



SAPPORO

第96回

定時株主総会招集ご通知

2019年1月1日 ⇨ 2019年12月31日

開催日時 2020年3月27日(金曜日) 午前10時 受付開始
午前9時予定

開催場所 東京都目黒区三田一丁目13番2号
ザ・ガーデンホール(恵比寿ガーデンプレイス内)

- | | | |
|----|-------|--|
| 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(監査等委員である取締役を除く)7名選任の件 |
| | 第4号議案 | 監査等委員である取締役3名選任の件 |
| | 第5号議案 | 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件 |
| | 第6号議案 | 取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬額設定の件 |
| | 第7号議案 | 監査等委員である取締役の報酬額設定の件 |
| | 第8号議案 | 取締役(監査等委員である取締役を除く)に対する
株式報酬等の額決定の件 |
| | 第9号議案 | 当社株券等の大規模買付行為への対応方針承認の件 |



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。

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



株主の皆様へ

証券コード 2501

2020年3月4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96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。

当社は、新たに2020年を期初とする5ヶ年計画「グループ経営計画2024」を策定いたしました。この計画を着実に実行し、グループの持続的な発展につなげて参ります。

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。

第96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いません。

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

第96回定時株主総会招集ご通知

株主の皆様へ	1
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	7
第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）7名選任の件	16
第4号議案 監査等委員である取締役3名選任の件	21
第5号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件	24
第6号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額設定の件	25
第7号議案 監査等委員である取締役の報酬額設定の件	25
第8号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）に対する株式報酬等の額決定の件	26
第9号議案 当社株券等の大規模買付行為への対応方針承認の件	28

第96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	47
① 事業の経過及び成果	47
② 対処すべき課題	53
③ 財産及び損益の状況の推移	57
④ 設備投資の状況	59
⑤ 資金調達の状況	59
⑥ 企業集団の現況に関する重要な事項	59
⑦ 重要な子会社等の状況	60
⑧ 従業員の状況	62
⑨ 主要な借入先の状況	62

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	63
② 新株予約権等の状況	63
③ 会社役員の状況	64

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

連結財政状態計算書	67
連結損益計算書	68

連結持分変動計算書
連結注記表



計算書類

貸借対照表	69
損益計算書	70

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	71
会計監査人の監査報告	72
監査役会の監査報告	73

（ご参考）サッポログループのコーポレートガバナンス… 15
（ご参考）独立性の判断について …… 24

第96回 定時株主総会招集ご通知

日 時 2020年3月27日（金曜日）午前10時（受付開始 午前9時予定）

場 所 東京都目黒区三田一丁目13番2号
ザ・ガーデンホール（恵比寿ガーデンプレイス内）
（ご来場の際は、末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。）

目的事項 報告事項

1. 第96期（2019年1月1日から2019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96期（2019年1月1日から2019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（監査等委員である取締役を除く）7名選任の件
- 第4号議案** 監査等委員である取締役3名選任の件
- 第5号議案** 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件
- 第6号議案** 取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額設定の件
- 第7号議案** 監査等委員である取締役の報酬額設定の件
- 第8号議案** 取締役（監査等委員である取締役を除く）に対する株式報酬等の
額決定の件
- 第9号議案** 当社株券等の大規模買付行為への対応方針承認の件

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、株主総会后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。

当社ホームページ

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

当社ホームページに掲載する事項



目次の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した。そのため、本招集ご通知添付書類には掲載していません。

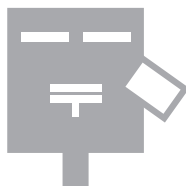
★ 株主の皆様におかれましては、当日のご出席又は事前の議決権行使を通じて株主総会にご参加願います。

1 ご出席による議決権行使



詳細は5ページ

2 郵送による議決権行使



詳細は5ページ

3 インターネットによる議決権行使



詳細は6ページ

以上

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、次の方法により議決権行使を通じて株主総会にご参加願います。

1 ご出席による議決権行使

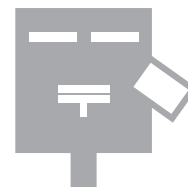


開催日時	2020年3月27日（金曜日）午前10時（受付開始 午前9時予定）
開催場所	東京都目黒区三田一丁目13番2号 ザ・ガーデンホール（恵比寿ガーデンプレイス内）

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、事前にご連絡いただければ配慮させていただきます（☎ 03-6694-0002）。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。

2 郵送による議決権行使



行使期限	2020年3月26日（木曜日）午後5時30分到着分まで * 議決権行使書用紙は料金受取人払いのハガキとなっており、通常の郵便物に比べ郵便局での処理に時間を要しますので、誠に恐縮ではございますが、 3月19日（木）までにご投函くださいますようお願い申し上げます。
------	---

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。
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。



3 インターネットによる議決権行使

行使期限	2020年3月26日（木曜日）午後5時30分入力分まで
------	-----------------------------

スマートフォン、パソコン等の端末から「議決権行使サイト」にアクセスしていただき、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。

スマートフォン端末利用「スマート行使」による方法

同封の議決権行使書用紙の右下「スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード」をスマートフォン端末で読み取り、以降は画面の入力案内に従って賛否をご入力ください。



スマートフォンによる議決権行使の詳細については、同封リーフレットをご参照ください。

※QRコードは、株式会社デンソーウェアの登録商標です。

パソコン等による方法

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

「議決権行使サイト」に直接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。

●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。

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。

当期の剰余金の期末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42円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42円 配当総額 3,277,304,352円
3	剰余金の配当が効力を生じる日	2020年3月30日

