



SAPPORO

サッポロホールディングス株式会社
統合報告書

2025

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。

目次

02 編集方針

Introduction

- 03 サッポログループのあゆみ
- 04 サッポログループについて
- 05 価値創造プロセス

Part 1 経営戦略

- 07 社長メッセージ
- 12 財務担当役員メッセージ
- 16 中期経営計画
- 17 アクションプラン・KPIの進捗
- 18 経営企画担当役員メッセージ
- 20 グループ中長期成長戦略
- 22 サステナビリティ重点課題
- 23 社外取締役対談

Part 2 事業戦略

- 27 国内酒類事業
- 31 海外酒類事業
- 34 食品飲料事業
- 35 不動産事業

Part 3 経営基盤

- 37 人財戦略
- 41 DX戦略
- 43 R&D戦略
- 44 気候変動および自然資本への
取り組み (TCFD、TNFD)

Part 4 ガバナンス

- 49 コーポレートガバナンス
ダイジェスト
- 50 役員一覧
- 53 コーポレートガバナンス
- 61 投資家との対話実績
- 62 リスクマネジメント
- 63 人権の尊重

Part 5 パフォーマンスデータ

- 65 決算概況
- 67 財務ハイライト
- 69 非財務ハイライト
- 70 10カ年財務・非財務データ
- 71 コーポレートデータ

編集方針

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。

統合報告書2025では、「中期経営計画2023～26」の進捗を報告するとともに、2026年度の先を見据えた中長期の経営方針・成長戦略についても報告しています。

また、編集にあたっては、部門横断型プロジェクトチームを立ち上げ、各々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。

2025年6月

本誌でお伝えしたいこと

関連コンテンツ

1	サッポログループの中長期成長戦略 「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」という新たなビジョンのもと、5つの戦略を推進します。	▶ P. 07 社長メッセージ ▶ P. 12 財務担当役員メッセージ ▶ P. 18 経営企画担当役員メッセージ ▶ P. 20 グループ中長期成長戦略 ▶ P. 23 社外取締役対談
2	中期経営計画の実行力 「事業戦略」では各事業を「構造改革」「強化・成長」に区分し、酒類事業へのリソースの集中を進めています。各事業の収益力向上により、事業利益は着実に伸長しています。	▶ P. 16 中期経営計画 ▶ P. 17 アクションプラン・KPIの進捗 ▶ P. 27 国内酒類事業 ▶ P. 31 海外酒類事業
3	事業戦略とサステナビリティのつながり サッポログループの事業構造転換と、将来の事業環境変化を踏まえて、サステナビリティ重点課題を更新しました。事業戦略と一体で取り組むことで、持続可能な社会の実現と企業価値向上の両立を目指します。	▶ P. 22 サステナビリティ重点課題 ▶ P. 28 TOPICS 1 ▶ P. 29 TOPICS 2 ▶ P. 30 TOPICS 3 ▶ P. 33 TOPICS 5
4	戦略推進にあたり、組織をどのように強化するか 「人財」「DX」「R&D」といった経営基盤、および計画の進捗を適切にモニタリングするためのコーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。	▶ P. 37 人材戦略 ▶ P. 41 DX戦略 ▶ P. 43 R&D戦略 ▶ P. 53 コーポレートガバナンス

情報体系



報告対象期間

2024年12月期(2024年1月1日～2024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2.0」
- 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」
- 国際標準化機構「ISO26000」
- 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。

サッポログループのあゆみ

ビールの魅力を高める、サッポロならではの「体験価値」を創造

1876
北海道・札幌にて
「開拓使麦酒醸造所」設立



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



2009
恵比寿麦酒祭り 初開催

現在は「YEBISU BEER HOLIDAY」として年に一度開催。
恵比寿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。



2022
銀座ライオンビルが
登録有形文化財として登録

このビルに入る「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。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。

1876

1900

1960

1980

2000

2020

1887
東京・銀座にて「日本麦酒醸造会社」設立

1889
エビスビール醸造場完成

1890
「恵比寿ビール」発売

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



日本初となったこのビヤ
ホールは、エビスビールの
宣伝が目的でした。工場
直送の出来立て生ビール
を多くのお客様に味わっ
てもらうことで、そのおい
しさを広めました。



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
日本初のビール専門博物館。赤レンガの建物は、
明治時代の建造物として北海道遺産に指定され
ており、北海道とビールの歴史を感じながら、貴
重な復刻ビールが楽しめます。



1993
札幌工場跡地に
「サッポロファクトリー」開業

1994
恵比寿工場跡地に
「恵比寿ガーデンプレイス」開業

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

「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。



2024
「YEBISU BREWERY TOKYO」開業

エビスブランドの新たな体験拠点として、エビス
ビールを醸造するブルワリーをあわせもち、ブラン
ドの個性と物語を、五感で、リアルタイムに体験す
ることができます。



サッポログループについて

酒類事業を中心とした独自のブランド体験を通じて、潤いと豊かさを提供する

酒類事業

国内では「黒ラベル」や「エビス」、海外では「Sapporo Premium Beer」といった基幹ブランドを中心に、ビールやRTD*1などのアルコール飲料を展開しています。独自の歴史や物語を有する多様なビールブランドを強みに、未来のビール市場をカイクする「個性かがやく酒類ブランドカンパニー」を目指します。

*1 Ready to Drink (すぐに飲めるお酒)



売上高

3,882億円

販売国数

45カ国

米国におけるアジアビールシェア

39年連続No.1



食品飲料事業

「ポッカレモン」をはじめとしたレモン事業を中心に、飲料事業、スープ事業などを展開しています。地域とのつながりも大事にしながら、食を通じてお客様に楽しく幸せな時間を過ごしていただけるよう取り組んでいます。

売上高

1,179億円

販売国数

約60カ国



不動産事業

グループとゆかりの深い恵比寿、札幌、銀座を中心に、不動産の管理・運営、開発事業を展開。グループのブランドと一体となったまちづくりを通じ、豊かな「時間」と「空間」をつくり育むことで、持続可能な地域社会の創造に貢献しています。

売上高

246億円



* 数値はすべて2024年12月期のものです。

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、事業における酒類、食品飲料、不動産の各分野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



経営戦略

07	社長メッセージ
12	財務担当役員メッセージ
16	中期経営計画
17	アクションプラン・KPIの進捗
18	経営企画担当役員メッセージ
20	グループ中長期成長戦略
22	サステナビリティ重点課題
23	社外取締役対談

Part 1

社長メッセージ

すべてのステークホルダーと真摯に向き合い
共感と信頼を得ながら成長戦略を実行していきます。

サッポロホールディングス株式会社
代表取締役社長

時松 浩

社長就任にあたって

グループ中長期成長戦略を確実に実行することが
新社長としての私の使命

サッポログループは今、大きな転換期を迎えています。2024年2月、中期経営計画(2023~26)の先を見据えた「グループ価値向上のための中長期経営方針」を公表し、酒類事業を中核とした企業グループへと事業構造転換していく方針を明確にしました。そして2025年2月には、この方針の具現化に向けて「グループ中長期成長戦略」を策定しました。そうした変革の起点となる2025年3月、私はサッポロホールディングスの代表取締役社長に就任いたしました。新社長としての私の使命は、これら中長期の経営方針・成長戦略を着実かつ迅速に具現化し、グループ価値向上を実現していくことです。

私は、これまでに酒類・食品飲料・不動産それぞれの事業会社で経営に携わってきました。すべての主要事業で経営を担った経験を持つ者はグループ内を見回しても稀な存在であり、今後、当社グループの成長戦略を実行していくうえで役立つものと考えています。経営において私が大切にしてきたのが「互敬・共感・互助・共創」の言葉です。企業組織の力を最大化するためには、社員が互いをリスペクトし、意見

社長メッセージ

や価値観を理解・共有し、協力し合うことが不可欠です。その結果として新しい価値と一緒に創出できるものと私は考えています。

これから私がサッポログループの舵取りを担うにあたって、この考えのもとにグループ社員はもちろん各事業のお取引先やお客様、そして株主・投資家の皆様といった、すべてのステークホルダーと真摯に向き合い、皆様の共感と信頼を得ながら、中長期経営方針・成長戦略を確実に実行してまいります。

中期経営計画の進捗

中期経営計画が着実に進捗し、最終年度のROE8%の達成を見込む

現在進行中の中期経営計画(2023～26)(→P.16)では、収益性改善と資本効率向上を大きなテーマに、構造改革の実行と収益力強化・成長への取り組みに力を注いでいます。

事業の構造改革では、この2年間で食品飲料事業を中心に改革が大きく進みました。例えば、私が社長を務めていたポッカサッポロでは、SKU*削減による廃棄金額の削減や変動販売費単価改善、事業譲渡にともなうコスト削減等、さまざまな構造改革を進めたことによって収益性が大きく改善し、レモン事業に経営資源を集中できるようになりました。

収益力強化・成長への取り組みでは、国内酒類事業が黒ラベルブランドを中心に市場成長を上回る伸びを続けています。一方で、成長を見込んでいた海外酒類事業は、Stone社の減損損失を計上することとなりました。この事実を真摯に受け止め、中期経営計画期間中に抜本的な構造改革を進めます。

収益性の指標としている事業利益については、海外酒類事業を除く各事業は当初想定を上回って推移しており、効率性の指標としているROEについても、2026年度8%とい

う目標も十分に達成可能と認識しています。

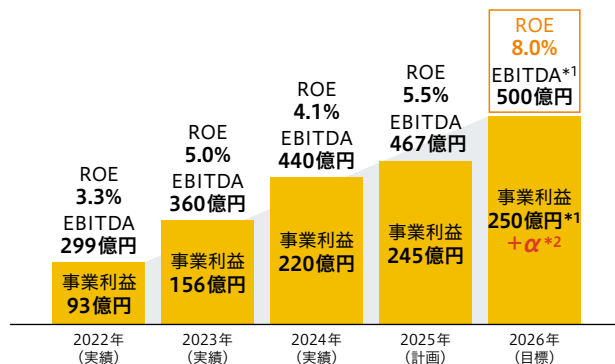
*Stock Keeping Unit。在庫管理上の最小の品目数を数える単位。

中長期の経営方針・戦略

世界をフィールドに 豊かなビール体験、顧客体験を創出する企業へ

当社では、過去10年間(2013～2022年)の事業利益率(平均2.5%)やROE(同3.0%)が低水準で推移してきました。また、多角化した事業によって経営資源が分散し、投資の競合が発生していたことも事実です。これらの対処すべき課題や今後の機会認識などを踏まえ、グループが中長期的に目指す将来像を明確化したのが、2024年2月に発表した「グループ価値向上のための中長期経営方針」です。その要旨は「国内外の酒類事業を中核とし、成長分野に経営資源を集中」「不動産事業への外部資本導入」「変革の実行力を

事業利益、EBITDA、ROEの推移



*1 財務目標を達成するための目安(中計策定時より変更していません)

*2 2026年は中計策定時からの事業利益のアップサイド可能性も含め、ROE8.0%の達成を目指す

中長期経営方針・成長戦略骨子

課題認識

- ①低収益性
過去10年間(2013～2022年)の平均事業利益率は2.5%、平均ROEは3.0%と低水準。
- ②事業ポートフォリオの分散
多角化した事業ポートフォリオにより経営資源が分散し、投資の競合が発生している。
- ③中長期的に目指す姿の必要性
現中期経営計画の先に、グループとして目指す中長期の経営方針を示すことが必要。

中長期経営方針 (2024年2月)

- 国内外の酒類事業を中核とし、成長分野に経営資源を集中
- 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
- 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

グループ中長期成長戦略(2025年2月)

- 戦略① Bonds with Community
- 戦略② Healthier Choice
- 戦略③ Efficient Foundation
- 戦略④ Strategic Alliance
- 戦略⑤ Inorganic Growth

中長期ビジョン

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

社長メッセージ

高めるための組織形態・運営の再編成」などです。これらの変革によって資本効率を改善し、ROE10%以上の達成を目指します。

この中長期経営方針の具現化に向けて、当社は2025年2月に「グループ中長期成長戦略」を公表し、5つの戦略骨子（→P.20）を定めるとともに、グループの中長期ビジョンとして「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」を掲げました。これは「潤いを創造し豊かさに貢献する」という経営理念のもと、ビールなどの酒類を単なる飲み物として提供するだけでなく、わくわくする体験の提供や新しい楽しみ方の提案などを付加することで、お客様の豊かな暮らしに貢献しようという私たちの姿勢を表現したものです。その実現のためには酒類事業だけでなく、外食や不動産との連携によってお酒を起点とした人と人とのコミュニケーションの場、新しい顧客接点を創出することも重要です。こうした私たちならではの豊かなビール体験、顧客体験の創出を、今後、世界をフィールドに展開していこうという想いをこのビジョンに込めました。

2030年までに 国内酒類の事業利益率10%達成を目指す

国内酒類事業では、2024年の事業利益率は黒ラベルの好調もあって6%に改善しましたが、2026年の酒税改正がさらなる収益向上への大きな追い風になると考えています。ビール系飲料の酒税一本化によって、より利益率の高いビールへの需要シフトが進むと見込まれます。当社は、各種ビール系

飲料のなかでもとくにビールのカテゴリーに強みをもっており、2024年のビール構成比は約78%と業界平均を大きく上回っています。この好機を最大限に活かすべく、国内ビールシェア25%を目指し、基幹ブランドである「黒ラベル」と「エビス」へのマーケティング投資を2030年に向けて倍増させます。

同時に、もう一つの強みである外食・不動産などのアセットを活かして顧客接点の拡大を図ります。例えば、2024年4月、恵比寿ガーデンプレイス内にオープンした醸造所「YEBISU BREWERY TOKYO」は、当初の想定を上回るお客様にご来場いただいております。札幌の「サッポロビール博物館」や「サッポロビール園」も多くのお客様から好評を博しています。こうした多彩なブランド体験の場（→P.28）をさらに充実させていきます。

一方、今後の課題としてRTDやノンアルコールなどのジャンルをもっと強化する必要があります。どちらも市場拡大が続いているだけに、まだまだチャレンジの余地は大きいと考えています。RTDで圧倒的なボリュームを占めるのはレモン酎ハイなので、2024年からサッポロビールとポッカサッポロが共同開発を開始するなど、グループ内の協業にも力を注いでいます。今後も不足するケイパビリティについてはアライアンスやM&Aで補うなど、サプライチェーン構築を含めた投資を実施し、成長分野を強化していきます。

これらの成長戦略を通じ、2030年までにビール以外のカテゴリーを含む国内酒類全体で事業利益率10%の達成を目指します。



海外酒類事業の再建に向けて 構造改革とマネジメント体制の見直しを実行

海外酒類事業は、グループの中長期の事業成長を牽引する重要なドライバーと位置づけています。主要市場の一つである米国では、2022年にStone社を買収し、同社の生産拠点を活用したサッポロブランドの現地生産・販売体制を構築しました。その結果、「Sapporo Premium Beer (SPB)」の成長加速や海外輸送コストの削減などのシナジー効果が出て始めています（→P.32）。その一方で、クラフトビール市場の低迷によるStoneブランドの売上減少、原材料費・人件費などのコストインフレの加速、生産・物流面の統合コストが想定以上に膨らむなどの課題に直面し、米国での酒類事業の採算が大幅に悪化しました。短期的な改善が難しく、

社長メッセージ

当初計画との乖離も大きいため、2024年12月期決算で計画を修正して減損損失を計上しました。

この米国事業の立て直しは喫緊の課題であり、現在、生産拠点の稼働率最適化やSKU入替による生産効率改善、物流の最適化、人員最適化などの構造改革に取り組んでいます。さらに2025年1月に「国際経営会議」を発足させ、これまでサッポロビールの経営会議が担っていた海外酒類の事業管理体制をホールディングスに集約するなど、海外事業マネジメントの改革にも取り組んでいます。

今後さらに踏み込んだ追加構造改革を実行し、2026年内のEBITDA黒字化を目指します。同時に、2027年以降に成長軌道に転換すべく、サッポロブランドのさらなる強化・成長を図っていきます。

不動産事業への外部資本導入で創出した資金を酒類事業の成長投資に活用

中長期経営方針・成長戦略におけるもう一つの重要テーマが、不動産事業への外部資本導入です。当社では、酒類事業を中核とする成長分野に経営リソースを集中させることで、資本収益性の向上とグループ価値向上を実現していく方針ですが、不動産事業への外部資本導入で新たな資金を捻出することにより、より多くの資金を酒類事業の成長投資に投下できます。一方、不動産事業にとっても、外部の戦略的パートナーの資本やノウハウを活用することで、保有物件の価値向上を実現していくことができるはずです。

もちろん、恵比寿ガーデンプレイスなどの主要施設は、お客様にサッポロブランドを体験していただく場であり、酒類

事業の成長に欠かせないアセットなので、外部資本導入後も何らかの形で当社グループが関与していくことになると考えています。

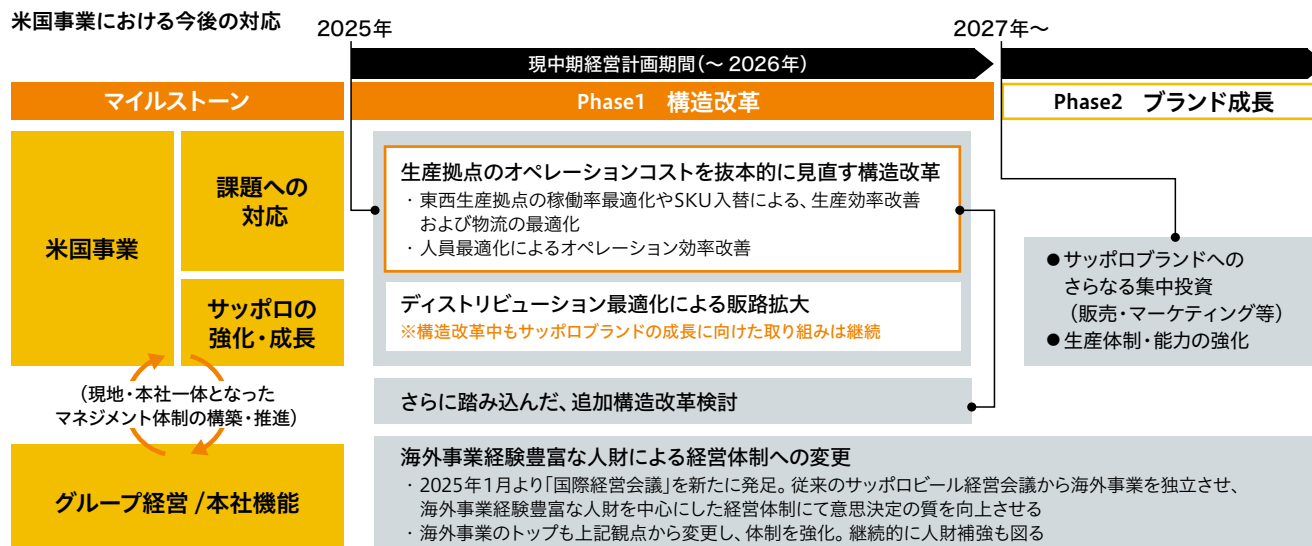
現在、国内外の多くの事業会社、ファンドから不動産事業への資本導入に関する提案をいただいています。今後、恵比寿ガーデンプレイスを保有するサッポロ不動産開発の株式譲渡をはじめ、さまざまな選択肢のなかから最適な方策について検討を進め、2025年内をめどに結論を出す予定です。

事業持株会社へ移行し、国内外で異なる経営課題に的確に対応していく

グループ中長期成長戦略を実行していくための最適な組織形態として、現在の純粋持株会社から事業持株会社への移行を予定しています。

国内外で異なる経営課題に対してより質の高い経営判断を下せるように、事業持株会社移行後は国内事業・海外事業の2つの事業本部および共通の経営基盤を提供するコーポレート機能で構成し、酒類、食品飲料、外食および従来の事業会社傘下の子会社は、両事業本部もしくはコーポレート機能に再編する予定です。

不動産事業への外部資本導入が具体化したタイミングとなりますが、早ければ2026年7月の移行を視野に、この9月から移行準備に着手する予定です。



社長メッセージ

戦略実行力を高めるための経営基盤強化

社外取締役の視点を積極的に取り入れ、成長戦略の実行力を高める

当社では、中長期的な企業価値向上の基盤となるコーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。重要な強化ポイントの一つが、社外の多角的な視点・意見を積極的に取り入れ、より客観的で質の高い経営判断、事業運営を実現していくことです。

過去を振り返れば、M&Aの実行やポートフォリオ管理、資本市場との関係などにおいても、社内の理論で議論してきた部分があったと感じています。そうした反省も踏まえ、2023年9月に複数の外部有識者を加えた「グループ戦略検討委員会」を組織し、前述の中長期経営方針をまとめました。2024年3月には、M&Aや資本市場、消費財などに関する専門性・知見をもった社外取締役3名を新たに招聘しました。これにより取締役会での社外の比率が6割を超え、議論の質が飛躍的に変化したと実感しています。

私自身、社長就任に先立って行われた監査等委員を含む社外取締役全員とのディスカッションでは、多様な知見や経験をもった方々と意見を交わすことで、多くの発見や学びがありました。社外取締役には、これからもさまざまな角度から当社の経営状況をモニタリングし、グループ中長期成長戦略の実行をサポートしていただきたいと考えています。

また、こうした社外の視点・意見に触れることは、ホールディングスだけでなく事業会社にとっても非常に重要です。新しい価値を生み出し、事業を成長させていくためには、既

存の概念やビジネスモデルにとらわれず、多様な価値観、新しい意見などを積極的に取り込んでいく必要があるからです。今後は、社外取締役と事業会社との意見交換の場を設けるなど、社外の意見や提案を事業の現場に反映させていく仕組みをつくっていきたいと考えています。

持続可能な企業グループであり続けるために 人的資本の高度化を図る

サッポログループがこれからも社会に必要とされる存在であるためには、グループ中長期成長戦略のもとに持続的成長を果たすと同時に、社会や時代の変化に対応してサステナビリティ経営をアップデートし、実践していくことが不可欠です。

当社では「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」することを目指し、「環境との調和」「社会との共栄」「人財の活躍」の3つを柱とする9つのサステナビリティ重点課題（→P.22）に取り組んでいます。

例えば、現在、気候変動に適応したビール原料の品種開発（→P.29）を進めています。これは、担当者のプロアクティブな意識により、既存の研究に気候変動適応の側面を見出し、ビール原料の品種開発に新たな価値を提案した活動です。サステナビリティ課題への取り組みには、このようなプロアクティブな思考のできる人財が必要と考えています。

私はすべての課題の解決を担うのは人財であり、「人財」の高度化は当社の成長戦略やサステナビリティ経営にとって最重要課題と認識しています。また従業員には、自らの価値を高めることが、企業の価値を向上させ、最終的には、そ

れが従業員自身、株主、資本市場に対するリターンにつながっていくという考えをもってもらいたいと思っています。

現在、経営、グローバル、DX・IT人財の育成をはじめとする人財戦略を推進していますが、今後も人的資本の高度化に向け、積極的な投資を継続し、グループの持続可能性を追求していきます（→P.37）。

「全社員DX人財化」で ビジネスのトランスフォーメーションを加速

当社では、2022年から「全社員DX人財化」を掲げ、本格的なDX・IT人財の育成に着手しました。この2年間でグループ全社の約6,000名のDX基礎リテラシー向上と、基幹人財200名の育成を完了しました（→P.41）。

一方、デジタル技術をツールとして、ビジネスをトランスフォーメーションできているかということ、まだ十分ではありません。今後は、トランスフォーメーションスキルをもった人財を整備していくとともに、私を含めた経営層が本気になってDXを推進し、ビジネストランスフォーメーションを実現していきます。

私たちは、グループ中長期成長戦略のもと、酒類事業を中核とするグローバル企業グループとして新しい価値の創造に挑み、お客様や株主・投資家の皆様はもとより、社員やお取引先、地域社会といったすべてのステークホルダーの期待に応えることで、自らの価値を向上させてまいります。未来を見据え、変革に挑むサッポログループにこれからも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

財務担当役員メッセージ

経営資源を酒類事業に集中し、
資本収益性と企業価値の
さらなる向上を目指します



サッポロホールディングス株式会社 専務取締役
松出 義忠

中期経営計画における財務戦略の進捗

構造改革と成長戦略の推進により、
収益性が着実に改善

当社は、2023年度を初年度とする中期経営計画のもとで「持続的成長」と「資本効率」を重視した財務戦略を推進しています。現中期経営計画がスタートした当初の課題は、「資本収益性の低さ」と「計画達成へのコミットメントの弱さ」でした。

そこで、資本収益性の改善に向けて、収益力の向上と構造改革の実行をテーマとした取り組みを進めてきました。その結果、この2年間でビール事業の強化による収益力の改善と事業ポートフォリオ整理による構造改革が進み、着実に資本収益性が向上してきており、2026年度にROE 8%という目標についても達成できる道筋が見えてきています。

また、計画達成へのコミットメントについては、2023年度、2024年度と、売上収益・事業利益ともに年初の計画を

達成できており、今後もこのトレンドを確実に維持していきたいと考えています。

一方、海外事業の売上収益年平均成長率や事業利益率は、目標から乖離している状況にあり、なかでも成長ドライバーと見込んでいた米国事業が課題となっています。2022年8月に取得したStone社については、米国内におけるインフレの急速な進行やクラフトビール市場の低迷、統合コスト

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EBITDA年平均成長率10%程度)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の双方を推進する

財務目標の進捗

	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度計画	2026年度中計目標*2
ROE	3.3%	5.0%	4.1%	5.5%	8.0%
事業利益*1	93億円	156億円	220億円	245億円	250億円
EBITDA年平均成長率(CAGR)	—	20.6%	21.4%	16.0%	10%程度
EBITDA*1	299億円	360億円	440億円	467億円	500億円
海外売上収益年平均成長率(CAGR)	—	17.0%	12.1%	8.4%	10%程度
海外売上収益*1	1,022億円	1,196億円	1,285億円	1,303億円	1,400億円

*1 財務目標を達成するための目安 *2 2026年度中計目標は中計策定時より変更していません

財務担当役員メッセージ

の増加などの影響で採算が悪化し、のれんの減損損失を計上しました。現在、米国事業の立て直しに向けて、現地の生産・物流体制の最適化やSKUミックス適正化などのコスト構造改革を推進するとともに、よりスピーディーかつ適正な判断を下すための体制整備を進めています。(→P. 10)

ROICを最重要指標とした
事業ポートフォリオ管理が浸透

中期経営計画では、資本収益性の向上を実現するためにROICを重要指標と位置づけ、事業別ROICを指標として事

業ポートフォリオの評価と管理を徹底してきました。事業別ROICは、事業展開国や同業界のWACCをベンチマークとし、その水準を上回ることをハードルレートとして設定しています。また、事業会社ではROICから算出した利益目標を設定するとともに、ROICを分解して事業戦略やアクションプランのKPIを設定しています。

この2年間で、在庫の管理、SKUの見直し、事業そのものの構造改革、生産拠点の再編などのさまざまな構造改革に踏み込むことができたのは、ROIC経営の成果の一つだと認識しています。

