



SAPPORO

第94回

定時株主総会招集ご通知

2017年1月1日 ☞ 2017年12月31日

開催日時 2018年3月29日(木曜日) 午前10時 受付開始
午前9時予定

開催場所 東京都千代田区内幸町一丁目1番1号
帝国ホテル東京 本館2階「孔雀の間」

議 案	第1号議案	剰余金の配当の件
	第2号議案	定款一部変更の件
	第3号議案	取締役9名選任の件
	第4号議案	補欠監査役1名選任の件



招集ご通知がスマホでも!

パソコン・スマートフォンからでも招集ご通知がご覧いただけます。

<http://p.sokai.jp/2501/>



サッポロホールディングス株式会社

サッポログループ長期経営ビジョン「SPEED150」

サッポロホールディングス株式会社は、
グループ創業150年の節目を迎える2026年までに、
当社が進むべき方向性として
「サッポログループ長期経営ビジョン『SPEED150』」を策定しました。

経営理念および経営の基本方針は踏襲しながら、スピードを持って経営改革と事業成長に取り組むことで実現させる「2026グループビジョン」と「行動指針」を定めました。

グループの成長の源泉は、創業以来140年の歴史の中で培われた「ブランド資産」にあると改めて認識した上で、グループのコア事業を『酒』『食』『飲』の3分野と位置づけ、不動産事業とともにグループ保有のブランドを育成・強化していきます。国内に数多ある食品企業の中でも、『酒』『食』『飲』の3分野を展開するユニークな強みを活かし、特長ある商品・サービスをグローバルに展開し、お客様との接点拡大を図ることで、力強い成長を目指します。

経営理念

潤いを創造し
豊かさに貢献する

2026グループビジョン

サッポログループは
世界に広がる『酒』『食』『飲』で
個性かがやくブランドカンパニーを
目指します

経営の基本方針

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

行動指針

1. イノベーションと品質の追求による新たな価値の創造で、世界のお客様のより豊かな生活に貢献します
2. お客様同士のコミュニケーション活性化に役立つ商品・サービスの提供とブランド育成に努めます
3. 環境変化に対応し、効率的な経営の実践に努めます

また、当社は経営理念に基づく企業活動を通じて、あらゆるステークホルダーとのコミュニケーションを深め、情報発信力を強化することで、当社の存在感を高めながら、満足度向上を目指していきます。

第94回 定時株主総会招集ご通知 目次

当社ホームページに掲載する事項



このマークの事項は、法令及び当社定款第15条の規定に基づき、当社ホームページに掲載させていただきます。そのため、本招集ご通知添付書類には掲載しておりません。

当社ホームページ <http://www.sapporoholdings.jp/>

第94回定時株主総会招集ご通知

株主の皆様へ	3
議決権行使についてのご案内	5

株主総会参考書類

第1号議案 剰余金の配当の件	7
第2号議案 定款一部変更の件	8
第3号議案 取締役9名選任の件	9
第4号議案 補欠監査役1名選任の件	17

第94回定時株主総会招集ご通知添付書類

事業報告

1 サッポログループ（企業集団）の現況	
業績ハイライト	18
① 事業の経過及び成果	18
② 対処すべき課題	25
③ 財産及び損益の状況の推移	29
④ 設備投資の状況	31
⑤ 資金調達の状況	31
⑥ 企業集団の現況に関する重要な事項	31
⑦ 重要な子会社等の状況	32
⑧ 従業員の状況	34
⑨ 主要な借入先の状況	34

主要な事業内容
主要な営業所、工場及び施設



2 当社の現況

① 株式の状況	35
② 新株予約権等の状況	35
③ 会社役員の状況	36

会計監査人の状況
業務の適正を確保するための体制及びその運用
状況の概要
会社の支配に関する基本方針



連結計算書類

連結貸借対照表	39
連結損益計算書	40

連結株主資本等変動計算書
連結注記表



計算書類

貸借対照表	41
損益計算書	42

株主資本等変動計算書
個別注記表



監査報告

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告	43
会計監査人の監査報告	44
監査役会の監査報告	45

（ご参考）サッポログループのコーポレートガバナンス	46
（ご参考）サッポログループのCSR活動	47
（ご参考）サッポログループの研究開発	48
（ご参考）商品ラインアップ	49

株主の皆様へ

証券コード 2501

2018年3月6日

東京都渋谷区恵比寿四丁目20番1号

サッポロホールディングス株式会社



株主の皆様には、日頃よりサッポログループをご支援いただき、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第94回定時株主総会を開催いたしますので、ここに招集ご通知をお届けいたします。当社の事業概況及び株主総会の議案についてご案内いたしますのでご高覧賜りますようお願いいたします。

株主の皆様におかれましては、一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

取締役社長

尾賀 真城

★ 株主の皆様におかれましては、当日のご出席又は事前の議決権行使を通じて株主総会にご参加願います。

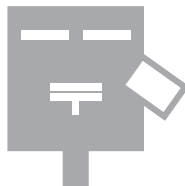
株主総会にご出席いただける場合



詳細は5ページ

株主総会にご出席いただけない場合

郵送による議決権行使



詳細は6ページ

インターネットによる議決権行使



詳細は6ページ

第94回 定時株主総会招集ご通知

日 時 2018年3月29日（木曜日）午前10時（受付開始午前9時予定）

場 所 東京都千代田区内幸町一丁目1番1号 帝国ホテル東京 本館2階「孔雀の間」

目的事項 報告事項

1. 第94期（2017年1月1日から2017年12月31日まで）
事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類
監査結果報告の件
2. 第94期（2017年1月1日から2017年12月31日まで）
計算書類報告の件

決議事項

- 第1号議案 剰余金の配当の件
第2号議案 定款一部変更の件
第3号議案 取締役9名選任の件
第4号議案 補欠監査役1名選任の件

株主様へのお知らせ

- 監査役が監査した事業報告、連結計算書類及び計算書類は、本招集ご通知添付書類に記載の各書類のほか、当社ホームページに掲載した事項となります。
- 会計監査人が監査した連結計算書類及び計算書類は、本招集ご通知添付書類に記載の各書類のほか、当社ホームページに掲載した事項となります。
- 株主総会参考書類並びに事業報告、連結計算書類及び計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ホームページに掲載させていただきます。
- 本株主総会の決議ご通知は、株主総会後発送予定の当社株主通信に掲載させていただく予定です。
- 本招集ご通知の内容については、早期に情報をご提供する観点から、本招集ご通知発送前に当社ホームページに掲載いたしました。

議決権行使についてのご案内

株主総会における議決権は、株主の皆様が当社の経営に参加できる重要な権利です。株主の皆様におかれましては、当日のご出席又は事前の議決権行使を通じて株主総会にご参加願います。

■ 株主総会にご出席いただける場合



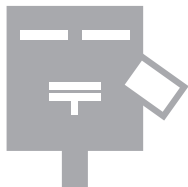
ご出席による議決権行使

開催日時	2018年3月29日（木曜日）午前10時（受付開始午前9時予定）
開催場所	東京都千代田区内幸町一丁目1番1号 帝国ホテル東京 本館2階「孔雀の間」

当日ご出席される株主様へのお願い

- 同封の議決権行使書用紙を**株主総会当日に会場受付**にご提出ください。
- 株主様以外の入場はお断りしております。ただし、介護が必要な場合は、事前にご連絡（03-6694-0002）いただければ配慮させていただきます。なお、代理人によるご出席の場合は、代理人は当社の議決権を有する他の株主様1名のみとさせていただきます。その際、株主様ご本人の議決権行使書用紙とともに、代理権を証明する書面が必要となりますのでご了承ください。
- 当日は、お手数ながら議事資料として本招集ご通知をお持ちくださいますようお願い申し上げます。
- 本招集ご通知の末尾に「株主総会会場ご案内図」を掲載しておりますので、併せてご高覧ください。
- お土産の用意はございません。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。

■ 株主総会にご出席いただけない場合



郵送による議決権行使

行使期限	2018年3月28日（水曜日）午後5時30分到着分まで
------	-----------------------------

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、切手を貼らずにご投函ください。上記の行使期限までに到着するようご返送ください。なお、賛否のご表示がない場合は、賛成としてお取り扱いします。



インターネットによる議決権行使

行使期限	2018年3月28日（水曜日）午後5時30分入力分まで
------	-----------------------------

パソコン、スマートフォン又は携帯電話から「議決権行使サイト」（下記URL）にアクセスしていただき、同封の議決権行使書用紙に記載されたログインID、仮パスワードをご利用になり、画面の案内に従って議案に対する賛否をご入力ください。

議決権行使サイトに
直接アクセスいただく場合

----- <https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>



- 郵送（書面）とインターネットにより、重複して議決権を行使された場合は、インターネットの行使を有効な行使としてお取り扱いします。インターネットで複数回数、議決権を行使された場合は、最後の行使を有効な行使としてお取り扱いします。インターネットに関する費用（プロバイダー接続料金、通信料金等）は、株主様のご負担となります。株主様のインターネット利用環境によっては、ご利用になれない場合もあります。

インターネットによる議決権行使に関するお問い合わせ先

 0120-768-524

みずほ信託銀行 証券代行部 インターネットヘルプダイヤル
受付時間：午前9時～午後9時（土曜日・日曜日・祝祭日を除く）

機関投資家の皆様へ

上記のインターネットによる議決権の行使のほかに、予め申し込みをされた場合に限り、株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことができます。

招集ご通知がスマホでも！



スマート招集からも議決権行使サイトにアクセスいただけます。



<http://p.sokai.jp/2501/>

第1号議案

剰余金の配当の件

当社は、株主の皆様への適切な利益還元を経営上の重要政策と位置付けており、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的な方針としております。

当期の剰余金の配当につきましては、当期の業績や今後の経営環境等を勘案して、以下のとおり、1株当たり40円（3円増配）にいたしたいと存じます。

1	配当財産の種類	金銭
2	配当財産の割り当てに関する事項及びその総額	当社普通株式1株につき 金40円 配当総額 3,121,673,040円
3	剰余金の配当が効力を生じる日	2018年3月30日

(ご参考)

当社は、2016年11月に公表しました「サッポログループ長期経営ビジョン『SPEED150』」に基づき、2017年より「第一次中期経営計画2020」に取り組んでおります。本中期経営計画では、株主の皆様への利益還元として、配当性向30%を目安とする財務指標を掲げております。ただし、親会社株主に帰属する当期純利益が、特殊要因に係る特別損益等により大きく変動する場合には、その影響を考慮して配当金額を決定することがあります。

定款一部変更の件

1. 変更の理由

当社のコーポレートガバナンスの強化充実のため相談役制度を廃止することに伴い、相談役を規定する現行定款第22条において所要の変更を行うものであります。

2. 変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。

(下線部分に変更箇所を示しております。)

現 行 定 款	変 更 案
第4章 取締役および取締役会 (代表取締役、<u>役付取締役および相談役</u>) 第22条 会社を代表する取締役は取締役会の決議によって選定する。取締役会の決議によって取締役会長、取締役社長各1名および取締役副社長、専務取締役、常務取締役各若干名を選定することができる。<u>取締役会の決議で相談役若干名を選定することができる。</u>	第4章 取締役および取締役会 (代表取締役および役付取締役) 第22条 会社を代表する取締役は取締役会の決議によって選定する。取締役会の決議によって取締役会長、取締役社長各1名および取締役副社長、専務取締役、常務取締役各若干名を選定することができる。

