

# 有価証券報告書

(金融商品取引法第24条第1項に基づく報告書)

事業年度  
(第102期) 自 2025年1月1日  
至 2025年12月31日

サッポロホールディングス株式会社

(E00393)

第102期（自2025年1月1日 至2025年12月31日）

# 有価証券報告書

- 本書は金融商品取引法第24条第1項に基づく有価証券報告書を、同法第27条の30の2に規定する開示用電子情報処理組織(EDINET)を使用して、2026年3月25日に提出したデータに目次及び頁を付して出力・印刷したものであります。
- 本書には、上記の方法により提出した有価証券報告書の添付書類は含まれておりませんが、監査報告書、内部統制報告書を末尾に綴じ込んでおります。

**サッポロホールディングス株式会社**

# 目次

第102期 有価証券報告書		頁
【表紙】	.....	1
第一部 【企業情報】	.....	2
第1 【企業の概況】	.....	2
1 【主要な経営指標等の推移】	.....	2
2 【沿革】	.....	4
3 【事業の内容】	.....	5
4 【関係会社の状況】	.....	7
5 【従業員の状況】	.....	9
第2 【事業の状況】	.....	12
1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】	.....	12
2 【サステナビリティに関する考え方及び取組】	.....	16
3 【事業等のリスク】	.....	31
4 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】	.....	38
5 【重要な契約等】	.....	46
6 【研究開発活動】	.....	47
第3 【設備の状況】	.....	50
1 【設備投資等の概要】	.....	50
2 【主要な設備の状況】	.....	51
3 【設備の新設、除却等の計画】	.....	52
第4 【提出会社の状況】	.....	53
1 【株式等の状況】	.....	53
2 【自己株式の取得等の状況】	.....	58
3 【配当政策】	.....	59
4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】	.....	60
第5 【経理の状況】	.....	103
1 【連結財務諸表等】	.....	104
2 【財務諸表等】	.....	173
第6 【提出会社の株式事務の概要】	.....	185
第7 【提出会社の参考情報】	.....	186
1 【提出会社の親会社等の情報】	.....	186
2 【その他の参考情報】	.....	186
第二部 【提出会社の保証会社等の情報】	.....	187

## 監査報告書

2025年12月連結会計年度

2025年12月事業年度

## 内部統制報告書

## 【表紙】

【提出書類】	有価証券報告書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条第1項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2026年3月25日
【事業年度】	第102期（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）
【会社名】	サッポロホールディングス株式会社
【英訳名】	SAPPORO HOLDINGS LIMITED
【代表者の役職氏名】	代表取締役社長 時松 浩
【本店の所在の場所】	東京都渋谷区恵比寿四丁目20番1号
【電話番号】	03(5423)7214（経理部）
【事務連絡者氏名】	経理部長 黒川 雅弘
【最寄りの連絡場所】	東京都渋谷区恵比寿四丁目20番1号
【電話番号】	03(5423)7214（経理部）
【事務連絡者氏名】	経理部長 黒川 雅弘
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所 （東京都中央区日本橋兜町2番1号） 証券会員制法人札幌証券取引所 （札幌市中央区南一条西五丁目14番地の1）

## 第一部【企業情報】

### 第1【企業の概況】

#### 1【主要な経営指標等の推移】

##### (1) 連結経営指標等

回次	第98期	第99期	第100期	第101期	第102期
決算年月	2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月	2025年12月
売上収益 (百万円)	437,159	478,422	518,632	512,434	506,861
税引前利益 (百万円)	21,185	11,367	12,144	7,217	22,704
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	12,331	5,450	8,724	7,714	19,498
親会社の所有者に帰属する当期包括利益 (百万円)	17,128	6,969	19,172	17,244	26,731
親会社の所有者に帰属する持分 (百万円)	162,570	166,310	182,315	196,030	218,862
総資産額 (百万円)	594,551	639,118	663,573	664,963	653,690
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	417.39	427.00	468.08	503.14	561.41
基本的1株当たり当期利益 (円)	31.66	13.99	22.40	19.80	50.02
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	31.16	13.99	22.39	19.79	49.99
親会社所有者帰属持分比率 (%)	27.3	26.0	27.5	29.5	33.5
親会社所有者帰属持分当期利益率 (%)	7.9	3.3	5.0	4.1	9.4
株価収益率 (倍)	13.8	46.9	55.5	84.0	33.7
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	30,308	7,814	45,446	36,109	44,592
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	20,729	△46,137	△16,439	△5,836	△2,972
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△53,080	36,465	△27,140	△25,372	△42,274
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	17,368	15,380	17,204	24,140	22,360
従業員数 (名)	6,872	6,676	6,610	6,402	6,102
(外、平均臨時従業員数)	(3,325)	(3,554)	(3,734)	(3,870)	(3,827)

(注) 1 国際会計基準（以下「IFRS会計基準」という。）に基づいて連結財務諸表を作成しております。

2 「役員株式給付信託（BBT）」を導入しております。当該株式給付信託が所有する当社株式については、連結財務諸表において自己株式として計上しております。1株当たり親会社所有者帰属持分を算定するために期末発行済株式総数から、当該株式給付信託が所有する当社株式の数を控除しております。また、基本的1株当たり当期利益及び希薄化後1株当たり当期利益を算定するための普通株式の期中平均株式数について、当該株式給付信託が所有する当社株式の数を控除しております。

3 百万円未満を四捨五入して記載しております。

4 第102期において、不動産事業を非継続事業に分類しております。これに伴い、第102期において、売上収益及び税引前利益については、非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しており、第101期の金額も同様に組み替えて表示しております。

5 当社は、2026年1月1日付で普通株式1株につき5株の株式分割を行っております。第98期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり親会社所有者帰属持分、基本的1株当たり当期利益、希薄化後1株当たり当期利益を算定しております。

## (2) 提出会社の経営指標等

回次	第98期	第99期	第100期	第101期	第102期
決算年月	2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月	2025年12月
営業収益 (百万円)	14,334	18,822	22,766	14,337	10,047
経常利益 (百万円)	8,074	12,090	14,507	6,265	483
当期純利益又は当期純損失 (△) (百万円)	8,509	12,045	15,097	2,733	△1,668
資本金 (百万円)	53,887	53,887	53,887	53,887	53,887
発行済株式総数 (千株)	78,794	78,794	78,794	78,794	78,794
純資産額 (百万円)	142,395	151,364	163,247	162,524	157,793
総資産額 (百万円)	357,752	396,092	399,097	377,668	348,544
1株当たり純資産額 (円)	365.59	388.62	419.13	417.14	404.76
1株当たり配当額 (円)	42.00	42.00	47.00	52.00	90.00
(内、1株当たり中間配当額)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失 (△) (円)	21.85	30.92	38.76	7.02	△4.28
潜在株式調整後1株当たり当期純利益 (円)	21.51	—	—	—	—
自己資本比率 (%)	39.8	38.2	40.9	43.0	45.3
自己資本利益率 (%)	6.1	8.2	9.6	1.7	—
株価収益率 (倍)	20.0	21.2	32.1	237.1	—
配当性向 (%)	38.5	27.2	24.3	148.2	—
従業員数 (名)	116	118	110	118	144
(外、平均臨時従業員数)	(10)	(12)	(14)	(16)	(20)
株主総利回り (%)	111.8	169.0	318.9	427.0	437.1
(比較指標：配当込みTOPIX)	(112.7)	(110.0)	(141.1)	(169.9)	(213.2)
最高株価 (円)	2,610	3,720	6,259	9,379	1,722.5 (8,280)
最低株価 (円)	1,884	2,132	2,949	5,120	1,622.5 (6,583)

- (注) 1 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、第99期より希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため記載しておりません。
- 2 当社は、「役員株式給付信託 (BBT)」を導入しております。当該株式給付信託が所有する当社株式については、財務諸表において自己株式として計上しております。1株当たり純資産額を算定するために期末発行済株式総数から、当該株式給付信託が所有する当社株式の数を控除しております。また、1株当たり当期純利益及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益を算定するための普通株式の期中平均株式数について、当該株式給付信託が所有する当社株式の数を控除しております。
- 3 当社は、2026年1月1日付で普通株式1株につき5株の株式分割を行っております。第98期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益を算定しております。なお、発行済株式総数、1株当たり配当額、配当性向につきましては、当社株式分割前の内容を記載しております。
- 4 最高株価及び最低株価は、2022年4月3日以前は東京証券取引所 (市場第一部) におけるものであり、2022年4月4日以降は東京証券取引所 (プライム市場) におけるものであります。なお、第102期の株価については株式分割による権利落ち後の最高株価及び最低株価を記載しており、( ) 内に株式分割前の最高株価及び最低株価を記載しております。
- 5 第102期の1株当たり配当額90円00銭については、2026年3月27日開催予定の定時株主総会の決議事項になっております。
- 6 第102期の自己資本利益率、株価収益率及び配当性向については、当期純損失であるため記載しておりません。

## 2 【沿革】

当社は、過度経済力集中排除法及び企業再建整備法の適用を受けた大日本麦酒株式会社（以下旧会社といいます）の決定整備計画に基づき設立され、資本金1億円をもって1949年9月1日「日本麦酒株式会社」として発足しました。発足時、当社は旧会社から「サッポロ」「エビス」の両商標を受け継ぎました。

その後、多くの工場・支店や研究所を開設しながら飲料、ワイン洋酒、焼酎、不動産、国際事業等にも事業を拡大し、企業グループとして発展を続けてまいりました。

1964年1月に「サッポロビール株式会社」へ社名変更し、さらに2003年7月には純粋持株会社「サッポロホールディングス株式会社」となり、持株会社制のもとでの新たな経営形態へ移行しました。

2011年3月には株式会社ポッカコーポレーションを主とした企業グループの株式を取得し、「酒類」「食品飲料」「不動産」の各事業会社を擁する企業グループとなりました。

なお、旧会社は1906年3月、札幌・日本・大阪の3麦酒会社の合同により設立され、その3社のうち札幌麦酒株式会社は、1876年9月に設立された開拓使麦酒醸造所に端を発しますところから、当社は2026年をもって創業150周年を迎えます。

- 1949年9月 日本麦酒株式会社発足 本店所在地：東京都目黒区三田247番地  
日本共栄株式会社（現株式会社サッポロライオン）を設立（現連結子会社）
- 1949年10月 東京証券取引所上場
- 1950年4月 札幌証券取引所上場
- 1957年1月 国際飲料株式会社（サッポロ飲料株式会社）を設立
- 1964年1月 「サッポロビール株式会社」と社名変更  
本店を「東京都中央区銀座七丁目1番地」に移転
- 1974年12月 丸勝葡萄酒株式会社（サッポロワイン株式会社）の全株式を取得
- 1978年11月 本店を「東京都中央区銀座七丁目10番1号」に移転
- 1984年7月 米国（ニューヨーク）にSAPPORO U. S. A., INC. を設立（現連結子会社）
- 1988年6月 星和不動産管理株式会社（現サッポロ不動産開発株式会社）を設立（現連結子会社）
- 1993年4月 サッポロファクトリー開業
- 1994年9月 本店を「東京都渋谷区恵比寿四丁目20番1号」に移転
- 1994年10月 恵比寿ガーデンプレイス開業
- 2003年7月 純粋持株会社へ移行し「サッポロホールディングス株式会社」と社名変更  
新たにサッポロビール株式会社を設立（現連結子会社）
- 2006年4月 焼酎事業を営業譲り受けによって取得
- 2006年10月 カナダ（ゲルフ）のSLEMAN BREWERIES LTD. の株式を取得し子会社化（現連結子会社）
- 2006年12月 国際事業を統括する事業会社としてサッポロインターナショナル株式会社を設立
- 2010年3月 ベトナム（ロンアン）のSAPPORO VIETNAM LTD. の株式を取得し子会社化（現連結子会社）
- 2011年3月 株式会社ポッカコーポレーションの株式を取得し子会社化
- 2012年3月 食品・飲料事業の統合会社としてポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社を設立（現連結子会社）
- 2013年1月 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社がサッポロ飲料株式会社及び株式会社ポッカコーポレーションを消滅会社とする吸収合併を実施
- 2019年1月 サッポロインターナショナル株式会社をサッポロビール株式会社に吸収合併
- 2022年8月 米国（カリフォルニア）のSTONE BREWING CO., LLCの株式を取得し子会社化（現連結子会社）

### 3 【事業の内容】

当社グループの主な事業内容と、主要会社の当該事業における位置づけは次のとおりであります。なお、セグメントと同一の区分であります。

2025年12月24日、当社の子会社であるサッポロ不動産開発株式会社への外部資本導入に係る一連の取引に関する契約を締結いたしました。これに伴い、当連結会計年度において不動産事業を非継続事業に分類し、報告セグメントを「酒類事業」、「食品飲料事業」の2事業に変更しております。恵比寿ガーデンプレイスの信託受益権の30%、GINZA PLACE、サッポロガーデンパークの一部においては同じく完全子会社であるサッポロビール株式会社に移管し、酒類事業に含めております。

また、当社は、有価証券の取引等の規制に関する内閣府令第49条第2項に規定する特定上場会社等に該当しており、これにより、インサイダー取引規制の重要事実の軽微基準については連結ベースの数値に基づいて判断することとなります。

#### (1) 酒類事業

国内市場においては、サッポロビール(株) (連結子会社) はビール・発泡酒、ワイン、その他の酒類の製造・販売を行っております。(株)恵比寿ワインマート (連結子会社) は、ワイン・洋酒等の店舗販売及び通信販売をしております。

(株)サッポロライオン (連結子会社) は、ライオンチェーンのビヤホール、レストランをはじめ各種業態の飲食店を経営しており、サッポロビール(株)及びポッカサッポロフード&ビバレッジ(株)が販売する各種製品等を顧客に提供しております。

また、海外においては、アジア市場は、ベトナムでSAPPORO VIETNAM LTD. (連結子会社) がビールの製造・販売を行っております。北米市場は、カナダでSLEEMAN BREWERIES LTD. (連結子会社) が中心となり、ビールの製造・販売を行っております。SLEEMAN BREWERIES LTD. 及びSAPPORO VIETNAM LTD. はサッポロブランドのビールも製造し、STONE BREWING CO., LLC (連結子会社) へ販売をしております。アメリカでは、STONE BREWING CO., LLCがビールの製造 (サッポロブランドビールの一部及びStoneブランドビールの全て) ・販売 (サッポロブランドビール及びStoneブランドビールの全て) を行っております。

#### (2) 食品飲料事業

ポッカサッポロフード&ビバレッジ(株) (連結子会社) は飲料水・食品の製造・販売を行っております。海外においては、シンガポールでPOKKA PTE. LTD. (連結子会社) が飲料水の製造・販売を、マレーシアでPOKKA ACE (MALAYSIA) SDN. BHD. (連結子会社) 及びPOKKA (MALAYSIA) SDN. BHD. (連結子会社) が飲料水の製造を行っております。

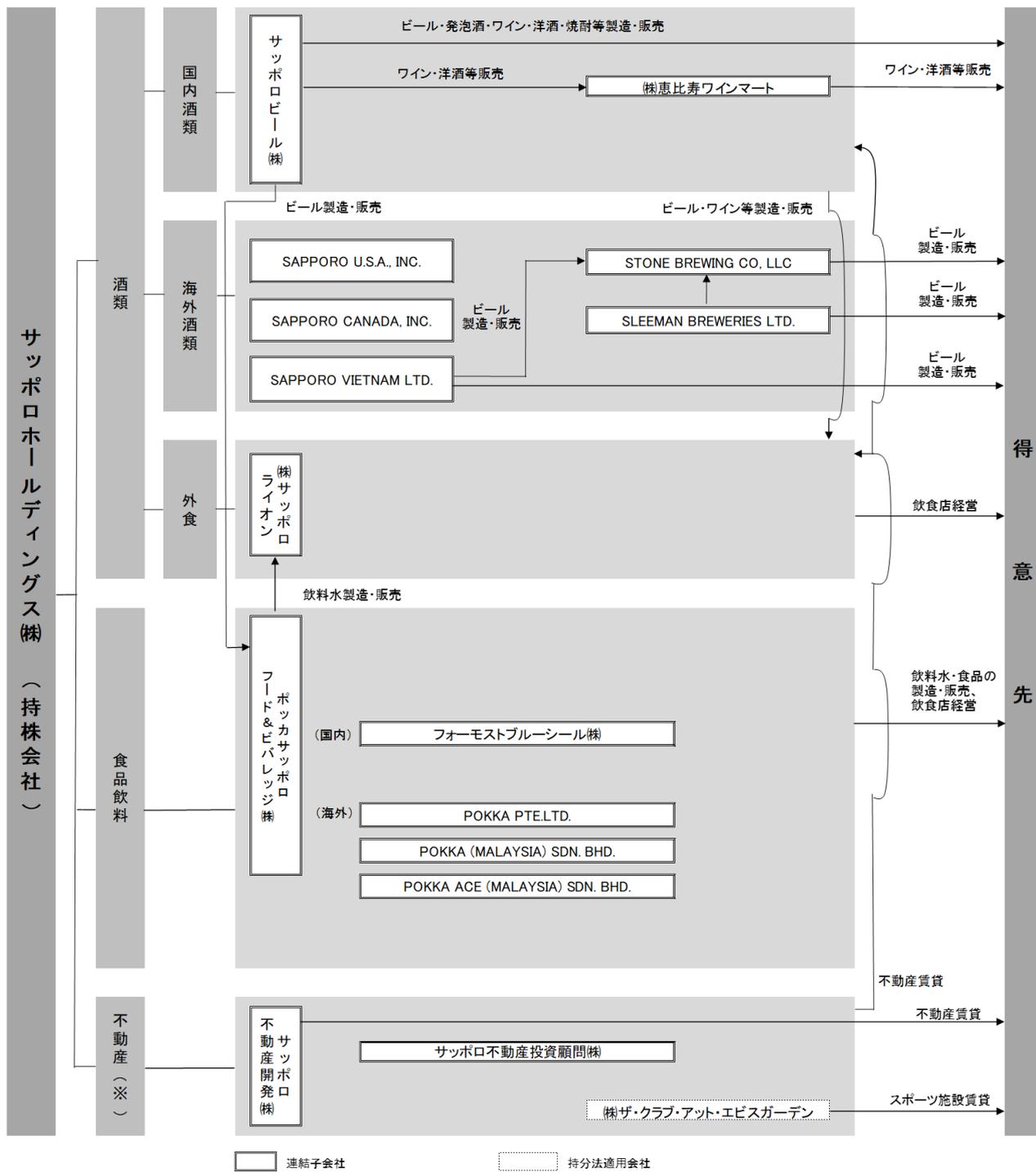
#### (3) 不動産事業 (非継続事業)

サッポロ不動産開発(株) (連結子会社) は、オフィス、住宅、商業、飲食、文化施設等の複合施設「恵比寿ガーデンプレイス」(東京都渋谷区、目黒区) 及び商業、アミューズメント等の複合施設「サッポロファクトリー」(札幌市中央区) の管理・運営を行うとともに、当社グループの不動産事業を統括しております。

非継続事業の詳細は、「第5. 経理の状況 1. 連結財務諸表等 連結財務諸表注記 12. 売却目的で保有する資産及び非継続事業」をご参照ください。

以上の当社グループの状況について、事業系統図を示すと次のとおりであります。

事業の系統図



※ 2025年12月24日において、当社の子会社であるサッポロ不動産開発株式会社への外部資本導入に係る一連の取引に関する契約を締結し、不動産事業を非継続事業に分類しております。  
 また、恵比寿ガーデンプレイスの信託受益権の30%、GINZA PLACE、サッポロガーデンパークの一部においてはサッポロビール株式会社に移管することとしており、不動産事業から酒類事業に移管いたします。

#### 4 【関係会社の状況】

名称	住所	資本金又は出資金 (百万円)	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容		
					役員の兼任	資金援助	その他 営業上の取引
(子会社)							
サッポロビール㈱	東京都渋谷区	10,000	酒類	100.0	あり	あり	グループ経営分担金他の負担 間接業務の委託
ポッカサッポロ フード&ビバレッジ㈱	名古屋市中区	5,432	食品飲料	100.0	あり	あり	グループ経営分担金他の負担
㈱サッポロライオン	東京都中央区	50	酒類	100.0	なし	あり	グループ経営分担金他の負担
サッポロ不動産開発㈱	東京都渋谷区	2,080	不動産	100.0	なし	あり	グループ経営分担金他の負担
㈱恵比寿ワインマート	東京都渋谷区	100	酒類	100.0 (100.0)	なし	あり	—
フォーモスト ブルーシール㈱	沖縄県浦添市	100	食品飲料	100.0 (100.0)	なし	あり	—
サッポログループ食品㈱	東京都渋谷区	10	食品飲料	100.0	なし	なし	—
サッポロ 不動産投資顧問㈱	東京都渋谷区	100	不動産	100.0 (100.0)	なし	なし	—
SAPPORO U. S. A. , INC.	アメリカ カリフォルニア州 エスコンディード市	7,200 千米ドル	酒類	100.0 (100.0)	なし	なし	—
STONE BREWING CO. ,LLC	アメリカ カリフォルニア州 エスコンディード市	180,682 千米ドル	酒類	100.0 (100.0)	なし	なし	—
SAPPORO CANADA INC.	カナダ オンタリオ州 トロント市	299,000 千加ドル	酒類	100.0 (100.0)	なし	なし	—
SLEEMAN BREWERIES LTD.	カナダ オンタリオ州 ゲルフ市	50,634 千加ドル	酒類	100.0 (100.0)	なし	なし	—
SAPPORO VIETNAM LTD.	ベトナム ロンアン省	1,912,79 5 百万ベトナムドン	酒類	100.0 (100.0)	なし	なし	—
POKKA PTE. LTD.	シンガポール	27 百万シンガポール ドル	食品飲料	100.0 (100.0)	なし	なし	—
POKKA ACE (MALAYSIA) SDN. BHD.	マレーシア セランゴール州	27 百万マレーシアリ ンギット	食品飲料	50.0 (50.0)	なし	なし	—
POKKA (MALAYSIA) SDN. BHD.	マレーシア ジョホール州	60 百万マレーシアリ ンギット	食品飲料	100.0 (100.0)	なし	なし	—
その他24社	—	—	—	—	—	—	—

名称	住所	資本金又は出資金 (百万円)	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容		
					役員の兼任	資金援助	その他 営業上の取引
(関連会社) ㈱ザ・クラブ・アット ・エビスガーデン	東京都目黒区	200	不動産	30.0 (30.0)	なし	なし	—
㈱LEMONITY	静岡県静岡市	100	食品飲料	24.6 (24.6)	なし	なし	—
その他6社	—	—	—	—	—	—	—

- (注) 1 主要な事業の内容欄には、セグメント情報に記載された名称を記載しております。
- 2 議決権の所有割合の( )内は、間接所有割合であり、内数となっております。
- 3 特定子会社は、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㈱、SAPPORO CANADA INC.、SAPPORO VIETNAM LTD.、STONE BREWING CO.,LLCであります。
- 4 サッポロ不動産開発㈱及びサッポロ不動産投資顧問㈱は、2025年12月24日付締結の不動産事業への外部資本導入に係る契約により、2026年6月1日付で連結子会社から除外される予定です。
- 5 サッポログループ食品㈱は、2026年1月1日付で解散を決議しています。
- 6 ㈱ザ・クラブ・アット・エビスガーデンは、2025年12月24日付締結の不動産事業への外部資本導入に係る契約により、2026年6月1日付で持分法適用会社から除外される予定です。
- 7 京葉ユーティリティ㈱は、2025年9月30日付で保有株式の異動により持分法適用会社から除外されています。
- 8 ㈱LEMONITYは、2025年9月3日付で会社設立により関連会社となりました。
- 9 サッポロビール㈱、ポッカサッポロフード&ビバレッジ㈱及びSAPPORO CANADA INC.については、売上収益(連結会社相互間の内部売上収益を除く)の連結売上収益に占める割合が10%を超えております。これらの会社の主要な損益情報等は次のとおりです。なお、SAPPORO CANADA INC.は、SLEEMAN BREWERIES LTD.を含む同社の子会社2社を連結した数値によっております。

主要な損益情報等(日本基準)	サッポロビール㈱	ポッカサッポロ フード&ビバレッジ㈱
(1) 売上高	276,809百万円	58,516百万円
(2) 経常利益	22,458百万円	1,242百万円
(3) 当期純利益	18,876百万円	583百万円
(4) 純資産額	43,332百万円	16,767百万円
(5) 総資産額	232,271百万円	43,624百万円

主要な損益情報等 (IFRS会計基準)	SAPPORO CANADA INC.
(1) 売上高	56,997百万円
(2) 経常利益	2,326百万円
(3) 当期純利益	1,659百万円
(4) 純資産額	43,214百万円
(5) 総資産額	62,903百万円

## 5 【従業員の状況】

### (1) 連結会社の状況

2025年12月31日現在

セグメントの名称	従業員数（名）	
酒類事業	3,565	(3,446)
食品飲料事業	2,255	(283)
不動産事業	138	(78)
報告セグメント計	5,958	(3,807)
その他	—	(—)
全社（共通）	144	(20)
合計	6,102	(3,827)

- (注) 1 従業員数は就業人員であります。  
 2 ( ) 内は、年間平均臨時従業員数を外数で表示しております。  
 3 当社は、当連結会計年度より「不動産事業」を非継続事業に分類しております。

### (2) 提出会社の状況

2025年12月31日現在

従業員数（名）	平均年齢（歳）	平均勤続年数（年）	平均年間給与（千円）
144 (20)	44.8	18.5	10,139

- (注) 1 従業員数は就業人員であります。  
 2 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでおります。  
 3 ( ) 内は、年間平均臨時従業員数を外数で表示しております。  
 4 当社のセグメントは「全社（共通）」のみのため、セグメント別情報の記載を省略しております。

### (3) 労働組合の状況

当社グループには、サッポロビール労働組合等が組織されております。  
 なお、労使関係について特に記載すべき事項はありません。

## (4) 管理職に占める女性従業員の割合、男性従業員の育児休業取得率及び従業員の男女の賃金の差異

## ①提出会社

2025年12月31日現在

会社名	管理職に占める女性従業員の割合 (%) (注1、4)	男性従業員の育児休業取得率 (%) (注2、4)	男性従業員の1名あたり育児休業取得日数 (日) (注2、4)	従業員の男女の賃金の差異 (%) (注1、3、4)		
				全従業員	うち正規雇用従業員	うちパート・有期従業員
サッポロホールディングス(株)	0.0	-	-	-	-	-

## ②連結子会社

2025年12月31日現在

会社名	管理職に占める女性従業員の割合 (%) (注1、4)	男性従業員の育児休業取得率 (%) (注2、4)	男性従業員の1名あたり育児休業取得日数 (日) (注2、4)	従業員の男女の賃金の差異 (%) (注1、3、4)		
				全従業員	うち正規雇用従業員	うちパート・有期従業員
サッポロビール(株)	10.7	100.0	49.1	69.3	68.8	61.2
ポッカサッポロフード&ビバレッジ(株)	10.0	111.1	65.7	71.1	70.2	75.7
サッポロ不動産開発(株)	55.6	0.0	0.0	75.4	71.8	75.8
(株)サッポロライオン	8.7	75.0	161.0	45.1	79.1	68.9
サッポロフィールドマーケティング(株)	0.0	0.0	0.0	33.3	32.7	34.3
サッポログループ物流(株)	3.8	-	-	70.3	70.4	60.8
(株)新星苑	10.5	100.0	33.0	54.4	77.8	81.3
(株)P S ビバレッジ	0.0	50.0	120.5	63.9	75.2	67.1
フォーモストブルーシール(株)	33.3	0.0	0.0	36.6	77.0	51.7
ヤスマ(株)	16.7	-	-	86.3	90.8	72.1
(株)北海道サッポロライオン	8.8	-	-	41.9	88.0	97.1

(注) 1 管理職に占める女性従業員の割合及び男女の賃金差異については、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。海外子会社を含めたサッポログループ全体の女性管理職比率は17.9%(前年15.0%)となっております。なお、「-」は算定に必要な従業員が在籍していないことを示しております。

2 男性従業員の育児休業取得率については、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規程に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。「-」は育児休業等の対象となる男性従業員がいなかったことを示しております。

3 従業員の男女の賃金の差異については、「源泉徴収票」の給与・手当・賞与を含めた総支給額の平均額に基づき算出しております。当社グループの賃金制度・体系には性別による処遇の差はなく、賃金差異は主として役割等級や雇用形態別の人員構成の違いに起因するものです。

正規雇用従業員においては、給与水準の高い上位の役割等級に占める男性比率が高いこと、有期雇用従業員においては、短時間勤務者に女性が多い一方で、社員と同水準の等級に位置付けられる継続雇用従業員に男性が多いことが主要な要因であると考えています。

主要事業会社であるサッポロビール(株)においても、年々改善傾向にはありますが同様の傾向が見られています。(表1)とくに正規雇用従業員の30代以降で賃金差が拡大する傾向があり、分析の結果、男女それぞれの人員構成比において、①給与の高い経営職層(管理・専門系列含む)の割合が男性36%に対し女性13%と低いこと、②有期から無期雇用への転換者の割合が男性1%に対し、女性11%と差があること、また、③手当受給対象者に男性が多いことなどが主な要因であることが明らかとなっております。(表2)

これらの人員構成の改善に向け、管理職層の女性比率を適正水準へ引き上げることを女性活躍の優先事項と位置付け、KPIを2026年12%、2030年20%に設定しております。

2025年度には、経営職候補者を対象にした社長との対話会を全17回・65名に実施する等、取り組みを進め、2025年末の女性管理職比率は10.7%となり、2022年の約2倍に増加しています。

また、育児・出産に起因する休職期間の違いや、出産・育児・家事などによる時間的制約というジェンダーバイアスの影響により、時間外労働時間や働き方に男女差が生じている可能性も考えられます。こうした状況を踏まえ、同社では2024年より、1ヶ月超の育児休業取得者が発生した際に「休職職場応援ポイント」を付与する制度の導入など、男女ともに育児休業を取得しやすい環境整備を進めております。その結果、2025年の男性育児休業取得率は100%、1人当たりの平均取得日数は49.1日となりました。（表3）

当社グループでは、現在推進している女性活躍施策をさらに加速させ、特に管理職層の女性比率を適正に引き上げること、併せて全ての従業員が安心して100%の力を発揮できる環境づくりを進めることで、男女賃金差異の解消につなげてまいります。

詳細は「第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組 <サッポログループの人財戦略〈多様な人財の活躍〉>」に記載のとおりです。

4 出向者は出向元の従業員として集計しております。

表1 サッポロビール㈱における雇用形態別男女賃金差 推移

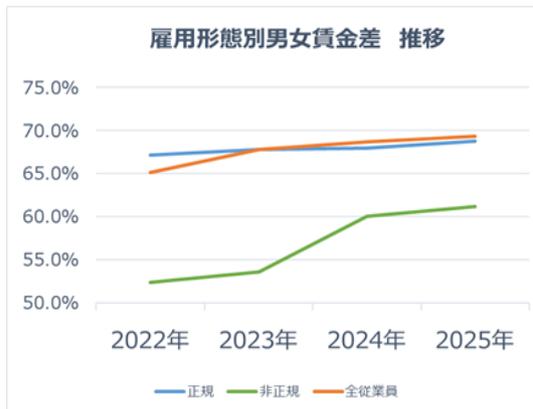


表2 サッポロビール㈱における年代別男女賃金差（正規雇用従業員）

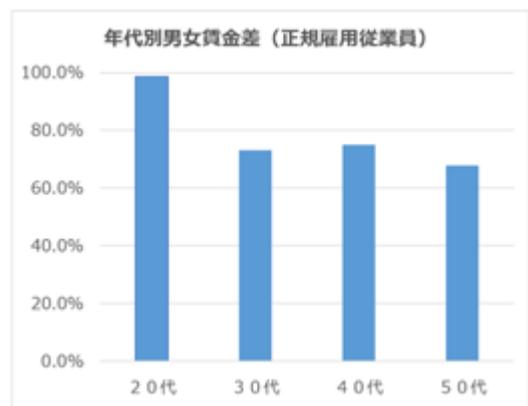


表3 サッポロビール㈱における男性の育児休業取得率及び平均取得日数 推移



## 第2【事業の状況】

### 1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものです。

#### (1) サッポログループの経営理念

サッポログループは、「潤いを創造し豊かさに貢献する」を経営理念に掲げ、「ステークホルダーの信頼を高める誠実な企業活動を実践し、持続的な企業価値の向上を目指す」ことを経営の基本方針として、企業活動を実践しております。

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。

#### (2) 中期経営計画 (2023~26)

1876年の創業以来、様々なイノベーションを推進し、お客様に潤いと豊かさをもたらす商品やサービスをお届けしてきた当社グループは、本年、創業150周年を迎えます。

150年を越えて独自の存在価値を発揮し続けるために、2023年~2026年までの4か年の経営計画を策定しました。本計画のポイントは、事業ポートフォリオの見直しと、各事業のポジショニングに沿ったグループマネジメントを実現し、資本効率を高め企業価値を向上させていくことです。こうした取組を着実に進めた結果、計画で掲げていた2026年の財務目標 (ROE 8%) を、2025年に一年前倒して達成することができました。今後もステークホルダーの皆さまの期待に確実に応えるべく、さらなる企業価値向上に向け、以下の取組を進めてまいります。

#### (構造改革)

不確実性の高い環境に適応するべく、各事業を市場環境、独自の強み、サステナビリティ、収益性、シナジー、リソース配分の6つの視点から考察し、企業価値向上の実現に向け、事業ポートフォリオの最適化に取り組んでおります。

こうした方針のもと、中期経営計画 (2023~26) で掲げた事業整理やコスト構造改革などの施策は順調に進捗しており、収益性の改善に寄与しております。また、2025年12月には不動産事業への外部資本導入にかかる一連の取引に関する契約を締結いたしました。不動産事業のオフバランス化によって得られる資金を、酒類事業を中心とした成長投資に振り向け、中長期的な企業価値向上を推進してまいります。

#### (強化・成長)

国内では、本年予定している酒税改正を踏まえ、「黒ラベル」及び「エビス」への集中投資によりビールカテゴリーのさらなる強化を図ります。RTD (※) カテゴリーにおいては、「濃いめ」ブランドを中心に基幹ブランドへの投資を強化し、収益性の向上を目指します。また、健康ニーズの高まりを踏まえたノンアルコールカテゴリーの開発強化に加え、レモンカテゴリーのさらなる成長にも取り組んでまいります。

海外では、「SAPPORO PREMIUM BEER」へのマーケティング投資を継続し、ブランド強化を推進します。さらに、アライアンスを含めた事業構造の見直しを進め、収益基盤の強化を図ってまいります。飲料分野では、シンガポール・マレーシアを中心に、成長市場である低・無糖茶カテゴリーへの取組を強化してまいります。

※RTD: Ready To Drinkの略。購入後そのまま飲める、缶チューハイなどのアルコール飲料

#### (財務目標)

- ・ROE: 8%
- ・EBITDA年平均成長率 (CAGR) : 10%程度
- ・海外売上高年平均成長率 (CAGR) : 10%程度

#### (主な非財務目標)

- ・温室効果ガス排出削減 (いずれも2022年比)
  - スコープ1, 2 2030年 42%削減 (2026年 21%削減)
  - スコープ3 2030年 25%削減 (2026年 12.5%削減)
- ※SBT認定済
- ・女性役員比率、女性管理職比率: 12%以上

### (3) 財務戦略

「持続的成長と資本効率重視」をテーマに、構造改革・事業成長による収益力強化と、資産や事業ポートフォリオの見直しにより資本効率を高め企業価値向上を確かなものにします。

財務の健全性は、現状格付けを維持することを基本とします。投資については、営業キャッシュフローとのバランスを取りながら、海外への投資を優先することで成長促進を図ると共に、サステナビリティ関連の投資も推進します。なお、M&A等の成長投資の機会には、現状格付を確保できる範囲で機動的に対応します。

株主の皆様への利益還元は、経営上の重要政策と位置付けており、業績や財務状況を勘案して安定した配当を行うことを基本方針としております。今後の配当水準につきましては、DOE※3%以上を目安に、2030年までにDOE4%以上を目指してまいります。

※DOE＝配当額／親会社の所有者に帰属する持分合計（期首期末平均）

### (4) 対処すべき課題

#### ①事業計画の推進とモニタリングについて

当社グループは事業計画の達成に向けて、内部運用ならびに外部開示の2つの観点からモニタリング体制を構築し、運用しております。内部運用の観点では、各事業セグメントにおける構造改革及び成長戦略に関する具体的なアクションプランの進捗について、取締役会等を通じて綿密なモニタリングを行い、計画達成の裏付けを強化しております。また、外部開示の観点では、当社グループの取組を、従来以上に具体的に分かりやすく、且つタイムリーにステークホルダーの皆様にお伝えすることで、計画達成の蓋然性に対する信頼性の向上に努めております。

#### ②サステナビリティ経営の推進について

「2 サステナビリティに関する考え方及び取組」をご覧ください。

#### ③DXの推進について

大きな環境変化が続く中で、サッポログループでは新たな時代のニーズに即した価値を創出する手段として、2022年に策定した「サッポログループDX方針」に基づき、人材育成、推進体制及び環境整備を推進しております。

#### 「サッポログループDX方針」

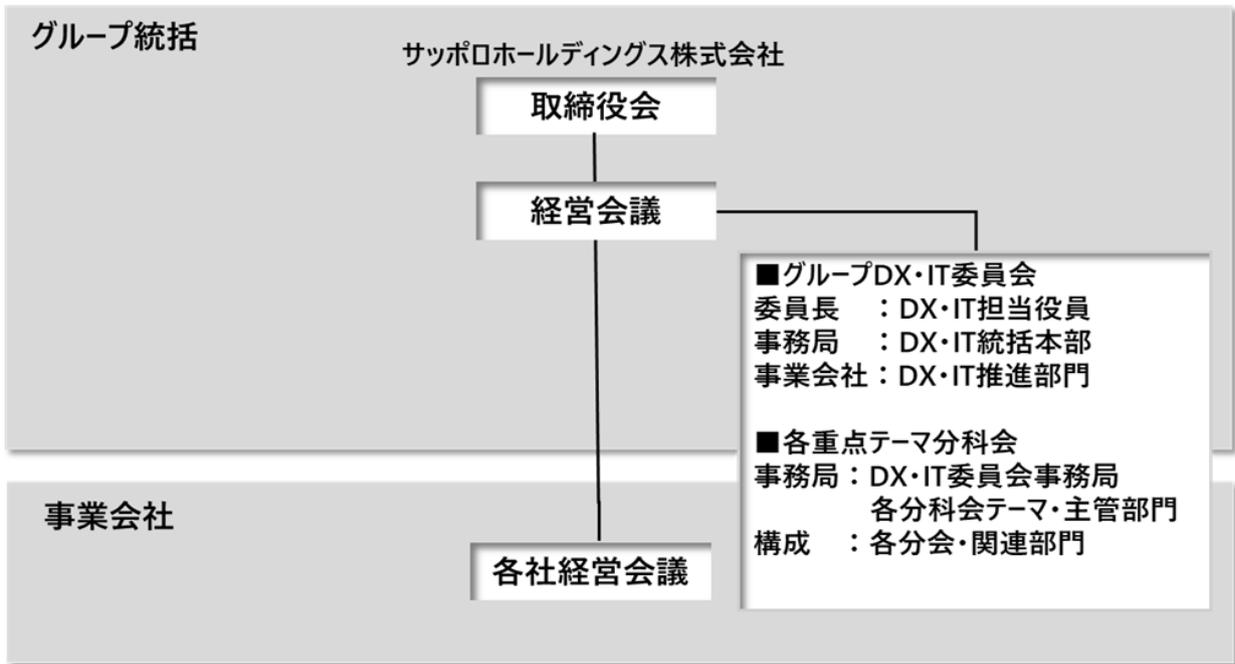
方針① お客様接点を拡大：お客さまとつながり、理解を深め、寄り添うこと

方針② 既存・新規ビジネスを拡大：お客さま起点で考えぬかれた新たな価値の創造と、稼ぐ力を増強すること

方針③ 働き方の変革：サッポログループにかかわるあらゆるステークホルダーと共に成長し続けるため自分たちの仕事をもっと楽に、もっと楽しく、働くことに誇りを持つものにしていくこと

### DX推進体制

グループのDX・ITに関する経営資源配分の支援・調整・確認を行い、方向性を決定するための機関として、DX・IT担当役員を委員長とする「グループDX・IT委員会」を2022年4月1日付で設置しております。



### DX推進戦略

2022年よりDX・IT人材育成に取り組み、2023年までにDX・IT推進リーダー200名を含む、基幹人材900名を育成してまいりました。2025年は、これまでに育成したDX・IT基幹人材の中から選抜した13名を対象に、「既存の常識にとらわれない発想」及び「データ活用・セキュリティ」に関するスキル強化を図る人材育成プログラムを実施しました。

あわせて、2025年1月より社内外のデータ利活用を目的としたグループ共通のデータ基盤である「SAPPORO DATA FACTORY」の運用を開始し、さらに同年2月には全社員が利用可能なサッポログループ独自の生成AIツールを導入するなど、DX推進基盤の強化に取り組みました。

今後も育成した人材に対する継続的な教育及び活躍機会の提供ならびにDX基盤の構築を通じて、事業におけるDX起点での成果創出に取り組んでまいります。

重点施策	具体策・KPI（～26年）
①DX・IT戦略の推進体制構築 ②組織・人材マネジメント整備 ③育成人材の活躍、成果発揮の環境整備・運営	①DXとITを組織・機能融合による多面的な業務シナジーの創出 ②計画的な育成・採用・活用によるグループ全体の人材レベルの向上 ③ビジネスプロセス変革、新規事業分野の開拓を創出する新たな環境を整備

### ④グループ中長期成長戦略

当社は2024年2月14日に「グループ価値向上のための中長期経営方針」を公表し、その方針に基づく具体的な戦略として「グループ中長期成長戦略」を2025年2月14日に公表いたしました。その概要は以下のとおりです。

#### 1. 中長期ビジョン及び戦略骨子

当社は、中長期ビジョンである「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」を目指し、以下の5つの戦略を展開します。

戦略骨子	施策・ターゲット
① Bonds with Community (わくわくする体験や新しい楽しみ方の提供)	基軸ブランドのマーケティング投資倍増、外食事業を中心に顧客接点を拡大する等により、国内ビールシェア25%、2030年国内酒類事業利益率10%以上を目指す
② Healthier Choice (より健康的な選択肢の提供)	国内ではノンアルコール・RTD開発体制強化、酒類と飲料の組織融合により健康機能価値を訴求。海外ではノンアルコール展開エリアを北米で拡大
③ Efficient Foundation (成長戦略実行に向けた組織改革)	2026年7月に事業持株会社体制へ移行予定。国内・海外の2事業本部体制により経営効率向上、ガバナンス強化、人的資本投資を継続実施
④ Strategic Alliance (戦略的パートナーシップの構築)	米国では構造改革に加え、サッポロブランドの成長基盤構築で他社と提携を検討 ベトナムでは製造販売両面で、カールスバーグ社と協業した市場拡大を検討
⑤ Inorganic Growth (インオーガニック成長)	不動産事業への外部資本導入による資金を活用し、大型のM&A等も含めた成長投資を検討。顧客体験価値の提供やRTD事業の強化、海外事業強化といった重点領域を定めて投資を判断、実行していく

## 2. 財務戦略

長期目標としてROE10%以上を設定し、ROICを指標とした財務管理により、資本効率の向上を目指します。また、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。

さらに、上記戦略により収益力を向上させ、2024年から2030年までの事業利益で年平均10%程度の成長を目指します。2026年以降、不動産事業のオフバランスにより資本増加が見込まれ、ROEは一時的に低下する見込みですが、酒類事業への成長投資に資本投下することで利益成長を加速させ、長期視点でのさらなる資本効率性の向上を目指します。

なお、今後の中期的な期間は、当社が取り得る戦略により財務構造が大きく変わる変革期であるため、2030年の財務目標は次期中期経営計画策定の中で検討していきます。

## 2 【サステナビリティに関する考え方及び取組】

当社グループのサステナビリティに関する考え方及び取組は次のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

### ＜サッポログループのサステナビリティに関する考え方＞

サッポログループは「中期経営計画（2023～26）」における、3つの戦略の柱の一つに「サステナビリティ」を掲げております。サステナビリティ経営の推進にあたっては「サッポログループ サステナビリティ方針」のもと、「環境との調和」「社会との共栄」「人財の活躍」を柱とする重点課題を特定し、それぞれ目標を設定しその達成に向けて、進捗をモニタリングしております。今後は、「グループ中長期成長戦略」の実現に向けてより一層サステナビリティ経営の取組を推進していきます。

サステナビリティ重点課題の特定は、GRIスタンダード、SASBスタンダード、ESG格付けの外部評価等の国際的なフレームワークを参照のうえサステナビリティ課題を網羅的にリストアップし、特にサッポログループの業種・業態と関連性ある項目を、「事業による社会・環境への影響度」と「社会・環境による自社財務への影響度」を「リスク・機会」の側面からスコアリングし優先順位付けしました。社外有識者からいただいた客観的なアドバイスを参考にして、最終的に特定した重点課題を経営会議及び取締役会で承認しております。

### ① ガバナンス

サッポログループは、サッポロホールディングス㈱代表取締役社長を委員長とする「グループサステナビリティ委員会」「グループリスクマネジメント委員会」を「経営会議」の諮問委員会として設置しております。

「グループサステナビリティ委員会」では、グループ全体でサステナビリティ経営を推進するための全体方針を策定し、グループ内の調整を行い、担当取締役が半期ごとに気候変動や人財に関する課題を含めたサステナビリティ重点課題への対応の進捗状況について取締役会へ報告しております。また、サッポロホールディングス㈱人事担当役員を委員長とした「グループ人財戦略会議」において、人財に関する計画、アクションの策定・実行ならびにモニタリングを行うほか、その内容は年2回の取締役会にて報告しております。

「グループリスクマネジメント委員会」では、委員会事務局が半期ごとにグループにおけるサステナビリティ関連リスクの発生状況や対応、再発防止について取締役会へ報告しております。詳しくは、「3 事業等のリスク」をご確認ください。

取締役会は、これら報告を受けた課題への取組や設定した目標をモニタリングし、監督しております。

組織体	グループサステナビリティ委員会
役割	・サステナビリティ経営推進のための全体方針策定及び統括 ・事業継続に向けた中長期的な外部環境リスクと機会及びそのガバナンスに対するモニタリング
構成	委員長：サッポロホールディングス㈱代表取締役社長 委員長代行：サッポロホールディングス㈱経営企画部 担当役員 構成員：サッポロホールディングス㈱経営企画部長、経理部長、人事部長、総務部長 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、各社経営戦略担当役員 監査等委員
開催頻度	年2回

### 2025年の開催実績

開催月	主な議題
4月	・サステナビリティ重点課題に対するモニタリング ・中長期的な環境投資、責任ある飲酒の推進、人的資本投資に関する報告と意見交換
9月	・サステナビリティ重点課題に対するモニタリング ・経営戦略に合わせたサステナビリティ重点課題及び方針の更新に関する報告と意見交換 ・サステナビリティ重点課題（指標・目標の一部）更新に関する審議

### 取締役会におけるサステナビリティに関連した報告

開催月	主な議題
5月	・グループサステナビリティ委員会内容の報告
5月	・外部有識者からの「サステナビリティ・メガトレンド」インプットと討議
10月	・グループサステナビリティ委員会内容の報告

当社は、取締役に対して特に「期待する」スキルを明確にしたスキルマトリクスを設定しており、「サステナビリティ」に関して、取締役として必要なスキルとして位置付けております。詳しくは、「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等(2) 役員の状況」をご参照ください。2025年4月、取締役のサステナビリティスキル強化を目的に、役員クラスを対象とした環境経営能力強化研修を実施しました。

また、取締役の報酬に関して、業績連動型株式報酬の項目に、「ESG指標」「従業員エンゲージメント」を組み入れ、サステナビリティに関する取組を役員報酬に反映させております。

#### 取締役の業績連動型株式報酬（サステナビリティ関連項目）

指標	
ESG指標	1. FTSE Russel ESG Rating (注1) 2. MSCI ESG Rating (注1) 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
従業員エンゲージメント	「ワークエンゲージメント」(注2) 外部評価機関調査による評価結果で毎年の評価基準を設定

(注) 1 企業のESG関連情報収集、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

2 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

## ② 戦略

サッポログループは「環境との調和」「社会との共栄」「人財の活躍」を柱とした、サステナビリティ重点課題（マテリアリティ）を9項目設定しております。中でも、グループの事業関連性及びリスクと機会の影響度の大きさから、「脱炭素社会の実現」「自然共生社会の実現」「地域との共栄」「責任ある飲酒の推進」「多様な人財の活躍」を、経営上特に重視する最注力課題と位置付けて、「リスクの低減」とともに「企業成長につながる機会成長」の観点から取組を進めております。

### I. サステナビリティ重点課題

経営理念	潤いを創造し 豊かさに貢献する		
提供価値	全ての事業が提供する時間と空間で、人々と地域社会のWell-beingに貢献		
サステナビリティ方針	「大地と、ともに、原点から、笑顔づくりを。」		
サステナビリティ 重点課題 (マテリアリティ)	環境との調和	社会との共栄	人財の活躍
	① 脱炭素社会の実現	④ 地域との共栄	⑦ 多様な人財の活躍
	② 循環型社会の実現	⑤ 健康価値の提供	
	③ 自然共生社会の実現	⑥ 責任ある飲酒の推進	
	⑧ 持続可能なサプライチェーン構築		
⑨ 安全な製品・施設の提供			

## II. リスクと機会、事業との関連性

サッポログループのサステナビリティ重点課題を特定する際に、各重点課題における「事業が社会・環境に与える影響」「社会・環境による自社財務への影響」に関してリスクと機会及び事業との関連性評価を実施しております。評価結果は以下のとおりです。

重点課題	事業が社会・環境へ与える影響		社会・環境による自社財務への影響		事業との関連性		
	リスク	機会	リスク	機会	酒類	外食	食品飲料
脱炭素社会の実現	大	大	大	中	◎	◎	◎
循環型社会の実現	大	中	大	中	◎	◎	◎
自然共生社会の実現	大	中	大	中	◎	○	◎
地域との共栄	中	大	中	大	◎	◎	◎
健康価値の提供	小	大	小	大	○	○	◎
責任ある飲酒の推進	大	大	大	大	◎	◎	△
多様な人財の活躍	小	中	大	大	◎	◎	◎
持続可能なサプライチェーン構築	大	小	大	小	◎	◎	◎
安全な製品・施設の提供	大	中	大	中	◎	○	◎