政策保有株式の売却を中心に
バランスシート改革に向けた取り組みを加速

バランスシート改革としては、保有資産の見直しと政策保有株式の縮減が着実に進んでいます。とくに政策保有株式に関しては、2024年度に19銘柄・197億円を売却し、この2年間で売却額は約250億円となりました。対資本比率は2023年度の27%から16%に低下し、2024年度目標の20%未満を達成しています。

2026年度に対資本比率10%未満とすることを目標に、引き続き政策保有株式の縮減を進めると同時に、売却に

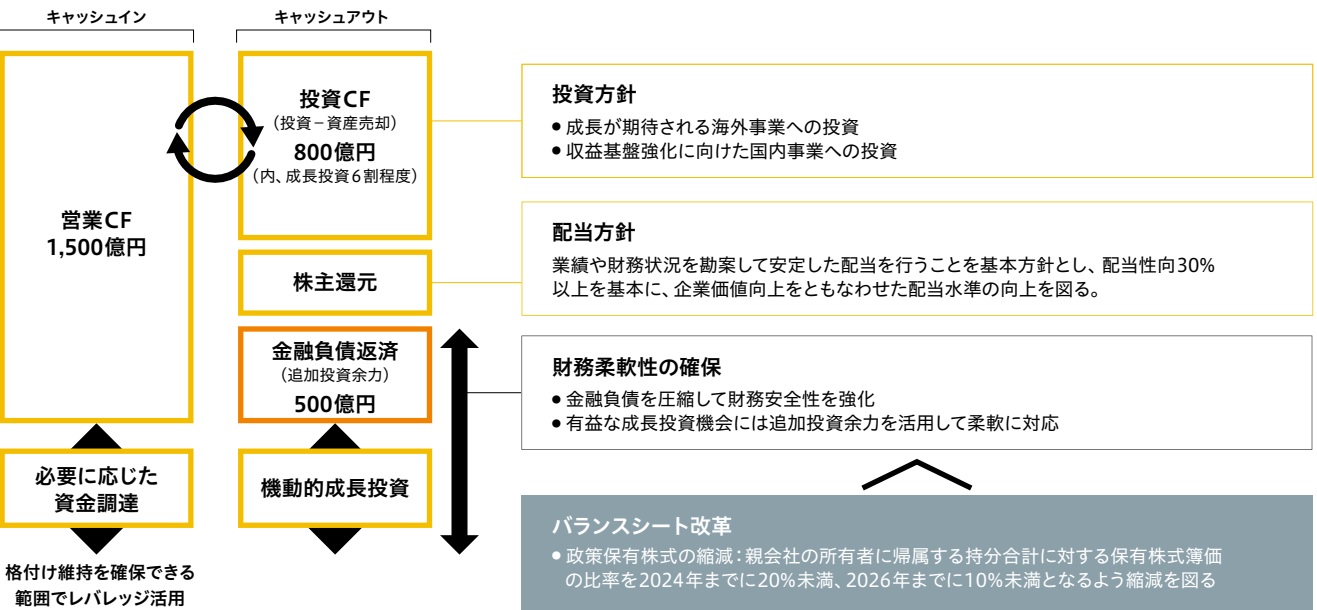
事業利益率目標に対する進捗

	2022年度 実績	2024年度 実績	2025年度 計画	2026年度 見通し*2	2026年度 中計目標*3
国内酒類	3.5%	6.0%	7.0%	7.5%	5.7%
海外酒類	▲0.4%	0.4%	0.4%	2.8%	6.2%
外食	▲3.3%	9.3%	9.1%	9.0%	5.0%
国内食品飲料	0.9%	2.5%	3.4%	4.4%	3.8%
海外飲料	3.6%	4.3%	4.7%	5.6%	5.0%
不動産*1	4.9%	5.5%	5.2%	6.0%	5.7%

*1 EBITDAベースのROA *2 2024年度末時点における見通し

*3 2026年度中計目標は中計策定時より変更していません

4年間のキャッシュアロケーション(2023～2026年度計画)



財務担当役員メッセージ

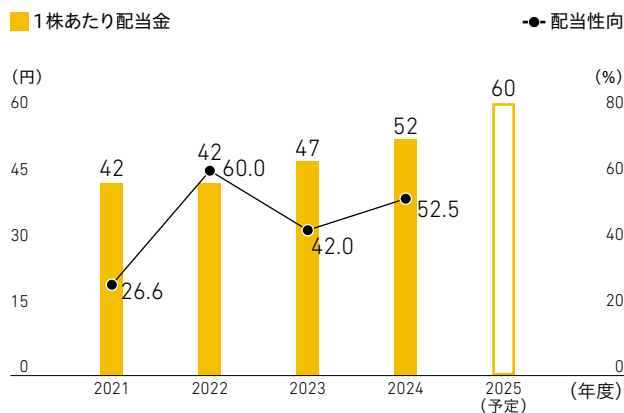
よって得た資金をもとに財務柔軟性を確保し、金融負債圧縮や成長投資に活用していく計画です。(→P. 60)

利益成長をともなった配当水準の向上を目指す

2024年度の配当金は、事業利益の増加を踏まえて、2023年度から5円増配の52円としました。さらに2025年度は8円増配の60円と、3期連続での増配を予定しています。

株主の皆様への還元は、安定配当をベースに配当性向30%以上を基本方針としていますが、これまでの実績ではそれ以上の水準で配当を行っています。今後も収益力を着実に強化しながら、配当水準の向上を目指していく方針です。

1株あたり配当金／配当性向



中長期の財務戦略の方向性

酒類事業に経営資源を集中し、ROE10%の達成を目指す

2025年2月に公表したグループ中長期成長戦略では、ROE10%以上という長期目標を設定しました。この目標を実現するためには、キャッシュアロケーションが重要なポイントの一つになります。具体的な計画は今後詰めていきますが、基本的な考えとしては、酒類事業にリソースを集中するために不動産事業をオフバランスし、それによって捻出した資金を国内外の酒類事業におけるマーケティング強化やM&Aなどの成長投資に投下することで、中長期的な企業価値の向上を目指していきます。また、不動産事業への外部資本導入については、2025年度内に具体的な方策と時間軸を固める予定です。

不動産事業のオフバランスによって資本が大きく増加し、ROEが一時的に低下する見通しですが、これは変革期だと捉えています。この変革のなかで成長投資を収益力強化につなげていくことで、2030年に向けて事業利益の年平均成長率10%を実現し、将来的にはROE10%以上の目標達成を目指します。

将来の成長に向けた大型投資に備えた実行体制を強化

さらなる成長に向けてM&Aや大規模投資も検討していきますが、過去の海外M&Aにともなう減損損失の反省を踏まえて、主に2つの改革を図る必要があると考えています。

一つはM&Aを推進する部隊およびプロセスの強化です。今後、海外事業やM&Aの知見や経験を備えた社員の育成・

増員も含め、適時に適切なM&Aを実行できる体制を整備・強化していきます。

もう一つは、M&Aのプロセスをモニタリングし、評価する体制を強化していきます。この点については、数年前からM&A・海外事業・金融に知見のある社外取締役を選任する等により、取り組みを進め、適正な評価ができるバランスのとれた取締役構成になっています。また、モニタリングの仕組みとしてKPIに基づいた信号チャートを用いることで、進捗の遅れやトラブルなどに対してホールディングスの経営層が迅速に対応できる体制を整えています。今後はこれらの体制・仕組みのもとで、M&AからPMI (Post Merger Integration) までを含めたモニタリング・評価の質の向上を図っていきます。

資本市場の期待に応えるために

サステナビリティ経営やSRの強化により、資本コストの低減へ

中長期的に安定した経営を実現していくために、資本コスト低減に向けた取り組みも進めていきます。

その一つとして、重点課題(マテリアリティ)を中心としたサステナビリティ経営への取り組みを通じ、当社が酒類メーカーとして持続的に成長していくためのリスクや機会を適切に把握し、対処していきます。(→P. 22)

また、IR・SRの充実・強化も重要なテーマです。現在、株主・投資家の皆様の情報格差をできる限り解消するとともに、我々の経営スタンスについてご理解を深めていただくための取り組みを進めています。2024年度は、株主・投資家

財務担当役員メッセージ

の皆様との面談を2023年度の約1.4倍にあたる205回実施しました。当社から投資家の皆様に主体的に働きかけて面談の機会を設定し、さまざまな情報をタイムリーにお伝えすることを心がけています。また、海外IRも強化しており、現地で対面でのコミュニケーションを実施するなど、海外投資家の皆様との接点も拡大しています。当社は今後も積極的に対話の機会を設けて、株主・投資家の皆様との信頼関係を強化していきたいと考えています。(→P. 61)

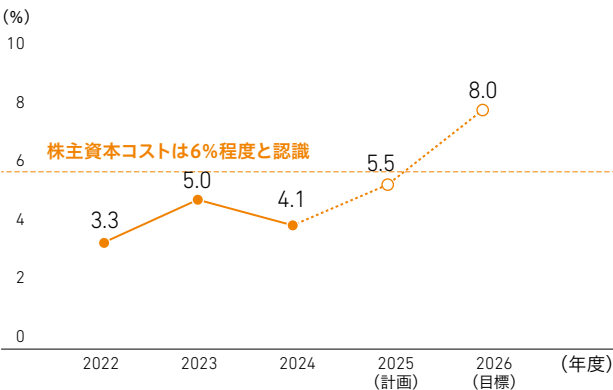
グループの大きな変革期に、さらなる企業価値の向上へ

当社の現状のPBRは3倍程度です。当社では2023年に中期経営計画、2024年に中長期経営方針、2025年にグループ中長期成長戦略を発表し、企業価値向上に向けた方向性を明確にしてきました。この3年間の株価の上昇には、これらの方針・戦略に対する資本市場の期待が反映されていると認識しています。

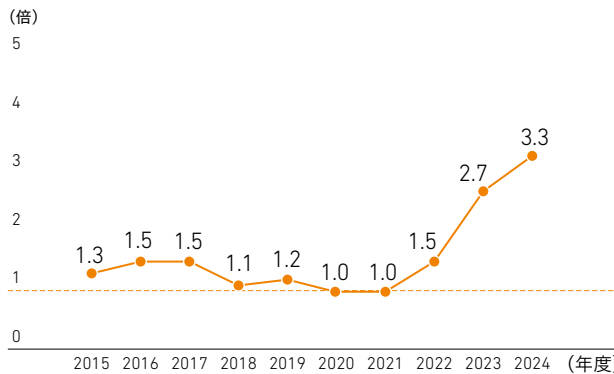
このような市場からの期待を信頼に変えていくために、まずは2026年度までの中期経営計画を完遂し、ROE8%という目標を達成することが重要だと考えています。同時に、グループ中長期成長戦略をスピーディーに実行して、さらなる事業成長と資本収益性の向上を実現していきます。

今、サッポログループは酒類事業を核としてさらなる成長を実現できる事業体へと進化していくための変革期にあります。株主・投資家の皆様には、当社グループの中長期的な企業価値向上に向けた戦略をぜひご理解いただき、これからもご支援・ご期待を賜りますようお願い申し上げます。

2026年度にROE8%を目指す



過去10年間、PBRは1倍を上回る水準で推移



資本収益性向上と資本コスト低減に向けた取り組み

企業価値向上	資本収益性の向上 (2026年までにROE8%へ)	企業価値向上のための主な取り組み		2024年の実績と今後の方針	
		事業成長		国内ビール製造拠点の集約や、好調なトレンドを維持している黒ラベル、SPBが利益成長に貢献。今後、国内は黒ラベルの販促投資を強化、海外は売上成長を続けているSPBの製造販売体制を強化	
		事業ポートフォリオ整理		アンカー社の清算手続実施、植物性ヨーグルト事業の譲渡完了 引き続き事業別のモニタリングを強化し、WACCにスプレッドを加味した目標ROICを設定して管理	
		構造改革		現中計で予定していた国内食品飲料の一部対象事業と外食事業の構造改革は完了 新たに再編に位置づけた米国事業は、構造改革を進め、経営・事業基盤の再構築を進める	
		バランスシート改革		2024年は政策保有株式を19銘柄、197億円売却し、保有簿価比率(対資本)は27%から16%へ低下 2026年の目標保有簿価比率10%未満に向けて、さらなる政策保有株式の縮減を進める	
		資本政策・株主還元		2024年は2期連続増配(1株あたり配当金:47円→52円)、2025年は3期連続増配計画(60円) 引き続き安定配当を継続しつつ、利益成長をともなった配当水準の向上を図る	
	資本コストの低減 (株主資本コストを6%程度と認識)				
		ESG強化		TNFD情報開示フレームワークに基づく自然関連財務情報を「気候変動への取り組み」と統合開示開始 社会情勢などの変化にともない「自然共生社会の実現」「責任ある飲酒の推進」を最注力課題へ追加	
		SR・IR強化		2024年のSR・IR面談数は205回と、前年の約1.4倍に増加し、積極的な対話を実施 今後も継続的に投資家との積極的なコミュニケーションを図る	

中期経営計画

「事業戦略」「財務戦略」「サステナビリティ」の3つの戦略を柱に、さらなる成長を目指す

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3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。

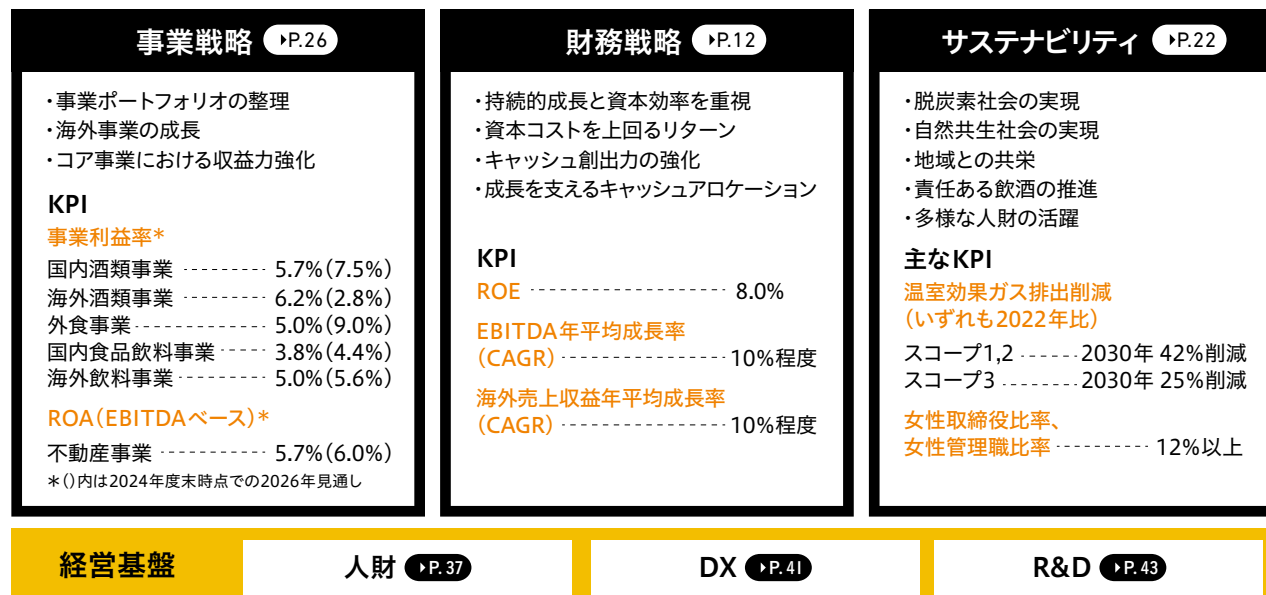
「事業戦略」では、事業ポートフォリオの整理により各事業の課題を明確化し、取り組みを進めています。構造改革については、米国アンカー社の解散や植物性ヨーグルト事業の譲渡など、当初予定した改革を2024年度までにおおむね完了しました。2025年度以降は、米国Stone社の採算悪化という新たな課題に対し抜本的な構造改革を実施するとともに、国内外各事業のキャッシュ創出力・資本効率のさらなる向上を図り、酒類事業を中核とした成長分野に経営資源を集中していきます。

「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酒類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、利益成長をともな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、「脱炭素社会の実現」「地域との共栄」「多様な人財の活躍」といったこれまでの最注力課題に加え、「自然共生社会の実現」「責任ある飲酒の推進」を新たに最注力課題と設定し、取り組みを推進していきます。

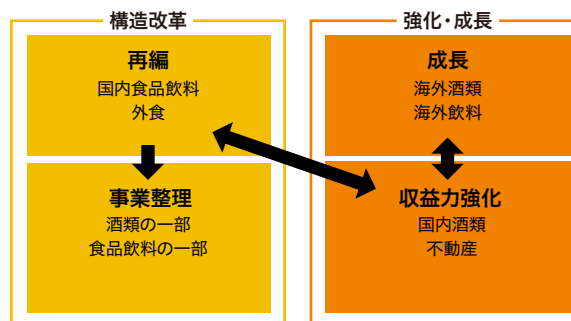
今後も、世界中のサッポログループ従業員とステークホルダーとのパートナーシップのもと、社会価値と経済価値の創出を両立させ、持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいきます。

中期経営計画2023～26の全体像

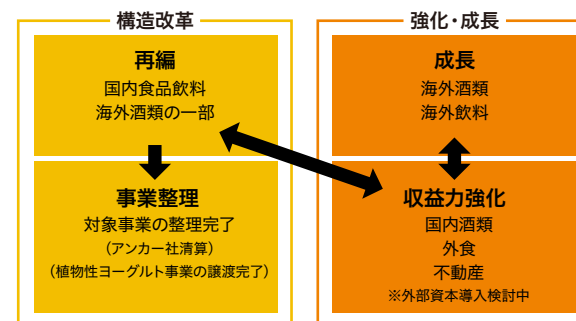


事業ポートフォリオマネジメントの進捗

中期経営計画の開始時に示したポートフォリオ



2024年度末時点での事業ポートフォリオの転換状況



2024年度までの主な成果と課題

再編:「外食」の構造改革完了
 事業整理:「酒類の一部(アンカー社)」の事業整理、「食品飲料の一部(植物性ヨーグルト)」の事業整理完了
 成長:「海外酒類(米国事業)」の減損と構造改革開始
 収益力強化:不動産事業への外部資本導入プロセス開始

アクションプラン・KPIの進捗

	事業	アクションプラン・KPI	2024年度実績	2025年度計画	2026年度目標	2024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／サッポロブランドの成長 サッポロブランド売上数量	883万箱	957万箱	1,000万箱	米国での成長に加え、ベトナム/APAC等、その他地域でも販売強化に取り組み、着実な成長を遂げました。
		コストシナジー ^{*1} (2022年比)	1,000万USドル	1,300万USドル	1,500万USドル	米国での生産体制構築を完了し、シナジー発現につながりました。一方、コストインフレ等の採算悪化により今後は構造改革に取り組んでいきます。
	海外飲料	売上拡大 海外売上金額 ^{*2*} (2022年比)	▲4.1%	+6.7%	+10%	シンガポールでは価格競争激化等が影響し、売上は減少しましたが、販売体制強化によりマレーシアでの売上は大きく拡大しました。
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	78%	83%	79%	黒ラベルブランドを中心にビール強化に取り組むことで市場を上回る成長を果たし、収益性の高いビールの構成比が拡大しました。2026年度目標を前倒しで達成しましたが、引き続き維持・強化に向けてモニタリングしていきます。
		利益率改善：酒税抜き売上単価(2022年比)	+12%	+20%	+11%	品種構成の改善や価格改定の効果により、改善が進みました。2026年度目標を前倒しで達成しましたが、引き続き維持・強化に向けてモニタリングしていきます。
		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)	+27%	+37%	+74%	前年発売の新商品が伸び悩み、計画には届かなかったものの、基軸ブランド強化の取り組みが寄与し、4期連続過去最高売上を達成しました。
		生産効率化：自社製造比率	93%	98%	88%	自社製造比率は大きく向上し、前倒しで2026年度目標を達成しました。引き続き維持・強化に向けてモニタリングしていきます。
	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)	+2.9%	+2.9%	+2.5%	恵比寿ガーデンプレイス30周年の各種イベント等、物件の価値向上に取り組むことで賃料単価の向上につながりました。
再編領域	海外酒類	コスト構造改革(2024年比)	—	500万USドル	1,500万USドル	2025年度以降、米国事業における構造改革を推進し、進捗を確認していきます。
	国内食品飲料	コスト構造改革(2022年比) 完了	21億円	—	20億円	SKU ^{*4} 削減にともなう廃棄削減、事業譲渡にともなうコスト削減、自販機コスト削減等、2024年までに計画していた構造改革は完了し、事業利益改善につながりました。2025年度以降のKPIを新たに設定し、取り組みを継続していきます。
		コスト構造改革(2024年比)	—	6億円	12億円	
		レモン強化：レモン売上金額(2024年比)	—	+9%	+17%	2025年度以降取り組みを推進し、進捗を確認していきます。
その他	全社	事業ポートフォリオの抜本的整理	17億円(22年比)	—	—	「外食」の構造改革および「酒類の一部(アンカー社)」「食品飲料の一部(植物性ヨーグルト事業)」の事業整理を完了し、着実にポートフォリオ整理を進めました。

*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

経営企画担当役員メッセージ

グループ中長期成長戦略の実行を通じ
グループの持続的成長と
価値向上を実現していきます。



サッポロホールディングス株式会社 専務取締役
松風 里栄子

多面的・客観的視点で、中期経営計画の 先を見据えた経営戦略を検討

当社は「中期経営計画(2023~26)」の実行とあわせて、より中長期的な経営戦略の検討を進めてきました。2023年9月に社外有識者を含む「グループ戦略検討委員会」を立ち上げ、多面的・客観的な視点を交えて議論を重ね、「グループ価値向上のための中長期経営方針」を策定しました。

2024年4月からは、中長期経営方針の具現化に向けた「中長期戦略プロジェクト」を開始しました。各事業の戦略や組織改革、経営基盤強化などテーマ別のワーキンググループ(WG)を組成し、同年11月にかけてホールディングスおよび事業会社の取締役と関連部署メンバーを中心に議論を重ねました。各WGにはそれぞれの分野に知見をもった社外取締役が参加し意見交換するとともに、取締役会場でモニタリングしました。また、酒類事業の成長戦略や不動産事業への外部資本導入など、とくに重要性の高いWGについては、専門的な知見を有する外部アドバイザーを起用し、第三者による客観的分析も含めて検討しました。こうした検討プロセスを経て、2025年2月に「グループ中長期成長戦略」を発表しました。

グループ価値向上に向けて 5つの成長戦略を推進

グループ中長期成長戦略では、「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」をビジョンに掲げ、以下の5つの戦略を展開していきます(→P.20)。

「Bonds with Community」は、お酒を中心に新しい体

中長期経営方針

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、顧客体験を想像する企業として成長する

グループ中長期成長戦略

- 1. Bonds with Community**
(わくわくする体験や新しい楽しみ方の提供)
- 2. Healthier Choice** (より健康的な選択肢の提供)
- 3. Efficient Foundation** (成長戦略実行に向けた組織改革)
- 4. Strategic Alliance** (戦略的パートナーシップの構築)
- 5. Inorganic Growth** (インオーガニック成長)

験や楽しさを創出することで、サッポロのブランド価値をさらに高めていく戦略です。基幹ブランドである「黒ラベル」と「エビス」へのマーケティング投資を倍増すると同時に、外食事業やYEBISU BREWERY TOKYO等ダイレクトにブランドを感じられる場所、また体験イベント等の顧客接点を拡大することで、サッポロが提供する体験価値を広げ、ファン層を増やしていきたいと考えています。

日本では短期的にビールへの追い風が吹きますが、世界的に人々の健康志向が高まるなか、長期的には先進国を中心に緩やかなアルコール離れが進んでいくと考えています。そうしたなかで、「Healthier Choice」はお酒という概念をより広く捉え、サッポロブランドの強みを微アルコールやノンアルコール飲料などの分野でも発揮していこうという戦略です。国内ではノンアルコールビールの開発体制をすでに強化している

経営企画担当役員メッセージ

ほか、RTDも微アルコール、ノンアルコールの需要増を見据えて、酒類事業と飲料事業の組織的融合を図り、レモンを軸とした健康価値を幅広いカテゴリーで提供していきます。

「Efficient Foundation」は、グループ中長期成長戦略の実行に最適な組織形態として事業持株会社体制に移行し、経営効率向上やガバナンス強化を図る経営基盤上の戦略です。会社を支える人財を強化していくため、戦略に沿ったスキルセットや人財構造のあり方を検討していきます。

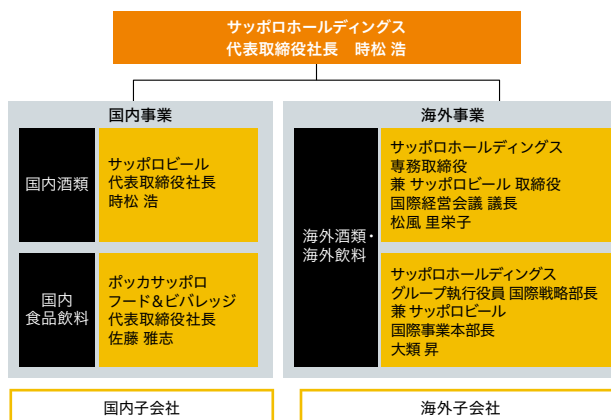
海外酒類事業の成長に向けた一つの取り組みとして、「Strategic Alliance」を推進します。サッポロブランドの持続的成長や生産拠点補完、販売機能補完など、当社単独では難しい領域の開拓などを目的に、お互いにウィンウィンになるようなパートナーとの戦略的提携を検討していきます。例えばベトナムでは、これまで単独で成長を目指してきましたが、今後はCarlsberg社と製販双方での協業を推進し、事業成長を加速させていく計画です。

この延長線上にある戦略が「Inorganic Growth」です。不動産事業への外部資本導入によって捻出が期待される資金を、M&Aなどの成長投資に活用していきます。これまでのM&Aは新規ブランド獲得、あるいは新規領域への進出を目的としたもので、結果として当社の価値向上に結びつかなかったものが多くありました。今後は、海外での既存ビジネスの基盤強化、サッポロブランドの強化に資するような資本提携やM&Aを検討するほか、健康志向に対応したノンアルコール分野のM&Aも視野に入れていきます。

グローバルガバナンスを強化し、課題への対応力、意思決定の質を高める

これらグループ中長期成長戦略の実行にあたっては、まず足元の重要課題である米国事業の早急な立て直しが不可欠です。現場レベルですでにさまざまな改革を進めていますが、より踏み込んだ改革を実現すべく、海外経営体制の強化に着手しました。具体的には、サッポロビールにおいて、2025年1月より海外酒類に関する意思決定を国内の経営会議から独立させ、新設した「国際経営会議」へと移管しました。「国際経営会議」では、私が議長を務め、サッポロホールディングスの監督のもと、海外業務経験が豊富な人財を中心にした経営体制によって、市場ごとに異なる課題への対応力強化と意思決定の質とスピードの向上を図ります。加えて、専門性の高い人財の確保・育成に注力し、ケイパビリティ確保とガバナンスの両面で海外事業を強化していきます。