取締役9名選任の件

本総会の終結の時をもちまして取締役全員（9名）の任期が満了となります。つきましては、取締役9名（うち社外取締役3名）の選任をお願いいたしたいと存じます。

取締役候補者は次のとおりであります。

候補者番号	候補者属性	氏 名	当社における地位及び担当	取締役会出席回数（出席率）
1	再任	上条 努 かみじょう つとむ	代表取締役会長	12／12回（100%）
2	再任	尾賀 真城 おが まさき	代表取締役社長	10／10回（100%）
3	再任	野瀬 裕之 のせ ひろゆき	取締役 戦略企画部長	12／12回（100%）
4	再任	征矢 真一 そや しんいち	取締役 経営管理部長	12／12回（100%）
5	再任	福原 真弓 ふくはら まゆみ	取締役 人事部長	12／12回（100%）
6	再任	吉田 郁也 よしだ いくや	取締役 グループR&D本部長	10／10回（100%）
7	再任 社外 独立	服部 重彦 はっとり しげひこ	社外取締役	11／12回（92%）
8	再任 社外 独立	鵜澤 静 うざわ しずか	社外取締役	12／12回（100%）
9	新任 社外 独立	Mackenzie マッケンジー・クラグストン Clugston	—	—

再任 再任取締役候補者 新任 新任取締役候補者 社外 社外取締役候補者 独立 独立役員候補者

(注) 1. 上記取締役候補者の当社における地位及び担当は本総会時のものであります。

2. 尾賀真城、吉田郁也の両氏の取締役会出席回数は、2017年3月30日の就任以降に開催された取締役会のみを対象としております。

3. 福原真弓氏は、戸籍上の氏名は小林真弓ですが、職務上使用している氏名で表記しております。

取締役在任年数
(本総会終結時)

11年

所有する
当社株式の数

17,235株

取締役会
出席回数12/12回
(100%)

候補者番号

1

か み じ ょ う

上 條

つ と む

努

満64歳(1954年1月6日生)

再 任

★ 取締役候補者の選任理由

上條努氏は、2011年以來当社の代表取締役を務めており、経営者として豊富な経験・実績・見識を有しております。当社のグループ経営全般の管理・監督者として適任であると判断し、取締役候補者としております。

★ 略歴、地位及び担当

1976年 4月	当社 (旧サッポロビール株式会社) 入社	2007年 3月	当社 取締役 経営戦略部長
2001年 3月	サッポロビール飲料株式会社 取締役 営業企画部長	2009年 3月	当社 常務取締役
2003年 9月	同社 取締役常務執行役員 マーケティング本部長	2011年 3月	サッポロ飲料株式会社 代表取締役社長 当社 代表取締役社長 兼 グループCEO
2005年 9月	同社 取締役常務執行役員 経営戦略本部長	2017年 1月	当社 代表取締役会長 (現在に至る)

★ 重要な兼職の状況

田辺三菱製薬株式会社 社外取締役 / 株式会社帝国ホテル 社外取締役

取締役在任年数
(本総会終結時)

1年

所有する
当社株式の数

13,677株

取締役会
出席回数10/10回
(100%)

候補者番号

2

お が

尾 賀

ま さ き

真 城

満59歳(1958年12月2日生)

再 任

★ 取締役候補者の選任理由

尾賀真城氏は、当社の取締役や事業会社の代表取締役社長を務めるなど、経営者として豊富な経験・実績・見識を有しております。当社のグループ経営の推進とコーポレートガバナンスの強化に適任であると判断し、取締役候補者としております。

★ 略歴、地位及び担当

1982年 4月	当社 (旧サッポロビール株式会社) 入社	2013年 3月	同社 代表取締役社長
2006年 10月	サッポロビール株式会社 (新会社) 首都圏本部 東京統括支社長		当社 取締役 兼 グループ執行役員
2009年 3月	同社 執行役員 北海道本部長	2015年 3月	当社 グループ執行役員
2010年 3月	同社 取締役 兼 常務執行役員 営業本部長	2017年 1月	当社 グループ執行役員社長
		3月	当社 代表取締役社長 (現在に至る)

★ 重要な兼職の状況

なし



候補者番号

3

の せ ひろ ゆき
野瀬 裕之

満55歳(1963年2月3日生)

再任

取締役候補者の選任理由

野瀬裕之氏は、事業会社において営業・マーケティング部門を幅広く経験し、ブランド戦略部門の責任者を務めるなど、マーケティング戦略に関する経験・実績・見識を有しており、サッポログループの成長戦略の策定・推進に適任であると判断し、取締役候補者としております。

★ 略歴、地位及び担当

1986年 4月 当社（旧サッポロビール株式会社）入社
2013年 3月 同社 ブランド戦略部長
2011年 3月 サッポロビール株式会社（新会社）焼酎戦略部長
2015年 3月 当社 取締役 戦略企画部長（現在に至る）
2012年 9月 同社 エビスブランド戦略部長

★ 重要な兼職の状況

なし

取締役在任年数
(本総会終結時)

3年

所有する
当社株式の数

3,526株

取締役会
出席回数12/12回
(100%)

候補者番号

4

の せ しん いち
征矢 真一

満54歳(1963年9月20日生)

再任

取締役候補者の選任理由

征矢真一氏は、事業会社において経理財務部門を幅広く経験するとともに、経営戦略・国際部門の責任者を務めるなど、経営戦略全般に関する経験・実績・見識を有しており、当社のグループ経営及びグローバル経営の強化に適任であると判断し、取締役候補者としております。

★ 略歴、地位及び担当

1986年 4月 当社（旧サッポロビール株式会社）入社
2014年 3月 サッポロインターナショナル株式会社 取締役
2006年10月 サッポロビール株式会社（新会社）北海道本社
サッポログループマネジメント株式会社 取締役
戦略企画部長
(現在に至る)
2009年11月 株式会社ポッカコーポレーション（現ポッカサ
2015年 3月 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社
ッポロフード&ビバレッジ株式会社）取締役
取締役常務執行役員
2012年 3月 サッポロ飲料株式会社 取締役 経営戦略部長
2016年 3月 当社 取締役 経営管理部長（現在に至る）
11月 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社
常務取締役

★ 重要な兼職の状況

なし

取締役在任年数
(本総会終結時)

2年

所有する
当社株式の数

4,039株

取締役会
出席回数12/12回
(100%)

取締役在任年数
(本総会終結時)

2年

所有する
当社株式の数

1,372株

取締役会
出席回数12/12回
(100%)

候補者番号

ふく はら ま ゆみ

5

福原 真弓

満53歳(1964年4月2日生)

再任

取締役候補者の選任理由

福原真弓氏は、事業会社の人事部門の責任者を務めるなど、人事戦略全般に関する経験・実績・見識を有しており、サッポログループのダイバーシティの推進及び人材育成の強化に適任であると判断し、取締役候補者としております。

★ 略歴、地位及び担当

1988年 4月 当社（旧サッポロビール株式会社）入社
2009年 9月 サッポロビール株式会社（新会社）人事総務部
グループリーダー
2013年 3月 同社 人事総務部長
2014年 3月 同社 人事部長
2016年 3月 当社 取締役 人事部長（現在に至る）

★ 重要な兼職の状況

なし

取締役在任年数
(本総会終結時)

1年

所有する
当社株式の数

5,250株

取締役会
出席回数10/10回
(100%)

候補者番号

よし だ いく や

6

吉田 郁也

満56歳(1961年12月21日生)

再任

取締役候補者の選任理由

吉田郁也氏は、事業会社の製造部門や商品開発部門の責任者を務めるなど、新商品の企画開発についての豊富な経験・実績・見識を有しており、サッポログループの研究開発の推進及び品質向上の推進に適任であると判断し、取締役候補者としております。

★ 略歴、地位及び担当

1985年 4月 当社（旧サッポロビール株式会社）入社
2003年 7月 サッポロビール株式会社（新会社）製造部
生産・技術開発センター長
2004年 9月 同社 北海道工場 製造部長
2008年 3月 同社 商品・技術開発部 商品・技術開発
センター長
2009年 3月 同社 静岡工場 製造部長
2010年 9月 同社 九州日田工場長
株式会社楽丸酒造 代表取締役社長
2012年 9月 サッポロビール株式会社（新会社） 千葉工場長
2013年 3月 同社 執行役員 千葉工場長
2015年 3月 同社 上席執行役員 千葉工場長
2017年 3月 当社 取締役 グループR&D本部長（現在に至る）

★ 重要な兼職の状況

なし



社外取締役在任年数 (本総会終結時)	6年
所有する 当社株式の数	0株
取締役会 出席回数	11 / 12回 (92%)

候補者番号

7

はっ とり

服部

しげ ひこ

重彦

満76歳(1941年8月21日生)

再任

社外

独立

社外取締役候補者の選任理由

服部重彦氏は、事業法人の社長としての豊富な経験・実績・見識を有し、また、海外での経営経験も豊富であり、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場で、当社取締役会において的確な提言・助言をいただいており、国際展開を推進する当社のコーポレートガバナンスに資するところは大きいと判断し、社外取締役候補者としております。

★ 略歴、地位及び担当

1964年 4月	株式会社島津製作所入社	2003年 6月	同社	代表取締役社長
1989年 6月	シマヅ サイエнтиフィック インストルメン ツ インク 社長 (米国駐在)	2009年 6月	同社	代表取締役会長
1993年 6月	株式会社島津製作所 取締役 (米国駐在)	2012年 3月	当社	社外取締役 (現在に至る)
1997年 6月	同社 常務取締役	2015年 6月	株式会社島津製作所	相談役 (現在に至る)

★ 独立性に関する考え方

服部重彦氏は、2015年6月まで株式会社島津製作所の業務執行に携わっておりました。過去、当社子会社の一部工場で同社製品を購入したことがあります。当該購入金額は僅少であり、当社が定める「社外役員の独立性基準」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。

★ 重要な兼職の状況

株式会社島津製作所 相談役 / 田辺三菱製薬株式会社 社外取締役 / ブラザー工業株式会社 社外取締役 /
明治安田生命保険相互会社 社外取締役 / 株式会社日本経済新聞社 社外監査役

社外取締役在任年数
(本総会終結時)

3年

所有する
当社株式の数

0株

取締役会
出席回数12/12回
(100%)

候補者番号

8

う ざわ し ず か
鵜澤 静

満72歳(1946年1月30日生)

再任

社外

独立

★ 社外取締役候補者の選任理由

鵜澤静氏は、持株会社の社長としての豊富な経験・実績・見識を有し、また、財務・経営管理における豊富な経験に基づき、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場で、当社取締役会において的確な提言・助言をいただいており、グループ経営体制の強化など当社のコーポレートガバナンスに資するところは大きいと判断し、社外取締役候補者としております。

★ 略歴、地位及び担当

1969年 4月	日清紡績株式会社(現日清紡ホールディングス株式会社) 入社	2008年 4月	同社 取締役専務執行役員 紙製品事業本部長 兼 事業支援センター長
2001年 6月	同社 取締役 経理本部長	2009年 6月	同社 代表取締役社長
2004年 6月	同社 常務取締役	2013年 6月	同社 代表取締役会長
2006年 6月	同社 取締役常務執行役員 総務本部長	2015年 3月	当社 社外取締役(現在に至る)
2007年 4月	同社 取締役専務執行役員 紙製品事業本部長	2016年 6月	日清紡ホールディングス株式会社 相談役

★ 独立性に関する考え方

鵜澤静氏は、2016年6月まで日清紡ホールディングス株式会社の業務執行に携わっていましたが、同社と当社並びに当社子会社との間に取引がなく、当社が定める「社外役員の独立性基準」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。