## III. 具体的な取組と経済価値の繋がり

サステナビリティ重点課題に対しての具体的な取組と経済価値（将来的な財務影響）との繋がりには以下のとおりです。

重点課題	具体的な取組	経済価値への繋がり
脱炭素社会の実現	・ 自社拠点・サプライチェーンにおける温室効果ガス排出削減	・ 省エネ等によるエネルギー使用量減 ・ 将来的な炭素税導入時のコスト増の抑制
循環型社会の実現	・ 循環型社会に対応した容器包装の実現 ・ プラスチック資源のリデュース・リサイクル ・ 廃棄物・食品ロス削減 ・ 水資源の有効な利用、水リスクへの対応	・ 資材の安定調達 ・ 資源循環を起点にした新たなビジネスモデルの創出 ・ 無駄のないサービス提供による利益創出 ・ 廃棄コストの削減 ・ 良質な水資源確保等のリスク低減
自然共生社会の実現	・ 気候変動に対応した原料育種 ・ 自然と共生する拠点・まちづくり	・ 気候変動への適応策実行による、長期的な原料の安定調達 ・ 原料生産者との協働による付加価値創出
地域との共栄	・ 地域の価値向上 ・ 自社リソースを活用した地域課題解決	・ 地域創生を基軸にした新たな売上機会の創出 ・ 付加価値の高い国産原料の安定調達
健康価値の提供	・ 事業を通じた健康価値の提供	・ 健康価値提供による利益創出
責任ある飲酒の推進	・ 適正飲酒の啓発	・ 不適切な飲酒の防止による事業機会の維持 ・ ノンアルコール・微アルコールの市場拡大
多様な人財の活躍	・ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) の推進 ・ 成長と生産性向上に向けた人的資本投資	・ ワークエンゲージメントを高めることによる、生産性向上 ・ 個のスキルアップ及び多様な価値観の融合による新たな価値創出
持続可能なサプライチェーン構築	・ サプライチェーンにおける人権尊重 ・ サプライチェーンにおける環境負荷低減 ・ 安定調達	・ サプライチェーン不安定化によるリスクの低減
安全な製品・施設の提供	・ 食品安全	・ 安定的な事業継続を支える基盤の構築

#### IV. 気候変動・自然資本への取組

サッポログループにとって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上で、リスクと機会を洗い出し、その結果を戦略や取組に反映しております。また、農作物や水資源等を利用する当社にとって、気候変動と同様に自然資本への対応も重要な課題であると認識しております。自然資本の対応策を進める際には、自然資本と気候変動は密接に関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取組を進めていきます。

当社は、TCFD、TNFDの提言に賛同し、積極的な情報開示を進めております。本提言に関連した分析の詳細は当社WEBサイトをご確認ください。

<https://www.sapporoholdings.jp/sustainability/environment/nature/climate/>

##### <事業に関連したサプライチェーンと自然への依存・影響>

「酒類」「食品飲料」のサプライチェーン全体の主な産業プロセスを整理し、TNFD推奨ツール・ENCOREや社内情報等を参考にして、自然への依存と影響をヒートマップで整理しました。

「酒類」「食品飲料」では、サプライチェーンの上流及び直接操業ともに、原材料となる農作物の生産時の依存・影響が大きいと考えられました。具体的には、依存としては自然がもたらす安定した気候など、影響としては水利用や土地利用、温室効果ガス排出などが挙げられました。評価結果を踏まえ、サプライヤーと連携して、農業生産時の環境負荷の低減などに取り組んでおります。なかでも温室効果ガス排出については、2024年3月にFLAG関連排出の目標を立て、SBT認定を取得し削減に向けた取組を進めております。

容器包装に用いる紙の生産についても、自然への影響・依存が大きいと考えられます。紙使用量を削減した包装方法などに現在取り組んでおり、引き続き進めていきます。また、自社の直接操業であるアルコール発酵・蒸留や加工食品飲料の製造は、水に強く依存しております。水に関しては、水の高リスク地域に該当する当社工場での水使用量削減に関して2030年目標を掲げており、目標達成に向けた取組を進めていきます。

##### <自然関連リスクと機会の評価>

自然への依存と影響の評価結果を踏まえて、大麦・ホップの生産に伴う自然関連のリスク・機会を特定して、その大きさや発生可能性を検討しました。影響時期は短期（～2030年）、中期（～2040年）、長期（～2050年）と設定しております。

##### 物理リスク

項目	リスクの概要	影響時期	財務影響	発生可能性
急性	病虫害の発生による収量・品質の低下	中	小	高
	暴風雨や洪水などの気候災害による収量・品質の低下	短	小	高
	気温上昇や干ばつ等による収量・品質の低下	中	小	高
慢性	水質汚染による収量・品質の低下や水質浄化コストの増加	中	小	中
	土壌の健全性の低下による収量・品質の低下	中	小	高

移行リスク

項目	リスクの概要	影響時期	財務影響	発生可能性
政策	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	短	中	中
	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	中	小	低
	化学肥料・化学農薬などの汚染に関連する規制の強化による対応コストの増加	中	小	中
	干ばつ時の取水制限などの規制による収量低下・品質低下	短	小	中
技術	精密農業、再生農業などの環境負荷を低減する農業技術や、環境負荷低減やレジリエンス向上につながる品種開発への投資の増加、それらの技術の導入による短期的な収量低下やコスト増加	短	小	中
市場	環境負荷の小さい商品への消費者の選好性の変化による収益減少、市場シェアの減少	中	小	中
評判	保全重要度の高い自然などに大きな影響を与えることによるレピュテーション低下や操業許可の喪失	長	中	低
賠償責任	保全重要度の高い自然などに大きな影響を与えることによる法的罰則・訴訟のコスト	長	中	低

機会

項目	機会の概要	影響時期	財務影響	発生可能性
資源効率	肥料や農薬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、コスト及び環境負荷の低減	中	小	中
	水利用効率の向上や水源地の確保・保全による、水関連リスク及びコストの削減	短	小	中
製品サービス	環境負荷を低減した農法の導入によるリスク低減、環境に配慮した食品の市場シェア獲得	長	小	中
市場	環境負荷の低減をテーマとした農業技術の開発や育種によるコスト削減やレジリエンス向上	長	小	高
	環境負荷を低減した農法・農業技術の導入・開発、生物多様性保全活動によるブランドイメージ向上	長	小	中
資金	サステナブルファイナンスによる資金調達	短	中	中
持続可能な資源利用	気候変動に対してレジリエントな品種や、水や肥料などの使用量低減を可能にする品種の開発	長	大	高
保護・復元・再生	生物多様性の保全活動の実施	長	小	高

<シナリオ分析結果（財務影響）>

酒類事業で気候変動による影響が想定されるビール原料農産物の調達地域を対象とした、シナリオ分析を実施しました。国際連合食糧農業機関（FAO）のシナリオ分析データ等を基に、異常気象等の要因を考慮して補正しており、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、サステナビリティ進展、標準、停滞シナリオについて、2050年までの収量の変化を想定しております。

	気温上昇	異常気象	農業関連動向	社会動向
進展シナリオ	1.5℃	ある程度増加(-)	化学肥料等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
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
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

＋：収量にプラス影響　－：収量にマイナス影響

サステナビリティ進展シナリオでは、化学肥料使用に規制がかかる影響等によって、収量に対してマイナスの影響が出る事を想定しております。収量推計が増加基調の国では上表のマイナス要因を受けても増加や横ばいを保つ場合があります。

○原料農作物調達への財務影響

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

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

(単位：億円)

	2030年	2050年
サステナビリティ進展シナリオ	2.0	5.5
サステナビリティ標準シナリオ	1.3	5.0
サステナビリティ停滞シナリオ	2.5	7.7

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

品目別にみると調達額の一番大きい大麦（麦芽含む）が、各シナリオで最も価格上昇のある品目となりました。

○炭素税導入によるスコープ1, 2への財務影響

炭素税導入による財務影響は、国際エネルギー機関(IEA)のNZEシナリオ(Net Zero Emissions by 2050 Scenario)に基づき、当社拠点のエネルギー使用量から試算をいたしました。2030年、2050年時点において、当社も温室効果ガス削減目標が達成できた場合とできなかった場合の財務影響を分析しました。

年	温室効果ガス削減目標が達成できた場合の排出量(千t)	温室効果ガス削減目標が達成できなかった場合の排出量(千t)	温室効果ガス削減目標が達成できた場合の炭素税に関するコスト(千円)	温室効果ガス削減目標が達成できなかった場合の炭素税に関するコスト(千円)
2030	110	189	1,813,440	3,130,869
2050	0	189	0	6,055,178

※1USD=133.36円 (2023年の分析時点におけるレート)

IEA：NZEシナリオ

炭素税2030年：先進国130USD、新興国90USD、発展途上国15USD

炭素税2050年：先進国250USD、新興国200USD、発展途上国55USD

計画通りに排出量を削減できた場合、2030年：110千t、2050年：0tをそれぞれ見込んでおります。一方で、削減目標を達成できなかった場合、2022年の排出量が継続することを想定し2030年、2050年それぞれの排出量を189千tと見込みました。削減目標を達成できなかった場合、できた場合をそれぞれ比較すると、2030年は約13.2億円、2050年は約60.6億円のインパクトがあるという結果となりました。

<リスクと機会、財務影響と対応・施策の方向性>

シナリオ分析の結果、各シナリオで原料農産物の収量が減少する地域があることが判明しました。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、短期・中期(2030年頃)、長期(2050年)の視点で検討を行いました。

■移行リスク

項目	関連		影響時期			財務影響	対応・施策の方向性
	気候	自然	短期	中期	長期		
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	・脱炭素化取組の推進 (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	○	○	○			窒素肥料の投入量等の情報把握、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等を想定	・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
農薬(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) 2030年2.0億円, 2050年5.5億円 (標準) 2030年1.3億円, 2050年5.0億円 (停滞) 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	・農薬規制情報と農薬使用状況の把握 ・化学農薬に代わる生物的防除や物理的除去法等の総合的病害虫管理の情報収集と生産者動向の把握
カーボンプライシング等による農産物生産エネルギーコスト増加	○			○	○		

■物理リスク

項目	関連		影響時期			財務影響	対応・施策の方向性
	気候	自然	短期	中期	長期		
温暖化・異常気象による原料農産物の品質低下や収量減	○	○		○	○	原料農産物の調達額増加 (進展) 2030年2.0億円, 2050年5.5億円 (標準) 2030年1.3億円, 2050年5.0億円 (停滞) 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>多角的な調達先の確保</li> <li>異常気象による品質低下リスクの低い大麦・ホップ多収性品種の開発・普及</li> <li>病害抵抗性に優れた大麦・ホップ新品種の開発・普及</li> <li>サプライヤーとの連携による総合的病害虫管理の導入に向けた病害虫防除体系の確立</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存拠点の水供給の安全性と渇水及び異常気象に対するリスク評価</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルの食品輸出入動向・規制に関する情報収集・把握</li> <li>国内生産安定化のための基盤強化</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>運転管理における省エネルギーの徹底</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>多角的な調達先の確保</li> <li>生産者とのコミュニケーションによる状況把握</li> </ul>

■機会

項目	関連		影響時期			財務影響	対応・施策の方向性
	気候	自然	短期	中期	長期		
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素化取組の推進(2030年・2050年目標達成)</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>干ばつや多雨等の気候変動の影響を回避・軽減する大麦・ホップ適応品種の開発・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合わせ持つものがある)</li> </ul>
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)	

項目	関連		影響時期			財務影響	対応・施策の方向性
	気候	自然	短期	中期	長期		
ICT・ロボット等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
肥料や農薬等の投入量の最適化、エネルギー効率の高い機械の導入による、コスト及び環境負荷の削減	○	○		○		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等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、水関連リスク及びコストの削減		○	○			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

#### ■ 適応策

酒類事業では、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んでおります。気候変動により影響が大きくなると想定されるビール主原料について、病害抵抗性に優れ、異常気象でも収量や品質が安定している品種の実用化を目指し、開発を進めております。

#### ③ リスク管理

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、グループを取巻く様々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等、事業の継続的な維持・発展、及び社会からの信頼の確保に努めております。

なお、「経営会議」、「グループサステナビリティ委員会」及び「グループリスクマネジメント委員会」は、相互の役割を認識し、それぞれの機能に対応しております。主要リスク、顕在化した場合の影響、主な対策は、「3事業等のリスク」をご確認ください。

また、サステナビリティに関連したリスクに関しては、テーマ毎にリスクを評価し管理、対応を実施しております。気候変動や自然資本はTCFDやTNFDのフレームワークに沿って事業影響の分析や対応策の検討、水資源に対しては総合水リスクの評価と対応、人権の尊重に対してはサプライチェーン上の人権尊重に向けた人権デュー・ディリジェンスの対応に取り組んでおります。

#### ④ 指標及び目標

##### I. 気候変動関連

###### <温室効果ガス排出の測定方法に関する開示>

サッポログループは、温室効果ガス排出を測定するにあたり、事業活動における実質的な管理と支配を正確に反映するため、測定アプローチとして経営支配力基準を用いております。また、GHGプロトコルに基づき温室効果ガス排出を測定するにあたり、スコープ2（購入した電力、蒸気、熱からの間接排出）の電力における算定はマーケット基準を用いております。当該基準は企業が電力購入契約を通じて選択した特定の電力供給源に基づく排出係数を用いて排出量を計算する方法です。排出量を正確に把握し、持続可能な経営戦略の策定に資することを目的としております。

<温室効果ガス排出量削減目標>

目標設定会社	目標 (2030年)
サッポログループ	・ スコープ 1, 2 温室効果ガス排出量を2022年比で42%削減
SB, SBL, PS	・ スコープ 3 温室効果ガス排出量を2022年比で25%削減
	・ FLAGスコープ 1, 3 温室効果ガス排出量を2022年比で31%削減

\*SB：サッポロビール㈱、SBL：SLEEMAN BREWERIES LTD.、PS：ポッカサッポロフード&ビバレッジ㈱

\*温室効果ガス排出削減目標はSBT認定を取得しております。

<温室効果ガス排出量>

サッポログループの温室効果ガス排出量に関する当連結会計年度（2025年度）実績は、2026年8月に当社WEBサイト上にて開示を予定しております。また、当社では、将来的に有価証券報告書内で会計年度実績を適時に開示できるように、データ集計及び管理体制の強化・整備を現在進めております。なお、温室効果ガス排出量の算定結果については国際基準ISAE3410に準拠した第三者検証を一般財団法人日本品質保証機構から受けております。

※当社WEBサイト（ESGデータ集）<https://www.sapporoholdings.jp/sustainability/esg/>

(千t-CO2e)

	2024年実績	削減比率	2025年実績
スコープ 1, 2 温室効果ガス排出量	167.7	11.4%	集計中
スコープ 3 温室効果ガス排出量	979	14.0%	集計中
FLAGスコープ 1, 3 温室効果ガス排出量	53	25.9%	集計中

※削減比率は2022年を基準年とした比率

スコープ 3 温室効果ガス排出量に関する内訳

(千t-CO2e)

	概要	2024年実績	2025年実績
カテゴリー 1	購入した製品・サービス	672	集計中
カテゴリー 2	資本財	21	
カテゴリー 3	スコープ 1, 2 に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	27	
カテゴリー 4	輸送・配送（上流）	98	
カテゴリー 5	事業から出る廃棄物	3	
カテゴリー 6	従業員の出張	0	
カテゴリー 7	従業員の通勤	1	
カテゴリー 8	リース（上流）	21	
カテゴリー 9	輸送、配送（下流）	87	
カテゴリー 10	販売した製品の加工	算定対象外	
カテゴリー 11	販売した製品の使用	10	
カテゴリー 12	販売した製品の廃棄	15	
カテゴリー 13	リース資産（下流）	4	
カテゴリー 14	フランチャイズ	算定対象外	
カテゴリー 15	投資	20	
スコープ3合計		979	

FLAGスコープ 1, 3 温室効果ガス排出量に関する内訳

(千t-CO2e)

カテゴリー	2024年実績	2025年実績
土地利用変化排出	12	集計中
土地管理排出	41	
FLAG関連排出 合計	53	

<サッポログループ環境投資>

サッポログループでは温室効果ガス削減計画の達成に向けて、生産拠点では設備の高効率化や工程の合理化等の省エネ活動、又は電力を中心に再生エネルギーへの転換を進めます。なお、2022年から2030年の8年で約21億円の環境投資を行います。

<内部炭素価格>

脱炭素を目的とした投資判断の枠組みでは、ICP（Internal Carbon Pricing）を主要事業会社で導入しており、投資額の試算では6千円/t-CO2を採用しております。

## II. サステナビリティ重点課題関連

サステナビリティ重点課題に対し、それぞれ目標を設定し、その達成に向けて、進捗をモニタリングしながら取組を推進しております。温室効果ガス排出以外の指標及び目標の一覧、最新の実績は当社WEBサイトを参照願います。

\* 当社WEBサイト <https://www.sapporoholdings.jp/sustainability/policy/systems/>

\* 2026年8月に実績及びサステナビリティ情報の更新を予定しております。

### < サッポログループの人財戦略（多様な人財の活躍） >

中期経営計画（2023～26）では、事業構造を転換し「海外事業の成長」「コア事業の収益力強化」を大きな柱として、持続的成長に向けた基盤の構築を目指しております。この事業変化に迅速に対応し、経営戦略を実現していくため、それを担う重要な経営基盤である人財と組織の強化を目的に、グループ人財戦略(2023-2026)を策定しました。

人財戦略では、北海道の「開拓使」をルーツとする創業以来の強みをベースとしながら、海外事業をはじめとする新たな事業や新たな商品・サービスの創出に果敢に越境し、変化に挑む組織づくりのための「多様性と流動化の加速」、注力する事業分野や経営戦略の実効性を上げるための「優先度の高い人財への集中投資」、当社で働くグループメンバーがエンゲージメント高く成果貢献できる「100%の力を発揮できるしくみ・環境の整備」の3つの戦略を掲げ、取組を推進しています。

なお、サステナビリティ重点課題において「多様な人財の活躍」を最注力課題に設定しています。



\* SH：サッポロホールディングス(株)

\* 4事業会社：

サッポロビール(株)・ポッカサッポロフード&ビバレッジ(株)・サッポロ不動産開発(株)・(株)サッポロライオン

中期経営計画、事業戦略、財務目標に関しては「1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等 (2) 中期経営計画 (2023～26)」をご確認ください。

### ① 戦略

サッポログループ人財戦略においては、3つの戦略に基づき、5つの優先課題とKPIを定め、人財育成と社内環境整備に取り組んでおります。

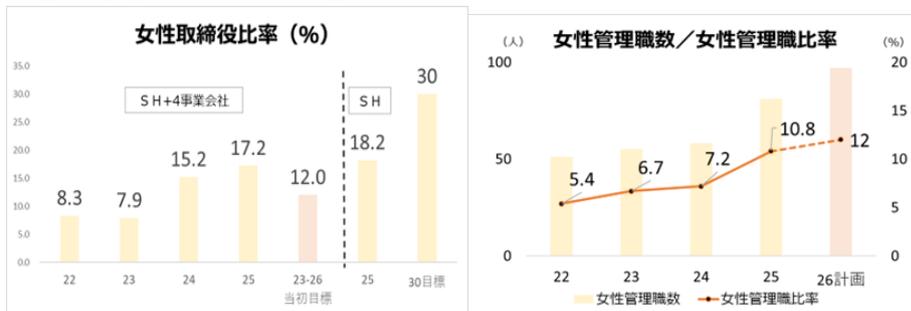
#### ■戦略①多様性×流動化＝変化への挑戦

新たな領域の開拓や、コア領域の更なる成長に向け、これまでの当社内における常識や既存の価値観から脱却し、多様性と流動化を加速することを重要課題と位置付けております。

### <多様性の促進>

優先課題として位置付ける女性活躍については、女性取締役、管理職比率の2026年KPI12%以上（サッポロホールディングス(株)+4事業会社）に対し、各社にて年度目標を設定し、進捗をローリングしながら取組を推進しております。経営トップ層からマネジメント層に対しては、自らの言葉で方針を発信し意識改革を促すとともに、管理職候補の女性社員に対しては、社長と直接キャリアを考える場を設ける等、計画的な育成へ注力してまいりました。また、女性経営職の社外からの積極採用の取組も加わった結果、2025年女性取締役比率は17.2%、管理職比率は9.5%の目標値に対し、10.8%となりました。2030年のサッポロホールディングス(株)取締役比率30%、2026年管理職比率12%を目標に着実に前進してまいります。

2026年人財戦略の最終年度の確実な目標達成に向け、社内人財の育成スピードの加速、社外人財の積極的な登用を通じ、多様性のさらなる加速を図ってまいります。



国内主要会社で実施している従業員意識調査では、多様なメンバーが働きやすい環境であると72%が回答し年々数値は改善しています。一方で、「多様な考えを活かそうとしている」に関しては63%と一定の改善は見られるものの、KPIの「DE&I・チーム力3.2（4点満点）」に対しては、3.0の実績にとどまっており、更なる推進が必要であると考えております。

職場におけるインクルージョンの一層の加速に向け、DE&I推進や女性管理職育成に関する事業場長の役割・責任を社長や人事担当役員自らの言葉で直接説明する等、組織として多様な人財が力を発揮できる環境づくりを進めております。

### <社内外人財の流動的な活用>

中期経営計画で掲げた収益力の向上や事業ポートフォリオに即した人財アロケーション、DX・ITの活用による業務効率化推進により、労働生産性は年々向上しております。

2026年7月には事業持株会社体制への移行を予定しており、「One SAPPORO 経営」の下、より機動的かつコンパクトな組織・人員体制構築に取り組んでおります。

また、多様な人財が流動的に動きシナジーを創出することを目的に「誰もが越境し挑戦するのが当たり前」となる文化醸成を進めてきました。人財公募については、2025年度に過去最多の49件を募集、94名が応募しました。社内外副業についても、2026年KPIである社内副業経験者300名に対し、378名となり前倒しで目標を達成しました。

今後も、社内外の新たな職場・業務へ自らの意思でチャレンジする経験を通じキャリア自律を更に加速していきます。

更に、グループ社員の約37%を占める50代以上のシニア層の活躍も重要な課題と位置付けております。希望者を対象としたキャリア面談は、2025年末時点で50歳以上社員の約18%に実施し、新たなキャリア構築を支援する環境を整備しております。

高度キャリア人財の採用についても、2024年より取組を進め、2025年は、国際事業をはじめとする事業戦略上重要なポジションへ事業場長クラス4名を含むマネジメント層の登用を行いました。併せて、人事総務部門担当者向けに新たな人財が組織に早期に組織になじめるためのオンボーディング研修の実施等、安心して能力を発揮できる環境づくりを推進しております。

### ■戦略②人的資本投資＝個と組織の強化

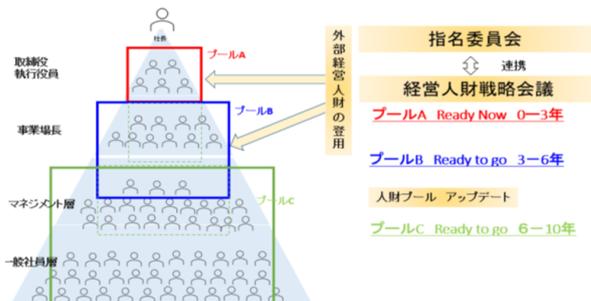
サッポログループでは、優先し集中投資する人財として経営層、グローバル、DX・ITの3つを掲げ、人財確保・育成を推進しております。

### <経営人財育成>

中長期成長戦略の実効性を高める上で、経営人財の高度化は必須であり、計画的な育成、登用を目的に2024年に経営人財育成のプロセスを明確化いたしました。

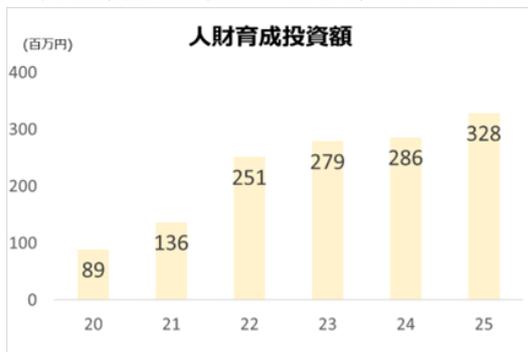
指名委員会と連携し、経営人財候補者の育成を推進する「経営人財戦略会議」を2024年に新設し、中長期成長戦略を踏まえた経営人財要件を再定義しました。2025年度は、社内候補者のアセスメント結果等を踏まえたスキル・経験を可視化し、今後の配置や研修派遣等の育成計画を策定、実行し、不足ポジションへの外部登用の検討等、人財プールの強化へ取組を進めております。

また、社長を含めた全役員対象の360度評価研修も継続実施し、自身の行動を振り返り、強み・弱みを把握し、「経営層自らが本気で変わる」を実践し、トップ層自ら組織風土改革をリードするとともに、経営人財の更なる高度化へ取り組んでおります。



### <スピードある成長への積極投資>

重要な経営基盤である人財への積極的な投資を進めてきました。グローバル人財、DX・IT人財の育成、支援型マネジメントの進化やリスクリングに関わる取組を実施した結果、サッポロホールディングス㈱+4事業会社の2025年人財育成投資額は328百万円、一人当たり投資額は、約10.5万円となりました。



一人当たり投資額 (正社員)

約10.5万円 \*2024年実績 約8.3万円

#### ・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、きめ細やかに人事管理し、人財の高度化を進めております。専門人財育成については、語学、国際ビジネス力の強化研修に加え、海外子会社へのトレーニー派遣、海外子会社からの人財受入等、積極的なコラボレーション機会を創出しております。グローバル経営人財候補者を対象とした海外ビジネススクールへの2名の短期派遣等、将来のグローバルビジネスを支える人財育成を加速しております。更に、将来の海外事業の拡大を見据え、人財の裾野を広げていくため、選抜者対象の若手グローバル人財研修、グローバルリーダー人財研修、全社向け語学力強化等、育成への投資を進めております。

#### ・DX・IT人財育成

DX基幹人財戦略に関しては「1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」に記載しております。

#### ・支援型マネジメントの進化

人の成長によって組織を成長させることを目的とした当社の人事制度（育成評価制度）において、マネジメント力の一層の進化は不可欠であると考えております。マネジメント層自らが学び続ける姿勢を持ち、その責任と覚悟を問う目的で、これまでの一律のマネージャー研修を手挙げ制の形式に変更し、支援型マネージャー修練プログラムを展開しております。2025年は6プログラムを実施し延べ363名が受講しております。（前年比121%増）

このような取組の結果、従業員意識調査において「職場では、各自の強みを活かしてチームとして高い成果をあげようとしている」と75%が回答、マネジメント力の強化につながっていると考えております。一方、課題としていた「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」については、前年より2ポイント改善したものの、KPIである「未来価値創造への挑戦」3.0以上(4.0満点)に対しては、前年同様に2.7という結果となりました。これを受け、各社では組織力の強化に向け、職場でのガチ対話の展開、各組織方針へ落とし込んだ目標設定等により、数値向上への取組を進めております。

サッポロビール社では将来の新規事業創出に向けた取組の一つとして、2024年ビジネスコンテストを開催し、1組が事業化検討権を獲得。2025年度も1組が事業化検討権、2組が検討継続権を獲得しました。新しいことにチャレンジしたくなる気運の醸成、その実現を担える人財を生み出す取組をさらに進めてまいります。

#### ■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>

多様な人財が100%の力を発揮し、いきいきと活躍できる環境の整備に向け以下の取組を通じ魅力ある会社への一層の変革を目指しております。

#### ・育児、介護、病気等と仕事が両立できるしくみ・環境づくりの推進

仕事と育児の両立の不安払拭や休職職場応援ポイント制度の導入等の取組の結果、サッポロビール社では2023年に男性育児休業取得率100%を達成し、2年連続でNextなでしこ共働き・共育で支援企業に選定されました。

介護離職防止に向けては、介護セミナー、全管理職向けにeラーニングを展開。がん罹患者による介護体験談をカフェ形式で開催する等、治療と介護、仕事との両立を考える機会とし、両立支援を強化しております。

また、多様な発想・考え方を有する人財の最大限の力の発揮を目的に、社内外でLGBTQ+への取組を続けてきた成果も認められ、評価指標である「PRIDE指標2025」のゴールドを初受賞しました。

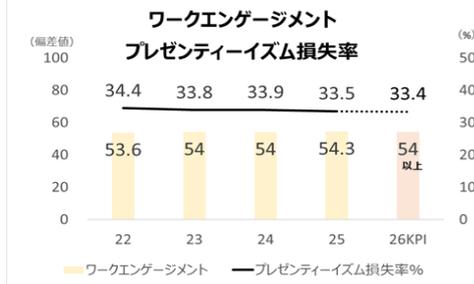
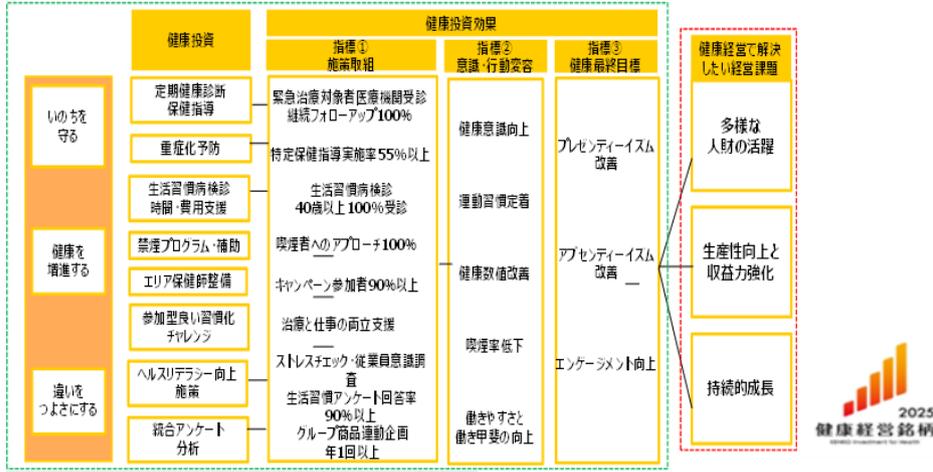
従業員意識調査では、昨年に引き続き約75%が「育児や介護、がん等の治療をしながらも働き続けられる環境が整っていると感じる」と回答。今後も、個々のメンバーが抱える課題と仕事の両立支援を進めてまいります。



#### ・健康経営推進

サッポログループでは、心身の健康は、従業員・その家族・会社の幸せを創造することにつながるものと考え、2017年8月に「健幸創造宣言」、2023年からは健康経営中期計画に沿って健康投資施策を展開しております。自己の健康管理に資するヘルスリテラシーの向上、運動習慣の定着化、職場での健康風土の醸成等への取組により、従業員意識調査でのワークエンゲージメントは前年より0.4ポイントアップ、プレゼンティーズムは2026KPIに対し順調に進捗し、POS（会社からの健康支援）を感じる割合は80%超と高水準を維持しております。このような取組の結果、グループ8社が健康経営優良法人に認定。更にサッポロホールディングス(株)は2025年健康経営銘柄に初選定されました。

サッポログループ健康経営中期計画（2023-2026）戦略マップ



ワークエンゲージメントは偏差値、国内14社  
 プレゼンティーズム損失率はサッポロホールディングス(株) + 4 事業会社

② 指標及び目標

サッポログループの人財戦略に関する、指標、目標及び実績は以下のとおりです。なお、2026年KPI達成を目指し、未達項目の達成、既に達成している項目に関しては更なる向上へ取組を進めてまいります。

(定量項目のみ記載)

指標	*対象会社	2026年 KPI	2023年 実績	2024年 実績	2025年 実績
女性取締役比率	①	12%以上	7.9%	15.2%	17.2%
女性管理職比率	①	12%以上	6.7%	7.2%	10.8%
DE&I・チーム力	③	3.2以上 (4点満点)	3.0	3.0	3.0
副業経験	②	300名以上	175名	261名	378名
人財公募	②	35件/70名以上	35件/応募68名	22件/応募37名	49件/応募94名
グローバル中核人財	①	100名	100名	100名	100名
DX・IT基幹人財	③	200名	200名	200名	200名
未来価値創造への 挑戦	③	3.0以上 (4点満点)	2.7	2.7	2.7
ワークエンゲージメント	③	54以上(偏差値)	54.0	54.0	54.3
プレゼンティーズム 損失率	①	33.4%以下	33.8%	33.9%	33.5%

\*対象会社

- ①サッポロホールディングス(株) + 4 事業会社
- ②サッポロビール(株)
- ③国内グループ主要会社

サステナビリティ重点課題「多様な人財の活躍」における指標及び目標、最新実績は当社WEBサイトを参照願います。

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

\*2026年8月に実績及びサステナビリティ情報の更新を予定しております。

### 3【事業等のリスク】

#### (1) リスクマネジメントに関する基本的な考え方

当社グループは、「リスク」を組織運営に影響を与える不確実性と定義し、グループを取り巻く様々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、速やかに適切な対応策を実行し、損失の最小化を図るとともに、事業の継続的な維持・発展及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。

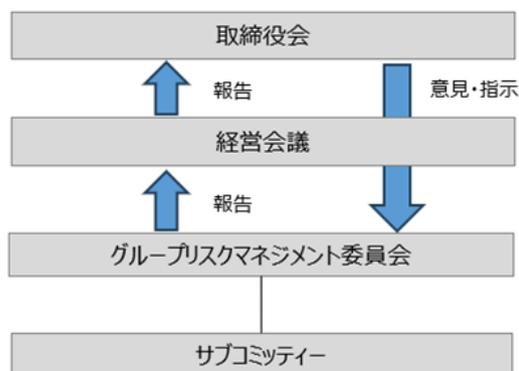
#### (2) グループリスクマネジメント体制

当社グループは、リスクマネジメントの実効性を高めるため、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により評価し、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、不動産等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組のほか、グループ会社への必要な指示や支援等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ッティーでは、各事業会社のリスク担当部署と連携しながら、グループ及び各社の重要リスクへの取組の推進と進捗状況のモニタリングを実施しています。これらの取組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上、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、「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



#### (3) サッポログループにおける主要なリスク

有価証券報告書に記載した事業の状況、経営の状況等に関する事項のうち、経営者が投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性があるとして認識している主要なリスクは、以下のとおりであります。各リスクについては、外部環境等も踏まえ、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なリスクを定量・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、いずれも双方が「中」以上のリスク項目を重要リスクとしています。また、主要なリスクを「経営戦略リスク」と「オペレーショナルリスク」に分類して管理しています。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。

なお、文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において、当社グループが判断したものであります。

<グループ重要リスクのヒートマップ>



<経営戦略リスク>

項番	項目	想定するリスク	顕在化した場合の影響	主な対策	前年からの変化	影響度	発生可能性
①	事業の成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場環境や事業環境の変化や買収・提携・協業等による経営及び資産の悪化等</li> <li>買収・提携・協業対象の事業に関する事前調査不足による契約締結後のリスクの顕在化</li> <li>買収・提携・協業した相手先のガバナンスの欠如によるアナジー効果</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当該事業の目的未達による業績、財務状態への悪影響</li> <li>経営環境の著しい悪化や収益性低下による減損損失の発生</li> </ul>	【全社】 ・リスクシナリオを含む戦略シナリオの策定と成長投資に関するポートフォリオマネジメントの実行	↑	大	大
		【国内】 <酒類> 市場縮小と健康志向の進展により、従来のビール需要が想定以上に減少するリスク <食品飲料> ・レモン市場での競合激化とコスト競争力不足により収益性が悪化するリスク <外食> ・飲酒離れと健康志向の高まりにより外食市場が縮小し店舗収益が低下するリスク	【国内】 <酒類> ・目標未達、事業利益も大幅に減少し収益基盤が悪化、柱となる事業について戦略の見直しが必要となる <食品飲料> ・レモンの売上成長、利益目標が未達となり事業の構造改革が必要となる <外食> ・店舗売上減少により事業の収益性悪化、店舗閉鎖等で顧客接点も減少	【国内】 ・黒ラベル・エビスなどコアブランドへの重点投資やRTD強化、レモン事業の拡大、飲料・スープの収益改善 ・コスト構造改革とBS改革の継続、国産原料安定確保、ブランド発信拠点化による顧客接点強化など、収益力と事業継続性を高める取組の実施			
		【海外】 <酒類> ・市場環境の悪化、北米の事業構造改革や輸出・ライセンス事業の収益性改革が計画通りに進まないリスク <飲料> ・シンガポール・マレーシアでの価格競争激化や輸出先における地政学リスク顕在化により収益性が大幅に悪化するリスク	【海外】 <酒類> ・事業利益目標が未達となり海外酒類全体で大幅な収益性悪化 <飲料> ・Teaカテゴリー戦略や市場ポートフォリオの見直しが必要となり、事業利益目標未達となる	【海外】 <酒類> ・KRI (Key Risk Indicators) を継続的にモニタリングし、閾値超過時には前提条件を見直して迅速に戦略を修正することに対応 <飲料> ・シンガポールにおけるブランド強化・付加価値向上 ・マレーシアにおけるブランド浸透とディストリビューションカバー率向上 ・地政学リスクを鑑みたマーケットポートフォリオの見直し			

項番	項目	想定するリスク	顕在化した場合の影響	主な対策	前年からの変化	影響度	発生可能性
②	原材料等の調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市況の悪化や為替の変動等による主要な原料・資材の価格変動</li> <li>・気候変動や自然災害、地政学リスク、サプライヤー減少等により必要数を確保できない、または納期遅延リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原料・資材の高騰など調達コストの増加によるグループ業績への悪影響</li> <li>・原料・資材の調達が十分できない、または納品遅延による製造計画への影響や需給調整等の発生、または生産停止に追い込まれる可能性</li> <li>・上記が長期化した場合のグループ業績への悪影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市況の最新情報収集強化</li> <li>・各種調査機関等を活用した市場動向の把握</li> <li>・調達先の分散・多様化、長期契約の活用</li> <li>・適正在庫の水準の再検討、為替予約等</li> <li>・サプライチェーン全体での効率的な生産活動の促進</li> <li>・サプライヤー経営安定化を目的とした適正な価格転嫁</li> </ul>	→	大	中
③	人的資本経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成果創出につながる組織・人員体制の構築が進まず、労働生産性が低下</li> <li>・経営戦略上必要な人財（女性、経営、グローバル、DX・IT等）への投資不足により、確保、育成が進まず、企業競争力が低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働生産性悪化による収益力の低下</li> <li>・採用難、人財不足による経営戦略実行・実現への悪影響</li> </ul>	<p>重要な経営基盤である人財と組織の強化を目的に、人財戦略において以下3つの戦略を推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・多様性と流動化の加速</li> <li>・優先度の高い人財への集中投資</li> <li>・100%の力を発揮できるしくみ・環境の整備</li> </ul> <p>※具体的な対策につきましては、「2 サステナビリティに関する考え方及び取組」に記載しています。</p>	↗	大	中
④	R & D	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術革新の進展や競争環境の変化により、製品・製造工程における強みとしてきた技術が陳腐化し、競争優位性が低下</li> <li>・お客様の嗜好や生活様式の変化、技術動向、法規制の改正、気候変動等により事業環境が予測以上に変わった場合、研究開発の方向性や成果が市場ニーズと乖離し、市場における競争力が低下</li> <li>・Healthier Choice、Sustainability、Bonds with Communityといった重点領域への不十分なリソース配分や研究テーマ選定により、研究開発成果が事業価値創出に結びつかず、イノベーションが停滞</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新商品開発の停滞や上市遅延による売上機会の逸失</li> <li>・ブランド価値の低下及び競争優位性の喪失</li> <li>・価値創造及び新市場創出の遅延</li> <li>・中長期的な収益構造の悪化及び経営資源配分の非効率化</li> <li>・研究開発人財の流出や将来的な人財確保の難化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「おいしさ」と「健康」を基軸として、お客様の価値観やニーズ、生活様式の変化を継続的に把握し、それらに対応した研究開発及び商品提案の推進</li> <li>・市場動向や技術トレンド、競争環境に関する定期的な分析を行うとともに、酒類事業及び食品飲料事業におけるR&amp;D戦略の立案・推進状況の継続的なモニタリングの実施</li> <li>・研究開発テーマの選定やリソース配分において、Healthier Choice、Sustainability、Bonds with Communityといった重点領域との整合性を確保し、事業価値創出につながる研究開発の推進</li> <li>・社内外の知見を活用したオープンイノベーションを推進し、技術革新や市場変化への対応力を高める取組の実施</li> <li>・気候変動への対応として、環境変化に適応可能な大麦やホップの育種を進めるとともに、持続可能な原料調達に向けた研究開発の推進</li> <li>・研究開発人財の育成やキャリア形成を支援し、専門性の向上と多様な挑戦機会の創出を通じて、研究開発力の維持・強化</li> </ul>	↗	大	中

項番	項目	想定するリスク	顕在化した場合の影響	主な対策	前年からの変化	影響度	発生可能性
⑤	責任ある飲酒の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界的なアルコール規制の強化や健康志向の高まりによる消費者需要の縮小</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上減少による収益性の低下</li> <li>市場環境の変化による利益目標の未達</li> <li>中長期の成長期待が損なわれることによる企業価値の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法定年齢での飲酒の遵守や「妊産婦飲酒」「多量飲酒」「飲酒運転」等の不適切な飲酒撲滅に向けた「責任ある飲酒の推進」の啓発活動実施</li> <li>アルコール関連問題に関係する自主ガイドラインに沿った事前審査の実施など、不適切な広告表現等の防止</li> <li>外食事業におけるアルコール飲料と清涼飲料水の誤飲防止策の実施</li> <li>ノンアルコール商品、微アルコール商品の開発及び取組強化</li> </ul>	→	大	中
⑥	環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動のさらなる進行により、エネルギー使用量削減や温室効果ガス排出量削減など、当社グループの環境施策に対する要求水準が高まるリスク</li> <li>気候変動が進行し、主要原材料（農産物等）や水資源の安定的な確保が困難となるリスク</li> <li>当社グループが原因となる環境汚染や生態系破壊が発生し、環境対応や事故対策などの計画外コストの発生</li> <li>環境対応が不十分と認識され、社会からの期待に応えられない場合、企業価値が低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法規制や新規政策の導入などによる法令遵守に係る追加コストの増加や、事業活動に対する制約の発生</li> <li>操業停止や生産制約による機会損失の発生</li> <li>事故対応・補償などの計画外費用発生等によるグループ業績への悪影響</li> <li>社会的評価の低下や企業価値の低下による事業継続性への悪影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「サッポログループ環境ビジョン2050」を策定し、「環境との調和」の実現に向けて、①脱炭素社会②循環型社会③自然共生社会を目指すべく取組の推進</li> <li>2019年5月の「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言を踏まえた情報開示の実施</li> <li>温室効果ガス排出量の削減</li> <li>森林破壊防止に対する取組の推進</li> <li>「自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）」開示提言の採用者「TNFD Adopter」へ登録し情報開示を実施</li> <li>気候変動に適応した新品種（大麦・ホップ）開発、大麦の窒素肥料の施肥最適化に向けた取組の推進</li> <li>水リスクへの対応、モニタリングの実施</li> <li>化石燃料由来のプラスチック使用量の削減</li> </ul> <p>※具体的な対策につきましては、「2サステナビリティに関する考え方及び取組」に記載しています。</p>	→	大	中
⑦	人権尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的価値観の変化による人権対応への要求水準が高度化し、企業として人権尊重責任を十分に果たせないリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権侵害に関する事案が発生した場合、社会的信用の毀損やブランド価値の低下</li> <li>信用失墜による調達・生産・販売等の事業活動への影響</li> <li>これらによる事業縮小や撤退を余儀なくされる可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「サッポログループ人権方針」を策定し、当該方針に沿った持続可能なサプライチェーンの構築・推進</li> <li>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・ディリジェンスの仕組みを構築・実施</li> <li>サステナビリティ重点課題の進捗をモニタリングし、適切な情報開示の実施</li> <li>「サステナビリティ調達アンケート」やSedexを活用し、取引企業の遵守状況の評価を実施</li> </ul>	→	大	中

項番	項目	想定するリスク	顕在化した場合の影響	主な対策	前年からの変化	影響度	発生可能性
⑧	情報技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製品の販促にデジタルを十分活用できないことによるシェア拡大機会の損失</li> <li>・業務プロセスにデジタルを適切に活用できないことによる競争優位性の低下</li> <li>・グループ内において価値のあるデータを企業活動に有効活用できないことによる機会損失や非効率の発生</li> <li>・データやAIに関するガバナンスの未策定による誤った意思決定やコンプライアンス違反の発生</li> <li>・DX専門人材の確保や育成が計画通り進まない可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務効率性を改善できず、競争力の低下やコスト増による収益力の低下</li> <li>・組織能力が向上できず、効率化による成果の遅延、経営戦略推進への悪影響</li> <li>・データ活用による価値創造が実現できず、機会損失が発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DX・IT戦略の推進体制の構築・運用</li> <li>・データ分析環境・ツールの整備及び活用促進</li> <li>・顧客データ活用によるマーケティング施策及び顧客ロイヤリティ向上施策の企画・実施</li> <li>・人材データの活用施策計画の策定・実行</li> <li>・生成AIの活用推進</li> <li>・データガバナンス体制の構築・運用</li> <li>・データ利活用に向けたデータ基盤の拡充</li> <li>・全社員向けeラーニング、アセスメントの実施</li> <li>・DX人材育成プログラムの実施</li> </ul>	→	中	大
⑨	財務・税務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財務報告の虚偽記載や誤謬による罰金の支払いや、酒税を含む不適正な税務処理による罰金、レピュテーションの毀損</li> <li>・移転価格税制における取引価格の見解相違や、世界各国の租税法令等の発効、施行、導入及び改廃等による税負担増の発生</li> <li>・円安による原材料価格上昇、収益力の悪化、値上げによる需要の減少</li> <li>・金融資産及び金融負債の価値増減による損失の発生</li> <li>・経営環境の著しい悪化等による収益性の低下や市場価格の下落等による減損損失の発生</li> <li>・与信管理不足による貸倒損失の増加に伴うキャッシュフローの減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財務諸表の修正申告、修正コストの発生、追加税の負担</li> <li>・会計基準違反や罰則、制裁の可能性</li> <li>・投資家・取引先の信頼低下、損害賠償の発生</li> <li>・ブランド価値の毀損</li> <li>・円安影響による採算悪化</li> <li>・為替変動に伴う円換算損益の悪化による損失の発生</li> <li>・金利の変動による受取利息や支払利息の増減</li> <li>・市場金利の上昇、格付機関による当社の格付引下げにより、金利の負担や、資金調達条件の悪化</li> <li>・貸倒損失増加、キャッシュフロー減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経理研修実施により全社のファイナンスリテラシー及び人材力を強化</li> <li>・リスク回避または軽減を目的とした為替予約やスワップなどのデリバティブ取引や円建て取引の検討・実施</li> <li>・金利環境等の変化を踏まえた資金の調達手段の検討と分散</li> <li>・金融市場動向の継続的なモニタリングの実施</li> <li>・グループの「投資基準」「事業撤退基準」に基づく投資判断の実施</li> <li>・新規取引先の信用調査の実施、既存取引先のモニタリングの実施</li> </ul>	→	中	大

<オペレーショナルリスク>

項番	項目	想定するリスク	顕在化した場合の影響	主な対策	前年からの変化	影響度	発生可能性
⑩	製品・品質	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製品及び原料に係る品質欠陥及び表示不備、法令違反の発生による製品回収、出荷不良品発生、製造物責任等の追及</li> <li>・外食事業における店舗等での食中毒や食物アレルギーの発生による健康被害並びに一定期間の営業停止命令等</li> <li>・新たに参入する事業領域において、適切な品質目標を設定できず、製品不備や規格に合致しないことによるリコールの発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ブランド・企業イメージの毀損と中長期的な売上減少、シェア低下</li> <li>・製品回収・リコール対応による直接コスト増大</li> <li>・法令違反による行政処分・罰金（営業停止命令、課徴金など）</li> <li>・外食事業での食中毒発生による健康被害補償（医療費、慰謝料）や営業停止に伴う売上減少などの経済的損失</li> <li>・ISO等国際規格遵守のための再構築の整備及びコストの発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「サッポログループの品質保証体系」及び「サッポログループ品質行動指針」を策定</li> <li>・サッポロビール社の品質保証部内にグループ品質保証グループを設置し、各社の品質保証活動のモニタリングを実施</li> <li>・調達取引先や製造委託会社等への指導及び監査の実施</li> <li>・事業内容や商品・サービスの特性に応じたグローバルな食品安全システム「GFSI（※1）ベンチマーク規格」、「HACCP（※2）」等に基づく管理体制を構築し、重大なトラブルを未然に防止する品質保証体制を継続的に強化</li> </ul> <p>（※1）GFSI（Global Food Safety Initiative）とは、世界の食品サプライチェーン全体における食品安全リスク低減を主な目的とした組織です。</p> <p>（※2）HACCP（Hazard Analysis &amp; Critical Control Point/危害要因分析・重要管理点）は、国連食糧農業機関（FAO）と世界保健機関（WHO）の合同機関である食品規格（コーデックス）委員会から発表されています。</p>	→	中	中
⑪	情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業機密・個人情報の漏洩や改ざん、破壊</li> <li>・サイバー攻撃（標的型攻撃・認証情報搾取・マルウェア侵入等）による重要情報の改ざんや個人情報流出</li> <li>・データ連携先（協業先・外部委託先）の故意・過失に起因する情報漏洩</li> <li>・退職者管理の不備による情報流出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報システム停止による企業活動の停止・遅延</li> <li>・ブランド・信頼の毀損（営業機会損失・取引縮小）</li> <li>・法的制裁・罰金、データ回復やシステム修復の追加コスト、顧客対応コストの増加</li> <li>・多額の賠償金に伴う業績・財務への悪影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部からの攻撃に対する多層的な防御・検知、対応・復旧体制の整備</li> <li>・情報システムの適切な管理</li> <li>・脆弱性診断など外部評価の実施</li> <li>・情報保護に関する従業員教育・啓発、法対応等、組織的な対応策の実施</li> </ul>	→	大	中
⑫	大規模災害	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大規模な自然災害及び二次災害の影響による（震災や風水害及び土砂災害等の発生）当社グループ所有の建物、設備等の損害</li> <li>・一時的な事業停止や物流網の混乱に伴う供給不可による機会損失、製品廃棄による損失等</li> <li>・インフラ（電気、ガス、水道等）の供給制限・停止による製品の生産、売上、費用への影響</li> <li>・地政学リスク発生による事業活動の停止・停滞</li> <li>・感染症（パンデミック）に伴う人的被害及びそれによる生産拠点での生産停止、また、その急速拡大による製品の生産、売上、費用への影響や、外食事業における店舗や商業施設の閉鎖・売上低迷等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の安全確保の困難</li> <li>・工場・オフィスなどの事業停止や物流網の混乱に伴い商品供給に支障を来し、機会損失、製品廃棄による費用の発生</li> <li>・サプライチェーンの寸断</li> <li>・製品の生産、売上の未達、費用の増大</li> <li>・機会損失による、また上記が長期化した場合のグループ業績、財務状態への悪影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業継続マネジメント（BCM）構築及び事業継続計画（BCP）の更新</li> <li>・備蓄・非常用電源・通信等の整備強化</li> <li>・システム障害対応、データバックアップ体制構築</li> <li>・各種訓練・演習実施による災害対応意識向上のための啓発活動の実施</li> </ul>	→	大	中