海外事業管理体制



「自然共生社会の実現」と「責任ある飲酒の推進」を新たに最注力課題に設定

2025年1月、当社はグループ中長期成長戦略に沿ってサステナビリティ重点課題を見直し、「自然共生社会の実現」と「責任ある飲酒の推進」を新たに最注力課題に加えました。

酒類事業は農産物や水といった自然の恵みを利用しており、事業継続には自然との調和・共生が不可欠です。例えば、ビール事業を持続可能にするためには、大麦やホップなどの原材料の安定調達(→P.30)はもちろん、その生産過程で発生する環境影響を極力低減しなければなりません。そこで生産過程における自然資本に関する目標を新たに設定(→P.47)し、サプライヤーとのコミュニケーションを強化していきます。

また、グローバルにおいて人々の健康志向やアルコールの社会影響への関心が高まるなか「責任ある飲酒の推進」(→P.33)に関連した取り組みの重要度が増えていると考え、最注力課題の一つに設定しました。お酒を楽しむ皆様に健康的な生活を送っていただくことは当然のことであり、フィジカル、メンタル双方での健康に寄与する価値をつくっていくことが我々酒類メーカーの役割です。今後、ノンアルコールや低アルコールの商品開発を加速するとともに、人々がより健康的にお酒を楽しめる機会の創出に注力していきます。

グループ中長期成長戦略 ―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へ―

戦略

1

Bonds with Community

顧客接点の拡大と
豊かなライフスタイルの提供

黒ラベルとエビスへの投資を、2030年に向けて倍増

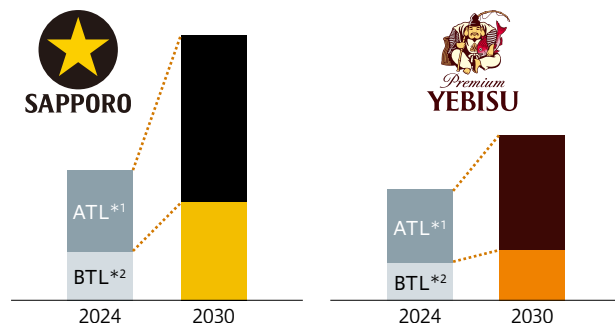
国内では、酒税改正の影響によるビールの需要増を好機と捉え、ビールシェア25%を目指し、基軸ブランドである「サッポロ生ビール黒ラベル」と「エビス」へのマーケティング投資を2030年に向けて倍増させます。

外食事業を中心としたリアルな顧客接点の拡大

外食事業を中心に、ブランドとのリアルな顧客接点を拡大します。お酒を中心としたわくわくする体験や新しい楽しみ方を提案するサービスを通じて、お客様に豊かなライフスタイルを提供していきます。

国内酒類事業 事業利益率 **10%以上(2030年)**

マーケティング投資イメージ



*1 Above the Line. 広告宣伝費等を指す
*2 Below the Line. 店頭販促費等を指す

戦略

2

Healthier Choice

幅広いカテゴリーでの
健康的な選択肢の提供

国内 ノンアルコールの開発体制強化

開発拠点再編・人員増やプロジェクトの発足など、ノンアルコールビール開発体制を強化し、主力商品が大きく利益貢献できる規模にまで伸ばします。

海外 ノンアルコールの販売エリア拡大

「SAPPORO PREMIUM 0.0」等のノンアルコールビールを北米エリアに拡大し、あわせてノンアルコールビール領域のM&Aも検討していきます。

RTD・飲料 酒類と飲料の融合

RTD市場においては、微アルコールからノンアルコールへの需要が高まっており、ソフトドリンクとのカテゴリー融合が進行することが予測されます。当社としては、酒類と飲料の組織的融合を行い、飲料事業において強みをもつレモンを軸とした健康機能価値を、幅広いカテゴリーで訴求します。



戦略

3

Efficient Foundation

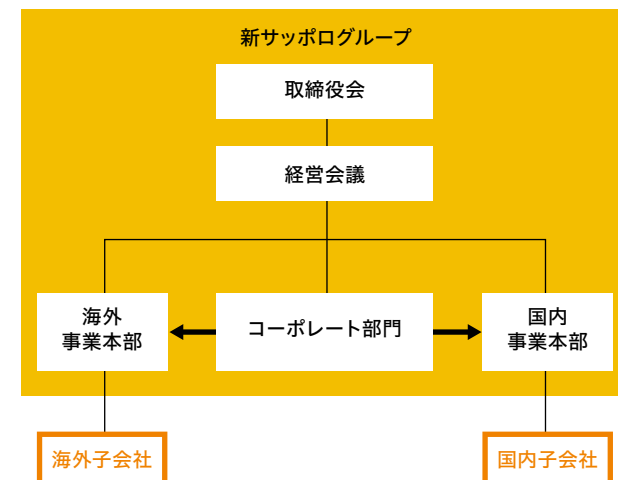
成長戦略実行に向けた組織改革

国内事業本部・海外事業本部およびコーポレート機能に再編

持続可能な成長を実現するための最適な組織形態として、事業持株会社体制への移行を予定しています。国内外で異なる経営課題に機動的に対応し、経営判断の質を高めるため、新体制は国内事業と海外事業の2つの事業本部、および共通の経営基盤を提供するコーポレート機能で構成する予定です。

成長を支える人財への継続的な人的資本投資

人的資本投資を継続的にを行い、国内では従業員一人ひとりの生産性を高めるとともに、海外では事業の成長を担う人財を強化していきます。



グループ中長期成長戦略 ―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へ―

戦略

4

Strategic Alliance

戦略的パートナーシップの構築

米国

サッポロブランドの 継続的成長・生産拠点補完

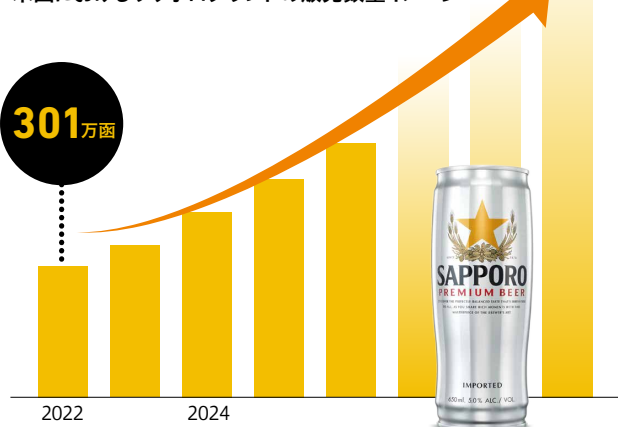
生産拠点のオペレーションコスト等を抜本的に見直す構造改革を進めるとともに、サッポロブランドの継続的成長および生産拠点補完の観点から、他社との戦略的提携を検討していきます。

ベトナム

Carlsberg社との製販双方での提携

アジアにおける重要市場であるベトナムでは、これまで当社単独での成長を目指してきましたが、今後事業拡大のスピードをあげるべく、Carlsberg社と基本合意書を締結し、製販双方での協業を検討していきます。

米国におけるサッポロブランドの販売数量イメージ



戦略

5

Inorganic Growth

酒類事業への大型投資

国内

RTD事業やSCM領域への投資

海外

同業やノンアルコール分野へのM&A

不動産事業への外部資本導入により捻出が期待される資金を酒類事業への成長投資に活用し、大型のM&Aを含めさまざまな戦略を検討します。国内ではRTD事業やSCM領域への投資を検討します。海外の最重要市場である米国では、ビールビジネス基盤の確立と海外酒類の飛躍的強化を目的とした同業のM&A、および、さらなる健康志向・長期的なアルコール離れも視野に入れたノンアルコール分野のM&Aを検討します。

不動産事業への外部資本導入

不動産事業への外部資本導入は、グループの経営リソースを酒類事業に集中し、外部資本導入により捻出されることが期待される資金を酒類事業の成長投資に投下することで資本収益性を向上させ、サッポログループ全体の企業価値を高めることを目的としています。

不動産事業を担ってきたサッポロ不動産開発(以下、SRE)は、戦略パートナーの資本を取り入れる等により、サッポログループからオフバランスとなりますが、今後も保有物件の価値向上等を進めることでSREの企業価値を高めていきます。今後、恵比寿ガーデンプレイスを保有するSRE株式の譲渡をはじめとしたさまざまな選択肢のなかから、本取り組みの目的の実現に向けた最適な方策と時間軸について、引き続き検討を進めます。

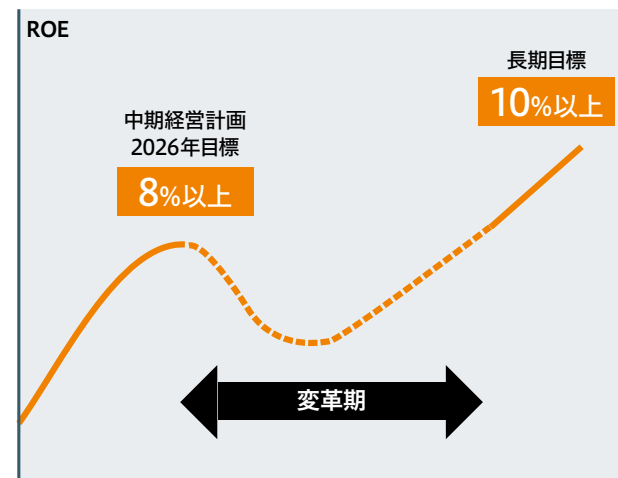
財務目標

持続的な企業価値向上に向けて、ROE10%を長期目標として掲げ、資本効率の改善を重要課題と位置づけています。この実現に向け、ROICを社内管理指標として活用し、事業計画策定においてROICスプレッド目標を設定することで、より実効性の高い経営管理を推進していきます。持続的な成長を実現するための財務安全性(格付A格)を確保しながら、適切なキャッシュアロケーションを行います。

2030年に向けては、事業利益の年平均成長率10%を目標に掲げ、各種戦略を着実に実行していく方針です。一方で、不動産事業への外部資本導入により自己資本の増加を見込んでおり、これにともないROEは一時的に低下する見通しです。この期間を財務構造の変革期と捉えています。

2030年の具体的な財務目標については、次期中期経営計画の策定プロセスにおいて検討を進めていきます。

中長期的なROEの推移イメージ



サステナビリティ重点課題

社会情勢や事業環境変化を背景に サステナビリティ重点課題(マテリアリティ)を更新

サッポログループは、事業活動において重点的に取り組むサステナビリティ重点課題(マテリアリティ)を9項目設定し、そのうち「脱炭素社会の実現」「地域との共栄」「多様な人財の活躍」を経営上の最注力課題と位置づけて取り組んできました。2025年1月、当社を取り巻く社会情勢、事業環境の変化を踏まえ、「自然共生社会の実現」「責任ある飲酒の推進」を新たに最注力課題と設定しました。

「自然共生社会の実現」においては、TNFD*に対応した分析を通じて、農作物や水資源等を利用するサッポログループにとって自然資本対応は重要な課題であると改めて認識し、新たに設定した目標のもと、取り組みを進めています。「責任ある飲酒の推進」においては、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、「ノンアルコール、微アルコールや低アルコール製品に対する取り組み強化」を指標に設定し、多様なお客様のニーズに応えていきます。

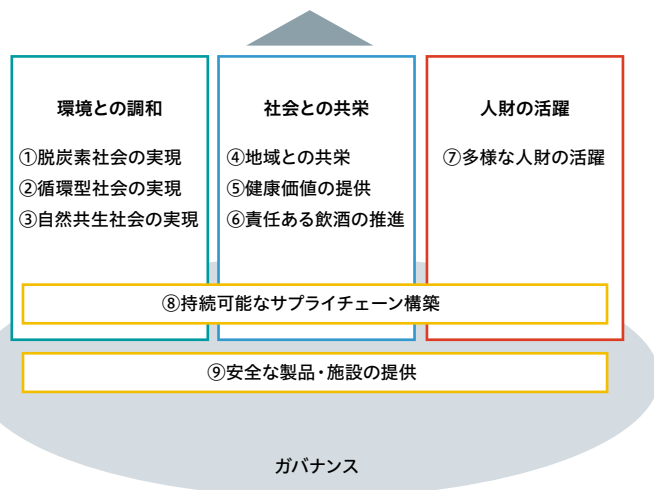
また、「持続可能なサプライチェーン構築」は、環境／社会／

人財のすべてにかかわる項目として位置づけ、サプライチェーンにおける「人権尊重」「環境負荷低減」「安定調達」の諸課題に対しグループ横断的に取り組みを進めていきます。

今回の更新を通じて、サステナビリティ重点課題に関して「リスクの低減」とともに「企業成長につながる機会創出」の観点からも取り組みを進めていきます。

*自然関連財務情報開示タスクフォース
(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)

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



区分	最注力	重点課題	社会・環境への影響		自社財務への影響		
			リスク	機会	リスク	機会	
環境との調和	★	①脱炭素社会の実現	大	大	大	中	▶P.44 気候変動および自然資本への取り組み(TCFD, TNFD) ▶P.29 気候変動に強い原料を育む、“育種”のチカラ ▶P.30 持続可能な原材料調達を世界の生産者とともに
		②循環型社会の実現	大	中	大	中	
	★	③自然共生社会の実現	大	中	大	中	
社会との共栄	★	④地域との共栄	中	大	中	大	▶P.28 地域とのゆかりを活かし、ビールの体験価値を広げる ▶P.34 食品飲料事業 ▶P.33 国際社会に対して責任あるグローバル酒類メーカーへ
		⑤健康価値の提供	小	大	小	大	
	★	⑥責任ある飲酒の推進	大	大	大	大	
人財の活躍	★	⑦多様な人財の活躍	小	中	大	大	▶P.37 人財戦略 ▶P.63 人権の尊重
⑧持続可能なサプライチェーン構築			大	小	大	小	
⑨安全な製品・施設の提供			大	中	大	中	

重点課題の特定プロセスおよび詳細については、Webサイトの一覧表をご参照ください
<https://www.sapporoholdings.jp/sustainability/policy/systems/>

社外取締役対談

新たな成長戦略の“実行力”に注目し
改善に向けた助言をしながら
グループの成長を後押ししたい。

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。

取締役(社外)
藤井 良太郎



取締役(監査等委員・社外)
田内 直子



社外取締役としての責務

— 社外取締役に就任する前のサッポログループの印象と、
現在のご自身の役割について認識をお聞かせください。

藤井 サッポログループは黒ラベルをはじめとする代表的な
ブランドがあり、真面目に商品づくりをしている「伝統と歴史の
ある会社」だというイメージをもっていました。一方、企業価値
という面では、競合他社と比べて時価総額でかなり差をつけら
れています。ですから、私の金融業界のキャリアを踏まえ、株
主目線で課題や改善点をお伝えすることが、社外取締役であ
る私に求められる大きな役目の一つだと認識しています。そこ
から新しい問題意識が生まれ、社内で議論が活発化し、さまざ
まなソリューションが生まれることを期待しています。

田内 私はサッポログループに対して、「黒ラベル」と「エビ
ス」という実力のあるブランドをもつ会社である一方、少し

おとなしい印象をもっていました。また、社外取締役に就任
してからは、ブランドを支える従業員の方々がとても愛社精
神にあふれていることが印象的でしたが、それは“同質性”に
つながる懸念もあると感じました。そのため、社外からの異
なる視点での意見を率直にお伝えしていくようにしていま
す。加えて、サッポログループはこれまで、海外展開を進め
るなかでさまざまな苦い経験をしてきていますので、前職で
海外事業に携わってきた経験やノウハウ・知見を活かして、
積極的にアドバイスしていければと思っています。

藤井 実際にさまざまな場で議論に参加すると、事業戦略
を柔軟に見直そうとするしなやかさがあり、創造力のある企
業だとも感じています。そうした社風が、今回の新たな中長
期経営方針や成長戦略の推進力にもつながっているのでは
ないでしょうか。

中長期の経営方針・成長戦略の妥当性

— 藤井さんは社外取締役に就任する前から「中長期経営方
針」の策定に参加されていましたね。

藤井 はい。2023年9月から2024年1月にかけて、グルー
プ戦略検討委員会の社外有識者委員として「中長期経営方
針」策定に向けた議論に参加しました。この委員会では、社
内各部門、業界関係者、機関投資家などのステークホルダー
へのヒアリング調査結果を踏まえ、サッポログループのある
べき姿をゼロベースで議論しました。私も当社の資本コスト
や事業別ROICなど客観的なエビデンスに基づいて意見を
お伝えしました。そうした議論の結果、企業価値向上の中核
に据えるべきはやはり酒類事業であり、その成長に経営資
源を集中するという方針に至りました。

社外取締役対談

—「中長期経営方針」の妥当性について、客観的にどのようなお考えですか。

藤井 社外取締役に就任するにあたって、150年近くにわたる当社の社史を読みました。当社は創立以来100年以上“ビール”に取り組んできた会社でしたが、ここ30数年は不動産事業や食品事業へと多角化を図ってきた。それには時代背景もあったかと思いますが、ビール業界内シェアが4位に甘んじているのは、経営資源の分散化が起こり、中核事業で勝負する意気込みが欠けてしまったからではないかと思っています。ですから、中長期経営方針で、原点に立ち戻り、いかに酒類事業で勝っていくかという点に重きを置くのは妥当ではないでしょうか。

田内 私が社外取締役に就任したのは中長期経営方針が発表された後ですが、藤井さんのおっしゃるとおり、ビールを中心とした酒類事業に重点を置く方針には納得感があり



ます。一方で、長期的視点で見ると、先進国を中心にゆるやかなアルコール離れも見込まれます。そのため、RTDやノンアルコール飲料、さらには飲料など酒類事業の周辺についても、どこまでどう展開していくべきかについて考えていくことも肝要だと考えます。

— 2025年2月には方針を具体化した「グループ中長期成長戦略」が公表されましたが、その議論はどのように進んだのでしょうか。

藤井 中長期経営方針を発表してすぐに、ホールディングスの取締役と事業会社の役員が中心となり、「中長期戦略プロジェクト」を発足しました。私も社外取締役として、国内酒類、海外酒類、不動産のワーキンググループ(WG)に参加し、例えば国内酒類WGでは「どういうマーケティングを実施し、どのような製品ポートフォリオにしていくか」など、取締役会の議題では難しい“現場レベル”での具体策について議論しました。WGに参加した社外取締役に、上場企業の社長・会長経験者、不動産やM&Aに精通した方など多様な経歴の方々がおり、議論を深めるうえでは有効だったと思います。

田内 グループ中長期成長戦略で具体的な施策は打ち出しましたが、その実現可能性やケイパビリティの強化は引き続き課題だと感じています。例えば、海外事業を強化するにあたって、社内には経験者が不足しているため、社外からの採用が必要なことは間違いありません。また、ホールディングスの取締役と事業会社の取締役の間のコミュニケーションを強化する必要があると感じています。そういう意味では、事業持株会社への移行は妥当な判断だと思います。

国内・海外酒類事業の展望

— 国内酒類事業の成長への期待感をお聞かせください。

藤井 ステークホルダーへの調査でも「黒ラベルが大好きです」「とっておきの時はエビスを飲みます」という声が多く、マイندシェアは非常に高いにもかかわらず、実際のシェアとは乖離しています。総合酒類戦略として発泡酒、RTDから洋酒や和酒まで商品数の幅を広げた結果、個々のブランド訴求力が低下してしまったことが原因の一つだと考えます。今後は、王道回帰で、「黒ラベル」「エビス」というビールの二大ブランドを強く打ち出す。そして、地域に根差したストーリーや、ブランドの発信拠点となる外食事業との連携など、当社ならではのユニークさを強みに戦っていく方法は非常に正しいと思います。

田内 2026年には酒税改正も控えています。ビールのマーケティングやブランド戦略強化のための販促費の集中投資や商品の絞り込みなどの対策はしっかりできていると思いますね。

藤井 加えて、これまで3~4%だった国内酒類事業の利益率を10%にするという目標にコミットしたことは画期的だと思います。収益性の低さには資本市場からも厳しい視線が向けられていますので、達成に向けてしっかりモニタリングしていきます。

田内 高い利益目標を達成するためにも、価格戦略や採算管理に工夫の余地があると感じています。また、黒ラベルやエビスなどの“本丸の戦略”がしっかりしているため、RTDや低アルコール、ノンアルコール事業などの戦略の解像度をあげることで、目標達成の確度が高まると考えています。

社外取締役対談

— 海外酒類事業の成長期待と課題をお聞かせください。

藤井 仕事柄、米国への出張が多いのですが、現地でアジア系ビールブランドとしてシェアトップを40年近くにわたって走り続けている「Sapporo Premium Beer (SPB)」の潜在性の高さを実感しています。Stone社の買収により流通チャンネルへの足がかりができ、現地の高級スーパーでもSPBを見かけるようになりました。輸入ラガービールへの注目度も高まっているなか、米国市場は大きなチャンスだと感じています。

田内 私もStone社を訪れました。確かにStone社のクラフトビールは苦戦していますが、同社の工場を活用したSPBの生産は順調で、自社工場を建設するよりも圧倒的な短期間で流通に乗せることができました。SPBの米国市場における将来性には非常に力強さを感じています。

藤井 グローバルなビールメーカーもインオーガニック戦略によって成長してきたように、自社だけでの成長には限界があるため、海外酒類事業は成長投資に加え、M&Aも含め積極的に検討することとしています。一方で、当社のM&Aのトラックレコードについては社外からも厳しい目が向けられていますから、しっかりとした体制づくりと厳格な財務規律が重要だと思います。

田内 そのためにも、買収後のPMI (Post Merger Integration) も含めたM&Aの知見、ノウハウを社内に溜めていく、あるいは社外から持ち込むことが重要になりますね。米国で成功すれば、今後、海外の他地域に事業を展開するうえでの試金石にもなります。

— 不動産事業は外部資本の導入が具体的な検討に入りましたね。

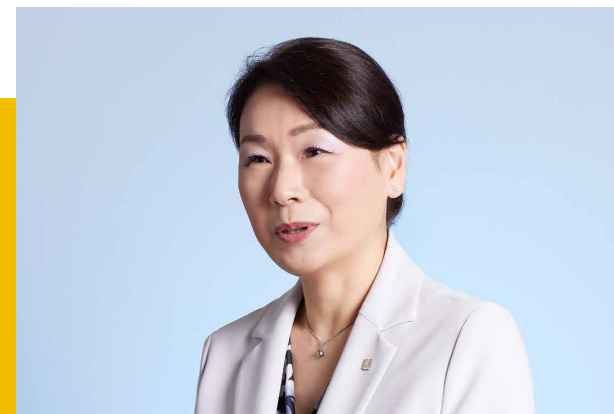
藤井 当社は、札幌や恵比寿、銀座など、ビールの歴史と深く結びついた場所で不動産を保有し、ブランドの発信拠点としてきました。一方で、不動産開発は多額の投資を要し、金融負債がバランスシート上の負担となり、中核事業への成長投資が不十分になっていました。今後、不動産事業への外部資本の導入により、酒類事業への成長投資の原資が生まれます。さらに、まちづくりのノウハウをもつ戦略パートナーと組むことで、札幌や恵比寿の魅力をより強く引き出せるようになり、“地域に根差したビールブランド”の魅力をいっそう活かせるようになるのではないかと期待しています。

田内 資本効率が重視される時代ですので、当社が「本当にベストオーナーなのか」という論点で考えると、不動産の専門会社のノウハウを活用した方が、より効率的な不動産事業運営ができる部分があります。最終的な方針は2025年度中に結論を出すことになっていますが、最適な判断ができるように検討していきます。

今後の企業価値向上に向けて

— サッポログループの企業価値向上に、どのように貢献していきたいとお考えですか。

藤井 今回は方針と目標が決まったに過ぎず、今後の戦略の実行力こそが問われています。社外からも「本当にできるのか」と厳しく見られていますが、私も計画の進捗を具体的な数値で確認しながら、実行力を検証し、改善に向けた助



言をしていくつもりです。

田内 今後、不動産への外部資本導入で投資余力が生まれれば、M&Aも選択肢となります。M&Aの実務経験も踏まえ、プロセスのなかで押さえるべき条件や指標、把握すべきリスクなどにつき監査等委員として必要な進言をしっかりとつつ、成長を後押しできればと考えています。

— 最後に、2025年3月に就任した時松社長への期待をお聞かせください。

藤井 時松社長は、これまで酒類、食品飲料、不動産の3つの事業を経験し、各事業で大きな変革を先導してこられたので、転換期のリーダーとして適任だと感じます。今後、現場を巻き込み、熱量をもってグループ中長期成長戦略を実行する推進力がある方だと思っています。

田内 藤井さんがおっしゃったことに加えて、新しい発想で成長戦略を大胆に打ち出していただけると期待しています。私たちも社外取締役としてグループが一つになって前進していけるよう、サポートしていきます。

事業戦略

27	国内酒類事業
28	TOPICS 1 地域とのゆかりを活かし、ビールの体験価値を広げる
29	TOPICS 2 気候変動に強い原料を育む、“育種”のチカラ
30	TOPICS 3 持続可能な原材料調達を世界の生産者とともに
31	海外酒類事業
32	TOPICS 4 サッポロブランドの成長と米国ビジネスの立て直し
33	TOPICS 5 国際社会に対して責任あるグローバル酒類メーカーへ
34	食品飲料事業
35	不動産事業

Part 2

国内酒類事業



市場環境認識

機会

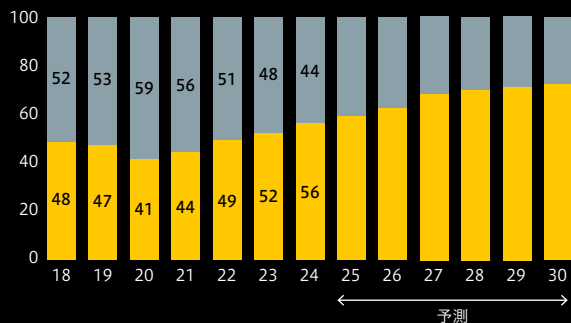
- 酒税税率改正以降のビール市場の活性化
- 「モノの豊かさ」から「ココロの豊かさ」へのシフト
- 「体験価値」の重要性の向上

リスク

- 飲酒人口の減少などの人口動態の変化
- 消費者物価の上昇と消費の多様化
- 酒類に対する消費者意識の変化

ビール類市場におけるビール構成比(当社推計)

■ビール ■発泡酒(発泡酒②含む)
(%)



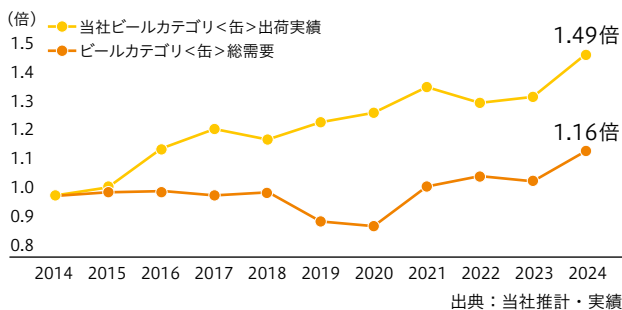
成長戦略

ビール事業のマーケティング強化

サッポロビールは、生活者や酒類市場を取り巻く環境変化を捉え、嗜好品であるビールの魅力をさらに進化させていくために、感情の質を高め人生を豊かにする“情質価値”の創造に挑戦しています。