第2号議案から第8号議案は、いずれも監査等委員会設置会社への移行に関するものとなります。

第2号議案

定款一部変更の件

1. 変更の理由

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監査等委員会設置会社に移行したいと考えております。

これに伴い、監査等委員会設置会社への移行に必要な、監査等委員である取締役及び監査等委員会に関する規定の新設並びに監査役及び監査役会に関する規定の削除等、所要の変更を行います。

なお、本定款変更については、本株主総会終結の時をもって効力が発生するものといたします。

2. 変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。

(下線部分は変更箇所を示しております。)

現 行 定 款	変 更 案
<p>第 4 章 取締役および取締役会 (定 員)</p> <p>第 18 条 当社の取締役は<u>10</u>名以内とする。 (新 設)</p> <p>(選 任)</p> <p>第 19 条 取締役は株主総会の決議によって選任する。 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。取締役の選任決議については累積投票によらないものとする。</p> <p>(任 期)</p> <p>第 20 条 取締役の任期は、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する。<u>補欠によって就任した</u>取締役の任期は、<u>前任取締役の任期の満了する時</u>までとする。</p>	<p>第 4 章 取締役および取締役会 (定 員)</p> <p>第 18 条 当社の取締役は<u>12</u>名以内とする。 <u>2 前項の取締役のうち、監査等委員である取締役は4名以内とする。</u></p> <p>(選 任)</p> <p>第 19 条 取締役は株主総会の決議によって、<u>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</u>選任する。 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。取締役の選任決議については累積投票によらないものとする。</p> <p>(任 期)</p> <p>第 20 条 取締役(<u>監査等委員であるものを除く。)</u>の任期は、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する。<u>任期の満了前に退任した取締役(監査等委員であるものを除く。)</u>の補欠として選任された取締役の任期は、<u>退任した取締役(監査等委員であるものを除く。)</u>の任期の満了する時までとする。</p>

現 行 定 款	変 更 案
<p style="text-align: center;">(新 設)</p> <p>(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。</p> <p>(取締役会の招集権者および議長) 第 23 条 取締役会は取締役会長がこれを招集し議長となる。 取締役会長をおかないときまたは取締役会長に事故あるときは取締役社長、取締役社長をおかないときまたは取締役社長に事故あるときは取締役会があらかじめ定めた順序により他の取締役が招集し、議長となる。</p>	<p>2 <u>監査等委員である取締役の任期は、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する。任期の満了前に退任した監査等委員である取締役の補欠として選任された監査等委員である取締役の任期は、退任した監査等委員である取締役の任期の満了する時までとする。</u></p> <p>(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<u>取締役(監査等委員であるものを除く。)</u>の中から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<u>取締役(監査等委員であるものを除く。)</u>の中から取締役会長、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。</p> <p>(取締役会の招集権者および議長) 第 23 条 取締役会は、<u>法令に別段の定めのある場合を除き</u>、取締役会長がこれを招集し、議長となる。 取締役会長をおかないときまたは取締役会長に事故あるときは取締役社長、取締役社長をおかないときまたは取締役社長に事故あるときは、<u>取締役会があらかじめ定めた順序により他の取締役が招集し、議長となる。</u></p>

現 行 定 款	変 更 案
<p>(取締役会の招集通知)</p> <p>第 24 条 取締役会の招集通知は、各取締役および各監査役に対し会日の3日前までに発する。 ただし緊急を要するときは、この期間を短縮することができる。取締役および監査役全員の同意があるときは、招集の手続を経ないで取締役会を開催することができる。</p> <p>(取締役会の決議方法)</p> <p>第 25 条 取締役会の決議は、議決に加わることができる取締役の過半数が出席し、その過半数をもって行う。 当社は、取締役会の決議事項について、取締役(当該決議事項について議決に加わることができるものに限る。)の全員が書面または電磁的記録により同意の意思表示をしたときは、当該決議事項を可決する旨の取締役会決議があったものとみなす。<u>ただし、監査役が当該決議事項について異議を述べたときはこの限りでない。</u></p> <p>(新 設)</p>	<p>(取締役会の招集通知)</p> <p>第 24 条 取締役会の招集通知は、各取締役に<u>対し</u>会日の3日前までに発する。 ただし緊急を要するときは、この期間を短縮することができる。取締役全員の同意があるときは、招集の手続を経ないで取締役会を開催することができる。</p> <p>(取締役会の決議方法)</p> <p>第 25 条 取締役会の決議は、議決に加わることができる取締役の過半数が出席し、その過半数をもって行う。 当社は、取締役会の決議事項について、取締役(当該決議事項について議決に加わることができるものに限る。)の全員が書面または電磁的記録により同意の意思表示をしたときは、当該決議事項を可決する旨の取締役会決議があったものとみなす。</p> <p>(重要な業務執行の決定の委任)</p> <p>第 26 条 当社は、<u>会社法第399条の13第6項の規定により、取締役会の決議によって、重要な業務執行(同条第5項各号に掲げる事項を除く。)</u>の決定の全部または一部を取締役に委任することができる。</p>