項番	項目	想定するリスク	顕在化した場合の影響	主な対策	前年からの変化	影響度	発生可能性
⑬	ガバナンス・コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コーポレートガバナンスやグループ内における内部統制の機能不全によるコンプライアンスリスクの発現</li> <li>・不正行為や犯罪行為、贈収賄など、法令や社会要請に反した行為、またはハラスメントなど人権が尊重されていない行為、その他広告やSNSの炎上等のリスク</li> <li>・法令等に対する違反の有無にかかわらず、製造物責任法、知的財産法、税務等の問題で訴訟を提起される、又は罰金等を科される可能性。</li> <li>・将来において新たな法的規制等が設けられる可能性、またそれによる事業活動の制限や、新たな費用の発生等（例えば、酒税や消費税の増税等による需要の減少、酒類広告に対する規制など）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不正や誤謬、法令違反、コンプライアンス違反の発生</li> <li>・炎上、レピュテーションリスクの発生</li> <li>・罰則、訴訟など経済的な制裁措置</li> <li>・株主や顧客からの信頼失墜、経営危機</li> <li>・優秀な人財の流出、採用難</li> <li>・信用失墜、ブランド・企業価値低下によるグループ業績、財政状態への悪影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ガバナンスの実効性を確保するため、「コーポレートガバナンス・コード」を踏まえたモニタリング機能強化</li> <li>・全役員、従業員を対象としたeラーニング等コンプライアンス研修の実施</li> <li>・リスク感度醸成の取組実施</li> <li>・コンプライアンスリスク低減を図るため、予防に重点を置いた取組の推進・強化</li> <li>・内部通報制度の周知徹底と運用強化</li> <li>・最新の法規制情報をグループ全体に発信する体制を整備し、グループ各社が正確かつ迅速に法改正等に対応できる仕組みの構築</li> <li>・法令違反の未然防止を図るため、グループ全体での統一的な法令遵守体制の構築、及び定期的な法令勉強会や管理職研修等の実施</li> </ul>	→	中	大

(注) 経営戦略リスクについては、それぞれ単独のリスクではなく、相互に関連したリスクであると認識しております。

#### 4 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

##### (1) 業績等の概要

###### ①業績

当社グループは、2025年12月24日において、当社の完全子会社であるサッポロ不動産開発株式会社(以下、「SRE」)に対して PAGインベストメント・マネジメント株式会社及びKohlberg Kravis Roberts & Co. L.P.またはそれぞれの関係者が助言若しくは運営するファンドが共同で出資するSPARK合同会社が出資することなどを含む一連の取引を決議し、かかる一連の取引に関する契約を締結いたしました。これに伴い、不動産事業の一部(※)を非継続事業に分類しており、当連結会計年度及び前連結会計年度についても同様の形で表示しております。売上収益、事業利益及び営業利益については、非継続事業を除いた継続事業の金額を、親会社の所有者に帰属する当期利益については、継続事業及び非継続事業を合算した数値を表示しております。

※ SREが保有する恵比寿ガーデンプレイスの信託受益権の30%、GINZA PLACE及びサッポロガーデンパークの一部を、同じく完全子会社であるサッポロビール株式会社に移管しております。

(単位：百万円)

	売上収益	事業利益(※1)	営業利益	親会社の所有者に帰属する当期利益
2025年12月期	506,861	25,009	24,437	19,498
2024年12月期	512,434	16,827	5,645	7,714
増減率(%)	△1.1	48.6	332.9	152.8

※1 事業利益は、売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除した、恒常的な事業の業績を測る当社グループ独自の利益指標です。

※2 売上収益、事業利益、営業利益は非継続事業を除いた継続事業の金額を表示し、親会社の所有者に帰属する当期利益は、継続事業及び非継続事業の合算を表示しています。

###### <売上収益>

売上収益は、国内市場におけるビールの好調な販売と4月の価格改定による増収の影響があったものの、食品飲料事業の構造改革に伴う減収の影響により、全体では前期比1.1%減、56億円減収の5,069億円となりました。

###### <事業利益>

事業利益は、酒類事業の増収効果に加え、食品飲料事業のコスト構造改革や前期のIT投資の反動減等により、前期比48.6%増、82億円増益の250億円となりました。

###### <営業利益>

営業利益は、前期に計上した「STONE BREWING CO., LLC(以下、Stone社)」の株式を取得した際に生じたのれんの減損損失の反動等により、前期比332.9%増、188億円増益の244億円となりました。

###### <親会社の所有者に帰属する当期利益>

親会社の所有者に帰属する当期利益は、為替相場の変動に伴い前期から為替差益が減少した一方、連結営業利益の増益等により、前期比152.8%増、前期比118億円増益の195億円となりました。また、基本的1株当たり利益は50.02円(前期19.80円)となり、親会社所有者帰属持分比率は33.5%(前期29.5%)となりました。

以下、事業セグメント別の概況は記載のとおりです。

###### 【酒類事業】

売上収益は、海外ブランドビールの売上数量が減少したものの、国内市場におけるビールの好調な販売と4月の価格改定の影響により、前期から増収となりました。

事業利益は、主に国内酒類の増収効果により前期から増益となりました。

営業利益は、事業利益増加に加え、前期に計上したStone社の株式を取得した際に生じたのれんの減損損失を計上した反動等により前期から増益となりました。

- 売上収益 4,002億円(前期比59億円、1.5%増)
- 事業利益 285億円(前期比71億円、33.1%増)
- 営業利益 303億円(前期比230億円、315.4%増)

酒類事業に属する国内酒類、海外酒類、外食の詳細は次のとおりです。

#### (国内酒類)

景況感の悪化や4月の価格改定の影響等もあり、日本国内の業務用市場・家庭用市場共に軟調に推移し、ビール類(ビール・発泡酒(含む発泡酒②))の総需要は前期比96%と推定されます。また、ビールの総需要は前期比99%と推定されます。当期は、2026年10月の酒税改定を見据えてビールへの取り組みをさらに強化すると共にRTDを中心に事業の成長に注力しております。そのような中、「サッポロ生ビール黒ラベル」の缶製品の売上数量は前期比107%、「エビスビール」の缶製品の売上数量は前期比102%と好調に推移したことにより、当社グループの国内におけるビール類合計の売上数量は、総需要を上回る前期比99%になりました。また、RTD缶の売上数量は前期比108%となりました。

※RTD: Ready To Drinkの略。購入後そのまま飲める、缶チューハイなどのアルコール飲料。

#### (海外酒類)

北米ビール市場は、消費者需要の弱含みとカテゴリー構成の変化により、前期比で軟調に推移しました。なかでも米国のクラフトビールは市況の弱さが続き、当社の海外ブランドの売上数量は前期を下回りました。一方、SAPPOROブランドは、重点エリアにおけるディストリビューション拡大に加え、ブランド世界観を一貫して訴求するコミュニケーションを強化したことにより、北米での売上数量は前期比105%と堅調に推移しました。

#### (外食)

外食需要は、社会経済活動の正常化による人流、対面サービス消費の回復が緩やかに続き、堅調に推移しました。そのような中、インバウンド需要の取り込みやシニア層の顧客獲得、メニューや価格の改定により、外食事業の既存店売上高は前期比で104%となりました。

#### [食品飲料事業]

売上収益は、国内市場における昨年までの事業譲渡などの構造改革の影響や、海外飲料のマレーシア工場での一時的な稼働停止及び稼働率低下に伴う売上減少の影響等により、前期から減収となりました。

事業利益は、原材料高騰の影響を受けたものの、コスト構造改革による効果が寄与したことにより、前期から増益となりました。

営業利益は、主に神州一味噌株式会社の株式及び同社に対する債権の譲渡契約締結に伴う減損損失の計上や、前期の固定資産の減損損失戻入益や土地の売却益の計上の反動減等により、前期から減益となりました。

■売上収益	1,066億円	(前期比113億円、9.6%減)
■事業利益	42億円	(前期比8億円、23.3%増)
■営業利益	19億円	(前期比33億円、63.8%減)

食品飲料事業に属する国内食品飲料、海外飲料の詳細は次のとおりです。

#### (国内食品飲料)

国内の飲料総需要は、前期比97%と推定されます。そのような中、当社グループの国内飲料の売上金額は、飲料の主力ブランドである「キレートレモン」が前期比109%と堅調に推移しました。「北海道コーン茶」シリーズや「北海道富良野ホップ」といった独自価値をもつ商品が、それぞれ前期比2桁増と好調であったものの、飲料全体では商品改廃等により、前期比94%となりました。

また、主力ブランドである「ポッカレモン100」は前期に引き続き前期比117%と好調に推移しております。

#### (海外飲料)

2025年3月初旬よりマレーシア工場において発生しておりました製品パッケージの不具合につきましては、現在は正常化しております。

そのような中、シンガポールにおいては、嗜好の多様化に伴い既存市場の需要が低下傾向にある市場環境も影響し、売上金額は前期比93%(現地通貨ベース)となりました。

また、注力エリアであるマレーシアにおいても、新規販売代理店の販売網による売上拡大を図る一方で、製造状況の影響を受け売上金額は前期比85%(現地通貨ベース)に留まりました。

上記を除く輸出事業においては、2024年8月より中東への輸出を再開しており、昨今中東情勢が悪化の影響がありつつも、売上金額は前期比108%(現地通貨ベース)となりました。

〔不動産事業〕（非継続事業）

首都圏のオフィス賃貸市場では、稼働率及び平均賃料水準が共に堅調に推移しており、特に都心5区の中でも渋谷区のオフィス空室率は他区と比較して低く、それに伴い賃料も上昇傾向にあります。

そのような中、「恵比寿ガーデンプレイス」における高いオフィス稼働率の維持、シネマ・催事による「サッポロファクトリー」の好調な集客、さらに、昨年取得した物件による賃貸収入の増加により、前期から増収となりました。

②財政状態の状況

当連結会計年度末における資産、負債、資本の状況とそれらの増減の要因は次のとおりです。

（単位：百万円）

区分	2024年12月期	2025年12月期	増減額
流動資産	193,918	340,461	146,543
非流動資産	471,045	313,229	△157,816
資産合計	664,963	653,690	△11,273
流動負債	207,007	217,757	10,750
非流動負債	260,799	215,815	△44,983
負債合計	467,805	433,572	△34,233
資本合計	197,157	220,117	22,960
負債及び資本合計	664,963	653,690	△11,273

（資産）

資産合計は、投資有価証券の売却によるその他の金融資産の減少等により、前連結会計年度末と比較して113億円減少し、6,537億円となりました。

（負債）

負債合計は、社債及び借入金の減少等によって、前連結会計年度末と比較して342億円減少し、4,336億円となりました。

（資本）

資本合計は、親会社の所有者に帰属する当期利益の計上による利益剰余金の増加等によって、前連結会計年度末と比較して230億円増加し、2,201億円となりました。

（各種財務指標）

流動比率は、流動資産が1,465億円増加し、流動負債が107億円増加したことにより、前連結会計年度の93.7%から156.3%に62.6ポイント増加しております。これは、非継続事業に分類した不動産事業が保有する資産及び負債を、売却目的で保有する資産及び売却目的で保有する資産に直接関連する負債に分類したことにより流動資産が増加したこと等によるものです。

親会社所有者帰属持分比率は、前連結会計年度の29.5%から33.5%に増加しております。これは、親会社の所有者に帰属する当期利益の計上により親会社の所有者に帰属する持分合計が増加したこと等によるものです。

親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）は、前連結会計年度の4.1%から9.4%に増加しております。これは、親会社の所有者に帰属する当期利益が増加したこと等によるものです。

ネットD/Eレシオは、前連結会計年度の0.9倍から0.7倍に減少しております。これは、社債及び借入金（固定）の減少等によりネット有利子負債が減少し、親会社の所有者に帰属する持分合計が増加したことによるものです。

③キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度における現金及び現金同等物（以下「資金」という。）は、前連結会計年度末に比べ18億円、7%減少し、当連結会計年度末には224億円となりました。

当期における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次のとおりです。

（単位：百万円）

区分	2024年12月期	2025年12月期	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	36,109	44,592	8,483
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,836	△2,972	2,864
フリー・キャッシュ・フロー	30,273	41,620	11,347
財務活動によるキャッシュ・フロー	△25,372	△42,274	△16,902
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,035	△313	△2,348
現金及び現金同等物の増減額（△減少）	6,936	△968	△7,904
現金及び現金同等物の期首残高	17,204	24,140	6,936
売却目的保有に分類される処分グループに係る資産に含まれる現金及び現金同等物	—	△813	△813
現金及び現金同等物の期末残高	24,140	22,360	△1,780

（営業活動によるキャッシュ・フロー）

営業活動の結果得られた資金は、446億円（前期は361億円の収入）となりました。これは主に、法人所得税等の支払額129億円の減少要因があった一方、減価償却費及び償却費228億円、税引前利益227億円、非継続事業からの税引前利益63億円、営業債権及びその他の債権の減少額46億円の増加要因があったことによるものです。

（投資活動によるキャッシュ・フロー）

投資活動の結果使用した資金は、30億円（前期は58億円の支出）となりました。これは主に、投資有価証券の売却による収入90億円、投資有価証券の償還による収入82億円の増加要因があった一方、有形固定資産の取得による支出119億円、投資有価証券の取得による支出55億円、投資不動産の取得による支出37億円の減少要因があったことによるものです。

（財務活動によるキャッシュ・フロー）

財務活動の結果使用した資金は、423億円（前期は254億円の支出）となりました。これは主に、短期借入による収入11億円の増加要因があった一方、社債の償還による支出200億円、長期借入金の返済による支出155億円、配当金の支払額41億円の減少要因があったことによるものです。

なお、当連結会計年度末のセグメント別の設備投資額等の内訳は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

		酒類	食品飲料	その他	全社又は消去	連結合計
EBITDA (注)	2025年12月期	41,781	6,839	—	△6,664	41,955
	2024年12月期	34,434	6,344	19	△6,738	34,059
	増減	7,347	495	△19	74	7,897
設備投資 (支払ベース)	2025年12月期	10,108	2,197	—	872	13,176
	2024年12月期	14,050	2,266	—	1,440	17,756
	増減	△3,943	△69	—	△568	△4,580
減価償却費及び 償却費	2025年12月期	13,235	2,611	—	1,101	16,947
	2024年12月期	12,994	2,914	—	1,323	17,231
	増減	240	△303	—	△222	△285

(注) 1 EBITDA (事業利益+減価償却費) 算出の際の減価償却費につきまして、飲食店舗の家賃にかかる使用权資産の減価償却費を除いております。

2 2025年12月期において、「不動産事業」を非継続事業に分類し、報告セグメントから除外しております。これに伴い、2024年12月期についても組み替えて表示しております。

## (2) 財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析

当連結会計年度における財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの分析は、以下のとおりです。

なお、文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであり、将来に関する事項には不確実性を内在しており、あるいはリスクを含んでいるため、将来生じる実際の結果と大きく異なる可能性があります。

### ①重要性がある会計方針及び見積り

当社グループの連結財務諸表は、IFRS会計基準に準拠して作成されております。

連結財務諸表の作成においては、連結会計年度末日における資産・負債の金額及び偶発債務の開示、並びに連結会計年度における収益・費用の適正な計上を行うため、見積りや前提が必要となります。当社グループは、過去の実績又は各状況下で最も合理的と判断される前提に基づき見積りを実施しています。

重要性がある会計方針及び見積りの詳細につきましては、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 連結財務諸表注記 3. 重要性がある会計方針 4. 重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断」に記載のとおりです。

### ②当連結会計年度の経営成績の分析

「4 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析 (1) 業績等の概要 ① 業績」に記載のとおりです。

### ③経営成績に重要な影響を与える要因について

当社グループの経営成績に重要な影響を及ぼすと思われる事項については、概ね「3 事業等のリスク」に記載のとおりです。

中でも、当社グループでは海外での事業展開を進めており、日本国内の景気動向のみではなく、事業活動を行っている国・地域の経済動向及びその他の要因により影響を受ける可能性があり、リスク管理体制を一層強化する取り組みを進めます。

経営環境が依然として不透明な状況が続く中、環境変化への対応力を一層高める取り組みを進めます。

### ④事業戦略と見通し

#### 【2026年見通し】

当社グループは、2026年度第1四半期決算より、従来の報告セグメント「酒類事業」及び「食品飲料事業」から「国内事業」及び「海外事業」の2区分に変更いたします。

2025年度は、これまで推進してきた事業ポートフォリオの見直し及び構造改革の成果を踏まえつつ、「中期経営計画(2023~2026)」において掲げていた2026年度の財務目標であるROE8%を一年前倒しで達成いたしました。

2026年度は、2027年度以降の成長に向けた移行期間と位置づけ、構造改革及び成長投資等を通じて、将来の持続的成長に向けた事業基盤の強化に取り組んでまいります。

国内事業においては、市場環境の変化やコスト上昇への対応を進めつつ、ビールを中心とした酒類事業の成長を軸に、外食事業及び食品飲料事業を含めた収益力強化を図ります。

海外事業は、主に北米酒類の売上拡大を図るとともに、コスト構造改革を断行してまいります。

以上を踏まえ、当社グループ全体の売上収益、事業利益及び営業利益は、非継続事業への区分や構造改革に伴う一時的な影響等を織り込み、減収減益となる見込みです。一方、親会社の所有者に帰属する当期利益については、不動産事業（非継続事業）における子会社の支配喪失に伴う利益として、約3,300億円を2026年に計上する見込みであることから、増益となる見通しです。

#### 〔国内事業〕

##### （国内酒類）

2026年10月酒税改定に向けて、ビールへの取り組みをさらに強化すると共にRTDを中心に事業の成長を目指してまいります。特にビール事業においては「サッポロ生ビール黒ラベル」、「エビスビール」を中心に、ブランド投資を強化し、成長に向けた取り組みを継続するとともに、改めてビールの魅力の追求と向上を図ってまいります。2025年に引き続き、原材料や物流費等の市場でのインフレ圧力は、国内酒類の業績に強く影響を与えるものの、前年4月に実施した価格改定効果や品種ミックス改善、さらにはコストコントロールに努めることにより、その影響を吸収する見通しです。

##### （外食）

需要回復に転じた2023年の基調を維持し、更に強固な経営基盤を構築すべく、既存店の成長を柱に、酒類事業における顧客接点、ブランド発信拠点としての機能強化に取り組みます。引き続き原材料や諸コストの上昇が見込まれますが、適時・適切な価格改定、顧客体験価値向上の取組みを通じ、収益性とブランド訴求力を高めていきます。

##### （国内食品飲料）

2025年に引き続き、お客様の嗜好の多様化や競合メーカー各社との競争激化に加え、原材料やエネルギー、物流費の高騰が見込まれます。このような環境下でも、主力のレモン関連商品の成長に努めるとともに、レモンの機能研究や技術開発、調達・生産体制の強化を進めていきます。また、引き続きコスト削減策を実行することで収益基盤の強化を図ります。

#### 〔海外事業〕

##### （海外酒類）

米国においては、収益性の改善を喫緊の課題として認識しており、生産拠点におけるオペレーションコストの抜本的な見直しを中心とした構造改革を継続して進めてまいります。また、軟調な北米ビール市場においても成長を続けるサッポロブランドについては、さらなる成長と価値創造に向けてマーケティング投資を強化し、ブランドの魅力を一層高めてまいります。カナダにおいては、プレミアムブランドのビールに加え、「SAPPORO 0.0」をはじめとするノンアルコールビールやRTDカテゴリーの強化を引き続き推進するとともに、コスト構造改革を進めることで、事業効率の向上及び収益性改善に努めます。

##### （海外飲料）

海外飲料は、各市場における重点課題への対応を継続してまいります。シンガポールでは収益性の改善に向け、低・無糖茶カテゴリーの強化や不採算事業・SKUの見直しを図ります。マレーシアにおいては、ディストリビューターとの連携をより一層強化することにより、売上基盤の改善に取り組めます。輸出では、中東依存から脱却し、成長性や利益率の高い市場の選定・開拓を進め、事業ポートフォリオの安定化を目指します。

#### ⑤当連結会計年度末の連結財政状態の分析

「4 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析（1）業績等の概要 ② 財政状態の状況」に記載のとおりです。

#### ⑥資本の財源及び資金の流動性についての分析

##### i) キャッシュ・フローの分析

「4 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析（1）業績等の概要 ③ キャッシュ・フローの状況」に記載のとおりです。

また、キャッシュ・フロー関連指標の推移は、以下のとおりです。

	2024年12月期	2025年12月期
親会社所有者帰属持分比率 (%)	29.5	33.5
時価ベースの親会社所有者帰属持分比率 (%)	97.5	100.5
キャッシュ・フロー対有利子負債比率 (年)	7.5	5.1
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)	11.3	13.0

親会社所有者帰属持分比率：親会社の所有者に帰属する持分÷資産合計

時価ベースの親会社所有者帰属持分比率：株式時価総額÷資産合計

キャッシュ・フロー対有利子負債比率：有利子負債÷キャッシュ・フロー

インタレスト・カバレッジ・レシオ：キャッシュ・フロー÷利払い

(注) 1 株式時価総額は自己株式を除く発行済株式数をベースに計算しております。

2 キャッシュ・フローは、営業キャッシュ・フローを利用しております。

3 有利子負債は連結財政状態計算書に計上されている負債のうち利子を支払っているすべての負債を対象としております。

## ii) 資金の流動性及び資金の調達について

当社グループの運転資金の需要のうち主なものは、生産・販売活動に係る製造費用、販売費及び一般管理費等の営業費用であります。また、設備資金の需要のうち主なものは、国内事業及び海外事業における工場整備への投資、並びに成長分野における事業拡大投資やM&A投資等によるものであります。

当社グループは、事業活動に必要な資金を、主に営業活動によって得られるキャッシュ・フローと金融機関等からの借入れにより調達しています。また、主要な連結子会社にキャッシュ・マネジメント・システム(CMS)を導入し、日本国内のグループ内資金を当社が一元管理しています。各グループ会社において創出したキャッシュ・フローを当社に集中させることで資金の流動性を確保するとともに、グループ内で機動的かつ効率的に配分することにより、金融負債の極小化を図っています。これらにより、現在そして将来の営業活動並びに債務の返済等に備え、十分な資金及び流動性を確保しています。

## ⑦ 経営者の問題認識と今後の方針について

経営者の問題認識と今後の方針につきましては、「1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」に記載のとおりです。

(3) 生産、受注及び販売の実績

①生産実績

当連結会計年度における生産実績を示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	生産高 (k1)	前期比 (%)
酒類事業 (ビール・発泡酒・新ジャンル等)	814,862	0.9
酒類事業 (ワイン・焼酎・RTD等)	132,208	4.2
食品飲料事業 (飲料水等)	255,963	△15.0

②受注実績

当社グループでは、ほとんど受注生産を行っておりません。

③販売実績

当連結会計年度における販売実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	販売高 (百万円)	前期比 (%)
酒類事業	400,244	1.5
食品飲料事業	106,609	△9.6
報告セグメント計	506,853	△1.1
その他	—	△100.0
合計	506,853	△1.1

- (注) 1 セグメント間取引については、相殺消去しております。  
 2 主な相手先別の販売実績及び当該販売実績の総販売実績に対する割合  
 3 当連結会計年度において、「不動産事業」を非継続事業に分類し、報告セグメントから除外しております。

相手先	前連結会計年度		当連結会計年度	
	販売高 (百万円)	割合 (%)	販売高 (百万円)	割合 (%)
国分グループ本社(株)	77,812	15.2	72,674	14.3

## 5 【重要な契約等】

### (業務提携)

バカルディ ジャパン株式会社との業務提携

当社の子会社であるサッポロビール(株)は、2011年5月19日付で、ラムブランド「バカルディ」等多くの有力ブランドを所有するバカルディ ジャパン(株)と当社が日本国内で販売権を有するスピリッツをはじめとする各ブランドの、日本国内における独占販売に関する業務提携契約を締結しました。

### (外部資本導入に係る一連の取引に関する契約)

当社は、2025年12月24日開催の取締役会において、当社の完全子会社であるサッポロ不動産開発株式会社（以下、「SRE」といいます。）について、PAGインベストメント・マネジメント株式会社およびKohlberg Kravis Roberts & Co. L.P. またはそれぞれの関係者が助言若しくは運営するファンドが共同で出資するSPARK合同会社（以下、「SPARK」といいます。）が出資することなどを含む一連の取引（以下、「本件取引」といいます。）を決議し、同日付で本件取引に関する契約を締結いたしました。

本件取引は、SRE株式を3年間にわたり段階的に取得するものであり、第一回のクロージング（2026年6月1日予定）においてSPARKが議決権の51.0%を取得し、第二回（2028年6月1日予定）において29.0%を追加取得、第三回（2029年6月1日予定）において当社保有分の全議決権をSPARKに異動させる予定であります。

なお、本件取引に先立ち、SREが保有する恵比寿ガーデンプレイス（以下、「YGP」といいます。）の信託受益権の30%、GINZA PLACEおよびサッポロガーデンパークの一部を、当社の完全子会社であるサッポロビール株式会社に移管しました。

### (金銭消費貸借契約に付される財務上の特約)

2024年4月1日前に締結された金銭消費貸借契約については、「企業内容等の開示に関する内閣府令及び特定有価証券の内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令」附則第3条第4項により記載を省略しております。

## 6 【研究開発活動】

当社グループの研究開発は、さまざまな分野で培ってきたコア技術と強みとする素材とを掛け合わせ、さらにはオープンイノベーションも推進しながら、基盤研究から応用研究、商品技術開発までを行い、お客様が求める価値を継続的に提供するとともに、新たなカテゴリーや市場を開拓することを目指しております。

当連結会計年度における当社グループ全体の研究開発費は23億円です。

セグメント別の状況は次のとおりです。

### 【酒類事業】

#### 1. 研究開発について

サッポロビール(株)は「価値創造フロンティア研究所」「原料開発研究所」「技術開発部」「商品・技術イノベーション部」及び「R&D戦略部」の体制で研究開発を進めております。これら5部門で総勢約94名（うち22名が女性）が研究開発に取り組んでおります（研究補助者は含みません）。

2025年8月に開催されたBrewing Summit（※1）2025年度大会では、ビールの品質を損なう微生物の判定技術、酵母発酵による物質変換、ビールのろ過性を予測する小型ろ過システムの開発、小麦ビールのろ過性改善、パパッとパピエコBOX（※2）や、サステナビリティに貢献できる製麦工程に関して合計7件の発表を行いました。その発表の件数、テーマの広範さで、ビール研究分野では、引き続き世界をリードし国際的にも高評価を得ております。

2025年4月に限定発売された「サッポロ クラシック 春の薫り」には昨年続き、サッポロビール(株)が独自開発した熟成ホップの技術（※3）が活用されました。これは、ホップを熟成（常温、長期間の保存）させた時に苦味成分が酸化で分解されて増える「分岐鎖脂肪酸」と言われる成分を隠し味として使うことで、香り付けに用いている自社育成ホップ「フラノマジカル」の香りを強めることができるという技術です。また、米国を中心にクラフトビール業界でも人気を博したサッポロビール(株)の開発品種「ソラチエース」の香り成分や、ホップのもたらす冷涼感に関する研究成果でも、農業食品化学分野で権威ある学会誌に査読付き論文を発表しました（※4）。

また、サッポロビール(株)が開発したLOXレス大麦品種（※5）「CDC Goldstar」「きたのほし（商標名）」はカナダ及び北海道で協働契約栽培により生産されており、「旨さ長持ち麦芽」として「サッポロ生ビール黒ラベル」等の同社商品で採用しております。

サステナビリティ視点の研究では、「麦芽製造における焙燥工程での自然乾燥技術」について2025年3月に開催された日本農芸化学会の2025年度大会（※6）で、「製麦工程における二酸化炭素排出量削減」について上記のBrewing Summitにて2025年8月に発表しました。気候変動への対応策として、2025年9月にはビール大麦の北海道での越冬性に関して日本育種学会で発表しております（※7）。これらの研究成果を活用し、「旨さ長持ち」特性（Stable-care）と気候変動対応特性（Sustainable-care）を併せ持つ「Dual-S大麦」の育成を目指します。

「Dual-S大麦」をはじめとし、「気候変動に適応するための大麦・ホップの新品種を開発し、2035年までに国内で実用化する」ことで、持続可能な原料調達に貢献することを目指しております。

これらの研究成果を商品技術開発に応用し、これからもビールテイスト飲料のさらなる魅力を引き出すことで、多様なビールの楽しみ方を提案していきます。また、品質保証研究では、これまで以上にお客様の安全・安心志向や健康意識に応えるため、原料・製品の安全性分析及びそれを支える分析新技術の研究に継続して取り組んでいきます。

「R&D戦略部」では、経営・マーケティング・研究開発が三位一体の関係を形成できるような仕組みづくり、IPランドスケープを活用した知財戦略活動の推進、及び研究員のキャリアステージに合わせた研修の実施などの人材育成活動等を行っております。また、サッポロビール(株)のR&D活動の全体像が一目でわかるコア技術マップをホームページに公開しております（※8）。これは研究方針策定や、ステークホルダーへの情報発信、採用活動等に寄与できるものと考えております。

- ※1 Brewing Summitは、ASBC (The American Society of Brewing Chemists) とMBAA (Master Brewers Association of the Americas) が主催する合同大会で世界的な権威のある国際学会のひとつとされており、2025年の大会 (会場：カリフォルニア州バームデザート) は8月13日～15日に開催されました。  
<https://www.brewingsummit.org/Pages/default.aspx>
- ※2 パパッとパピエコBOXは、2023年1月から開始している次世代容器包装開発の「e c oフレンドリー」プロジェクトの第4弾です。  
[https://www.sapporobeer.jp/news\\_release/0000016561/](https://www.sapporobeer.jp/news_release/0000016561/)
- ※3 サッポロビール(株)が独自開発した熟成ホップの技術を「サッポロ クラシック 夏の爽快」に活用。  
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000002302.000012361.html>
- ※4 掲載誌のJournal of Agricultural and Food Chemistryはアメリカ化学会 (American Chemical Society) の発行する農業食品化学分野の学会誌です。  
(ソラチエース研究の掲載論文：<https://pubs.acs.org/doi/10.1021/acs.jafc.4c09167>  
ホップがもたらす冷涼感の掲載論文：<https://pubs.acs.org/doi/10.1021/acs.jafc.5c10218>)
- ※5 ビールの風味を劣化させる成分 (LOX-1<ロックスワン>：脂質酸化酵素) を持たない大麦。
- ※6 (公社) 日本農芸化学会は、1924年に設立されたバイオサイエンス・バイオテクノロジーを中心とする多彩な領域の研究者、技術者、学生、団体等によって構成される学術団体であり、国内の大学・研究所・企業などに所属する多くの研究者によって構成・運営されております。日本農芸化学会2025年度大会の会期は3月4日～8日 (会場：札幌市・札幌コンベンションセンター)。日本農芸化学会2025年度大会ホームページ：  
<https://www.jsbba.or.jp/2025/>
- ※7 (一社) 日本育種学会第148回講演会 (会場：北海道大学。会期：2025年9月10-11日)。  
<https://jsbreeding.jp/activity/symposium/>
- ※8 サッポロビール(株)のコア技術マップ。  
[https://www.sapporoholdings.jp/research/topics/sb\\_core\\_technology/](https://www.sapporoholdings.jp/research/topics/sb_core_technology/)

## 2. 商品開発について

酒類の商品開発については、2020年に策定されたサッポロビール(株)の経営ビジョンのもと「お酒と人との未来を創る」商品をお届けすべく活動を行ってきました。

生ビールのおいしさを追求する「サッポロ生ビール黒ラベル」は、ブランドの世界観を拡張させるべく「サッポロ生ビール エクストラムーブ」「サッポロ生ビール エクストラシンク」を限定発売しました。

エビスブランドでは、YEBISU BREWERY TOKYOでの経験から開発され、これまでの概念にとらわれない新たなビールのおいしさや楽しさに挑戦していくためYEBISU CREATIVE BREWから「エビス クリエイティブブリュワー 薫満つ」「エビス クリエイティブブリュワー マリアージュブラン」「エビス クリエイティブブリュワー 和奏」「エビス クリエイティブブリュワー JAZZY」といった限定商品を展開しました。歴史を持つエビスだからこそできる、独創的で個性ある新しい味わいのビールを提案しました。

また、サッポロビール(株)直営の新しい“お酒”を体験できるオンラインストア、「シュパーク」は、2025年6月に開始して以来、世代を超えて、お酒の楽しさ・未来を分かち合う“場”をつくるため、クラフトブルワリーや他企業と共創した個性豊かなビールやノンアルコール飲料を皆さまにお届けしてきました。

RTD (※1) では、主力ブランドである「濃いめのレモンサワー」のお客様支持が拡大し、また、「濃い搾り ノンアルコールブランド」が好調に推移し、RTD事業としては、5年連続最高売上の1,170万ケース (※2) を販売しました。

酒類事業の研究開発費の金額は15億円です。

- ※1 RTD：Ready To Drink の略。栓を開けてそのまま飲める低アルコール飲料
- ※2 350ml×24本換算

## [食品飲料事業]

### 1. 研究開発について

広島県大崎上島町において約5年間実施した国産レモン摂取に関する健康調査研究で得られた知見を基盤とし、当社の研究開発・生産拠点が所在する愛知県北名古屋市との連携による市民向け健康調査を2024年より開始しました。初年度は同市職員100名を対象に試験を実施し、血圧低減効果に加え、新たに睡眠の質向上に関するデータを確認しました。

2025年度は北名古屋市民249名を対象としてレモン果汁摂取試験を行い、期待される健康効果に関して良好な結果が得られており、これらの成果は日本栄養・食糧学会第80回大会にて発表を予定しております。今後も健康調査を継続し、レモンの効果・効能に関する科学的根拠の蓄積を進めるとともに、市民の皆さまの健康増進への貢献を図ってまいります。

### 2. 商品開発について

ポッカサッポロフード&ビバレッジ㈱の経営ビジョンにある「おいしい以上の価値」を基軸として、各ブランドの価値向上と需要拡大を目的とした開発活動を行いました。

「ポッカレモン」ブランドでは、こだわりの果汁配合により品質価値を高めた「ポッカレモン100プレミアム有機レモン」を発売しました。「キレートレモン」ブランドでは、疲労感軽減の機能性表示食品「キレートレモンクエン酸」について、525ml PET、900ml PET、155g 缶へと容器ラインアップを拡大するとともに、レモン素材と研究知見を活かした新商品「キレートレモン PuLemon」を発売しました。

スープカテゴリーでは、ビストロのような本格的な味わいを手軽に楽しめる「じっくりコトコト BISTRO仕立てデミグラススープ」や、家庭・オフィスでの常備に適した「じっくりコトコト こんがりパン袋」シリーズを発売しました。

飲料カテゴリーでは、ロングセラーである「加賀棒ほうじ茶」のブランド価値向上を目的としたリニューアルを実施し、「ポッカコーヒー」ブランドでは新たに「ポッカコーヒー 黒糖ミルクコーヒー」を発売しました。

食品飲料事業の研究開発費の金額は7億円です。

### 第3【設備の状況】

#### 1【設備投資等の概要】

当連結会計年度は、ビール、飲料水等の生産設備、投資不動産を中心に設備投資を行った結果、当社グループ全体での設備投資の金額は、225億円（工事ベース。無形資産、使用権資産を含む。）となりました。  
セグメントの設備投資につきましては、次のとおりであります。

##### [酒類事業]

ビールの生産設備に対する投資等があり、当連結会計年度の設備投資は、137億円となりました。

##### [食品飲料事業]

飲料水及び食料品製造設備、自動販売機の購入等があり、当連結会計年度の設備投資は、23億円となりました。

##### [不動産事業]（非継続事業）

投資不動産に対する投資等があり、当連結会計年度の設備投資は、55億円となりました。

##### [全社・消去]

ITシステムの更新等があり、当連結会計年度の設備投資は、10億円となりました。

## 2 【主要な設備の状況】

### (1) 国内子会社

2025年12月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の内容	帳簿価額 (百万円)						従業員数 (名)	
				建物及 び構築 物	機械装 置及び 運搬具	土地		その他	投資不動産		合計
						面積 (千㎡)	金額				
サッポロビール(株)	北海道工場 (北海道恵庭市)	酒類	ビール・発 泡酒等生産 設備	1,183	1,359	364 [1]	1,000	23	—	3,565	67
〃	千葉工場 (千葉県船橋市)	〃	〃	5,335	2,329	182 [4]	8,534	63	—	16,261	108
〃	静岡工場 (静岡県焼津市)	〃	〃	2,168	1,859	191 [2] (0)	3,840	49	—	7,916	118
〃	九州日田工場 (大分県日田市)	〃	〃	1,899	998	223 [1] (3)	1,488	43	—	4,428	70
〃	群馬工場 (群馬県太田市)	〃	和酒・麦芽 生産設備	373	420	110 [25] (73)	1,705	23	—	2,521	45
〃	仙台工場 (宮城県名取市)	〃	RTD 生産設備	2,164	2,979	162 [1]	803	18	—	5,964	30
〃	価値創造フロン ティア研究所 (静岡県焼津市)	〃	研究設備	233	—	17	614	164	—	1,011	25
〃	岡山ワイナリー (岡山県赤磐市)	〃	ワイン生産 設備	364	608	49	36	20	—	1,029	52
〃	京葉湾岸物流セ ンター (千葉県船橋市)	〃	物流倉庫	1	1	—	—	6,528	—	6,529	184
サッポロ不動 産開発(株)	恵比寿ガーデン プレイス (東京都渋谷区)	〃	投資不動産 及びグルー プ本社	2,183	—	17	1,038	—	36,782	40,004	—
ポッカサッポ ロフード&ビ バレッジ(株)	名古屋工場 (愛知県北名古屋市)	食品飲料	飲料水及び 食料品 生産設備	660	899	20	1,171	32	—	2,762	90
〃	群馬工場 (群馬県伊勢崎市)	〃	〃	393	360	61	688	132	—	1,572	48
〃	仙台工場 (宮城県名取市)	〃	食料品 生産設備	192	152	—	—	2	—	346	15

- (注) 1 提出会社については該当事項はありません。
- 2 帳簿価額「その他」は、工具器具備品及び使用権資産であり、建設仮勘定は含みません。
- 3 上記の土地面積は、当社グループ所有地を示し、[ ]内の面積は連結会社以外への賃貸分を内書きで示しております。また、( )内の面積は連結会社以外からの賃借分を外書きで示しております。
- 4 不動産事業は非継続事業に分類し、上記の表には含めておりません。また、上記の表におけるサッポロ不動産開発株式会社の設備は、酒類事業に分類するとともに、2026年3月1日付で吸収分割により、サッポロビール株式会社が承継しています。

## (2) 在外子会社

2025年12月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメントの名称	設備の内容	帳簿価額 (百万円)						従業員数 (名)
				建物及び構築物	機械装置及び運搬具	土地		その他	合計	
						面積 (千㎡)	金額			
SLEEMAN BREWERIES LTD. 他	ゲルフ工場及びシャンプリー工場他 (カナダ オンタリオ州及びケベック州他)	酒類	ビール生産設備	3,304	12,909	89 (4)	430	4,325	20,968	235
SAPPORO VIETNAM LTD.	ベトナム ロンアン工場 (ベトナム ロンアン省)	〃	〃	318	5	— (64)	—	0	323	62
STONE BREWING CO., LLC	エスコンディード工場及びリッチモンド工場 (アメリカ カリフォルニア州及びバージニア州)	〃	〃	2,202	12,250	— (51)	—	4,912	19,363	233
POKKA (MALAYSIA) SDN. BHD.	マレーシア工場 (マレーシア ジョホール州)	食品飲料	飲料水生産設備	1,091	533	— (21)	—	25	1,649	93

(注) 1 帳簿価額「その他」は、工具器具備品及び使用権資産であり、建設仮勘定は含みません。

2 上記の土地面積は、当社グループ所有地を示しております。また、( )内の面積は連結会社以外からの賃借分を外書きで示しております。

## 3 【設備の新設、除却等の計画】

当連結会計年度末現在において、重要な設備の新設、除却の計画はありません。

## 第4【提出会社の状況】

### 1【株式等の状況】

#### (1)【株式の総数等】

##### ①【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	200,000,000
計	200,000,000

(注) 2025年11月12日開催の取締役会決議により、2026年1月1日付で株式分割に伴う定款変更が行われ、発行可能株式総数は、800,000,000株増加し、1,000,000,000株となっております。

##### ②【発行済株式】

種類	事業年度末現在発行数(株) (2025年12月31日)	提出日現在発行数(株) (2026年3月25日)	上場金融商品取引所名又は登録認可金融商品取引業協会名	内容
普通株式	78,794,298	393,971,490	東京証券取引所 プライム市場 札幌証券取引所	単元株式数 100株
計	78,794,298	393,971,490	—	—

(注) 2025年11月12日開催の取締役会決議により、2026年1月1日付で1株につき5株の割合で株式分割を行っております。これにより発行済株式総数は315,177,192株増加し、393,971,490株となっております。

#### (2)【新株予約権等の状況】

##### ①【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

##### ②【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

##### ③【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

#### (3)【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

#### (4)【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (株)	発行済株式 総数残高 (株)	資本金増減 額 (百万円)	資本金残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2016年7月1日(注1)	△315,177,195	78,794,298	—	53,887	—	46,544

(注) 1 2016年7月1日付で普通株式5株を1株とする株式併合を行ったことによるものであります。

2 2026年1月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行い、発行済株式総数が315,177,192株増加しております。

## (5) 【所有者別状況】

2025年12月31日現在

区分	株式の状況（1単元の株式数100株）							単元未満 株式の状況 (株)	
	政府及び地 方公共団体	金融機関	金融商品取 引業者	その他の法 人	外国法人等		個人その他		計
					個人以外	個人			
株主数（人）	—	49	26	594	251	70	51,430	52,420	—
所有株式数 (単元)	—	268,024	12,107	73,064	277,734	154	154,099	785,182	276,098
所有株式数の 割合（%）	—	34.14	1.54	9.31	35.37	0.02	19.62	100.00	—

- (注) 1 自己株式768,107株は「個人その他」に7,681単元及び「単元未満株式の状況」に7株含まれております。  
 なお、当該自己株式には、「株式給付信託（BBT）」の信託財産として株式会社日本カストディ銀行（信託E口）が所有する当社株式57,720株は含まれておりません。
- 2 証券保管振替機構名義の株式が、「その他の法人」に10単元含まれております。

## (6) 【大株主の状況】

2025年12月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式(自己 株式を除く。)の 総数に対する所有 株式数の割合 (%)
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区赤坂1-8-1	7,951	10.19
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	200 WEST STREET NEW YORK, NY, USA	3,394	4.35
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505018 (常任代理人 株式会社みず ほ銀行決済営業部)	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS (東京都港区港南2-15-1)	3,355	4.30
NOMURA PB NOMINEES LIMITED OMNIBUS-MARGIN (CASHPB) (常任代理人 野村證券株式 会社)	1 ANGEL LANE, LONDON, EC 4R 3AB, UNITED KINGDOM (東京都中央区日本橋1-13-1)	2,927	3.75
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	東京都中央区晴海1-8-12	2,860	3.67
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL (常任代理人 ゴールドマ ン・サックス証券株式会社)	PLUMTREE COURT, 25 SHOE LANE, LONDON EC4A 4AU, U. K. (東京都港区虎ノ門2-6-1)	2,556	3.28
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	東京都中央区晴海1-8-12	2,442	3.13
3D OPPORTUNITY MASTER FUND (常任代理人 シティバン ク、エヌ・エイ東京支店)	PO BOX 309, UGLAND HOUSE, GRAND CAYMAN, KY 1 1104, CAYMAN ISLANDS (東京都新宿区新宿6-27-30)	2,400	3.08
日本生命保険相互会社 (常任代理人 日本マスタート ラスト信託銀行株式会社)	東京都千代田区丸の内1-6-6 (東京都港区赤坂1-8-1)	2,237	2.87
明治安田生命保険相互会社 (常任代理人 株式会社日本 カストディ銀行)	東京都千代田区丸の内2-1-1 (東京都中央区晴海1-8-12)	2,236	2.87
計	—	32,362	41.48

(注) 1 株式会社日本カストディ銀行 退職給付信託 みずほ信託銀行口の持株数2,442千株は、みずほ信託銀行株式会社が同行に委託した退職給付信託の信託財産であり、その議決権はみずほ信託銀行株式会社が留保しております。みずほ信託銀行株式会社は上記以外に、832千株保有しております。

2 2025年1月23日付で公衆の縦覧に供されている大量保有(変更)報告書において、3Dインベストメント・パートナーズ・プライベート・リミテッド(3D Investment Partners Pte. Ltd.)が2025年1月16日現在で以下の株式を所有している記載がされているものの、当社として議決権行使基準日における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

なお、その大量保有(変更)報告書の内容は次のとおりであります。

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式総数に 対する所有株式数 の割合(%)
3Dインベストメント・パート ナーズ・プライベート・リミ テッド(3D Investment Partners Pte. Ltd.)	シンガポール共和国039192、テマセクア ベニュー1、ミレニアタワー#20-02A	15,317	19.44

- 3 2026年1月8日付で公衆の縦覧に供されている大量保有（変更）報告書において、野村証券株式会社他1名の共同保有者が2025年12月31日現在で以下の株式を所有している記載がされているものの、当社として議決権行使基準日における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

なお、その大量保有（変更）報告書の内容は次のとおりであります。

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式総数に対する所有株式数の割合 (%)
野村証券株式会社 他1名	東京都中央区日本橋1-13-1	25,157	6.39

(7) 【議決権の状況】

① 【発行済株式】

2025年12月31日現在

区分	株式数 (株)	議決権の数 (個)	内容
無議決権株式	—	—	—
議決権制限株式 (自己株式等)	—	—	—
議決権制限株式 (その他)	—	—	—
完全議決権株式 (自己株式等)	(自己保有株式) 普通株式 768,100	—	—
完全議決権株式 (その他)	普通株式 77,750,100	777,501	—
単元未満株式	普通株式 276,098	—	—
発行済株式総数	78,794,298	—	—
総株主の議決権	—	777,501	—

- (注) 1 「完全議決権株式 (その他)」には、証券保管振替機構名義の株式1,000株 (議決権10個)、「株式給付信託 (BBT)」の信託財産として株式会社日本カストディ銀行 (信託E口) が所有する当社株式57,700株 (議決権577個) が含まれております。なお、当該議決権577個は、議決権不行使となっております。
- 2 「単元未満株式」には当社所有の自己株式7株が含まれております。

② 【自己株式等】

2025年12月31日現在

所有者の氏名又は名称	所有者の住所	自己名義所有 株式数 (株)	他人名義所有 株式数 (株)	所有株式数の 合計 (株)	発行済株式 総数に対する 所有株式数の 割合 (%)
(自己保有株式) サッポロホールディングス 株式会社	東京都渋谷区恵比寿 4-20-1	768,100	—	768,100	0.97
計	—	768,100	—	768,100	0.97

- (注) 「株式給付信託 (BBT)」の信託財産として株式会社日本カストディ銀行 (信託E口) が所有する当社株式57,720株は、上記自己株式数に含まれておりません。

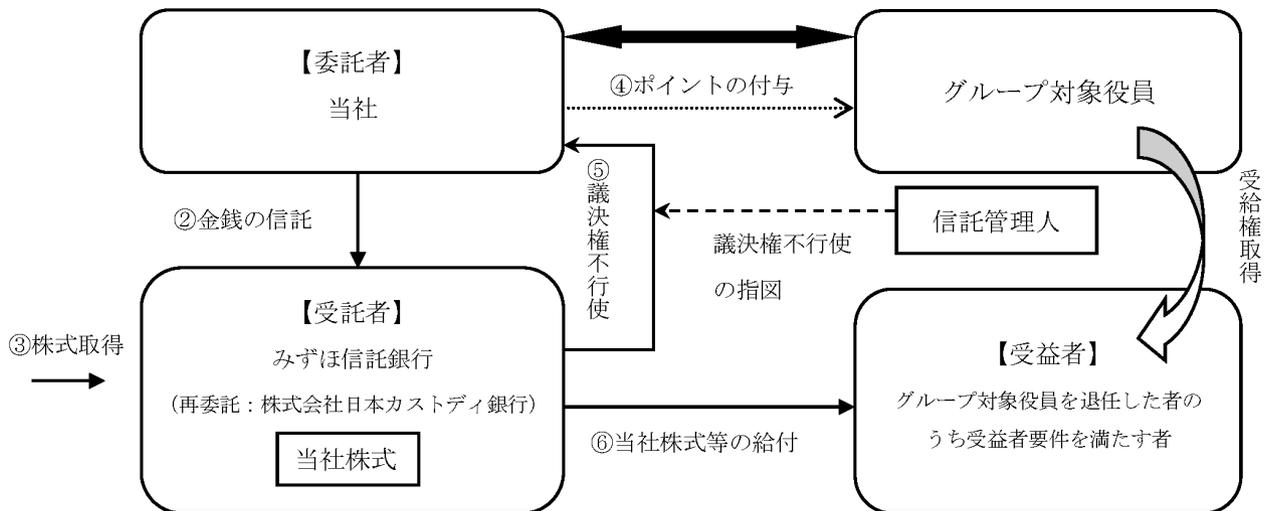
## (8) 【役員・従業員株式所有制度の内容】

当社は、2016年3月30日開催の第92回定時株主総会決議に基づき、2016年5月31日より、役員報酬として「株式給付信託（BBT（=Board Benefit Trust）以下、「本制度」といいます。）」を導入しております。

### 1. 本制度の概要

株式給付信託（BBT）とは、当社がいったん拠出する金銭を原資として当社株式が信託を通じて取得され、グループ対象役員に対して、当社及び本制度の対象となる当社子会社が定める役員株式給付規程に従って、当社株式及び当社株式を退任時点の時価で換算した金額相当の金銭が信託を通じて給付される株式報酬制度です。なお、グループ対象役員が当社株式の給付を受ける時期は、原則としてグループ対象役員の退任時とします。

#### ①役員株式給付規程の制定



- ①当社は、第92回定時株主総会において、本制度について役員報酬の決議を得て、本株主総会で承認を受けた枠組みの範囲内において、「役員株式給付規程」を制定し、2024年2月14日開催の取締役会において、本制度を一部改定することといたしました。
- ②当社は、第92回定時株主総会で承認を受けた範囲内で金銭を信託します。
- ③本信託は、②で信託された金銭を原資として当社株式を、株式市場を通じてまたは当社の自己株式処分を引き受ける方法により取得します。
- ④当社は、「役員株式給付規程」に基づきグループ対象役員にポイントを付与します。
- ⑤本信託は、当社から独立した信託管理人の指図に従い、本信託勘定内の当社株式に係る議決権を行使しないこととします。
- ⑥本信託は、グループ対象役員を退任した者のうち「役員株式給付規程」に定める受益者要件を満たした者（以下、「受益者」といいます。）に対して、当該受益者に付与されたポイント数に応じた当社株式を給付します。ただし、グループ対象役員が「役員株式給付規程」に別途定める要件を満たす場合には、当該グループ対象役員に付与されたポイントの一定割合について、当社株式の給付に代えて、当社株式を退任日時点の時価で換算した金額相当の金銭を給付します。

### 2. 本制度が当社株式を取得する予定の株式総数又は総額

当社が2016年5月31日付で金銭信託した445百万円を原資として、本制度の受託者であるみずほ信託銀行株式会社が、当社の自己株式処分を引き受ける方法により、754,600株を取得いたしました。今後取得する予定は未定であります。

なお、2016年7月1日を効力発生日として、普通株式5株につき1株の割合をもって株式併合を実施しており、当連結会計年度末における当該自己株式の株式数は、57,720株であります。