★ 重要な兼職の状況

株式会社日本政策金融公庫 社外取締役 / 株式会社ニチレイ 社外取締役



社外取締役在任年数
(本総会終結時)

—

所有する
当社株式の数

0株

取締役会
出席回数

—

候補者番号

9

M a c k e n z i e

マッケンジー・

C l u g s t o n

クラグストン

満67歳(1950年6月19日生)

新任

社外

独立

社外取締役候補者の選任理由

マッケンジー・クラグストン氏は、直接会社の経営に関与された経験はありませんが、当社が事業展開を進める北米・東南アジアの外交・貿易の分野で高い見識を有しております。その豊富な経験・実績・見識から、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場で、当社取締役会において的確な提言・助言をいただくことにより、グローバル展開を推進する当社のコーポレートガバナンスに資するところは大きいと判断し、社外取締役候補者としております。

★ 略歴、地位及び担当

1982年 6月	カナダ外務・国際貿易省入省	2012年11月	駐日カナダ特命全権大使
2000年 8月	在大阪 カナダ総領事	2016年 9月	当社 顧問 (現在に至る)
2003年 8月	駐日カナダ大使館公使		
2009年 8月	インドネシア共和国大使 兼 東ティモール民主共和国大使 兼 東南アジア諸国連合 (ASEAN) 大使		

★ 独立性に関する考え方

マッケンジー・クラグストン氏は、当社が定める「社外役員の独立性基準」を満たしております。同氏からは、2016年9月より当社顧問として当社経営へのアドバイスを受けています。顧問としての報酬は同氏の有する経験・見識に基づく当社の経営への助言に対する対価として支払われたもので、当事業年度における報酬額は500万円以下であり、同氏の独立性に影響を与えるものではありません。なお、同氏が取締役に就任された場合は、当社顧問を退任する予定です。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の定めに基づく独立役員として指定し、各取引所に届け出ております。

★ 重要な兼職の状況

亀田製菓株式会社 社外取締役 / 関西学院大学 特別任期制教授 / 出光興産株式会社 社外取締役

- (注) 1. 各候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
2. 所有する当社株式の数には、サッポログループの役員持株会における持分を含めた実質持株数を記載しております。
3. 当社は、服部重彦氏、鵜澤静氏との間で、会社法第427条第1項の規定による責任限定契約を締結しており、両氏の再任をご承認いただいた場合は、当該契約を継続する予定であります。また、マッケンジー・クラグストン氏の選任をご承認いただいた場合には、同様の責任限定契約を締結する予定であります。なお、当該契約の概要は、本招集ご通知添付書類37頁に記載のとおりであります。

(ご参考) 独立性の判断について

当社は、独立社外取締役を委員長とする任意の「指名委員会」において、独立社外取締役候補者及び独立社外監査役候補者として、以下のとおり、当社が定める「社外役員の独立性基準」を満たす者を要件としております。また、独立社外取締役候補者においては、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。

社外役員の独立性基準

1. 当社において社外取締役及び社外監査役（以下「社外役員」という。）が独立性を有する社外役員（以下「独立役員」という。）というためには、当該社外役員が以下の（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（社外監査役を独立役員として指定する場合にあっては、業務執行者でない取締役を含む。）であった者（※１）
 - （２）現在又は過去3年間に於いて、以下の①から⑧のいずれかに該当していた者
 - 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役員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役員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役員であっても、当該社外役員の人格、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役員については、当社は、当該社外役員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、当該社外役員が当社の社外役員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、当該社外役員を当社の独立役員とすることができるものとする。

(注)

- ※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又は監査役であったことがある者にあっては、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高の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・ファームであって、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、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。

補欠監査役1名選任の件

本総会の開始の時をもちまして、2017年3月30日開催の第93回定時株主総会において選任いただいた補欠監査役矢田次男氏の選任の効力が失効しますので、改めて、社外監査役が法令に定める員数を欠くことになる場合に備え、社外監査役の補欠監査役1名の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

補欠監査役候補者は次のとおりであります。

いい づか たか のり
飯塚 孝徳

満51歳(1966年6月1日生)

社外監査役の補欠監査役候補者

社外監査役の補欠監査役候補者の選任理由

飯塚孝徳氏は、直接会社の経営に関与された経験はありませんが、8年間にわたり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）にて地域経済活性化、事業再生支援に従事し、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よって、客観的かつ公正な立場で取締役の職務の執行を監査できると判断し、社外監査役の補欠監査役候補者としております。

★ 略歴・地位

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）
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

★ 独立性に関する考え方

飯塚孝徳氏は、当社が定める「社外役員の独立性基準」を満たしております。なお、同氏が監査役に就任された場合は、東京証券取引所及び札幌証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、各取引所に届け出る予定であります。

★ 重要な兼職の状況

飯塚総合法律事務所 弁護士 / SEホールディングス・アンド・インキュベーションズ株式会社 社外監査役 / 原子力損害賠償紛争解決センター仲介委員

所有する当社株式の数 0株

(注) 1. 候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。

2. 当社は、飯塚孝徳氏が監査役に就任された場合、同氏との間で、会社法第427条第1項の規定による責任限定契約を締結する予定であります。なお、当該契約の概要は、本招集ご通知添付書類37頁に記載のとおりであります。

以上

事業報告 2017年1月1日から2017年12月31日まで

1 サッポログループ（企業集団）の現況

業績ハイライト

売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に帰属 する当期純利益
5,515 億円	170 億円	164 億円	109 億円
前期比1.8%増 ▲	前期比16.0%減 ▼	前期比14.5%減 ▼	前期比15.9%増 ▲

① 事業の経過及び成果

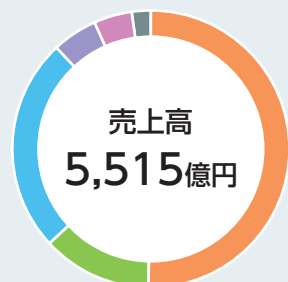
当期の日本経済は、輸出の回復や雇用所得環境の改善により、緩やかな回復基調となりました。一方で、地政学リスクの高まりや天候不順が、投資や消費への抑制に働き、依然として先行きの読めない経済環境となりました。

国内酒類業界では、改正酒税法による店頭価格の上昇や夏場の天候不順、消費者の節約志向による居酒屋業態の不振などが需要を押し下げる要因となりました。海外では、北米のビール市場は前期を下回ったものと推定されますが、アジアのビール市場は引き続き成長しています。国内飲料業界は、前期並みに推移したものと考えられます。不動産業界では、首都圏オフィス賃貸市場において空室率が改善するとともに賃料水準も緩やかに上昇しています。

このような状況のもと、サッポログループでは、「サッポログループ長期経営ビジョン『SPEED150』」及び「第一次中期経営計画2020」に基づく成長戦略を加速させ、「世界に広がる『酒』『食』『飲』で個性かがやくブランドカンパニー」になることを目指し、2017年度の財務目標達成に向かい歩んできました。

当期におけるサッポログループの連結業績は、以下のとおりです。

売上高構成比



国内酒類事業	50.5%
国際事業	12.7%
食品・飲料事業	25.0%
外食事業	5.3%
不動産事業	4.4%
その他	2.1%

売上高

国内酒類事業では、ブランド強化を図っているビールやワイン・RTD・スピリッツ類などの多層化の取り組みが好調に推移しましたが、発泡酒や新ジャンルの売上数量が前期を下回ったことから、減収となりました。一方で、国際事業では、サッポロブランドのビール売上数量が前期を上回ったことや、「カントリー ピュア フーズ社」の果汁シャーベット事業などが寄与した結果、増収となりました。食品・飲料事業では、国内のレモン飲料やスープ食品などの売上数量が前期を上回りましたが、シンガポールや同国からの輸出による売上数量が減少したことなどから、前期並みの売上高となりました。外食事業では、国内の既存店が堅調に推移したことや、前期6月に新規連結となった「マルシンカワムラ社」「銀鱗水産社」が通年寄与したことなどから増収となりました。不動産事業では、前期9月に開業した「GINZA PLACE（銀座プレイス）」の通年寄与などにより増収となりました。

以上の結果、連結売上高は5,515億円（前期比97億円、1.8%増）となりました。

営業利益

国内酒類事業では、売上高は減収となりましたが、ビールやワイン・RTD・スピリッツ類など多層化の成長により、品種構成が改善した影響や、製造原価の改善により、営業利益は前期並みとなりました。国際事業では、北米酒類が好調に推移しましたが、「シルバー スプリングス シトラス社」の売上数量が減少したことや、「アンカー ブリュワーイング社」の取得費用などが影響し、減益となりました。食品・飲料事業では、シンガポールでの売上減少などにより、減益となりました。外食事業では、売上高は堅調に推移しましたが、食材の高騰や人件費の上昇により、減益となりました。不動産事業では、主力物件の賃料収入増加や、「GINZA PLACE（銀座プレイス）」の寄与により、増益となりました。

以上の結果、連結営業利益は170億円（前期比32億円、16.0%減）となりました。

経常利益

連結営業利益の減少により、連結経常利益は164億円（前期比27億円、14.5%減）となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益

投資有価証券売却益48億円や、固定資産売却益19億円を計上したこともあり、親会社株主に帰属する当期純利益は109億円（前期比15億円、15.9%増）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。

国内酒類事業



■ 当期の概況

国内におけるビール類総需要は、6月の改正酒税法の影響に加えて夏場の天候不順により、RTD（※1）への流出や業務用市場の落ち込みが見られ、前期比98%弱になったと推定されます。

このような中で、国内酒類事業は、経営ビジョン「オンリーワンを積み重ね、No.1へ」を継続し、サッポログループならではの価値の提供を積み重ねるとともに、「ビール復権宣言」を事業方針に掲げ、ビールに積極的な投資をすることで、さらなる成長を目指しました。

ビールでは、好調な売上を維持し続けている「サッポロ生ビール黒ラベル」の缶製品が牽引しました。また、「エビス」ブランドも、3月発売の「エビス 華みやび」が好評をいただき、ビール合計の売上数量は前期比102%となり、3年連続で前期を上回りました。一方で、発泡酒「極ZERO（ゴクゼロ）」や、新ジャンル「麦とホップ」ブランドの売上が前期を下回りました。ビール類合計の売上数量は前期比98.1%となりましたが、総需要を上回りました。

RTDでは、高付加価値のコラボ新商品である「愛のスコールホワイトサワー」は販売エリアを西日本限定から全国に拡大し、「男梅サワー」「キレートレモンサワー」などの主軸商品も順調に推移し、売上高は前期を大幅に上回りました。

ワインでは、輸入ワインの「ペンフォールズ」、シャンパーニュ「テタンジェ」や、日本ワイン「グランポレール」などのファインワイン（※2）の販売強化を図り、売上高は前期を上回りました。

洋酒では、「デュワーズ」等の主力ブランドが好調に推移したことで、売上高は前期を上回りました。

和酒では、甲乙混和芋焼酎売上No.1（※3）の「こくいも」が引き続き好調に推移し、売上高は前期を上回りました。

以上の結果、国内酒類事業の売上高は2,786億円（前期比7億円、0.3%減）となり、営業利益は117億円（前期比0億円、0.2%増）となりました。

※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 ファインワイン：中高級価格（1本1,500円以上）ワイン