現 行 定 款	変 更 案
<p>第 26 条 (省略)</p> <p>(報酬等)</p> <p>第 27 条 取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として当会社から受ける財産上の利益 (以下「報酬等」という。) は、株主総会の決議によって定める。</p> <p>第 28 条 (省略)</p> <p>(グループ執行役員)</p> <p>第 29 条 当会社は、取締役会の決議によってグループ執行役員を定め、グループ執行役員にグループ各事業会社の業務執行もしくはグループ運営上特に重要でかつ事業会社にまたがる経営課題を執行させることができる。取締役社長をおかないときは、取締役会の決議によって、グループ執行役員から社長を選定することができる。</p> <p>第 5 章 監査役および監査役会</p> <p><u>(監査役および監査役会の設置)</u></p> <p>第 30 条 当会社は、監査役および監査役会を置く。</p>	<p>第 27 条 (現行のとおり)</p> <p>(報酬等)</p> <p>第 28 条 取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として当会社から受ける財産上の利益 (以下「報酬等」という。) は、株主総会の決議によって、<u>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定める。</u></p> <p>第 29 条 (現行のとおり)</p> <p>(グループ執行役員)</p> <p>第 30 条 当会社は、取締役会の決議または<u>取締役会の決議によって委任を受けた取締役の決定によって</u>グループ執行役員を定め、グループ執行役員にグループ各事業会社の業務執行もしくはグループ運営上特に重要でかつ事業会社にまたがる経営課題を執行させることができる。取締役社長をおかないときは、<u>取締役会</u>の決議によって、グループ執行役員の中から社長を選定することができる。</p> <p>(削 除)</p> <p>(削 除)</p>

現 行 定 款	変 更 案
<p><u>(定 員)</u> 第 31 条 当社の監査役は5名以内とする。</p>	(削 除)
<p><u>(選 任)</u> 第 32 条 監査役は株主総会の決議によって選任する。監査役の選任決議には、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。</p>	(削 除)
<p><u>(任 期)</u> 第 33 条 監査役の任期は、選任後4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する。補欠によって就任した監査役の任期は、前任監査役の任期の満了する時までとする。</p>	(削 除)
<p><u>(常勤の監査役)</u> 第 34 条 監査役会は、監査役の中から常勤の監査役を選定する。</p>	(削 除)
<p><u>(監査役会の招集通知)</u> 第 35 条 監査役会の招集通知は、各監査役にたいし会日の3日前までに発する。ただし緊急を要するときは、この期間を短縮することができる。監査役全員の同意があるときは、招集の手続を経ないで監査役会を開くことができる。</p>	(削 除)

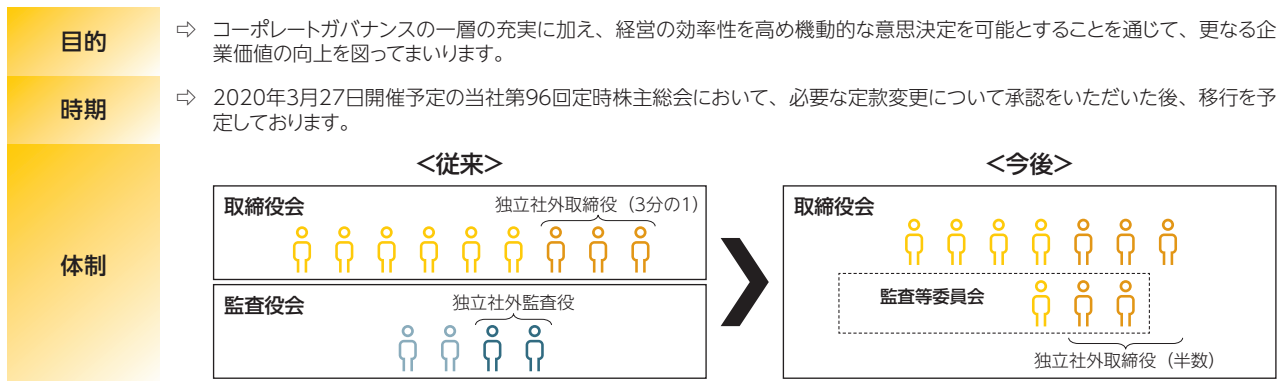
現 行 定 款	変 更 案
<p><u>(監査役会規程)</u> 第 36 条 <u>監査役会に関する事項は、法令または本定款のほか、監査役会において定める監査役会規程による。</u></p> <p><u>(報酬等)</u> 第 37 条 <u>監査役の報酬等は、株主総会の決議によって定める。</u></p> <p><u>(監査役との責任限定契約)</u> 第 38 条 <u>当社は、会社法第427条第1項の規定により、監査役との間で、同法第423条第1項の賠償責任を法令の定める限度まで限定する契約を締結することができる。</u></p>	<p>(削 除)</p> <p>(削 除)</p> <p>(削 除)</p>
<p>(新 設)</p>	<p><u>第 5 章 監査等委員会</u></p>
<p>(新 設)</p>	<p><u>(監査等委員会の設置)</u> 第 31 条 <u>当社は、監査等委員会を置く。</u></p>
<p>(新 設)</p>	<p><u>(監査等委員会の招集通知)</u> 第 32 条 <u>監査等委員会の招集通知は、各監査等委員に対し会日の3日前までに発する。ただし緊急を要するときは、この期間を短縮することができる。監査等委員全員の同意があるときは、招集の手続を経ないで監査等委員会を開催することができる。</u></p>