サッポロビールのブランドにおいて、まちの名を冠しているユニークさや、個性豊かな物語をもつ多様性は資産であり強みです。その強みを発揮していくために、基軸ブランドである「黒ラベル」「エビス」を中心に投資を強化しています。ブランドの姿勢を表現する広告を通じてお客様の共感・共鳴を創出するとともに、ブランドとの出会いと新たな気づきを醸成する体験の場づくりに注力することで、ビール関心層の拡大、新規顧客の獲得を目指しています。こうした中長期的なマーケティング施策の結果、サッポロビールの出荷実績は着実に上昇しています。

ビールマーケティングにおける成果(2014年比)



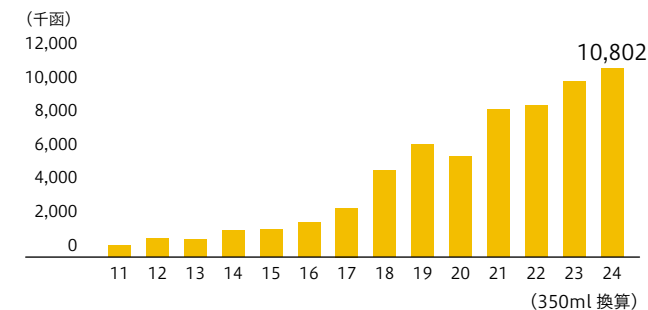
サッポロビールがカイトクしたい嗜好品としてのビールの魅力 情質価値の創造



RTDの商品力強化

RTDにおいては、個性的なブランドと新市場創造による新商品提案でお客様の食生活をより豊かにすることを目指します。また、既存の枠組みを超えた価値提案を行い、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を確立し、RTDの販売数量を継続的に増加させていきます。

RTD(缶)の販売数量推移



国内酒類事業の競争力強化へ

TOPICS 1 地域とのゆかりを活かし、ビールの体験価値を広げる

サッポロビールのブランドは、札幌や恵比寿というまちの名を冠し、人や地域とともに歩んできた歴史を象徴しています。また、サッポロビールが追求するリアルな「体験価値」は、感情的なつながりを創造する重要な要素になっています。

ビール事業における「体験」創出のあゆみ

サッポロビールは、1899年に日本初のビヤホール「恵比寿ビール BEER HALL」をオープンして以来、外食事業や不動産事業を通じて、ビールを楽しむ時間と空間、そして文化の創造に力を入れてきました。近年も、黒ラベルのフラッグ

シップビヤバー「サッポロ生ビール黒ラベル THE BAR」や、恵比寿ガーデンプレイス内の醸造施設「YEBISU BREWERY TOKYO」などを展開し、ブランドの個性と物語性を活かした顧客体験の場を提供。お客様の感情的な共感と共鳴を生み出し、ブランドとの深いつながりを創造しています。



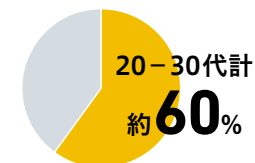
Highlight

「エビスビール」のブランド体験を広げる「YEBISU BREWERY TOKYO」

エビスビール発祥の地、恵比寿で再びビールづくりを開始し、まちとの絆を深めてまちの活性化に貢献したいという想いから構想がスタートした「YEBISU BREWERY TOKYO」は、2024年4月の開業以来、2024年12月末までに23万人を超える来場者数を記録。20～30代が約6割を占める来場者の方々からは、「エビスの歴史や世界観に触れたことで、よりいっそうブランドに対して興味をもった」などの声が寄せられています。

今後もオリジナリティあふれる多彩なエビスの提供に加え、来場された方の心が満たされ、前向きな気持ちになれるブランド体験の場としてブラッシュアップを図ります。

YEBISU BREWERY TOKYO
来場者・年代



出典：当社調べ（AIカメラによる判別）



国内酒類事業の競争力強化へ

TOPICS
2気候変動に強い原料を育む、
“育種”のチカラ

サッポロビールは創業当初から、大麦とホップの“育種”に取り組んでいます。
140年以上にわたって培ってきた育種のノウハウと知見を活かして、
気候変動の影響を受けにくい原料の開発に挑戦しています。

気候変動適応とおいしさを両立する
「Dual-S大麦」を独自に開発

サッポロビールが独自に開発した「Dual-S大麦」は、「気候変動に適応できる性質*1」と「ビールのおいしさを長持ちさせる性質*2」をあわせ持つ、次世代の大麦です。

「Dual-S大麦」の“Dual”は、“2つの特性”をもつことに由来します。加えて、サステナビリティに配慮する「Sustainable Care」、おいしさが長持ちすることで品質の安定性に寄与する「Stable Care」の“2つのS”を示しています。また、サッポロビー

気候変動への適応
Sustainable Care

×

おいしさ長持ち
Stable Care

=

Dual-S
大麦

気候変動に適応した原料開発の目標

2030年まで

新品種
(大麦、ホップ)を
登録出願

2035年まで

新品種
(大麦、ホップ)を
国内で実用化

2050年まで

新たな環境適応性
品種を開発し、
国内外で実用化

ルの象徴である五稜星の「Star」に由来する“S”でもあります。

収量や品質の基準を満たし、生産者が栽培可能な「Dual-S大麦」新品種の開発にはまだ時間がかかりますが、2030年までに登録出願することを目指して、育種を進めています。

*1 サッポロビールが見出した遺伝資源「N68-411」に由来する気候変動にともなって予想される降雨量増加時に畑で発芽する現象(穂発芽)の被害を抑える特性が一例。赤かび病に強い性質などほかの気候変動に適応できる性質について研究を進めている。

*2 製品ビール保管中のオフフレーバー生成を低減することでおいしさを長持ちさせる特性。「LOXレス」ともいわれる。



開発担当者が語る

「Dual-S大麦」の
育種への挑戦

「Dual-S大麦」を実用化するためには、収量性の向上が不可欠です。そこで、先輩方から引き継ぎ、長年続けている収量性向上の研究成果を「Dual-S大麦」に応用し、2つの特性と

優れた収量性をあわせ持つ優良な品種を早期に開発することが我々のミッションだと認識しています。

降雨量増加や干ばつなど、大麦産地ごとに気候変動の課題は異なります。私は研究を進めるなかで、各産地の大麦生産者と協働を進めてきたサッポロビールだからこそ、さまざまな課題に適応した品種を開発できるのだと実感しています。これからも、創業以来継続してきた育種の成果を次世代につなげて、より優れた「Dual-S大麦」新品種の開発に挑戦していきます。



原料開発研究所
原料育種研究グループ
上級研究員
柴村 明宏

国内酒類事業の競争力強化へ

TOPICS 3 持続可能な原材料調達を 世界の生産者とともに

「真においしいビールは良質な麦芽とホップからつくられる」という信念のもと、原料のプロフェッショナルであるフィールドマネージャーを中心に、持続可能な原料調達に取り組んでいます。



協働契約栽培からフィールドマネジメントへ

2006年から実施してきた「協働契約栽培」は、生産者とともに畑から原料をつくりあげるサッポロビール独自の原料調達システムで、これまで協働契約栽培を通して高品質な麦芽・ホップを安定的に確保してきました。しかし近年、気候変動によって原料を取り巻く環境が大きく変化するなか、持続可能な農業の重要性がいっそう高まっています。

こうしたなか、サッポロビールは新たに「フィールドマネジメント」を開始しました。この取り組みは、「品質」「安定調達」「環境との調和」「社会との共栄(生産者との協働)」という4つのテーマを掲げた総合的な原料調達活動です。協働契約栽培を基盤としつつ、気候変動への対応や生産者支援などの取り組みを強化することで、持続可能な麦芽・ホップ調達を推進していきます。フィールドマネジメントにおいては、育種や栽培、加工に関する深い知識を有するフィールドマネージャーが技術支援や情報提供を通して世界中の生産者と連携します。同時に、フィールドカルテを活用して、地域や生産者ごとの課題を把握し、ともに解決に取り組みます。さらに、フィールドマネージャーが収集した情報は、商品開発や育種、農業技術研究などの取り組みへとつなげていきます。



Highlight

サプライヤーと連携し、環境負荷を低減した麦芽「Clim Trace」を日本で初めてビール製造に採用

サッポロビールは、栽培時の環境負荷を低減した大麦を使用した麦芽「Clim Trace」を日本で初めてビール製造に採用し、2024年11月、「YEBISU BREWERY TOKYO」において数量限定商品「Velvet twilight」として発売しました。

「Clim Trace」は、フランス大手製麦会社のSoufflet Malt社が提供する麦芽で、大麦の栽培時に土壌分析などの取り組みを行い、肥料使用を必要最小限にとどめることで、環境負荷の低減を図っていることが特徴です。サッポロビールが長年にわたってSoufflet Malt社と原料調達で協働してきたことにより、「Clim Trace」の採用が実現しました。今後も、連携を強化し、原料調達にともなう環境負荷の低減に取り組んでいきます。

海外酒類事業



市場環境認識

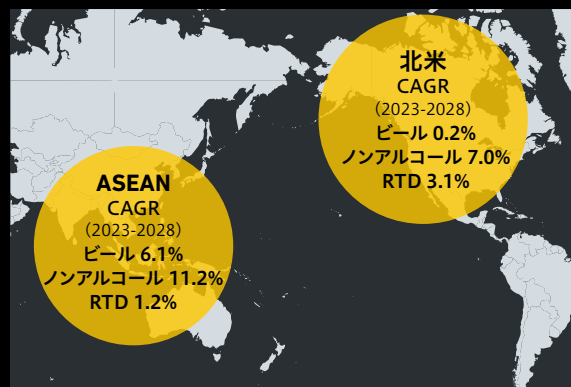
機会

- とくにASEANにおいて、中期的にビール市場が拡大
- ノンアルコール、ローアルコール市場の成長

リスク

- 米国のクラフトビール市場が低迷
- ビール市場の競争激化と嗜好の多様化
- トランプ関税や東アジア情勢など、地政学的リスクの高まり

エリア別市場ボリュームと成長見通し



出典: Euromonitor International

成長戦略

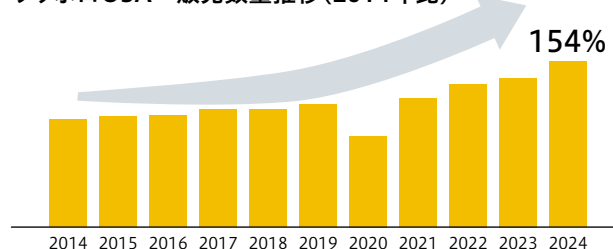
米国市場を軸とした北米事業の拡大

海外事業の成長ドライバーである北米では、とくに米国市場においてインポートビールの需要が拡大し、サッポロブランドの販売数量が2桁増を続けるなど大きく伸長しています。

一方で、2024年にはStone社の買収にともなう減損を計上し、構造改革が不可避な状況にあります。減損の要因は、クラフトビール市場の低迷にともなうStoneブランドの落ち込みとインフレによるコスト増にあることから、生産拠点の最適化、StoneブランドのSKU最適化、流通網再編などの構造改革を進めています。同時に、海外事業の成長を牽引しているサッポロブランドについては、流通網の再編やブランド投資を推進して成長をさらに加速させていきます。

カナダ市場では、ビール市場が毎年2～3%ずつ縮小しているなかで、好調なRTDも含めたBeyond Beer市場の開拓を進めています。その一環でノンアルコールビール「Sapporo Premium 0.0」を2024年末に世界に先駆けて発売しました。

サッポロUSA 販売数量推移(2014年比)



APAC・欧州におけるサッポロブランド力の強化

2024年は、APAC・欧州事業の売上が約1.5倍になるなど大きな飛躍の年となりました。とくにアジアでは、2024年からCarlsberg社と提携し、シンガポール、マレーシア、香港を中心に取扱店舗数の拡大やマーケティング投資の強化に取り組み、売上・シェアの大幅な伸長とSPBブランドの認知向上を実現しました。また、ベトナム市場では、サッポロブランドの品質の象徴でもある樽生ビールの普及を図るとともに、2025年初頭にはCarlsberg社と同国内の製販両面での協働に向けた基本合意契約書を締結しました。さらに、Carlsberg社との協働は英国やスウェーデンなど欧州にも拡大し、サッポロブランドの展開拡大を推進しています。

海外グループ会社を含めたガバナンス体制の強化

サッポログループでは、意思決定プロセスの見直しを含めた海外子会社のガバナンスの見直しを進めています。その第一歩として2025年1月に実行した経営体制改革では、意思決定組織として「国際経営会議」を発足。従来のサッポロビールの経営会議から海外事業を独立させ、海外事業経験豊富な人財を中心にした経営体制に刷新することで意思決定の質を向上させました。今後は、将来の事業持株会社制への移行を見据え、海外事業の管理体制をホールディングスに集約し、迅速で質の高い意思決定を目指すとともに、継続的な人財強化を進めます。

海外酒類事業の競争力強化へ

TOPICS 4 | サッポロブランドの成長と 米国ビジネスの立て直し

サッポログループは、米国国内で2023年度から「Sapporo Premium Beer (SPB)」の現地生産を開始し、売上も伸長しています。今後、さらにサッポロブランドを拡販すると同時に、業績が低迷するStone社*の経営再建を進めます。

米国市場向けSPB製造の輸送コストを削減、 全米チェーンへSPBの販売チャンネルを拡大

当社は、米国子会社のStone社が保有する東・西海岸それぞれの工場で、2024年中にSPBの全量を製造する体制を整え、これまでベトナムやカナダで製造していた米国市場向けSPBの製造機能を移管しました。輸送コストや固定費削減効果は2022年比で約1千万ドル程度発現し、今後通年での製造により、さらなるコスト削減効果を見込んでいます。

また、Stone社との販売機能の統合は、サッポロUSA営業社員のStone社への移籍を行うなど、2023年中に基盤を整えてきました。2024年の具体的な成果として、Stone社の強固な全米チェーン営業部隊を活用して、ウォルマートをはじめとした全米チェーンへSPBの販売チャンネルを拡

大しました。また、マーケティング施策として、干支に因んだプロモーションを推進し、売上拡大を図りました。これらの施策の結果、2024年のSPB売上数量は前年比11%増を達成しました。



喫緊の課題であるStone社の経営再建

一方、米国におけるクラフトビール市場の大幅な軟化と、大幅なコストインフレの影響を受け、Stoneブランドは計画から下方乖離となり、Stone社自体も赤字体質が継続し、減損損失する事態となりました。これを受けて2024年下期に、Stone社および日本本社における経営陣を入れ替えました。

また経営改革の一環として、2024年度はStoneブランド各商品の集中と選択を進めてSKUを減らし、生産効率改善の土台を作りました。2025年度は生産に加えて全米への物流効率改善に取り組んでいます。

サッポロブランドのさらなる成長に向けた、リソース配分も全機能で見直していきます。

* STONE BREWING CO., LLC (Stone社)

酒類事業の競争力強化へ

TOPICS

5 国際社会に対して責任ある グローバル酒類メーカーへ

サッポログループがグローバルな酒類メーカーとして持続的に成長していくために、「責任ある飲酒の推進」を経営上の重点課題(マテリアリティ)と認識しアルコール関連問題に真摯に向き合い、解決に努めています。



帝京平成大学でのセミナー

適正飲酒に関するグローバルスローガン 「Promote Responsible Drinking」

サッポログループは、2021年に、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。社員一人ひとりがその推進役となって、「適正飲酒の啓発」と「不適切な飲酒の防止」に取り組んでいます。

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*、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。

*日本では20歳未満飲酒を指します。

グローバルミーティング

2024年のグローバルサステナビリティミーティングでは「責任ある飲酒の推進」を取り上げました。国内外の従業員の認識を合わせて、グループ一体で取り組みを進める体制を構築しています。



対外的な啓発活動

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、適正に飲酒をするための基礎知識の講義を行っています。



城西国際大学でのセミナー

責任ある飲酒の推進担当者が語る

グローバル酒類メーカーとしての責任

お酒は、適度にたしなめば生活の明るさや豊かさに貢献します。しかし、不適切な飲酒は心身の健康に深刻な害をもたらすことがあり、これは世界的な社会課題です。私たちは酒類事業をグローバルに展開する企業として、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うことが重要だと考えています。



サッポロビール株式会社
経営企画部
サステナビリティグループ
リーダー

高林 充

今後もサッポログループは適正飲酒の啓発活動を行うと同時に、適正飲酒をサポートするノンアルコール／微アルコール飲料商品の普及・拡大に努め、世界的な社会課題の解決につながる価値創造に取り組んでいます。

食品飲料事業



市場環境認識

機会

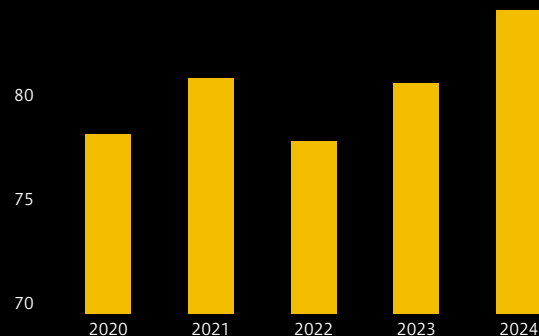
- 健康・美容ニーズの高まりにともなうレモン商品の需要拡大
- マレーシアおよび海外輸出対象国の経済成長

リスク

- 原材料費・物流費をはじめとしたコスト高騰

レモン商品の市場規模推移

(億円)
85



出典: インテージ SRI レモン食品市場 2020年1月～2024年12月推計販売規模

構造改革の進捗

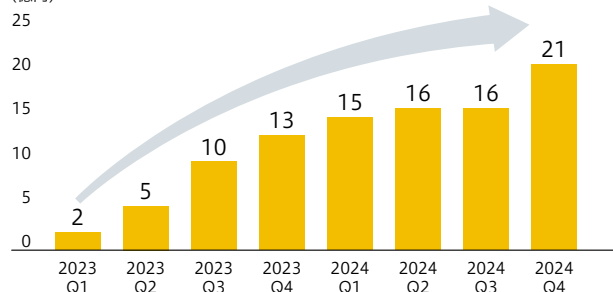
2024年度で構造改革の完遂にめど

植物性ヨーグルト事業や関連子会社の譲渡、SKU・販管費の削減など、国内食品飲料事業を中心とした抜本的なコスト構造改革の実行により、KPI目標を達成し、財務体質は着実に改善しています。

今後、原材料費や物流費の高騰が見込まれるなかで、コストコントロールを継続しながら、R&Dの強化や国産レモン産地形成をはじめとする川上領域の強化など、成長ドライバーであるレモンへの戦略投資を実行していきます。

国内食品飲料の構造改革の成果(2022年比・累計ベース)

(億円)



成長戦略

レモン商品の開発に注力(国内食品飲料)

レモン事業においては、健康・美容ニーズの高まりによって今後も安定的な市場拡大が期待できることを踏まえ、主力ブランドである「キレートレモン」「ポッカレモン」を中心に

継続的な成長を目指します。同時に、機能性表示食品にリニューアルした「ポッカレモン100*1」などをはじめ、機能性を訴求した商品展開・価値提供によって、レモン総需要を拡大していきます。

*1 ポッカレモン120ml、300ml、450mlを対象とする

収益性の改善(海外飲料)

海外飲料事業は、成長分野に経営資源を集中することで、事業全体としての着実な利益成長を目指します。シンガポールでは強みのある商品に注力し、構造改革とコスト改善で利益を最大化していきます。マレーシアではマーケティングと販売網強化でブランド認知度を向上させ、大幅な成長を目指します。輸出においては、対象国を絞って営業活動を行うことで成長を図ります。

Highlight

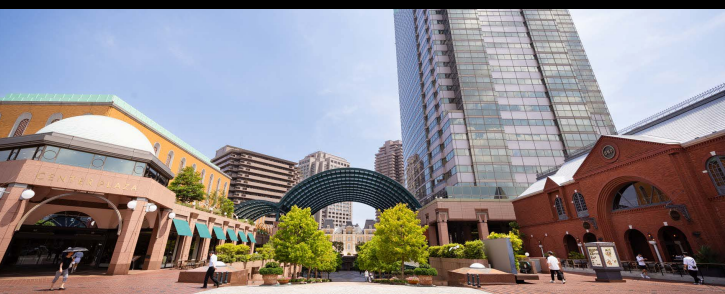
レモンの健康価値の研究開発を推進

長年の研究により、ポッカレモン100に含まれるクエン酸に「高めの血圧(収縮期血圧)を下げる」機能があることを発見し、2024年にポッカレモン100を機能性表示食品へとリニューアルしました。約4,000万人以上*2の方が高血圧でお悩みであるなか、ポッカサッポロは、毎日の食生活シーンで気軽にポッカレモン100を取り入れていただくことで、お客様のWell-beingに貢献していきます。

*2 令和元年 厚生労働省 健康栄養調査



不動産事業



市場環境認識

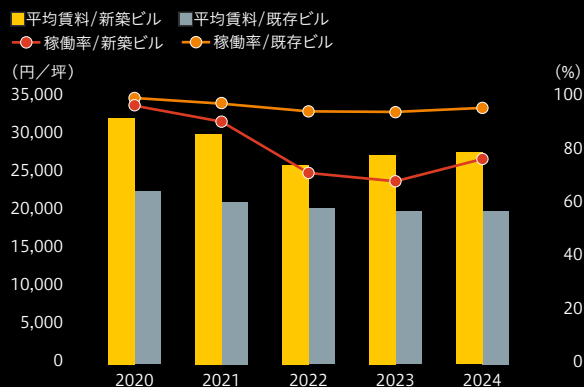
機会

- コロナ禍の影響が一服し、オフィス移転ニーズが増加
- 首都圏オフィスの稼働率および賃料水準は回復傾向
- 東京の就業人口は2030年頃まで増加する見込み

リスク

- 資材高騰の高止まりや人材不足により、工事費が上昇傾向
- 新築オフィスの内定進捗率が低く、周辺ビルからのテナント引き抜き合戦が激化

東京ビジネス地区オフィス年間平均稼働率・賃料推移



出典：三鬼商事株式会社 東京ビジネス地区/2024年12月時点

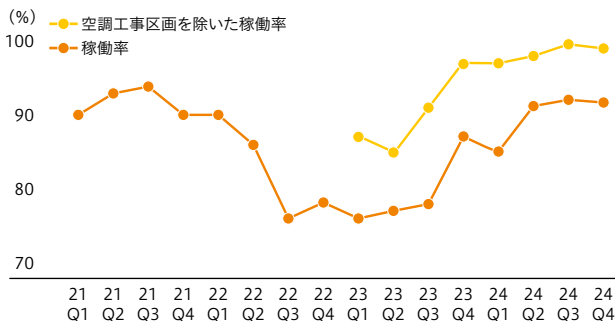
保有不動産の価値向上への取り組み

サッポログループは、ゆかりの地である恵比寿・札幌・銀座エリアにおいて、不動産施設を酒類事業の顧客接点の場として活用するとともに、中長期的に資産価値を向上させ、その周辺地域のまちづくりに貢献しています。

恵比寿ガーデンプレイスのバリューアップ

恵比寿ガーデンプレイスでは、新しい働き方に即した付加価値の向上と安全性の強化に取り組むことで、施設の稼働率、賃料水準の向上を図っています。具体的には、2022年夏に完工した制震装置によって長周期地震動に対応した制震効果は最新のビルと同等のスペックになりました。また、快適かつ安心・安全なオフィス環境の提供に向けて、空調設備の更新やオフィスエリアのセキュリティ強化を実施しています。こうした働く人の健康や快適性に配慮した施設づくりが評価され、オフィスタワーに続きセンタープラザオフィ

恵比寿ガーデンプレイスオフィス稼働率推移



スにおいて「CASBEE-ウェルネスオフィス評価認証」の最高位Sランクを取得しています。

さらに2024年度は、開業30周年を機に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、音楽やグルメを楽しめるイベントなどをはじめ、新しいモノやコトに触れ、日常では感じるできない新しい気付きやちょっとした特別感を提供する施策を実施しました。

当施設はこれからも恵比寿のランドマークとして、恵比寿のまちの魅力向上に貢献していきます。

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されている創成イーストエリアにおいて、まちづくりスローガン「カケる、創成イースト」を掲げ、同エリアのまちづくりに取り組んでいます。

2024年1月には、サッポロファクトリー内のホテルを「ホテル創成札幌 Mギャラリーコレクション」としてリニューアル開業。リニューアル前と比較して、9割がインバウンド客となっています。また同年8月には、オフィス・商業ビル「創成クロス」を新たに開業し、商業エリア、オフィスエリアに加えて屋内外にオープンスペースを設け、地元の方の日常利用やイベントを実施するなど、新しい人の流れを生み出しています。

今後も地域住民・企業等との共創を通じて、創成イーストエリアにおけるまちづくりを推進していきます。



ホテル創成札幌Mギャラリーのロビー

経営基盤

37	人財戦略
41	DX戦略
43	R&D戦略
44	気候変動および自然資本への取り組み(TCFD、TNFD)

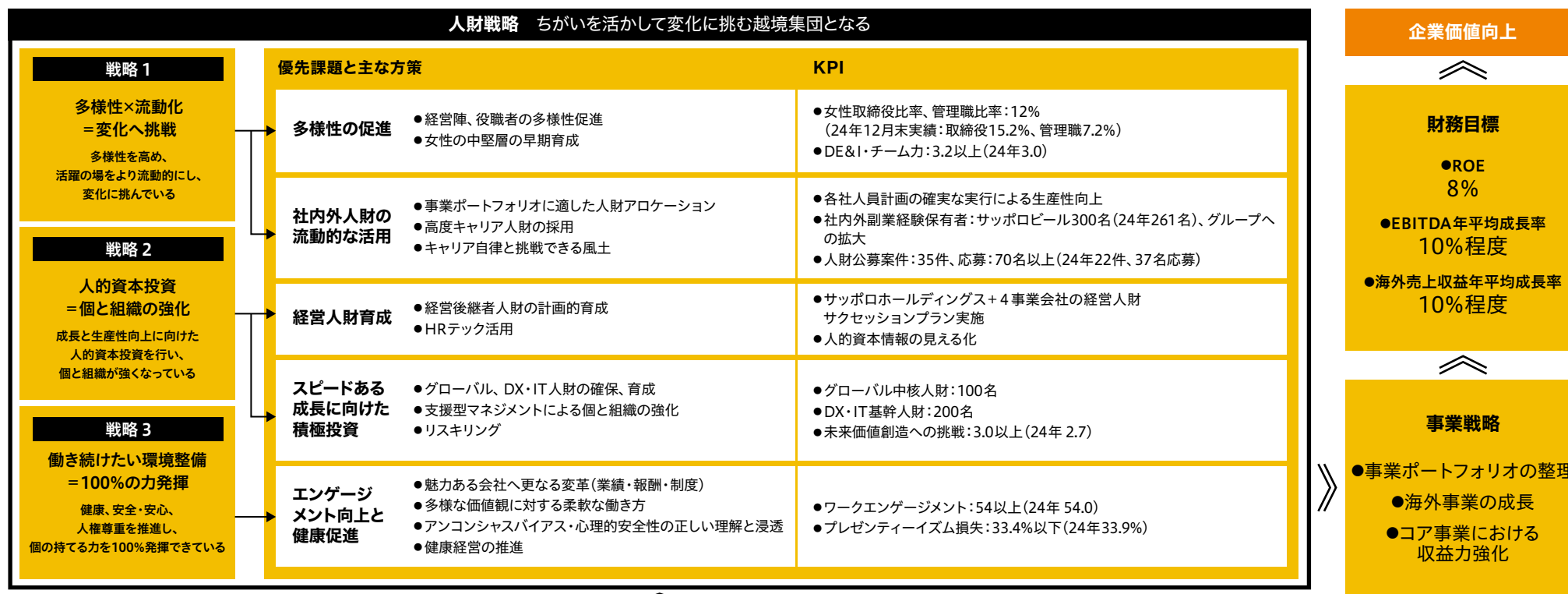
Part 3

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～」を実現するため、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位置づけ、人財戦略を推進しています。人財戦略では、北海道開拓使をルーツとする創業以来の開拓者精神をベースとしながら、事業環境の変化に合わせた新たな価値創出に向け、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。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。