※3 インテージSRI甲乙混和芋焼酎市場2016年1月～2017年12月累計販売金額全国SM/CVS/酒DSの合計



売上高 **2,786** 億円

前期比 0.3%減 ▼

2,794 2,786

第93期 第94期
2016年度 2017年度

営業利益 **117** 億円

前期比 0.2%増 ▲

117 117

第93期 第94期
2016年度 2017年度

国際事業



■ 当期の概況

北米におけるビール市場の総需要は、アメリカ、カナダともに前期を下回ったと推定されます。アジア経済は、依然底堅いものの成長率が鈍化し、各国・地域ごとの景気動向にばらつきが見られました。

このような中で、国際事業は、北米及び東南アジアにおけるプレミアムビール市場を中心にブランド力の強化に取り組み、アメリカでは果汁飲料の販路拡大を行いました。

北米では、カナダにおいて、「スリーマン社」が主力のプレミアムブランドへのマーケティング投資を継続した結果、シェアアップを果たしましたが、ビール市場の停滞により「スリーマン社」のビール売上数量（「サッポロ」ブランドを除く）は前期比99%となりました。アメリカのビール市場では、「サッポロUSA社」がアメリカ一般市場やアジア系市場への展開を進めた結果、同社の「サッポロ」ブランドのビール売上数量は前期比106%となりました。また、9月から「アンカー ブリュワーイング社」を連結子会社化し、北米プレミアムビールブランドの強化を図りました。アメリカの飲料市場においては、「カントリー ピュア フーズ社」の業務用飲料や果汁シャーベットが好調に推移したものの、同国におけるオレンジジュースの消費量逡減を背景に、「シルバー スプリングス シトラス社」の売上数量が大幅に減少した結果、両社合計の売上高は前期を下回りました。

東南アジアでは、ベトナムにおいて、1月からの酒税増税に加え、販促方法の変更により取扱店が減少した結果、ビール売上数量は前期を下回りました。シンガポールでは、家庭用及び業務用市場への販路拡大に取り組み、ビール売上数量は前期を上回りました。

その他のエリアでは、韓国において、家庭用及び業務用市場で好調な「Sapporo Premium Beer」に加え、「エビスビール」の販売を開始した結果、ビール売上数量が前期を大幅に上回りました。オセアニアでは、現地でのライセンス生産を核として同市場での販売強化に取り組んでおり、ビール売上数量は前期を上回りました。

これらの取り組みを通じて、国際事業全体の「サッポロ」ブランドのビール売上数量は前期比115%となりました。

以上の結果、国際事業の売上高は698億円（前期比44億円、6.8%増）となり、営業損失は12億円（前期比▲21億円、－）となりました。



売上高 **698** 億円

前期比 6.8%増 ▲

654

698

第93期
2016年度

第94期
2017年度

営業損失 **12** 億円

前期比 －

9

△12

第93期
2016年度

第94期
2017年度

国際事業、食品・飲料事業及び外食事業の海外売上高を合わせたグループの売上高海外比率は、21.2%（酒税抜き）です。

食品・飲料事業



■ 当期の概況

国内飲料の総需要は、前期比100%と推定されます。

このような中で、食品・飲料事業は、国内飲料においては「キレートレモン」「素材系」「食感系」「がぶ飲み」ブランド、国内食品においてはレモン及びスープのラインアップ強化を図り、サッポログループ独自の価値提案を行いました。

国内飲料では、レモンの研究成果を活用した機能性表示食品「レモンの元気」や国産六条大麦を100%使用した「にっぽん麦茶」など、強みを活かした新商品を発売しました。また、「がぶ飲み」ブランドでは、「がぶ飲み レモンクリームソーダ」などのユニークなフレーバーで話題を喚起しました。売上が好調な「加賀棒ほうじ茶」を中心とした国産素材無糖茶シリーズでは、「フード・アクション・ニッポン」のロゴマークの認知度向上に寄与したとして「フード・アクション・ニッポンMIP (Most Impressive Partner) 賞」を受賞しました。

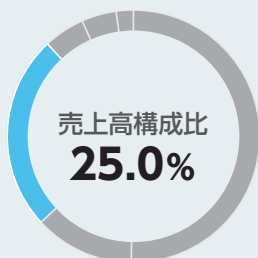
国内食品では、冷製缶スープやカップ入りスープを中心にスープ類が好調に推移しました。また、秋冬向けに、レンジで簡単に調理できるレトルトタイプのスープ「じっくりコトコト ご褒美Dining (ダイニング)」シリーズを刷新し、新たにTVCMを展開するなどスープの需要喚起を行った結果、スープ食品計で前期比105%となりました。レモン食品においては、基幹商品である「ポッカレモン100」の売上が堅調に推移し、売上高は前期比108%となりました。また、広島県や同県の大崎上島町に続き、呉産レモンの振興及び地域の活性化を目的に、呉市とパートナーシップ協定を締結しました。豆乳ヨーグルトにおいては、当期で発売20周年を迎える特定保健用食品「ソヤファーム 豆乳で作ったヨーグルト」シリーズを10年ぶりに刷新し、ブランド強化を図りました。

国内外食では、カフェチェーン「カフェ・ド・クリエ」を展開する「ポッカクリエイト社」が、季節やトレンドに合わせた新メニューの発売等を行った結果、既存店における売上高は堅調に推移し、前期を上回りました。

海外飲料では、緑茶で約70%のシェアを占め、お茶カテゴリーでNo.1のシェア(※)を有するシンガポールでのポジションは維持しつつも、一部の国における新たな税制の導入による影響もあり、シンガポールからの輸出についてはやや低調に推移しました。また、インドネシアの「ポッカ ディーマ インターナショナル社」において、現地の飲料水生産設備が4月より本格稼働し、主力となるPETボトル商品「450mlジャスミングリーンティ」「350mlレモンブラックティ」等の生産出荷を開始しました。

以上の結果、食品・飲料事業の売上高は1,378億円(前期比0億円、0.0%減)となり、営業利益は5億円(前期比7億円、57.1%減)となりました。

※データ出典：Nielsen Singapore Market Track May 2017
(Copyright © 2017, The Nielsen Company)



売上高 **1,378** 億円

前期比 0.0%減 ▼

1,379 1,378

第93期 第94期
2016年度 2017年度

営業利益 **5** 億円

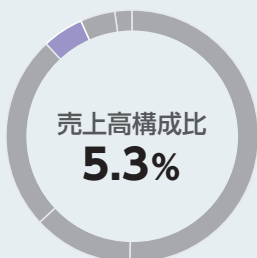
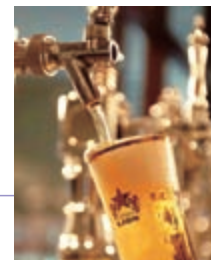
前期比 57.1%減 ▼

13

5

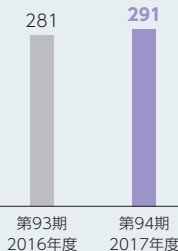
第93期 第94期
2016年度 2017年度

外食事業



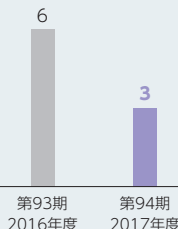
売上高 **291** 億円

前期比 3.6%増 ▲



営業利益 **3** 億円

前期比 50.2%減 ▼



■ 当期の概況

国内外食市場は、業界全体として売上高では回復基調が続いているものの、人手不足に伴う採用コストや食材の仕入価格は上昇基調にあり、依然として厳しい経営環境にありました。

このような中で、外食事業は、企業理念である「JOY OF LIVING～生きている喜び～」のもと、安全・安心な商品の提供を心がけ「お客様へ100%満足の提供」を目指す店舗づくりを進めました。

国内では、「エビスバー」を2月に中四国エリア初となる広島に、3月には新横浜で出店するとともに、5月には大宮に「銀座ライオンビヤガーデン」を新規出店しました。また基幹店舗である「ビヤホールライオン 銀座七丁目店」のリフレッシュ改装を行うとともに、「銀座ライオン 羽田空港店」の全面改装を行い、当期は計3店舗の新規出店と2店舗の店舗改装を実施しました。一方、不採算店等8店舗を閉鎖したことにより、当期末の国内店舗数は195店舗となりました。

シンガポールにおいては、市内中心部にある「とん吉」業態3店舗の店舗改装を実施しました。また、ケーキの販売店「RIVE GAUCHE (リヴ・ゴーシュ)」をシティリンク内に新規出店しました。一方で3店舗を閉鎖したことにより、当期末のシンガポール店舗数は13店舗となりました。

以上の結果、外食事業の売上高は291億円（前期比10億円、3.6%増）となり、営業利益は3億円（前期比3億円、50.2%減）となりました。

不動産事業



■ 当期の概況

不動産業界は、首都圏オフィス賃貸市場において、2018年以降の大型供給による影響で空室率の低下に一服感が見え始めてきてはいるものの、好調な企業業績を背景に引き続きオフィス需要が堅調なことから、依然として空室率は低い水準で推移しており、賃料水準も緩やかな上昇傾向が継続しています。

このような中で、不動産賃貸では、「恵比寿ガーデンプレイスタワー」をはじめ、首都圏を中心に保有する各物件で高稼働率を維持しています。また、既存テナントの賃料水準引き上げについても積極的に取り組んでいます。

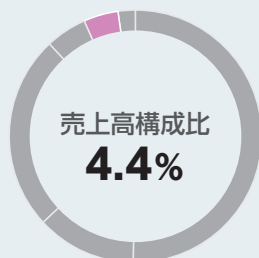
複合商業施設「恵比寿ガーデンプレイス」では、施設の新たな付加価値創出やブランド価値向上を図るため、渋谷区民も利用可能な「コンソーシアム型」（複数企業向け）の事業所内保育所を4月に開所するとともに、展望レストラン街を「Grand&Casual ～本物を気軽に愉しむ贅沢」のコンセプトのもと全面リニューアルし、39階は「Think the world」をテーマに世界の厳選された料理の数々を愉しめるフロアに、また38階は「和」をテーマにしたフロアとし、8月にランドオープンしました。

2016年9月に開業した複合商業施設「GINZA PLACE（銀座プレイス）」は、通年稼働により収益に貢献しました。施設コンセプトである「発信と交流の拠点」としてさらに情報発信力を高め、ブランド価値向上に取り組んでいくとともに、街の賑わい創出や集客向上に貢献していきます。

また、札幌市が都心まちづくりの重点地区と位置付けて進めている「創成川以東地区」の再整備計画に合わせ、複合商業施設「サッポロファクトリー」の改装を着実に推進しています。隣地駐車場跡地の再開発については、地上3階建て、延べ面積約6,900㎡の新たな商業施設が5月に竣工し、住宅関連企業のショールームとして7月に開業しました。今後も生活者の利便性向上を図り、魅力ある都市空間づくりに努めていきます。

一方、長期的な視点から引き続き物件ポートフォリオの見直しを行っており、10月には、「星和高麗橋ビル」（大阪）を売却しました。

以上の結果、不動産事業の売上高は241億円（前期比12億円、5.4%増）、営業利益は112億円（前期比9億円、9.0%増）となりました。



売上高 **241** 億円

前期比 5.4%増 ▲

229 241

第93期 第94期
2016年度 2017年度

営業利益 **112** 億円

前期比 9.0%増 ▲

103 112

第93期 第94期
2016年度 2017年度

② 対処すべき課題

(1) サッポログループの中長期的な経営戦略並びに目標とする経営指標

当社は2016年11月、グループ創業150年となる2026年までの10年間に、当社が進むべき方向性と、2017年から2020年までの4年間で取り組む基本戦略をまとめた「サッポログループ長期経営ビジョン『SPEED150』」及び「第一次中期経営計画2020」を策定しました。2018年は、「第一次中期経営計画2020」の2年目に当たります。