現 行 定 款	変 更 案
<p>(新 設)</p> <p>第 6 章 会 計 監 査 人</p> <p>第39条～第41条 (省略)</p> <p>(報酬等)</p> <p>第 42 条 会計監査人の報酬等は、代表取締役が<u>監査役会</u>の同意を得て定める。</p> <p>第 7 章 計 算</p> <p>第43条～第47条 (省略)</p> <p>(新 設)</p>	<p><u>(監査等委員会規程)</u></p> <p>第 33 条 <u>監査等委員会に関する事項は、法令または本定款のほか、監査等委員会において定める監査等委員会規程による。</u></p> <p>第 6 章 会 計 監 査 人</p> <p>第34条～第36条 (現行のとおり)</p> <p>(報酬等)</p> <p>第 37 条 会計監査人の報酬等は、代表取締役が<u>監査等委員会</u>の同意を得て定める。</p> <p>第 7 章 計 算</p> <p>第38条～第42条 (現行のとおり)</p> <p><u>附 則</u></p> <p><u>(監査役の責任免除に関する経過措置)</u></p> <p><u>2020年3月開催の第96回定時株主総会終結前の監査役(監査役であった者を含む。)の行為に関する会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約については、なお従前の例による。</u></p>

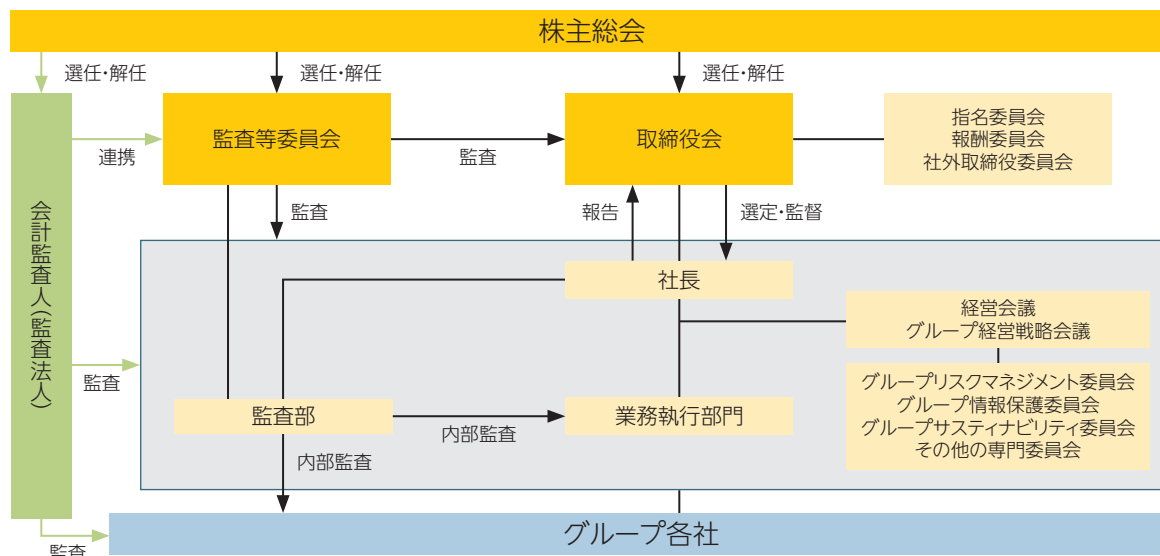
(ご参考) サッポログループのコーポレートガバナンス

当社は、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まいりました。

本株主総会第2号議案「定款一部変更の件」が承認可決された場合、当社は監査等委員会設置会社に移行するところ、その目的、時期、移行後の取締役会の体制及びサッポログループのコーポレートガバナンスの体制につきましては、以下をご参照願います。



サッポログループのコーポレートガバナンス体制



コーポレートガバナンスに関する詳細な情報はこちらをご覧ください。 <https://www.sapporoholdings.jp/csr/governance/policy/>

取締役（監査等委員である取締役を除く）7名選任の件

当社は、第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決されますと、監査等委員会設置会社に移行し、取締役全員（9名）は、定款変更の効力発生の時をもって任期満了となります。

つきましては、取締役（監査等委員である取締役を除く。以下本議案において同じ）7名（うち社外取締役3名）の選任をお願いしたいと存じます。

本議案は、第2号議案「定款一部変更の件」における定款変更の効力発生を条件として、効力を生じるものといたします。

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	おが まさき 尾賀 真城	代表取締役社長	13/13回（100%）
2	新任	いわ た よしひろ 岩田 義浩	常務グループ執行役員	—
3	再任	ふく はら まゆみ 福原 真弓	取締役 人事部長	13/13回（100%）
4	再任	おお ひら やすゆき 大平 靖之	取締役 R&D本部長	11/11回（100%）
5	再任 社外 独立	う ざわ しずか 鵜澤 静	社外取締役	13/13回（100%）
6	再任 社外 独立	Mackenzie マッケンジー・ Clugston クラグストン	社外取締役	13/13回（100%）
7	再任 社外 独立	ふく だ しゅうじ 福田 修二	社外取締役	11/11回（100%）

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. 大平靖之氏及び福田修二氏の取締役会出席回数は、2019年3月28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。



候補者番号

1

おが まさき
尾賀 真城

満61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、当社の代表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

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 18,485株取締役会
出席回数 13/13回
(100%)

候補者番号

2

いわ た よしひろ
岩田 義浩

満58歳(1961年8月21日生)

新任

取締役候補者の選任理由

岩田義浩氏は、事業会社の代表取締役社長を務めるなど幅広い経験を有するとともに、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

1984年 4月	当社 (旧サッポロビール株式会社) 入社	2016年 3月	ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社 取締役専務執行役員
2006年 3月	サッポロビール株式会社 (新会社) 経営戦略部長		サッポログループマネジメント株式会社 取締役
2014年 3月	サッポロインターナショナル株式会社 代表取締役社長	2017年 1月	当社 グループ執行役員
	当社 取締役 兼 グループ執行役員		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 (現在に至る)
		3月	当社 常務グループ執行役員 (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) —所有する
当社株式の数 6,385株取締役会
出席回数 —



