

第 101 回定時株主総会上程議案に関する当社の見解について

サッポロホールディングス（株）（以下、「当社」）は、2025 年 3 月 28 日に第 101 回定時株主総会（以下「本定時株主総会」）の開催を予定しております。

本定時株主総会では、株主提案である第 4 号議案、第 5 号議案に対して、当社取締役会としては「反対」する意見を公表しておりますが、その内容につきまして、改めてご説明申し上げます。なお、詳細は、2025 年 2 月 17 日付の当社「[株主提案に対する当社取締役会の意見に関するお知らせ](#)」および 2 月 28 日付の当社「[株主提案に対する当社取締役会意見並びに当社ガバナンス体制に関する補足説明（及び株主の質問状に対する当社見解）について](#)」をご確認いただければと存じます。

当社は取締役会の過半数を独立社外取締役が占める体制とすることでコーポレート・ガバナンス体制の強化を図り、また、中期経営計画実行の監督に必要となるスキルの拡充により、持続的成長及び企業価値向上に資する取締役会の構成を実現しております。

当社は、2022 年より、段階的に取締役会の陣容を強化してまいりました。特に、独立社外取締役は、グローバル展開を行っている大手企業の経営者、大手不動産企業の経営者、M&A や資本市場に精通した経営者、会社法や国際契約等に精通した弁護士、さらに大手食品事業にて M&A や監査等の豊富な経験を持つ人物から構成され、全取締役 11 名のうち、過半数の 7 名が独立社外取締役となっています。多様な独立社外取締役は、社内取締役のスキルセットを補完強化し、取締役会全体でスキルバランスがとれた体制となっております。

こうした取締役会体制の下、当社は、2023 年に新たな中期経営計画を開始し、2023 年～2024 年は、売上収益、事業利益の年初計画を達成しました。課題としていた収益力を改善し、事業利益は 2022 年の 93 億円から、2024 年の 220 億円へ大きく伸ばいたしました。

また、2026 年 ROE 8%の財務目標につきましても、現時点で目標達成が十分に見通せる段階です。このほか、政策保有株式の縮減も、2024 年末保有簿価比率（対資本）20%未満とする目標に対し、実績で同 16%と大きく目標をクリアしており、2026 年末 10%未満に向け、さらに取り組みを進めております。

海外酒類事業に関しては、米国事業は構造改革により早期の採算改善を進めている一方で、カナダとベトナムは安定的に利益貢献をしております。今後も、カナダはビールに加え Beyond Beer（RTD・ノンアル）の強化、ベトナムはカールスバーグ社との製販双方での提携などにより事業拡大を進めてまいります。

さらに、当社は、資本市場との対話を踏まえ、「サッポロの中長期的な展望」として 2024 年 2 月に中長期経営方針を策定しました。昨年は、その具体化に向け複数のワーキンググループでの検討を行いました。独立社外取締役もそれぞれの知見を活かして検討に加わることで、実効性あるモニタリングを進めております。このように取締役会が深くかかわってきた検討を経て、本年 2 月に中長期成長戦略を

公表し、中長期ビジョン・中長期戦略骨子を定めるとともに、改めて長期財務目標 ROE 10%以上に向け、2030 年までの平均事業利益成長率 10%程度・国内酒類事業の事業利益率 10%以上といった目標を定めました。

また、外部資本導入による不動産事業のオフバランスについては、2024 年 9 月よりパートナー候補者の募集・選定のプロセスを開始し、現在も順調に進行しており、2025 年内を目途に結論を出すこととしております。

こうした改革の取り組みは、多様性を確保し、スキルバランスが取れた取締役会が監督機能を発揮し、執行部門と連携し実現してきたものです。そして、改革の取り組みは、今後も一層強化すべきものと考えております。本定時株主総会において、当社が提案する取締役候補をご承認いただいた場合には、当社の複数の事業を経験し、改革の実績を持つ新任の時松浩氏、ならびに当社の課題や強みを熟知し、中長期成長戦略の策定に深く関与してきた、独立社外取締役と社内取締役で構成される取締役体制となります。当社取締役会が、中長期成長戦略の実行と着実な成果の獲得へむけて、力強くリーダーシップを発揮することが、中長期的な当社の企業価値向上につながると考えます。