また、2026年1月1日付を効力発生日として、普通株式1株を5株に株式分割いたしました。

### 3. 本制度による受益権その他の権利を受けることができる者の範囲

グループ対象役員を退任した者のうち「役員株式給付規程」に定める受益者要件を満たした者に対して、当該受益者に付与されたポイント数に応じた当社株式を給付いたします。

## 2 【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】 会社法第155条第7号に該当する普通株式の取得

(1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(2) 【取締役会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

会社法第155条第7号による取得

区分	株式数 (株)	価額の総額 (円)
当事業年度における取得自己株式	1,549	11,709,680
当期間における取得自己株式	612	1,015,668

(注) 1 当期間における取得自己株式には、2026年3月1日から有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式は含めておりません。

2 2026年1月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行いました。このため、上記の当事業年度における取得自己株式は株式分割前の数値で、当期間における取得自己株式は分割後の数値を記載しております。

(4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区 分	当事業年度		当期間	
	株式数 (株)	処分価額の総額 (円)	株式数 (株)	処分価額の総額 (円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式	—	—	—	—
消却の処分を行った取得自己株式	—	—	—	—
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式	—	—	—	—
その他 (単元未満株式の売渡請求による売渡)	—	—	—	—
保有自己株式数	768,107	—	3,841,150	—

(注) 1 当事業年度及び当期間の保有自己株式数には、「株式給付信託 (BBT)」の信託財産として株式会社日本カストディ銀行 (信託E口) が所有する当社株式は含まれておりません。

2 当期間における処理自己株式数には、2026年3月1日から有価証券報告書提出日までの単元未満株式の売渡による株式は含まれておりません。

3 当期間における保有自己株式数には、2026年3月1日から有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取り及び売渡による株式は含めておりません。

4 2026年1月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行いました。このため、上記の当事業年度における取得自己株式は株式分割前の数値で、当期間における取得自己株式は分割後の数値で記載しております。

### 3 【配当政策】

当社は、株主の皆様への利益還元は、経営上の重要政策と位置付けており、業績や財務状況を勘案して安定した配当を行うことを基本方針としています。今後の配当水準につきましては、DOE※3%以上を目安に、2030年までにDOE4%以上を目指してまいります。

※DOE＝配当額／親会社の所有者に帰属する持分合計（期首期末平均）

当期につきましては、上記の方針どおり業績や財務状況を勘案して、1株当たり90円の配当を予定しております。なお、当社は、中間配当を支払うことができる旨を定款で定めており、2026年12月期から、中間配当、期末配当の年2回の剰余金の配当を行います。これらの剰余金の配当の決定機関は、期末配当につきましては株主総会、中間配当につきましては取締役会であります。

なお、当事業年度に係る剰余金の配当は、以下のとおりであります。

決議年月日	配当金の総額（百万円）	1株当たり配当額（円）
2026年3月27日 定時株主総会 （予定）	7,022	90

#### 4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

##### (1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

###### ① コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、グループの経営理念である『潤いを創造し豊かさに貢献する』及びグループの経営の基本方針である『サッポログループは、ステークホルダーの信頼を高める誠実な企業活動を実践し、持続的な企業価値の向上を目指します』を具現化し、グループ全体の持続的な企業価値向上を図っていくために、グループのコーポレート・ガバナンスの強化充実を経営上の重要な課題として位置付け、持株会社体制の下でグループ内における監督機能、業務執行機能及び監査機能を明確化し、経営における透明性の向上と経営目標の達成に向けた経営監視機能の強化に努めております。

###### ② 企業統治の体制の概要及びその体制を採用する理由

当社は、コーポレート・ガバナンスを一層充実させることに加え、経営の透明性、効率性を高め機動的な意思決定を可能とすることを通じて、さらなる企業価値の向上を図るために、2020年3月27日開催の第96回定時株主総会における承認を得て、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しております。

現在の企業統治の体制の概要は以下のとおりとなっております。

#### 取締役会

▶ 構成員



##### 1) 持株会社体制

当社は、グループ経営における権限・責任の明確化と意思決定の迅速化を図り、グループの経営資源を戦略的かつ効率的に活用しながら、グループ全体で持続的な企業価値向上を図ることを目的として持株会社体制を採用しております。持株会社のガバナンスのもとで、各事業部門の自主性を維持しつつ、グループの全体最適とシナジーの創出を追求し、企業価値の最大化を目指しております。

##### 2) 業務執行に係るコーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、法令または定款で定められた事項のほか、業務執行に関する重要事項等については、「取締役会規程」の定めにより、取締役会にて決議する体制としております。

その他の業務執行については、決裁権限表に基づき、経営陣に委任する範囲を明確化しており、経営陣は、経営会議・グループ経営戦略会議等の諮問機関を通じて、その決裁権限の範囲内において、機動的な意思決定を行う体制としております。

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

##### 3) 監督・監査に係るコーポレート・ガバナンス体制の概要

###### (監督機能)

当社は、持株会社体制の下で、経営の透明性向上と「中期経営計画（2023～26）」の達成に向けた経営監視機能の強化を図るため、2025年3月28日開催の第101回定時株主総会における承認を得て、11名の取締役により取締役会を構成し、このうち過半数にあたる7名は独立社外取締役を選任しております。

また、取締役11名のうち3名は監査等委員である取締役であり、監査等委員会を構成しております。

取締役会及び監査等委員会を構成する取締役の氏名及び独立社外取締役に該当する者については、「(2) 役員状況」に記載のとおりです。また、取締役会の議長は取締役社長時松浩が務めております。

取締役会は、法定事項及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、グループ全体の業務執行を統括する社長、各主要事業部門の業務執行の統括等を行うグループ執行役員等を選任し、その業務執行状況を監督する体制としております。当事業年度において取締役会は14回（新任取締役の出席対象回数は11回）開催されております。出席率については以下活動状況のとおりです。

[当該事業年度における取締役会の活動状況]

役職名	氏名	当事業年度の 取締役会出席状況
代表取締役社長	時松 浩	11回/11回 (100%)
代表取締役社長	尾賀 真城 (注)	3回/3回 (100%)
専務取締役	松出 義忠	14回/14回 (100%)
専務取締役	松風 里栄子	14回/14回 (100%)
社外取締役	庄司 哲也	14回/14回 (100%)
社外取締役	内山 俊弘	14回/14回 (100%)
社外取締役	種橋 牧夫	14回/14回 (100%)
社外取締役	岡村 宏太郎	14回/14回 (100%)
社外取締役	藤井 良太郎	14回/14回 (100%)
取締役監査等委員長 常勤監査等委員	宮石 徹	14回/14回 (100%)
社外取締役監査等委員	山本 光太郎	13回/14回 (93%)
社外取締役監査等委員	田内 直子	14回/14回 (100%)

(注) 代表取締役社長の尾賀真城氏は2025年3月28日開催の定時株主総会をもって任期満了により退任しておりますので、退任前の役職ならびに出席状況を記載しております。

また、当社は、取締役の人事・処遇にかかわ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、監査等委員会設置会社であることに加え、以下のとおり任意の指名委員会と報酬委員会を設置しております。当事業年度において指名委員会は14回、報酬委員会は8回開催されました。

[当該事業年度における指名委員会・報酬委員会の活動状況]

役職名	氏名	当事業年度の 指名委員会出席状況	当事業年度の 報酬委員会出席状況
代表取締役社長	時松 浩	11回/11回 (100%)	7回/7回 (100%)
代表取締役社長	尾賀 真城	3回/3回 (100%)	1回/1回 (100%)
社外取締役	庄司 哲也	14回/14回 (100%)	7回/7回 (100%)
社外取締役	内山 俊弘	11回/11回 (100%)	8回/8回 (100%)
社外取締役	種橋 牧夫	14回/14回 (100%)	7回/7回 (100%)
社外取締役	岡村 宏太郎	11回/11回 (100%)	8回/8回 (100%)
社外取締役	藤井 良太郎	14回/14回 (100%)	7回/7回 (100%)
取締役監査等委員長 常勤監査等委員	宮石 徹	14回/14回 (100%)	8回/8回 (100%)
社外取締役監査等委員	山本 光太郎	13回/14回 (93%)	7回/8回 (88%)
社外取締役監査等委員	田内 直子	14回/14回 (100%)	8回/8回 (100%)

※表中の全回数が異なるのは、就任時期の違いや委員会体制の変更によるものです。

指名委員会における具体的な検討内容としては、「取締役候補者等の取締役会への推薦」「取締役社長の後継者計画」、報酬委員会における具体的な検討内容としては、「取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬制度」「取締役（監査等委員である取締役を除く）の個別報酬額」等が挙げられます。

提出日現在の指名委員会と報酬委員会の体制の概要は以下のとおりとなっております。

名称	構成
指名委員会	委員長：庄司哲也 委員：内山俊弘、種橋牧夫、岡村宏太郎、藤井良太郎、山本光太郎、田内直子 時松浩（代表取締役社長）、宮石徹（常勤の監査等委員である取締役）
報酬委員会	委員長：内山俊弘 委員：庄司哲也、種橋牧夫、岡村宏太郎、藤井良太郎、山本光太郎、田内直子 時松浩（代表取締役社長）、宮石徹（常勤の監査等委員である取締役）

(注) 庄司哲也氏、内山俊弘氏、種橋牧夫氏、岡村宏太郎氏及び藤井良太郎氏は監査等委員でない社外取締役であります。山本光太郎氏及び田内直子氏は監査等委員である社外取締役であります。

2026年3月27日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役（監査等委員である取締役を除く）8名選任の件」及び「監査等委員である取締役3名選任の件」を上程しており、当該決議が承認可決されますと、指名委員会と報酬委員会の体制の概要は以下のとおりとなる予定です。

名称	構成
指名委員会	委員長：種橋牧夫 委員：田内直子、渡辺章博、北山久恵、時松浩（代表取締役社長）
報酬委員会	委員長：藤井良太郎 委員：種橋牧夫、水留浩一、野田聖子、松出義忠（取締役副社長）

（注） 種橋牧夫氏、藤井良太郎氏、田内直子氏、渡辺章博氏及び水留浩一氏は監査等委員でない社外取締役であります。北山久恵氏及び野田聖子氏は監査等委員である社外取締役であります。

#### （監査機能）

当社は、監査等委員である社外取締役2名を含む3名で監査等委員会を構成し、取締役（監査等委員である者を除く）の職務の執行、その他グループ経営全般に関わる職務の遂行状況の監査を実施しております。

当社監査等委員会は、監査・監督機能の実効性を確保するため、常勤の監査等委員である社内取締役1名を選定しております。この体制により、取締役会、経営会議及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収集と共有、並びに監査部との緊密な連携を図っております。当該常勤の監査等委員を中心に代表取締役との定期的な意見交換を行うとともに、監査部及び内部統制部門並びに会計監査人との意思の疎通を図り、情報の収集及び監査環境の整備に努めております。また、監査等委員会の職務を補助すべき組織として「監査等委員会事務局」を設置し、当社グループにおける豊富な実務経験と適正な知識・能力を有し、かつ、業務執行から独立した専任の監査等委員会スタッフを3名配置しております。

#### 4) 責任限定契約の内容の概要

当社と取締役（業務執行取締役等である者を除く）は、必要に応じてその職務を行うにつき善意でありかつ重大な過失がなかったときは、会社法第423条第1項の賠償責任を法令の定める限度まで限定することができる契約を締結しております。

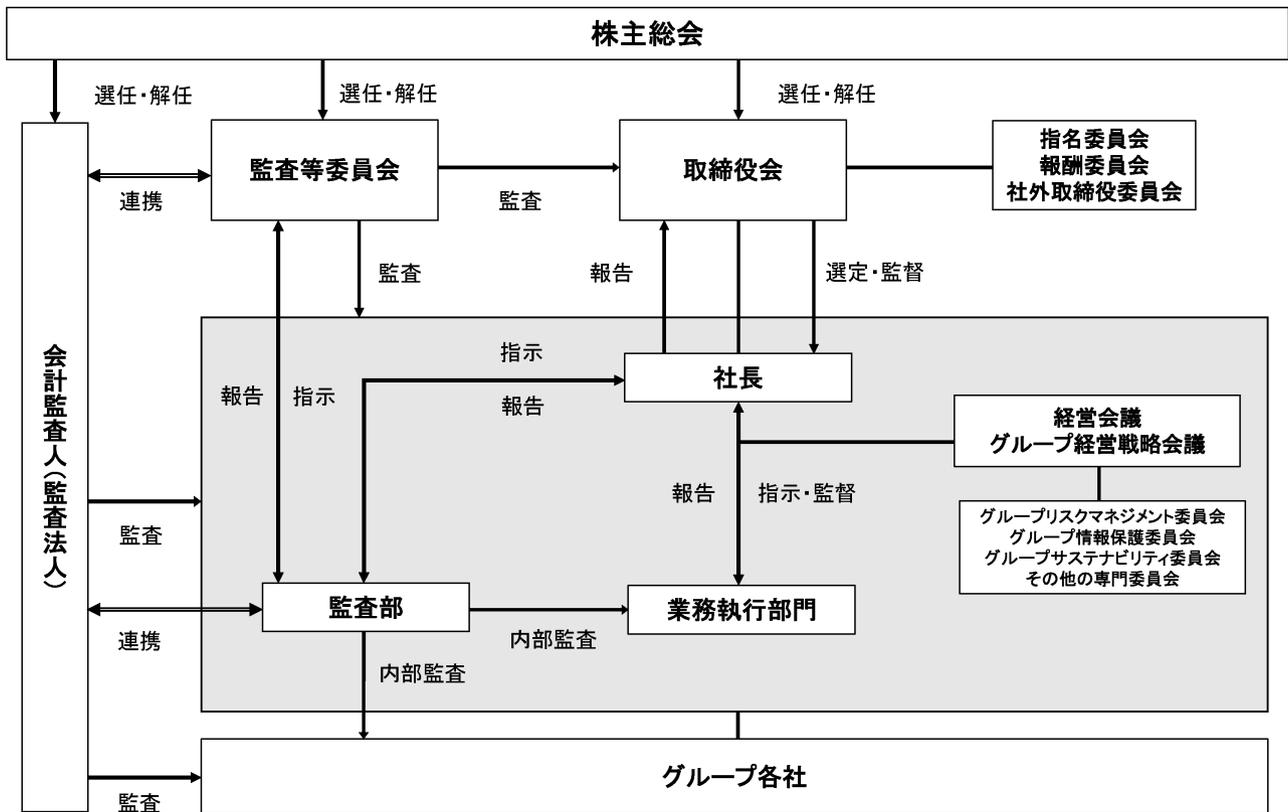
#### 5) 補償契約の内容の概要

当社は、監査等委員でない取締役及び監査等委員である取締役との間で、会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結しており、同条第1項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することとしております。また、当該補償契約では、取締役による報告、損害軽減及び情報提供に関する義務を定めており、これらに反した場合において補償をしない等、一定の制限があります。

#### 6) 役員等賠償責任保険契約の概要

当社は、当社の取締役全員（当事業年度中に在任していた者を含む）並びに子会社であるサッポロビール株式会社、株式会社サッポロライオン、ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社及びサッポロ不動産開発株式会社の取締役全員及び監査役全員（当事業年度中に在任していた者を含む）を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険（D&O保険）契約を締結しており、保険料は全額当社及び上記子会社4社が負担しております。当該保険契約の内容の概要は、被保険者である対象役員がその職務の執行に関し責任を負うこと、又は、当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害を当該保険契約により保険会社が填補するものであり、1年毎に更新しております。なお、当該保険契約では、法令違反の行為であることを認識して行った行為に起因して生じた損害は填補されない等、一定の免責事由があります。

当社グループの機関の内容及び内部統制の仕組みは次のとおりです。



### ③ 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社取締役会は、会社法第399条の13第1項第1号口及びハ並びに会社法施行規則第110条の4第1項及び第2項に定める「株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要な体制の整備」に関する「内部統制システム構築の基本方針」を以下のとおり定めるとともに、「反社会的勢力排除に向けた体制に係る基本方針」、並びに「財務報告の信頼性を確保するための体制に係る基本方針」を定めております。また、各事業会社においても、各社の取締役会において必要な決議を行っております。

なお、当社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の整備・強化を図っていくために、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、当社担当役員を責任者として具体的な取組を進めております。

#### (内部統制システム構築の基本方針)

##### 1) 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- ・取締役会は、法令、定款及び取締役会規程の定めるところにより、法定事項並びに経営方針その他業務執行上の重要事項を決定あるいは承認し、相互に取締役の職務の執行を監督することで、法令、定款に反する行為を未然に防止する。
- ・当社グループの全ての役員・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、当社総務部を事務局として、子会社と連携して当社グループ全体のコンプライアンス体制を構築する。また、不正行為の防止、早期発見を目的とする企業倫理ホットラインを設置する。
- ・業務執行ラインから独立した内部監査部門が、代表取締役又は監査等委員会の指示を受け、当社並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について監査を行う。

##### 2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

- ・取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理のため、次の文書（電磁的記録を含む）を関係法令並びに関連する社内規程に従って適切に保存及び管理し、必要に応じて閲覧可能な状態を維持する。
  - 株主総会議事録、取締役会議事録及び関係資料
  - 経営会議議事録、グループ経営戦略会議議事録及び関係資料
  - 稟議書及び付属書類、その他取締役の職務の執行に関する重要な文書
- ・その他の重要書類の保存及び管理については、所管部門において、関係法令等に則って保存及び管理方法を規程に定める。

- 3) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- ・業務執行上の重要な意思決定ないし事業遂行等に内在するリスクは、経営会議において管理することとし、同会議における審議、報告事項等に対して、経営戦略・経理・法務等の管理部門がそれぞれ想定されるリスクを分析し、同会議に必要な報告を行う。
  - ・緊急事態の発生、あるいは緊急事態につながるおそれのある事実が判明した際の危機管理対応は、グループリスクマネジメント委員会が子会社の危機管理組織等と連携して情報開示も含む対応策を協議し、迅速かつ適正な対応を行う。
- 4) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- ・取締役会は、代表取締役、社長及び役員を選定するほか、当社グループの主要事業部門の統括、あるいは当社グループ全体に係る重要な経営課題の担当等を委任するグループ執行役員を選任し、それぞれに担当する業務を執行させる。
  - ・社長は、当社グループの業務執行全般を統括する。社長の諮問機関として、経営会議及びグループ経営戦略会議を設置し、各事業部門の執行状況を把握するとともに、重要事項につき協議し、機動的な意思決定を行う。
  - ・社長は、当社グループ全体の経営計画を策定して取締役会の承認を得るものとし、これら計画に対する当社グループ全体の業務執行状況の報告は、取締役会に対して四半期毎に行う。
  - ・主要事業部門を統括するグループ執行役員は、社長に対して担当する部門の経営目標をコミットし、毎月、担当する事業部門の経営状況の報告を行う。また、四半期毎に取締役会に出席して担当部門の業務報告を行う。
  - ・業務執行における責任体制を確立し、業務を円滑かつ効率的に行わせるため、職制、組織、業務分掌、権限等に関する基準を処務規程に定め、付則として業務分掌は業務分掌規程に、権限については決裁権限表に、それぞれ基準を定める。
- 5) 当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制
- ・取締役会は、子会社の取締役や使用人から定期的に職務の執行に係る事項の報告を受ける体制を確保する。
  - ・取締役会は、当社グループ全体における業務の適正を確保するための体制として、内部統制システム構築の基本方針第1項、第3項、第4項の各方針を定めるものとし、子会社に対して、これらの基本方針に則ってそれぞれの取締役会等において必要な体制を整備させるものとする。
  - ・子会社に対する管理担当部署は総務部とし、「サッポログループ企業管理運営規程」に基づいて子会社の業務執行管理を行うこととし、また、当社グループ全体に係る重要な事項については、取締役会、経営会議及び付随する各種委員会において協議する。
- 6) 監査等委員会がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項及び同使用人の取締役（監査等委員である者を除く）からの独立性に関する事項並びに監査等委員会の同使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項
- ・監査等委員会がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合には、監査等委員会スタッフを置く。
  - ・監査等委員会スタッフを置く場合には、当該スタッフの人事、評価に関しては監査等委員会の意見を尊重する等、当該スタッフの取締役からの独立性を確保するとともに、監査等委員会の当該スタッフに対する指示の実効性を確保する。
- 7) 取締役及び使用人が、監査等委員会に報告するための体制その他の監査等委員会への報告に関する体制
- ・監査等委員会は、取締役や使用人から次の事項につき報告を受けるものとする。
    - 定期的に報告を受ける事項
      - 経営、事業及び財務の状況、リスク管理及びコンプライアンスの状況
    - 臨時に報告を受ける事項
      - 会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事項、その他経営に係る重要な発生事実
      - 取締役の職務遂行に関する不正行為、法令、定款に違反する重大な事実
  - ・上記報告の他、監査等委員会が取締役の職務遂行状況を把握するため、取締役会、経営会議、グループ経営戦略会議その他重要な会議への監査等委員である取締役の出席、稟議書等の業務執行に係る重要な書類の閲覧、その他取締役及び使用人が監査等委員会に報告を行う体制を確保する。
  - ・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ものとする。
  - ・子会社の取締役、監査役、使用人又はこれらの者から報告を受けた者が監査等委員会に報告する体制を確保する。
  - ・監査等委員会に報告を行った者が不利な取扱いを受けない体制を確保する。
- 8) その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制
- ・取締役会は、取締役及び使用人が監査等委員会監査に対する理解を深め、監査等委員会の監査環境を整備するよう努める。
  - ・取締役会は、代表取締役との定期的な会合の開催、内部監査部門からの報告の徴収、会計監査人との定期的な意見交換等、監査等委員会が必要な情報を収集できる体制を確保する。
  - ・監査等委員会の職務の執行について生じる費用又は債務については、当該費用又は債務が監査等委員会の職務の執行に必要な場合を除き会社が負担する。

(反社会的勢力排除に向けた体制に係る基本方針)

- ・当社グループは、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力・団体とは、一切の関係を遮断することを行動規範とし、徹底する。
- ・本基本方針のもと、反社会的勢力・団体に関する対応統括部署を定め、不当要求防止責任者を設置するとともに、グループ内における情報の収集・管理を行い、また、警察、暴力団追放団体、弁護士等の外部専門機関との連携を図りながら、反社会的勢力・団体を排除する体制の整備・強化を図る。

(財務報告の信頼性を確保するための体制に係る基本方針)

- ・当社グループは、組織の業務全体に係る財務情報を集約した財務報告の信頼性を確保するために、「サッポログループ財務報告に係る内部統制基本方針」を定め、本基本方針に基づいて、財務報告に係る内部統制の有効かつ効率的な整備・運用及び評価を行うものとする。
- ・本基本方針のもと、社長は、財務報告に係る内部統制の基本計画を策定し、グループ各社に対して、内部統制の整備・運用状況を把握してその結果を記録・保存し、発見された不備・欠陥に対しては是正措置を講じるよう指示するものとする。また、内部統制の整備・運用状況を評価するために、業務執行ラインから独立した内部監査部門に評価を統括させ、内部統制の有効性を評価してその結果を「内部統制報告書」として公表するものとする。

#### ④ リスク管理体制の整備の状況

当社では、グループ全体のリスク管理体制強化の観点から、グループのリスクマネジメントに関する基本方針・管理体制及び危機管理規程を整備し、当社及び子会社に係るリスク管理や危機管理を行っております。

具体的には、業務執行上の重要な意思決定ないし事業遂行等に内在するリスクの管理体制や、緊急事態が発生した際の危機管理体制等を、内部統制システム構築の基本方針に沿って当社及び子会社において整備・構築しております。

#### ⑤ 取締役の定数

当社の取締役は12名以内とし、この取締役のうち、監査等委員である取締役は4名以内とする旨定款に定めております。

#### ⑥ 取締役の選任の決議要件

当社は、株主総会の決議によって監査等委員である取締役とそれ以外の取締役とを区別して選任します。取締役の選任決議については、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨、またその決議については累積投票によらないものとする旨を定款に定めております。

#### ⑦ 自己の株式の取得

当社は、経営環境の変化に対応し機動的に資本政策を実施するため、会社法第165条第2項の規定により、取締役会の決議によって同条第1項に定める市場取引等により自己の株式を取得することができる旨を定款に定めております。

#### ⑧ 中間配当の決定機関

当社は、株主への機動的な利益還元を行うため、取締役会の決議によって毎年6月30日の最終の株主名簿に記録された株主または登録株式質権者に対し中間配当を支払うことができる旨を定款に定めております。

#### ⑨ 株主総会の特別決議要件

当社は、会社法第309条第2項に定める株主総会の特別決議要件について、株主総会の円滑な運営を図るため、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨を定款に定めております。

#### ⑩ 当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針

当社は株式会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針（以下、「会社の支配に関する基本方針」）について、2023年2月15日開催の取締役会において決議しており、その内容の概要等（会社法施行規則第118条第3号に掲げる事項）は次のとおりです。

##### I 会社の支配に関する基本方針

当社は、株式の大規模買付行為であっても、当社の企業価値・株主共同の利益に資するものであれば、これを否定するものではありません。また、当社取締役会は、大規模買付者による大規模買付行為に際し、当社株式等を売却するか否かは、最終的には当社株式等を保有する当社株主の皆様の判断に委ねられるべきものであると考えております。

しかしながら、大規模買付行為の中には、その目的等から判断して、株主の皆様や取締役会がその内容を検討し判断するために十分な情報と時間を提供することのないもの、買付条件等がその対象会社の企業価値ひいては株主共同の利益に照らして著しく不十分又は不適切であるもの等、当社固有の企業価値の源泉が理解されることなく、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に資さないものも少なくないことから、大規模買付行為により当社の企業価値ひいては株主共同の利益が毀損される可能性も否定できません。例えば、大規模買付者により、当社の企業価値につながるブランドの切り売りや人的資本の一方的な削減、コア不動産の売却による含み益の顕在化が求められる等の短期的方針の実行の可能性もないとは言い切れません。こうした方針は、結果として、ブランド価値の毀損につながり、将来に向けた企業基盤の脆弱化につながる財務リスクや事業への信頼を損ねかねないリスクを生じさせるおそれがあると考えます。

以上の関連から、当社においては、従前、当社の株式について大規模買付行為が行われる場合の対応方針である「当社株券等の大規模買付行為への対応方針」（以下、「本対応方針」といいます。）を導入しております。

現時点においても、当社の企業価値、ひいては株主共同の利益を毀損するおそれのある大規模買付行為が行われるリスクは依然として存在しており、当該リスクに対して十分な備えを行うことは取締役会としての重大な責務であると認識しております。

しかしながら、買収防衛策をめぐる近時の動向及び国内外の機関投資家をはじめとする株主の皆様との対話状況を踏まえ、当社は具体的な買収者が登場していない段階で、一般的な目的での「本対応方針」の継続は行わず、その有効期限である2023年3月開催予定の第99回定時株主総会（以下、「本株主総会」といいます。）終結の時をもって廃止することといたしました。

当社は、「本対応方針」廃止後も、コーポレートガバナンス体制を一層強化し、サッポログループ「中期経営計画（2023～26）」（以下、「中期経営計画（2023～26）」といいます。）を着実に推進するためのモニタリング体制を構築するとともに、「中期経営計画（2023～26）」に掲げた施策を実行し目標を達成することで、当社の企業価値の向上ひいては株主共同の利益の最大化に取り組んでまいります。

また、企業価値ないし株主共同の利益を毀損するおそれのある当社株式の大規模買付行為が行われる場合には、大規模買付行為を行う者に対し、株主の皆様がその是非を判断するために必要かつ十分な時間と情報の提供を求め、独立性を有する社外取締役の意見を尊重した上で、金融商品取引法、会社法その他関係法令の許容する範囲内において、その時々において適宜適切な措置を講じてまいります。

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

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

### 1. 「中期経営計画（2023～26）」に基づく取組

1876年の創業以来、様々なイノベーションを発揮し、お客様に潤いと豊かさをもたらす商品やサービスをお届けしてきた当社は、2026年に創業150周年を迎えました。150年を越えて独自の存在価値を発揮し続けるために、2023年～2026年までの4か年の新たな経営計画を策定しました。本計画のポイントは、事業ポートフォリオの見直しと、各事業のポジショニングに沿ったグループマネジメントを実現し、資本効率を高め企業価値を向上させていくことです。ステークホルダーの皆様への期待に確実に応える4年間とします。

### 2. コーポレートガバナンスの強化充実に向けた取組

当社は、2003年7月に純粋持株会社体制に移行し、以下のとおり、グループの経営理念、経営の基本方針並びにグループ運営の基本原則を定め、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」（以下、「基本方針」といいます。）に基づき、当社グループのコーポレートガバナンス体制を構築しています。

#### （1）グループの経営理念、経営の基本方針

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

#### （2）グループ運営の基本原則

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

### (3) コーポレートガバナンス体制構築の基本方針

当社は、サッポログループの経営理念及び経営の基本方針を具現化し、グループ全体の持続的な企業価値の向上を図っていくために、2015年12月に「基本方針」を制定しています。当社は、「基本方針」に則り、コーポレートガバナンスの強化充実を経営上の重要な課題の一つとして位置付け、持株会社体制のもとでグループ内における監督機能、業務執行機能及び監査機能を明確化し、経営における透明性の向上と経営目標の達成に向けた経営監視機能の強化に努めています。

### (4) コーポレートガバナンス体制の強化に向けた取組

当社では、これまで以下のとおり積極的にコーポレートガバナンス体制の強化に取り組んでまいりました。

- 1998年11月 「指名委員会」及び「報酬委員会」（各委員とも独立社外取締役及び取締役社長をもって構成、委員長は独立社外取締役から1名選任）を任意で設置、取締役の人事・処遇に係る運営の透明性を高め、経営機構の健全性の維持向上に取り組む
- 1999年3月 執行役員制を導入
- 2002年3月 取締役任期を1年に短縮
- 2003年7月 純粋持株会社体制に移行し、以降、段階的に独立社外取締役の増員を図り、2009年より3名の独立社外取締役を選任
- 2015年12月 「社外取締役委員会」（独立社外取締役をもって構成）を設置、当社及び当社グループの経営戦略並びにコーポレートガバナンスに関する事項等について、独立社外取締役の情報交換、認識共有の強化を図る
- 2020年3月 経営の効率性、透明性を高めるため、監査等委員会設置会社に移行するとともに、取締役会における独立社外取締役の比率を半数とし、コーポレートガバナンスの充実を図る

また、当社は、「本株主総会」の承認を得て、取締役会における独立社外取締役の比率を過半数に高めることにより、当社のコーポレートガバナンスを一層充実させることに加え、経営の透明性、効率性を高め機動的な意思決定を可能とすることを通じて、さらなる企業価値の向上を図ります。

当社では、引き続きコーポレートガバナンスに係る体制の構築や運営を適切に行い、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の実現に向け、コーポレートガバナンスの強化充実に取り組んでいく所存です。

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

当社は、2023年2月15日開催の取締役会において、「本対応方針」を継続せず、その有効期間が満了する「本株主総会」終結の時をもって廃止することを決議していますが、当社の企業価値ひいては株主共同の利益が最大化されることを確保するため、これを毀損するおそれのある当社株式の大規模買付行為が行われる場合には、大規模買付行為を行う者に対し、株主の皆様がその是非を適切に判断するために必要かつ十分な情報を提供するように要求するほか、当社において当該提供された情報につき適時適切な情報開示を行う等、金融商品取引法、会社法その他関係法令の許容する範囲内において、その時々において適宜適切な措置を講じてまいります。

## Ⅳ Ⅱ及びⅢの取組が会社の支配に関する基本方針に沿うものであり、株主共同の利益を損なうものではないこと、会社役員の地位の維持を目的とするものでないこと及びその理由

上記Ⅱの取組は、「中期経営計画（2023～26）」及び「基本方針」に基づき企業価値ひいては株式価値の向上を目指すものであり、会社の支配に関する基本方針の考え方に沿うものであるといえます。

また、上記Ⅲの取組は、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を最大化することを目的として、これを毀損するおそれのある当社株式の大規模買付行為が行われる場合における、大規模買付行為に関する情報提供の要求及び関係法令の許容する範囲内における適宜適切な措置の実施等を定めるものであることから、会社の支配に関する基本方針の考え方に沿うものであるといえます。

したがって、上記Ⅱ及びⅢの取組は、株主共同の利益を損なうものではなく、かつ会社役員の地位の維持を目的とするものでもないといえます。

(2) 【役員の状況】

① 役員一覧

2026年3月25日（有価証券報告書提出日）現在の当社の役員の状況は、以下のとおりです。

男性9名 女性2名 （役員のうち女性の比率18.2%）

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
代表取締役 社長	時松 浩	1962年2月23日生	1984年4月 江崎グリコ株式会社入社 1991年10月 当社（旧サッポロビール株式会社）入社 2008年3月 サッポロビール株式会社（新会社） 営業企画部長 2010年3月 同社 関信越本部長 2012年3月 同社 執行役員 新価値開発部長 2012年9月 同社 執行役員 スピリッツ戦略部長 2013年3月 同社 取締役執行役員 営業本部長 2015年3月 同社 取締役常務執行役員 営業本部長 2016年3月 同社 取締役常務執行役員 2019年3月 サッポロ不動産開発株式会社 代表取締役社長 兼 サッポロホールディングス株式会社 常務グループ執行役員 2023年1月 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社 代表取締役社長 兼 サッポロホールディングス株式会社 常務グループ執行役員 2025年3月 当社 代表取締役社長 兼 サッポロビール株式会社 代表取締役社長（現在に至る）	(注3)	46
専務取締役	松出 義忠	1966年1月2日生	1988年4月 当社（旧サッポロビール株式会社）入社 2010年9月 当社 経理部長 2011年3月 当社 経理部長 兼 サッポログループマネジメント株式会社 取締役グループ経理部長 2012年3月 サッポロビール株式会社（新会社） 経理部長 2016年9月 宮坂醸造株式会社（現神州一味噌株式会社） 代表取締役副社長 2018年3月 同社 代表取締役社長 2019年3月 当社 経理部長 兼 サッポログループマネジメント株式会社 取締役経理部長 2019年10月 当社 経理部長 兼 サッポログループマネジメント株式会社 取締役経理部長 兼 サッポロ不動産開発株式会社 取締役執行役員 2020年3月 当社 グループ執行役員 経理部長 兼 サッポロビール株式会社 経理部長 2022年3月 当社 常務取締役 経理部長 兼 サッポロビール株式会社 取締役 2022年7月 当社 常務取締役 兼 サッポロビール株式会社 取締役 2024年3月 当社 常務取締役 兼 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社 取締役 2025年3月 当社 専務取締役 兼 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社 取締役（現在に至る）	(注3)	8

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
専務取締役	松 風 里栄子 (藤 野 里栄子)	1967年7月13日生	1990年4月 株式会社博報堂入社 2007年6月 同社 コーポレートデザイン部長 2011年8月 株式会社博報堂コンサルティング 執行役員エグゼクティブ・マネージャー 2015年5月 株式会社センシングアジア 代表取締役(現在に至る) 2016年4月 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社 経営戦略本部副本部長 兼 経営戦略部長 2017年3月 同社 経営戦略本部長 兼 経営戦略部長 2018年3月 Pokka Corporation (Singapore) Pte. Ltd. グループCEO 2020年1月 Pokka Pte. Ltd. グループCEO 2020年7月 サッポログループ食品株式会社 取締役専務執行役員 2022年3月 当社 取締役 兼 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社 取締役 2023年1月 当社 取締役 兼 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社 代表取締役副本部長 兼 サッポログループ食品株式会社 代表取締役社長 2023年7月 当社 取締役 兼 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社 取締役 兼 サッポログループ食品株式会社 代表取締役社長 2023年11月 当社 取締役 兼 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社 取締役 2024年3月 当社 常務取締役 兼 サッポロビール株式会社 取締役 2025年3月 当社 専務取締役 兼 サッポロビール株式会社 取締役(現在に至る)	(注3)	6
取締役	庄 司 哲 也	1954年2月28日生	1977年4月 日本電信電話公社入社 2006年6月 西日本電信電話株式会社 取締役 人事部長 2009年6月 日本電信電話株式会社 取締役 総務部門長 2012年6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社(現NTTドコモビジネス株式会社) 代表取締役副本部長 2015年6月 同社 代表取締役社長 2020年6月 同社 相談役(現在に至る) 2021年3月 当社 社外取締役(現在に至る)	(注3)	8
取締役	内 山 俊 弘	1958年11月28日生	1981年4月 日本精工株式会社入社 2008年6月 同社 執行役 経営企画本部副本部長 2009年6月 同社 執行役 経営企画本部長 2010年6月 同社 執行役常務 IR・CSR室担当、経営企画本部長 2012年6月 同社 取締役執行役常務 2013年6月 同社 取締役代表執行役専務 2015年6月 同社 取締役代表執行役社長 2017年6月 同社 取締役代表執行役社長 CEO 2021年4月 同社 取締役会長 2022年3月 当社 社外取締役(現在に至る) 2023年6月 日本精工株式会社 相談役(現在に至る)	(注3)	4

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役	種橋 牧夫	1957年3月13日生	1979年4月 株式会社富士銀行（現株式会社みずほ銀行）入行 2011年6月 株式会社みずほ銀行 副頭取執行役員 支店部担当 2011年6月 同行 代表取締役副頭取執行役員 支店部担当 2012年4月 同行 代表取締役副頭取執行役員 営業店業務部門長 2013年3月 東京建物不動産販売株式会社 代表取締役社長執行役員 2015年7月 東京建物株式会社 専務執行役員 アセットサービス事業本部長 2015年10月 同社 専務執行役員 アセットサービス事業本部長 兼 海外事業本部長 2016年3月 同社 取締役専務執行役員 アセットサービス事業本部長 兼 海外事業本部長 2017年1月 同社 代表取締役会長執行役員 東京建物不動産販売株式会社 取締役会長 2019年3月 東京建物株式会社 代表取締役会長 2021年1月 東京建物不動産販売株式会社 取締役 2023年3月 当社 社外取締役（現在に至る） 2025年1月 東京建物株式会社 取締役（現在に至る）	(注3)	5
取締役	岡村 宏太郎	1955年11月11日生	1979年4月 株式会社住友銀行（現株式会社三井住友銀行）入行 1990年9月 モルガン信託銀行株式会社（現JPモルガン・アセット・マネジメント株式会社） 1995年8月 JPモルガン証券株式会社 投資銀行本部 2004年4月 JPモルガン・チェース銀行 在日代表東京支店長 2009年9月 トムソン・ロイター・マーケットズ株式会社 代表取締役社長 2012年9月 ソシエテジェネラル証券 顧問 2019年7月 IFM Investors シニア・アドバイザー 2024年3月 当社 社外取締役（現在に至る）	(注3)	1
取締役	藤井 良太郎	1975年1月30日生	1997年4月 大蔵省（現財務省）入省 2001年7月 ゴールドマン・サックス証券会社 2006年5月 株式会社KKRジャパン プリンシパル 2008年1月 株式会社KKRキャピタル・マーケットズ 取締役 2011年1月 株式会社KKRジャパン ディレクター 2015年7月 ペルミラ・アドバイザーズ株式会社 代表取締役 2018年1月 同社 日本代表パートナー 2023年1月 同社 シニア・アドバイザー（現在に至る） 2024年3月 当社 社外取締役（現在に至る）	(注3)	7

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役 (監査等委員長・ 常勤監査等委員)	宮石 徹	1963年10月14日生	1986年4月 当社(旧サッポロビール株式会社)入社 2008年1月 サッポロ飲料株式会社 取締役執行役員 マーケティング部長 2011年9月 同社 取締役執行役員 経営戦略部長 2012年3月 サッポロビール株式会社(新会社) 人事総務部長 2013年3月 同社 経営戦略部長 2016年3月 同社 取締役執行役員 営業本部長 2017年3月 同社 取締役常務執行役員 営業本部長 2019年3月 同社 取締役執行役員 2023年1月 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式 会社 取締役常務執行役員 兼 サッポロ グループ食品株式会社 取締役専務 2023年11月 同社 取締役常務執行役員 兼 サッポロ グループ食品株式会社 代表取締役社長 2024年3月 当社 取締役(常勤監査等委員)(現在 に至る) 2025年3月 当社 取締役(常勤監査等委員) 兼 サ ッポロビール株式会社 監査役(現在に 至る)	(注4)	49
取締役 (監査等委員)	山本 光太郎	1955年10月19日生	1985年4月 弁護士登録(第一東京弁護士会) 山下大島法律事務所入所 1991年9月 ニューヨーク州弁護士登録 1994年1月 山本綜合法律事務所 (現山本柴崎法律事務所)設立 (現在に至る) 2012年4月 第一東京弁護士会副会長 2020年3月 当社 社外取締役(監査等委員)(現在 に至る)	(注4)	12
取締役 (監査等委員)	田内 直子	1965年5月19日生	1989年4月 味の素株式会社入社 1999年9月 マッキンゼー・アンド・カンパニー 2002年1月 味の素株式会社 2009年7月 同社 アミノサイエンス事業開発部専任 部長 2011年7月 同社 経営企画部専任部長 2016年7月 同社 監査部専任部長 2019年6月 味の素アニマル・ニュートリション・グ ループ株式会社 監査役 2021年4月 神戸大学大学院客員教授 2022年1月 正栄食品工業株式会社 社外取締役(現 在に至る) 2024年3月 当社 社外取締役(監査等委員)(現在 に至る) 2025年3月 東京建物株式会社 社外取締役(現在に 至る)	(注4)	1
計					147

- (注) 1 取締役 庄司哲也氏、内山俊弘氏、種橋牧夫氏、岡村宏太郎氏及び藤井良太郎氏は、社外取締役であります。
- 2 取締役 山本光太郎氏及び田内直子氏は、監査等委員である社外取締役であります。
- 3 取締役(監査等委員である取締役を除く)の任期は、2025年3月の株主総会における選任後、1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなっております。
- 4 監査等委員である取締役の任期は、2024年3月の株主総会における選任後、2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなっております。

- 5 監査等委員である取締役が法定の員数を欠くことになる場合に備え、補欠の監査等委員である取締役を1名選任しております。補欠の監査等委員である取締役の略歴は次のとおりであります。

氏名	生年月日	略歴		所有株式数 (千株)
飯塚孝徳	1966年6月1日生	1996年4月	弁護士登録（第一東京弁護士会所属） 原田・尾崎・服部法律事務所（現尾崎法律事務所）勤務	—
		2009年4月	飯塚総合法律事務所（現在に至る）	
		2009年10月	株式会社企業再生支援機構（現株式会社地域経済活性化支援機構）出向	
		2020年1月	当社 社外監査役	

2026年3月27日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役（監査等委員である取締役を除く）8名選任の件」及び「監査等委員である取締役3名選任の件」を上程しており、当該決議が承認可決されますと、当社の役員の状況及びその任期は、以下のとおりとなる予定です。

なお、役員の役職等については、当該定時株主総会の直後に開催が予定される取締役会の決議事項の内容（役職等）を含めて記載しています。

男性7名 女性4名（役員のうち女性の比率36.4%）

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
代表取締役 社長	時 松 浩	1962年2月23日生	1984年4月 江崎グリコ株式会社入社 1991年10月 当社（旧サッポロビール株式会社）入社 2008年3月 サッポロビール株式会社（新会社） 営業企画部長 2010年3月 同社 関信越本部長 2012年3月 同社 執行役員 新価値開発部長 2012年9月 同社 執行役員 スピリッツ戦略部長 2013年3月 同社 取締役執行役員 営業本部長 2015年3月 同社 取締役常務執行役員 営業本部長 2016年3月 同社 取締役常務執行役員 2019年3月 サッポロ不動産開発株式会社 代表取締役社長 兼 サッポロホールディングス株式会社 常務グループ執行役員 2023年1月 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社 代表取締役社長 兼 サッポロホールディングス株式会社 常務グループ執行役員 2025年3月 当社 代表取締役社長 兼 サッポロビール株式会社 代表取締役社長（現在に至る）	(注3)	46
取締役副社長	松 出 義 忠	1966年1月2日生	1988年4月 当社（旧サッポロビール株式会社）入社 2010年9月 当社 経理部長 2011年3月 当社 経理部長 兼 サッポログループマネジメント株式会社 取締役グループ経理部長 2012年3月 サッポロビール株式会社（新会社） 経理部長 2016年9月 宮坂醸造株式会社（現神州一味噌株式会社） 代表取締役副社長 2018年3月 同社 代表取締役社長 2019年3月 当社 経理部長 兼 サッポログループマネジメント株式会社 取締役経理部長 2019年10月 当社 経理部長 兼 サッポログループマネジメント株式会社 取締役経理部長 兼 サッポロ不動産開発株式会社 取締役執行役員 2020年3月 当社 グループ執行役員 経理部長 兼 サッポロビール株式会社 経理部長 2022年3月 当社 常務取締役 経理部長 兼 サッポロビール株式会社 取締役 2022年7月 当社 常務取締役 兼 サッポロビール株式会社 取締役 2024年3月 当社 常務取締役 兼 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社 取締役 2025年3月 当社 専務取締役 兼 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社 取締役 2026年3月 当社 取締役副社長 兼 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社 取締役（予定）	(注3)	8

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役副社長	松 風 里栄子 (藤 野 里栄子)	1967年7月13日生	1990年4月 株式会社博報堂入社 2007年6月 同社 コーポレートデザイン部長 2011年8月 株式会社博報堂コンサルティング 執行 役員エグゼクティブ・マネージャー 2015年5月 株式会社センシングアジア 代表取締役 (現在に至る) 2016年4月 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式 会社 経営戦略本部副本部長 兼 経営戦 略部長 2017年3月 同社 経営戦略本部長 兼 経営戦略部長 2018年3月 Pokka Corporation (Singapore) Pte. Ltd. グループCEO 2020年1月 Pokka Pte. Ltd. グループCEO 2020年7月 サッポログループ食品株式会社 取締役 専務執行役員 2022年3月 当社 取締役 兼 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式 会社 取締役 2023年1月 当社 取締役 兼 ポッカサッポロフード &ビバレッジ株式会社 代表取締役副社 長 兼 サッポログループ食品株式会社 代表取締役社長 2023年7月 当社 取締役 兼 ポッカサッポロフード &ビバレッジ株式会社 取締役 兼 サッ ポログループ食品株式会社 代表取締役 社長 2023年11月 当社 取締役 兼 ポッカサッポロフー ド&ビバレッジ株式会社 取締役 2024年3月 当社 常務取締役 兼 サッポロビール株 式会社 取締役 2025年3月 当社 専務取締役 兼 サッポロビール株 式会社 取締役 2026年3月 当社 取締役副社長 兼 サッポロビール 株式会社 取締役 (予定)	(注3)	6
取締役	種 橋 牧 夫	1957年3月13日生	1979年4月 株式会社富士銀行 (現株式会社みずほ銀 行) 入行 2011年6月 株式会社みずほ銀行 副頭取執行役員 支店部担当 2011年6月 同行 代表取締役副頭取執行役員 支店 部担当 2012年4月 同行 代表取締役副頭取執行役員 営業 店業務部門長 2013年3月 東京建物不動産販売株式会社 代表取締 役社長執行役員 2015年7月 東京建物株式会社 専務執行役員 アセ ットサービス事業本部長 2015年10月 同社 専務執行役員 アセットサービ ス事業本部長 兼 海外事業本部長 2016年3月 同社 取締役専務執行役員 アセットサ ービス事業本部長 兼 海外事業本部長 2017年1月 同社 代表取締役会長執行役員 東京建物不動産販売株式会社 取締役会 長 2019年3月 東京建物株式会社 代表取締役会長 2021年1月 東京建物不動産販売株式会社 取締役 2023年3月 当社 社外取締役 (現在に至る) 2025年1月 東京建物株式会社 取締役 (現在に至 る)	(注3)	5

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役	藤井 良太郎	1975年1月30日生	1997年4月 大蔵省（現財務省）入省 2001年7月 ゴールドマン・サックス証券会社 2006年5月 株式会社KKRジャパン プリンシパル 2008年1月 株式会社KKRキャピタル・マーケッツ 取締役 2011年1月 株式会社KKRジャパン ディレクター 2015年7月 ペルミラ・アドバイザーズ株式会社 代 表取締役 2018年1月 同社 日本代表パートナー 2023年1月 同社 シニア・アドバイザー（現在に至 る） 2024年3月 当社 社外取締役（現在に至る）	(注3)	7
取締役	田内 直子	1965年5月19日生	1989年4月 味の素株式会社入社 1999年9月 マッキンゼー・アンド・カンパニー 2002年1月 味の素株式会社 2009年7月 同社 アミノサイエンス事業開発部専任 部長 2011年7月 同社 経営企画部専任部長 2016年7月 同社 監査部専任部長 2019年6月 味の素アニマル・ニュートリション・グ ループ株式会社 監査役 2021年4月 神戸大学大学院客員教授 2022年1月 正栄食品工業株式会社 社外取締役（現 在に至る） 2024年3月 当社 社外取締役（監査等委員） 2025年3月 東京建物株式会社 社外取締役（現在に 至る） 2026年3月 当社 社外取締役（予定）	(注3)	1
取締役	渡辺 章博	1959年2月18日生	1980年10月 平和監査法人（現中央監査法人）入所 1990年7月 Peat Marwick Mitchell & Co. (KPMG LLP) ニューヨーク事務所 監査部門パ ートナー 1994年7月 KPMGコーポレートファイナンス株式会社 代表取締役 2004年4月 G C A株式会社設立 代表取締役CEO 2008年11月 インド製薬会社ランバクシー社 社外取 締役 2016年9月 ユニー・ファミリーマートホールディン グス株式会社(現株式会社ファミリーマ ート) 社外取締役 2022年6月 株式会社東芝 社外取締役 2024年1月 フーリハン・ローキー株式会社 会長 (現在に至る) 2025年6月 第一三共株式会社 社外取締役（現在に 至る） 2026年3月 当社 社外取締役（予定）	(注3)	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役	水 留 浩 一	1968年1月26日生	1991年4月 株式会社電通入社 1996年2月 アンダーセンコンサルティング（現アクセンチュア株式会社） 2000年4月 株式会社ローランド・ベルガー（日本人） 2005年1月 同社 代表取締役社長 2009年10月 株式会社企業再生支援機構（現株式会社地域経済活性化支援機構）常務取締役 2010年12月 日本航空株式会社 取締役副社長 2013年6月 株式会社ワールド 取締役専務執行役員 2015年2月 株式会社FOOD & LIFE COMPANIES（旧株式会社あきんどスシロー）代表取締役社長CEO 2022年5月 株式会社アダストリア（現株式会社アンドエスティHD） 社外取締役（現在に至る） 2024年10月 株式会社FOOD & LIFE COMPANIES 代表取締役 2024年12月 同社 取締役特別顧問 2024年9月 株式会社I - n e 社外取締役（現在に至る） 2026年3月 当社 社外取締役（現在に至る）	(注3)	33
取締役 (監査等委員長・ 監査等委員)	北 山 久 恵	1957年8月30日生	1982年10月 監査法人朝日会計社(現有限責任あずさ監査法人) 入社 1986年3月 公認会計士 登録 2013年7月 有限責任あずさ監査法人 常務理事 2019年6月 日本公認会計士協会 近畿会会長 2019年7月 日本公認会計士協会 副会長 2020年6月 株式会社椿本チエイン 社外取締役（現在に至る） 2020年7月 北山公認会計士事務所 代表（現在に至る） 2021年3月 株式会社荏原製作所 社外取締役 2021年4月 兵庫県立大学大学院 特任教授（現在に至る） 2022年6月 株式会社ダイセル 社外監査役（現在に至る） 2026年3月 当社 取締役（監査等委員）（予定）	(注4)	-
取締役 (監査等委員)	野 田 聖 子	1964年2月17日生	1986年4月 株式会社阿波銀行 入行 1999年4月 弁護士登録（第一東京弁護士会） 1999年4月 永沢総合法律事務所 入所（現在に至る） 2007年6月 株式会社ツムラ 社外監査役 2018年6月 株式会社阿波銀行 社外取締役監査等委員（現在に至る） 2023年4月 国立大学法人一橋大学 大学院法学研究科 法科大学院特任教授（現在に至る） 2026年3月 当社 社外取締役（監査等委員）（予定）	(注4)	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役 (常勤監査等委員)	北村 洋一	1970年6月23日生	1993年4月 当社(旧サッポロビール株式会社)入社 2019年6月 株式会社恵比寿ワインマート 監査役 兼 SAPPORO VIETNAM LTD. INSPECTOR 2022年3月 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式 会社 経理部長 2024年3月 同社 取締役執行役員 兼 経営企画部長 2025年3月 同社 取締役執行役員 (現在に至る (本総会終結時退任予定)) 2026年3月 当社 取締役(常勤監査等委員)(予 定)	(注4)	5
計					111