候補者番号

ふくはら まゆみ

3

福原 真弓

満55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)

4年

所有する
当社株式の数

3,216株

取締役会
出席回数13/13回
(100%)

候補者番号

おおひら やすゆき

4

大平 靖之

満59歳(1961年3月25日生)

再任

取締役候補者の選任理由

大平靖之氏は、事業会社のエンジニアリング部門を長く経験するとともに、経営戦略部門、生産技術部門、研究開発部門、サプライチェーンマネジメント部門の責任者を務めるなど、経営全般に関する十分な知見・経験を有しており、サッポログループの広義のサプライチェーン体制と研究開発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

1984年 4月 当社 (旧サッポロビール株式会社) 入社
 2006年 3月 サッポロビール株式会社 (新会社) エンジニアリング部長
 2011年 3月 同社 執行役員 千葉工場長
 2012年 9月 同社 取締役 兼 執行役員 経営戦略本部長
 2014年 3月 同社 取締役 兼 執行役員
 2016年 3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 研究開発本部長
 2017年 3月 同社 取締役常務執行役員
 2019年 3月 当社 取締役 R&D本部長 (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

7,065株

取締役会
出席回数11/11回
(100%)



取締役在任年数
(本総会最終時)

5年

所有する
当社株式の数

250株

取締役会
出席回数

13/13回
(100%)

候補者番号

5

う ざ わ し ず か
鴉澤 静

満74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

鴉澤静氏は、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・経営管理におけるこれまでの経験に基づき、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ます。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

鴉澤静氏は、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、同社と当社及び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



取締役在任年数
(本総会最終時)

2年

所有する
当社株式の数

0株

取締役会
出席回数

13/13回
(100%)

候補者番号

6

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69歳(1950年6月19日生)

再任

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・助言をいただいております。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
2003年 8月	駐日カナダ大使館公使	2018年 3月	当社 社外取締役 (現在に至る)
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、2016年9月に当社顧問に就任し、当社経営は同氏からアドバイスを受けておりました。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、年間の報酬額は500万円以下であることから、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。なお、同氏は、2018年3月に当社社外取締役選任に伴い当社顧問を退任しております。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

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 / 日本特殊陶業株式会社 社外取締役



候補者番号

ふく だ しゅう じ

7

福田 修二

満68歳(1951年12月20日生)

再任

社外

独立

社外取締役候補者の選任理由

福田修二氏は、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、財務・人事・経営全般におけるこれまでの経験に基づき、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ます。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

1974年 4月	小野田セメント株式会社 (現太平洋セメント株式会社) 入社	2010年 8月	同社	取締役常務執行役員 人事部長
		10月	同社	取締役常務執行役員
2008年 4月	同社 執行役員 人事部長 兼 人事業務センター長	2012年 4月	同社	代表取締役社長
10月	同社 執行役員 人事部長	2018年 4月	同社	取締役会長 (現在に至る)
		2019年 3月	当社	社外取締役 (現在に至る)

★ 独立性に関する考え方

福田修二氏は、2018年3月まで太平洋セメント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売上高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

太平洋セメント株式会社 取締役会長 / 屋久島電工株式会社 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

313株

取締役会
出席回数11 / 11回
(100%)

(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、サポログループの役員持株会及び社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、鶴澤静氏の兼職先の株式会社ニチレイと、不動産に関する事業において競業関係があります。

4. 当社は、鶴澤静氏、マッケンジー・クラグストン氏及び福田修二氏との間で、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、3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。なお、当該契約の概要は、本招集ご通知添付書類65頁に記載のとおりであります。

第4号議案

監査等委員である取締役3名選任の件

当社は、第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決されますと、監査等委員会設置会社に移行します。

つきましては、監査等委員である取締役3名（うち社外取締役2名）の選任をお願いしたいと存じます。

なお、本議案につきましては、監査役会の同意を得ております。

本議案は、第2号議案「定款一部変更の件」における定款変更の効力発生を条件として、効力を生じるものいたします。

監査等委員である取締役候補者は、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	取締役会出席回数（出席率）
1	新任	<small>みぞかみ としお</small> 溝上 俊男	常勤監査役	11/11回（100%）
2	新任 社外 独立	<small>すぎえ かずお</small> 杉江 和男	社外監査役	13/13回（100%）
3	新任 社外 独立	<small>やまもと こうたろう</small> 山本 光太郎	—	—

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. 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. 溝上俊男氏、杉江和男氏及び山本光太郎氏の選任をご承認いただいた場合には、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65頁に記載のとおりであります。
3. 溝上俊男氏の取締役会出席回数は、2019年3月28日の常勤監査役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。



取締役在任年数 **一年**
(本総会終結時)

所有する
当社株式の数 **7,005株**

取締役会
出席回数 **11/11回**
(100%)

候補者番号

1

みぞ かみ とし お
溝上 俊男

満60歳(1959年4月16日生)

新任

★ 監査等委員である取締役候補者の選任理由

溝上俊男氏は、財務・経理部門での十分な知見・経験を有しております。また、当社取締役及び常務グループ執行役員を歴任し、豊富な経験・実績・見識を有しており、客観的かつ公正な立場で取締役の職務の執行を監査できると判断し、監査等委員である取締役候補者としております。