なお、株主提案の候補者である Paul J. Brough 氏は、当社推薦の複数の取締役候補者とスキルセットが重複しています。また、当社の主要株主・筆頭株主である 3D 社のアドバイザーに就任しており、報酬を得ているとのことから、当社独立性基準（現在又は過去 3 年間、主要株主の業務執行者であった方等）では「非独立」となると判断しております。このようなことを踏まえ、取締役会としては、Paul J. Brough 氏を追加で取締役とすべきではないと考えております。

株主の皆様におかれましては、当社見解をご理解いただき、ご判断をいただきますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

以上



SAPPORO

第101回定時株主総会上程議案に関する当社の見解について

サッポロホールディングス株式会社

2025年3月14日

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

- ◆ 当社は、2025年3月28日に第101回定時株主総会（以下「本定時株主総会」）の開催を予定しております。
- ◆ 本定時株主総会では、株主提案である第4号議案、第5号議案に対して、当社取締役会としては「反対」する意見を公表しております。その詳細につきましては、下記をご確認いただければと存じます。
 - 2025年2月17日付けの当社「株主提案に対する当社取締役会の意見に関するお知らせ」
https://www.sapporoholdings.jp/news/items/20250217_sh_op_ja.pdf
 - 2月28日付けの当社「株主提案に対する当社取締役会意見並びに当社ガバナンス体制に関する補足説明（及び株主の質問状に対する当社見解）について」
https://www.sapporoholdings.jp/news/items/20250228_sh_notice_ja.pdf
- ◆ 当社は本定時株主総会において当社が提案する取締役及び取締役会体制が最適であると考えております。当社のガバナンス体制の状況とこれまでの当社の取組実績については、P2～P4をご覧ください。株主の皆様におかれましては、当社見解をご理解いただき、ご判断をしていただきますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

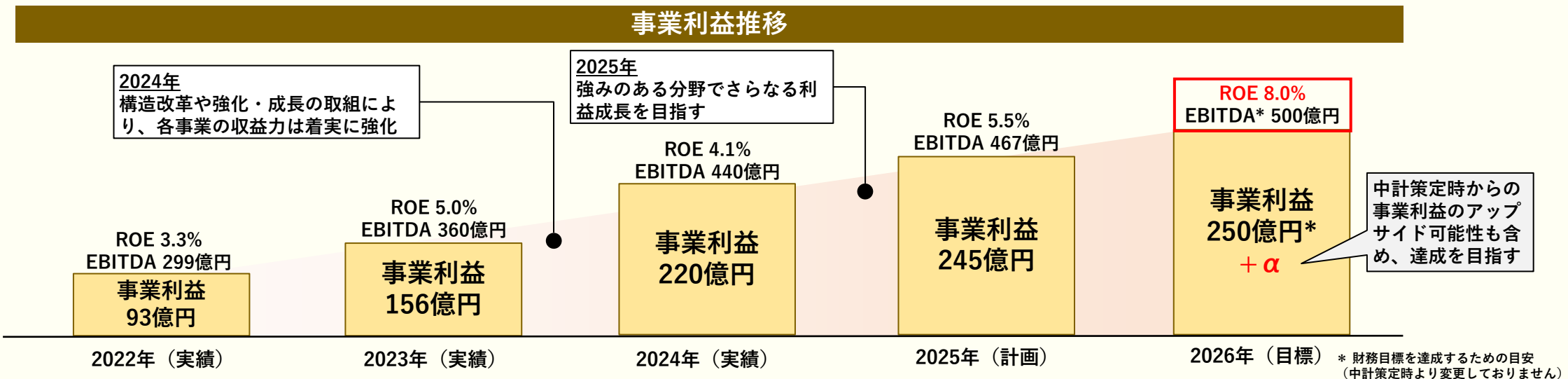
取締役体制の強化と経営計画の実現



当社の取締役会は、独立社外取締役が過半数を占め、特に2022年以降は独立性・客観性・専門性の高い体制となるよう段階的に強化してきました。連続性と発展性をもって戦略の策定を進めてきた取締役体制で、今後も中長期成長戦略の着実な実行を進めます。