■ サッポログループ長期経営ビジョン「SPEED150」

経営理念及び経営の基本方針は踏襲しながら、スピードを持って経営改革と事業成長に取り組むことで実現させる「2026グループビジョン」と「行動指針」を定めました。

グループの成長の源泉は、創業以来140年の歴史の中で培われた「ブランド資産」であると改めて認識した上で、グループのコア事業を『酒』『食』『飲』の3分野と位置付け、不動産事業とともにグループ保有のブランドを育成・強化していきます。国内に数多ある食品企業の中でも、『酒』『食』『飲』の3分野を展開するユニークな強みを活かし、特長ある商品・サービスをグローバルに展開し、お客様との接点拡大を図ることで、力強い成長を目指します。

経営理念

潤いを創造し
豊かさに貢献する

経営の基本方針

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

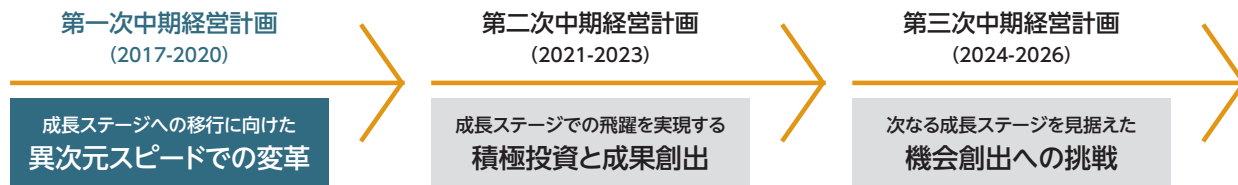
2026グループビジョン

サッポログループは
世界に広がる『酒』『食』『飲』で
個性かがやくブランドカンパニーを
目指します

行動指針

1. イノベーションと品質の追求による新たな価値の創造で、世界のお客様のより豊かな生活に貢献します
2. お客様同士のコミュニケーション活性化に役立つ商品・サービスの提供とブランド育成に努めます
3. 環境変化に対応し、効率的な経営の実践に努めます

■ [SPEED150]ロードマップ



■ 第一次中期経営計画2020

基本方針 「異次元スピードでの変革」をテーマに、成長ステージへの早期移行を目指します。

- 1.事業活動 各事業の競争領域を見定め、「継続成長」「成果創出」を実現して、キャッシュ創出力を高めます。
 - ①既存事業の継続的成長 既存5事業での競争領域を見定めた確実な成長
 - ②投資事業の成果創出 ベトナム事業、北米飲料事業、食品・飲料事業での収益性向上
 - ③成長機会の獲得 『食』分野の拡大とグローバル展開に経営資源を投入し成長機会を獲得
- 2.グループ経営 「経営資源の戦略的シフト」「セグメント経営の事業構造変革と推進」による基盤強化を主導します。
 - ①成長実態に適したグループ体制と本社機能の最適化の実行
 - ②基盤機能の強化
 - R&D 『食』分野の成長に向けたリソース（人財、研究開発費）の増強
 - 人事・人財 成長領域への人財シフトと健康増進への取り組み
 - 財務 資産効率の向上とモニタリング強化による財務基盤強化

(2) サッポログループの主要事業での取り組み課題

国内酒類事業



「オンリーワンを積み重ね、No.1 へ」のビジョン継続

- ビール：4年連続前年超えを目指した「続・ビール強化」
 - ・「サッポロ生ビール黒ラベル」…「完璧な生ビール体験」の実感につながるブランド接点拡大施策の推進
 - ・「エビス」…「日常接点の創出」をテーマにしたお客様価値向上施策の推進
 - ・消費の多様化、社会環境変化にも対応した個性豊かな商品の開発・育成の推進
- ワイン：第2の事業の柱への確かな成長
 - ・日本ワイン「グランポレール」、シャンパーニュ「テタンジェ」、輸入ワイン「ペンフォールズ」を中心とした、ファインワインの提案強化
 - ・幅広い商品提案とプロモーションによる、デ일리ワインのパワーブランド強化
- スピリッツ：「ブランドの見える化」を推進したオンリーワン商品の提供
 - ・R T D 「驚きをカタチに」実現による成長機会の最大化に向けた好調なコラボレーション商品「男梅サワー」「キレートレモンサワー」「愛のスコールホワイトサワー」の独自価値の強化、4月に発売をする「りらくす」など新たな切り口のオンリーワン商品の創出
 - ・和酒・洋酒 新たな楽しみ方の提案による飲用機会の拡大

国際事業



北米及び東南アジアにおいて、サッポログループ独自の地位を構築

- カナダ市場：シェアアップと利益計画達成
 - ・「スリーマン社」が扱うブランドの個性に合わせたマーケティング施策展開
 - ・プレミアムブランドへの経営資源投入継続
 - ・「アンカー ブリュワーイング社」ブランドの販路拡大
- アメリカ市場：ブランドの存在感拡大、「アンカー ブリュワーイング社」とのシナジーの早期実現
 - ・「サッポロUSA社」が今後の伸びが期待できるエリアとチャネルに経営資源を戦略的に配分
- アメリカ飲料市場：売上拡大と収益向上
 - ・「シルバー スプリングス シトラス社」及び「カントリー ピュア フーズ社」の強みを活かす経営体制への移行
 - ・ローコストオペレーションによる価格優位性構築、新たな販路獲得
- ベトナム市場：収益改善
 - ・店頭での「Sapporo Premium Beer」独自のブランドポジショニング確立、販売網再編、販促方法効率化
- シンガポール市場：市場拡大
 - ・家庭用及び業務用市場の販路拡大推進

食品・飲料事業



お客様視点を徹底し、サッポログループの優位性を発揮できる分野にて新価値を提案

- 国内飲料
 - ・サッポログループの持つ強みを活かしながら独自のポジションを確立
 - ・「キレートレモン」「素材系」「食感系」「がぶ飲み」ブランドを強化
- 国内食品
 - ・スープ…年間を通じて様々なシーンに適した商品を開発、需要を拡大
 - ・レモン食品…「ポッカレモン100」やレモン酢商品の需要を広げる活動を展開
 - ・業務用…グループシナジーを活かし、売上を拡大
 - ・豆乳…豆乳ヨーグルトの新たな商品展開を図り需要喚起、売上を拡大
- 国内外食
 - ・「カフェ・ド・クリエ」…きめ細かいマーケティングにより、既存店を活性化
 - ・新業態への取り組みを加速させ、ブランド価値を向上
- 海外飲料
 - ・主力のシンガポール市場での優位性を維持しつつ、売上拡大と効率化を推進
 - ・インドネシアなど重点地域においては、その国・地域に合った商品を提案、さらなる成長へ

外食事業



「営業品質」の向上を図り、安全・安心な商品の提供に向けた取り組みを推進

- 国内新規展開
・ 基幹業態である「銀座ライオン」や「エビスバー」の展開エリアの拡大、新たな業態開発にも注力
- 国内既存店舗施策
・ 将来に亘る収益力の維持・向上に向けた、既存店舗の改装・業態変更への積極的な取り組み
- 海外店舗施策
・ ビヤホール文化を世界に発信すべく、シンガポール国内での「銀座ライオン」ブランドの再構築に向けた取り組み、収益向上に向けたコスト構造改革を推進

不動産事業



事業全体の価値向上に向けた、保有物件ポートフォリオの改善、「まちづくり事業」推進のための物件取得、新たな事業ドメインの構築

- 不動産賃貸
・ ハード・ソフト両面における競争力強化、保有物件の稼働率及び賃料水準の維持向上への取り組み
- 中核施設「恵比寿ガーデンプレイス」
・ 街全体のブランド価値を向上
・ 商業区画をはじめとする各エリアにおける利便性向上、新たな付加価値提供
- 複合商業施設「GINZA PLACE（銀座プレイス）」
・ 施設コンセプトである「発信と交流の拠点」としてさらに情報発信力を高め、ブランド価値を向上
・ 街の賑わい創出、集客向上への貢献
- 複合商業施設「サッポロファクトリー」
・ 札幌市が都心まちづくり重点地区と位置付けて進める「創成川以東地区」の再整備計画に合わせた改装を継続、魅力ある都市空間づくり

サッポログループは、株主の皆様をはじめとするすべての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、グループの持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

株主の皆様におかれましては、より一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

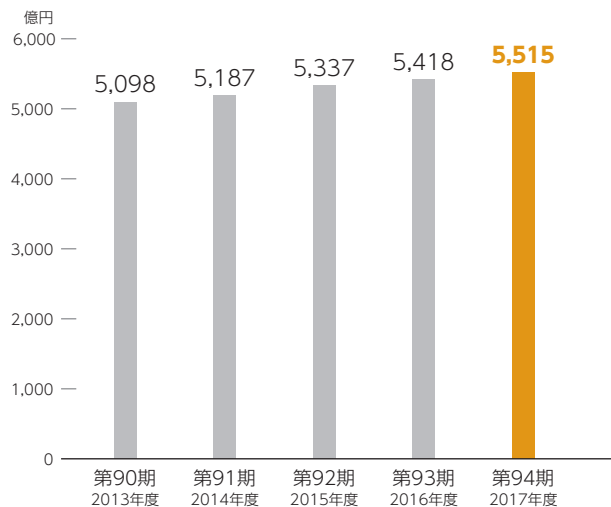
③ 財産及び損益の状況の推移 (2017年12月31日現在)

区分	第90期 2013年度	第91期 2014年度	第92期 2015年度	第93期 2016年度	第94期 2017年度
売上高 (百万円)	509,834	518,740	533,748	541,847	551,548
営業利益 (百万円)	15,344	14,728	13,950	20,267	17,032
売上高営業利益率 (%)	3.0	2.8	2.6	3.7	3.1
経常利益 (百万円)	15,130	14,565	13,211	19,202	16,410
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	9,451	340	6,108	9,469	10,977
1株当たり当期純利益 (円)	24.20	0.87	78.40	121.56	140.93
ROE (%)	6.7	0.2	3.9	5.9	6.6
EBITDA (百万円) (※)	44,388	42,974	42,327	46,529	44,558
総資産 (百万円)	616,752	625,439	620,388	626,351	630,630
純資産 (百万円)	155,366	160,004	163,822	166,380	177,662
1株当たり純資産 (円)	388.77	401.17	2,027.21	2,062.86	2,227.02
自己資本比率 (%)	24.6	25.0	25.5	25.7	27.5
デット・エクイティ・レシオ (倍)	1.6	1.5	1.4	1.4	1.3
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	32,861	22,284	35,265	32,570	30,004
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△13,268	△17,229	△9,755	△27,586	△17,822
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△19,147	△7,307	△24,802	△4,827	△10,171

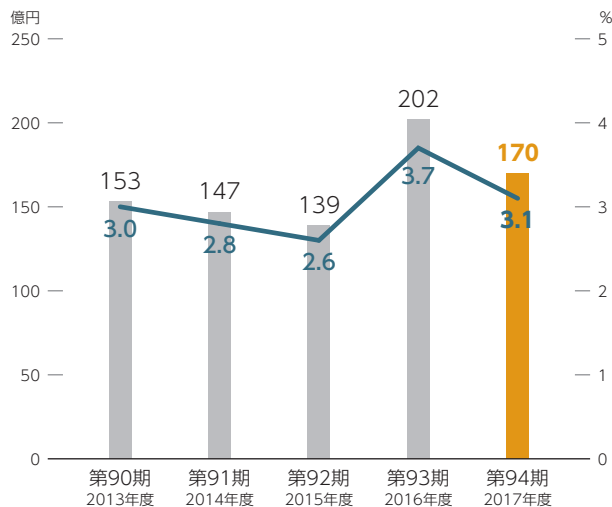
※ EBITDA : 営業利益に減価償却費とのれん償却費を加えたものです。

(注) 2016年7月1日付で、普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行いましたので、第92期（2015年度）の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益及び1株当たり純資産を算定しております。