- (注) 1 取締役 種橋牧夫氏、藤井良太郎氏、田内直子氏、渡辺章博氏及び水留浩一氏は、社外取締役であります。
- 2 取締役 北山久恵氏及び野田聖子氏は、監査等委員である社外取締役であります。
- 3 取締役(監査等委員である取締役を除く)の任期は、2026年3月の株主総会における選任後、1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなっております。
- 4 監査等委員である取締役の任期は、2026年3月の株主総会における選任後、2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなっております。
- 5 監査等委員である取締役が法定の員数を欠くことになる場合に備え、補欠の監査等委員である取締役を1名選任しております。補欠の監査等委員である取締役の略歴は次のとおりであります。

氏名	生年月日	略歴	所有株式数 (千株)
飯塚 孝徳	1966年6月1日生	1996年4月 弁護士登録(第一東京弁護士会所属) 原田・尾崎・服部法律事務所(現尾崎法律事務所)勤務 2009年4月 飯塚総合法律事務所(現在に至る) 2009年10月 株式会社企業再生支援機構(現株式会社地域経済活性化 支援機構)出向 2020年1月 当社 社外監査役	—

## 取締役のスキルマトリックス

当社は、グループ中長期成長戦略の実行段階において、取締役会として多様で客観性の高い監督機能の強化、迅速かつ質の高い経営判断を可能とする取締役体制の確立を目的とし、新たなスキルマトリックスを策定しています。

スキルについては、必要とされる普遍的な「基盤スキル」に加え、グループ事業領域における成長戦略に対応するための「戦略上必要なスキル」を新たに特定し、2区分で計10項目に分類しています。

取締役会としての実効性をより分かりやすく開示するため、各取締役候補者のスキルについては、保有スキルの中から、当社において特に「期待する」スキルを表記しております。

基盤 スキル	企業経営	グループの経営理念の実現に向け、中長期経営方針に基づく事業ポートフォリオの見直し等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、適切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。
	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、当社の事業活動におけるサステナビリティ重点課題の解決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。
	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發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、実績を持つ取締役が必要である。
戦略 上必 要な スキ ル	グローバルマネジメント	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、海外事業の運営や事業改革の経験、実績を持つ取締役が必要である。
	資本市場との対話	投資家等、資本市場との継続的な対話により信頼関係を醸成し、効果的な情報の開示と資本市場の声の経営へのフィードバックを行うことで、中長期的な企業価値向上への取り組みを強化するためには、資本市場の知識、経験を持つ取締役が必要である。
	M&A 事業再生	中長期経営方針に基づく事業ポートフォリオの見直し、事業強化を進めるために、M&A、PMI、事業構造改革等に必要組織力の獲得、強化が必要であり、大規模なM&A、事業再生等の取り組みの経験、実績を持つ取締役が必要である。
	マーケティング	「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」を目指し、当社の強みである顧客接点の拡大、成長市場での優位性の構築につながるブランディング、営業、研究開発、生産技術等の専門性を有し、消費財事業でのマーケティング戦略の立案・推進の経験、実績を持つ取締役が必要である。
	アセットプランニング	中長期経営方針に基づき、不動産事業への外部資本導入を着実に完了させるとともに、グループが保有する不動産を酒類事業でのブランド力強化のための経営資源として有効に活用するために、不動産事業での価値創造の経験、実績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。

氏名	地位及び担当	独立性	基盤スキル					戦略上必要なスキル				
			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	サステナビリティ	人事人財	グローバルマネジメント	資本市場との対話	M&A 事業再生	マーケティング	アセットプランニング
時松 浩	代表取締役社長		○		○						○	○
松出 義忠	取締役副社長			○			○		○			○
松風 里栄子	取締役副社長					○	○	○		○		
種橋 牧夫	取締役(社外)	○	○		○							○
藤井 良太郎	取締役(社外)	○		○					○	○		
田内 直子	取締役(社外)	○			○					○	○	
渡辺 章博	取締役(社外)	○	○	○				○	○	○		
水留 浩一	取締役(社外)	○	○					○		○	○	
北山 久恵	取締役(監査等委員長・社外)	○		○	○		○					
野田 聖子	取締役(監査等委員・社外)	○			○	○				○		
北村 洋一	取締役(常勤監査等委員)			○	○				○			

- (注) 1 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、特に当社において「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。
- 2 北山久恵氏、野田聖子氏及び北村洋一氏は、監査等委員である取締役であります。

## ② 社外取締役の状況

### イ. 社外取締役の員数並びに独立性の基準または方針

取締役11名のうち社外取締役は7名(うち監査等委員である社外取締役は2名)であります。

当社では、指名委員会において、社外取締役候補者として、当社が定める「社外取締役の独立性基準」(本項目末尾記載)を満たす者であることを要件とするとともに、企業経営や特定の専門領域における豊富な経験・実績・見識を有し、当社の経営課題についての確かな提言・助言を行うことができる人材を推薦することとしております。

2026年3月25日(有価証券報告書提出日)現在の当社の社外取締役の状況は、以下のとおりです。

社外取締役の庄司哲也氏は、2020年6月までエヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社(現NTTドコモビジネス株式会社)の業務執行に携わっておりました。現在、当社子会社との間で同社との取引がありますが、直近の事業年度における当社の連結売上収益及び同社の連結営業収益それぞれに対する当該取引金額の割合はいずれも0.2%未満であることから、当社が定める「社外取締役の独立性基準」に照らし、同氏と株主との間で利益相反となるおそれはないと判断しております。また、適用のある金融商品取引所が定める独立性基準を満たしているため、東京証券取引所及び札幌証券取引所に対して、独立役員として届け出ております。

社外取締役の内山俊弘氏は、2021年3月まで日本精工株式会社の業務執行に携わっておりましたが、同社と当社及び当社子会社との間に取引はなく、当社が定める「社外取締役の独立性基準」に照らし、同氏と株主との間で利益相反となるおそれはないと判断しております。また、適用のある金融商品取引所が定める独立性基準を満たしているため、東京証券取引所及び札幌証券取引所に対して、独立役員として届け出ております。

社外取締役の種橋牧夫氏は、2019年3月まで東京建物株式会社の業務執行に携わっておりました。現在、当社子会社との間で同社との取引がありますが、直近の事業年度における当社の連結売上収益及び同社の連結営業収益それぞれに対する当該取引金額の割合はいずれも0.1%未満であることから、当社が定める「社外取締役の独立性基準」に照らし、同氏と株主との間で利益相反となるおそれはないと判断しております。なお、当社グループでは同氏が在籍している東京建物株式会社の株式を保有しておりましたが、2025年3月までに全株式を売却しております。また、適用のある金融商品取引所が定める独立性基準を満たしているため、東京証券取引所及び札幌証券取引所に対して、独立役員として届け出ております。

社外取締役の岡村宏太郎氏は、IFM Investorsのシニア・アドバイザーを務めておりましたが、同社と当社及び当社子会社との間に取引はなく、当社が定める「社外取締役の独立性基準」に照らし、同氏と株主との間で利益相反となるおそれはないと判断しております。また、適用のある金融商品取引所が定める独立性基準を満たしているため、東京証券取引所及び札幌証券取引所に対して、独立役員として届け出ております。

社外取締役の藤井良太郎氏は、ペルミラ・アドバイザーズのシニア・アドバイザーを務めておりますが、取引関係はありません。2023年9月から2024年1月まで、当社「サッポログループ戦略検討委員会」の外部有識者委員として委任契約を締結しておりました。委員会では、専門的見地での意見提言、中立的・客観的な視点の提供など、社内委員とは異なる役割を果たしていただきました。委員としての報酬額は年間500万円以下であることから、当社が定める「社外取締役の独立性基準」に照らし、同氏と株主との間で利益相反となるおそれはないと判断しております。また、適用のある金融商品取引所が定める独立性基準を満たしているため、東京証券取引所及び札幌証券取引所に対して、独立役員として届け出ております。

社外取締役（監査等委員）の山本光太郎氏は、現在、山本柴崎法律事務所の代表弁護士であります。同事務所と当社及び当社子会社との間には取引はなく、当社が定める「社外取締役の独立性基準」に照らし、同氏と株主との間で利益相反となるおそれはないと判断しております。また、適用のある金融商品取引所が定める独立性基準を満たしているため、東京証券取引所及び札幌証券取引所に対して、独立役員として届け出ております。

社外取締役（監査等委員）の田内直子氏は、2021年2月まで味の素株式会社の業務執行に携わっておりましたが、同社と当社及び当社子会社との間に取引はなく、当社が定める「社外取締役の独立性基準」に照らし、同氏と株主との間で利益相反となるおそれはないと判断しております。また、適用のある金融商品取引所が定める独立性基準を満たしているため、東京証券取引所及び札幌証券取引所に対して、独立役員として届け出ております。

なお、2026年3月27日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役（監査等委員である取締役を除く）8名選任の件」及び「監査等委員である取締役3名選任の件」を上程しており、当該決議が承認可決されますと、4名の社外取締役が新任となります。

社外取締役の渡辺章博氏は、フリーハン・ローキー株式会社の会長を務めております。現在、当社子会社との間で同社との取引がありますが、直近の事業年度における当社の連結売上収益及び同社の連結営業収益それぞれに対する当該取引金額の割合はいずれも0.1%未満であることから、当社が定める「社外取締役の独立性基準」に照らし、同氏と株主との間で利益相反となるおそれはないと判断しております。また、適用のある金融商品取引所が定める独立性基準を満たしているため、東京証券取引所及び札幌証券取引所に対して、独立役員として届け出ております。

社外取締役の水留浩一氏は、2024年12月まで株式会社FOOD & LIFE COMPANIESの業務執行に携わっておりましたが、同社と当社及び当社子会社との間に取引はなく、当社が定める「社外取締役の独立性基準」に照らし、同氏と株主との間で利益相反となるおそれはないと判断しております。また、適用のある金融商品取引所が定める独立性基準を満たしているため、東京証券取引所及び札幌証券取引所に対して、独立役員として届け出ております。

社外取締役（監査等委員）の北山久恵氏は、現在、北山公認会計士事務所の代表であります。同事務所と当社及び当社子会社との間には取引はなく、当社が定める「社外取締役の独立性基準」に照らし、同氏と株主との間で利益相反となるおそれはないと判断しています。また、適用のある金融商品取引所が定める独立性基準を満たしているため、東京証券取引所及び札幌証券取引所に対して、独立役員として届け出ております。

社外取締役（監査等委員）の野田聖子氏は、現在、永沢総合法律事務所の弁護士であります。同事務所と当社及び当社子会社との間には取引はなく、当社が定める「社外取締役の独立性基準」に照らし、同氏と株主との間で利益相反となるおそれはないと判断しています。また、適用のある金融商品取引所が定める独立性基準を満たしているため、東京証券取引所及び札幌証券取引所に対して、独立役員として届け出ております。

#### （社外取締役の独立性基準）

1. 当社において社外取締役が独立性を有する社外取締役（以下「独立役員」という。）というためには、適用ある金融商品取引所が定める独立性基準を充足しており、かつ、当該社外取締役が以下の（1）から（3）のいずれにも該当してはならないものとする。

（1）現在又は過去10年間に於いて、当社又は当社の連結子会社（以下「当社グループ」という。）の業務執行者であった者（※1）

- (2) 現在又は過去3年間において、以下の①から⑧のいずれかに該当している者
- ①当社グループを主要な取引先とする者又はその業務執行者（※2）
  - ②当社グループの主要な取引先又はその業務執行者（※3）
  - ③当社グループから役員報酬等以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう。）（※4）
  - ④当社グループの主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）（※5）
  - ⑤当社の業務執行者が他の会社の社外取締役又は社外監査役に就任している場合における当該他の会社の業務執行者
  - ⑥当社グループから多額の寄付を受けている者又は寄付を受けている団体の理事その他の業務執行者（※6）
  - ⑦当社グループの会計監査人である監査法人の社員、パートナー又は従業員
  - ⑧当社グループの主要な借入先又はその業務執行者（※7）

(3) 上記(1)又は(2)に掲げる者（重要でない者を除く。）の配偶者又は二親等内の親族

2. 当社において独立役員であるというためには、当社の一般株主全体との間で、上記1.の(1)から(3)で考慮されている事由以外の事情で恒常的に実質的な利益相反が生じるおそれのない社外取締役であることを要する。
3. 上記1.の(1)から(3)のいずれかに該当する社外取締役であっても、当該社外取締役の人格、見識等に照らし、当社の独立役員としてふさわしいと当社が考える社外取締役については、当社は、当該社外取締役が適用ある金融商品取引所が定める独立性基準を充足しており、かつ、当該社外取締役が当社の社外取締役としてふさわしいと考える理由を対外的に説明することを条件に、当該社外取締役を当社の独立役員とすることができるものとする。

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

ロ. 社外取締役選任の理由

2026年3月25日（有価証券報告書提出日）現在の当社の社外取締役の選任理由は、以下のとおりです。

庄司哲也氏は、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おります。「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おります。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、社外取締役として選任しております。

内山俊弘氏は、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おります。「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おります。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、社外取締役として選任しております。

種橋牧夫氏は、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おります。「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おります。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、社外取締役として選任しております。

岡村宏太郎氏は、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・人事人材に関する高い見識を有しております。「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、多様な人材の活躍に関して、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おります。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、社外取締役として選任しております。

藤井良太郎氏は、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おります。「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かな提言・助言をいただけるものと期待しております。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、社外取締役として選任しております。

山本光太郎氏は、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、企業集団全体に係るコンプライアンス及びリスクマネジメントのほか、「中期経営計画（2023～26）」の達成に向けた重点課題であるサステナビリティにおいて、客観的かつ公正な立場で取締役の職務の執行を監査・監督いただけるものと期待しており、監査等委員である社外取締役として選任しております。

田内直子氏は、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として選任しております。

なお、2026年3月27日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役（監査等委員である取締役を除く）8名選任の件」及び「監査等委員である取締役3名選任の件」を上程しておりますが、候補者の選任理由は以下のとおりです。

種橋牧夫氏は、企業経営者としての豊富な経験、実績を有し、アセットプランニング・コンプライアンスに関する高い見識を有しております。

「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、不動産事業への外部資本導入において、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おります。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、社外取締役候補者としております。

藤井良太郎氏は、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・M&Aに関する高い見識を有しております。

「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、M&A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おります。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、社外取締役候補者としております。

田内直子氏は、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、マーケティング・M&A・コンプライアンスに関する高い見識を有しております。

「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、マーケティング、M&A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おります。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、社外取締役候補者としております。

渡辺章博氏は、企業の創業者・経営者及び公認会計士としての豊富な経験、実績を有し、M&A・グローバルマネジメント・財務会計に関する高い見識を有しております。

「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、M&A、グローバルマネジメントにおいて客観的・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おります。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、社外取締役候補者としております。

水留浩一氏は、企業の経営者として、また、グローバルコンサルティングファームでの豊富な経験、実績を有し、グローバルマネジメント・M&A・マーケティングに関する高い見識を有しております。

「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、グローバルマネジメント、M&A、マーケティングにおいて客観的・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おります。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、社外取締役候補者としております。

北山久恵氏は、直接会社の経営に関与された経験はありませんが、公認会計士として監査法人における豊富な経験、実績、見識を有し、また大手監査法人のパートナーや公認会計士協会の役員、監査委員会委員長等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候補者としております。

野田聖子氏は、直接会社の経営に関与された経験はありませんが、弁護士として豊富な経験、実績、見識を有し、また上場企業での社外監査役、社外取締役監査等委員等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候補者としております。

#### ハ．社外取締役による監督又は監査と内部監査、監査等委員会監査及び会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係

社外取締役は、取締役会において担当部門の責任者から毎年定期的に当社グループの内部統制システム構築に係る取組み状況並びにリスク管理状況に関する報告を受け、それぞれの状況を把握し、意見を表明しております。

監査等委員である社外取締役は、常勤の監査等委員と常に連携を図っております。また、監査等委員会において、監査部から内部監査計画及び内部監査の実施状況と結果の報告を受けるとともに、会計監査人から監査計画説明及び監査結果報告を受ける等定期的に情報交換を行い、三様監査の連携強化に努めております。

当社では、社外取締役の専従使用人は配置しておりませんが、総務部に取締役会担当者を事務局として配置し対応しております。同様に、監査等委員である社外取締役の専従スタッフも配置しておりませんが、監査等委員会の職務を補助すべき組織として監査等委員会事務局を置き、専任の監査等委員会スタッフを3名配置し対応しております。

### (3) 【監査の状況】

#### ① 監査等委員会監査の状況

##### 1) 監査等委員会の組織・人員

当社は監査等委員である取締役3名（社外取締役2名、社内取締役1名）で監査等委員会を構成しております。監査等委員会が定めた監査の方針、重点監査項目及び職務の分担等を含む監査計画に従い、会社の内部監査部門その他内部統制部門と連携の上、オンラインビデオ会議システム等の手段も活用しながら取締役の職務の執行状況の監査を実施しております。

当社監査等委員会は、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おります。この体制により、取締役会、経営会議及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収集と共有、並びに内部監査部門その他内部統制部門との緊密な連携を図っております。各監査等委員の状況は以下のとおりです。

役職名	氏名	経歴等
取締役監査等委員長 常勤監査等委員	宮石 徹	当社グループにおいて、マーケティング、人事及び経営戦略部門などの豊富な知見・経験を有しているほか、主要グループ会社の代表取締役などを歴任し、豊富な経験・実績並びに高い見識を有しております。
社外取締役監査等委員	山本 光太郎	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及び経験並びに高い見識を有しております。
社外取締役監査等委員	田内 直子	大手食品メーカーにおいて、財務会計、経営企画及び内部監査部門などの豊富な知見・経験を有しているほか、監査役及び社外取締役としての経験・実績並びに高い見識を有しております。

また、監査等委員会の職務を補助する組織として「監査等委員会事務局」を設置し、当社グループにおける豊富な実務経験と適正な知識・能力を有し、かつ、業務執行から独立した専任の監査等委員会スタッフを3名配置しております。なお、当該スタッフの人事・評価に関しては、事前に監査等委員会の同意を得る等、執行側からの独立性を確保しております。

なお、2026年3月27日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役（監査等委員である取締役を除く）8名選任の件」及び「監査等委員である取締役3名選任の件」を上程しており、当該決議が承認可決されますと、3名の監査等委員である取締役が新任となります。

役職名	氏名	経歴等
社外取締役監査等委員 監査等委員長※	北山 久恵	公認会計士として監査法人における財務会計及び監査などの豊富な知見・経験を有しているほか、大手監査法人のパートナーや公認会計士協会の役員、監査委員会委員長などの経験・実績並びに高い見識を有しております。
社外取締役監査等委員	野田 聖子	事業再生を専門分野とし、企業法務分野に精通した弁護士としての豊富な知見・経験を有しているほか、上場企業での社外監査役、社外取締役監査等委員などの経験・実績並びに高い見識を有しております。
社内取締役監査等委員 常勤監査等委員※	北村 洋一	当社グループにおいて、経理・財務部門の豊富な知見・経験を有しているほか、主要グループ会社の取締役としての豊富な経験・実績並びに高い見識を有しております。

※総会終了後の監査等委員会での決議を条件として就任の予定

## 2) 監査等委員会の運営

当事業年度において、当社は監査等委員会を20回開催しており、1回当たりの平均所要時間は約1時間25分となっております。

なお、監査等委員会は、オンラインビデオ会議システム等を併用したハイブリッド方式で開催しております。各監査等委員の監査等委員会及び取締役会への出席状況は以下のとおりです。

役職名	氏名	当事業年度の 監査等委員会出席状況	当事業年度の 取締役会出席状況
取締役監査等委員長 常勤監査等委員	宮石 徹	20回/20回 (100%)	14回/14回 (100%)
社外取締役監査等委員	山本 光太郎	18回/20回 (90%)	13回/14回 (93%)
社外取締役監査等委員	田内 直子	19回/20回 (95%)	14回/14回 (100%)

(注) 1 監査等委員会の委員長及び議長は、当社監査等委員会規程に基づき、2024年3月28日開催の第100回定時株主総会終結後に開催した監査等委員会の決議により宮石徹氏が就いております。

## 3) 監査等委員会の活動状況

### イ. 監査計画の策定

監査等委員会は、経営が置かれた環境変化に鑑み、かつ、前事業年度の監査状況とその実効性を踏まえて重点監査項目を特定し、当事業年度の監査計画を策定しております。

## ロ．基本的な監査活動

### ア．監査等委員及び監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員会が定めた監査等委員会規程、監査等委員会監査等基準及び監査計画に従い、監査部その他内部統制部門及び会計監査人との連携のもと、取締役会、指名委員会、報酬委員会、経営会議及びグループ経営戦略会議その他重要な会議等に出席し、取締役及び従業員等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、稟議書その他業務執行に係る重要な決裁書類を閲覧し、本社及び子会社等の主要な事業所において業務及び財産の状況を調査しております。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思の疎通並びに情報の交換を図り、必要に応じて事業の報告を受けております。

### イ．三様監査（監査等委員会監査・会計監査人監査・内部監査）による連携

当事業年度初めの監査等委員会において「三様監査会議」を開催し、相互の監査計画を共有するとともに、三様監査の実効性向上を図るための方策や体制等を確認しております。

#### <会計監査人との連携>

監査等委員会は、会計監査人監査計画に基づく期中レビューの結果、監査経過、海外往査の進捗状況及びその結果、期末監査の結果並びに金融商品取引法に基づく内部統制監査の結果について定期的に報告を受けております。監査上の主要な検討事項（KAM：Key Audit Matters）については、監査法人より重点監査項目からKAMへの絞り込みに至る検討状況の報告を受け、必要に応じて説明を求めています。また、これらに先立ち、選定監査等委員を務める監査等委員と会計監査人によるコミュニケーションを通じて、監査上の重点ポイントや会計上の課題が経営に与えるインパクトの有無及びその規模等に関する意見交換を行っていることに加え、日常の監査活動及び会計監査活動において、必要と認められる場合には適宜打合せを行っております。

#### <監査部との連携>

2020年の監査等委員会設置会社への移行に伴い、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は、代表取締役又は監査等委員会の指示を受けて当社並びに子会社の業務全般を対象に内部監査を行う、いわゆる「デュアルレポートライン」となり、監査部の使用人が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体制が構築されております。

監査等委員会は、監査部と定期的な会合をもち、内部監査の結果や財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況とその評価結果等について報告を受けております。また、これに先立ち、常勤監査等委員と監査部によるディスカッションを行い、次年度の内部監査計画における被監査対象先の選定、並びにスケジュールの実効性の確認及び内部監査における重点ポイント等に関する意見交換を行っているほか、日常の監査活動において、必要と認められる場合には適宜打合せを行っております。

### ウ．監査等委員の職務分担

#### <常勤監査等委員>

常勤監査等委員は、取締役会、指名委員会、報酬委員会、経営会議、グループ経営戦略会議、事業戦略会議、グループリスクマネジメント委員会、及びグループサステナビリティ委員会その他重要な会議に出席し、監査等委員である取締役として客観的かつ公正中立的な観点から適時適切な意見を述べております。また、子会社等の監査役及び監査部と「月次情報連絡会」を開催しているほか、「サッポログループ監査役協議会」を定期的に開催し、グループ各社監査役との連携強化を図っており、これら諸活動の内容を適時に社外監査等委員と共有しております。

#### <社外監査等委員>

監査等委員である独立社外取締役の2名は、取締役会、指名委員会、報酬委員会及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、取締役及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、客観的かつ公正中立的な立場からの確かな提言・助言等を行っております。

#### ハ. 監査等委員会の主な検討及び実施事項

当事業年度においては、前事業年度に続いて国内往査を行ったほか、カナダにある各事業所を対象とした海外往査を行いました。なお、当事業年度の監査等委員会における主な審議の概要は以下のとおりです。

区分	件数	主な議案
決議	25件	監査計画（監査方針、重点監査項目、職務分担、監査の方法及び予算案）、監査等委員会監査報告、監査等委員である取締役（補欠を含む）選任議案への同意、監査等委員でない取締役の選任議案及び報酬等に係る監査等委員会意見形成、会計監査人の再任、会計監査人の監査報酬等への同意、業務監査報告、監査講評、監査等委員会実効性評価 など
報告	44件	常勤監査等委員の月次活動、会計監査人・内部監査部門・監査等委員会の監査計画（「三様監査会議」）、内部統制システムの運用状況、重要リスク及び内部通報案件等の状況、会計監査人監査のレビュー結果、内部監査の結果、財務報告に係る内部統制評価結果、評価範囲及び評価計画、会計監査人の選解任等に係る中間評価、会計監査人による海外往査結果 など
協議	11件	監査等委員である取締役の報酬枠組み及び水準、各監査等委員の個別報酬、役員との意見交換におけるヒアリングポイント確認、監査等委員会実効性評価結果 など

#### ニ. 監査等委員会実効性評価

当事業年度より、当社の監査等委員会は、監査等委員会の実効性向上を図るため、各監査等委員による自己評価アンケートという手法により実効性評価を実施することとしました。

当事業年度においては、初回の実効性評価として、内部統制システムに対する監視と検証、法令等遵守体制・リスクマネジメント体制の監視、取締役・取締役会・内部監査部門（監査部）・会計監査人との連携、コーポレートガバナンス・コードを踏まえた対応等、17分野56項目について点検を行いました。

この評価結果を踏まえて監査等委員会で協議を行い、認識された課題については次事業年度に解決に取り組むとともに、適切な手法による継続的な評価を実施することにより、監査等委員会のさらなる実効性向上に努めていきます。

#### ② 内部監査の状況

内部監査については、当社の監査部（16名）が年間の監査計画に基づき、各事業会社及び子会社等、グループ全体を対象とした内部監査を実施しております。監査部と監査等委員会とは、定期的に会合を持ち、内部監査の結果や内部統制の状況等について意見交換を行います。また、監査部の内部監査の結果については、都度社長と監査等委員会に報告し情報を共有しております。なお、コーポレート・ガバナンス・コード補充原則4-13③に基づき、内部監査部門が取締役に直接報告を行う仕組み等を整えております。

#### ③ 会計監査の状況

##### イ. 監査法人の名称

EY新日本有限責任監査法人

##### ロ. 継続監査期間

56年間

上記は、EY新日本有限責任監査法人の前身である昭和監査法人が監査法人組織になって以降の期間について記載したものです。

#### ハ. 業務を執行した公認会計士の氏名

會田 将之  
玉木 祐一郎

#### ニ. 監査業務に係る補助者の構成

当社の会計監査業務に係る補助者は、公認会計士15名、その他29名です。

#### ホ. 監査法人の選定方針と選定した理由

監査等委員会は、会計監査人の解任又は不再任の決定の方針を次のように定めております。

1) 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

当社は、会計監査人の職務の執行に支障がある場合等、その必要があると判断した場合は、監査等委員会の決議により、会計監査人の解任又は不再任を株主総会の会議の目的とすることとします。

監査等委員会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合は、監査等委員全員の同意に基づき、監査等委員会が会計監査人を解任します。この場合、監査等委員会が選定した監査等委員は、解任後最初に招集される株主総会において、解任の旨及びその理由を報告します。

2) 監査法人の選定理由

監査等委員会は、2026年2月開催の監査等委員会において、監査等委員会が定めた「会計監査人の選任の方針」に従い以下の事項を確認しました。

- ・会社法第340条第1項各号に該当する事実の有無
  - ・当社会計監査人としての適正な職務の遂行の可否（監査等委員会が定めた「会計監査人再任の評価基準」に照らし、会計監査人の独立性・監査チーム体制・監査計画・監査の実施状況や監査品質等に関する情報に基づく確認）
- これらの確認の結果、EY新日本有限責任監査法人を当社会計監査人に再任しております。

3) 監査等委員会が会計監査人の評価を行った場合、その旨及びその内容

監査等委員会は、2026年2月開催の監査等委員会において、監査等委員会が定めた「会計監査人再任の評価基準」（具体的には以下の8項目）により、会計監査実績、会計監査人及び関係部門へのヒアリングをもとに会計監査人の評価を実施しました。

①監査法人の品質管理	⑤経営者等との関係
②監査チーム体制	⑥グループ監査（海外ネットワーク・ファームとのコミュニケーション）
③監査報酬等	⑦不正リスク
④監査等委員会とのコミュニケーション	⑧グループ会社における評価

④ 監査報酬の内容等

イ. 監査公認会計士等に対する報酬の内容

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）
提出会社	84	-	85	-
連結子会社	130	-	132	-
計	214	-	217	-

ロ. 監査公認会計士等と同一のネットワーク（Ernst&Young）に対する報酬（イ.を除く）

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）
提出会社	-	2	-	7
連結子会社	146	49	137	20
計	146	51	137	26

前連結会計年度の非監査業務の内容は、税務に関するアドバイザー業務等、連結子会社における業務システム構築支援業務等です。

当連結会計年度の非監査業務の内容は、税務に関するアドバイザー業務等です。

ハ. その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

該当事項はありません。

ニ. 監査報酬の決定方針

当社は、監査証明業務が十分に行われることを前提としたうえで、当社の事業規模や業務特性に応じた監査時間の妥当性及び監査計画の相当性等を総合的に勘案し、監査等委員会の同意を得て決定しております。

ホ. 監査等委員会が会計監査人の報酬等に同意した理由

監査等委員会は、過年度の会計監査人監査計画と実績の状況、監査時間及び監査報酬の推移等を確認するとともに、当事業年度における監査計画の内容、監査時間及び報酬の額の見積りの妥当性を検証した結果、報酬等の額は合理的な水準であると判断し、会社法第399条第1項及び第3項の同意を行っております。

#### (4) 【役員の報酬等】

##### イ. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針

当社は、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に関する方針（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日及び2025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内容は以下のとおりです。

##### 1 基本方針

当社の取締役（監査等委員である取締役を除き、以下においても同様とする）の報酬は、当社の持続的な成長に資することを目的として、金銭報酬及び自社株報酬を組み合わせ、業績及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。具体的には、業務執行取締役の報酬は、金銭報酬と自社株報酬とする。このうち、金銭報酬については、株主総会で決議がなされた報酬限度額の枠内で、①固定報酬としての基本報酬及び②業績連動報酬によって構成し、また、自社株報酬について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。

##### 2 基本報酬の個人別の報酬等の額の決定に関する方針（報酬等を与える時期又は条件の決定に関する方針を含む）

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

##### 3 業績連動報酬に係る業績指標の内容及び業績連動報酬の額の算定方法の決定に関する方針（報酬等を与える時期又は条件の決定に関する方針を含む）

業績連動報酬は、前年度の職務遂行に応じた金銭による業績連動報酬とする（ただし、上記2とあわせて、株主総会で決議がなされた報酬限度額の枠内とする）。その算定に際しては、各事業年度のROEとEBITDAの目標値に対する達成度合いに各取締役の評価を加味して職位別に算出された額を毎年4月に一括して支給する。

##### 4 自社株報酬の内容及び額若しくは数又はその算定方式の決定に関する方針（報酬等を与える時期又は条件の決定に関する方針を含む）

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

##### 5 基本報酬の額、業績連動報酬の額又は自社株報酬の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

業務執行取締役の種類別の報酬割合については、取締役会の諮問委員会である報酬委員会において外部調査機関のデータによる当社と同程度の事業規模の企業の報酬水準及び業績連動報酬の比率を踏まえ、決定する。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。

##### 6 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定の方法に関する事項

###### ① 第三者に委任をすることとする場合における委任を受ける者（氏名又は地位及び担当）

報酬委員会に委任する。

その構成員は全ての独立社外取締役（監査等委員である取締役を除く）、全ての監査等委員である取締役及び取締役社長とする。

###### ② 委任権限

報酬委員会は、取締役会による委任に基づき取締役の個人別の基本報酬及び業績連動報酬の額並びに業績連動型株式報酬の付与ポイント数を決定する。

###### ③ 権限の適切な行使のための措置の内容

報酬委員会は、全ての独立社外取締役（監査等委員である取締役を除く）、全ての監査等委員である取締役及び取締役社長をもって構成し、過半数を独立社外取締役とする。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。

なお、当社は、2026年2月13日開催の取締役会にて、今回の総会議案を原案通りご承認いただくことを条件に当社取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針の改定について決議しています。

変更点は以下のとおりです。

当社では、業績連動報酬について、従来の「各事業年度の『EBITDA』と『ROE』の目標値に対する達成度合いに応じて職位別に算出された額」から、「各事業年度の『EBITDA』と『ROE』の目標値に対する達成度合いと個人評価の結果に応じて職位別に算出された額」へと変更いたします。

また、自社株報酬（業績連動型株式報酬）については、従来の「中長期的な企業価値の向上に繋がる評価指標（中長期財務指標、ESG指標、従業員エンゲージメント）に対する達成度合いに加えて個人評価の結果に応じて職位別に算出されたポイント」から、「中長期的な企業価値の向上に繋がる評価指標（EPS、ESG指標、従業員エンゲージメント）に対する達成度合いに応じて職位別に算出されたポイント」へと変更いたします。

さらに、基本報酬、業績連動報酬、自社株報酬の比率の割合については、従来の「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」から、「業績目標達成時において代表取締役社長は100：45：45、代表取締役社長以外の取締役は100：35：35とする」へと変更いたします。

加えて、報酬委員会の構成については、「報酬委員会は、全ての独立社外取締役（監査等委員である取締役を除く）、全ての監査等委員である取締役及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。」から、「構成員の過半数を独立社外取締役とし、委員長は独立社外取締役が務めることとする。」へと改定するものです。

ロ. 変動報酬の体系及び評価指標・実績等

区分	指標（注1）		実績等（注2）
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：9.4%/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：539億円/計画：467億円
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	2025年実績：9.4%
	ESG指標	1. FTSE Russell ESG Score（注3） 2. MSCI ESG Rating（注3） 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の毎年の評価基準を設定	2025年実績 1. 3.4 2. AA 3. 2026年3月速報値にて評価
	従業員 エンゲージメント	「ワークエンゲージメント」（注4） 外部機関調査による評価結果で毎年の評価基準を設定	2025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

- （注）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 不動産事業の非継続事業分類前の計画及び実績。
- 3 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。
- 4 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。

ハ. 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

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 役員の員数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬	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）	299 (66)	196 (66)	79 (-)	24 (-)	9 (5)
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	58 (29)	58 (29)	- (-)	- (-)	3 (2)
合計 （うち社外役員）	357 (95)	253 (95)	79 (-)	24 (-)	12 (7)

- （注）1 当期末現在の人員は、取締役（監査等委員である取締役を除く）8名、監査等委員である取締役3名です。
- 2 上記には、当期中に退任した取締役1名を含めています。
- 3 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含めていません。
- 4 業績連動報酬等及び業績連動型株式報酬等の総額は当事業年度を対象期間とした支給予定の額であり、当期において日本基準により費用計上した額を記載しております。

- 5 取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬限度額は、2024年3月28日開催の第100回定時株主総会において、「年額5億円以内」（うち社外取締役分は年額1億円以内、使用人兼務取締役の使用人給分給与を含まない。）と決議されています。その株主総会終結時点の取締役（監査等委員である取締役を除く）の員数は、8名（うち社外取締役5名）です。

自社株報酬については、業績連動型株式報酬制度「株式給付信託（BBT）」を導入しており、本制度で定める役員株式給付規程に基づき、446百万円（3事業年度）を拠出しております。本制度につきましては、2016年3月30日開催の第92回定時株主総会において、上記に記載の取締役の報酬とは別枠で決議されています。また、本制度につきましては、2020年3月27日開催の第96回定時株主総会及び2024年2月14日開催の取締役会において再度決議されており、株式報酬（株式給付信託）として、信託金額の上限（報酬等の額の上限）として対象期間ごとに446百万円、給付される当社株式数の上限として1事業年度あたり70,640ポイント（当社の取締役（監査等委員である取締役を除きます。）分として18,540ポイント、当社のグループ執行役員及び一部の当社子会社の取締役（いずれも社外取締役を除きます。）分として52,100ポイント）と決議されています（役員株式給付規程に基づき定まる数のポイントを付与し、付与されたポイントは当社株式等の給付に際し、1ポイント当たり当社普通株式1株に換算）。その取締役会終結時点の取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）の員数は、8名です。

なお、本制度のもとで当社取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）及び当社のグループ執行役員並びに一部の当社子会社取締役を対象としており、2025年12月末時点でその人数は18名です。

- 6 取締役会は、任意の報酬委員会に対し、各取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬の額の決定を委任しています。当事業年度の報酬委員会の構成は以下のとおりです。

委員長：内山俊弘（監査等委員でない社外取締役）

委員：庄司哲也氏、種橋牧夫氏、岡村宏太郎氏、藤井良太郎氏、山本光太郎氏、田内直子氏、時松浩氏（代表取締役社長）、宮石徹氏（監査等委員長・常勤監査等委員）

（注）庄司哲也氏、種橋牧夫氏、岡村宏太郎氏及び藤井良太郎氏は監査等委員でない社外取締役です。山本光太郎氏及び田内直子氏は監査等委員である社外取締役です。

委任した理由は、取締役の人事・処遇に係る運営の透明性を高め、経営機構の健全性を維持する目的から、上記のとおり独立性の高い構成となっている報酬委員会が適していると判断したためです。

報酬委員会に委任された権限の内容とその権限が適切に行使されるようにするための措置の内容については、「イ. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針」に記載しています。

また、取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、過半数を独立社外取締役とする構成の報酬委員会が「イ. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針」に基づいて多角的に検討し、決定していることを確認しており、同方針に沿うものであると判断しています。

報酬委員会は、取締役会の委任に基づき株主総会の決議の範囲内で各取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬の額を決定し、その内容を取締役会に報告しています。

当事業年度において報酬委員会は8回開催され、報酬制度の検討及び各取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬の額の決定を行っています。

- 7 当社監査等委員会より、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬については、監査等委員である取締役を構成員に含む報酬委員会で審議を経て決定されており、報酬額の算定方法及び報酬水準等は妥当である旨の意見表明を受けています。

## 二. 監査等委員である取締役の報酬

監査等委員である取締役の報酬は、毎年世間水準を勘案して、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により、監査等委員会が決定した基準に従い算定し、各監査等委員の報酬額を決定しています。監査等委員である取締役の報酬限度額は、2020年3月27日開催の第96回定時株主総会において、「年額8,400万円以内」と決議されています。その株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は、3名です。

ホ. 連結報酬等の総額が1億円以上である者の連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の 総額 (百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の総額 (百万円)		
				基本報酬	業績連動報酬	業績連動型 株式報酬
時松 浩	107	取締役	提出会社	45	36	11
		取締役	ポッカサッポ ロフード&ビ バレッジ株式 会社	9	7	-

へ. 使用人兼務役員の使用人給与のうち重要なもの  
該当事項はありません。

(5) 【株式の保有状況】

I 当社については以下のとおりであります。

① 投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、投資株式の区分について、純投資目的である投資株式とは、専ら株式の価値の変動又は株式に係る配当によって利益を受けることを目的とするものとし、純投資目的以外の目的である投資株式とはそれ以外であり、主として企業価値向上に資する取引関係強化等を目的としたものとしております。

② 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

a. 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証内容

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。個別的政策保有株式の保有の適否は、毎年、当社規程に基づき取締役会で検証します。保有に伴う便益やリスク等について、取引の規模や今後の発展性等の定性面を評価した事業性評価や資本コストとの比較等の定量面を評価した投資性評価を総合的に判断し、売却対象とした銘柄は縮減を進めます。

なお、当社は中期経営計画の方針に基づき、着実に政策保有株式の縮減に取り組んでおり、2025年12月期には、9,056百万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率は14%となりました。

また、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ておりましたが、同期間に予定しております不動産事業への外部資本導入に伴い、親会社の所有者に帰属する持分合計が増加する見込みとなることから、これらの影響を総合的に勘案し、当該比率の目標を5%未満に見直すことといたしました。

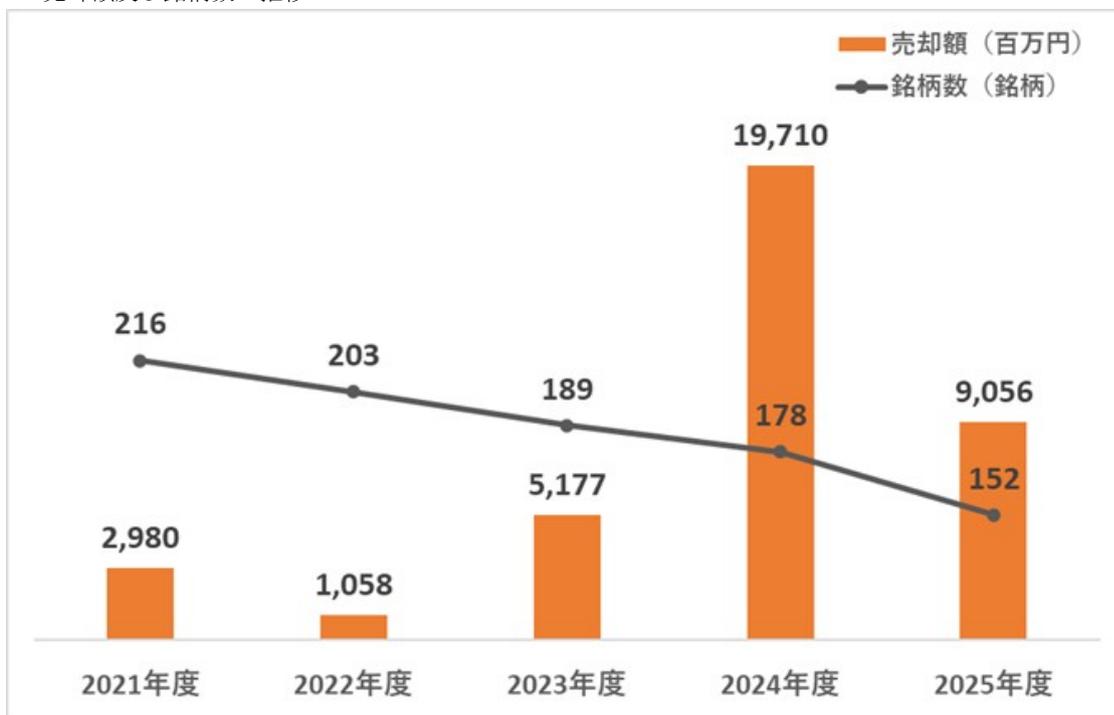
引き続き政策保有株式の縮減を進め、資本効率の向上に努めてまいります。

b. 銘柄数及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

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度 目標
銘柄数	203銘柄	189銘柄	178銘柄	152銘柄	
貸借対照表計上額 (a)	47,047百万円	48,375百万円	31,902百万円	31,402百万円	—
親会社の所有者に帰属する 持分合計 (b)	166,310百万円	182,315百万円	196,030百万円	218,862百万円	
比率 (a÷b)	28%	27%	16%	14%	5%未満

(注) 銘柄数及び貸借対照表計上額は、当社とサッポロビール株式会社（当社及び連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額が最も大きい会社）を対象としております。

c. 売却額及び銘柄数の推移



(注) 売却額及び銘柄数は、当社とサッポロビール(株)（当社及び連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額（投資株式計上額）が最も大きい会社（最大保有会社））を対象としております。

d. 銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額 (百万円)
非上場株式	14	1,119
非上場株式以外の株式	10	4,444

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額 (百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	-	-	-
非上場株式以外の株式	-	-	-

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額 (百万円)
非上場株式	3	210
非上場株式以外の株式	1	284

(注) 株式数が増加及び減少した銘柄には、株式の併合、株式の分割、株式移転、株式交換、合併等による変動を含みません。

e. 特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報  
特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
SOMPO ホールディングス(株)	336,561	336,561	損害保険に関わるリスクマネジメント対応の取引関係の維持・強化並びに営業協力関係の構築・推進のため、保有しています。	有
	1,796	1,386		
鹿島建設(株)	105,000	105,000	取引関係の維持・強化並びに営業協力関係の構築・推進のため、保有しています。	有
	613	303		
(株)北洋銀行	683,000	683,000	取引関係を維持・強化するとともに、資金調達など財務取引での安全性を高めるため、保有しております。	有
	579	313		
日本山村硝子(株)	188,800	188,800	安定した資材調達に関わる取引関係の維持・強化並びに営業協力関係の構築・推進のため、保有しています。	有
	572	313		
(株)みずほフィナンシャルグループ	91,432	91,432	取引関係を維持・強化するとともに、資金調達など財務取引での安全性を高めるため、保有しております。	有
	521	354		
(株)七十七銀行	33,000	33,000	取引関係を維持・強化するとともに、資金調達など財務取引での安全性を高めるため、保有しております。	有
	249	150		
信金中央金庫	592	592	取引関係を維持・強化するとともに、資金調達など財務取引での安全性を高めるため、保有しております。	有
	113	130		
アサヒグループホールディングス(株)	300	300	同社株主総会へ参加し、当社株主総会運営の参考とするため、保有しています。	有
	0	0		
キリンホールディングス(株)	100	100	同社株主総会へ参加し、当社株主総会運営の参考とするため、保有しています。	無
	0	0		
(株)八十二銀行	100	100	取引関係を維持・強化するとともに、資金調達など財務取引での安全性を高めるため、保有しております。	有
	0	0		
東京建物(株)	—	115,878	取引関係の維持・強化並びに営業協力関係の構築・推進のため保有していましたが、当事業年度に売却を実施しています。	無
	—	302		

(注) 1 上記のうち上位4銘柄は、貸借対照表計上額が当社資本金額の1%を超えております。

2 個別銘柄の保有効果については、時価や資本コストと比較した収益状況や、定性的な保有意義を取締役会で検証しております。なお、個別の定量的な保有効果は、取引先との関係上、営業秘密に該当するため開示しておりません。

3 (株)八十二銀行は、2026年1月1日に(株)八十二長野銀行に商号変更されております。

なお、みなし保有株式については、該当はありません。

- ③ 保有目的が純投資目的である投資株式  
該当事項はありません。

II 当社及び連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額（投資株式計上額）が最も大きい会社（最大保有会社）であるサッポロビール㈱については以下のとおりであります。

d. 銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額 (百万円)
非上場株式	85	2,588
非上場株式以外の株式	44	23,251

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額 (百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	-	-	-
非上場株式以外の株式	3	2	当社の企業価値向上に資すると判断したため取得しております。

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額 (百万円)
非上場株式	22	95
非上場株式以外の株式	6	8,468

(注) 株式数が増加及び減少した銘柄には、株式の併合、株式の分割、株式移転、株式交換、合併等による変動を含みません。

e. 特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報  
特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数 (株)	株式数 (株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
丸紅㈱	1,167,000	2,333,944	安定した資材調達に関わる取引関係の維持・強化並びに営業協力関係の構築・推進のため、保有しています。	有
	5,080	5,584		
大日本印刷㈱	1,381,824	1,381,824	安定した資材調達に関わる取引関係の維持・強化並びに営業協力関係の構築・推進のため、保有しています。	有
	3,723	3,067		
㈱フジオフードグループ本社	2,992,800	4,592,800	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	無
	3,397	5,360		
レンゴー㈱	1,600,381	1,600,381	安定した資材調達に関わる取引関係の維持・強化並びに営業協力関係の構築・推進のため、保有しています。	有
	1,945	1,402		
㈱帝国ホテル	1,500,256	1,500,256	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	有
	1,806	1,380		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
㈱大庄	1,000,000	1,000,000	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	無
	1,156	1,077		
藤田観光㈱	370,000	74,000	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。株式分割により株式数が増加しています。	無
	977	596		
東海旅客鉄道㈱	165,000	165,000	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	無
	716	489		
日本空港ビルデング ㈱	130,000	130,000	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	有
	570	650		
㈱西武ホールディング ス	124,200	165,600	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	無
	535	531		
東京テアトル㈱	270,000	270,000	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	無
	412	289		
㈱浜木綿	80,000	80,000	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	無
	319	312		
テナライド㈱	962,600	962,600	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	有
	275	269		
㈱ひとまいる	630,000	630,000	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	無
	274	284		
王子ホールディング ス㈱	296,500	593,000	安定した資材調達に関わる取引関係の維持・強化並びに営業協力関係の構築・推進のため、保有しています。	有
	255	358		
㈱東京會館	56,432	56,432	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	無
	238	217		
伊藤忠食品㈱	20,000	20,000	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	有
	225	143		
東日本旅客鉄道㈱	48,000	48,000	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	無
	198	134		
㈱J Bイレブン	258,000	258,000	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	無
	159	162		
㈱アークス	45,738	45,738	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	無
	155	119		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
(株)吉野家ホールディングス	50,400	50,400	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	無
	155	157		
近鉄グループホールディングス(株)	37,831	37,831	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	無
	116	125		
ヤマエグループホールディングス(株)	40,629	40,127	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。当社の企業価値向上に資すると判断したため、取引先持株会による継続的な株式取得をしております。	有
	103	79		
(株)リンガーハット	31,500	31,500	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	無
	72	69		
東海汽船(株)	22,000	22,000	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	無
	71	62		
(株)トライアルホールディング	20,000	20,000	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	無
	62	54		
(株)歌舞伎座	8,124	8,124	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	無
	38	37		
(株)ペッパーフードサービス	180,000	180,000	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	無
	32	30		
イオン(株)	11,673	3,891	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。株式分割により株式数が増加しています。	有
	29	14		
イオン北海道(株)	26,400	26,400	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	無
	24	23		
(株)東天紅	16,962	16,962	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	無
	19	15		
イオン九州(株)	5,564	5,435	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。当社の企業価値向上に資すると判断したため、取引先持株会による継続的な株式取得をしております。	無
	16	15		
(株)バローホールディングス	4,800	4,800	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	無
	16	11		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
(株)オークワ	15,132	14,117	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。当社の企業価値向上に資すると判断したため、取引先持株会による継続的な株式取得をしております。	無
	13	13		
(株)ゼネラル・オイスター	13,200	13,200	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	無
	11	9		
(株)京都ホテル	17,000	17,000	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	無
	10	11		
(株)グルメ杵屋	10,000	10,000	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	無
	10	11		
S FOODS(株)	3,466	3,466	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	無
	9	9		
(株)大和	22,125	22,125	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	無
	8	9		
チムニー(株)	6,000	6,000	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	無
	7	7		
尾家産業(株)	2,000	2,000	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	有
	5	4		
エイチ・ツー・オー リテイリング(株)	1,575	1,575	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	無
	3	4		
(株)コスモス薬品	400	400	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	無
	3	3		
(株)ヤマナカ	5,000	5,000	当社製品の取扱いを維持・拡大し、取引関係を強化することで売上の拡大につなげるため保有しています。	無
	3	3		
(株)日立製作所	—	393,500	取引関係の維持・強化並びに営業協力関係の構築・推進のため保有していましたが、当事業年度に売却を実施しています。	有
	—	1,549		
(株)三越伊勢丹ホール ディングス	—	68,300	取引関係の維持・強化並びに営業協力関係の構築・推進のため保有していましたが、当事業年度に売却を実施しています。	無
	—	188		