	2022年	2023年	2024年	2025年
独立社外取締役	 庄司 哲也  山本 光太郎  内山 俊弘 企業経営に豊富な経験を持つ社外取締役の選任	 種橋 牧夫 不動産事業に知見がある社外取締役を選任	 岡村 宏太郎  藤井 良太郎  田内 直子 金融・M&A・食品に知見がある社外取締役を選任	
社内取締役	 尾賀 真城  松出 義忠  松風 里栄子 社内取締役メンバーを大きく刷新		 宮石 徹 独立社外取締役構成比率はさらに向上（64%）	 時松 浩 盤石な体制での社長交代 中長期成長戦略の実行へ

上記取締役体制の下、中期経営計画（2023～2026）の達成に向けて着実に利益成長を実現しています。2024年度における事業利益は、2022年度の2倍以上となる220億円を達成しました。2026年財務目標ROE 8%達成も十分に見通せる段階にきています。



独立社外取締役の役割と独立性



独立社外取締役に対して、それぞれのスキルを活かした当社の企業価値向上の実現への貢献を期待しており、全員が独立性基準を満たしています。

氏 名	独立性	期待する役割	昨年 賛成率
庄司 哲也		○ 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。事業ポートフォリオの整理、グローバル展開、DXでの業務改革等での的確な提言・助言を期待しております。	98.75%
内山 俊弘		○ 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。グローバル展開、マーケティング等での的確な提言・助言を期待しております。	99.69%
種橋 牧夫		○ 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。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的確な提言・助言を期待しております。	99.48%
岡村 宏太郎		○ 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、財務会計・グローバル展開・人事人財に関する高い見識を有しております。資本効率の向上、グローバルM&A、多様な人財活躍等にて的確な提言・助言を期待しております。	99.74%
藤井 良太郎		○ 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。資本効率の向上、構造改革やグローバルM&A等の成長戦略策定・推進にて的確な提言・助言を期待しております。	99.74%
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と経験に基づき、職務の執行を監査・監督いただけるものと期待しております。	99.71%
田内 直子		○ 大手食品企業でのM&A、経営企画、内部監査、監査役等の豊富な経験・実績・見識を有し、経営企画、内部監査、監査役、社外取締役におけるこれまでの経験に基づき、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ます。	99.81%

✓ 当社社外取締役は、**全員が独立性基準を満たしており**、また、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。

※当社 社外取締役独立性基準（一部抜粋）
主要取引先（年間連結売上収益の2%以上の支払）、主要株主（総議決権の10%以上を保有）等に**現在又は過去3年間に該当**していない者

スキル・独立性・当社企業価値向上への貢献への期待度合いから現在の社外取締役体制に株主提案候補者を加える必要はないと考えます

該当する当社の独立社外取締役候補者

取締役会の実効性を高めるスキルセット

✓ 「財務会計」のスキル保有



当社の課題の理解

✓ 2023年グループ戦略検討委員会の検討
✓ 2024年グループ中長期経営戦略策定



※藤井取締役は、2023年のグループ戦略検討委員会に外部有識者委員として参加

経営方針・経営戦略の策定

✓ 2024年中長期経営戦略具体化ワーキンググループ参加
✓ 2024年不動産事業への外部資本導入決定・開始
✓ 2025年グループ中長期成長戦略策定



独立性

✓ 経営陣から独立した立場で、経営の成果及び経営陣の業績を検証及び評価し、少数株主を始めとするステークホルダーの意見を取締役会にて適切に反映させる

全員が独立性基準を満たす

株主提案候補者
Paul J. Brough 氏

複数の社外取締役とスキル重複



指名委員の面談で確認するも、当社の理解度合い企業価値向上への具体的な貢献への期待は確認できず



3Dアドバイザーでの役割・報酬の授受を確認し非独立と判断