★ 略歴・地位

1984年 4月	当社 (旧サッポロビール株式会社) 入社	2014年 3月	当社 取締役 経営管理部長
2008年 3月	サッポロビール株式会社 (新会社) 経理部長	2016年 3月	当社 常務取締役
2011年 3月	同社 執行役員 経理部長		サッポログループマネジメント株式会社 代表取締役社長
2012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	2017年 3月	当社 常務グループ執行役員
2013年 9月	サッポログループマネジメント株式会社 取締役	2019年 3月	当社 常勤監査役 (現在に至る)

★ 重要な兼職の状況

なし



取締役在任年数 **一年**
(本総会終結時)

所有する
当社株式の数 **627株**

取締役会
出席回数 **13/13回**
(100%)

候補者番号

2

すぎ え かず お
杉江 和男

満74歳(1945年10月5日生)

新任

社外

独立

★ 監査等委員である社外取締役候補者の選任理由

杉江和男氏は、事業法人の社長として、豊富な経験・幅広い知識・情報などに基づく高い見識を有しており、客観的かつ中立的な立場で取締役の職務の執行を監査できると判断し、監査等委員である社外取締役候補者としております。

★ 略歴・地位

1970年 8月	大日本インキ化学工業株式会社 (現DIC株式会社) 入社	2008年 4月	同社 代表取締役副社長執行役員
2001年 6月	同社 取締役	2009年 4月	同社 代表取締役社長執行役員
2002年 6月	同社 常務取締役	2012年 4月	同社 取締役会長
2004年 6月	同社 専務取締役	2013年 3月	当社 社外監査役 (現在に至る)
2006年 6月	同社 代表取締役副社長	2015年 3月	DIC株式会社 相談役

★ 独立性に関する考え方

杉江和男氏は、2015年3月までDIC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、同社製品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売上高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。

★ 重要な兼職の状況

なし



候補者番号

3

やまもと こうたろう
山本 光太郎

満64歳(1955年10月19日生)

新任

社外

独立

監査等委員である社外取締役候補者の選任理由

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、監査等委員である社外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 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

★ 独立性に関する考え方

山本光太郎氏は、現在、山本柴崎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。

★ 重要な兼職の状況

株式会社ケーヒン 社外取締役

取締役在任年数 (本総会最終時)	—
所有する 当社株式の数	0株
取締役会 出席回数	—

第5号議案

補欠の監査等委員である取締役1名選任の件

当社は、第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決されますと、監査等委員会設置会社に移行します。

つきましては、法令に定める監査等委員である取締役の員数を欠くこととなる場合に備え、補欠の監査等委員である取締役1名の選任をお願いしたいと存じます。

なお、本議案につきましては、監査役会の同意を得ております。

本議案は、第2号議案「定款一部変更の件」における定款変更の効力発生を条件として、効力を生じるものといたします。

補欠の監査等委員である取締役候補者は、次のとおりであります。

い い づ か た か の り
飯塚 孝徳 満53歳(1966年6月1日生)

補欠の監査等委員である社外取締役候補者

補欠の監査等委員である社外取締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、補欠の監査等委員である社外取締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）	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
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）	2020年 1月 当社 社外監査役（現在に至る）

★ 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、社外監査役である同氏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、各取引所に届け出ておりますが、監査等委員である取締役に就任された場合、あらためて独立役員として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 社外取締役(監査等委員) / 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. 飯塚孝徳氏が監査等委員である取締役に就任された場合、当社は、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65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

当社において、独立社外取締役を委員長とする任意の「指名委員会」が推薦する独立社外役員候補者（監査等委員でない取締役及び監査等委員である取締役の双方）は、当社が定める「社外役員の独立性基準」を満たす者であることに加え、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的確な提言・助言を行うことができる者であることとしております。なお、当社が定める「社外役員の独立性基準」につきましては、当社が制定している「コーポレートガバナンスに関する基本方針」の「別紙1」として当社のホームページに掲載しております。
https://www.sapporoholdings.jp/csr/governance/policy/pdf/basic_governance_approach.pdf

第6号議案

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額設定の件

当社は、第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決されますと、監査等委員会設置会社に移行いたします。

当社の取締役の報酬額は、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）とご承認いただき現在に至っておりますが、監査等委員会設置会社への移行に伴い、これを廃止したうえで新たに取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額を定めることとし、その報酬額を、これまでの取締役の報酬額及び昨今の経済情勢等諸般の事情も考慮して、年額5億円以内（うち、社外取締役分は年額5,000万円以内）とさせていただきたいと存じます。なお、当該報酬には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まないものとしたしたいと存じます。

現在の取締役は9名（うち社外取締役3名）であり、本議案に係る取締役（監査等委員である取締役を除く）の員数は、第2号議案及び第3号議案が原案どおり承認可決されますと、7名（うち社外取締役3名）となります。

なお、本議案は、第2号議案「定款一部変更の件」における定款変更の効力発生を条件として、効力を生じるものとしたします。

第7号議案

監査等委員である取締役の報酬額設定の件

当社は、第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決されますと、監査等委員会設置会社に移行いたします。