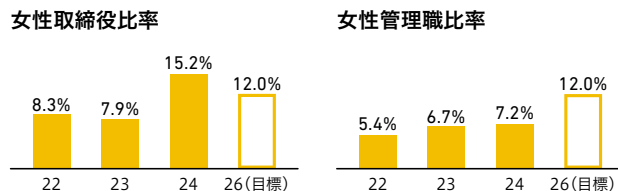
そして、自分たちのサービスが“人々の潤いと豊かさ貢献する”という誇りを持つエンゲージメントの高い社員。それらがサッポロブランドが150年輝き続ける源泉になっている。

人財戦略

戦略1 多様性×流動化=変化へ挑戦

多様性の促進

優先課題に位置づける女性活躍については、女性取締役・管理職比率ともに2026年KPI*を12%以上とし、年度目標を設定のうえ、本人・マネジメント層向け研修、経営トップとの1on1や職場ぐるみの育成に取り組んでいます。2024年の女性取締役比率は15.2%、女性管理職比率は7.2%となりました。今後、社内人財の育成と社外人財の登用を通じ、目標達成を会社全体で推進していきます。



* 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)

また、多様な人財の活躍の基盤となる環境整備のため、2024年度は、「Equity」を新たに明示し、「サッポログループDE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)」へと進化させました。経営層からのメッセージ発信、新体系図の展開により、社内外への理解・浸透を進めています。従業員意識調査では、70%以上が多様なメンバーが働きやすい環境であると回答している一方で、「多様な考えを活かそうとしている」に関しては62%、2026年KPIのDE&I・チーム力3.2(4点満点)に対しては3.0の実績となり、今後、多様な

人財をインクルージョンし、チーム力を発揮できる環境づくりをさらに推進していくことが必要と考えています。

社内外人財の流動的な活用

事業ポートフォリオの見直しや新たな価値の創出に向けた取り組みとして、多様な人財の流動化を推進しています。「自分のキャリアは自分で切り拓く」という考えを基本とし、キャリア自律支援と「誰もが越境し挑戦するのが当たり前」となる文化醸成に取り組んでいます。

社内外副業制度では、2024年から相互副業制度も開始し、副業経験者は累計で261名となりました。2026年KPIである社内副業経験者300名を目指します。

また、グループ社員の約36%を占める50代以上のシニア層の活躍も重要課題の一つです。2024年末現在、希望者を対象としたキャリア面談を50歳以上の約10%に実施。主体的なキャリア構築を支援する環境を整備しています。

多様な人財の活躍に向け、キャリア採用も積極的に実施しており、国内グループ社員に占めるキャリア採用者の割合は2024年末で49%となっています。高度キャリア人財の採用も推進し、事業戦略上重要なポストへの登用を進めています。また、経営陣とキャリア採用者の座談会を実施し、誰もが働きやすい環境づくりに必要な課題の抽出、解決策の検討を進めています。



高度キャリア人財の採用例

サッポロの強みを活かした海外事業の拡大を目指します。

私は、総合商社でトレードから投資、M&A、事業経営に携わり、日本の良い製品を海外に拡販すること、日本企業の海外ビジネスを拡大する仕事に大きな魅力を感じていました。サッポロの海外事業強化の方針は、この想いにフィットし、経験を活かし貢献できると考え入社しました。

現在は、国際戦略を管掌する立場として、海外事業の中長期成長戦略を策定するほか、さまざまな外部企業との提携、協業や買収を検討しています。海外には未開拓の市場も多くありますが、リスクを最小化しつつ、現地に広く、深く根づき、地の利や市場感を得ながら参入することが重要です。まずは輸出からスタートし、その後、現地企業とのライセンス契約、最終的には現地での地産地消の実現まで、事業ステージごとに着実に進めることを意識しています。取り巻く環境が変化するなかでも、サッポロらしい強みを活かした展開ができるよう、戦略を推進していきます。

サッポロホールディングス株式会社
グループ執行役員(国際戦略担当)

大類 昇



人財戦略

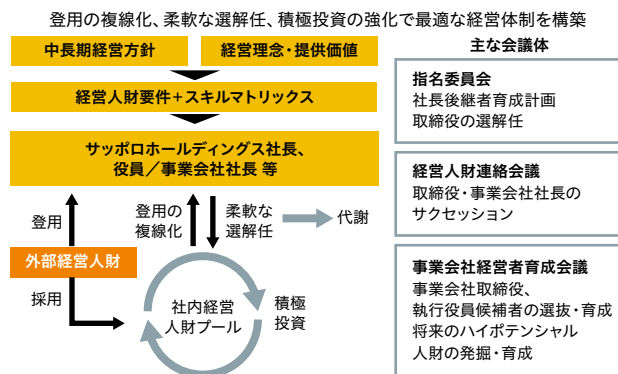
戦略2 人的資本投資＝個と組織の強化

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強化」の実現に向け、優先し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。

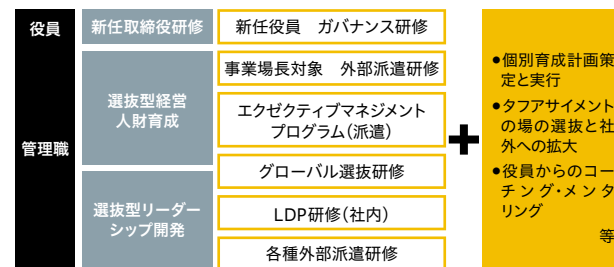
経営人財育成

事業構造の転換にともなう環境変化への迅速な対応など、経営人財の高度化が求められるなか、計画的な育成・登用を目的に、経営人財に求める要件を2024年に再定義しました。「グローバル、ガバナンス知識の早期習得」等、強化点を明確化し、育成施策を展開しています。また、経営人財の充足率向上のため、経営人財育成を議論する会議体を整備し、対象者の配置を含む個別育成管理、不足人財の明確化とその増強施策を進めています。

役員登用・育成プロセス



経営人財育成体系

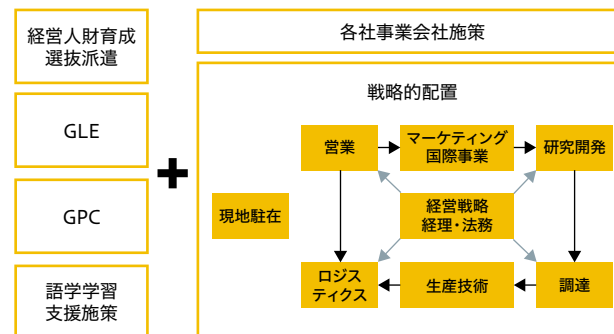


スピードある成長に向けた積極投資

グローバル人財育成

グローバル中核人財100名の確保を目標に、対象者を2段階(入学、配置レベル)に分け、人事管理し、人財の高度化を進めています。専門人財のグローバルビジネスの実践力強化に向け、語学や国際ビジネス力の強化研修や、将来の海外事業の拡大を見据え、選抜対象の若手グローバル人財(GPC)研修、グローバルリーダー人財(GLE)研修などへの投資を進めています。

サッポログループ グローバル人財育成プラン

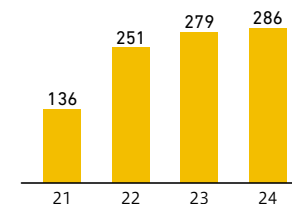


支援型マネジメントの進化

人の成長を通じて組織を成長させる人事制度(育成評価制度)を導入しており、現場マネージャーが一堂に会し、メンバーの育成を徹底的に議論する「人財育成会議」を実施しています。

従業員意識調査では、2026年KPIである「未来価値創造への挑戦」3.0以上(4.0満点)に対して2.7という結果となり、「職場にはワクワクする目指したい姿を定めてみんなで失敗することを恐れずに挑戦しようとする雰囲気がある」に関する項目について改善に取り組んでいます。サッポロビールでは、2023年から支援型マネジメント修練プログラムを開始し、公募型でフィードバックやコーチングスキルなどメンバーの成長支援に資する習熟に取り組んでいます。また、2024年度、将来の新規事業創出を目指した「WONDER WORKS」において、ビジネスコンテストを開催。参加チームのうち1組が事業化検討権を獲得し、新しいことに挑戦したくなる機運の醸成を進めています。これらの取り組みを実施した結果、2024年度の人財育成投資額は2億8,600万円となりました。

人財育成投資額(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)



人財戦略

戦略3 働き続けたい環境整備 = 100%の力発揮

エンゲージメント向上と健康促進

働く場所・時間を自身で選択できる制度の拡大

サッポロビールでは、テレワーク、フレックスタイム、転勤の有無を自己選択できる制度等を導入しています。2024年は、リージョナル型社員を対象とした「どこでも勤務制度」、出張型営業職を対象とした「単身赴任又は自宅から通勤選択制度」を導入しました。サッポロライオンでも、管理職時短制度を導入し、個々の価値観に合わせ、安心して働き続けられる環境整備を進めています。

さまざまな事情を抱える社員の仕事との両立支援

サッポロビールでは、女性特有の健康問題への対応として、女性社員やその上司を対象とした女性健康セミナーの実施や、生理休暇の活用を推進しています。また、男性社員の育休取得促進に向け、アンケートから特定した収入や業務引継への不安といった課題に対し、収入計算ツールの提供やガイダンスの充実等を進めた結果、男性育児休業取得率は、2023年度に100%を達成しています。2024年は、育休を取得する社員から業務を引き継ぐ社員の賞与を加算する仕組みを導入。仕事と育児の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2年連続で選定されました。

病気と仕事の両立では、社内外への情報発信などの取り組みが評価され、「がんアライアワード2024」において、サッポロビールは7年連続「ゴールド賞」以上を、ポッカサッポロ

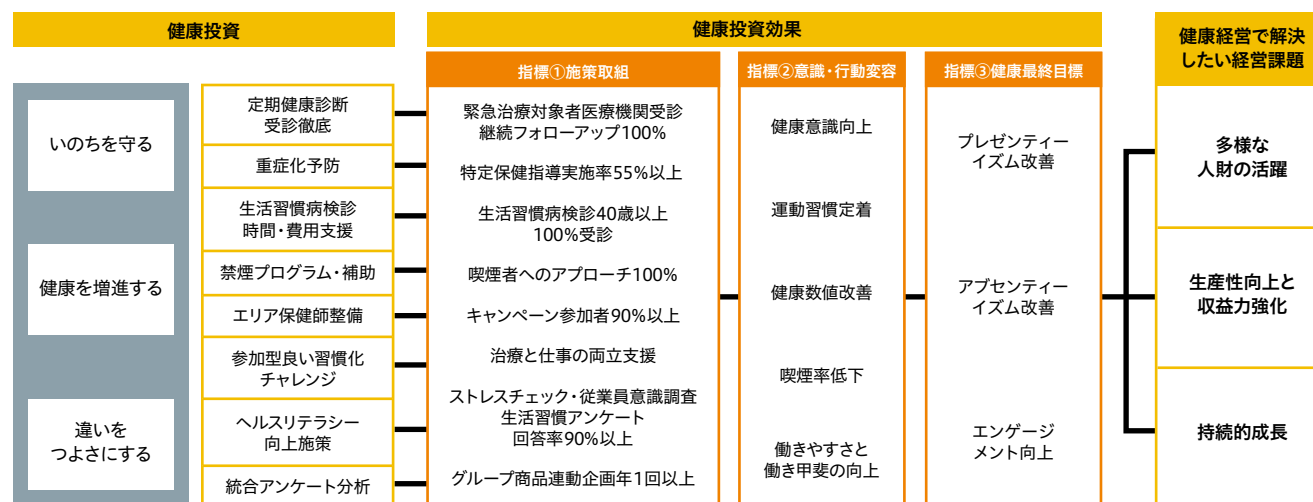
は「シルバー賞」を受賞。また、2024年度は介護に関する正しい知識の習得のためのセミナーを全社で展開するなど、介護での離職ゼロを目指した取り組みも進めています。



健康経営推進

サッポログループでは、2023年度に健康経営中期計画を策定し、健康投資施策を展開しています。7回目の実施となる生活習慣改善キャンペーンでは、グループ全体で4,000人の従業員が参加するなど、「健康行動習慣化」と「組織の健康風土づくり」につなげています。2025年度は、

サッポログループ健康経営中期計画(2023 - 2026)戦略マップ



大規模法人、中小規模法人健康経営優良法人にグループ8社が認定、サッポロホールディングスは、健康経営銘柄2025に選定されました。



ワークエンゲージメント向上・プレゼンティーイズム改善

2024年度のワークエンゲージメントは偏差値54となり、2026年度KPIである54以上を2年連続で達成しました(→P.69)。一方、出勤時の労働遂行能力の低下による労働損失(プレゼンティーイズム)は、2023年度より0.1%悪化しました。とくに女性社員の家庭と仕事の両立、昇格時の業務変更にもともなう自己効力感の低下などが要因と考えられ、個別キャリアサポート面談などの対応を実施しています。

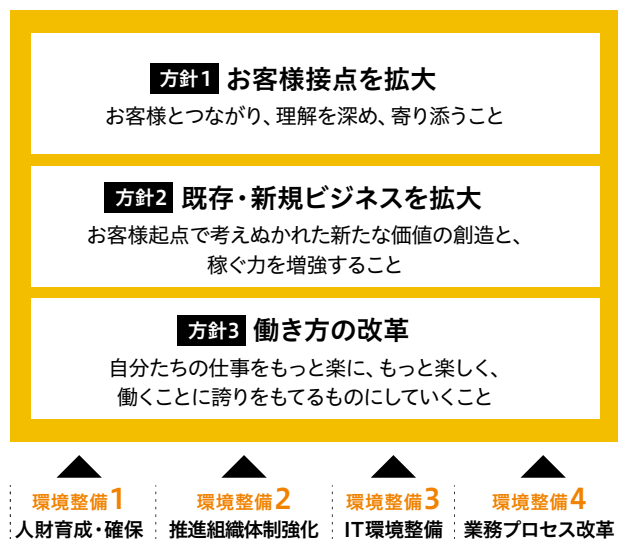
DX戦略

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年から2023年にかけては、環境整備として推進組織体制の整備および「全社員DX人材化」を目指した人材育成プログラムを実施し、約200名の基幹人材を育成してきました。2024年には、さらなる高度DX人材の育成に取り組むとともに、育成した人材の活躍を支えるデータ基盤の整備を進め、社員が容易かつ安全にデータにアクセスできる環境を構築しています。

DX方針

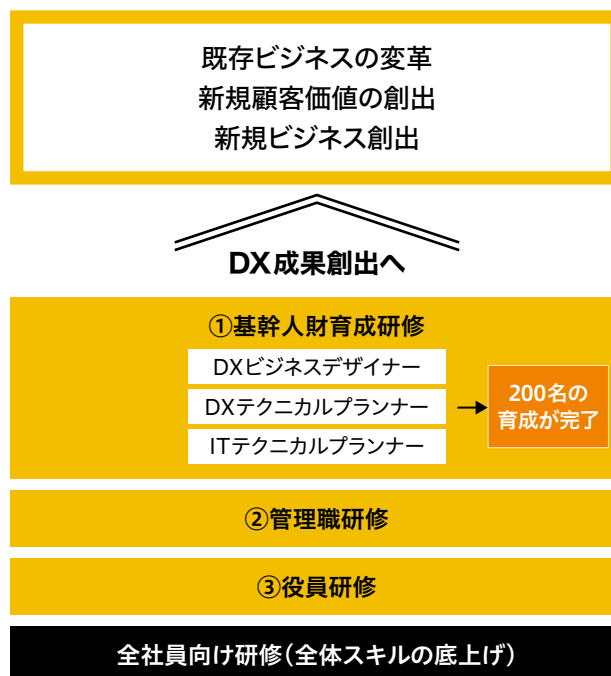


DX人材育成の進捗

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

2022年から2023年の2年間は、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基幹人材育成研修」、基幹人材を支援する「②管理職研修」、そしてさらに大胆かつ最適な意思決定を行うための「③役員研修」を企画・実施しました。このうち、基幹人材については、AI等の最新技術の知識を有し、社内外の支援を活用しながら課題解決

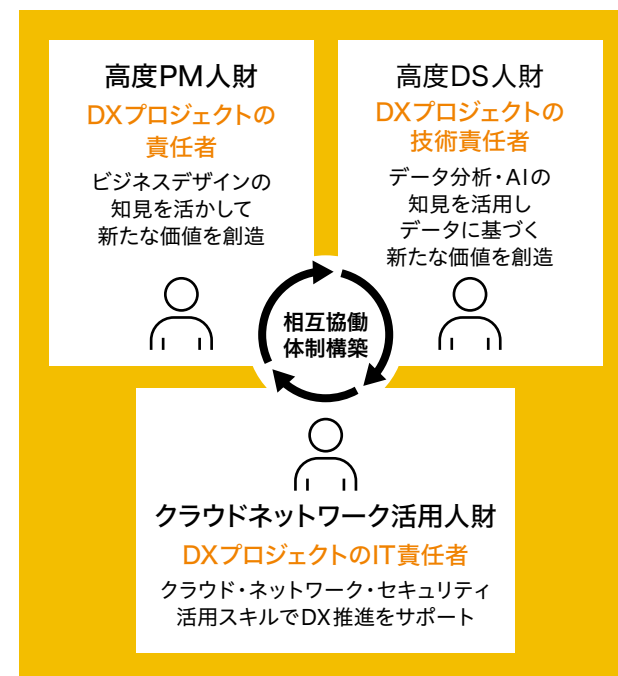
DX人材育成の全体像



できる人材への育成を目指しており、「DXビジネスデザイナー」「DXテクニカルプランナー」「ITテクニカルプランナー」の3カテゴリーに絞って専門研修を実施。2年間で200名の育成を完了させています。

2024年は、基幹人材を中心に選抜されたメンバーに対して、実践力・実装力をもつ高度スキル人材へとステップアップするための研修を約8カ月にわたり実施しました。今後は各人材が相互に協働し、グループシナジーを創出する新たな領域の事業やサービスを生み出していくことを目指します。

高度スキル人材の協働イメージ

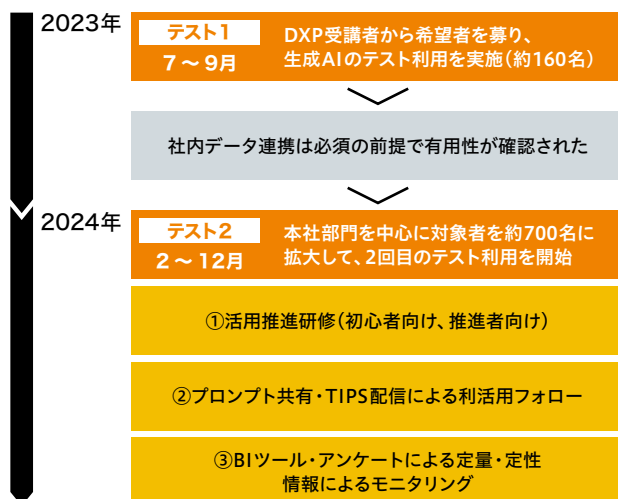


DX戦略

生成AIの活用推進

サッポログループでは、2023年にDX・IT基幹人財など約160名を対象として生成AIの試験導入を開始しました。その後、2024年2月より企画・管理部門を中心とした約700名に試験範囲を拡大し、その有用性について検証してきました。導入期間には勉強会の開催、独自のプロンプト集開発などの施策を通じて生成AIの利活用を推進し、稟議文書作成や校正などの業務効率化に取り組んだ結果、6カ月で目標とした年間10,000時間の工数削減に匹敵する成果が確認されました。この結果を受け、2024年9月より生成AIを全社展開しています。今後も全社員で生成AIツールを活用し、業務品質や生産性の向上、業務プロセスの改善・変革を目指していきます。

生成AIの展開に向けた取り組み



DX推進事例

事例1 銀座エリアでのインバウンド向けDX実証実験

サッポログループが複数の拠点をもつ銀座エリアにおいて、インバウンド向けマーケティングの実証実験を行いました。この実証実験は、銀座エリアの店舗の基本情報やクーポン情報を発信するインバウンド向けWebサイトを立ち上げ、サイト内行動データを属性ごとに傾向分析し、各店舗のマーケティングに活用するものです。店舗の集客や認知度の向上により、まちのさらなる活性化につなげるとともに、サッポログループの有形・無形の資産を新規事業領域へ活用することによる新たなビジネスモデルの創出を目指しています。

今後、検証結果をもとにサービス展開の方向性を引き続き検討しながら、デジタル技術・データを活用した、これまでの固定観念にとらわれない新しい価値の創造に取り組んでいきます。

サッポロホールディングス株式会社
DX企画部

浜本 あゆみ



事例2 データ活用基盤「SAPPORO DATA FACTORY」の構築

DX方針に掲げたIT環境整備の一環として、データ基盤「SAPPORO DATA FACTORY」を2024年12月に構築しました。このシステムは、先進的なクラウドサービスを組み合わせ、社内外のデータを効率的に収集・統合・分析する基盤として構築しています。あらゆるステークホルダーにかかわるデータや気象情報などのオープンデータを、社員が容易かつ安全に活用できる環境の実現を目指しました。これにより、グループ内に分散していたデータという無形資産を、全社共通の資産として活用することが可能となるため、データに基づく意思決定の高度化・迅速化やさまざまなビジネス課題の解決が期待されます。

今後も、データベースの拡大や、DX人財と連動した運用を推進することで、データドリブン経営の実現とビジネス価値の最大化を目指していきます。

サッポロホールディングス株式会社
DX企画部

小林 史幹

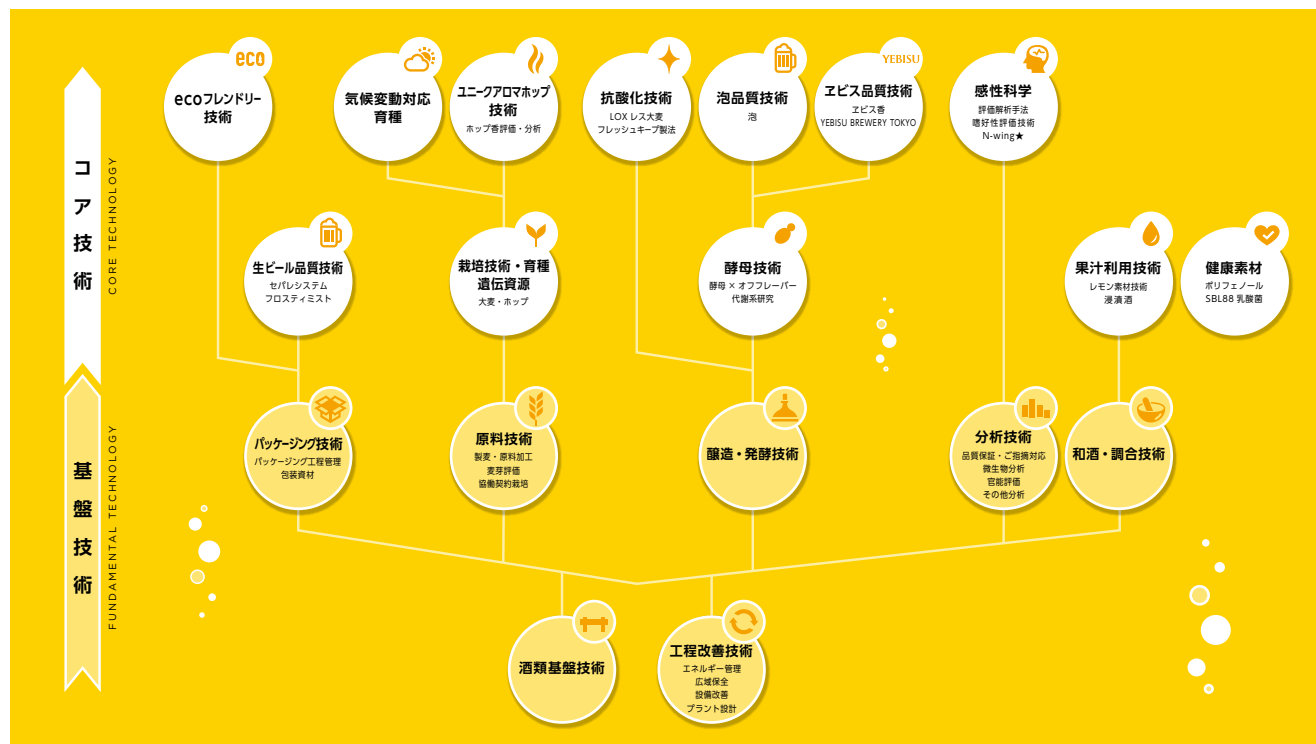


R&D戦略

戦略の全体像

サッポログループでは、コア技術の進化・融合とオープンイノベーションを推進し、お客様から求められ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。また、将来に向けて、サステナビリティや健康志向、Well-being実現に貢献していく技術開発を進めています。こうした活動の一環として、酒類事業(サッポロビール)と飲料事業(ポッカサッポロ)のシナジー創出に向けた取り組み

コア技術マップ



組みに力を入れており、とくにポッカサッポロが強みとするレモン素材の機能に着目した研究開発を行っています。

これまで、「濃いめのレモンサワー」や「ニッポンのシン・レモンサワー」など、両社の知見を活かした共同開発を行ってききましたが、さらに両社の強みを活かし、お客様への提供価値を最大化できるよう、商品開発の起点となる研究段階からの連携をいっそう強化しています。両社の研究員がプロジェクトに参画するなど、共創することによるシナジーの発揮を目指します。