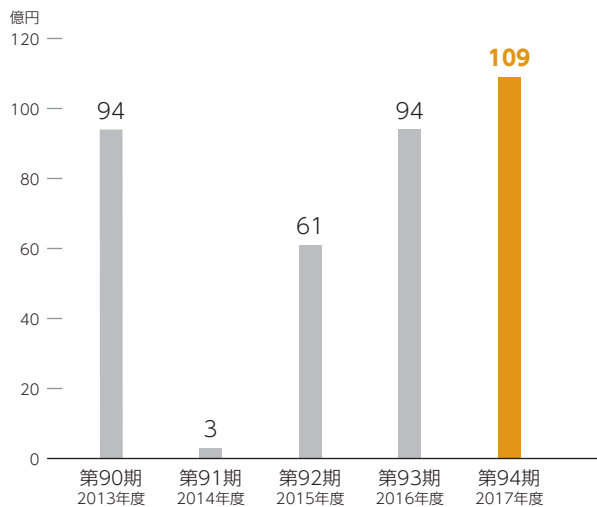
売上高



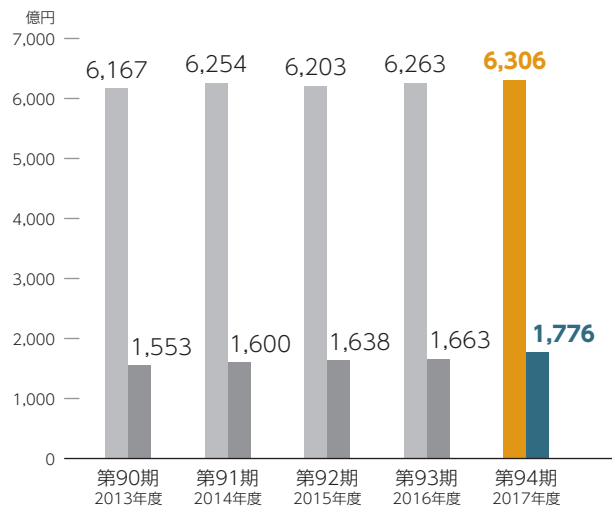
営業利益・売上高営業利益率



親会社株主に帰属する当期純利益



総資産・純資産



④ 設備投資の状況

当期の設備投資額は、175億円（工事ベース）で、その主なものは次のとおりです。

(1) 当期に完成、又は取得した主な設備

食品・飲料事業：PT.POKKA DIMA INTERNATIONAL インドネシア西ジャワ州 飲料水生産設備

(2) 当期において継続中の主要設備の新設

食品・飲料事業：ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社 群馬県伊勢崎市 飲料水及び食料品生産設備

⑤ 資金調達の状況

当期は社債、長期借入金で224億円を調達しました。なお、社債償還、長期借入金返済を総額226億円実施しています。

⑥ 企業集団の現況に関する重要な事項

(1) 当社子会社であるサッポロインターナショナル株式会社の海外子会社SLEEMAN BREWERIES LTD.（以下、「SBL」）は、2014年12月、Liquor Control Board of Ontario（カナダ・オンタリオ州政府が保有するビール販売会社。以下、「LCBO」）、Brewers Retail Inc.（The Beer Storeというビール小売店を運営する会社で、SBLが少数株主となっている。以下、「TBS」）、その他2社とともに、オンタリオ州上級裁判所において、同州においてLCBO又はTBSからビールを購入した原告（以下、「原告」）から集団訴訟を提起されました。原告は、2000年6月にLCBOとTBSが結んだビールの販売に関する取り決めにより、オンタリオ州において価格の高いビールを購入することになったと主張しています。SBLは、現在、本訴訟について争っています。

(2) 当社子会社であるサッポロビール株式会社（以下、「サッポロビール」）は、「サッポロ 極ZERO（リキュール（発泡性）①）」（以下、「旧極ZERO」）に係る酒税について、税率適用区分を発泡性酒類の基本税率として、自主的に修正申告等を行いましたが、その後、改めて、旧極ZEROが「リキュール（発泡性）①」の税率適用区分に該当すると判断し、所轄税務署長に対して更正の請求をしておりました。これに対して、同税務署長より「更正をすべき理由がない旨の通知処分」がなされましたため、サッポロビールは、2017年4月、上記通知処分の取消しを求め、東京地方裁判所に訴訟を提起しました。

⑦ 重要な子会社等の状況 (2017年12月31日現在)

(1) 重要な子会社の状況

会社名	資本金 (百万円)	当社の議決権 比率 (%)	主要な事業内容
サッポロビール株式会社	10,000	100	酒類の製造・販売
サッポロインターナショナル株式会社	17,503	100	国際事業の運営・管理
ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社	5,431	100	飲料水等の製造・販売
株式会社サッポロライオン	4,878	100	飲食店の経営
サッポロ不動産開発株式会社	2,080	100	不動産の賃貸
サッポログループマネジメント株式会社	25	100	事務業務受託
株式会社恵比寿ワインマート	100	※100	ワイン・洋酒等の販売
沖縄ポッカ食品株式会社	128	※100	飲料水の製造
株式会社ポッカクリエイト	300	※100	飲食店の経営
フォーモストブルーシール株式会社	151	※99.80	菓子の販売
株式会社東京エネルギーサービス	490	※100	エネルギーの供給
神州一味噌株式会社	72	51	食品の製造・販売
SAPPORO U.S.A., INC.	7,200 千米ドル	※100	ビールの販売
SAPPORO NORTH AMERICA, INC.	0 千米ドル	100	海外酒類事業の中間持株会社
ANCHOR BREWING COMPANY, LLC	105,676 千米ドル	※100	ビールの製造・販売
SAPPORO CANADA INC.	299,000 千加ドル	※100	海外酒類事業の中間持株会社
SLEEMAN BREWERIES LTD.	50,634 千加ドル	※100	ビールの製造・販売
SAPPORO ASIA PRIVATE LTD.	97,444 千米ドル	※100	海外酒類事業の中間持株会社
SAPPORO VIETNAM LTD.	93,000 千米ドル	※100	ビールの製造・販売

会社名	資本金 (百万円)	当社の議決権 比率(%)	主な事業内容
■ POKKA CORPORATION (SINGAPORE) PTE. LTD.	26 百万シンガポールドル	※100	飲料水の製造・販売
■ POKKA INTERNATIONAL PTE. LTD.	4 百万シンガポールドル	※100	飲料水・食品の販売
■ POKKA ACE (MALAYSIA) SDN. BHD.	27 百万マレーシアリンギット	※50	飲料水の製造・販売
■ POKKA (MALAYSIA) SDN. BHD.	60 百万マレーシアリンギット	※100	飲料水の製造
■ PT.POKKA DIMA INTERNATIONAL	200,000 百万インドネシアルピア	※50	飲料水の製造・販売
■ SAPPORO LION (SINGAPORE) PTE. LTD.	4 百万シンガポールドル	※100	食品の製造、飲食店の経営

※印は子会社保有の株式を含んでいます。

(注) 1. 当社が直接保有している、又は資本金1億円以上の子会社のみを記載しています。

2. 前期に記載した宮坂醸造株式会社は、商号を神州一味噌株式会社に変更しました。

3. 当期に記載したSAPPORO NORTH AMERICA, INC.は、会社設立により子会社となりました。

4. 当期に記載したANCHOR BREWING COMPANY, LLCは、持分取得により子会社となりました。

5. 特定完全子会社に該当する子会社はありません。

(2) 重要な関連会社の状況

会社名	資本金 (百万円)	当社の議決権 比率 (%)	主な事業内容
■ 京葉ユーティリティ株式会社	600	※20	エネルギーの供給
■ 株式会社ザ・クラブ・アット・エビスガーデン	200	※30	スポーツ施設賃貸

※印は子会社保有の株式を含んでいます。

(注) 資本金1億円以上の関連会社のみを記載しています。

8 従業員の状況(2017年12月31日現在)

(1) サッポログループの従業員の状況

区分	従業員数 (名)	前期末比増減 (名)
国内酒類事業	2,039	113
国際事業	1,460	△90
食品・飲料事業	2,758	△20
外食事業	841	9
不動産事業	90	△2
全社 (共通)	714	34
合計	7,902	44

(2) 当社の従業員の状況

従業員数 (名)	前期末比増減 (名)	平均年齢 (歳)	平均勤続年数 (年)
187	27	46.7	20.6

9 主要な借入先の状況(2017年12月31日現在)

借入先	借入残高 (百万円)
株式会社みずほ銀行	9,969
農林中央金庫	9,000
信金中央金庫	6,000
株式会社三菱東京UFJ銀行	4,500
明治安田生命保険相互会社	4,500
日本生命保険相互会社	4,160
株式会社北洋銀行	3,600
三菱UFJ信託銀行株式会社	3,000
株式会社北海道銀行	2,600

(注) 上記にはシンジケートローンによる借入金 (総額61,708百万円) は含まれていません。

2 当社の現況

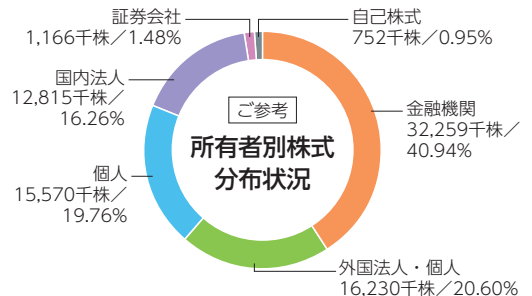
① 株式の状況 (2017年12月31日現在)

(1) 発行可能株式総数 200,000,000株

(2) 発行済株式の総数 78,794,298株 (前期末比 増減なし)

(3) 株主数 53,667名 (前期末比 1,118名減)

(4) 大株主 (上位10名)



株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	4,916	6.30
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	3,362	4.31
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,546	3.26
資産管理サービス信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ信託銀行口	2,442	3.13
日本生命保険相互会社	2,237	2.87
明治安田生命保険相互会社	2,236	2.87
農林中央金庫	1,875	2.40
株式会社みずほ銀行	1,806	2.32
丸紅株式会社	1,649	2.11
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社	1,594	2.04

- (注) 1. 持株比率は自己株式 (752,472株) を控除して計算しています。
2. 資産管理サービス信託銀行株式会社 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います。みずほ信託銀行株式会社は、上記以外に832千株保有しています。
3. みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社の持株数1,594千株は、株式会社みずほ銀行が同行に委託した退職給付信託の信託財産であり、その議決権は株式会社みずほ銀行が留保しています。
4. 当社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、資産管理サービス信託銀行株式会社 (信託E口) (以下「信託E口」といいます。) が当社株式149千株を取得しております。なお、信託E口が所有する当社株式については、自己株式に含めておりません。

② 新株予約権等の状況

該当事項はありません。

③ 会社役員の状況

(1) 取締役及び監査役の状況 (2017年12月31日現在)