つきましては、昨今の経済情勢等諸般の事情も考慮して、監査等委員である取締役の報酬額を年額8,400万円以内とさせていただきたいと存じます。

本議案に係る監査等委員である取締役の員数は、第2号議案及び第4号議案が原案どおり承認可決されますと、3名となります。

なお、本議案は、第2号議案「定款一部変更の件」における定款変更の効力発生を条件として、効力を生じるものとしたします。

第8号議案

取締役（監査等委員である取締役を除く）に対する株式報酬等の額決定の件

1. 提案の理由

当社は、2016年3月30日開催の第92回定時株主総会において取締役（社外取締役を除きます。）に対する株式報酬制度「株式給付信託（BBT（=Board Benefit Trust））」（以下、「本制度」といいます。）の導入についてご承認をいただき今日に至っておりますが、当社が第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決されることを条件として監査等委員会設置会社へ移行することに伴い、現在の取締役に対する本制度に係る報酬枠を廃止し、取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除きます。）に対する本制度に係る報酬枠をあらためて設定することについて、ご承認をお願いするものであります。具体的には、第6号議案としてご承認をお願いしております取締役（監査等委員である取締役を除きます。）の報酬限度額とは別枠で、取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除きます。）に対する本制度に係る報酬等の額（上限）及び内容についてご承認をお願いするものであります。なお、本制度の詳細につきましては、下記2.の枠内で、当社取締役会にご一任いただきたいと存じます。

本議案は、監査等委員会設置会社への移行に伴う手続上のものであり、本制度に係る報酬枠の内容は2016年3月30日開催の第92回定時株主総会においてご承認いただきました内容と実質的に同一であることから、相当であると考えております。なお、本議案の内容は、過半数を独立社外取締役で構成する報酬委員会の審議を経ております。

また、第2号議案及び第3号議案が原案どおり承認可決されますと、本制度の対象となる取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除きます。）は4名となります。

本議案の決議の効力は、第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決されること、及び同議案の決議による定款変更の効力が生じることを条件として生じるものといたします。

2. 本制度における報酬等の額（上限）及び内容

本制度は、当社が拠出する金銭を原資として、当社株式が信託（以下、本制度に基づき設定されている信託を「本信託」といいます。）を通じて取得され、グループ対象役員（※）の退任時に当社株式及び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（以下、「当社株式等」といいます。）が本信託を通じて給付される株式報酬制度です。

※本議案による改定前にあつては、当社取締役及びグループ執行役員並びに一部の当社子会社取締役（いずれも社外取締役を除きます。）を意味し、本議案による改定後にあつては、当社取締役（監査等委員である取締役を除きます。）及びグループ執行役員並びに一部の当社子会社取締役（いずれも社外取締役を除きます。）を意味するものとします。以下同じとします。

(1) 本制度の対象者	当社の取締役（監査等委員である取締役を除きます。）及びグループ執行役員並びに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。）
(2) 信託金額の上限 （報酬等の額の上限）	対象期間ごとに446百万円。（※1）（※2）
(3) 給付される当社株式数の算定方法と上限	1事業年度あたり52,780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34,240ポイント）を上限に、役員株式給付規程に基づき役位及び業績達成度等により定まる数のポイントを付与。付与されたポイントは（5）の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。（※3）
(4) 当社株式の取得方法	(2)により拠出された資金を原資として、株式市場を通じて又は当社の自己株式処分を引き受ける方法により取得。（※4）
(5) 当社株式等の給付	グループ対象役員が退任し、役員株式給付規程に定める受益者要件を満たした場合、所定の受益者確定手続を行うことにより、退任後に上記（3）により算定される当社株式を本信託から給付。（※5）

- (※1) 当社は、第92回定時株主総会でご承認いただいた範囲内で、2016年12月末日で終了した事業年度から2018年12月末日で終了した事業年度までの3事業年度（以下、「当初対象期間」といい、当初対象期間及び以後の原則として3事業年度ごとの各期間を「対象期間」といいます。）に係るグループ対象役員への当社株式等の給付を行うために必要な株式を取得するために必要な資金（445,968,600円）を拠出し、本信託を設定しております。本信託は、当社が拠出した資金を原資として当社株式を取得しております。今般、監査等委員会設置会社への移行に伴い、本信託は、受益者要件を満たすグループ対象役員を受益者とする信託として存続させることとします。
- (※2) 今後、追加拠出を行う場合、各対象期間の開始直前日に信託財産内に残存する当社株式（グループ対象役員に付与されたポイント数に相当する当社株式で、グループ対象役員に対する給付が未了であるものを除きます。）及び金銭（以下、「残存株式等」といいます。）があるときは、残存株式等の金額（株式については、当該対象期間の開始直前日における時価相当額とします。）と追加拠出される金銭の合計額は446,000,000円とします。当社が追加拠出を決定したときは、適時適切に開示いたします。
- (※3) 本議案をご承認いただいた後において、当社株式について、株式分割、株式無償割当又は株式併合等が行われた場合には、その比率等に応じて、ポイント数の上限及び付与済みのポイント数又は換算比率について合理的な調整を行います。
- (※4) 本信託による当社株式の取得につき、現時点において具体的な予定はありませんが、今後、当社が追加拠出を決定し、本信託による当社株式の取得が実施される場合、その詳細は、適時適切に開示いたします。
- (※5) 役員株式給付規程に別途定める要件を満たす場合は、当該グループ対象役員に付与されたポイント数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。なお、金銭給付を行うために、本信託により当社株式を売却する場合があります。

第9号議案

当社株券等の大規模買付行為への対応方針承認の件

当社は、2017年3月30日開催の当社第93回定時株主総会において株主の皆様から承認を受け、同日より発効（有効期限は2020年3月27日開催予定の当社第96回定時株主総会（以下「本株主総会」といいます。）の終結の時まで。）しております「当社株券等の大規模買付行為への対応方針」につきまして、その後の情勢変化等も勘案しつつ、企業価値向上、ひいては当社株主の共同の利益の保護の観点から、延長の是非も含め、その在り方について継続的に検討してまいりました。