酒類・飲料の共同研究事例

レモンの香りが人にもたらす効果をAIで解析

ポッカサッポロでは、料理の素材や飲料の原料としてレモンが幅広く使用される理由や使った際の有効性について、長年にわたり解明に取り組んできました。

一方、酒類の分野に目を向けると、レモンはとくに好まれるフレーバーであるにもかかわらず、その理由については世界的にも科学的な解明がなされていません。レモンに強みを有するサッポログループが取り組むべき課題と捉え、現在、レモンの香りとお客様の嗜好との間にどのような相関があるのかについての研究をサッポロビールと共同で進めています。具体的には、100名規模のアンケート調査を実施するなどして集めた一般消費者の嗜好データに加え、両社がこれまでに培ってきた知見や研究成果などのデータも合わせてAIによる解析を実施しています。

これまでの解析からは、レモンの特定の香りがお客様の生理現象や感覚に結びつき、「好ましい」という判断につながると考えられる結果を得ています。今後、さらにAI解析を進めるとともに、お客様の嗜好に合うレモンRTDの商品開発に活かしたいと思えます。

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 基盤研究所 機能研究グループ
脇田 義久



気候変動および自然資本への取り組み (TCFD、TNFD)

気候変動・自然資本への取り組みの詳細(分析結果)は、Webサイトをご覧ください
<https://www.sapporoholdings.jp/sustainability/environment/nature/climate/>

サッポログループは、気候変動への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。また、農作物や水資源などを利用するサッポログループにとって、自然資本への対応も重要な課題です。TCFD・TNFD提言に賛同し、積極的な情報開示を進めています。



ガバナンス

サッポログループは、サッポロホールディングス代表取締役社長を委員長とする「グループリスクマネジメント委員会」「グルーブ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、サッポログループのリスク全般をマネジメントしており、気候関連リスクや水リスク、自然関連リスクの発生状況や対応状況、再発防止策についても半期ごとに取締役会へ報告しています。また、グルーブサステナビリティ委員会では、サステナビリティ経営の全体方針を策定し、グループ内の調整を行い、半期ごとに気候変動対策を含むサステナビリティ課題へ

の対応の進捗状況を取締役会へ報告します。

取締役会は、これら報告を受けた課題への取り組みや設定した目標の達成状況をモニタリングしています。

戦略 気候変動

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

そのなかで、基軸のビール事業では、1876年創業時から主原料の大麦とホップの育種を自ら行い、独自の原料調達システムを採用しています。また今後は、気候変動による将来的な原料収量への影響を想定し、サッポロビール原料開発研究所を拠点に国内外の大学や研究機関、サプライヤーと連携しながら新品種の開発に取り組むことで、持続可能な原料調達に努めていきます。加えて、副原料のトウモロコシ、コメについても、安定調達に向けてサプライヤーと連携

を強化していきます。

グループ全体での徹底した脱炭素の取り組みと、ビール事業で140年以上にわたり培ってきた原料づくりの取り組みにより、気候変動に関する課題解決に緩和と適応の両面から挑み、レジリエントな企業体を目指します。

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3つのシナリオについて、2050年までの収量の変化を想定しています。2023年に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項目について財務影響を分析しました。詳細は後述の「リスクと機会、対応・施策の方向性」をご確認ください。(→P. 46)

+ : 収量にプラス影響 - : 収量にマイナス影響

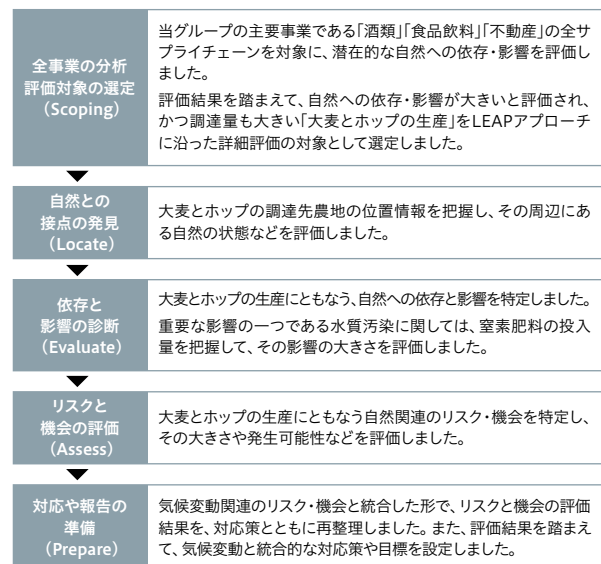
	気温上昇	異常気象 (台風や洪水、干ばつ等)	農業関連動向	その他社会動向
サステナビリティ 進展シナリオ	1.5℃	ある程度増加(-)	化学肥料などの使用に関する規制強化(-)	人口増加、生活水準向上、食料需要増加、食料価格の一定程度上昇
サステナビリティ 標準シナリオ	BAU	頻発化や被害拡大(-)	品種改良や設備投資の増加(+)	人口増加、生活水準向上、食料需要増加、食料価格の上昇
サステナビリティ 停滞シナリオ	4℃	激甚化(-)	作物の病害が多発し農業被害が拡大(-)	食料価格高騰、貧困層の食へのアクセス困難化

気候変動および自然資本への取り組み(TCFD、TNFD)

自然資本

サッポログループでは、事業を通じて農作物や水資源などの自然の恵みを利用する一方で、土地利用などの観点で環境負荷を与えています。自然の劣化が急速に進んでいるなかで、自然への依存と影響、それにともなうリスクと機会を把握して、対応策に取り組むことが重要であると考えています。また、自然資本の対応策を進める際には、自然と気候は密接にかかわっていることから、気候変動の対応策と相互に連携させることが重要と考えています。こうした考えのもと、「サッポログループ環境ビジョン2050」におい

LEAPアプローチに沿った自然関連リスク・機会の評価

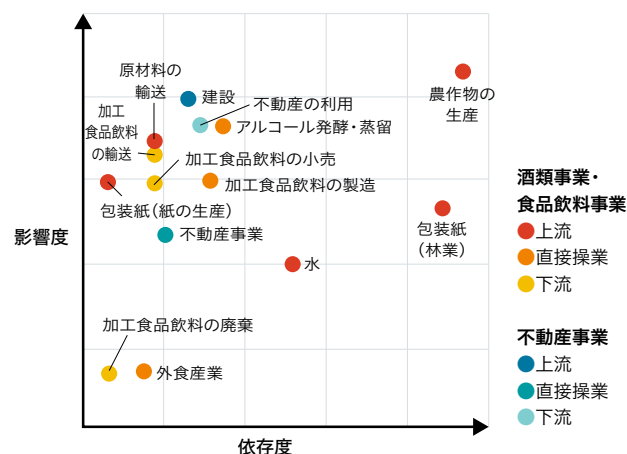


て「自然共生社会の実現」を掲げ、取り組みを進めることで、ネイチャーポジティブ(自然の損失を止めて回復軌道に乗せる)な社会の実現に貢献していきます。

LEAPアプローチに沿った自然関連リスク・機会の評価

自然関連リスク・機会の評価にあたっては、TNFDが推奨している「LEAPアプローチ」に沿って評価作業を進めました。サッポログループの主要事業である「酒類」「食品飲料」「不動産」の全サプライチェーンを対象に分析した結果、酒類・食品飲料事業における「農作物の生産」が、最も依存度と影響度が高い産業プロセスであることがわかりました。そのなかでも、調達規模が大きい「大麦とホップの生

全事業の自然資本への依存度・影響度のマトリクス



産」を優先対応事項と考え、より詳細にLEAPアプローチに沿った評価を進めました。

LEAPアプローチによる分析に関しては、Webサイトをご覧ください
<https://www.sapporoholdings.jp/sustainability/environment/nature/climate/>

リスク管理

気候変動リスクの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、3つのシナリオが現実化した場合を想定し、サッポログループが直面するリスクと機会について検討を行いました。

リスクについては、異常気象による農作物の収量減少、規制強化、病虫害などによる品質低下などを認識しています。一方で機会については、品種改良による品質の安定化、新品種の開発、商品開発など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、フィールドマネジメント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。

気候変動および自然資本への取り組み(TCFD、TNFD)

リスクと機会、対応・施策の方向性

項目	リスクと機会	関連		影響時期			財務影響	対応・施策の方向性
		気候変動	自然資本	短期	中期(2030)	長期(2050)		
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)
		温室効果ガス排出削減目標への対応による、FLAG関連排出の削減に必要なコストの増加	○	○			窒素肥料の投入量などの情報把握、その削減に必要なコスト	● FLAG関連排出算定方法を精緻化、活動量データの取得可否や課題を調査
		30by30に向けた保護区の拡大や、IPLCsの管理地域の保護による調達先の減少・変更		○	○		原料農作物の調達額の増加などを想定	● 多角的な調達先の確保 ● サプライヤーを通じた最新情報の把握
		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	○	○	○	○	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
		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	○		○	○		
	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	○	○	○	○	※ビール原料農産物を対象とした2022年実績基準の試算	● 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	
		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
		気温上昇による設備の空調コスト増加	○		○		電力コスト増加を想定	● 運転管理における省エネルギーの徹底
		水質汚染や土壌の健全性の劣化による収量・品質の低下		○	○		原料農産物の調達額増加、水質浄化コストの増加を想定	● 多角的な調達先の確保 ● 生産者とのコミュニケーションによる状況把握
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(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あわせ持つものがある)
		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	
		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
		肥料や農業などの投入量の最適化、エネルギー効率の高い機械の導入による、コストおよび環境負荷の削減	○	○	○		投入物コストの削減効果、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コミュニケーション、FLAGなど当社脱炭素目標の共有
		水利用効率の向上や水源地の確保・保全による、水関連リスクおよびコストの削減		○	○		水関連対応コストの削減を想定	● 生産拠点における水の効率的使用、定期的な水リスク調査によるクライシス発生の回避
		サステナブルファイナンスによる資金調達		○	○		資金調達しやすくなることを想定	● ESGに関する外部評価の向上

気候変動および自然資本への取り組み(TCFD、TNFD)

指標と目標

前項の対応・施策のなかから、とくにサッポログループが注力する取り組みについて、以下のとおり指標と目標を設定しました。温室効果ガスの排出抑制などによる緩和策として、サッポログループとして中長期の温室効果ガス排出削減目標を設定しています。また、バリューチェーンに関する目標(スコープ3、FLAGスコープ1,3)も設定しています。

気候変動の影響による被害を回避・軽減する適応策としては、ビールの主原料である大麦・ホップに関する目標を設定しています。大麦・ホップの遺伝資源を維持・管理し、干ばつや多雨といった異常気象、それらによる水ストレスや病

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*1	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*1	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	—

*1 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

害など、収量減少や品質低下の要因に対応できる品種の開発、実用化を目指します。

気候変動の緩和策・自然への影響の低減策

サッポログループは、FLAG*2関連の温室効果ガス排出削減目標について、国内で初めてSBT認定を取得しています。FLAG関連の温室効果ガス排出には、調達している農作物の生産にともなう土地利用変化や土地管理にともなう排出が該当し、窒素肥料の投入にともなうN₂O排出も含まれます。また、窒素肥料の投入は、自然への影響の一つである水質汚染の原因ともなります。

そこで、FLAG関連の温室効果ガス排出の削減および自然への影響の低減のため、調達規模が最も大きい大麦・麦芽のサプライヤーに対して、窒素肥料の投入量把握および施肥最適化に向けたコミュニケーション*3を進めていき、2030年度までに実施割合100%を目指します。

*2 FLAG(Forest, Land and Agriculture)は、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します。

*3 サッポログループのFLAG Scope1,3目標の共有、窒素系化学肥料や有機肥料の活用について、現地訪問などによる状況ヒアリングを実施する予定です。

水リスクの把握と排除

サッポログループでは、生産拠点で水を使用するほか、世界中で生産される農産物を原料に用いているため、水リスクの把握と排除に努めています。

生産拠点における水リスク

水リスクが事業継続に与える影響を把握するため、サッポログループは国内外の生産拠点を対象に、Aqueduct Water Risk Atlas(以下Aqueduct)と実態調査を組み合わせ、世界の水リスクを緯度・経度から評価します。2024年時点で「総合水リスク」、「水ストレス」とともに「Extremely High」に該当する生産拠点は存在しません。

しかしながら、「総合水リスク」においてベトナムのロンアン工場の地域1カ所が「High」に分類されたため、水リスク低減を優先的に取り組む拠点とし、具体的な目標を設定して取り組みを進めています。

原料調達における水リスク

農産物の生産地においても水リスクの評価を行っています。ビール事業の主原料である大麦・ホップについて、主な調達地域のサプライヤーの拠点を調査しました。その結果、総合水リスクで「Extremely High」に該当する拠点はなかったことがわかりました。サプライヤーにはサステナビリティに関する調達ガイドラインを共有し、コミュニケーションを通じて安全・安心な調達を引き続き進めています。

水リスクの評価結果は、Webサイトをご覧ください
<https://www.sapporoholdings.jp/sustainability/environment/recycling/water/#h-03>

ガバナンス

49	コーポレートガバナンスダイジェスト
50	役員一覧
53	コーポレートガバナンス
61	投資家との対話実績
62	リスクマネジメント
63	人権の尊重

Part 4

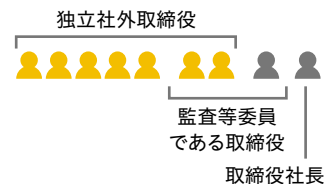
コーポレートガバナンスダイジェスト

取締役会・指名委員会・報酬委員会の構成

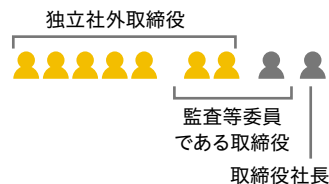
取締役会



指名委員会



報酬委員会



取締役会・各種委員会の開催実績（2024年度）

取締役会

開催回数 14回
出席率 100%

監査等委員会

開催回数 21回
出席率 97%

指名委員会

開催回数 12回
出席率 100%

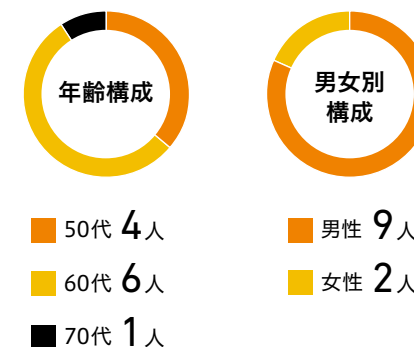
報酬委員会

開催回数 5回
出席率 100%

社外取締役委員会

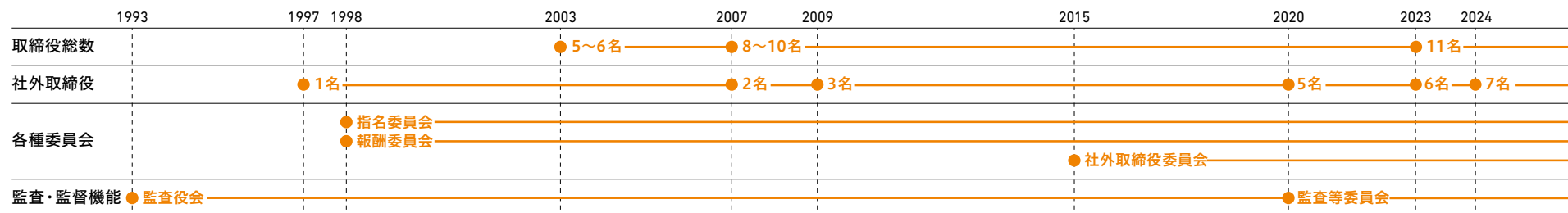
開催回数 6回
出席率 100%

取締役の多様性



2025年3月28日時点

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 (2025年3月28日現在)

各役員の経歴については、Webサイトをご参照ください
<https://www.sapporoholdings.jp/company/officer/>

取締役



代表取締役社長
(取締役会議長)
時松 浩
在任年数：－

選任理由

酒類事業、不動産事業、食品飲料事業とグループの各事業の経験を積み、それぞれの事業での改革をリードしてきました。サッポロ不動産開発株式会社では、将来の恵比寿、札幌の資産価値向上につながる戦略投資計画を策定・実行し、ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社では、低収益からの脱却に向けて抜本的な構造改革を進めてきました。当社グループ各事業経営での経験と実績に基づくグループ視点を有する経営者として「グループ中長期成長戦略」の実現、並びに「中期経営計画(2023-26)」の達成ヘリテージを発揮し、当社グループの経営を推進する適切な人材と判断し、取締役に選任しました。



専務取締役
松風 里栄子
在任年数：3

選任理由

ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社の経営戦略部門の責任者、海外子会社のCEOを務め、特に海外飲料事業にて構造改革・成長への転換を進めてきました。また、当社の経営戦略担当役員として、グループ経営戦略の策定および経営計画の実行において、グループ各社との連携や取締役会での議論の充実に努め、計画実効性の強化に向けた取り組みを進めてきました。グローバルでの事業経営、マーケティング、経理・財務に関する豊富な経験、実績、見識を有しており、「グループ中長期成長戦略」の実現、並びに「中期経営計画(2023-26)」の達成ヘリテージを発揮し、当社グループの経営を推進する適切な人材と判断し、取締役に選任しました。



取締役(社外)
(報酬委員長)
内山 俊弘
在任年数：3

選任理由

企業経営者としての豊富な経験、実績を有し、特にグローバル展開・コンプライアンス・マーケティングに関する高い見識を有しています。「グループ中長期成長戦略」の実現、並びに「中期経営計画(2023-26)」の達成に向け、グローバル展開、マーケティングにおいて、客観的・専門的な視点からの確かな提言・助言をいただけるものと期待しています。持続的な企業価値の向上を目指す当社グループの経営を監督する適切な人材と判断し、社外取締役に選任しました。



専務取締役
松出 義忠
在任年数：3

選任理由

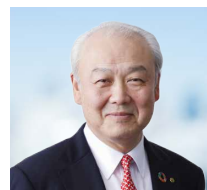
サッポロビール株式会社の経理・財務部門を長く経験するとともに、サッポロ不動産開発株式会社などグループ企業での経営の役割を担い、事業戦略の策定とその推進に取り組んできました。また、当社財務・総務・人事担当役員として、特に資本コストや株価を意識した経営の推進、継続的な資本市場との対話と取締役会へのフィードバックを行い、取締役会の機能強化に貢献してきました。経理・財務、事業経営に関する豊富な経験、実績、見識を有しており、「グループ中長期成長戦略」の実現、並びに「中期経営計画(2023-26)」の達成ヘリテージを発揮し、当社グループの経営を推進する適切な人材と判断し、取締役に選任しました。



取締役(社外)
(指名委員長)
庄司 哲也
在任年数：4

選任理由

企業経営者としての豊富な経験、実績を有し、特に企画・人事総務・グローバル展開・DX推進に関する高い見識を有しています。「グループ中長期成長戦略」の実現、並びに「中期経営計画(2023-26)」の達成に向け、事業ポートフォリオの整理、グローバル展開、DXでの業務改革において、客観的・専門的な視点からの確かな提言・助言をいただけるものと期待しています。持続的な企業価値の向上を目指す当社グループの経営を監督する適切な人材と判断し、社外取締役に選任しました。



取締役(社外)
(社外取締役委員長)
種橋 牧夫
在任年数：2

選任理由

企業経営者としての豊富な経験、実績を有し、不動産事業・財務・コンプライアンスに関する高い見識を有しています。「グループ中長期成長戦略」の実現、並びに「中期経営計画(2023-26)」の達成に向け、不動産事業での資産効率向上において、金融、不動産での豊富な経営経験に基づき、客観的・専門的な視点からの確かな提言・助言をいただけるものと期待しています。持続的な企業価値の向上を目指す当社グループの経営を監督する適切な人材と判断し、社外取締役に選任しました。

役員一覧（2025年3月28日現在）

取締役



取締役(社外)
岡村 宏太郎

在任年数：1

選任理由

投資銀行、外資系企業での豊富な業務、経営の経験、実績を有し、特に財務会計・グローバル展開・人事人財に関する高い見識を有しています。「グループ中長期成長戦略」の実現、並びに「中期経営計画(2023-26)」の達成に向け、資本効率の向上、グローバルでのM&A、多様な人財の活躍に関して、客観的・専門的な視点からの確な提言・助言をいただけるものと期待しています。持続的な企業価値の向上を目指す当社グループの経営を監督する適切な人材と判断し、社外取締役に選任しました。



取締役(社外)
藤井 良太郎

在任年数：1

選任理由

プライベートエクイティファンドでの豊富な経験、実績を有し、財務会計・グローバル展開・マーケティングに関する高い見識を有しています。「グループ中長期成長戦略」の実現、並びに「中期経営計画(2023-26)」の達成に向け、資本効率の向上、構造改革やグローバルでのM&Aなどの成長戦略の策定において客観的・専門的な視点からの確な提言・助言をいただけるものと期待しています。持続的な企業価値の向上を目指す当社グループの経営を監督する適切な人材と判断し、社外取締役に選任しました。

監査等委員である取締役



取締役(監査等委員長)
常勤監査等委員
宮石 徹

在任年数：1

選任理由

グループの酒類事業、食品飲料事業において、マーケティング、人事、経営戦略部門を長く経験するとともに、構造改革や人財戦略策定等に取り組んできました。また、サッポロビール株式会社の取締役、ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社の取締役常務執行役員を歴任し、豊富な経験・実績・見識を有しており、客観的かつ公正中立的な立場で取締役の職務の執行を監査・監督できると判断し、監査等委員である取締役に選任しました。

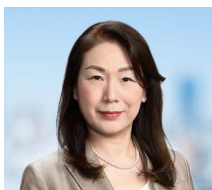


取締役
(監査等委員・社外)
山本 光太郎

在任年数：5

選任理由

直接会社の経営に関与された経験はありませんが、会社法、独占禁止法、国際契約等を専門分野とし、企業法務分野に精通した弁護士としての豊富な知識と経験に基づき、客観的かつ公正中立的な立場で取締役の職務の執行を監査・監督いただけるものと期待しており、監査等委員である社外取締役に選任しました。



取締役
(監査等委員・社外)
田内 直子

在任年数：1

選任理由

大手食品メーカーでのM&A、経営企画、内部監査、監査役などの豊富な経験・実績・見識を有し、また、経営企画、内部監査に加え、監査役、社外取締役ににおけるこれまでの経験に基づき、客観的かつ公正中立的な立場で取締役の職務の執行を監査・監督いただけるものと期待しており、監査等委員である社外取締役に選任しました。

グループ執行役員

常務グループ執行役員

佐藤 雅志

グループ執行役員

田澤 宏之

グループ執行役員

佐藤 貴幸

常務グループ執行役員

宮澤 高就

グループ執行役員

内山 夕香

グループ執行役員

大類 昇

役員一覧（2025年3月28日現在）

取締役のスキルマトリックス

氏名	独立性	各取締役の知識・経験等							
		企業経営	財務会計	法務 コンプライアンス リスクマネジメント	人事 人財	グローバル	マーケティング	DX・IT	サステナビリティ
時松 浩		○	○	○			○		
松出 義忠		○	○		○				○
松風 里栄子		○	○			○	○		
庄司 哲也（社外）	○	○			○	○		○	
内山 俊弘（社外）	○	○		○		○	○		
種橋 牧夫（社外）	○	○	○	○					○
岡村 宏太郎（社外）	○	○	○		○	○			
藤井 良太郎（社外）	○	○	○			○	○		
宮石 徹		○			○		○	○	
山本 光太郎（社外）	○			○		○			○
田内 直子（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、保有する全てのスキル（知識、経験、能力）を表すものではありません。
*宮石徹氏、山本光太郎氏および田内直子氏は、監査等委員である取締役です。

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、すべての従業員を会社の宝である「人財」と位置付けています。

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。

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。

2024年度開催実績：14回

監査等委員会

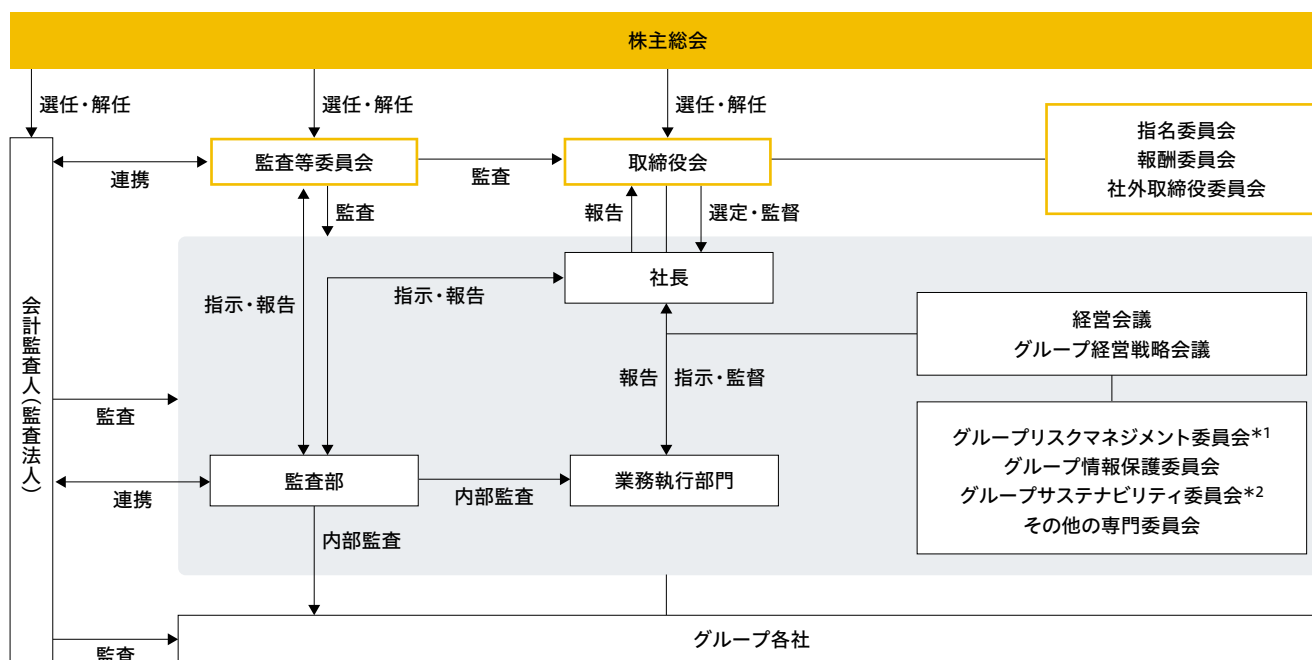
監査等委員会は、監査等委員である取締役3名（独立社外取締役2名、社内取締役1名）で構成し、監査等委員会が定めた監査の方針、重点監査項目および職務の分担等を含めた監査計画に従い、監査部その他内部統制部門と連携のうえ、取締役の職務の執行状況、その他グループ経営全般にかかわる職務の遂行状況の監査を実施しています。監査等委員会は、取締役会、経営会議およびグループ経営戦略会議その他重要な会議等への出席による情報の収集と共有、ならびに監査部その他内部統制部門との緊密な連携を通じて監査等委員会の監査・監督機能の実効性を確保するため、常勤の監査等委員を選定しています。

2024年度開催実績：21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

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

に基づく独立役員であり、取締役会、指名委員会、報酬委員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。

2024年度開催実績：12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）の報酬制度の作成および個別報酬額の決定等を目的に開催しています。

2024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。2024年は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、札幌エリア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ました。

2024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、グループにおける個人情報保護、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システムガイドライン」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。