(注) 1 上記のうち上位9銘柄は、貸借対照表計上額が当社資本金額の1%を超えております。

2 個別銘柄の保有効果については、時価や資本コストと比較した収益状況や、定性的な保有意義を取締役会で検証しています。なお、個別の定量的な保有効果は、取引先との関係上、営業秘密に該当するため開示しておりません。

## 第5【経理の状況】

### 1 連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

- (1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」（1976年大蔵省令第28号）第312条の規定により、国際会計基準（以下「IFRS会計基準」という。）に準拠して作成しております。
- (2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」（1963年大蔵省令第59号。以下「財務諸表等規則」という。）に基づいて作成しております。  
また、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成しております。

### 2 監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度（2025年1月1日から2025年12月31日まで）の連結財務諸表及び事業年度（2025年1月1日から2025年12月31日まで）の財務諸表について、EY新日本有限責任監査法人による監査を受けております。

### 3 連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組及びIFRS会計基準に基づいて連結財務諸表等を適正に作成することができる体制の整備について

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組を行っております。具体的には、会計基準等の内容を適切に把握し、連結財務諸表等を適正に作成できる体制を整備するため、公益財団法人財務会計基準機構へ加入し、各種団体が主催するセミナーに参加しております。

IFRS会計基準の適用については、国際会計基準審議会が公表するプレスリリースや基準書を随時入手し、最新の基準の把握を行っております。また、IFRS会計基準に基づく適正な連結財務諸表等を作成するために、IFRS会計基準に準拠したグループ会計方針を作成し、グループ会計方針に基づいて会計処理を行っております。

1 【連結財務諸表等】

(1) 【連結財務諸表】

① 【連結財政状態計算書】

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
<b>資産</b>			
流動資産			
現金及び現金同等物	7	24,140	22,360
営業債権及びその他の債権	8	99,458	94,523
棚卸資産	10	58,148	45,687
その他の金融資産	9、40	6,178	3,091
その他の流動資産	11	5,340	6,220
小計		193,265	171,881
売却目的で保有する資産	12	653	168,580
流動資産合計		193,918	340,461
非流動資産			
有形固定資産	13	157,799	144,970
投資不動産	15	209,176	82,607
のれん	14	22,362	22,509
無形資産	14	6,279	5,820
持分法で会計処理されている投資	17	1,323	86
その他の金融資産	9、40	67,528	52,145
退職給付に係る資産	22	409	—
その他の非流動資産	11	3,403	3,058
繰延税金資産	18	2,766	2,034
非流動資産合計		471,045	313,229
資産合計		664,963	653,690

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
負債及び資本			
負債			
流動負債			
営業債務及びその他の債務	21	38,027	36,423
社債及び借入金	19	56,996	51,389
リース負債		3,741	3,561
未払法人所得税		7,485	3,667
その他の金融負債	24	32,060	26,386
引当金	23	8,272	8,412
その他の流動負債	25	60,426	58,793
小計		207,007	188,632
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	12	—	29,125
流動負債合計		207,007	217,757
非流動負債			
社債及び借入金	19	148,117	119,199
リース負債		27,730	24,396
その他の金融負債	24	60,987	49,546
退職給付に係る負債	22	3,297	2,647
引当金	23	2,146	2,100
その他の非流動負債	25	936	616
繰延税金負債	18	17,585	17,312
非流動負債合計		260,799	215,815
負債合計		467,805	433,572
資本			
資本金		53,887	53,887
資本剰余金		40,832	40,901
自己株式		△1,722	△1,633
利益剰余金		65,268	85,689
その他の資本の構成要素		37,766	40,019
親会社の所有者に帰属する持分合計		196,030	218,862
非支配持分		1,127	1,256
資本合計		197,157	220,117
負債及び資本合計		664,963	653,690

## ②【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
<b>継続事業</b>			
売上収益	6、28	512,434	506,861
売上原価		353,002	339,815
売上総利益		159,433	167,046
販売費及び一般管理費		142,605	142,038
その他の営業収益	31	6,367	3,868
その他の営業費用	31	17,549	4,439
営業利益	6	5,645	24,437
金融収益	32	5,041	2,379
金融費用	32	3,492	4,128
持分法による投資利益	17	23	15
税引前利益		7,217	22,704
法人所得税	18	4,456	7,612
継続事業からの当期利益		2,761	15,092
<b>非継続事業</b>			
非継続事業からの当期利益	12	5,010	4,444
当期利益		7,771	19,536
<b>当期利益の帰属</b>			
親会社の所有者		7,714	19,498
非支配持分		57	39
当期利益		7,771	19,536
<b>基本的1株当たり当期利益(円)</b>			
継続事業	35	6.94	38.62
非継続事業	35	12.86	11.40
基本的1株当たり当期利益(円)	35	19.80	50.02
<b>希薄化後1株当たり当期利益(円)</b>			
継続事業	35	6.94	38.60
非継続事業	35	12.85	11.39
希薄化後1株当たり当期利益(円)	35	19.79	49.99

③【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
当期利益		7,771	19,536
その他の包括利益			
純損益に振り替えられることのない項目			
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	33	6,256	5,968
確定給付制度の再測定	33	△694	△521
純損益に振り替えられることのない項目合計		5,561	5,447
純損益に振り替えられる可能性のある項目			
在外営業活動体の換算差額	33	4,115	1,882
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動の有効部分	33	△3	3
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計		4,112	1,885
税引後その他の包括利益合計		9,673	7,332
当期包括利益		17,444	26,869
当期包括利益の帰属			
親会社の所有者		17,244	26,731
非支配持分		201	138
当期包括利益		17,444	26,869

④【連結持分変動計算書】

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

	注記	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の資本の構成要素				合計
						在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動の有効部分	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	確定給付制度の再測定	
2024年1月1日残高		53,887	40,754	△1,783	50,828	8,886	3	29,740	-	38,630
当期利益					7,714					-
その他の包括利益	33					3,971	△3	6,256	△694	9,529
当期包括利益		-	-	-	7,714	3,971	△3	6,256	△694	9,529
自己株式の取得	26			△21						-
自己株式の処分	26			82						-
配当	27				△3,667					-
株式に基づく報酬取引	36		78							-
利益剰余金への振替					10,394			△11,088	694	△10,394
所有者との取引額合計		-	78	61	6,727	-	-	△11,088	694	△10,394
2024年12月31日残高		53,887	40,832	△1,722	65,268	12,858	-	24,908	-	37,766

	注記	親会社の所有者に帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
2024年1月1日残高		182,315	933	183,248
当期利益		7,714	57	7,771
その他の包括利益	33	9,529	144	9,673
当期包括利益		17,244	201	17,444
自己株式の取得	26	△21	-	△21
自己株式の処分	26	82	-	82
配当	27	△3,667	△7	△3,674
株式に基づく報酬取引	36	78	-	78
利益剰余金への振替		-	-	-
所有者との取引額合計		△3,528	△7	△3,535
2024年12月31日残高		196,030	1,127	197,157

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

	注記	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の資本の構成要素				合計
						在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動の有効部分	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	確定給付制度の再測定	
2025年1月1日残高		53,887	40,832	△1,722	65,268	12,858	-	24,908	-	37,766
当期利益					19,498					-
その他の包括利益	33					1,783	3	5,968	△521	7,233
当期包括利益		-	-	-	19,498	1,783	3	5,968	△521	7,233
自己株式の取得	26			△60						-
自己株式の処分	26		37	149						-
配当	27				△4,057					-
株式に基づく報酬取引	36		31							-
利益剰余金への振替					4,980			△5,501	521	△4,980
所有者との取引額合計		-	68	89	923	-	-	△5,501	521	△4,980
2025年12月31日残高		53,887	40,901	△1,633	85,689	14,641	3	25,375	-	40,019

	注記	親会社の所有者に帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
2025年1月1日残高		196,030	1,127	197,157
当期利益		19,498	39	19,536
その他の包括利益	33	7,233	99	7,332
当期包括利益		26,731	138	26,869
自己株式の取得	26	△60	-	△60
自己株式の処分	26	186	-	186
配当	27	△4,057	△9	△4,066
株式に基づく報酬取引	36	31	-	31
利益剰余金への振替		-	-	-
所有者との取引額合計		△3,899	△9	△3,908
2025年12月31日残高		218,862	1,256	220,117

## ⑤【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税引前利益		7,217	22,704
非継続事業からの税引前利益	12	4,359	6,342
減価償却費及び償却費		22,622	22,768
減損損失及び減損損失戻入益(△は益)		13,360	2,013
受取利息及び受取配当金		△1,174	△1,059
支払利息		3,258	3,714
為替差損益(△は益)		△1,318	55
持分法による投資損益(△は益)		△76	△100
有形固定資産及び無形資産除売却損益(△は益)		△1,266	△354
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)		△1,360	4,624
棚卸資産の増減額(△は増加)		1,441	△880
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)		△1,493	△1,243
未払酒税の増減額(△は減少)		1,438	△519
退職給付に係る資産及び負債の増減額		△1,467	△1,848
その他		△1,366	3,623
小計		44,174	59,839
利息及び配当金の受取額		1,320	1,043
利息の支払額		△3,197	△3,419
法人所得税等の支払額又は還付額(△は支払)		△6,188	△12,870
営業活動によるキャッシュ・フロー		36,109	44,592
投資活動によるキャッシュ・フロー			
有形固定資産の取得による支出		△17,671	△11,941
有形固定資産の売却による収入		5,630	2,055
投資不動産の取得による支出		△17,490	△3,667
投資不動産の売却による収入		1,002	—
無形資産の取得による支出		△1,797	△1,405
投資有価証券の取得による支出		△786	△5,500
投資有価証券の売却による収入		20,569	8,990
投資有価証券の償還による収入		1,702	8,226
関係会社出資金の払戻による収入		—	810
事業譲渡による収入	34	1,088	—
貸付けによる支出		△167	△48
貸付金の回収による収入		52	52
連結の範囲の変更を伴う子会社株式等の売却による収入	34	2,986	410
その他		△955	△955
投資活動によるキャッシュ・フロー		△5,836	△2,972

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額 (△は減少)	34	7,079	1,063
コマーシャル・ペーパーの純増減額 (△は減少)	34	△8,000	△1,000
長期借入による収入	34	569	1,000
長期借入金の返済による支出	34	△17,376	△15,507
社債の償還による支出	34	—	△20,000
配当金の支払額		△3,667	△4,055
リース負債の返済による支出	34	△4,015	△3,877
自己株式の取得による支出		△21	△60
その他		58	161
財務活動によるキャッシュ・フロー		△25,372	△42,274
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響		2,035	△313
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)		6,936	△968
現金及び現金同等物の期首残高		17,204	24,140
売却目的保有に分類される処分グループに係る資産に含まれる現金及び現金同等物	12	—	△813
現金及び現金同等物の期末残高	7	24,140	22,360

## 【連結財務諸表注記】

### 1. 報告企業

サッポロホールディングス株式会社（以下「当社」という。）は日本に所在する株式会社であります。その登記されている本社及び主要な事業所の住所は東京都渋谷区です。当社の連結財務諸表は、2025年12月31日を期末日とし、当社及びその子会社（以下「当社グループ」という。）、並びに当社の関連会社に対する持分により構成されております。当社グループの事業内容及び主要な活動は、「6. 事業セグメント」に記載しております。

### 2. 作成の基礎

#### (1) IFRS会計基準に準拠している旨

当社グループの連結財務諸表は、IFRS会計基準に準拠して作成しております。当社は、連結財務諸表規則第1条の2に掲げる「指定国際会計基準特定会社」の要件を満たしていることから、同第312条の規定を適用しております。

#### (2) 財務諸表の承認

本連結財務諸表は、2026年3月25日に当社代表取締役社長時松浩によって承認されております。

#### (3) 表示通貨

当社グループの連結財務諸表は、当社の機能通貨である日本円を表示通貨としており、百万円未満を四捨五入にて表示しております。

#### (4) 表示方法の変更

非継続事業に分類した事業に係る損益は、連結損益計算書において継続事業からの利益の後に法人所得税費用控除後の金額で区分表示しております。非継続事業に分類した事業に関して、前連結会計年度の連結損益計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び関連する連結財務諸表注記の一部組替を行っております。

### 3. 重要性がある会計方針

#### (1) 連結の基礎

##### ①子会社

当社グループが、その事業体の活動から便益を享受するために直接もしくは間接的に財務及び経営方針の決定権、すなわち支配を有する場合は子会社として連結処理しております。

連結財務諸表の作成に当たっては、当社グループで統一された会計方針に基づき、同じ報告日で作成された各グループ会社の財務諸表を用いております。子会社が適用する会計方針が当社グループの適用する会計方針と異なる場合には、必要に応じて当該子会社の財務諸表に調整を加えております。

##### ②関連会社

当社グループは、関連会社に対する投資を、持分法を用いて会計処理しております。

関連会社の財務諸表は、当社グループと同一の報告期間で作成し、関連会社の会計方針を当社グループの会計方針と一致させるための調整を行っております。

連結財務諸表の作成にあたり、現地法制度上又は株主間協定等で当社グループと異なる決算日が要請されていることにより決算日を統一することが実務上不可能であり、また、事業の特性やその他の実務上の要因によって当社グループの連結決算日をもって仮決算を行うことが実務上不可能な一部の投資先については9月30日に終了する会計年度の財務諸表を用いております。これらの投資先の決算日と連結決算日との間に生じた重要な取引又は事象については連結財務諸表に反映しております。

関連会社に対する重要な影響力を喪失した場合、当社グループは残存する投資を公正価値で測定し認識しております。重要な影響力を喪失した日の関連会社の帳簿価額と残存する投資の公正価値及び処分による受取額との差額は純損益として認識しております。

#### (2) 外貨換算

##### ①外貨建取引の換算

外貨建取引は、取引日における直物為替相場又はそれに近似するレートにより機能通貨に換算しております。

外貨建の貨幣性資産及び負債は、連結決算日の直物為替相場により機能通貨に換算しております。当該換算及び決済により生じる換算差額は損益として認識しております。ただし、その他の包括利益を通じて測定される金融資産、及びキャッシュ・フロー・ヘッジから生じる換算差額については、その他の包括利益として認識しております。

##### ②在外営業活動体の換算

在外営業活動体の資産及び負債は決算日の直物為替相場により、収益及び費用は取引日の直物為替相場又はそれに近似するレートにより、それぞれ円貨に換算し、その換算差額はその他の包括利益として認識しております。

#### (3) 金融商品

##### ①金融資産

###### (i) 当初認識及び測定

金融資産は純損益又はその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産、償却原価で測定される金融資産に分類しております。当社グループは当初認識においてその分類を決定しております。

当社グループは、金融資産に関する契約の当事者となった取引日に当該金融商品を認識しております。

金融資産は、次の条件がともに満たされる場合には、償却原価で測定される金融資産に分類しております。それ以外の場合には公正価値で測定される金融資産へ分類しております。

・契約上のキャッシュ・フローを回収するために資産を保有することを目的とする事業モデルに基づいて、資産が保有されている。

・金融資産の契約条件により、元本及び元本残高に対する利息の支払のみであるキャッシュ・フローが特定の日に生じる。

公正価値で測定される金融資産については、個々の資本性金融商品ごとに、純損益を通じて公正価値で測定するか、その他の包括利益を通じて公正価値で測定するかを指定し、当該指定を継続的に適用しております。

###### (ii) 事後測定

資本性金融商品のうち、その他の包括利益を通じて公正価値で測定すると指定したものについては、公正価値の変動額はその他の包括利益として認識し、認識を中止した場合は利益剰余金に振り替えております。なお、資本性金融商品からの配当金については当期の純損益として認識しております。

(iii) 減損

償却原価で測定する金融資産については、予想信用損失に対する貸倒引当金を認識しております。

当社グループでは、金融資産に係る信用リスクが当初認識時点から著しく増加しているかどうかを報告期間の末日ごとに評価し、著しく増加していない場合には12ヶ月の予想信用損失に等しい金額を、信用リスクが当初認識時点から著しく増加している場合には全期間の予想信用損失に等しい金額を、貸倒引当金として認識しております。

②金融負債

(i) 当初認識及び測定

金融負債は純損益を通じて公正価値で測定される金融負債と償却原価で測定される金融負債とに分類しております。当社グループは、金融負債の当初認識時にその分類を決定しております。

(ii) 事後測定

金融負債の当初認識後の測定は、その分類に応じて以下のとおり測定しております。

(a) 純損益を通じて公正価値で測定される金融負債

純損益を通じて公正価値で測定される金融負債は、公正価値で測定しております。当初認識後、公正価値の変動及び利息費用の内、当社グループの信用リスクの変動に関連する部分は、連結包括利益計算書上にその他の包括利益として認識し、残額は純損益として認識しております。

(b) 償却原価で測定される金融負債

償却原価で測定される金融負債は、当初認識後、実効金利法による償却原価で測定しております。実効金利法による償却及び認識が中止された場合の利得及び損失は、連結損益計算書において純損益として認識しております。

③デリバティブ及びヘッジ会計

当社グループは、為替リスク等をヘッジするために、為替予約等のデリバティブを利用しております。これらのデリバティブは、契約が締結された時点の公正価値で当初測定され、その後も公正価値で再測定しております。

デリバティブの公正価値変動額は連結損益計算書において純損益として認識しております。ただし、キャッシュ・フロー・ヘッジの有効部分は連結包括利益計算書においてその他の包括利益として認識しております。

④金融商品の公正価値

各決算日現在で活発な金融市場において取引されている金融商品の公正価値は、市場における公表価格又はディーラー価格を参照しております。

活発な市場が存在しない金融商品の公正価値は、適切な評価技法を使用して算定しております。

(4) 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物は、手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資から構成しております。

(5) 棚卸資産

棚卸資産は、取得原価と正味実現可能価額とのいずれか低い額で測定しております。原価の算定にあたっては、個々の棚卸資産に代替性がない場合には、個別法に基づき算定し、個々の棚卸資産に代替性がある場合には、主として総平均法を使用しております。また、正味実現可能価額は、通常の事業過程における予想売価から、完成に要する見積原価及び販売に要する見積費用を控除して算定しております。

(6) 有形固定資産

当社グループは有形固定資産の測定に原価モデルを採用しております。

土地以外のすべての有形固定資産について、取得原価から期末日現在における残存価額を差引いた償却可能価額を、定額法により規則的に配分するよう減価償却を実施しております。

主な有形固定資産の見積耐用年数は、以下のとおりであります。

建物及び構築物	2-65年
機械装置及び運搬具	2-20年
工具、器具及び備品	2-20年

資産の残存価額、耐用年数及び減価償却方法は、毎年度末に見直しを行い、これらを変更する場合は、会計上の見積りの変更として会計処理しております。

## (7) 無形資産

無形資産の測定においては原価モデルを採用しております。

個別に取得した無形資産は、当初認識に際し取得原価で測定しております。なお、内部創出の無形資産については、資産化の要件を満たす開発費用を除き、その支出額はすべて発生した期の費用として計上しております。

耐用年数を確定できる無形資産は、それぞれの見積耐用年数にわたって定額法で償却しております。

耐用年数を確定できる無形資産の見積耐用年数及び償却方法は、各年度末に見直しを行い、変更があった場合は、会計上の見積りの変更として将来に向かって適用しております。

主な無形資産の見積耐用年数は、以下のとおりであります。

ソフトウェア	2－5年
その他	2－30年

## (8) リース

### (借手側)

リース取引におけるリース負債は、リース開始日におけるリース料総額の未決済分の割引現在価値として測定を行っております。使用権資産については、リース契約に基づき要求される原状回復義務等のコストを加えた額で当初の測定を行っております。使用権資産は、リース期間にわたり規則的に、減価償却を行っております。

なお、リース期間が12ヶ月以内に終了するリース及び原資産が少額であるリースについて、当該リースに関連したリース料を、リース期間にわたり定額法又は他の規則的な基礎のいずれかにより費用として認識しております。

### (貸手側)

オペレーティング・リース取引においては、対象となる資産を連結財政状態計算書に計上しており、受取り料は連結損益計算書においてリース期間にわたって定額法により収益として認識しております。

## (9) 投資不動産

投資不動産の測定においては、有形固定資産に準じて原価モデルを採用しております。

投資不動産への振替、又は投資不動産からの振替は、用途変更があった時のみ行っております。

主な投資不動産の見積耐用年数は、2－65年であります。

投資不動産の残存価額、耐用年数及び減価償却方法は、毎年度末に見直しを行い、これらを変更する場合は、会計上の見積りの変更として会計処理しております。

## (10) 資産の減損

### ①非金融資産の減損

当社グループは、各報告日時点で資産に減損の可能性を示す兆候の有無を判定しております。減損の兆候がある場合、及び資産に年次の減損テストが必要な場合、当社グループはその資産の回収可能価額を見積っております。個々の資産について回収可能価額を見積ることができない場合には、その資産の属する資金生成単位又は資金生成単位グループごとに回収可能価額を見積っております。資金生成単位又は資金生成単位グループの帳簿価額が回収可能価額を超過する場合、その資産について減損を認識し、回収可能価額まで評価減を行っております。回収可能価額は、処分コスト控除後の公正価値及び使用価値のいずれか高い金額としております。

使用価値の評価にあたっては、貨幣の時間価値及びその資産に特有のリスクについて現在の市場の評価を反映した税引前の割引率を用いて、見積将来キャッシュ・フローの割引現在価値を計算しております。

処分コスト控除後の公正価値の算定にあたっては、利用可能な公正価値指標に裏付けられた適切な評価モデルを使用しております。

### ②減損の戻入れ

のれん以外の資産に関しては、各報告日時点で過年度に認識された減損損失について、その回収可能価額の算定に使用した想定事項に変更が生じた場合等、損失の減少又は消滅の可能性を示す兆候が存在しているかどうかについて評価を行っております。そのような兆候が存在する場合は、当該資産又は資金生成単位の回収可能価額の見積りを行い、その回収可能価額が、資産又は資金生成単位の帳簿価額を超える場合、算定した回収可能価額と過年度で減損損失が認識されていなかった場合の減価償却控除後の帳簿価額とのいずれか低い方を上限として、減損損失を戻し入れております。なお、減損損失の戻入れは、純損益として認識しております。

## (11) 従業員給付

### ①退職給付

当社グループは、従業員の退職給付制度として確定給付制度と確定拠出制度を運営しております。

当社グループは確定給付制度債務の現在価値及び関連する当期勤務費用並びに過去勤務費用を、予測単位積増方式を使用して制度ごとに個別に算定しております。

割引率は、期末日時点の優良社債の利回りに基づき算定しております。

確定給付制度に係る負債又は資産は、確定給付制度債務の現在価値から制度資産の公正価値を控除して算定しております。確定給付制度が積立超過である場合には、確定給付資産の純額を当該確定給付制度の積立超過額あるいは資産上限額（アセットシーリング）のいずれか低い金額で測定しております。

確定給付型退職給付制度に関する資産（負債）の再測定額は、発生した期においてその他の包括利益として一括認識した後、即時に利益剰余金に反映しております。また、過去勤務費用は、発生した期の費用として処理しております。

確定拠出型の退職給付に係る費用は、拠出した期に費用として認識しております。

### ②短期従業員給付

短期従業員給付については、割引計算は行わず、関連するサービスが提供された時点で費用として認識しております。賞与については、当社グループが従業員から過去に提供された労働の結果として支払うべき現在の法的又は推定的債務を負っており、かつ、その金額を信頼性をもって見積ることができる場合に、それらの制度に基づいて支払われると見積られる額を負債として認識しております。

## (12) 引当金

引当金は、当社グループが過去の事象の結果として現在の債務（法的又は推定的）を有しており、当該債務を決済するために経済的便益を有する資源の流出が必要となる可能性が高く、当該債務の金額について信頼性のある見積りができる場合に認識しております。

貨幣の時間価値の影響に重要性がある場合には、債務を決済するために必要となると見込まれる支出の現在価値で測定しております。現在価値の算定には、貨幣の時間価値と負債に固有のリスクについての現在の市場の評価を反映した税引前の割引率を用いております。

## (13) 収益

当社グループではIFRS第16号「リース」（以下、「IFRS第16号」という）に基づく賃貸収入等を除き、5ステップアプローチに基づき、顧客への財やサービスの移転との交換により、その権利を得ると見込む対価を反映した金額で収益を認識しております。

また、当社グループが顧客に対して支払う対価である販売促進費等の一部について、売上収益から控除しております。

酒税に関しては、代理人として関与している地域の取引高については、売上収益から控除しており、これを除いた経済的便益の流入額を売上収益として連結損益計算書に表示しております。

## (14) 法人所得税

当期及び過去の期間に係る当期税金は、税務当局に対する納付（又は税務当局から還付）されると予想される額で算定しております。

繰延税金は、報告期間の末日における資産及び負債の税務基準額と会計上の帳簿価額との差額（一時差異）に対して、資産負債法を用いて計上しております。

繰延税金資産の帳簿価額（未認識の繰延税金資産を含みます）については、各報告期間の末日現在ごとに再検討を行っております。繰延税金資産及び負債は、決算日までに制定又は実質的に制定されている税率に基づいて、当該資産が実現される又は負債が決済される年度の税率を見積り、算定しております。

## (15) 売却目的で保有する資産及び非継続事業

### ①売却目的で保有する資産

非流動資産（又は処分グループ）の帳簿価額が、継続的使用よりも主として売却取引によって回収が見込まれる場合に、「売却目的で保有する資産」に分類しております。なお、当社グループの経営者が売却計画の実行を確約し、1年以内に売却の可能性が非常に高く、かつ当該資産（又は処分グループ）が現在の状態で即時に売却可能であるときのみ、上記要件に該当するものとしております。売却目的保有に分類した非流動資産

（又は処分グループ）については、帳簿価額と売却コスト控除後の公正価値のうち、いずれか低い方の金額で測定しております。売却目的保有に分類した資産のうち有形固定資産及び無形資産については、減価償却又は償却を行っておりません。

## ②非継続事業

当社グループでは、既に処分されたか又は売却目的保有に分類された企業の構成単位で、次のいずれかに該当するものは非継続事業として認識しております。

- ・独立した主要な事業分野又は営業地域を表す。
- ・独立した主要な事業分野又は営業地域を処分する一連の計画の一部である。
- ・転売のみを目的に取得した子会社である。

非継続事業の税引後損益及び非継続事業を構成する処分グループを処分したことにより認識した税引後の利益又は損失は、連結損益計算書において、継続事業と区分して非継続事業からの当期利益として表示し、過去の期間に係る開示もこれに従って再表示しております。

## (16) 資本

### ①普通株式

普通株式は、発行価額を資本金及び資本剰余金に計上しております。

### ②自己株式

自己株式を取得した場合には、その支払対価を資本の控除項目として認識しております。

自己株式を売却した場合には、帳簿価額と売却時の対価の差額を資本剰余金として認識しております。

## 4. 重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断

IFRS会計基準に準拠した連結財務諸表の作成において、経営者は、会計方針の適用並びに資産、負債、収益及び費用の金額に影響を及ぼす判断、見積り及び仮定を行うことが要求されております。実際の業績は、これらの見積りとは異なる場合があります。

見積り及びその基礎となる仮定は継続して見直されます。会計上の見積りの見直しによる影響は、見積りを見直した会計期間及びそれ以降の将来の会計期間において認識されます。

経営者が行った連結財務諸表の金額に重要な影響を与える判断及び見積りは以下のとおりであります。

### (1) 非金融資産の減損（3. 重要性がある会計方針(10) 資産の減損、16. 減損損失）

当社グループは、有形固定資産、のれんを含む無形資産について、減損テストを実施しております。減損テストにおける回収可能価額は主に使用価値により測定しており、その算定においては、将来キャッシュ・フローの基礎となる事業計画における売上収益の成長見込みや販売利益率、割引率及び永久成長率等について一定の仮定を設定しております。これらの仮定は、経営者の最善の見積りと判断により決定しておりますが、将来の不確実な経済条件の変動の結果により影響を受ける可能性があり、見直しが必要となった場合、翌連結会計年度以降の連結財務諸表において認識する金額に重要な影響を与える可能性があります。

### (2) 繰延税金資産の回収可能性（3. 重要性がある会計方針(14) 法人所得税、18. 法人所得税）

繰延税金資産は将来減算一時差異を利用できる課税所得が生じる可能性が高い範囲内で認識しております。繰延税金資産の認識に際しては、課税所得が生じる可能性の判断において、将来獲得しうる課税所得の時期及び金額を合理的に見積り、金額を算定しております。

課税所得が生じる時期及び金額は、将来の不確実な経済条件の変動によって影響を受ける可能性があり、実際に生じた時期及び金額が見積りと異なった場合、翌連結会計年度以降の連結財務諸表において認識する金額に重要な影響を与える可能性があります。

## 5. 未適用の新たな基準書及び解釈指針

連結財務諸表の承認日までに新設又は改定が公表された新基準書及び新解釈指針のうち、当社グループが早期適用していない主なものは以下のとおりであります。これらの基準書を適用することによる連結財務諸表への影響は検討中です。

基準書	基準名	強制適用時期 (以降開始年度)	当社グループ 適用時期	新設・改定の概要
IFRS第18号	財務諸表における表示及び開示	2027年1月1日	2027年12月期	財務諸表における表示及び開示に関する現行の会計基準であるIAS第1号を置き換える新基準

## 6. 事業セグメント

### (1) 報告セグメントの概要

当社グループの事業セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が、経営資源の配分の決定及び業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

当社グループは、純粋持株会社である当社の下、各事業会社が、取り扱う製品・サービス・販売市場についての事業展開・戦略を立案し、事業活動を行っております。

2025年12月24日において、当社の子会社であるサッポロ不動産開発㈱への外部資本導入に係る一連の取引に関する契約を締結（以下、「本件」）しました。本件に伴い、不動産事業を非継続事業に分類しております。また、恵比寿ガーデンプレイスの信託受益権の30%、GINZA PLACE、サッポロガーデンパークの一部においては同じく完全子会社であるサッポロビール株式会社に移管することとしており、不動産事業から酒類事業に移管いたします。

これらに伴い、当連結会計年度より報告セグメントを変更し、「酒類事業」、「食品飲料事業」の2事業を報告セグメントとしております。なお、当社グループの報告セグメントは、主に事業会社及びその関係会社を基礎とした製品・サービス・販売市場別に構成されております。

「酒類事業」は、酒類の製造・販売、各種業態の飲食店の経営等を行っております。

「食品飲料事業」は、食品・飲料水の製造・販売等を行っております。

前連結会計年度のセグメント情報は、区分変更後の報告セグメントの区分方法に基づき作成したものを開示しており、不動産事業に関する損益はセグメント情報には含めておりません。

### (2) セグメント収益及び業績

当社グループの報告セグメントによる収益及び業績は、以下のとおりであります。当社は営業利益に基づき、セグメントの業績をモニタリングしております。

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

	酒類	食品飲料	その他	合計	調整額	連結
売上収益						
外部収益	394,353	117,950	69	512,373	61	512,434
セグメント間収益	12,026	895	—	12,921	△12,921	—
合計	406,380	118,845	69	525,294	△12,859	512,434
営業利益	7,298	5,210	1,107	13,614	△7,969	5,645
その他の項目						
減価償却費及び償却費	12,994	2,914	—	15,909	1,323	17,231
減損損失及び減損損失戻入益（△）	15,078	△1,716	—	13,362	△2	13,360
持分法による投資利益	23	—	—	23	—	23

（注） セグメント間の売上は、市場実勢価格に基づいております。

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

	酒類	食品飲料	その他	合計	調整額	連結
売上収益						
外部収益	400,244	106,609	—	506,853	9	506,861
セグメント間収益	8,819	241	—	9,060	△9,060	—
合計	409,064	106,849	—	515,913	△9,051	506,861
営業利益	30,318	1,886	—	32,204	△7,766	24,437
その他の項目						
減価償却費及び償却費	13,235	2,611	—	15,846	1,101	16,947
減損損失及び減損損失戻入益（△）	369	1,606	—	1,975	—	1,975
持分法による投資利益又は損失（△）	16	△1	—	15	—	15

（注） セグメント間の売上は、市場実勢価格に基づいております。

「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであります。調整額には、各報告セグメントに配分していない全社費用及びセグメント間消去取引が含まれております。全社費用は、報告セグメントに帰属しない一般管理費であります。

(3) 地域別に関する情報

外部顧客からの売上収益及び非流動資産の地域別内訳は、以下のとおりであります。

外部顧客からの売上収益

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
日本	383,958	383,977
北米	93,227	86,644
その他	35,249	36,241
合計	512,434	506,861

（注） 1 売上収益は、販売仕向先の所在地によっております。

2 北米に含まれるカナダ向けの売上高は前年度61,079百万円、当年度56,838百万円であります。

非流動資産（金融資産及び繰延税金資産を除く）

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
日本	324,084	181,645
北米	59,375	59,978
その他	17,293	17,427
合計	400,752	259,049

(4) 主要な顧客に関する情報

連結損益計算書の売上収益の10%以上を占める相手先は次のとおりです。

(単位：百万円)

顧客の名称又は氏名	関連するセグメント名	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
国分グループ本社㈱	酒類、食品飲料	77,812	72,674

7. 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
現金及び預金	24,327	22,675
預入期間が3ヶ月を超える定期預金	△187	△315
合計	24,140	22,360

8. 営業債権及びその他の債権

営業債権及びその他の債権の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
受取手形及び売掛金	101,427	94,550
貸倒引当金	△1,969	△27
合計	99,458	94,523

営業債権及びその他の債権は、償却原価で測定する金融資産に分類しております。

9. その他の金融資産

(1) その他の金融資産の内訳

その他の金融資産の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産		
株式	16,136	1,322
デリバティブ資産(注1)	—	43
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産		
株式	49,211	48,913
償却原価で測定する金融資産		
債券	50	20
未収入金	6,054	2,786
貸付金	222	224
保証金	2,695	2,551
その他	386	315
貸倒引当金(注2)	△1,049	△938
合計	73,706	55,237

流動資産	6,178	3,091
非流動資産	67,528	52,145
合計	73,706	55,237

- (注) 1 デリバティブ資産には、ヘッジ手段として指定したものが含まれており、その公正価値変動のうち有効部分については、その他の包括利益として認識しております。
- 2 連結財政状態計算書では、貸倒引当金控除後の金額で表示しております。
- 3 当連結会計年度において、不動産事業を非継続事業に分類しており、非継続事業に係る金融資産は売却目的で保有する資産に含めております。

(2) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産

その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の主な銘柄、及び公正価値は、以下のとおりであります。

前連結会計年度（2024年12月31日）

（単位：百万円）

銘柄	金額
丸紅(株)	5,584
(株)フジオフードグループ本社	5,360
(株)パレスホテル	5,006
大日本印刷(株)	3,067
(株)ニュー・オータニ	2,022
(株)日立製作所	1,549
レンゴー(株)	1,402
SOMPOホールディングス(株)	1,386
(株)帝国ホテル	1,380
(株)大庄	1,077

当連結会計年度（2025年12月31日）

（単位：百万円）

銘柄	金額
丸紅(株)	5,080
(株)パレスホテル	4,826
大日本印刷(株)	3,723
(株)フジオフードグループ本社	3,397
レンゴー(株)	1,945
(株)帝国ホテル	1,806
SOMPOホールディングス(株)	1,796
(株)ニュー・オータニ	1,603
(株)横浜赤レンガ	1,417
南国殖産(株)	1,161

株式は主に取引・協業関係、金融取引関係の維持・強化等を目的として保有しているため、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に指定しております。

(3) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の認識の中止

事業戦略の見直し等により、その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産の売却（認識の中止）を行っております。売却時の公正価値及び売却に係る累積利得又は損失は、以下のとおりであります。

資本でその他の包括利益として認識していた累積利得又は損失（税引後）は、売却時に利益剰余金に振り替えております。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
公正価値	19,819	9,002
累積利得又は損失（△）	15,001	7,905

その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産について、認識された受取配当金は以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
認識の中止を行った金融資産	205	141
連結会計年度末で保有している金融資産	664	668

10. 棚卸資産

棚卸資産の内訳は、以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
商品及び製品	28,903	29,337
原材料及び貯蔵品	18,114	16,350
仕掛販売用不動産	11,131	—
合計	58,148	45,687

前連結会計年度及び当連結会計年度において、売上原価として認識した棚卸資産の金額は、それぞれ340,861百万円及び326,341百万円であります。

前連結会計年度及び当連結会計年度において、費用として認識した棚卸資産の評価減の金額は、それぞれ1,034百万円及び471百万円であります。

当連結会計年度において、不動産事業を非継続事業に分類しており、非継続事業に係る仕掛販売用不動産は売却目的で保有する資産に含めています。

11. その他の資産

その他の流動資産及び非流動資産の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
前払費用	2,931	2,811
未収消費税等	364	236
未収法人税等	252	693
前渡金	1,406	1,449
長期前払費用	861	856
その他の投資	2,543	2,201
その他	387	1,031
合計	8,744	9,277

流動資産	5,340	6,220
非流動資産	3,403	3,058
合計	8,744	9,277

12. 売却目的で保有する資産及び非継続事業

(1) 売却目的で保有する資産

売却目的で保有する資産及びそれに直接関連する負債の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
棚卸資産	—	12,698
有形固定資産	653	13,124
投資不動産	—	126,055
その他	0	16,703
資産合計	653	168,580
売却目的で保有する資産に直接関連する負債		
営業債務及びその他の債務	—	—
リース負債（流動）	—	184
その他の金融負債（流動）	—	9,135
その他の流動負債	—	3,730
リース負債（非流動）	—	145
その他の金融負債（非流動）	—	12,858
繰延税金負債	—	2,798
その他	—	275
負債合計	—	29,125

前連結会計年度において売却目的で保有する資産は、酒類事業におけるものであり、当該分類は土地・建物等を売却する意思決定を行ったことにより、売却目的で保有する資産に分類したものであります。なお、当該資産は2025年3月31日及び5月1日に売却が完了しております。

当連結会計年度における売却目的で保有する資産及び直接関連する負債は、主に、不動産事業におけるものであり、2025年12月24日付で締結した不動産事業への外部資本導入に係る契約により、売却目的で保有する資産及び直接関連する負債に分類したものであります。当該資産は2026年6月1日に処理が完了する予定です。

売却目的で保有する資産に直接関連するその他の包括利益の累計額は、207百万円（貸方）であり、連結財政状態計算書上、「その他の資本の構成要素」に含まれております。

## (2)非継続事業

### ①非継続事業の概要

当社は、2025年12月24日開催の取締役会において、当社の完全子会社であるサッポロ不動産開発株式会社(以下、「SRE」といいます。)に対して PAGインベストメント・マネジメント株式会社及びKohlberg Kravis Roberts & Co. L.P.またはそれぞれの関係者が助言若しくは運営するファンド(以下、総称して「本件コンソーシアム」といいます。)が共同で出資するSPARK合同会社(以下、「SPARK」といいます。)が出資することなどを含む一連の取引(以下、「本件取引」といいます。)を決議し、かかる一連の取引に関する契約を締結いたしました。

また、本件取引に関しては、三回に分けてクロージングを行い、段階的にSREの議決権の異動を行う予定です。

第一回のクロージング(2026年6月1日を予定)においては、本件コンソーシアムによる出資と自社株買いなどを通じて、SPARKがSRE株式の議決権51.0%を保有することになります。また、第二回のクロージング(2028年6月1日を予定)においては、SPARKがSRE株式の議決権29.0%を追加的に保有することになります。さらに、第三回のクロージング(2029年6月1日を予定)については、その時点で当社の保有するSREの議決権の全てをSPARKに対して異動させることを予定しております。

さらに、本件取引に先立ち、SREが保有する恵比寿ガーデンプレイスの信託受益権の30%、GINZA PLACE及びサッポロガーデンパークの一部を、同じく完全子会社であるサッポロビール株式会社に移管することとしております。

以上より、恵比寿ガーデンプレイスの信託受益権の30%、GINZA PLACE及びサッポロガーデンパークの一部を除く不動産事業を非継続事業に分類し、連結損益計算書上、非継続事業からの利益を継続事業と区分して表示しております。

なお、一部を除く不動産事業が保有する資産及び負債を、売却目的で保有する資産及び売却目的で保有する資産に直接関連する負債に分類しております。

②非継続事業の損益

非継続事業の損益は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
非継続事業		
収益	17,749	20,903
費用	13,390	14,561
非継続事業からの税引前利益	4,359	6,342
法人所得税費用	△651	1,897
非継続事業からの当期利益	5,010	4,444

③当期利益の帰属

当期利益の帰属は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
親会社の所有者		
継続事業からの当期利益	2,704	15,053
非継続事業からの当期利益	5,010	4,444
合計	7,714	19,498
非支配持分		
継続事業からの当期利益	57	39
非継続事業からの当期利益	—	—
合計	57	39

④非継続事業からのキャッシュ・フロー

非継続事業からのキャッシュ・フローは次のとおりです。

(単位：百万円)

非継続事業からのキャッシュ・フロー	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー (純額)	7,769	8,471
投資活動によるキャッシュ・フロー (純額)	△15,967	764
財務活動によるキャッシュ・フロー (純額)	8,330	△9,310
合計	132	△74

13. 有形固定資産

(1) 増減表

有形固定資産の帳簿価額の増減及び取得原価、減価償却累計額及び減損損失累計額の増減は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

帳簿価額	建物及び構築物	機械装置及び運搬具	工具器具及び備品	使用権資産	土地	建設仮勘定	合計
前連結会計年度期首 (2024年1月1日)	43,480	35,385	3,893	14,838	29,243	18,849	145,687
取得	114	8	—	12,069	—	17,381	30,423
建設仮勘定からの振替	15,761	14,199	1,778	—	9	△31,747	—
減価償却費	△4,162	△5,743	△1,054	△3,603	—	—	△14,562
減損損失	△205	△159	△23	△228	△62	—	△678
減損損失の戻入	1,257	638	1	—	—	—	1,895
売却及び処分	△2,178	△1,296	△49	△279	△1,382	△6	△5,190
売却目的で保有する資産への振替	△240	△89	△4	—	△320	—	△653
在外営業活動体の換算差額	831	1,627	51	711	118	965	4,303
その他の増減	△290	3	△0	△449	10	△1,848	△3,426
前連結会計年度 (2024年12月31日)	54,369	44,575	4,591	23,057	27,615	3,592	157,799
取得	115	49	—	3,372	—	14,589	18,125
建設仮勘定からの振替	3,772	5,420	1,489	—	23	△10,704	—
減価償却費	△4,196	△5,665	△1,113	△3,779	—	—	△14,753
減損損失	△545	△504	△74	△285	△422	△41	△1,871
減損損失の戻入	448	282	1	—	363	—	1,095
売却及び処分	△34	△40	△107	△5	△9	△11	△206
売却目的で保有する資産への振替	△7,879	△689	△432	△123	△4,000	—	△13,124
在外営業活動体の換算差額	670	745	19	92	34	127	1,686
その他の増減	154	△93	△62	△1,075	△287	△2,418	△3,781
当連結会計年度 (2025年12月31日)	46,874	44,079	4,312	21,252	23,318	5,135	144,970

(単位：百万円)

取得原価	建物及び構築物	機械装置及び運搬具	工具器具及び備品	使用権資産	土地	建設仮勘定	合計
前連結会計年度期首 (2024年1月1日)	186,583	241,110	16,440	33,126	32,432	18,898	528,590
前連結会計年度 (2024年12月31日)	194,849	243,814	17,145	34,336	29,489	3,592	523,225
当連結会計年度 (2025年12月31日)	171,577	225,920	16,623	36,001	24,976	5,135	480,231

(単位：百万円)

減価償却累計額 及び 減損損失累計額	建物及び 構築物	機械装置 及び運搬具	工具器具 及び備品	使用権資産	土地	建設仮勘定	合計
前連結会計年度期首 (2024年1月1日)	143,103	205,726	12,548	18,288	3,189	49	382,903
前連結会計年度 (2024年12月31日)	140,481	199,239	12,554	11,278	1,874	—	365,426
当連結会計年度 (2025年12月31日)	124,702	181,841	12,311	14,749	1,658	—	335,262

有形固定資産の減価償却費は、主に連結損益計算書の「売上原価」、「販売費及び一般管理費」、「非継続事業からの当期利益」に含まれております。

## (2) 使用権資産

使用権資産の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
建物及び構築物を原資産とするもの	21,087	18,900
機械装置及び運搬具を原資産とするもの	1,110	1,372
工具器具及び備品を原資産とするもの	265	103
土地を原資産とするもの	596	877
使用権資産合計	23,057	21,252

## (3) 借入コスト

前連結会計年度及び当連結会計年度において、適格資産の取得原価の構成要素として資産計上した借入コストは、それぞれ11百万円及び0百万円であります。なお、その際に適用した資産化率は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ0.3%及び0.5%であります。

14. のれん及び無形資産

(1) 増減表

のれん及び無形資産の帳簿価額の増減及び取得原価、償却累計額及び減損損失累計額は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

帳簿価額	のれん	無形資産		合計
		ソフトウェア	その他	
前連結会計年度期首 (2024年1月1日)	35,124	3,489	3,504	42,117
取得	—	1,476	176	1,652
償却費	—	△2,026	△280	△2,306
減損損失	△13,916	△0	△660	△14,577
売却及び処分	—	△46	△126	△172
在外営業活動体の換算差額	1,266	2	276	1,545
連結範囲の変動	△112	—	—	△112
その他の増減	—	400	93	493
前連結会計年度 (2024年12月31日)	22,362	3,296	2,983	28,640
取得	—	980	149	1,129
償却費	—	△1,069	△250	△1,319
減損損失	—	—	△85	△85
売却及び処分	—	△77	△27	△104
売却目的で保有する資産への振替	—	△146	△11	△156
在外営業活動体の換算差額	147	2	△11	139
その他の増減	—	38	48	86
当連結会計年度 (2025年12月31日)	22,509	3,024	2,796	28,329

(単位：百万円)

取得原価	のれん	無形資産		合計
		ソフトウェア	その他	
前連結会計年度期首 (2024年1月1日)	38,964	28,694	17,413	85,071
前連結会計年度 (2024年12月31日)	40,119	29,811	12,806	82,735
当連結会計年度 (2025年12月31日)	40,266	29,318	12,226	81,810

(単位：百万円)

償却累計額及び 減損損失累計額	のれん	無形資産		合計
		ソフトウェア	その他	
前連結会計年度期首 (2024年1月1日)	3,841	25,205	13,909	42,955
前連結会計年度 (2024年12月31日)	17,757	26,515	9,823	54,095
当連結会計年度 (2025年12月31日)	17,757	26,295	9,430	53,481

無形資産のうち、自己創設に該当するものは主にソフトウェアであります。取得原価は、前連結会計年度12,643百万円、当連結会計年度12,567百万円、償却累計額及び減損損失累計額は、前連結会計年度12,326百万円、当連結会計年度12,288百万円であります。

償却費は、連結損益計算書の「売上原価」、「販売費及び一般管理費」、「非継続事業からの当期利益」に含まれております。

上記の無形資産のうち耐用年数を確定できない主な資産は当連結会計年度においてありません。

(2) 重要な無形資産

連結財政状態計算書に計上されている重要な無形資産は、主として2022年度におけるSTONE BREWING CO., LLCの買収により認識した商標権です。

STONE BREWING CO., LLCの買収により認識した商標権の帳簿価額は、1,883百万円（前連結会計年度（2024年12月31日）：1,990百万円）であり、定額法により償却しており、残存償却期間は21年であります。

(3) 耐用年数を確定できない主な無形資産とその減損テスト

該当事項はありません。

15. 投資不動産

(1) 増減表

投資不動産の帳簿価額の増減及び取得原価、減価償却累計額及び減損損失累計額の増減は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

帳簿価額	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2024年12月31日)
期首残高	211,164	209,176
取得	15,924	5,310
売却又は処分	△1,244	△78
棚卸資産への科目振替	△11,131	—
売却目的で保有する資産への科目振替	—	△126,055
減価償却費	△5,537	△5,749
その他の増減	—	3
期末残高	209,176	82,607

(単位：百万円)

取得原価	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
期首残高	378,657	382,017
期末残高	382,017	121,225

(単位：百万円)

減価償却累計額及び減損損失累計額	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
期首残高	167,493	172,840
期末残高	172,840	38,617

(2) 公正価値

投資不動産の公正価値は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
投資不動産	402,982	146,472

公正価値は、主として社外の不動産鑑定士から提示された割引キャッシュ・フロー法による評価額又は類似資産の市場取引価格等に基づいて算定しております。

各年度における投資不動産の公正価値ヒエラルキーはレベル3であります。

なお、公正価値のヒエラルキーについては、「37. 金融商品 (8) 金融商品の公正価値」に記載しております。

(3) 投資不動産からの収益及び費用

投資不動産からの賃料収入及びそれに伴って発生する直接営業費の金額は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
賃貸料収入		
継続事業からの賃貸料収入	5,902	6,225
非継続事業からの賃貸料収入	16,446	16,701
合計	22,348	22,926
直接営業費		
継続事業からの直接営業経費	3,946	4,303
非継続事業からの直接営業経費	7,901	12,119
合計	11,847	16,422

直接営業費につき、賃料収入を生み出さない投資不動産から生じたものではありません。

## 16. 減損損失

### (1) 減損損失を認識した主な資産及びセグメント内訳

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

セグメント	資金生成単位	減損損失 (百万円)	資産の種類
酒類	アメリカ酒類	13,916	のれん
酒類	外食	461	有形固定資産他

酒類事業のうちアメリカ酒類事業においては、クラフト市場の長期的軟化による売上減少及びコストインフレによる採算悪化等により、当社の連結子会社であるSTONE BREWING CO., LLCにおいて収益性が低下する見込みとなりました。同社の株式を取得した際に生じたのれんの一部について計上した減損損失13,916百万円であり、帳簿価額を回収可能価額まで減額したものであります。回収可能価額は使用価値により算定しております。使用価値は、過去の経験と外部からの情報を反映し、経営者が承認した今後5年以内の事業計画を基礎とした将来キャッシュ・フローの割引現在価値に継続価値を加味して算定しております。使用した割引率は10.8%（前連結会計年度（2023年12月31日）：9.0%）であり、資金生成単位の加重平均資本コストを参考に決定しております。