氏名	当社における地位及び担当	重要な兼職の状況
上條 努	代表取締役会長	田辺三菱製薬株式会社 社外取締役 株式会社帝国ホテル 社外取締役
尾賀 真城	代表取締役社長	
野瀬 裕之	取締役 戦略企画部長	
征矢 真一	取締役 経営管理部長	
福原 真弓	取締役 人事部長	
吉田 郁也	取締役 グループR&D本部長	
服部 重彦	社外取締役	株式会社島津製作所 相談役 田辺三菱製薬株式会社 社外取締役 ブラザー工業株式会社 社外取締役 明治安田生命保険相互会社 社外取締役 株式会社日本経済新聞社 社外監査役
池田 輝彦	社外取締役	みずほ信託銀行株式会社 顧問 日本精工株式会社 社外取締役
鵜澤 静	社外取締役	株式会社日本政策金融公庫 社外取締役 株式会社ニチレイ 社外取締役
尾崎 聖治	常勤監査役	
関 哲夫	監査役	株式会社商工組合中央金庫 名誉顧問 株式会社みずほフィナンシャルグループ 社外取締役
佐藤 順哉	社外監査役	石澤・神・佐藤法律事務所 弁護士 株式会社ニッキ 社外取締役 三井金属鉱業株式会社 社外取締役 大正製薬ホールディングス株式会社 社外監査役
杉江 和男	社外監査役	

(注) 1. 2017年3月30日開催の第93回定時株主総会において次のとおり異動がありました。

新任取締役 尾賀 真城 吉田 郁也 退任取締役 渡 淳二 溝上 俊男

2. 当社は、社外取締役及び社外監査役の全員を東京証券取引所及び札幌証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、両取引所に届け出しています。

3. 監査役関哲夫氏は、事業法人の経理財務部門の責任者や金融機関の社長を歴任しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。

(2) 責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役及び監査役の全員との間で、会社法第427条第1項の規定により、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する責任限定契約を締結しています。当該契約に基づく賠償責任限度額は、法令が規定する額としています。

(3) 取締役及び監査役の報酬等の総額

区分	支給人員	支給額
取締役（うち社外取締役）	11 (3) 名	241 (25) 百万円
監査役（うち社外監査役）	4 (2) 名	46 (17) 百万円
合計（うち社外役員）	15 (5) 名	287 (42) 百万円

(注) 1. 当期末現在の人員は、取締役9名、監査役4名です。
2. 上記には、当期中に退任した取締役2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. 各取締役の報酬額は、株主総会で決定された報酬枠の範囲内で、職位別の基準報酬額に、一定の基準に基づき、前年度の職務遂行に応じた業績加減を行って算定しています。各監査役の報酬は、株主総会で決定された報酬枠の範囲内で、監査役会で決定した基準に従い算定しています。
5. 取締役の報酬限度額は、2017年3月30日開催の第93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5,000万円以内、使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない。）と決議されています。
6. 監査役の報酬限度額は、2007年3月29日開催の第83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。
7. 2016年3月30日開催の第92回定時株主総会において決議された業績連動型株式報酬制度「株式給付信託（BBT）」のもとで、当社取締役（社外取締役を除く）及び当社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、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）を拠出しています。上記報酬等の額には、当事業年度に計上した株式給付引当金の繰入額34百万円が含まれています。なお、本制度の対象人数は2017年12月末時点で27名です。

(4) 社外役員に関する事項

1. 重要な兼職先と当社との関係

社外役員各氏の以下の各兼職先と当社との間にはいずれも特別な利害関係はありません。

区分	氏名	重要な兼職先
取締役	服部 重彦	株式会社島津製作所 相談役、田辺三菱製薬株式会社 社外取締役、ブラザー工業株式会社 社外取締役、明治安田生命保険相互会社 社外取締役、株式会社日本経済新聞社 社外監査役
取締役	池田 輝彦	みずほ信託銀行株式会社 顧問、日本精工株式会社 社外取締役
取締役	鵜澤 静	株式会社日本政策金融公庫 社外取締役、株式会社ニチレイ 社外取締役
監査役	佐藤 順哉	石澤・神・佐藤法律事務所 弁護士、株式会社ニッキ 社外取締役、三井金属鉱業株式会社 社外取締役、大正製薬ホールディングス株式会社 社外監査役

2. 当期における主な活動状況

区分	氏名	主な活動状況
取締役	服部 重彦	当期開催の取締役会12回のうち11回に出席し、主に企業経営に関する豊富な経験や見識を基に、議案の審議等につき提言・助言を行っています。
取締役	池田 輝彦	当期開催の取締役会12回すべてに出席し、主に金融機関での豊富な経験や見識を基に、議案の審議等につき提言・助言を行っています。
取締役	鵜澤 静	当期開催の取締役会12回すべてに出席し、主に企業経営に関する豊富な経験や見識を基に、議案の審議等につき提言・助言を行っています。
監査役	佐藤 順哉	当期開催の取締役会12回のうち11回に出席し、監査役会13回すべてに出席しました。主に弁護士としての専門的見地から、取締役会において、意思決定の妥当性・適正性を確保するための発言を行っています。また、監査役会において、議案の審議等に適宜、必要な発言を行っています。
監査役	杉江 和男	当期開催の取締役会12回及び監査役会13回すべてに出席しました。主に企業経営に関する豊富な経験や見識から、取締役会において、意思決定の妥当性・適正性を確保するための発言を行っています。また、監査役会において、議案の審議等に適宜、必要な発言を行っています。

3. 当社の子会社から当期の役員として受けた報酬等の額

該当事項はありません。

（ご参考）取締役会の構成に関する考え方について

当社では、2015年12月18日に「コーポレートガバナンスに関する基本方針（※）」を制定しており、取締役会の構成に関する考え方について、同基本方針で以下のとおり規定しております。

- ①取締役会は、定款の定めにより10名以内の員数で構成し、その内3名以上は独立社外取締役とする。
- ②取締役会の傘下に、取締役会の諮問機関として報酬委員会、指名委員会及び社外取締役委員会を設置する。
- ③取締役が、他の上場会社の役員を兼任する場合には、その範囲は合理的な範囲に留めるとともに、その兼任状況を毎年開示する。

※「コーポレートガバナンスに関する基本方針」：本招集ご通知46頁をご参照願います。

連結計算書類

連結貸借対照表 (2017年12月31日現在)

科目	第94期 (2017年12月31日現在)	(ご参考) 第93期 (2016年12月31日現在)
資産の部		
流動資産	168,852	164,183
現金及び預金	12,717	10,589
受取手形及び売掛金	98,604	96,850
商品及び製品	24,681	24,657
原材料及び貯蔵品	13,638	13,315
繰延税金資産	3,900	3,639
その他	15,413	15,213
貸倒引当金	△103	△82
固定資産	461,778	462,168
有形固定資産	343,763	345,495
建物及び構築物	171,524	172,788
機械装置及び運搬具	42,419	43,898
土地	113,041	111,636
リース資産	7,949	9,276
建設仮勘定	4,363	3,694
その他	4,464	4,201
無形固定資産	40,523	37,950
のれん	26,948	27,439
その他	13,575	10,511
投資その他の資産	77,491	78,721
投資有価証券	62,145	59,296
長期貸付金	427	4,789
繰延税金資産	1,306	1,070
その他	14,827	14,760
貸倒引当金	△1,216	△1,195
資産合計	630,630	626,351

(単位：百万円)

科目	第94期 (2017年12月31日現在)	(ご参考) 第93期 (2016年12月31日現在)
負債の部		
流動負債	220,173	212,123
支払手形及び買掛金	36,530	38,503
短期借入金	37,882	30,337
コマーシャル・ペーパー	32,000	33,000
1年内償還予定の社債	10,068	10,083
リース債務	2,690	3,024
未払酒税	34,408	34,228
未払法人税等	5,202	1,680
賞与引当金	3,089	2,980
預り金	7,817	8,214
その他	50,484	50,071
固定負債	232,794	247,847
社債	50,060	50,128
長期借入金	103,578	114,593
リース債務	5,960	6,968
繰延税金負債	21,292	18,804
退職給付に係る負債	5,492	8,995
受入保証金	31,086	33,241
その他	15,323	15,115
負債合計	452,968	459,971
純資産の部		
株主資本	148,193	140,112
資本金	53,886	53,886
資本剰余金	46,090	46,089
利益剰余金	50,022	41,932
自己株式	△1,806	△1,795
その他の包括利益累計額	25,274	20,574
その他有価証券評価差額金	25,951	22,517
繰延ヘッジ損益	△6	41
為替換算調整勘定	△818	△1,943
退職給付に係る調整累計額	148	△41
非支配株主持分	4,194	5,693
純資産合計	177,662	166,380
負債純資産合計	630,630	626,351

連結損益計算書 (2017年1月1日から2017年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	第94期 2017年1月1日から 2017年12月31日まで		(ご参考) 第93期 2016年1月1日から 2016年12月31日まで	
売上高		551,548		541,847
売上原価		358,572		352,420
売上総利益		192,976		189,426
販売費及び一般管理費		175,943		169,159
営業利益		17,032		20,267
営業外収益		2,092		2,316
受取利息		164		231
受取配当金		1,162		1,111
持分法による投資利益		19		15
その他の収益		746		958
営業外費用		2,714		3,381
支払利息		1,924		2,142
為替差損		86		217
デリバティブ評価損		73		252
その他の費用		629		769
経常利益		16,410		19,202
特別利益		6,813		59
固定資産売却益		1,977		45
投資有価証券売却益		4,836		13
特別損失		5,422		2,858
固定資産除却損		1,068		1,413
固定資産売却損		38		26
減損損失		3,735		1,018
投資有価証券評価損		273		22
支払補償費		307		376
税金等調整前当期純利益		17,801		16,403
法人税、住民税及び事業税		8,243		6,185
法人税等調整額		△61		838
当期純利益		9,619		9,380
非支配株主に帰属する当期純損失(△)		△1,358		△89
親会社株主に帰属する当期純利益		10,977		9,469

計 算 書 類

貸借対照表 (2017年12月31日現在)

科目	第94期 (2017年12月31日現在)	(ご参考) 第93期 (2016年12月31日現在)
資産の部		
流動資産	39,774	56,109
現金及び預金	1,713	185
営業未収入金	592	623
前渡金	0	13
前払費用	9	7
繰延税金資産	114	96
未収入金	5,976	4,226
短期貸付金	31,358	50,957
その他	9	2
貸倒引当金	－	△1
固定資産	357,763	338,365
有形固定資産	399	285
建物	75	57
構築物	0	－
機械装置	4	5
工具器具備品	299	222
リース資産	－	0
建設仮勘定	19	0
無形固定資産	3	4
ソフトウェア	3	4
投資その他の資産	357,360	338,075
投資有価証券	9,929	14,373
関係会社株式	189,232	173,039
長期貸付金	161,314	153,893
長期前払費用	10	15
破産更生債権等	3	－
前払年金費用	28	－
その他	375	285
貸倒引当金	△3	－
投資損失引当金	△3,532	△3,532
資産合計	397,538	394,475

(単位：百万円)