2024年度は、アンケート調査による継続的な定量評価をベースに、個別インタビューにて自由意見も収集し、分析・評価を行いました。

アンケート調査の分析・評価を踏まえ、個別インタビューにて課題の深掘りを行ったうえで、取締役会にて内容を共有、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：

2024年10月～12月

2. 回答者：

全取締役 11名

3. 調査の具体的なプロセス：

I. アンケート調査

全28問について、定量評価と自由回答欄を設け、継続的な評価の推移と具体的な意見を集約する。

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を分析し、インタビュー項目を策定。

III. インタビューの実施

取締役会事務局が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、取締役会の議事、外部機関のレビューを分析し、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】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	▶	重要課題の年間計画、付議基準や報告事項の精査
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	▶	取締役会のあり方、役割の再整理
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	▶	事業会社の監督・モニタリング体制
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
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	▶	委員会の役割、実効性向上に向けたプロセス整備
機関設計	現在の機関設計に対する評価	▶	取締役会としてのマネジメント・モニタリングのバランス
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

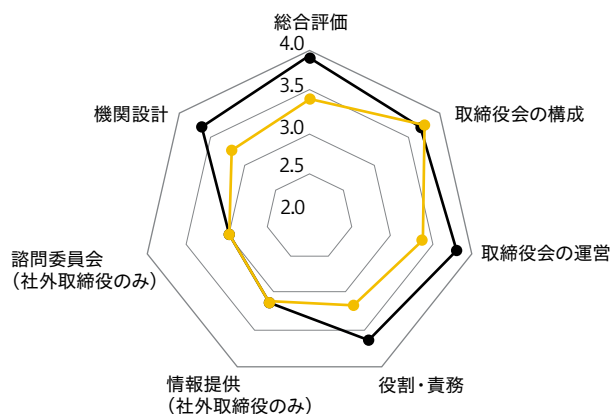
実施したアンケート調査およびインタビュー結果の分析・報告、ならびに取締役会での議論により、当社の取締役会はその役割・責務に照らして、実効性をもって機能していると評価しています。

アンケート結果 項目サマリー

1. 低く評価：経営計画の進捗管理の徹底、原因分析と次期計画への反映が必要である。サクセッションプランにおいては、より長期的なビジョンをもって、候補人財の拡充を行うべきである。
2. 高く評価：取締役会を補完する“集中討議”が開催されている。テーマ別ワーキンググループへの参画を含め、各取締役が有する知識・経験・能力を活かした多角的な検討がなされている。

項目別の評価スコア(全取締役・社外取締役)

● 全取締役 ● 社外取締役



インタビュー結果 抜粋

● 取締役会のあり方

- ・中長期の戦略と課題の議論を活性化させ、ストラテジックボードとしての役割をもつ必要がある。
- ・執行が検討すべきことを改めて検討する場ではなく、企業価値向上のための議論を中心としたい。
- ・業績の未達、結果を分析したうえで責任が明確に示されている「緊張感のある状態」が望ましい。

● 年間アジェンダ設定

- ・2030年よりも先のサステナビリティ、メガトレンドの分析等長期的な視野による課題検討が必要。
- ・リスクマネジメントに関する議論の場を拡大し、グループ全体のリスクアセスメントを実行したうえで、アприオリな対策を講じる必要がある。

● 経営計画のモニタリング

- ・事業戦略については、競争環境のなかで、ファクトとロジックを突き詰めて策定、説明してほしい。

● 委員会運営

- ・各委員会の位置づけ、役割、期待をより明確にすべきである。指名や報酬の対象者を拡大して議論したい。

● 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いっそう向上させるための今後の取り組みポイント

重要アジェンダの拡充

策定した中長期戦略の実現性をさらに高め、またその先のあり方の議論につながるアジェンダを拡充します。とくにグループ全体のサステナビリティ計画、リスクマネジメント、ガバナンス、経営基盤(人財、DX・IT、R&D)計画といったテーマについて、年間計画として十分な時間を確保し議論を行います。

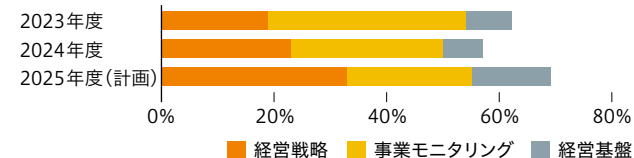
意思決定の質を高める十分な議論時間、情報の取得

社外取締役が期待される役割・スキルを発揮するために、取締役会に付随した「事前説明会」や、取締役会と異なる機会での「集中討議」を開催し、社外取締役が適切・十分な情報を得たうえで議論を行う体制を構築します。

また、グループ中長期成長戦略に関する議論においては、取締役と執行部門のミーティングを適宜開催し、社外取締役のもつ専門的な知見を最大限活かします。

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します。

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

指名委員会は、9名中7名が独立社外取締役で構成され、主に代表取締役を含む取締役の選解任などに関し、客観性・合理性・透明性に配意しつつ検討、議論し、その結果を取締役会へ提言する役割を担っています。

重要テーマである代表取締役社長の後継者育成計画についても、その計画策定、および実施状況の確認を行い、取締役会へ適宜報告しています。

代表取締役社長の後継者選任にあたっては、経営理念や中長期経営方針を踏まえた「社長に求める要件」を定義し、それに基づいて社外人財を含む候補者をリスト化し、第三者評価なども踏まえた最適な選考を実施すべく取り組んでいます。

さらに、次々世代を担う経営人財のパイプライン充実に向けて、2024年度に再定義した取締役に求める「経営人財要件」に基づいた人財の育成体系の整備を行いました。これにより、各事業会社における経営人財育成会議との連携も強化しています。



指名委員会委員長メッセージ



取締役(社外)
指名委員会委員長
庄司 哲也

新社長の指名・選任プロセスにおける 指名委員会の役割

取締役会の諮問委員会である指名委員会は、約3年前から社長後継者計画に基づいた検討を開始し、「経営人財要件」を満たす人選を重ねてきました。また、2024年6月からは、社外の人財を含む候補者のロングリストをもとに、「変革を自ら社内外に示す覚悟」「組織を動かす強いリーダーシップ」「経営マインド」といった次期社長に求める要件を備えた候補者の絞り込みを行いました。その後、候補者に対する第三者機関によるアセスメントを実施し、総合的な評価結果をもとに、次期社長の適任者として時松浩氏を取締役に推薦しました。

今回の社長交代の背景には、抜本的な構造改革を含む「ONE SAPPORO」としての方向性を着実に実行していくために、人心一新を図る必要があるという我々指名委員会の判断がありました。2025年度こそ、そのタイミングであると判断し、取締役会に提案することとしました。

新社長の選定理由と、今後への期待

時松社長は、酒類、食品飲料、不動産の各事業に精通しており、今後の成長が期待される海外事業についても高い感度を有しています。また現中期経営計画においては、適宜的確な意思決定と迅速な実行力で、国内食品飲料事業の抜本的な構造改革をリードしてきました。

さらに、この改革プロセスにおいて、社員一人ひとりとの対話を通じて合意形成を図りながら、前例にとらわれない施策の実行を牽引してきました。このような変革への真摯な姿勢から、取締役会で確認した次期社長に求める要件を十分に満たしていると判断しました。

私は、サッポログループの進むべき方向性を的確に明示し、成長と発展に向けて果敢に挑戦していく力強い経営を遂行することのできる最適な人財であると確信しています。

グループ中長期成長戦略の実行に向けた 後継者計画の推進

指名委員会では、新社長就任と同時に、速やかに次の後継者の検討を開始しています。候補者リストの充実に図りながら、後継者育成計画をブラッシュアップし、その進捗をモニタリングしながら、次の経営体制にふさわしい人財の確保を計画的に進めていきます。また、グループ中長期成長戦略の推進に向けて、社長のみならず、より高い実効性をともなう取締役会とするために、取締役候補者の人選には社内外から広く適材を探索していきたいと思っています。

コーポレートガバナンス

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

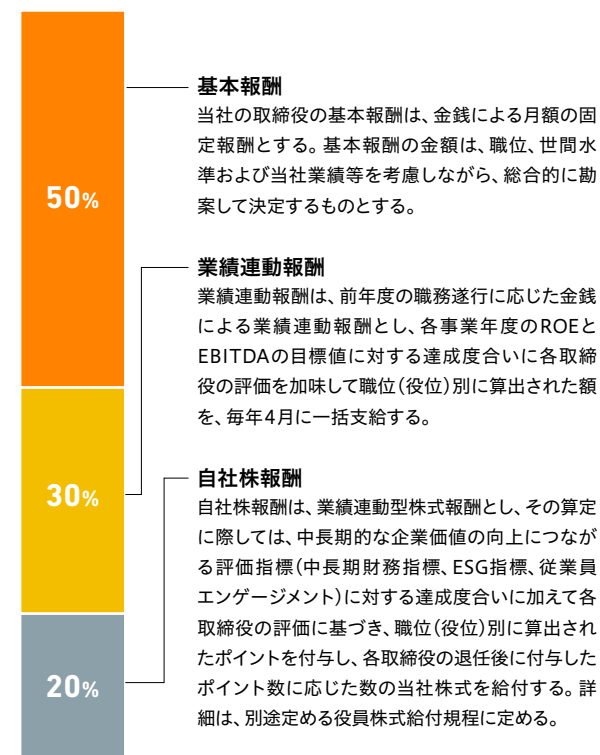
- 当社の取締役（監査等委員である取締役を除き、以下においても同様とする）の報酬は、当社の持続的な成長に資することを目的として、金銭報酬および自社株報酬を組み合わせ、業績および中長期的な企業価値と連動する報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針とする。
- 業務執行取締役の報酬は、金銭報酬と自社株報酬とする。
- 金銭報酬は、株主総会で決議がなされた報酬限度額の枠内で、基本報酬（固定報酬）および業績連動報酬によって構成する。
- 自社株報酬は、業績連動型株式報酬を基本として構成する。
- 社外取締役については、基本報酬のみを支払うこととする。

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		2024年度実績等
業績連動報酬	ROE(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:4.1% 計画:5.5%
	EBITDA(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:440.5億円 計画:407.0億円
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	2024年実績:4.1%
	ESG指標	1. FTSE Russell ESG Score*2 2. MSCI ESG Rating*2 3. 温室効果ガス排出削減量(スコープ1,2) 各指標におけるスコア及び格付け等の毎年の評価基準を設定	2024年実績 1. 3.3 2. AA 3. 2025年3月速報値にて評価 (2024年目標値= 2022年比10.5%以上削減)
	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	2024年実績: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。
*2 企業の ESG 関連情報の収集、分析、評価等を行っている国際的な外部評価機関によるスコア及び格付け。
*3 従業員が仕事に対してポジティブな感情を持ち、充実している状態。

2024年度の取締役の報酬額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 取締役の員数 (名)
		基本報酬	業績連動 報酬等	業績連動型 株式報酬	
取締役(監査等委員を除く) (うち社外取締役)	218 (60)	182 (60)	12 (-)	24 (-)	10 (6)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	53 (27)	53 (27)	- (-)	- (-)	5 (3)
合計 (うち社外取締役)	271 (87)	235 (87)	12 (-)	24 (-)	15 (9)

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。保有にともな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、2024年12月期には、19,710百万円の売却を実施しました。これにより、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

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。

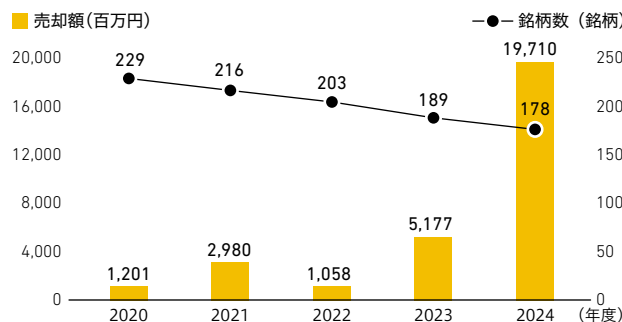
率は16%となり、2024年度目標である20%未満を達成いたしました。

2026年12月期には、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%未満にすることを目標とし、さらなる縮減を進めていく方針です。

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	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2024 年度 目標	2026 年度 目標
銘柄数	銘柄	216	203	189	178	-	-
貸借対照表 計上額 (a)	百万 円	44,196	47,047	48,375	31,902	-	-
親会社の 所有者に帰属 する持分合計 (b)	百万 円	162,570	166,310	182,315	196,030	-	-
比率 (a÷b)	%	27	28	27	16	20 未満	10 未満

売却額および銘柄数



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。

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、同委員会の下部組織である「サブコミッティー」を通じて、グループにおける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、グループ従業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受付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。

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積極的に実施し、当社経営について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おります。

実績

機関投資家・証券アナリスト向け決算説明会	4回	社長、IR/SR担当役員
事業戦略説明会	1回	事業会社社長、担当役員
機関投資家・証券アナリストとの個別対話	171回	社長、IR/SR担当役員
スモールMTG	1回	IR/SR担当役員
証券会社主催カンファレンス	2回	IR/SR担当役員
機関投資家議決権行使担当者等との個別対話	34回	社長、社外取締役、IR/SR担当役員

TOPICS

明治安田アセットマネジメント株式会社
代表取締役社長と当社社長との対談を実施

詳細については、明治安田アセットマネジメント株式会社の「Sustainability Report 2024」をご参照ください。
https://www.myam.co.jp/about/pdf/sustainabilityreport_2024.pdf
* これより先は、明治安田アセットマネジメント株式会社のWebサイトに遷移します。
* 当資料は、情報提供を目的とするものであり、投資勧誘を目的とするものではありません。

経営層等への共有

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等で議論することによって経営に活かしております。

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10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	状況
中長期経営方針・事業ポートフォリオ・事業戦略	・2024年に公表の中長期経営方針で出された酒類を軸とする成長のメッセージは、強みを活かす方向であり歓迎したい。 ・酒類事業は事業の収益性改善を最優先に進めてほしい。 ・長期に目指す姿を明示し、着実な進捗を示せば評価はついてくる。 ・不動産への外部資本導入は具体的にどうイメージなのか。 ・一つひとつの事業の価値を高めるためにベストな選択をしてほしい。	・中長期経営方針の具体化に向け複数のワーキンググループにて検討し、2025年2月に「グループ中長期成長戦略」を公表した。 ・収益性の低さは当社の最大の課題。事業計画策定においてはROICスプレッド目標も設定するなど、資本効率向上に向けて取り組む。また、強みをもつ酒類事業についてはさらなる成長と大幅な利益率改善に取り組む。 ・不動産事業についてはオフバランス化を進め、経営資源を酒類事業に集中し当社の企業価値を高めるとともに、戦略パートナーの資本を取り入れることによって、不動産事業会社の企業価値向上も目指す。外部資本導入に関する提案等を受けるプロセスについては2024年9月に開始した。	取り組み 推進中
取締役会構成	・スキルや多様性の観点から、取締役会の構成は非常に改善していると評価。実効性のさらなる向上にも期待したい。 ・スキルマトリックスの定義が示されわかりやすい。さらなる改善として各スキルの濃淡を表現するなどにより、各自の保有スキルの理解が深まる。	・取締役会の助言・監督機能を充実し企業価値の向上につなげるために、2024年3月、社外取締役構成比や多様性を高めるとともに、資本市場経験者や食品業界経験者を補強し、取締役会全体としてのスキルセットをさらに強化した。 ・2023年より各取締役の保有スキルで、重要度の高いスキルを最大4つまでに絞り込み表記した。さらに、2024年に各スキルの定義を記載した。今後もよりわかりやすい開示を検討したい。	対応
政策保有株式	・政策保有株式縮減目標の前倒しはスピード感があると判断できる。対話等で縮減の達成確度を確認したいので可能な限り開示をお願いしたい。	・縮減目標を、2024年末に20%未満、2026年に10%未満へ前倒しの修正を実施。 ・2024年末の縮減目標は達成することができた。今後も着実な取り組みの実施に努めたい。	取り組み 推進中
組織風土改革	・改革の推進には、社員全体を巻き込む動きが必要となるが、企業文化を変化させる取り組みをどう考えているか。	・トップ層からの風土改革として、サッポロホールディングス社内取締役、事業会社幹部層での360度評価やその結果を活用した研修を実施した。今後も継続的に実施する予定である。	取り組み 推進中

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、「リスク」を組織運営に影響を与える不確実性と定義し、グループを取巻くさまざまな経営リスクの発生を未然に防止するとともに、企業活動に重大な影響を及ぼすリスクが顕在化した場合には、発生時のリスク対策を適宜実施することで損失を最小限に抑えるなど、事業の継続的な維持・発展、および社会からの信頼の確保に努めています。なお、企業活動に重大な影響を及ぼす脅威と機会の双方を考慮しながらリスクを適切に管理し、対処しています。

グループリスクマネジメント体制

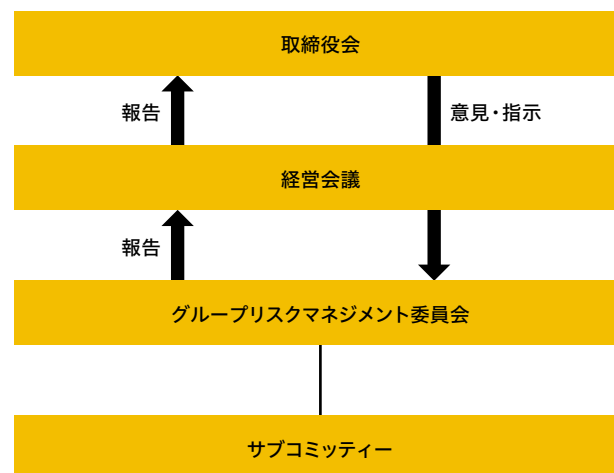
サッポログループは、リスクマネジメントの実効性を高めるために、エンタープライズリスクマネジメント(ERM)を導入しています。「グループ中長期成長戦略」の実現に向けて、グループ全体の経営リスクを把握し、戦略の遂行と経営目標の達成を阻害する可能性のある重要リスクを特定、影響度と発生可能性で評価し、対応計画を策定、対策の実行・モニタリングを実施することでリスクの低減化に取り組むなど、適切なリスク管理体制を構築し、運用しています。

当社は、代表取締役社長を委員長とし、当社のリスク担当役員をはじめ酒類や食品飲料、不動産など事業会社のリスク担当役員等から構成される「グループリスクマネジメント委員会」を経営会議の諮問機関として設置し、グループの事業活動に重大な影響を与える重要リスクを一元的に管理しています。同委員会は、グループリスクマネジメント方針の立案やリスク情報の収集、リスク低減に向けた取り組みのほ

か、グループ会社への必要な指示や支援などリスクマネジメント活動の全般を統括しています。また、同委員会の下部組織であるサブコミティーでは、各事業会社のリスク担当部署と連携しながらグループおよび各社の重要リスクの取り組みの推進と進捗状況のモニタリングを実施しています。これらの取り組みやグループにおける重要リスクについては、当社の経営会議において確認のうえ、取締役会へ報告し、取締役会はこれらの報告を通じて、リスクマネジメントの有効性を監督しています。

なお、グループリスクマネジメント委員会は、サステナビリティに関連するリスクについては、「グループサステナビリティ委員会」と連携しながらリスクを管理しています。

グループリスクマネジメント体制図



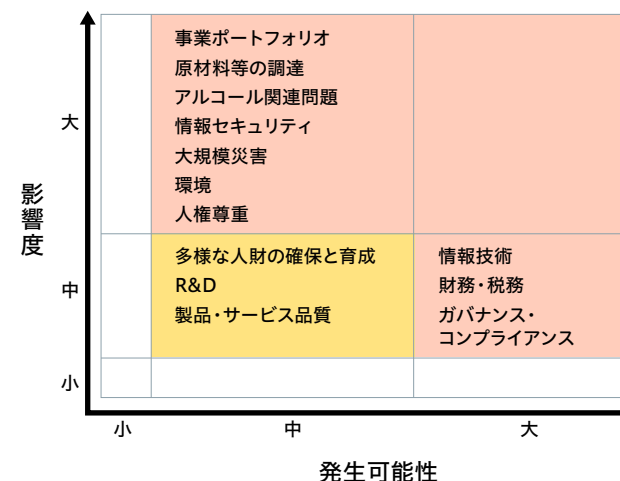
グループ重要リスク

サッポログループを運営するうえで、経営者が重要な影響を与える可能性があるとして認識している主要なリスクは、以下のとおりです。各リスクについては、社内で定めた指標に基づき、グループとして影響度が大きいリスクを定量・定性の両面から総合的に評価し、影響度と発生可能性を「大」「中」「小」の3段階で評価しており、双方が「中」以上のリスク項目を重要リスクとしています。ただし、以下はすべてのリスクを網羅したものではなく、記載された項目以外のリスクの影響を将来的に受ける可能性があります。

サッポログループの重要リスクに関する事項は、2024年度末において、サッポログループが判断したものです。

重要リスクの詳細は当社ホームページをご覧ください
<https://www.sapporoholdings.jp/sustainability/governance/riskmanagement/>

グループ重要リスクのヒートマップ



人権の尊重

人権方針

サッポログループは、事業を行う過程で直接または間接的に人権に影響を及ぼす可能性があることを認識し、サッポログループにかかわるすべての人々の人権を尊重するため、「サッポログループ企業行動憲章」に基づいた人権に関する最上位の方針として、「サッポログループ人権方針」を定め、サッポログループすべての事業活動における基盤としています。

本方針は、独立した外部専門家の助言を受けながら、グループに関する人権課題について検討を重ね策定し、本方針を実行する過程においては、ステークホルダーとの対話と協議を真摯に行います。

サッポログループでは、すべてのビジネスにかかわる人の人権を尊重するとともに、人種、民族、国籍、信条、性別、宗教、障がいの有無、性的指向、性自認などの違い等によるあらゆる差別を禁止いたします。今後も、バリューチェーン全体での人権に関する影響を認識し、人権尊重への取り組みを進化させていきます。

推進体制

「グループサステナビリティ委員会」の委員長である代表取締役社長を責任者とし、事業活動全体における人権侵害リスク低減に向け取り組んでいます。「グループサステナビリティ委員会」で議論された人権課題は取締役会に報告されます。人権方針と人権尊重の取り組みは取締役会が監督責任を負い、同方針の遵守状況や取り組みの進捗を定期的に確認しています。

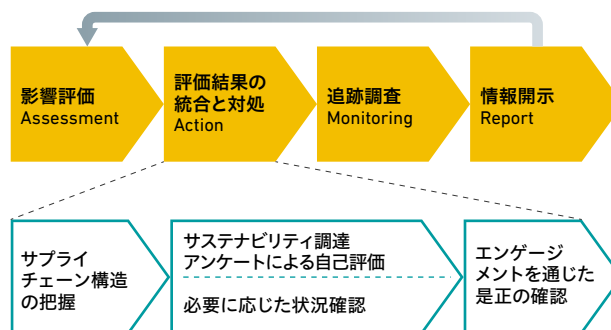
人権デュー・ディリジェンス

サッポログループは、「サッポログループ人権方針」に基づき、自ら人権を侵害しないこととともに、サプライヤーなどのビジネスパートナーを含むステークホルダーが人権の侵害を助長しないよう努めています。

その確認として、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権デュー・ディリジェンスプロセスの構築と実施を継続的に進めています。

人権デュー・ディリジェンスによって、人権に負の影響を引き起こすことや、助長したことが明らかになった場合には、適切かつ効果的な救済措置を講じます。

人権デュー・ディリジェンスプロセス



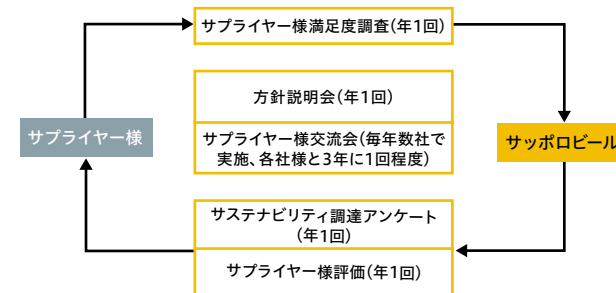
サプライチェーンにおける具体的な取り組み

サプライチェーンにおいては、方針説明会等の機会を通じて当社の取り組みを共有するとともに、当社事業の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*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、グループで加入している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)」も活用しながら人権尊重に関する取り組みをさらに確実なものにし、お取引先の皆様と協働してその取り組みを進化させていきます。

*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（米国務省人身売買報告書、児童労働リスクマップ等の情報より総合的に判断しました。）

サッポロビールにおける取り組み



パフォーマンスデータ

65	決算概況
67	財務ハイライト
69	非財務ハイライト
70	10カ年財務・非財務データ
71	コーポレートデータ

Part 5

決算概況

円安進行や物価上昇の影響により消費者の生活防衛意識が高まるなか、主に国内、海外市場におけるビールの好調な販売等が寄与し、連結売上収益および事業利益は前期から増収増益となりました。一方、連結営業利益および親会社の所有者に帰属する当期利益はStone社の株式取得時に生じたのれんの減損損失を計上したこと等により、減益となりました。

酒類事業

売上収益 **3,882億円** (前期比 3.0% 増)

事業利益 **188億円** (前期比 17.4% 増)

国内では、2023年10月の酒税改正を踏まえたビールおよびRTDの強化、外食事業におけるインバウンド層の獲得に向けた取り組みを推進しました。「黒ラベル」「エビス」等主軸ビールブランドのマーケティング強化により、ビール類は市場を上回る成長を達成しました。海外では、北米のビール総需要が減速するなか、米国Stone社との販売体制・生産体制の統合によるシナジー創出に取り組み、北米でのサッポロブランドビールの売上数量は前期比111%となりました。一方、Stoneブランドの売上減少やコストインフレ等により採算構造が悪化しており、今後抜本的な構造改革を推進していきます。

主要ブランド

銀座 **ライオン**

**YEBISU
BAR**



* 数値はすべて2024年12月期のものです。

グループ連結
売上収益 **5,308億円** (前期比 2.3% 増)

グループ連結
事業利益 **220億円** (前期比 41.0% 増)

食品飲料事業

売上収益 **1,179億円** (前期比 1.6% 減)

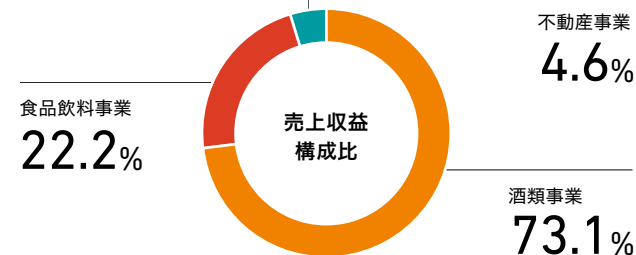
事業利益 **34億円** (前期比 109.9% 増)

国内では、SKU削減による廃棄金額の削減や変動販売費単価の改善、植物性ヨーグルト事業の譲渡などの構造改革を推進したほか、レモン食品における機能性訴求などレモン事業の成長に向けた取り組みを進めました。海外では、シンガポールにおいてインフレの継続による需要減少の影響を受け、売上は前期比95%*となったものの、マレーシアでは製品カテゴリーやエリアを絞った販売活動と継続的な販売体制の改善により、売上は前期比118%*となりました。食品飲料事業全体では前期から減収となりましたが、コスト構造改革の効果が寄与し事業利益は前期から増益となりました。