継続価値は、資金生成単位が属する国の予想インフレ率に基づく成長率2.5%（前連結会計年度（2023年12月31日）：2.5%）を用いて算定しております。

また、酒類事業のうち外食事業においては、主に当社の連結子会社である株式会社サッポロライオンの一部店舗において収益性が低下する見込みとなったため、店舗関連資産を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失282百万円として計上しております。資金生成単位は各店舗とし、回収可能価額は使用価値により算定しております。使用価値はそれぞれの資金生成単位の固定資産の見積残存耐用年数に相当する期間の予算を基礎とした将来キャッシュ・フロー及び資金生成単位の加重平均資本コストを参考に決定した割引率を使用して算定しております。なお、資金生成単位における将来キャッシュ・フローの総額がマイナスとなったものについては、使用価値を零としております。

使用価値の見積りにおける主要な仮定は、連結財務諸表注記「4. 重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断」の記載のとおりです。

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

セグメント	資金生成単位	減損損失 (百万円)	資産の種類
食品飲料	日本アジア食品飲料	2,322	有形固定資産他
酒類	外食	307	有形固定資産

食品飲料事業においては、主に神州一味噌株式会社の株式及び同社に対する債権の譲渡契約締結に伴い発生した減損損失2,257百万円であり、関連資産を譲渡価額まで減額したものであります。

また、酒類事業のうち外食事業においては、主に当社の連結子会社である株式会社サッポロライオンの一部店舗において収益性が低下する見込みとなったため、店舗関連資産を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失232百万円として計上しております。資金生成単位は各店舗とし、回収可能価額は使用価値により算定しております。使用価値はそれぞれの資金生成単位の固定資産の見積残存耐用年数に相当する期間の予算を基礎とした将来キャッシュ・フロー及び資金生成単位の加重平均資本コストを参考に決定した割引率を使用して算定しております。なお、資金生成単位における将来キャッシュ・フローの総額がマイナスとなったものについては、使用価値を零としております。

使用価値の見積りにおける主要な仮定は、連結財務諸表注記「4. 重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断」の記載のとおりです。

(2) のれんの減損テスト

資金生成単位（資金生成単位グループ）に配分されたのれんの帳簿価額は、以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
アメリカ酒類	2,541	2,515
カナダ酒類	10,025	10,199
日本アジア食品飲料	9,519	9,519
外食	277	277
合計	22,362	22,509

主なのれんに対する減損テストは、以下のとおり行っております。

アメリカ酒類

回収可能価額は使用価値により測定しております。

使用価値は、過去の経験と外部からの情報を反映し、経営者が承認した今後5年以内の事業計画を基礎とした将来キャッシュ・フローの割引現在価値に継続価値を加味して算定しております。使用した割引率は9.1%（前連結会計年度（2024年12月31日）：9.6%）であり、資金生成単位の加重平均資本コストを参考に決定しております。使用価値の見積りにおける主要な仮定は、連結財務諸表注記「4.重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断」の記載のとおりです。

継続価値は、資金生成単位が属する国の予想インフレ率に基づく成長率2.5%（前連結会計年度（2024年12月31日）：2.5%）を用いて算定しております。

当連結会計年度において、回収可能価額が帳簿価額を9,305百万円上回っておりますが、仮に割引率が2.2%上昇した場合に減損損失が発生するものと推定しております。なお、上記の減損計上の余裕度に関する推定は、割引率の上昇が単独で発生するとの仮定に基づき記載しております。また、将来キャッシュ・フローの金額、成長率及び割引率の見積りは、将来の不確実な経済条件の変動等によって影響を受ける可能性があり、実際に発生した金額及び実績率が見積りと異なった場合、翌連結会計年度の連結財務諸表において、のれんの金額に重要な影響を与える可能性があります。

カナダ酒類

回収可能価額は使用価値により測定しております。

使用価値は、過去の経験と外部からの情報を反映し、経営者が承認した今後5年以内の事業計画を基礎とした将来キャッシュ・フローの割引現在価値に継続価値を加味して算定しております。使用した割引率は10.8%（前連結会計年度（2024年12月31日）：11.9%）であり、資金生成単位の加重平均資本コストを参考に決定しております。使用価値の見積りにおける主要な仮定は、連結財務諸表注記「4.重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断」の記載のとおりです。

継続価値は、資金生成単位が属する国の予想インフレ率に基づく成長率2.0%（前連結会計年度（2024年12月31日）：2.5%）を用いて算定しております。

当連結会計年度において、回収可能価額が帳簿価額を10,367百万円上回っておりますが、仮に割引率が2.2%上昇した場合に減損損失が発生するものと推定しております。なお、上記の減損計上の余裕度に関する推定は、割引率の上昇が単独で発生するとの仮定に基づき記載しております。また、将来キャッシュ・フローの金額、成長率及び割引率の見積りは、将来の不確実な経済条件の変動等によって影響を受ける可能性があり、実際に発生した金額及び実績率が見積りと異なった場合、翌連結会計年度の連結財務諸表において、のれんの金額に重要な影響を与える可能性があります。

日本アジア食品飲料

回収可能価額は、使用価値により測定しております。

使用価値は、過去の経験と外部からの情報を反映し、経営者が承認した今後5年以内の事業計画を基礎とした将来キャッシュ・フローの割引現在価値に継続価値を加味して算定しております。使用した割引率は6.9%（前連結会計年度（2024年12月31日）：7.0%）であり、資金生成単位の加重平均資本コストを参考に決定しております。使用価値の見積りにおける主要な仮定は、連結財務諸表注記「4.重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断」の記載のとおりです。

継続価値は、資金生成単位が属する国の予想インフレ率に基づく成長率1.4%（前連結会計年度（2024年12月31日）：1.3%）を用いて算定しております。

当連結会計年度において、回収可能価額が帳簿価額を6,337百万円上回っておりますが、仮に割引率が0.6%上昇した場合に減損損失が発生するものと推定しております。なお、上記の減損計上の余裕度に関する推定は、割引率の上昇が単独で発生するとの仮定に基づき記載しております。また、将来キャッシュ・フローの金額、成長率及び割引率の見積りは、将来の不確実な経済条件の変動等によって影響を受ける可能性があり、実際に発生した金額及び実績率が見積りと異なった場合、翌連結会計年度の連結財務諸表において、のれんの金額に重要な影響を与える可能性があります。

17. 持分法で会計処理されている投資

持分法で会計処理されている関連会社に対する投資の帳簿価額は、以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
関連会社に対する投資の帳簿価額	1,323	86

持分法で会計処理されている関連会社の当期利益及びその他の包括利益の持分取込額は、以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
継続事業からの持分法による投資損益	23	15
非継続事業からの持分法による投資損益	52	85
合計	76	100

## 18. 法人所得税

## (1) 繰延税金資産及び繰延税金負債

繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別内訳及び増減は、以下のとおりであります。

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

(単位：百万円)

	2024年 1月1日	純損益 として認識	その他の 包括利益 として認識	その他	2024年 12月31日
繰延税金資産					
固定資産	18,292	4,709	—	429	23,430
退職給付に係る負債	684	4,588	440	6	5,717
未払費用	1,960	285	—	6	2,251
未払事業税	311	248	—	—	559
ギフト券損益	189	△18	—	—	171
繰越欠損金	405	65	—	—	470
賞与引当金	595	73	—	8	676
有価証券	△0	11	—	—	11
その他	2,386	168	—	265	2,819
合計	24,820	10,130	440	713	36,104
繰延税金負債					
固定資産	22,703	2,739	—	173	25,615
評価差額金	15,192	—	2,564	6	17,762
固定資産圧縮積立金	4,440	△89	—	—	4,351
その他	1,454	1,056	△1	687	3,195
合計	43,789	3,705	2,563	866	50,923
繰延税金資産の純額	△18,968	6,425	△2,123	△153	△14,819

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

	2025年 1月1日	純損益 として認識 (注)	その他の 包括利益 として認識	その他	2025年 12月31日
繰延税金資産					
固定資産	23,430	△1,437	—	△805	21,188
退職給付に係る負債	5,717	△32	△298	1	5,389
未払費用	2,251	△134	—	△9	2,108
未払事業税	559	△32	—	△113	414
ギフト券損益	171	8	—	—	179
繰越欠損金	470	132	—	△113	489
賞与引当金	676	95	—	△24	747
有価証券	11	551	—	—	562
その他	2,819	774	—	△261	3,333
合計	36,104	△75	△298	△1,324	34,408
繰延税金負債					
固定資産	25,615	△243	—	△581	24,791
評価差額金	17,762	—	2,843	12	20,617
固定資産圧縮積立金	4,351	2,066	—	△2,176	4,242
その他	3,195	△2,310	10	△860	35
合計	50,923	△486	2,853	△3,604	49,685
繰延税金資産の純額	△14,819	412	△3,151	2,281	△15,278

（注） 当連結会計年度に非継続事業に分類された不動産事業の期首から期末までの純損益で認識した額は、純損益として認識した額に含めて記載しております。

(2) 繰延税金資産を認識していない将来減算一時差異及び税務上の繰越欠損金

繰延税金資産の認識にあたり、将来減算一時差異または税務上の繰越欠損金の一部または全部が将来課税所得に対して利用できる可能性を考慮しております。繰延税金資産の回収可能性の評価においては、予定される繰延税金負債の取崩、予測される将来課税所得及びタックスプランニングを考慮しております。認識された繰延税金資産については、過去の課税所得水準及び繰延税金資産が控除可能な期間における将来課税所得の予測に基づき、回収される可能性が高いと考えております。

繰延税金資産を認識していない将来減算一時差異、及び税務上の繰越欠損金は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
将来減算一時差異	41,557	41,372
税務上の繰越欠損金	12,040	13,943

繰延税金資産を認識していない税務上の繰越欠損金の金額と繰越期限は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
1年目	16	44
2年目	40	93
3年目	82	—
4年目	—	607
5年目以降	3,278	2,655
繰越期限なし	8,624	10,544
合計	12,040	13,943

(3) 繰延税金負債を認識していない子会社に対する投資に関する将来加算一時差異

当社は子会社に対する投資に係る将来加算一時差異について、報告期間末において配当することが予定されている未分配利益に係るものを除き、当社グループが一時差異の解消時期をコントロールでき、かつ予見可能な期間内で一時差異が解消しない可能性が高い場合には、当該一時差異に関連する繰延税金負債を認識しておりません。繰延税金負債として認識されていない子会社に対する投資に係る一時差異の総額は、前年度末及び当年度末現在、それぞれ50,357百万円、75,254百万円であります。

(4) 法人所得税

継続事業に係る法人所得税費用の内訳は、以下のとおりであります。なお、当連結会計年度において不動産事業を非継続事業へ分類したことに伴い、前連結会計年度の金額を組み替えて表示しております。

また、非継続事業に係る法人所得税費用については、連結財務諸表注記「12. 売却目的で保有する資産及び非継続事業」に記載のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
当期法人所得税	9,329	7,944
繰延法人所得税	△4,873	△333
合計	4,456	7,612

(5)実効税率の調整表

当社グループは、主に法人税、住民税及び事業税を課されており、これらを基礎とした法定実効税率は前連結会計年度及び当連結会計年度において、30.6%であります。

「所得税法等の一部を改正する法律」(令和7年法律第13号)が2025年3月31日に国会で成立したことに伴い、2026年4月1日以後開始する連結会計年度より、「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。

これに伴い、2027年1月1日に開始する連結会計年度以降に解消が見込まれる一時差異に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を30.6%から31.5%に変更し計算しております。

この税率変更による影響は軽微であります。

なお、海外子会社についてはその所在地における法人税等が課されております。

法定実効税率と実際負担税率との差異について原因となった主要な項目の内訳は、以下のとおりであります。

なお、当連結会計年度において不動産事業を非継続事業へ分類したことに伴い、前連結会計年度の数値を組み替えて表示しております。

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
法定実効税率	30.6%	30.6%
課税所得計算上加減算されない損益による影響	4.8%	1.0%
未認識の繰延税金資産	39.1%	1.1%
税額控除	△6.6%	△1.3%
税率変更による影響	△0.7%	0.1%
のれん等減損	0.7%	2.2%
在外連結子会社の税率差異	△4.6%	△2.5%
過年度法人税等	△0.1%	0.8%
その他	△1.4%	1.4%
実際負担税率	61.7%	33.5%

19. 社債及び借入金

(1) 社債及び借入金の内訳

社債及び借入金の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
1年内償還予定の社債	19,986	9,995
社債	39,890	29,930
短期借入金	14,511	15,400
コマーシャル・ペーパー	7,000	6,000
1年内返済予定の長期借入金	15,500	19,995
長期借入金	108,226	89,269
合計	205,113	170,588

流動負債	56,996	51,389
非流動負債	148,117	119,199
合計	205,113	170,588

社債及び借入金は、償却原価で測定される金融負債に分類しております。

前連結会計年度末における短期借入金及び長期借入金の平均利率は、それぞれ1.63%及び0.43%であります。

当連結会計年度末における短期借入金及び長期借入金の平均利率は、それぞれ0.95%及び0.6%であります。

長期借入金の返済期限は、2026年から2034年であります。

(2) 社債の明細

社債の明細は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

会社名	銘柄	発行年月日	償還期日	利率 (%)	担保	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
サッポロ ホールデ ィングス 株 (当社)	第33回無担保 普通社債	2019/9/5	2026/9/4	0.20	なし	9,986 (-)	9,995 (9,995)
	第34回無担保 普通社債	2019/9/5	2029/9/5	0.30	なし	9,971	9,977
	第36回無担保 普通社債	2020/9/28	2025/9/26	0.20	なし	19,986 (19,986)	- (-)
	第37回無担保 普通社債	2023/6/6	2028/6/6	0.45	なし	19,933	19,953
合計	-	-	-	-	-	59,876 (19,986)	39,924 (9,995)

(注) ( )内の金額は、1年以内に償還が予定されているものであります。

(3) 担保に供している資産

該当事項はありません。

20. リース

(1) リースに係る損益及びキャッシュ・アウトフロー

リースに係る損益及びキャッシュ・アウトフローは、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
使用権資産減価償却費		
建物及び構築物を原資産とするもの	2,845	2,777
機械装置及び運搬具を原資産とするもの	576	536
工具器具及び備品を原資産とするもの	172	124
土地を原資産とするもの	11	11
減価償却費計	3,603	3,447
短期リースの例外によるリース費用	1,429	1,366
少額資産の例外によるリース費用	4,408	4,882
変動リース料	627	550
サブリース収入	32	13
リースに係るキャッシュ・アウトフローの合計額	10,479	10,675

非継続事業にかかる短期リースの例外によるリース費用、少額資産の例外によるリース費用、変動リース料、サブリース収入は、連結損益計算書上の「非継続事業からの当期利益」に含めております。

(2) 変動リース料（借手側）

グループ中の不動産リースの一部は、店舗から生み出される売上高に連動する支払条件を含んでおります。変動支払条件は、支払賃料を店舗のキャッシュ・フローと連動させ、固定費を最小限にするために使用されております。

店舗ブランド別の固定賃料及び変動賃料（グループ外からの賃貸等）は、以下のとおりであります。

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

(単位：百万円)

	固定支払	変動支払	支払合計
(株)サッポロライオン及び (株)北海道サッポロライオン	1,462	324	1,787
合計	1,462	324	1,787

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

(単位：百万円)

	固定支払	変動支払	支払合計
(株)サッポロライオン及び (株)北海道サッポロライオン	1,568	351	1,919
合計	1,568	351	1,919

(3) 延長オプション及び解約オプション（借手側）

当社グループにおいては、各社がリース管理に責任を負っており、リース条件は個々に交渉され、幅広く異なる契約条件となっております。

延長オプション及び解約オプションは、主に店舗及び倉庫に係る不動産リースに含まれており、その多くは、1年間ないし原契約と同期間にわたる延長オプション、また、6ヶ月前までに相手方に書面をもって通知した場合に早期解約を行うオプションとなっております。

なお、これらのオプションは、リース契約主体が不動産を事業に活用する上で、必要に応じて使用されております。

(4) 残価保証（借手側）

当社グループは、自動販売機をリースしております。当該リース契約については、契約期間の終了時に使用権資産の残存価額を保証しております。

残価保証による支払予定額は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
残価保証による支払予定額	131	69

(5) セール・アンド・リースバック取引（借手側）

該当する取引はありません。

(6) ファイナンス・リース（貸手側）

該当する取引はありません。

(7) 満期分析（貸手側）

当社グループは、主に不動産をリースに供しております。

オペレーティング・リース取引におけるリース料の満期分析は、以下のとおりであります。

当連結会計年度において、不動産事業を非継続事業に分類しております。これに伴い、非継続事業を除いた継続企業の金額を表示しております。なお、前連結会計年度についても同様に組み替えて表示しております。

前連結会計年度（2024年12月31日）

(単位：百万円)

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
リース料	4,703	3,083	1,520	872	392	1,512	12,081

当連結会計年度（2025年12月31日）

(単位：百万円)

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
リース料	3,036	1,472	874	395	255	1,047	7,078

(8) リスク管理戦略（貸手側）

物件の原状回復費用の確実な回収のために敷金を受け入れております。

(9) 借手が契約しているがまだ開始していないリース契約

前連結会計年度において契約を締結してはいるものの、まだ開始していないリースにかかる契約金額は、711百万円であります。なお、当連結会計年度において該当事項はありません。

21. 営業債務及びその他の債務

営業債務及びその他の債務は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
支払手形及び買掛金	38,027	36,423

営業債務及びその他の債務は、償却原価で測定する金融負債に分類しております。

22. 退職給付

(1) 確定給付制度

当社及び一部の連結子会社は、確定給付制度として、企業年金基金制度及び退職一時金制度を設けております。一部の連結子会社は、中小企業退職金共済制度に加入しております。一部の連結子会社においては、退職給付信託を設定しております。また、当社及び一部の連結子会社は、確定拠出制度及び退職金前払制度を設けております。

確定給付制度における給付額は、勤続勤務年数に基づくポイントや勤続勤務年数に応じた支給率、その他の条件に基づき算出されております。なお、早期退職者に対して退職加算金を支払う場合もあります。

確定給付制度は、確定給付企業年金法に基づき、主に当社グループと法的に分離された企業年金基金により運営されております。年金基金の理事会及び年金運用受託機関は、制度加入者の利益を最優先にして行動することが法令により求められており、所定の方針に基づき制度資産の運用を行う責任を負っております。

当社グループの退職給付制度は、制度資産に係る投資リスクや確定給付制度に係る利率等のリスクに晒されております。

確定給付制度の連結財政状態計算書上の金額は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
確定給付制度債務の現在価値	38,036	33,016
制度資産の公正価値	△52,623	△53,838
資産上限額の影響	17,475	23,469
確定給付負債の純額	2,888	2,647
退職給付に係る資産	△409	—
退職給付に係る負債	3,297	2,647
確定給付負債の純額	2,888	2,647

確定給付制度に関して、連結損益計算書上、費用として認識した金額は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
当期勤務費用	1,351	1,268
利息費用及び利息収益	0	18
合計	1,351	1,286

確定給付制度債務の現在価値に係る変動は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
期首残高	40,969	38,036
当期勤務費用	1,351	1,268
利息費用	602	732
再測定		
人口統計上の仮定の変更により生じた数理計算上の 差異	△1	8
財務上の仮定の変更により生じた数理計算上の差異	△2,007	△3,276
その他	225	19
給付支払額	△3,071	△3,613
その他の増減	△33	△158
期末残高	38,036	33,016

制度資産の公正価値に係る変動は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
期首残高	50,095	52,623
利息収益	602	714
再測定		
制度資産に係る収益	3,285	2,522
会社拠出額	1,215	1,003
給付支払額	△2,575	△3,024
期末残高	52,623	53,838

資産上限額の影響

確定給付制度が積立超過である場合に、連結財政状態計算書に計上する確定給付資産は、確定給付制度からの返還及び将来掛金の減額という利用可能な将来の経済的便益の現在価値を資産上限額としております。

資産上限額の影響の変動は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
期首における影響額	11,273	17,475
利息収益の制限	175	355
確定給付制度の再測定 資産上限額の影響の変動	6,027	5,639
期末における影響額	17,475	23,469

確定給付制度債務の現在価値の算定に用いた主要な数理計算上の仮定は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
割引率 (%)	1.7~2.1%	2.6~3.0%

主要な数理計算上の仮定である割引率が0.5%上昇または0.5%下落した場合に、確定給付制度債務に与える影響は、下記のとおりであります。なお、この感応度分析は、分析の対象となる数理計算上の仮定以外のすべての数理計算上の仮定が一定であることを前提としております。

(単位：百万円)

		前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
割引率	0.5%の上昇	△1,894	△1,536
	0.5%の低下	2,047	1,652

制度資産の公正価値は、以下のとおりであります。

前連結会計年度 (2024年12月31日)

(単位：百万円)

	活発な市場における 公表市場価格の あるもの	活発な市場における 公表市場価格の ないもの	合計
現金及び現金同等物	92	—	92
資本性金融商品	16,582	—	16,582
国内株式	5,461	—	5,461
外国株式	11,120	—	11,120
負債性金融商品	15,868	—	15,868
国内債券	10,535	—	10,535
外国債券	5,333	—	5,333
生保一般勘定	—	9,800	9,800
その他	—	10,281	10,281
合計	32,542	20,081	52,623

	活発な市場における 公表市場価格の あるもの	活発な市場における 公表市場価格の ないもの	合計
現金及び現金同等物	415	—	415
資本性金融商品	15,338	—	15,338
国内株式	5,304	—	5,304
外国株式	10,034	—	10,034
負債性金融商品	17,891	—	17,891
国内債券	10,851	—	10,851
外国債券	7,040	—	7,040
生保一般勘定	—	10,713	10,713
その他	—	9,481	9,481
合計	33,645	20,193	53,838

当社グループの制度資産の運用方針は、確定給付制度債務の給付を将来にわたり確実にを行うために、許容されるリスクの範囲で、必要とされる総合収益を長期的に確保することを目的としております。

その目的を達成するため、外部機関により年金ALM（資産・負債の総合管理）を実施し、将来にわたる最適な資産の組み合わせである政策アセットミックスを策定しております。政策アセットミックスでは、リスク、期待収益率、投資資産別の資産構成割合を設定し、その割合を維持することにより運用を行っております。

なお、翌連結会計年度において、967百万円を掛金として制度資産へ拠出する予定です。

前連結会計年度末及び当連結会計年度末における確定給付債務の加重平均デュレーションは、それぞれ7.5～11.7年及び6.9～11.2年であります。

## (2) 確定拠出制度及び公的制度

確定拠出制度に関して費用として認識した金額は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ4,031百万円及び3,997百万円です。

なお、上記には公的制度に関して費用として認識した金額を含んでおります。

### 23. 引当金

引当金の内訳及び増減は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

帳簿価額	賞与引当金	従業員有給休暇債務	資産除去債務	構造改革引当金	合計
前連結会計年度 (2024年12月31日)	3,674	4,961	1,272	512	10,418
期中増加額	3,853	2,332	188	—	6,373
利息費用	—	—	18	—	18
期中減少額 (目的使用)	△3,456	△2,327	△197	△85	△6,065
期中減少額 (戻入)	—	△76	△12	—	△88
為替換算差額	59	10	15	—	84
その他増減	△104	△110	△15	—	△229
当連結会計年度 (2025年12月31日)	4,026	4,790	1,269	427	10,512
流動負債	4,026	3,959	—	427	8,412
非流動負債	—	831	1,269	—	2,100
合計	4,026	4,790	1,269	427	10,512

#### (1) 賞与引当金

賞与引当金は、従業員に対して支給する賞与の支出に充てるため、支給見込額に基づき当連結会計年度に見合う分を計上しております。

#### (2) 従業員有給休暇債務

従業員有給休暇債務は、有給休暇制度に基づき従業員に対して付与される有給休暇の未消化分に対して、負債を認識しております。

#### (3) 資産除去債務

資産除去債務は、法令又は契約に基づき、主に賃借建物の原状回復義務に係る費用の見積額を賃貸借契約を締結した時点で計上しております。支出の時期は将来の事業計画等により影響を受けます。

#### (4) 構造改革引当金

構造改革引当金は、国内の生産拠点の効率化を目的とした工場再編に伴い、一部拠点の固定資産撤去等の方針を決定及び周知しているため、当該撤去に係る費用の合理的な見積額を引当金として計上しております。支出の時期は将来の事業計画等により影響を受けます。

24. その他の金融負債

その他の金融負債の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
未払金	36,838	33,661
預り金	6,231	5,318
受入保証金	48,281	35,215
その他	1,697	1,738
合計	93,047	75,932

流動負債	32,060	26,386
非流動負債	60,987	49,546
合計	93,047	75,932

(注) 1 未払金、預り金、受入保証金は償却原価で測定される金融負債に分類しております。

2 当連結会計年度において、不動産事業を非継続事業に分類しており、非継続事業に係る金融負債は売却目的で保有する資産に直接関連する負債に含めております。

25. その他の負債

その他の負債の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
未払費用	21,603	21,754
未払酒税	30,320	29,831
未払消費税等	6,092	6,450
その他	3,348	1,374
合計	61,362	59,409

流動負債	60,426	58,793
非流動負債	936	616
合計	61,362	59,409

26. 資本

授権株式及び発行済株式は、以下のとおりであります。

(単位：千株)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
授権株式数	200,000	200,000
発行済株式数		
期首	78,794	78,794
期中増減	—	—
期末	78,794	78,794

- (注) 1 株式は、すべて無額面の普通株式であります。発行済株式は全額払込済みであります。  
 2 当社は、2026年1月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っております。授権株式数、発行済株式数は、当該株式分割前の株式数を基準としております。

自己株式の株式数の期中における増減は、以下のとおりであります。

(単位：千株)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
期首	895	870
増加	3	2
減少(△)	△27	△47
期末	870	826

自己株式の株式数の増加は、前連結会計年度において単元未満株式の買取3千株、当連結会計年度において単元未満株式の買取2千株であります。自己株式の株式数の減少は、前連結会計年度において株式給付信託(BBT)の権利行使に伴う自己株式の処分による減少27千株、当連結会計年度において株式給付信託(BBT)の権利行使に伴う自己株式の処分による減少47千株であります。

資本剰余金は資本準備金及びその他資本剰余金から構成されます。日本の会社法では、株式の発行に際しての払込又は給付に係る額の2分の1以上を資本金に組み入れ、資本金として計上しないこととした金額は資本準備金として計上することが規定されております。

また、利益剰余金は利益準備金及びその他利益剰余金から構成されます。日本の会社法では、剰余金の配当として支出する金額の10分の1を、資本準備金と利益準備金の合計額が資本金の4分の1に達するまで、資本準備金または利益準備金として積み立てることが規定されております。

当社は、2026年1月1日付で普通株式1株につき5株の株式分割を行っておりますが、上記の事項は、当該株式分割前の株式数を基準としております。

27. 配当金

配当金の支払額は、以下のとおりであります。

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2024年3月28日 定時株主総会	普通株式	3,667	47.00	2023年12月31日	2024年3月29日

(注) 2024年3月28日定時株主総会の決議による配当金の総額には、株式会社日本カストディ銀行（信託E口）が所有する自社の株式に対する配当金6百万円が含まれております。

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2025年3月28日 定時株主総会	普通株式	4,057	52.00	2024年12月31日	2025年3月31日

(注) 2025年3月28日定時株主総会の決議による配当金の総額には、株式会社日本カストディ銀行（信託E口）が所有する自社の株式に対する配当金5百万円が含まれております。

配当金の効力発生日が翌連結会計年度となるものは、以下のとおりであります。

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2025年3月28日 定時株主総会	普通株式	4,057	52.00	2024年12月31日	2025年3月31日

(注) 2025年3月28日定時株主総会の決議による配当金の総額には、株式会社日本カストディ銀行（信託E口）が所有する自社の株式に対する配当金5百万円が含まれております。

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

2026年3月27日開催の定時株主総会の議案として、次のとおり付議する予定であります。

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2026年3月27日 定時株主総会	普通株式	7,022	90.00	2025年12月31日	2026年3月30日

(注) 2026年3月27日定時株主総会の決議による配当金の総額には、株式会社日本カストディ銀行（信託E口）が所有する自社の株式に対する配当金5百万円が含まれております。

28. 売上収益

(1) 収益の分解

当社の完全子会社であるサッポロ不動産開発株式会社への外部資本導入に係る一連の取引に関する契約の締結に伴い、2025年12月期において不動産事業を非継続事業に分類しており、前連結会計年度及び当連結会計年度の売上収益から控除しております。

詳細については、連結財務諸表注記「12. 売却目的で保有する資産及び非継続事業」をご覧ください。

① 顧客との契約及びその他の源泉から認識した収益

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
顧客との契約から認識した収益	505,976	500,242
その他の源泉から認識した収益	6,458	6,619
合計	512,434	506,861

その他の源泉から認識した収益は、IFRS第16号に基づく賃貸収入等であります。なお、賃貸収入等のうち変動リース料に係る収益は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ88百万円、85百万円であります。

② 分解した収益とセグメント収益の関連

前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

(単位：百万円)

	日本	北米	その他	合計
酒類事業	293,548	92,992	7,814	394,353
食品飲料事業	90,280	235	27,436	117,950
その他	130	—	—	130
合計	383,958	93,227	35,249	512,434
顧客との契約から認識した収益	377,500	93,227	35,249	505,976
その他の源泉から認識した収益	6,458	—	—	6,458

グループ会社間の内部取引控除後の金額を表示しております。

その他の源泉から認識した収益は、IFRS第16号に基づく賃貸収入等であります。

	日本	北米	その他	合計
酒類事業	303,727	86,520	9,997	400,244
食品飲料事業	80,241	123	26,244	106,609
その他	9	—	—	9
合計	383,977	86,644	36,241	506,861
顧客との契約から認識した収益	377,358	86,644	36,241	500,242
その他の源泉から認識した収益	6,619	—	—	6,619

グループ会社間の内部取引控除後の金額を表示しております。

その他の源泉から認識した収益は、IFRS第16号に基づく賃貸収入等であります。

当社グループは、酒類事業、食品飲料事業、その他事業を基本にして組織が構成されており、当社の取締役会が、経営資源の配分の決定及び業績の評価をするために、定期的に検討を行う対象としていることから、これらの事業で計上する収益を売上収益として表示しております。また、売上収益は顧客の所在地に基づき地域別に分解しております。

これらのビジネスから生じる収益は顧客との契約に従い計上しており、変動対価等を含む売上収益の額に重要性はありません。また、約束した対価の金額に重要な金融要素は含まれておりません。

#### 酒類事業

酒類事業においては、国内では、サッポロビール㈱がビール・発泡酒、ワイン、その他の酒類の製造・販売、㈱恵比寿ワインマートがワイン・洋酒等の店舗販売及び通信販売をしております。海外では、STONE BREWING CO., LLCがアメリカでのビールの製造・販売、SLEEMAN BREWERIES LTD. がカナダでのビールの製造・販売、SAPPORO VIETNAM LTD. がベトナムでのビールの製造・販売を行っております。外食では、㈱サッポロライオンが、ライオンチェーンのピヤホール、レストランをはじめ各種業態の飲食店を経営しております。

サッポロビール㈱は、主に小売業及び卸売業を営む企業を顧客としており、このような販売については、製品の支配が顧客に移転したとき、すなわち、製品を顧客の指定した場所へ配送し引き渡した時点で、顧客に製品の法的所有権、物理的占有、製品の所有に伴う重大なリスク及び経済価値が移転し、顧客が製品の販売に係る販売方法や価格の決定権を有するため、その時点で収益を認識しております。また、履行義務の充足時点である製品の引渡し後、概ね3ヶ月以内に支払を受けております。

㈱恵比寿ワインマートは、主に店舗を利用する消費者を顧客としており、このような販売については、商品の支配が顧客に移転したとき、すなわち、商品を顧客に提供した時点で、顧客に商品の法的所有権、物理的占有、商品の所有に伴う重大なリスク及び経済価値が移転するため、その時点で収益を認識しております。また、概ね履行義務の充足時点にて対価の支払を受けております。

海外でのビールの販売は、主に小売業及び卸売業を営む企業を顧客としており、このような販売については、製品の支配が顧客に移転したとき、すなわち、製品を顧客の指定した場所へ配送し引き渡した時点で、顧客に製品の法的所有権、物理的占有、製品の所有に伴う重大なリスク及び経済価値が移転し、顧客が製品の販売に係る販売方法や価格の決定権を有するため、その時点で収益を認識しております。また、履行義務の充足時点である製品の引渡し後、概ね3ヶ月以内に支払を受けております。

各種業態の飲食店経営は、主に飲食店を利用する消費者を顧客としており、このような販売については、商品の支配が顧客に移転したとき、すなわち、商品を顧客に提供した時点で、顧客に商品の法的所有権、物理的占有、商品の所有に伴う重大なリスク及び経済価値が移転するため、その時点で収益を認識しております。また、概ね履行義務の充足時点にて対価の支払を受けております。

## 食品飲料事業

食品飲料事業においては、ポッカサッポロフード&ビバレッジ㈱が飲料水・食品の製造・販売を行っております。また、海外においては、シンガポールでPOKKA PTE. LTD. が飲料水・食品の製造・販売を、マレーシアでPOKKA ACE (MALAYSIA) SDN. BHD. が飲料水の製造・販売を行っております。

食品・飲料水の販売は、主に小売業及び卸売業を営む企業を顧客としており、このような販売については、製品の支配が顧客に移転したとき、すなわち、製品を顧客の指定した場所へ配送し引き渡した時点で、顧客に製品の法的所有権、物理的占有、製品の所有に伴う重大なリスク及び経済価値が移転し、顧客が製品の販売に係る販売方法や価格の決定権を有するため、その時点で収益を認識しております。また、履行義務の充足時点である製品の引渡し後、概ね3ヶ月以内に支払を受けております。

なお、酒類事業、食品飲料事業における製品は、販売数量や販売金額等の一定の目標の達成を条件としたリベート（以下、達成リベート）等を付けて販売される場合があります。その場合の取引価格は、顧客との契約において約束された対価から達成リベート等の見積りを控除した金額で算定しております。達成リベート等の見積りは過去の実績等に基づく最頻値法を用いており、収益は重大な戻入れが生じない可能性が非常に高い範囲でのみ認識しております。

また、販売協力金等、当社グループが顧客に対して支払を行っている場合で、顧客に支払われる対価が顧客からの別個の財又はサービスに対する支払であり、かつ、公正価値を合理的に見積れない場合は、取引価格からその対価を控除し、収益を測定しております。

### (2) 契約残高

顧客との契約から生じた債権、契約資産及び契約負債の残高は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度期首 (2024年1月1日)	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
顧客との契約から生じた債権			
受取手形及び売掛金	98,023	99,458	94,523
合計	98,023	99,458	94,523

### (3) 残存履行義務に配分した取引価格

当社グループにおいては、個別の予想契約期間が1年を超える重要な取引はありません。また、顧客との契約から生じる対価の中に、取引価格に含まれていない重要な金額はありません。

### (4) 顧客との契約の獲得又は履行のためのコストから認識した資産

当社グループは、顧客との契約獲得のための増分コスト及び契約に直接関連する履行コストのうち、回収可能であると見込まれる部分について資産として認識しており、連結財政状態計算書上は「その他の資産」に計上しております。契約獲得のための増分コストとは、顧客との契約を獲得するために発生したコストで、当該契約を獲得しなければ発生しなかったであろうものであります。

前連結会計年度及び当連結会計年度において資産計上されている契約獲得のための増分コスト及び契約に直接関連する履行コストはありません。

29. 従業員給付費用

従業員給付費用は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
賃金及び給与	65,852	65,072
社会保障費用	8,421	8,289
退職給付費用	2,589	2,498
合計	76,861	75,859

(注) 前連結会計年度及び当連結会計年度には非継続事業の金額が含まれております。

30. 研究開発費

前連結会計年度及び当連結会計年度において、費用として認識した研究開発費は、それぞれ2,523百万円及び2,262百万円であります。

31. その他の営業収益及びその他の営業費用

その他の営業収益の内訳は、以下のとおりであります。

当連結会計年度において、不動産事業を非継続事業に分類しており、前連結会計年度については非継続事業を除いた継続事業の金額に組み替えて表示しております。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
固定資産売却益	2,447	1,328
減損損失戻入益	1,897	854
その他	2,023	1,686
合計	6,367	3,868

その他の営業費用の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
有形固定資産及び無形資産除売却損	726	671
減損損失(注)	15,257	2,828
その他	1,566	940
合計	17,549	4,439

(注) 前連結会計年度の減損損失15,257百万円は、主に当社の連結子会社であるSTONE BREWING CO., LLCの「のれん」について計上した減損損失13,916百万円であります。

32. 金融収益及び金融費用

金融収益及び金融費用の内訳は、以下のとおりであります。

当連結会計年度において、不動産事業を非継続事業に分類しており、前連結会計年度については非継続事業を除いた継続事業の金額に組み替えて表示しております。

(1) 金融収益

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
受取利息		
償却原価で測定する金融資産	977	1,087
受取配当金		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	869	809
公正価値の評価益	1,623	131
為替差益	1,550	325
その他	21	27
合計	5,041	2,379

(2) 金融費用

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
支払利息		
償却原価で測定する金融負債	2,255	2,718
リース負債	1,208	1,235
公正価値の評価損	29	17
その他	—	159
合計	3,492	4,128

前連結会計年度末におけるリース負債の利率は、0.26%～11.55%であります。

当連結会計年度末におけるリース負債の利率は、0.26%～11.55%であります。

## 33. その他の包括利益

その他の包括利益の各項目の期中の変動額は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産		
当期発生額	8,820	8,835
税効果額	△2,564	△2,867
純額	6,256	5,968
確定給付制度の再測定		
当期発生額	△1,134	△222
税効果額	440	△298
純額	△694	△521
在外営業活動体の換算差額		
当期発生額	4,115	1,882
組替調整額	—	—
税効果額	—	—
純額	4,115	1,882
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動の有効部分		
当期発生額	23	4
組替調整額	△27	—
税効果額	1	△1
純額	△3	3
その他の包括利益合計	9,673	7,332

34. キャッシュ・フロー

(1) 財務活動から生じる負債の変動

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

項目	2024年 1月1日	財務キャ ッシュ・ フローに よる変動	非資金変動					2024年 12月31日
			使用権資 産の取得	為替換算 差額	公正価値 の変動	連結範囲 の変動	その他	
短期借入金	7,300	7,079	—	132	—	—	—	14,511
コマーシャル・ペーパー	15,000	△8,000	—	—	—	—	—	7,000
長期借入金（注）	140,480	△16,807	—	5	—	—	47	123,726
社債（注）	59,823	—	—	—	—	—	53	59,876
リース負債	23,022	△4,015	12,069	886	—	△172	△319	31,471
負債をヘッジするために保 有しているデリバティブ負 債又は資産（△）	30	—	—	—	△30	—	—	—
合計	245,655	△21,742	12,069	1,023	△30	△172	△218	236,584

（注） 1年内返済予定の長期借入金及び1年以内償還予定の社債を含んでおります。

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

項目	2025年 1月1日	財務キャ ッシュ・ フローに よる変動	非資金変動					2025年 12月31日
			使用権資 産の取得	為替換算 差額	公正価値 の変動	連結範囲 の変動	その他 （注2）	
短期借入金	14,511	1,063	—	△174	—	—	—	15,400
コマーシャル・ペーパー	7,000	△1,000	—	—	—	—	—	6,000
長期借入金（注1）	123,726	△14,507	—	△1	—	—	45	109,264
社債（注1）	59,876	△20,000	—	—	—	—	48	39,924
リース負債	31,471	△3,877	3,372	61	—	—	△3,069	27,957
負債をヘッジするために保 有しているデリバティブ負 債又は資産（△）	—	—	—	—	△43	—	—	△43
合計	236,584	△38,321	3,372	△114	△43	—	△2,976	198,502

（注） 1 1年内返済予定の長期借入金及び1年以内償還予定の社債を含んでおります。

2 当連結会計年度において、主に債務免除に伴う認識の中止により生じております。

(2) 子会社の取得による収支

前連結会計年度及び当連結会計年度における子会社の取得による収支はありません。

(3) 子会社の売却及び事業譲渡による収支

株式の売却により子会社でなくなった会社、及び事業譲渡に関する支配喪失時の資産及び負債の主な内訳並びに受取対価と売却による収支の関係は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
支配喪失時の資産の内訳		
流動資産	361	2,487
非流動資産	3,284	2,040
支配喪失時の負債の内訳		
流動負債	218	4,298
非流動負債	340	2,352

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
受取対価	4,188	486
支配喪失時の資産のうち 現金及び現金同等物	△114	△75
子会社の売却による収支	2,986	410
事業譲渡による収支	1,088	—

35. 1株当たり当期利益

基本的1株当たり当期利益、希薄化後1株当たり当期利益及びその算定上の基礎は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	7,714	19,498
継続事業	2,704	15,053
非継続事業	5,010	4,444
当期利益調整額(百万円)	—	—
希薄化後1株当たり当期利益の計算に使用する 当期利益(百万円)	7,714	19,498
継続事業	2,704	15,053
非継続事業	5,010	4,444

期中平均普通株式数(千株)	389,585	389,787
希薄化効果を有する潜在的普通株式の影響(千株)		
株式給付信託(BBT)	260	240
希薄化後の期中平均普通株式数(千株)	389,845	390,027

基本的1株当たり当期利益(円)	19.80	50.02
継続事業	6.94	38.62
非継続事業	12.86	11.40
希薄化後1株当たり当期利益(円)	19.79	49.99
継続事業	6.94	38.60
非継続事業	12.85	11.39

(注) 1 当社は、2026年1月1日付で普通株式1株につき5株の株式分割を行っております。「基本的1株当たり当期利益」、「希薄化後1株当たり当期利益」は、前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたものと仮定して算定しております。

2 「株式給付信託(BBT)」制度に関する株式会社日本カストディ銀行(信託E口)が所有する自社の株式は、1株当たり当期利益の算定上、期中平均普通株式数の計算において控除する自己株式に含めております。1株当たり当期利益の算定上、控除した当該自己株式の期中平均株式数は、前連結会計年度において530,975株、当連結会計年度において336,975株であります。

### 36. 株式に基づく報酬

#### (1) 業績連動型株式報酬制度の概要

当社は、2016年3月30日開催の第92回定時株主総会決議に基づき、2016年5月31日より、役員報酬として制度「株式給付信託（BBT（＝Board Benefit Trust）以下、「本制度」といいます。）」を導入しております。

受領した役務及びそれに対応する資本の増加を付与日における（資本性金融商品の）公正価値で測定し、権利確定期間にわたって費用として計上され、同額を資本の増加として認識しております。

本制度は、当社がいったん拠出する金銭を原資として当社株式が信託を通じて取得され、グループ対象役員に対して、当社及び本制度の対象となる当社子会社が定める役員株式給付規程に従って、当社株式及び当社株式を退任時点の時価で換算した金額相当の金銭が信託を通じて給付される株式報酬制度です。なお、グループ対象役員が当社株式の給付を受ける時期は、原則としてグループ対象役員の退任時とします。

当社が2016年5月31日付で金銭信託した445百万円を原資として、本制度の受託者であるみずほ信託銀行株式会社が、当社の自己株式処分を引き受ける方法により、754,600株を取得いたしました。その後2025年5月29日付で6,000株を追加取得しております。なお、信託への拠出後においても、信託として保有する株式は、自己株式として会計処理しております。また、当該株式報酬制度は、持分決済型株式報酬として会計処理しております。

なお、2016年7月1日を効力発生日として、普通株式5株につき1株の割合をもって株式併合を実施しており、当連結会計年度末における当該自己株式の株式数は、57,720株であります。

2026年1月1日付で普通株式1株につき5株の株式分割を行っております。「自己株式の株式数」は、当該株式分割前の株式数であります。

#### (2) ポイントの数

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
期首残高	94,700	99,400
付与	34,000	29,150
行使	29,300	46,500
期末残高	99,400	82,050

本制度では当社株式及び当社株式の退任時点の時価相当額の金銭が信託を通じて給付されるため、権利行使価格はありません。

#### (3) 期中に付与されたポイントの公正価値

公正価値は観察可能な市場価格を基礎として測定しております。

付与されたポイントの加重平均公正価値は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ5,713円及び7,390円です。

#### (4) 連結損益計算書に計上された金額

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
業績連動型株式報酬制度により計上された費用の合計	236	128

株式報酬費用は「販売費及び一般管理費」に計上されております。

### 37. 金融商品

#### (1) 資本管理

当社グループは、中期経営計画のもと、収益性の向上と成長事業の拡大に努め、そこで得た資源を、成長投資、財務基盤の強化に適切に配分することを基本方針としております。財務戦略として、企業価値の増大に向けた成長投資を積極的に推進するとともに、財務基盤の強化による安定性向上も図っていく方針であります。

当社グループは、資本効率をより厳格に審査し、各事業の財務規律を一層高めていく一方、アセットライトも積極的にを行い、効率を重視したキャッシュ・フロー経営を推進してまいります。これらの原資を投資、株主還元、財務体質の改善にバランスを考慮して配分していきます。

当社グループが資本管理において用いる主要な経営指標は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
ネットD/Eレシオ（注1）	0.9	0.7
ROE（注2）	4.1%	9.4%

(注) 1 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

2 親会社の所有者に帰属する当期利益／親会社の所有者に帰属する持分（期首期末平均）

なお、親会社の所有者に帰属する当期利益には非継続事業からの当期利益を含んでおります。

#### (2) リスク管理に関する事項

当社グループは、幅広い分野にわたり、様々な国や地域で事業活動を行う過程で財務上のリスクに晒されております。当該リスクを低減又は回避するために、一定の方針等に基づきリスク管理を行っております。また、デリバティブ取引については限度額を実需の範囲とする方針であり、投機目的の取引は行わないこととしております。なお、デリバティブ取引については、取引権限や限度額等を定めた社内規程に基づき、定期的に所管の役員に契約残高、公正価値等を報告しております。

#### (3) 信用リスク

当社グループの事業活動から生ずる債権である営業債権等は、顧客の信用リスクに晒されております。また、当社グループの保有する有価証券に関しては発行体の信用リスクに晒されております。さらに、当社グループが財務上のリスクをヘッジする目的で行っているデリバティブ取引については、取引相手である金融機関の信用リスクに晒されております。

当社グループは、債権管理規程に従い、営業債権及び長期貸付金について、主要な取引先の状況を定期的にモニタリングし、取引相手ごとに期日及び残高を管理するとともに、財務状況の悪化による回収懸念の早期把握や軽減を図っております。債券は、主に得意先債券を保有しており、定期的に経営状況の確認をしております。デリバティブ取引の利用にあたっては、相手方の契約不履行に係る信用リスクを極小化するために、信用度の高い金融機関等に限っております。なお、特段の管理を有する信用リスクの過度の集中はありません。

当社グループは、各連結会計年度末において個別に重要な金融資産は回収不能な金額、個別に重要でない金融資産は、過去の実績率等に基づく金額により減損損失を計上するために、貸倒引当金を使用しております。当該金融資産に係る貸倒引当金は、連結財政状態計算書上、「営業債権」及び「その他の金融資産」に含まれております。

全期間の予想信用損失に等しい金額で測定した貸倒引当金の増減は、以下のとおりであります。

なお、貸付金等にかかる12ヶ月予想信用損失と全期間の予想信用損失に重要な相違はありません。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
期首残高	2,857	3,017
期中増加額	150	75
期中減少額（目的使用）	△99	△1,887
期中減少額（戻入）	△56	△117
その他の増減	166	△122
期末残高	3,017	965

金融資産の信用リスクに係る最大エクスポージャーは、連結財政状態計算書に表示されている減損後の帳簿価額であります。

(4) 流動性リスク

当社グループの営業債務や借入金等については、金融環境の変化等により支払期日にその支払を実行できなくなる流動性リスクに晒されております。

当社グループは、キャッシュ・マネジメント・システムを導入しており、当社及び主要な連結子会社の資金を当社が一元管理することで、連結有利子負債の削減と手許流動性の確保を図っております。財務部門において、資金調達及び資金運用計画を作成し、継続的にキャッシュ・フローの計画と実績をモニタリングすることにより、流動性リスクを管理しております。

金融負債（デリバティブ金融商品を含む）の期日別残高は、以下のとおりであります。

前連結会計年度（2024年12月31日）

（単位：百万円）

	帳簿価額	契約上の キャッ シュ・ フロー	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
非デリバティブ金融負債								
営業債務及びその他の債務	38,027	38,027	38,027	—	—	—	—	—
短期借入金	14,511	14,511	14,511	—	—	—	—	—
コマーシャル・ペーパー	7,000	7,000	7,000	—	—	—	—	—
長期借入金	123,726	123,872	15,501	19,000	36,300	27,600	21,400	4,072
社債	59,876	60,000	20,000	10,000	—	20,000	10,000	—
リース負債	31,471	35,373	4,067	3,678	3,183	2,889	2,286	19,269
未払金	36,838	47,929	23,681	902	915	927	935	20,570
その他（注）	56,209	56,209	9,104	—	—	—	—	47,105

（注） その他は、主に預り金、受入保証金等です。なお、受入保証金は、営業取引の継続中は原則として返済を予定していないものであるため、「5年超」に区分しております。

当連結会計年度（2025年12月31日）

（単位：百万円）

	帳簿価額	契約上の キャッ シュ・ フロー	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
非デリバティブ金融負債								
営業債務及びその他の債務	36,423	36,423	36,423	—	—	—	—	—
短期借入金	15,400	15,400	15,400	—	—	—	—	—
コマーシャル・ペーパー	6,000	6,000	6,000	—	—	—	—	—
長期借入金	109,264	109,365	20,000	36,300	27,600	21,400	1,500	2,565
社債	39,924	40,000	10,000	—	20,000	10,000	—	—
リース負債	27,957	32,244	3,848	3,508	2,997	2,218	1,592	18,080
未払金	33,661	43,661	20,087	957	970	979	987	19,680
その他（注）	42,271	42,271	7,056	—	—	—	—	35,215

（注） 1 その他は、主に預り金、受入保証金等です。なお、受入保証金は、営業取引の継続中は原則として返済を予定していないものであるため、「5年超」に区分しております。

2 当連結会計年度において、不動産事業を非継続事業に分類しており、非継続事業に係る金融負債は売却目的で保有する資産に直接関連する負債に含めております。

(5) 為替リスク

当社グループのグローバルな事業展開から生じる外貨建ての債権債務は、為替の変動リスクに晒されております。

当社グループは、外貨建ての営業債権債務や借入金及び貸付金について、必要に応じ為替予約や通貨スワップを利用してヘッジしております。

為替感応度分析

当社グループが連結会計年度末において保有する外貨建金融商品において、連結会計年度末日の為替レートが、米ドルに対してそれぞれ1%円高となった場合に、連結損益計算書の税引前利益に与える影響は、以下のとおりであります。

この分析は、為替リスクの各エクスポージャーに1%を乗じて算定し、各為替レートの変動が他の変数（他の通貨の為替レート、金利等）に与える影響はないものと仮定しております。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
米ドル(1%円高)	17	△10

(6) 金利リスク

当社グループの金利リスクは、現金同等物等とのネット後の有利子負債から生じます。

当社グループが発行する借入金及び社債は、営業取引や設備投資に必要な資金の調達を目的としたものであり、このうち一部は、変動金利であるため金利の変動リスクに晒されております。