科目	第94期 (2017年12月31日現在)	(ご参考) 第93期 (2016年12月31日現在)
負債の部		
流動負債	86,751	76,952
短期借入金	10,500	15,750
1年内償還予定社債	10,000	10,000
1年内返済予定長期借入金	22,337	11,212
コマーシャル・ペーパー	32,000	33,000
1年内返済予定リース債務	－	0
未払金	1,217	1,018
未払費用	216	225
未払法人税等	2,675	9
未払消費税等	110	2
預り金	7,515	5,606
前受収益	0	0
賞与引当金	176	126
固定負債	149,656	161,049
社債	50,000	50,000
長期借入金	97,428	107,444
退職給付引当金	39	1,789
役員株式給付引当金	112	－
繰延税金負債	2,062	1,806
資産除去債務	9	9
その他	4	－
負債合計	236,408	238,001
純資産の部		
株主資本	156,715	150,606
資本金	53,886	53,886
資本剰余金	46,722	46,721
資本準備金	46,543	46,543
その他資本剰余金	179	177
利益剰余金	57,912	51,793
利益準備金	6,754	6,754
その他利益剰余金	51,158	45,039
別途積立金	16,339	16,339
繰越利益剰余金	34,819	28,700
自己株式	△1,806	△1,795
評価・換算差額等	4,414	5,867
その他有価証券評価差額金	4,414	5,867
純資産合計	161,129	156,473
負債純資産合計	397,538	394,475

損益計算書 (2017年1月1日から2017年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	第94期		(ご参考) 第93期	
	2017年 1月 1日から 2017年12月31日まで		2016年 1月 1日から 2016年12月31日まで	
営業収益		11,739		14,124
事業会社運営収入		4,984		3,867
関係会社配当金収入		6,510		10,051
その他		244		206
営業費用		6,147		4,709
一般管理費		6,147		4,709
営業利益		5,591		9,415
営業外収益		1,585		2,770
受取利息及び配当金		1,571		2,751
その他の収益		14		19
営業外費用		1,093		1,378
支払利息		982		1,231
貸倒引当金繰入額		1		—
その他の費用		109		147
経常利益		6,083		10,807
特別利益		3,406		981
投資有価証券売却益		3,406		—
関係会社清算益		—		981
特別損失		0		1
固定資産除却損		0		1
税引前当期純利益		9,489		11,787
法人税、住民税及び事業税		△21		△114
法人税等調整額		503		445
当期純利益		9,006		11,455

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告

独立監査人の監査報告書

平成30年2月13日

サッポロホールディングス株式会社
取締役会 御中

新日本有限責任監査法人

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	松 浦 康 雄 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	佐 藤 重 義 ㊞

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、サッポロホールディングス株式会社の平成29年1月1日から平成29年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任

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連結計算書類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計算書類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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。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。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

当監査法人は、上記の連結計算書類が、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及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

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

会計監査人の監査報告

独立監査人の監査報告書

平成30年2月13日

サッポロホールディングス株式会社
取締役会 御中

新日本有限責任監査法人

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	松	浦	康	雄	印
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	佐	藤	重	義	印

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、サッポロホールディングス株式会社の平成29年1月1日から平成29年12月31日までの第94期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

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計算書類及びその附属明細書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計算書類及びその附属明細書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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。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。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細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るために、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、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、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

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

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、平成29年1月1日から平成29年12月31日までの第94期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の結果、監査役全員の一致した意見として、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法とその内容
- (1) 監査役会は、監査役監査計画書において監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門、その他の従業員等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
- ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び従業員等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び子会社の主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。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疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
 - ② 内部統制システムに関する取締役会決議の内容並びにその構築及び運用の状況について、取締役等に対して報告を求め、監査いたしました。なお、財務報告に係る内部統制については、取締役等及び新日本有限責任監査法人から当該内部統制の評価及び監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
 - ③ 事業報告に記載されている「会社の支配に関する基本方針」及び各取り組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
 - ④ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを確認するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、その職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制を適切に整備している旨の報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果
- (1) 事業報告等の監査結果
- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
 - ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
 - ③ グループを含めた内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する運用状況についても、財務報告に係る内部統制を含め、特段指摘すべき事項は認められません。
 - ④ 事業報告に記載されている「会社の支配に関する基本方針」については、指摘すべき事項は認められません。当該基本方針に基づく取り組みは、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと認めます。
- (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果
- 会計監査人新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。
- (3) 連結計算書類の監査結果
- 会計監査人新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

平成30年2月13日

サッポロホールディングス株式会社 監査役会

常勤監査役	尾 崎 聖 治 ㊞
監 査 役	関 哲 夫 ㊞
監 査 役	佐 藤 順 哉 ㊞
監 査 役	杉 江 和 男 ㊞

(注) 監査役佐藤順哉及び監査役杉江和男は社外監査役であります。

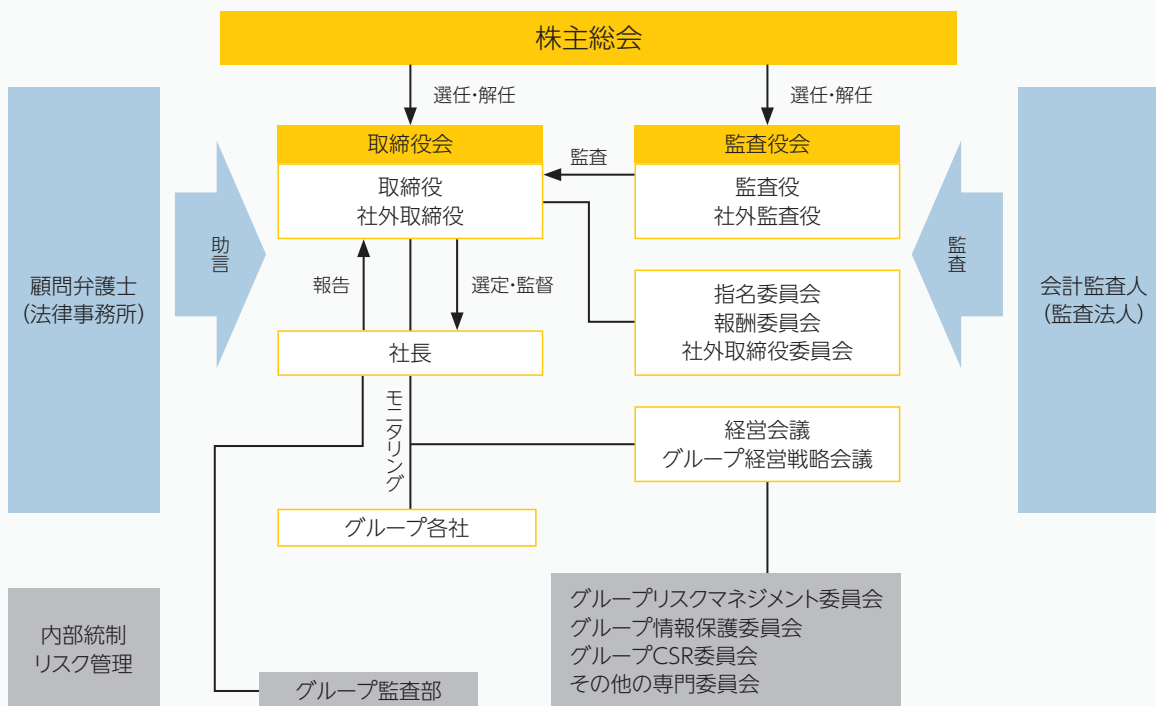
サッポログループのコーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本方針

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

本方針のなかで、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方として、コーポレートガバナンスの強化充実を経営上の重要な課題の一つとして位置付け、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。

サッポログループのコーポレートガバナンス体制



サッポログループのCSR活動

CSR重点課題と4つの約束

サッポログループは、コーポレートガバナンスの充実による経営の透明性・公正性確保、そして4つの約束に則った誠実な企業活動を通じ、積極的かつ適切な情報開示と相互コミュニケーションを図ることで、すべてのステークホルダーの皆様との信頼関係を深めています。



CSR重点課題と4つの約束 概念図

(ご参考)

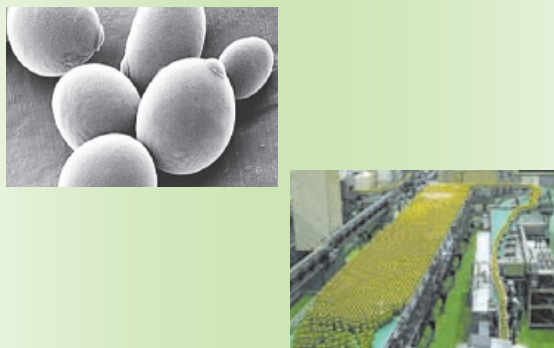
サッポログループの研究開発

サッポログループの研究開発は、「素材・機能研究」と「製造・加工技術」を柱とした4つのコア技術で、未来へつながる新しい食の価値を創造します。

“おいしさ”を探す 素材・機能研究



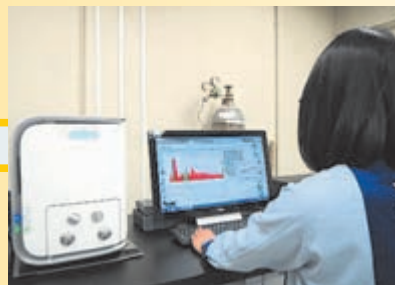
“おいしさ”をつくる 製造・加工技術



お客様を知る 「食」の情報科学



“おいしさ”を保証する 品質保証



商品ラインアップ

サッポロ生ビール黒ラベル

良質なブランド世界観・体験の浸透が進み若年層のトライアルが拡大し、
昨年3年連続前年超え、缶は2年連続2桁増を達成しました。
本年も「完璧な生ビール体験」を基本方針にお客様接点拡大を果たします。

商品の詳細はこちら
<http://www.sapporobeer.jp/beer/index.html>



シャンパーニュ・テタンジェ



テタンジェ家が、今なおオーナー兼経営者である希少な大手シャンパーニュ・メゾン。広大な敷地面積を誇る自社ぶどう畑で、シャルドネ種を主体とする繊細でエレガントな独自のスタイルと安定した高い品質の味わいをお届けしています。

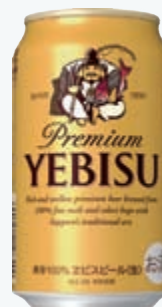
商品の詳細はこちら
<http://www.sapporobeer.jp/wine/taittinger/index.html>



エビス

お客様から「本物感」のあるビールとして高い評価を頂いているエビスブランド。
今年は「YEBISU DAY」というキービジュアルを新たに作成することで、より日常でも飲用いただける機会を創出していきます。

商品の詳細はこちら
<http://www.sapporobeer.jp/yebisu/index.html>



サッポロ りらくす



2018年4月3日より全国で、フルーツビネガーを使用したRTD「サッポロ りらくす」を新発売します。当社独自の「サッポロりらくす製法」にて果実感とボディ感を増強することで、アルコール臭さを抑制、アルコール8%でありながらもやさしくて飲みやすい味わいを実現しています。

商品の詳細はこちら
<http://www.sapporobeer.jp/relaku-su/>
*3月8日(木) 正午以降にご覧ください。



東京都千代田区内幸町一丁目1番1号 電話 03-3504-1111(代表)



- JR 有楽町駅より 徒歩 5 分
- JR 新橋駅より 徒歩 7 分
- 東京メトロ日比谷線、千代田線、都営地下鉄三田線 日比谷駅より 徒歩 3 分
- 東京メトロ日比谷線、丸ノ内線、銀座線 銀座駅より 徒歩 5 分
- 都営地下鉄三田線 内幸町駅より 徒歩 3 分

※ 会場には駐車場を用意しておりませんので、お車でのご来場はご遠慮ください。

※ お土産の用意はございません。何卒ご理解くださいますようお願い申しあげます。

サッポロホールディングス株式会社 グループ法務部

〒150-8522 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番1号
電話：03-6694-0002

UD FONT

見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。