主要ブランド



*現地通貨ベース



不動産事業

売上収益 **246億円** (前期比 13.4% 増)

事業利益 **78億円** (前期比 35.7% 増)

恵比寿エリアでは、2024年5月以降、「恵比寿ガーデンプレイス」の空調工事区画を除くオフィス稼働率がフル稼働に近い状態で推移したほか、平均賃料が2022年比で2.9%増加しました。札幌エリアでは2024年1月に開業した「ホテル創成札幌 Mギャラリーコレクション」や8月に開業した「創成クロス」の稼働率が向上しました。

そのほか、インバウンド需要の継続による「サッポロファクトリー」のアウトドアブランド商品の需要増、および催事イベントの好調、私募ファンドへのエクイティ投資による配当収入等により、前期から増収となりました。

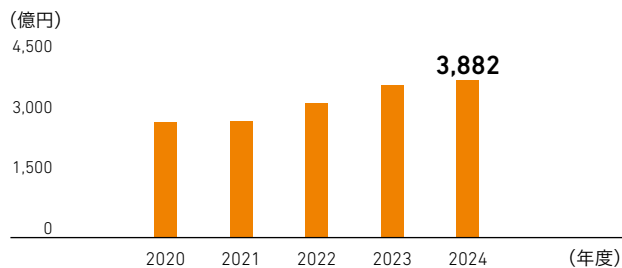
主要施設



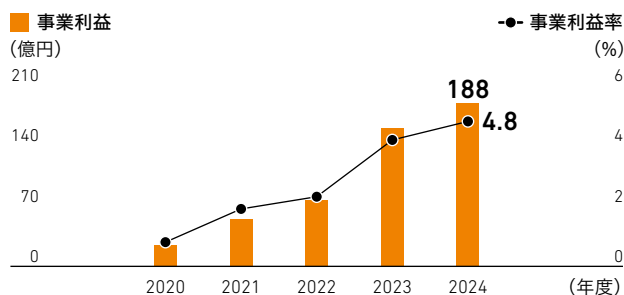
決算概況

酒類事業

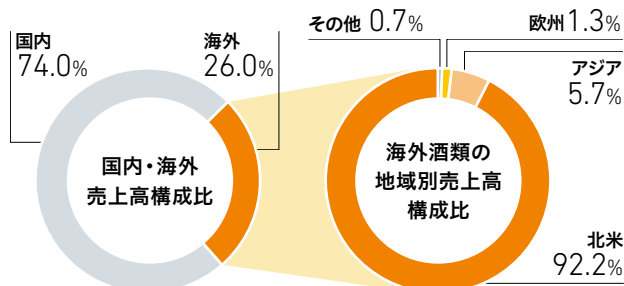
売上収益推移



事業利益／事業利益率推移

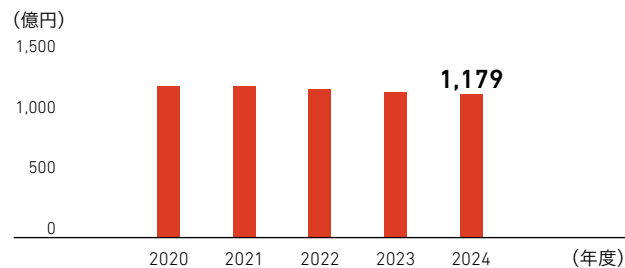


売上高構成比

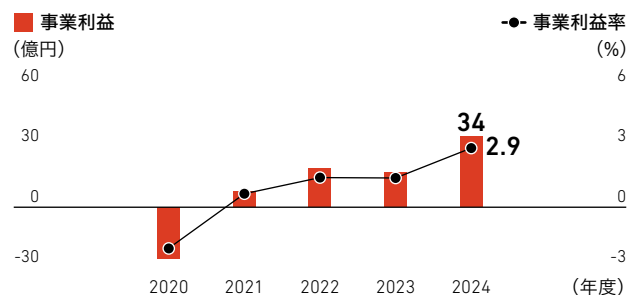


食品飲料事業

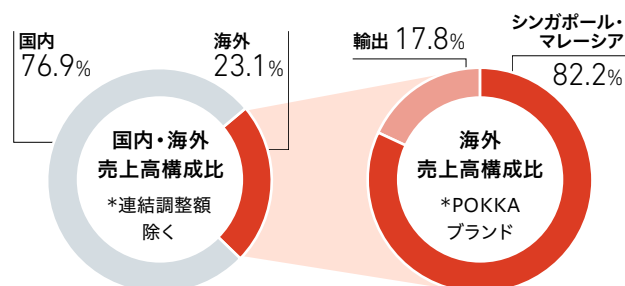
売上収益推移



事業利益／事業利益率推移

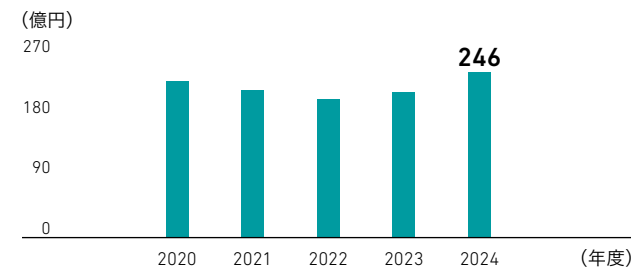


売上高構成比

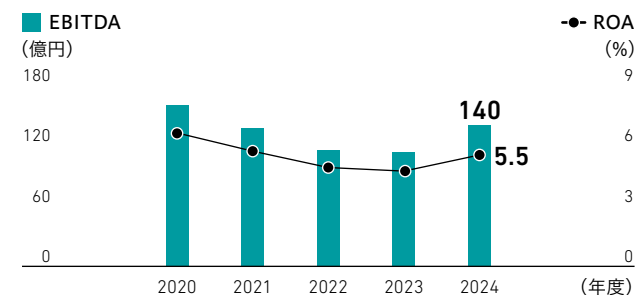


不動産事業

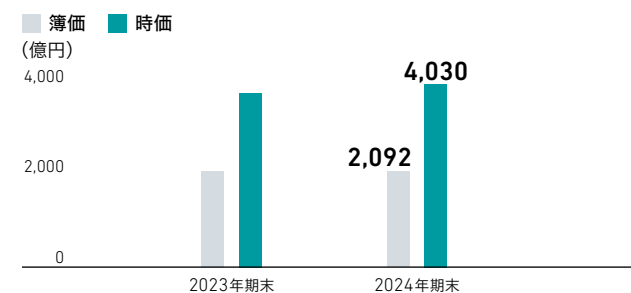
売上収益推移



EBITDA / ROA (EBITDAベース)



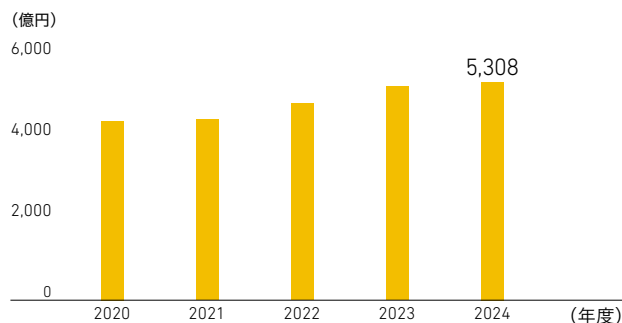
賃貸等不動産期末時価情報



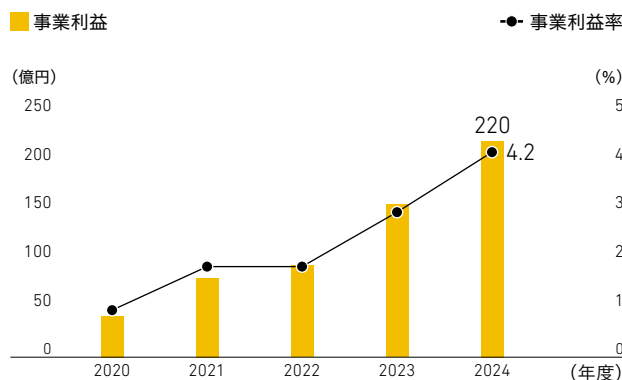
財務ハイライト *IFRSに基づいて作成しています。

収益性

売上収益(酒税込み)



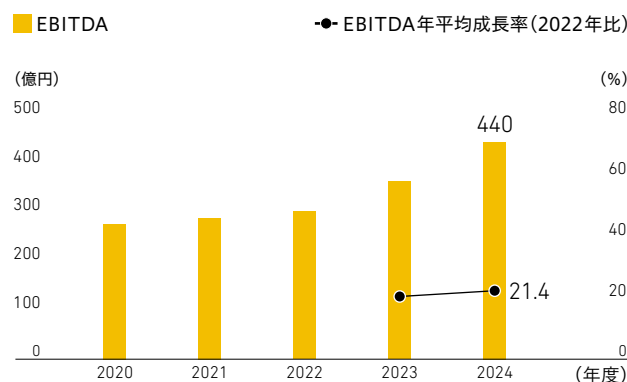
事業利益／売上収益事業利益率*1



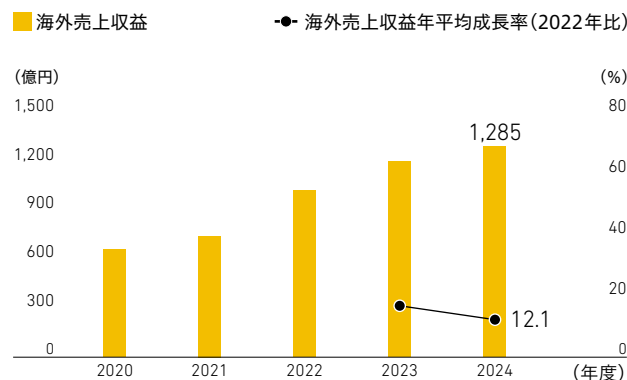
*1 事業利益率は事業利益÷売上収益(酒税込み)で算出。

成長性

EBITDA / EBITDA年平均成長率

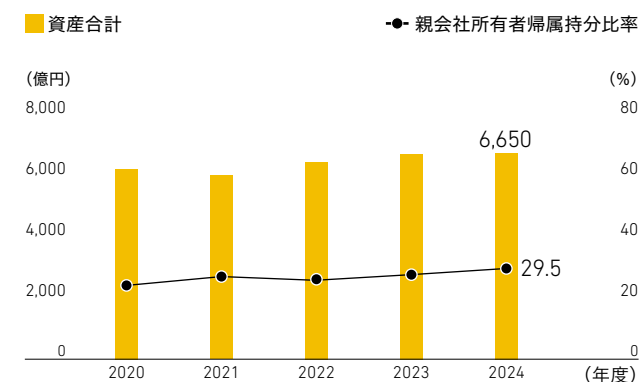


海外売上収益／年平均成長率

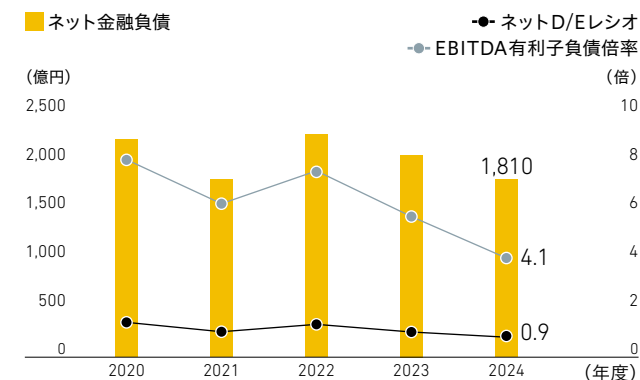


安全性

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

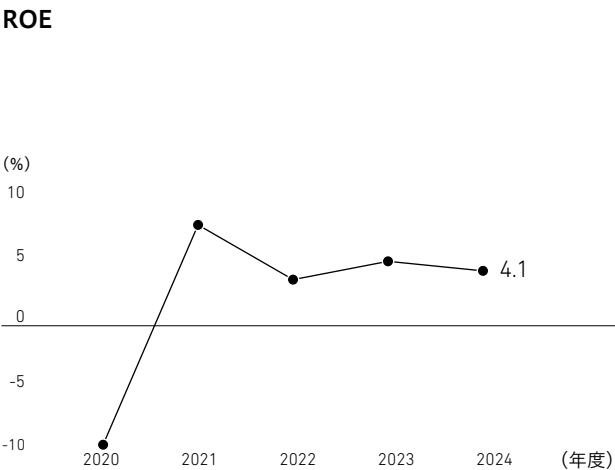


*2 コマーシャルペーパーを含み、リース負債の残高は含まず。

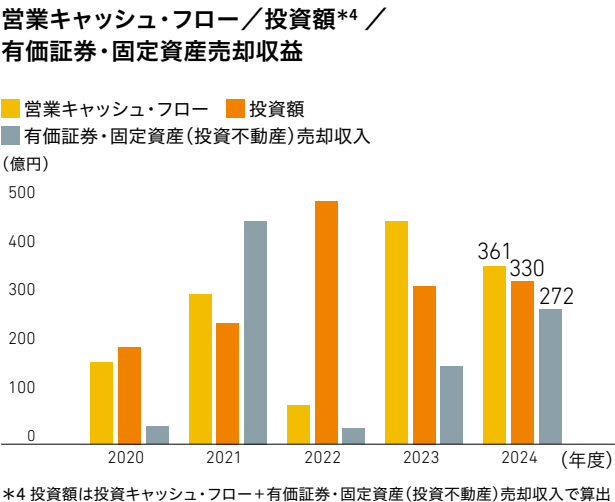
*3 ネット金融負債(リース負債除く)／親会社の所有者に帰属する持分

財務ハイライト *IFRSに基づいて作成しています。

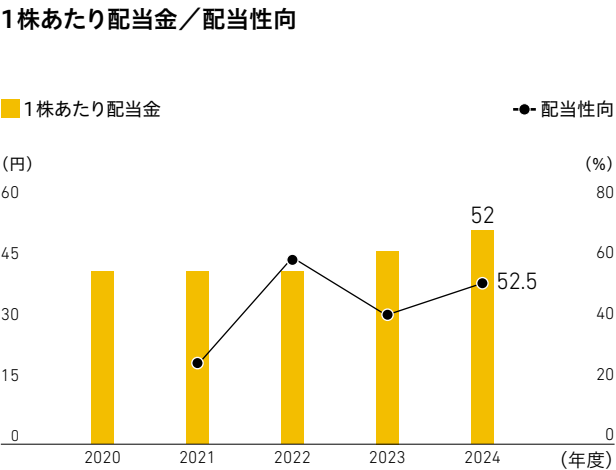
資本効率



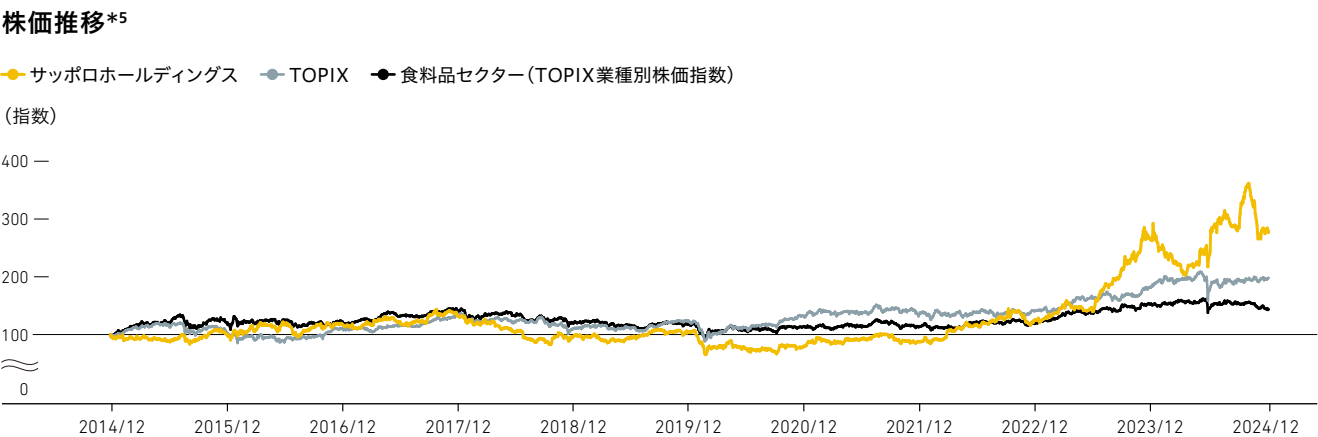
営業キャッシュ・フローと投資



株主還元



株価パフォーマンス



*5 2014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	135%	387%	333%	341%
配当込みTOPIX	120%	151%	182%	249%

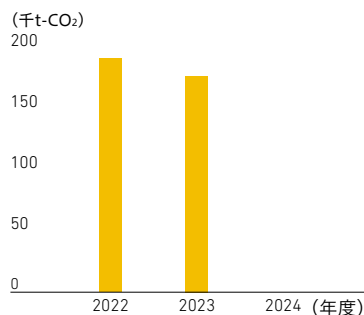
*6 配当を再投資した場合の投資収益率。2024年12月末の終値を終点にして選った保有期間の収益率を記載

	2014/12	2024/12
株価	2,560円	8,318円
PER	586.7倍	84.0倍
PBR	1.28倍	3.31倍

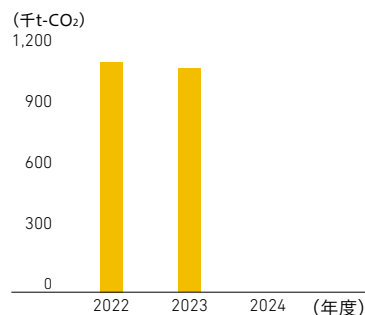
非財務ハイライト

環境との調和

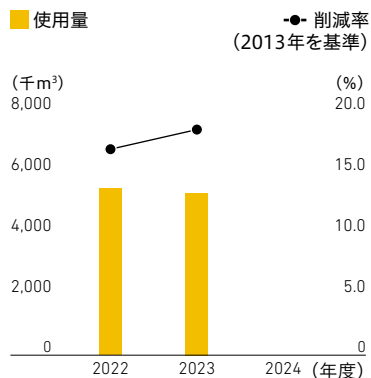
温室効果ガス排出量
(スコープ1,2)



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

52.5%

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*130%使用) 再生PET樹脂を使用した商品ラベルには当社の「再生PET樹脂使用」マークを表示しています*2。

*1 1.5L、1.8L *2 2024年をもって国内製造のPETボトル入りワイン販売を終了

*3 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

*4 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

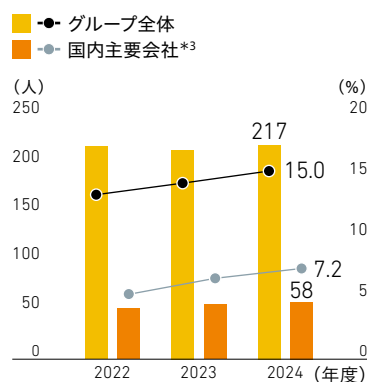
*5 (男性育児休業取得率の計算式)2024年(1/1-12/31)に育児休業等を取得した者の数／2024年度内に配偶者が出産した者の数(2024年実績) 育休取得者：59名、出生届提出者：63名

*6 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

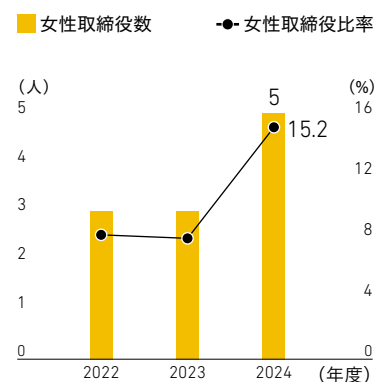
*7 国内主要会社(サッポロホールディングス、サッポロビール、ポッカサッポロフード&ビバレッジ、サッポロ不動産開発、サッポロライオン)が集計対象

人財の活躍

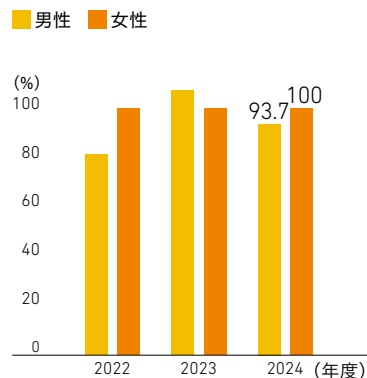
女性管理職数／女性管理職比率
(海外子会社含)



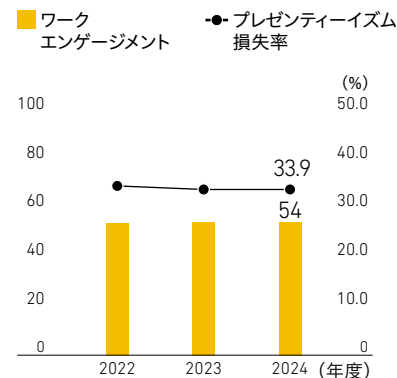
女性取締役数／女性取締役比率*4



育児休業取得率*5
(サッポロビールのみ)



ワークエンゲージメント*6・
プレゼンティーズム損失率*7



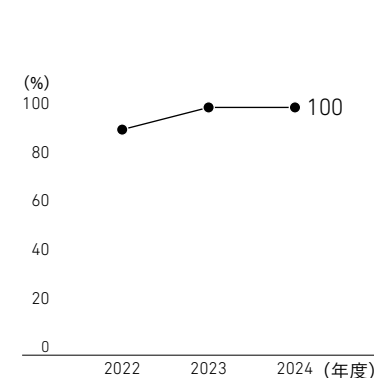
「地方創生事業」実施件数

18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



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。

財務データ	日本基準			IFRS							(百万円)
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
売上収益	533,748	541,847	551,549	493,908	491,896	434,723	437,159	478,422	518,632	530,783	
売上収益(酒税抜き)	418,319	424,059	433,260	370,797	371,100	328,583	331,191	364,240	400,770	412,984	
海外売上収益	—	—	—	74,246	71,232	65,520	74,487	102,228	119,642	128,477	
海外売上収益(酒税抜き)	94,550	86,846	91,937	—	—	—	—	—	—	—	
事業利益*1	13,950	20,267	17,032	15,159	11,724	4,261	8,142	9,312	15,633	22,038	
EBITDA*2	42,327	46,529	44,558	39,751	35,971	27,351	28,639	29,879	36,029	44,047	
税引前利益	11,690	16,403	17,801	10,629	11,588	△19,364	21,185	11,367	12,144	11,576	
親会社の所有者に帰属する当期利益	6,108	9,469	10,978	8,521	4,356	△16,071	12,331	5,450	8,724	7,714	
設備投資(支払ベース)	20,339	21,809	15,253	21,573	29,912	16,109	21,241	22,326	28,923	36,957	
減価償却費	24,224	22,341	23,571	24,592	24,248	23,089	20,496	20,567	20,395	22,009	
のれん償却費	4,153	3,920	3,954	—	—	—	—	—	—	—	
営業活動によるキャッシュ・フロー	35,265	32,570	30,005	30,830	36,069	16,466	30,308	7,814	45,446	36,109	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△9,755	△27,586	△17,823	△18,727	△24,930	△16,000	20,729	△46,137	△16,439	△5,836	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△24,802	△4,827	△10,172	△14,521	△5,984	4,138	△53,080	36,465	△27,140	△25,372	
売上収益事業利益率	2.6%	3.7%	3.1%	3.1%	2.4%	1.0%	1.9%	1.9%	3.0%	4.2%	
EBITDA有利子負債倍率(倍)	5.3	4.9	5.0	5.5	5.9	8.1	6.3	7.6	5.7	4.1	
ネットD/Eレシオ(倍)	1.4	1.4	1.2	1.3	1.2	1.5	1.1	1.4	1.1	0.9	
親会社所有者帰属持分比率	25.5%	25.7%	27.5%	25.2%	27.3%	24.3%	27.3%	26.0%	27.5%	29.5%	
ROE(のれん償却前)	6.5%	8.4%	8.9%	5.1%	2.6%	△9.9%	7.9%	3.3%	5.0%	4.1%	
ROE(のれん償却後)	3.9%	5.9%	6.6%								
資産合計	620,388	626,351	630,631	639,692	638,722	616,349	594,551	639,118	663,573	664,963	
資本合計	163,822	166,380	177,663	164,735	174,524	149,551	163,327	167,201	183,248	197,157	
金融負債残高(ネット)*3	224,310	227,553	220,871	218,358	212,126	221,534	180,730	226,513	205,399	180,972	
非財務データ											
従業員数*4(人)	7,484	7,737	7,772	7,797	7,603	7,527	6,872	6,692	6,610	6,402	
CO ₂ 排出量(スコープ1,2)(千t-CO ₂)	—	—	—	236	207	181	184	189	175	集計中	
CO ₂ 排出量(スコープ3)(千t-CO ₂)	—	—	—	—	1,034	966	903	1,138*7	1,105	集計中	
国内グループ全体の水使用量(千m ³)	6,498	6,500	6,409	6,061	6,509	5,891	5,357	5,384	5,244	集計中	
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%	15.0%	
男性育児休業取得率*6	—	—	—	61%	68%	78%	80%	81%	114%	93.7%	

*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レバークーを含む、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 (2024年12月31日現在)

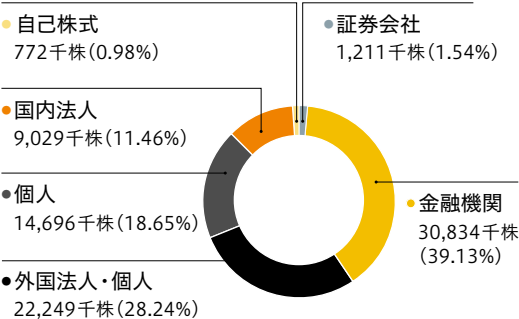
会社情報

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：6,402名 単体：118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	62,701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)	10,916	13.99
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,821	4.90
NOMURA PB NOMINEES LIMITED OMNIBUS-MARGIN (CASHPB)	3,620	4.64
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	2,400	3.08
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	2,291	2.94
日本生命保険相互会社	2,237	2.87
明治安田生命保険相互会社	2,236	2.87
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505018	2,196	2.82
農林中央金庫	1,875	2.40

＊ 持株比率は自己株式(772,558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「気候変動」「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。

＊ 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)、ヤスマ(ネクストブライト1000)、サッポロライオン(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6年連続シルバー受賞)

「健康経営銘柄2025」に初認定



「健康経営優良法人2025」
大規模法人4社、
中小規模法人4社 計8社認定*1
内 ホワイト500 連続認定3社
 ブライト500 連続認定3社
 ネクストブライト1000 初認定1社



「プラチナくるみん」を
8年継続取得*2



女性活躍推進企業認定
「えるぼし(2段階目)」取得*3



「がんアライ部」主催の
「がんアライアワード2024」で
7年連続「ゴールド賞」以上受賞*4



「Nextなでしこ共働き・
子育て支援企業」に
2年連続選定





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/>