当社グループは、当該リスクについて、必要に応じデリバティブ取引（金利スワップ取引）を利用してヘッジしております。

金利感応度分析

当社グループが連結会計年度末において保有する金融商品において、金利が100ベース・ポイント上昇した場合の、連結損益計算書の税引前利益に与える影響は、以下のとおりであります。

金利変動の影響を受ける金融商品を対象としており、為替変動の影響等その他の要因は一定であることを前提としております。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
税引前利益	△335	△330

(7) 市場価格の変動リスク

当社グループの保有する有価証券等は、市場価格の変動リスクに晒されております。

当社グループは、有価証券等について、定期的に公正価値や発行体（取引先企業）の財務状況等を把握し、取引先企業との関係を勘案して保有状況を継続的に見直しております。

(8) 金融商品の公正価値

金融商品の公正価値ヒエラルキーは、レベル1からレベル3までを以下のように分類しております。

レベル1：同一の資産又は負債の活発な市場における無調整の公表価格により測定された公正価値

レベル2：レベル1以外の、観察可能な価格を直接又は間接的に使用して算出された公正価値

レベル3：重要な観察可能な市場データに基づかないインプットを含む、評価技法から算出された公正価値

レベル間の重要な振替が行われた金融商品の有無は期末日ごとに判断しております。前連結会計年度及び当連結会計年度において、以下に注記したものを除き、レベル間の重要な振替が行われた金融商品はありません。

①経常的に公正価値で測定する金融商品

公正価値で測定している金融資産及び金融負債は、以下のとおりであります。

前連結会計年度（2024年12月31日）

（単位：百万円）

	レベル1	レベル2	レベル3	合計
金融資産				
デリバティブ資産	—	—	—	—
株式等	30,376	—	34,972	65,347
合計	30,376	—	34,972	65,347

当連結会計年度（2025年12月31日）

（単位：百万円）

	レベル1	レベル2	レベル3	合計
金融資産				
デリバティブ資産	—	43	—	43
株式等	29,191	901	20,143	50,235
合計	29,191	944	20,143	50,278

株式等

株式はその他の金融資産に含まれております。

レベル1に分類される市場性のある株式の公正価値は、同一の資産又は負債の活発な市場における無調整の公表価格によっております。

レベル2に分類される株式の公正価値は、活発ではない市場における同一又は類似の資産又は負債に関する相場価格等を用いて算定しております。

レベル3に分類される活発な市場における公表価格が入手できない非上場株式及び出資金の公正価値は、合理的に入手可能な類似企業のPER比準及びPBR比準等のインプットにより、類似企業比較法又はその他の適切な評価技法を用いて算定しております。

公正価値は類似企業のPER比準等によって変動することが想定されます。なお、観察可能でないインプットを合理的に考え得る代替的な仮定に変更した場合に見込まれる公正価値の増減は重要ではありません。

レベル3に分類される金融商品は、適切な権限者に承認された公正価値測定に係る評価方法を含む評価方針及び手続に従い、評価者が各対象金融商品の評価方法を決定し、公正価値を算定しております。その結果は適切な権限者がレビュー及び承認しております。

デリバティブ資産

デリバティブ資産は、その他の金融資産に含まれ、純損益を通じて公正価値で測定される金融資産に分類しております。これらは為替予約であり、主に外国為替相場や金利等の観察可能なインプットを用いたモデルに基づき測定しております。

レベル3に分類された金融資産の増減は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
期首残高	29,949	34,972
その他の包括利益(注1)	6,063	597
純損益(注2)	1,109	2,632
購入	771	5,490
売却	△2,959	△10,880
レベル3からの振替(注3)	△0	—
売却目的で保有する資産への振替	—	△12,872
その他の増減	39	204
期末残高	34,972	20,143

- (注) 1 連結包括利益計算書の「その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産」に含まれております。
- 2 連結損益計算書の「金融収益」「非継続事業からの当期利益」等に含まれております。純損益に認識した利得又は損失のうち、各連結会計年度末において保有する金融商品に係るものは、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ971百万円及び1,369百万円です。
- 3 前連結会計年度において認識されたレベル3からの振替は、投資先が取引所に上場したことによるものであります。

レベル3に分類された金融負債の増減は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
期首残高	508	—
その他の包括利益(注1)	35	—
純損益(注2)	△543	—
期末残高	—	—

- (注) 1 連結包括利益計算書の「在外営業活動体の換算差額」に含まれております。
- 2 連結損益計算書の「金融収益」に含まれております。純損益に認識した利得又は損失のうち、各連結会計年度末において保有する金融商品に係るものはありません。

②償却原価で測定する金融商品

償却原価で測定している金融資産及び金融負債の帳簿価額と公正価値は、以下のとおりであります。

前連結会計年度（2024年12月31日）

（単位：百万円）

	帳簿価額	公正価値			
		レベル1	レベル2	レベル3	合計
資産					
長期貸付金	222	—	222	—	222
債券（注）	50	—	51	—	51
合計	272	—	273	—	273
負債					
長期借入金	123,726	—	122,725	—	122,725
社債	59,876	—	58,949	—	58,949
合計	183,602	—	181,674	—	181,674

（注） 帳簿価額は貸倒引当金控除後の金額を表示しております。

当連結会計年度（2025年12月31日）

（単位：百万円）

	帳簿価額	公正価値			
		レベル1	レベル2	レベル3	合計
資産					
長期貸付金	224	—	224	—	224
債券（注）	20	—	20	—	20
合計	244	—	244	—	244
負債					
長期借入金	109,264	—	107,611	—	107,611
社債	39,924	—	38,813	—	38,813
合計	149,188	—	146,424	—	146,424

（注） 帳簿価額は貸倒引当金控除後の金額を表示しております。

公正価値が帳簿価額と近似している商品は、上記の表中には含めておりません。

長期貸付金

レベル2に分類される貸付金の公正価値は、元利息の受取見込額を、新規に同様の貸付を行った場合に想定される利率で割り引いた現在価値に基づき算定しております。

債券

レベル2に分類される債券の公正価値は、元利息の合計額を、信用リスクを勘案した利率で割り引いた現在価値に基づき算定しております。

長期借入金

レベル2に分類される長期借入金の公正価値は、元利息の合計額を、新規に同様の借入を行った場合に想定される利率で割り引いた現在価値に基づき算定しております。

社債

レベル2に分類される社債の公正価値は、市場価格のあるものは市場価格に基づき、市場価格のないものは、元利金の合計額を当該社債の残存期間及び信用リスクを加味した利率で割引いた現在価値により算定しております。

(9) デリバティブ取引

①ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

ヘッジ手段の契約額等の期日別分析は、以下のとおりであります。

前連結会計年度（2024年12月31日）

（単位：百万円）

	契約額等	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
キャッシュ・フロー・ヘッジ							
為替リスク							
為替予約取引	—	—	—	—	—	—	—

当連結会計年度（2025年12月31日）

（単位：百万円）

	契約額等	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
キャッシュ・フロー・ヘッジ							
為替リスク							
為替予約取引	138	138	—	—	—	—	—

為替予約取引及び通貨スワップ取引の主な予約レート、商品先物取引の主な価格、並びに金利スワップ取引の主な支払利率は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
キャッシュ・フロー・ヘッジ		
為替リスク		
為替予約取引		
ユーロ	—	161.05円

ヘッジ手段に指定された項目に関する金額は、以下のとおりであります。

前連結会計年度（2024年12月31日）

（単位：百万円）

	契約額等	帳簿価額		連結財政状態 計算書の科目
		資産	負債	
キャッシュ・フロー・ヘッジ				
為替リスク				
為替予約取引	—	—	—	—

なお、純損益に認識したヘッジの非有効部分の金額に重要性はないため、ヘッジ非有効部分を計算するために用いた公正価値の変動額の記載は省略しております。

当連結会計年度（2025年12月31日）

（単位：百万円）

	契約額等	帳簿価額		連結財政状態 計算書の科目
		資産	負債	
キャッシュ・フロー・ヘッジ				
為替リスク				
為替予約取引	138	4	—	その他の金融資産

なお、純損益に認識したヘッジの非有効部分の金額に重要性はないため、ヘッジ非有効部分を計算するために用いた公正価値の変動額の記載は省略しております。

ヘッジ対象に指定された項目に関する金額は、以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
	キャッシュ・ フローヘッジ 剰余金	キャッシュ・ フローヘッジ 剰余金
キャッシュ・フロー・ヘッジ		
為替リスク		
予定購入	—	4

なお、純損益に認識したヘッジの非有効部分の金額に重要性はないため、ヘッジ非有効部分を計算するために用いた公正価値の変動額の記載は省略しております。

ヘッジ会計の適用による連結損益計算書及び連結包括利益計算書への影響金額は、以下のとおりであります。

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

	その他の包括利益に 認識したヘッジ手段の 公正価値の変動額	キャッシュ・フロー ヘッジ剰余金から損益 への組替調整額	組替調整による損益が 含まれる連結損益 計算書の科目
キャッシュ・フロー・ヘッジ			
為替リスク - 為替予約取引	23	△27	金融収益

（注）税効果考慮前の金額であります。

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

	その他の包括利益に 認識したヘッジ手段の 公正価値の変動額	キャッシュ・フロー ヘッジ剰余金から損益 への組替調整額	組替調整による損益が 含まれる連結損益 計算書の科目
キャッシュ・フロー・ヘッジ			
為替リスク - 為替予約取引	4	—	金融収益

（注）税効果考慮前の金額であります。

②ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引  
 デリバティブの詳細は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)			当連結会計年度 (2025年12月31日)		
	契約額等	うち 1年超	公正価値	契約額等	うち 1年超	公正価値
為替予約取引	—	—	—	7,984	—	39
合計	—	—	—	7,984	—	39

38. 子会社

当連結会計年度末における主要な子会社の状況は、「第1 企業の概況 4 関係会社の状況」に記載のとおりであります。

39. 関連当事者

(1) 関連当事者との取引

重要性のある関連当事者との取引はありません。

(2) 主要な経営幹部に対する報酬

当社グループの主要な経営幹部に対する報酬は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
短期従業員給付	247	333
株式に基づく報酬	69	23
合計	315	355

40. ストラクチャード・エンティティ

非連結のストラクチャード・エンティティとして、不動産事業の遂行及び情報収集を主目的として当社グループが出資する不動産投資ファンドがあります。当該ファンドに対して、当社グループは匿名組合員として出資しております。なお、当社の完全子会社であるサッポロ不動産開発株式会社への外部資本導入に係る一連の取引に関する契約の締結に伴い、2025年12月期において不動産事業を非継続事業に分類しております。

前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、連結財政状態計算書に認識したこれらのストラクチャード・エンティティに係る資産合計は以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
連結財政状態計算書に認識したこれらのストラクチャード・エンティティに係る資産合計	14,546	10,970

連結財政状態計算書上、当社が認識する投資は、前連結会計年度末は「その他の金融資産」、当連結会計年度末は「売却目的で保有する資産」に含めて表示しております。当社が非連結のストラクチャード・エンティティに対して認識している負債はありません。

41. コミットメント

決算日以降の支出に関するコミットメントは、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
有形固定資産の取得	3,519	4,272
無形資産の取得	162	153
投資不動産の取得 (注)	2,797	1,744
合計	6,479	6,170

(注) 投資不動産の取得は、投資不動産の維持若しくは開発に関する契約上の債務であります。

## 42. 偶発債務

### (1) 保証債務

金融機関からの借入金について行っている保証は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
一般取引先	14	—
従業員（住宅取得資金）	9	6
合計	23	6

### (2) 訴訟事項

該当事項はありません。

## 43. 重要な後発事象

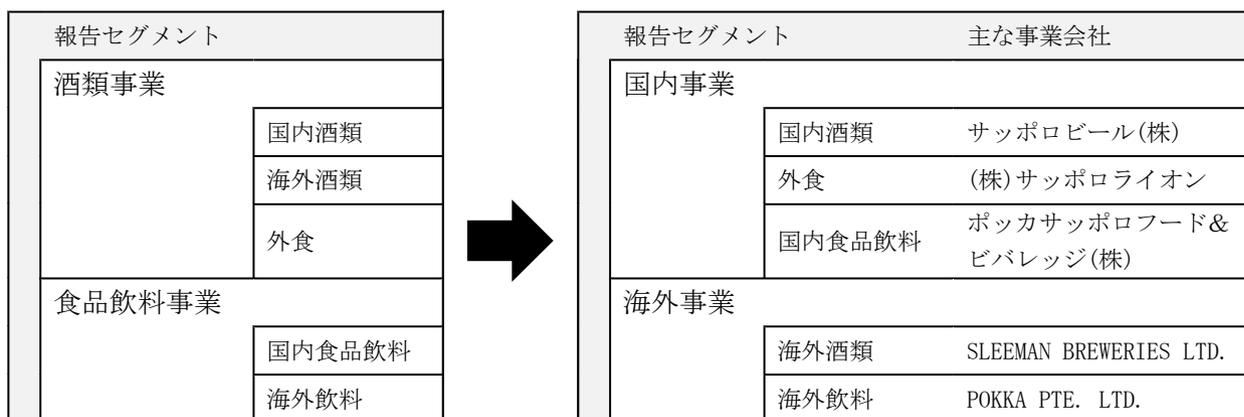
(報告セグメントの変更等に関する事項)

当社は、2026年12月期第1四半期決算より報告セグメントを変更いたします。

2025年12月24日公表のとおり、持続可能な成長を支える最適な組織形態として事業持株会社体制へ移行し、マネジメントアプローチによる事業ポートフォリオ管理を「国内事業」、「海外事業」に変更し、企業価値向上を戦略的に推進いたします。

従来の報告セグメント「酒類事業」及び「食品飲料事業」から「国内事業」及び「海外事業」へ変更いたします。変更後の報告セグメント「国内事業」は、「国内酒類」、「外食」及び「国内食品飲料」で構成し、「海外事業」は、「海外酒類」及び「海外飲料」で構成いたします。また、従来の報告セグメント「酒類事業」に区分していたサッポロビール株式会社の輸出事業（APAC・欧州）は「海外事業」に含めます。

なお、2025年12月24日公表の「通期業績予想の修正及び報告セグメントの変更に関するお知らせ」のとおり、サッポロ不動産開発株式会社への外部資本導入に伴い、2025年12月期において「不動産事業」を非継続事業に分類し、報告セグメントから除外しております。



(株式分割及び株式分割に伴う定款の一部変更)

当社は、2025年11月12日開催の取締役会決議に基づき、2026年1月1日を効力発生日として、株式分割及び株式分割に伴う定款の一部変更を行っております。

### 1. 株式分割について

#### (1) 株式分割の目的

株式分割を行うことにより、当社株式の投資単価当たりの金額を引き下げ、投資しやすい環境を整えることで流動性を高めるとともに、投資家層のさらなる拡大を図ることを目的としております。

#### (2) 分割の方法

2025年12月31日を基準日として、同日（同日は株主名簿管理人の休業日につき、実質的には2025年12月30日（火））の最終株主名簿に記録された株主の所有する当社普通株式1株につき5株の割合をもって分割しました。

## (3) 分割により増加する株式数

①株式分割前の発行済株式総数	78,794,298株
②今回の分割により増加する株式数	315,177,192株
③株式分割後の発行済株式総数	393,971,490株
④株式分割後の発行可能株式総数	1,000,000,000株

## (4) 分割の日程

①基準日設定公告日	2025年12月16日（火）
②基準日	2025年12月31日（水）
③効力発生日	2026年1月1日（木）

## (5) 資本金の額の変更

今回の株式分割に際して、資本金の額の変更はありません。

## 2. 定款の一部変更

## (1) 定款変更の理由

今回の株式分割に伴い、会社法第184条第2項の規定に基づき、取締役会決議により、2026年1月1日を効力発生日として、当社定款の一部を変更いたしました。

## (2) 定款変更の内容

変更内容は次のとおりです。

（下線部は変更箇所を示しております。）

現行定款	変更後
(発行可能株式総数) 第5条 当社の発行可能株式総数は <u>2億株</u> とする。	(発行可能株式総数) 第5条 当社の発行可能株式総数は <u>10億株</u> とする。

## (3) 定款変更の日程

取締役会決議日 2025年11月12日（水）

効力発生日 2026年1月1日（木）

## (2) 【その他】

当連結会計年度における半期情報等

	中間連結会計期間	当連結会計年度
売上収益（百万円）	233,038	506,861
税引前中間利益又は 税引前利益（百万円）	2,609	22,704
親会社の所有者に帰属する中間（当期） 利益（百万円）	1,787	19,498
基本的1株当たり中間（当期） 利益（円）	4.59	50.02

（注）1 当連結会計年度において、当社の子会社であるサッポロ不動産開発株式会社等からなる不動産事業を非継続事業に分類しております。これに伴い、中間連結会計期間の売上収益及び税引前中間利益については、非継続事業を除いた継続事業の金額に組み替えて表示しております。

2 当社は、2026年1月1日を効力発生日として普通株式1株につき5株の株式分割を行っております。「基本的1株当たり中間（当期）利益」は、当連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたものと仮定して算定しております。

2 【財務諸表等】  
 (1) 【財務諸表】  
 ① 【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	2,925	2,502
営業未収入金	※2 857	※2 903
前渡金	1	1
前払費用	2	277
未収入金	※2 951	※2 2,163
短期貸付金	※2 32,184	※2 26,133
その他	5	648
流動資産合計	36,924	32,627
固定資産		
有形固定資産		
建物	23	16
機械及び装置	0	0
工具、器具及び備品	1	401
建設仮勘定	—	271
有形固定資産合計	23	688
無形固定資産		
ソフトウェア	154	2,951
無形固定資産合計	154	2,951
投資その他の資産		
投資有価証券	4,391	5,563
関係会社株式	123,494	110,434
長期貸付金	※2 210,434	※2 192,100
長期前払費用	2	1
前払年金費用	3,655	3,772
その他	※2 426	※2 409
貸倒引当金	△1,834	—
投資その他の資産合計	340,567	312,278
固定資産合計	340,744	315,917
資産合計	377,668	348,544

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
短期借入金	※2 15,960	※2 20,880
1年内償還予定の社債	20,000	10,000
1年内返済予定の長期借入金	15,500	20,000
コマーシャル・ペーパー	7,000	6,000
未払金	1,716	2,016
未払費用	152	155
未払法人税等	396	—
未払消費税等	106	61
預り金	3,630	8,442
賞与引当金	100	148
流動負債合計	64,560	67,702
固定負債		
社債	40,000	30,000
長期借入金	108,300	89,300
役員株式給付引当金	294	286
繰延税金負債	1,945	3,429
資産除去債務	9	—
その他	35	35
固定負債合計	150,583	123,049
負債合計	215,143	190,751
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	53,887	53,887
資本剰余金		
資本準備金	46,544	46,544
その他資本剰余金	180	217
資本剰余金合計	46,724	46,761
利益剰余金		
利益準備金	6,754	6,754
その他利益剰余金		
別途積立金	16,339	16,339
繰越利益剰余金	38,818	33,094
利益剰余金合計	61,912	56,187
自己株式	△1,722	△1,633
株主資本合計	160,799	155,201
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	1,725	2,592
評価・換算差額等合計	1,725	2,592
純資産合計	162,524	157,793
負債純資産合計	377,668	348,544

## ②【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
営業収益		
事業会社運営収入	8,028	8,060
関係会社配当金収入	5,772	—
その他の営業収益	537	1,987
営業収益合計	※1 14,337	※1 10,047
営業費用		
一般管理費	※1,※2 7,781	※1,※2 9,542
営業費用合計	7,781	9,542
営業利益	6,556	505
営業外収益		
受取利息及び受取配当金	※1 1,283	※1 1,540
その他	165	123
営業外収益合計	1,448	1,664
営業外費用		
支払利息	※1 1,144	※1 1,334
支払手数料	3	2
為替差損	369	222
貸倒引当金繰入額	96	—
その他	※1 126	※1 127
営業外費用合計	1,738	1,685
経常利益	6,265	483
特別利益		
投資有価証券売却益	1,084	434
抱合せ株式消滅差益	—	264
特別利益合計	1,084	698
特別損失		
子会社債権放棄損	※1 4,167	—
債権譲渡損	—	2,581
その他	13	115
特別損失合計	4,180	2,697
税引前当期純利益又は税引前当期純損失(△)	3,169	△1,516
法人税、住民税及び事業税	458	△1,132
法人税等調整額	△22	1,283
法人税等合計	436	152
当期純利益又は当期純損失(△)	2,733	△1,668

③【株主資本等変動計算書】

前事業年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

	株主資本							
	資本金	資本剰余金			利益準備金	利益剰余金		利益剰余金 合計
		資本準備金	その他資本 剰余金	資本剰余金 合計		別途積立金	繰越利益剰 余金	
当期首残高	53,887	46,544	180	46,724	6,754	16,339	39,752	62,845
当期変動額								
剰余金の配当							△3,667	△3,667
当期純利益又は当期純損失（△）							2,733	2,733
自己株式の取得								
自己株式の処分								
株主資本以外の項目の当期変動額 （純額）								
当期変動額合計	-	-	-	-	-	-	△934	△934
当期末残高	53,887	46,544	180	46,724	6,754	16,339	38,818	61,912

	株主資本		評価・換算差額等		純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評 価差額金	評価・換算差額等 合計	
当期首残高	△1,783	161,672	1,575	1,575	163,247
当期変動額					
剰余金の配当		△3,667			△3,667
当期純利益又は当期純損失（△）		2,733			2,733
自己株式の取得	△21	△21			△21
自己株式の処分	82	82			82
株主資本以外の項目の当期変動額 （純額）			150	150	150
当期変動額合計	61	△873	150	150	△723
当期末残高	△1,722	160,799	1,725	1,725	162,524

当事業年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

	株主資本							
	資本金	資本剰余金			利益準備金	その他利益剰余金		利益剰余金合計
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計		別途積立金	繰越利益剰余金	
当期首残高	53,887	46,544	180	46,724	6,754	16,339	38,818	61,912
当期変動額								
剰余金の配当							△4,057	△4,057
当期純利益又は当期純損失（△）							△1,668	△1,668
自己株式の取得								
自己株式の処分			37	37				
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）								
当期変動額合計	-	-	37	37	-	-	△5,725	△5,725
当期末残高	53,887	46,544	217	46,761	6,754	16,339	33,094	56,187

	株主資本		評価・換算差額等		純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	評価・換算差額等合計	
当期首残高	△1,722	160,799	1,725	1,725	162,524
当期変動額					
剰余金の配当		△4,057			△4,057
当期純利益又は当期純損失（△）		△1,668			△1,668
自己株式の取得	△60	△60			△60
自己株式の処分	149	186			186
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）			867	867	867
当期変動額合計	89	△5,599	867	867	△4,731
当期末残高	△1,633	155,201	2,592	2,592	157,793

## 【注記事項】

(重要な会計方針)

### 1 資産の評価基準及び評価方法

#### (1) 有価証券の評価基準及び評価方法

##### ①関係会社株式

…移動平均法に基づく原価法

##### ②その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

…時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）

市場価格のない株式等

…移動平均法に基づく原価法

#### (2) デリバティブ取引の評価方法

…時価法

### 2 固定資産の減価償却の方法

#### (1) 有形固定資産（リース資産を除く）

…定額法を採用しております。

なお、主な耐用年数は以下のとおりであります。

建物 8～18年

機械装置 4～8年

工具器具備品 5～8年

#### (2) 無形固定資産

…定額法を採用しております。なお、ソフトウェア（自社利用）については、社内における利用可能期間（5年）に基づく定額法を採用しております。

#### (3) リース資産

…リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しております。

### 3 引当金の計上基準

#### (1) 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しております。

#### (2) 賞与引当金

従業員に対して支給する賞与の支出に充てるため、将来の支給見込額のうち、当事業年度に属する部分の金額を計上しております。

#### (3) 退職給付引当金（前払年金費用）

従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき計上しております。

##### ①退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定に当たり、退職給付見込額を当事業年度末までの期間に帰属させる方法につきましては、給付算定式基準によっております。

##### ②数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法

過去勤務費用については、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（14年）による定額法により償却しております。

数理計算上の差異については、その発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（14年）による定額法により按分した額をそれぞれ発生の翌事業年度から償却しております。

#### (4) 役員株式給付引当金

「役員株式給付規程」に基づく取締役への株式の給付に備えるため、当事業年度末における株式給付債務の見込額に基づき計上しております。

### 4 収益及び費用の計上基準

(収益の計上基準)

「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）及び「収益認識に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第30号）を適用しており、顧客との契約について、下記の5ステップアプローチに基づき、収益を認識しております。

ステップ1：顧客との契約を識別する。

ステップ2：契約における履行義務を識別する。

ステップ3：取引価格を算定する。

ステップ4：取引価格を契約における各履行義務に配分する。

ステップ5：履行義務を充足した時点で（または充足するに応じて）収益を認識する。

当社は子会社への経営指導及びサッポロブランドの管理を行っており、当社の子会社を顧客としております。経営指導にかかる契約については、当社の子会社に対し経営・企画等の指導を行うことを履行義務として識別しております。当該履行義務は時の経過につれて充足されるため、契約期間にわたって期間均等額で収益を計上しております。

サッポロブランドの管理にかかる契約については、当社の子会社に対しサッポロブランドの使用許諾を行うことで、当社が構築したブランドイメージ及び取引上の信用を提供することを履行義務として識別しております。当該履行義務は、ブランドを使用した当社の子会社が収益を計上するにつれて充足されるものであり、当社子会社の売上高に、一定の料率を乗じた金額を収益として計上しております。

5 その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

(1) 繰延資産の処理方法

社債発行費は、支出時に全額費用として処理しております。

(2) ヘッジ会計の方法

借入金の為替変動リスクをヘッジするため通貨スワップを行っており、その会計処理は振当処理によっております。また、借入金の金利変動リスクをヘッジするため金利スワップを行っており、その会計処理は金利スワップの特例処理によっております。

(3) 退職給付に係る会計処理

退職給付に係る未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用の会計処理の方法は、連結財務諸表におけるこれらの会計処理の方法と異なっております。

(4) グループ通算制度の適用

グループ通算制度を適用しております。

(5) 記載金額

百万円未満を四捨五入して表示しております。

(重要な会計上の見積り)

当社が行った、財務諸表作成における重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断は、次のとおりであります。

・関係会社株式の評価

(1) 当事業年度の財務諸表に計上した金額

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
関係会社株式	123,494	110,434

(2) その他の情報

市場価格のない関係会社株式の減損処理の要否は、各関係会社株式の取得価額と発行会社の純資産を基礎として算定した実質価額とを比較し、実質価額が取得原価に比べ50%以上低下した時は実質価額まで減損処理する方針としております。

これらは将来の経済情勢や発行会社の経営状況の影響を受け、翌事業年度以降の財務諸表に重要な影響を与える可能性があります。

(追加情報)

(子会社株式の譲渡)

当社は2025年12月24日開催の取締役会において、当社の完全子会社であるサッポロ不動産開発株式会社に対してPAGインベストメント・マネジメント株式会社及びKohlberg Kravis Roberts & Co. L.P.又はそれぞれの関係者が助言若しくは運営するファンドが共同で出資するSPARK合同会社が出資することを含む一連の取引を決議し、同日付でかかる一連の取引に関する契約を締結いたしました。詳細は「1 連結財務諸表等

(1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 12. 売却目的で保有する資産及び非継続事業」に記載のとおりであります。

(子会社の吸収合併並びに商号変更)

当社は2025年12月24日開催の取締役会において、2026年7月1日を効力発生日として、当社100%出資の子会社であるサッポロビール株式会社を吸収合併することを決議いたしました。

また、本合併にあたっては、2026年3月開催予定の定時株主総会において、当社の商号変更を含む定款の一部変更を議案として付議することを決議いたしました。

合併の概要は以下のとおりであります。

(1)取引の概要

① 結合当事企業の名称及びその事業の内容

(存続会社)

名称 サッポロホールディングス株式会社

事業の内容 持株会社

(消滅会社)

名称 サッポロビール株式会社

事業の内容 酒類の製造・販売

② 企業結合日 2026年7月1日(予定)

③ 企業結合の法的形式

当社を存続会社とする吸収合併方式とし、サッポロビール株式会社は解散いたします。

④ 企業結合後の名称 サッポロビール株式会社(予定)

(注)2026年3月開催予定の定時株主総会で、定款一部変更議案が承認され、かつ本合併に必要な手続きが完了して効力発生することを条件といたします。

⑤ その他取引の概要に関する事項

当該企業結合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することを目的として、当社の完全子会社であるサッポロビール株式会社を当社へ統合するものです。

(2)実施する会計処理の概要

「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 2019年1月16日)及び「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第10号 2019年1月16日)に基づき、共通支配下の取引として処理する予定であります。

(業績連動型株式報酬制度)

「1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 36. 株式に基づく報酬」に同一の内容を記載しておりますので、注記を省略しております。

(会計方針の変更)

法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準等の適用

「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日。以下「2022年改正会計基準」という。)等を当事業年度の期首から適用しております。

法人税等の計上区分(その他の包括利益に対する課税)に関する改正については、2022年改正会計基準第20-3項ただし書きに定める経過的な取扱い及び「税効果会計に係る会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第28号 2022年10月28日)第65-2項(2)ただし書きに定める経過的な取扱いに従っております。なお、当該会計方針の変更による財務諸表への影響はありません。

(未適用の会計基準等)

- ・「リースに関する会計基準」(企業会計基準第34号 2024年9月13日)
- ・「リースに関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第33号 2024年9月13日)

ほか、関連する企業会計基準、企業会計基準適用指針、実務対応報告及び移管指針の改正

1. 概要

国際的な会計基準と同様に、借手のすべてのリースについて資産・負債を計上する等の取扱いを定めるものであります。

2. 適用予定日

2028年1月1日より開始する事業年度の期首から適用する予定であります。

3. 当該会計基準等の適用による影響

当該会計基準等の適用による影響は、現在評価中であります。

(表示方法の変更)

該当事項はありません。

(貸借対照表関係)

1 偶発債務

(保証債務)

下記のとおり関係会社及び従業員等に対し保証を行っております。

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
(借入金債務)		
従業員 (住宅取得資金)	9百万円	6百万円
(一括支払信託債務)		
サッポロビール(株)	2,257	2,816
ポッカサッポロフード&ビバレッジ(株)	36	32
計	2,301	2,855

※2 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
短期金銭債権	33,982百万円	28,606百万円
長期金銭債権	210,617	192,287
短期金銭債務	9,710	14,684

(損益計算書関係)

※1 関係会社との取引高

	前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
営業取引による取引高		
営業収益	14,337百万円	10,031百万円
一般管理費	3,784	844
営業取引以外の取引による取引高	5,490	3,154

※2 一般管理費のうち主要な費目及び金額は次のとおりであります。

	前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
従業員給与	925百万円	995百万円
業務委託費	3,385	350
事務所費及び事務機器費	489	3,379
減価償却費	15	1,262

(有価証券関係)

子会社株式及び関連会社株式

市場価格のない株式等の貸借対照表計上額

(単位：百万円)

区分	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
子会社株式	123,374	110,314
関連会社株式	120	120

(税効果会計関係)

1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
(繰延税金資産)		
関係会社株式	10,104百万円	10,398百万円
貸倒引当金	562	—
繰越欠損金	426	692
投資有価証券	274	235
その他	137	226
繰延税金資産小計	11,503	11,551
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額	△386	△661
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△11,018	△10,705
繰延税金資産合計	99	186
(繰延税金負債)		
前払年金費用	△1,119	△1,189
その他有価証券評価差額金	△599	△963
関係会社株式	△325	△334
子会社株式の投資簿価修正	—	△1,102
その他	△1	△27
繰延税金負債合計	△2,044	△3,615
繰延税金負債純額	△1,945	△3,429

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
法定実効税率	30.6%	—
(調整)		
子会社債権放棄損否認額	40.3	—
交際費等永久差異	0.9	—
受取配当金等永久差異	△56.3	—
評価性引当額の増減	△2.1	—
その他	0.4	—
税効果会計適用後の法人税等の負担率	13.8	—

(注) 当事業年度は、税引前当期純損失であるため記載を省略しております。

3. 法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理

当社は、グループ通算制度を適用しており、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」(実務対応報告第42号 2021年8月12日)に従って、法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理並びに開示を行っております。

4. 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」(令和7年法律第13号)が2025年3月31日に国会で成立したことに伴い、2026年4月1日以後開始する事業年度より、「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。

これに伴い、2027年1月1日に開始する事業年度以降に解消が見込まれる一時差異に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を30.6%から31.5%に変更し計算しております。

この税率変更による影響は軽微であります。

(収益認識関係)

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報については、「(重要な会計方針) 4 収益及び費用の計上基準」に記載のとおりであります。

(重要な後発事象)

(株式分割及び株式分割に伴う定款の一部変更)

当社は、2025年11月12日開催の取締役会に基づき、2026年1月1日を効力発生日として、株式分割及び株式分割に伴う定款の一部変更を行っております。詳細は「1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 43. 重要な後発事象」に記載のとおりであります。

(子会社からの一部事業の承継)

当社は2025年11月12日開催の取締役会決議に基づき、2026年1月1日を効力発生日として、当社100%出資の子会社であるポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社(以下、「PS」といいます。)より、POKKA PTE. LTD. (PSの100%直接出資子会社、所在地:シンガポール)の全株式及びその管理事業を吸収分割により当社へ承継しております。承継の概要は以下のとおりであります。

(1) 取引の概要

① 分割当事企業の名称及びその事業の内容

(承継会社)

名称 サッポロホールディングス株式会社

事業の内容 持株会社

(分割会社)

名称 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社

事業の内容 飲料水及び食品事業、その他

② 企業分割日 2026年1月1日

③ 企業分割の法的形式

PSを分割会社とし、当社を承継会社とする吸収分割を行いました。

④ その他取引の概要に関する事項

当該企業分割は、海外飲料事業の管理機能を当社に集約することで、経営効率の向上及び意思決定の迅速化を図ることを目的とするものです。

(2) 実施する会計処理の概要

「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 2019年1月16日)及び「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第10号 2019年1月16日)に基づき、共通支配下の取引として処理いたしました。

## ④【附属明細表】

## 【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

区分	資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	当期末残高	減価償却累計額
有形固定資産	建物	23	2	5	4	16	153
	機械及び装置	0	—	—	—	0	26
	工具、器具及び備品	1	551	76	75	401	980
	建設仮勘定	—	1,508	1,237	—	271	—
	計	23	2,061	1,318	79	688	1,159
無形固定資産	ソフトウェア	154	4,067	38	1,232	2,951	—
	計	154	4,067	38	1,232	2,951	—

(注) 当期増加額には、サッポログループマネジメント株式会社の吸収合併による増加額が含まれており、主な内容は次のとおりであります。

ソフトウェア 2,936百万円

## 【引当金明細表】

(単位：百万円)

科目	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
賞与引当金	100	148	100	148
役員株式給付引当金	294	129	137	286
貸倒引当金	1,834	—	1,834	—

(注) 引当金計上の理由及び額の算定方法は重要な会計方針に記載のとおりであります。

## (2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しております。

## (3) 【その他】

該当事項はありません。

## 第6【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	1月1日から12月31日まで
定時株主総会	3月
基準日	12月31日
剰余金の配当の基準日	6月30日 12月31日
1単元の株式数	100株
単元未満株式の買取り・買増し	
取扱場所	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部
株主名簿管理人	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社
取次所	—
買取増手数料	無料
公告掲載方法	電子公告により行う。ただし電子公告によることができない事故その他やむを得ない事由が生じたときは、東京都において発行する日本経済新聞に掲載して行う。 公告掲載URL <a href="https://www.sapporoholdings.jp/">https://www.sapporoholdings.jp/</a>
株主に対する特典	<p>株主優待制度</p> <p>(1) 対象株主 毎年12月31日現在の株主名簿に記録された100株以上所有の株主</p> <p>(2) 優待内容</p> <p>長期保有株主優待（3年以上保有）</p> <p>①100株以上200株未満所有株主 1,500円相当の優待品又は1,000円を社会貢献活動への寄付</p> <p>②200株以上1,000株未満所有株主 3,000円相当の優待品又は2,000円を社会貢献活動への寄付</p> <p>③1,000株以上所有の株主 4,500円相当の優待品又は3,000円を社会貢献活動への寄付</p> <p>3年未満保有</p> <p>①100株以上200株未満所有株主 1,000円相当の優待品又は社会貢献活動への寄付</p> <p>②200株以上1,000株未満所有株主 2,000円相当の優待品又は社会貢献活動への寄付</p> <p>③1,000株以上所有の株主 3,000円相当の優待品又は社会貢献活動への寄付</p> <p>また子会社のサッポロライオンチェーン等の飲食店並びに通信販売で利用できる優待割引券（20%割引券、1回の割引限度額10,000円）を進呈しております。</p> <p>・200株以上所有株主 5枚</p> <p>*長期保有者の対象は、2022年12月31日の株主名簿基準日より同一株主番号で株主名簿に記載のある、100株以上を連続3年以上保有している株主様です。</p>

(注) 単元未満株式の権利に関して、当社の株主は、その有する単元未満株式について、次に掲げる権利以外の権利を行使することができない旨を定款に定めております。

- (1) 会社法第189条第2項各号に掲げる権利
- (2) 会社法第166条第1項の規定による請求をする権利
- (3) 株主の有する株式数に応じて募集株式の割当て及び募集新株予約権の割当てを受ける権利
- (4) 株式取扱規程に定めるところにより、その有する単元未満株式の数と併せて、単元株式数となる数の株式を売り渡すことを請求する権利

## 第7【提出会社の参考情報】

### 1【提出会社の親会社等の情報】

当社には、親会社等はありません。

### 2【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しております。

- |     |                              |   |                              |   |
|-----|------------------------------|---|------------------------------|---|
| (1) | 有価証券報告書<br>及びその添付書類並びに<br>認書 | 事業年度<br>(第101期)   | 自 2024年1月1日<br>至 2024年12月31日 | 2025年3月31日<br>関東財務局長に提出。                |
| (2) | 内部統制報告書<br>及びその添付書類          |   |                              | 2025年3月31日<br>関東財務局長に提出。                |
| (3) | 半期報告書及び確認書                   | (第102期中)  | 自 2025年1月1日<br>至 2025年6月30日  | 2025年8月8日<br>関東財務局長に提出。                 |
| (4) | 臨時報告書                        | 金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第19号(連結会社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に著しい影響を与える事象)の規定に基づく臨時報告書   |                              | 2025年1月30日<br>関東財務局長に提出。                |
|     |                              | 金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第3号(特定子会社の異動)の規定に基づく臨時報告書  |                              | 2025年3月31日<br>関東財務局長に提出。                |
|     |                              | 金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2(株主総会における議決権行使の結果)の規定に基づく臨時報告書  |                              | 2025年3月31日<br>関東財務局長に提出。                |
|     |                              | 金融商品取引法第24条の5第4項並びに企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第3号(特定子会社の異動)、第16号(連結子会社の事業の譲渡の決定)、第12号及び第19号(提出会社及び連結会社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に著しい影響を与える事象)の規定に基づく臨時報告書 |                              | 2025年12月24日<br>関東財務局長に提出。               |
|     |                              | 金融商品取引法第24条の5第4項並びに企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第3号(特定子会社の異動)、第7号の3(吸収合併に関する事項)の規定に基づく臨時報告書   |                              | 2025年12月24日<br>関東財務局長に提出。               |
| (5) | 臨時報告書の訂正報告書                  | 2024年11月12日提出の臨時報告書(吸収合併の決定)に係る訂正報告書  |                              | 2025年2月14日<br>関東財務局長に提出。                |
| (6) | 発行登録書(株券、社債券等)               |   |                              | 2025年3月17日<br>関東財務局長に提出                 |
| (7) | 訂正発行登録書                      |   |                              | 2025年3月31日<br>2025年12月24日<br>関東財務局長に提出。 |

## 第二部【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

# 独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2026年3月25日

サッポロホールディングス株式会社  
取締役会 御中

## EY新日本有限責任監査法人 東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 會田将之  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 玉木祐一朗  
業務執行社員

### <連結財務諸表監査>

#### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているサッポロホールディングス株式会社の2025年1月1日から2025年12月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結持分変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び連結財務諸表注記について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」第312条により規定された国際会計基準に準拠して、サッポロホールディングス株式会社及び連結子会社の2025年12月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### 強調事項

連結財務諸表注記12. 売却目的で保有する資産及び非継続事業に記載されているとおり、会社は、2025年12月24日開催の取締役会において、完全子会社であるサッポロ不動産開発株式会社に対してPAGインベストメント・マネジメント株式会社及びKohlberg Kravis Roberts & Co. L.P. またはそれぞれの関係者が助言若しくは運営するファンドが共同で出資するSPARK合同会社が出資することなどを含む一連の取引を決議し、かかる一連の取引に関する契約を締結した。当該取引は、三回に分けてクロージングを行い、段階的にサッポロ不動産開発株式会社の議決権の異動を行う予定である。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

#### 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

アメリカ酒類事業ののれんの評価	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>連結財務諸表注記3. 重要性がある会計方針(10)資産の減損①非金融資産の減損に記載のとおり、会社はのれんを配分した資金生成単位又は資金生成単位グループについては、毎年及び減損の兆候が存在する場合にはその都度、減損テストを実施している。</p> <p>当連結会計年度の末日において、会社は連結財政状態計算書上、のれんを22,509百万円計上している。そのうちアメリカ酒類事業に属するSTONE BREWING CO., LLCの資金生成単位に配分されたのれんは、連結財務諸表注記16. 減損損失に記載されているとおり2,515百万円である。会社は当該のれんについて減損テストを実施し、資金生成単位の使用価値と帳簿価額を比較した結果、使用価値が帳簿価額を上回ったことから、減損損失を認識していない。</p> <p>使用価値は、経営者が承認した今後5年以内の事業計画を基礎とした将来キャッシュ・フローの割引現在価値に継続価値を加味して算定されている。使用価値の見積りにおける主要な仮定は、連結財務諸表注記4. 重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断に記載のとおり、将来キャッシュ・フローの基礎となる事業計画における売上収益の成長見込みや販売利益率、割引率及び永久成長率である。なお、継続価値は、資金生成単位が属する国の予想インフレ率に基づく永久成長率を用いて算定している。</p> <p>使用価値の見積りにおける上記の主要な仮定は不確実性が高く、経営者による判断を必要とすることから、当監査法人は当該事項を監査上の主要な検討事項と判断した。</p>	<p>当監査法人は、アメリカ酒類事業ののれんの評価を検討するにあたり、主として以下の監査手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・過去の事業計画における予測と実績を比較し、経営者の見積りプロセスを評価した。</li> <li>・使用価値の見積りに用いられた将来キャッシュ・フローについて、経営者に質問し、その基礎となる事業計画との整合性を検討した。</li> <li>・将来の事業計画に含まれる主要な仮定である売上収益の成長見込みや販売利益率については、過去実績等からの趨勢分析を実施するとともに、必要に応じて利用可能な外部データとの整合性を検討した。</li> <li>・当監査法人のネットワーク・ファームの評価の専門家を関与させ、使用価値の算定モデルの妥当性、割引率及び永久成長率を評価した。</li> </ul>

日本アジア食品飲料事業ののれんの評価	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>連結財務諸表注記3. 重要性がある会計方針(10)資産の減損①非金融資産の減損に記載のとおり、会社はのれんを配分した資金生成単位又は資金生成単位グループについては、毎年及び減損の兆候が存在する場合にはその都度、減損テストを実施している。</p> <p>当連結会計年度の末日において、会社は連結財政状態計算書上、のれんを22,509百万円計上している。そのうち日本アジア食品飲料の資金生成単位に配分されたのれんは、連結財務諸表注記16. 減損損失に記載のとおり9,519百万円である。会社は当該のれんについて減損テストを実施し、資金生成単位の使用価値と帳簿価額を比較した結果、使用価値が帳簿価額を上回ったことから、減損損失を認識していない。</p> <p>使用価値は、経営者が承認した今後5年以内の事業計画を基礎とした将来キャッシュ・フローの割引現在価値に継続価値を加味して算定されている。使用価値の見積りにおける主要な仮定は、連結財務諸表注記4. 重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断に記載のとおり、将来キャッシュ・フローの基礎となる事業計画における売上収益の成長見込みや販売利益率、割引率及び永久成長率である。なお、継続価値は、資金生成単位が属する国の予想インフレ率に基づく永久成長率を用いて算定している。</p> <p>使用価値の見積りにおける上記の主要な仮定は不確実性が高く、経営者による判断を必要とすることから、当監査法人は当該事項を監査上の主要な検討事項と判断した。</p>	<p>当監査法人は、日本アジア食品飲料事業ののれんの評価を検討するにあたり、主として以下の監査手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・過去の事業計画における予測と実績を比較し、経営者の見積りプロセスを評価した。</li> <li>・使用価値の見積りに用いられた将来キャッシュ・フローについて、経営者に質問し、その基礎となる事業計画との整合性を検討した。</li> <li>・将来の事業計画に含まれる主要な仮定である売上収益の成長見込みや販売利益率については、過去実績等からの趨勢分析を実施するとともに、必要に応じて利用可能な外部データとの整合性を検討した。</li> <li>・当監査法人のネットワーク・ファームの評価の専門家を関与させ、使用価値の算定モデルの妥当性、割引率及び永久成長率を評価した。</li> </ul>

## その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

## 連結財務諸表に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、国際会計基準に準拠して連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、国際会計基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

## 連結財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結財務諸表の表示及び注記事項が、国際会計基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結財務諸表に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結財務諸表の監査を計画し実施する。監査人は、連結財務諸表の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査等委員会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

#### <内部統制監査>

##### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、サッポロホールディングス株式会社の2025年12月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、サッポロホールディングス株式会社が2025年12月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

##### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

##### 内部統制報告書に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査等委員会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

##### 内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・ 財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

#### <報酬関連情報>

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等（3）【監査の状況】に記載されている。

## 利害関係

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

以 上

- 
- ※ 1. 上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しております。
  - 2. XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

# 独立監査人の監査報告書

2026年 3月25日

サッポロホールディングス株式会社

取締役会 御中

EY新日本有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 會田 将之  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 玉木 祐一朗  
業務執行社員

## <財務諸表監査>

### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているサッポロホールディングス株式会社の2025年1月1日から2025年12月31日までの第102期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、サッポロホールディングス株式会社の2025年12月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### 強調事項

- 注記事項（追加情報）に記載されているとおり、会社は、2025年12月24日開催の取締役会において、完全子会社であるサッポロ不動産開発株式会社に対してPAGインベストメント・マネジメント株式会社及びKohlberg Kravis Roberts & Co. L.P.又はそれぞれの関係者が助言若しくは運営するファンドが共同で出資するSPARK合同会社が出資することなどを含む一連の取引を決議し、同日付でかかる一連の取引に関する契約を締結した。  
当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。
- 注記事項（追加情報）に記載されているとおり、会社は、2025年12月24日開催の取締役会において、2026年7月1日を効力発生日として、100%出資の連結子会社であるサッポロビール株式会社を吸収合併することを決議した。  
当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

### 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

当監査法人は、監査報告書において報告すべき監査上の主要な検討事項はないと判断している。

## その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

## 財務諸表に対する経営者及び監査等委員会の責任

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

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

## 財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 財務諸表の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査等委員会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

<報酬関連情報>

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

利害関係

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

以 上

---

- ※ 1. 上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しております。
- 2. XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

## 【表紙】

【提出書類】	内部統制報告書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条の4の4第1項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2026年3月25日
【会社名】	サッポロホールディングス株式会社
【英訳名】	SAPPORO HOLDINGS LIMITED
【代表者の役職氏名】	代表取締役社長 時松 浩
【最高財務責任者の役職氏名】	該当事項はありません。
【本店の所在の場所】	東京都渋谷区恵比寿四丁目20番1号
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所 (東京都中央区日本橋兜町2番1号) 証券会員制法人札幌証券取引所 (札幌市中央区南一条西五丁目14番地の1)

## 1 【財務報告に係る内部統制の基本的枠組みに関する事項】

代表取締役社長時松浩は、当社の財務報告に係る内部統制の整備及び運用に責任を有しており、企業会計審議会の公表した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改訂について（意見書）」に示されている内部統制の基本的枠組みに準拠して財務報告に係る内部統制を整備及び運用しております。

なお、内部統制は、内部統制の各基本的要素が有機的に結びつき、一体となって機能することで、その目的を合理的な範囲で達成しようとするものであります。このため、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性があります。

## 2 【評価の範囲、基準日及び評価手続に関する事項】

財務報告に係る内部統制の評価は、当事業年度の末日である2025年12月31日を基準日として行われており、評価に当たっては、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠しております。

本評価においては、連結ベースでの財務報告全体に重要な影響を及ぼす内部統制（全社的な内部統制）の評価を行った上で、その結果を踏まえて、評価対象とする業務プロセスを選定しています。当該業務プロセスの評価においては、選定された業務プロセスを分析した上で、財務報告の信頼性に重要な影響を及ぼす統制上の要点を識別し、当該統制上の要点について整備及び運用状況を評価することによって、内部統制の有効性に関する評価を行っております。

財務報告に係る内部統制の評価の範囲は、当社並びに連結子会社及び持分法適用会社について、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性の観点から必要な範囲を決定しております。財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性は、金額的及び質的影響並びにその発生の可能性の重要性を考慮して決定しており、当社及び連結子会社を対象として行った全社的な内部統制の評価結果を踏まえ、業務プロセスに係る内部統制の評価範囲を合理的に決定しております。

なお、一部の連結子会社及び持分法適用関連会社については、金額的及び質的影響並びにその発生の可能性の重要性の観点から僅少であると判断し、全社的な内部統制の評価範囲に含めておりません。

業務プロセスに係る内部統制の評価範囲については、当社グループにおいては、酒類事業、食品飲料事業、不動産事業を営んでおり、事業規模を図る性質として売上収益を基準としています。具体的には各事業会社の前連結会計年度の売上収益（連結会社間取引消去後）の金額が高い事業会社から合算し、おおむね3分の2に達している事業会社及び連結総資産から重要性を考慮した事業会社を加えて「重要な事業拠点」としました。一方、一定期間にわたり評価範囲として選定していない事業拠点に関しても、定期的にモニタリングを実施し、個別に評価範囲に含めることの必要性を検討しています。選定した重要な事業拠点においては、企業の事業目的に大きく関わる勘定科目があります。当社グループの中で、酒類事業と食品飲料事業においては、原材料、商品を仕入れ、工場において製造・加工して卸売業者・小売業者に販売しています。不動産事業は、保有する商業施設や賃貸オフィスビルの開発・運営を行っています。一連の企業活動の結果は、売上収益、売掛金、棚卸資産のプロセスを通じて、財務諸表に反映されます。

このため、売上収益、売掛金及び棚卸資産に係る業務プロセスを評価の対象としております。さらに重要な虚偽記載の発生可能性が高く、見積りや予測を伴う重要な勘定科目及び、リスクの大きい取引を行っている事業又は業務に係る重要性の大きい業務プロセスを財務諸表への影響を勘案して選定した結果、のれんの減損評価や固定資産の減損評価、各種引当金に係る業務プロセスを個別に評価対象に追加しております。

## 3 【評価結果に関する事項】

上記の評価の結果、当事業年度末日時点において、当社の財務報告に係る内部統制は有効であると判断しました。

## 4 【付記事項】

付記すべき事項はありません。

## 5 【特記事項】

特記すべき事項はありません。