かかる検討の結果、2020年2月13日開催の当社取締役会において、当社取締役全員の賛成により、会社法施行規則第118条第3号に定める「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」といいます。）を決議するとともに、本株主総会における株主の皆様の承認を停止条件として、「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。）を継続することを決定いたしました。本対応方針につきましては、当社監査役4名はいずれも、本対応方針の具体的運用が適正に行われることを条件として、本対応方針に賛成する旨の意見を述べております。

本対応方針は、当社企業価値、ひいては当社株主の共同の利益の保護の観点から取りまとめたものであり、「大規模買付行為の是非は、最終的には株主の判断に委ねられるべき」という考え方を基本に、当社株券等の大規模買付者に対して、買付行為の目的や内容などの十分な情報提供と、適切な評価期間の確保を要請することにより、株主の皆様が適切な状況判断を行えるようにするために「大規模買付ルール」を定めたものであります。従って、大規模買付行為そのものを阻害したり、大規模買付行為に応じるか否かという株主の皆様の判断の機会を奪うものではありません。

本対応方針の継続に当たっては、その重要性に鑑み、株主の皆様のご意思を確認させていただくことが適切であると考え、本議案において本対応方針継続のご承認をお願いするものであります。

本議案が、本株主総会に出席した株主の議決権の過半数をもって承認された場合、本対応方針は引き続き継続され、有効期限は2023年3月31日までに開催される当社第99回定時株主総会の終結の時までとなります。

なお、会社の支配に関する基本方針及び本対応方針の内容につきましては、別紙（31頁から46頁）をご参照ください。

また、本対応方針の主な特徴及び本対応方針の継続に際しての修正箇所は、下記のとおりであります。

記

1. 本対応方針の主な特徴

本対応方針は、2006年2月に導入して以来、会社法及び金融商品取引法の施行、あるいは2008年6月30日付の企業価値研究会の「近時の諸環境の変化を踏まえた買収防衛策の在り方」、その他の環境変化や株主・投資家の皆様のご意見などを取り入れながら、当社株主の共同の利益の保護の観点から適宜見直しを行ってまいりましたが、その主な特徴は以下のとおりです。

1) 大規模買付ルールのプロセスの無用な長期化を避けるための仕組み

- ・大規模買付者に提供要請する必要情報の具体的内容は、当社株主の皆様の判断や当社取締役会の意見形成のために必要かつ十分な範囲に限定しています。
- ・大規模買付者からの情報提供要請期間に上限（大規模買付者の延長要請がない限り60日）を設定しています。
- ・取締役会評価期間は、60日以内の必要な期間を設定し、延長する場合も当初設定した期間を含み最大90日間までに限定しています。

2) 当社取締役会による恣意的な判断を排除するための仕組み

- ・当社取締役会に対するチェック機関として、当社取締役会から独立した独立委員会を設置し、本対応方針にかかる重要な判断に際して、同委員会に諮問し、当社取締役会はその勧告を最大限尊重することにしてしています。
- ・さらに、本対応方針にかかる重要な判断に際し取締役会決議を行う場合には、出席する独立社外取締役の3分の2以上の賛成がない限り可決できないことにしています。
- ・上記の独立委員会や独立社外取締役によるチェックに加え、選択した対抗措置の内容によっては、株主総会での決議や株主承認を求めることがある旨を明記しています。

3) 対抗措置の発動を限定するための仕組み

- ・大規模買付ルールが遵守されれば、明らかに当社株主の共同の利益を著しく損なうと判断される例外的な場合を除き、対抗措置は発動しないことにしています。また、当社取締役会が求めた必要情報の一部が大規模買付者によって提出されていないことのみをもって、ルール不遵守の認定は行わないことにしています。
- ・大規模買付ルールを遵守する大規模買付者に対して例外的措置をとることがある場合を、大規

模買付行為が明らかに当社株主の共同の利益を著しく損なうと判断される場合に限定しており、大規模買付者の意図が例示している行為に形式的に該当することや、株主以外のステークホルダーの利益に悪影響を与えることのみを理由に例外的措置をとることはない旨を明記していません。

4) その他

- ・ 具体的対抗措置として株主割当により新株予約権を発行する場合、新株予約権の取得条項や取得条件の設定に関し、特定株主グループに属する者に対しては、その対価として現金の交付は行わないことにしています。

2. 本対応方針の継続に際しての修正箇所

本対応方針の継続に際し、以下のとおり修正を行っております。

- ①別紙「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み」において、創業150周年の2026年をゴールとする「サッポログループ長期経営ビジョン『SPEED150』」のもと、2020年2月13日に公表いたしました2020年を期初とする5ヶ年計画「グループ経営計画2024」について説明を行っております。また、当社は、本株主総会において会社提案の各議案について承認を得られた場合には、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構成比率を半数まで高めるなど、コーポレートガバナンスのさらなる充実を図ります。その詳細につきましては「コーポレートガバナンスの強化充実に向けた取組み」において、最新の取組み状況をご覧ください。
- ②別紙の資料2「新株予約権概要」の「新株予約権の目的となる株式の種類及び数」に記載している「新株予約権の目的となる株式の総数」については、転換社債型新株予約権付社債を発行したことから、上限となる株式数を従来の120,000,000株から116,000,000株に見直しました。
- ③その他、日付及び語句の修正、文言の整理を行いました。

以 上

(第9号議案の別紙)

I 会社の支配に関する基本方針

当社取締役会は、特定の者の大規模な買付行為に応じて当社株式の売却を行うか否かは、最終的には当社株式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ます。

しかし、持株会社として、酒類事業、食品飲料事業並びに不動産事業を主体とする当社グループの事業の全体にわたる経営を統括するという当社の経営に当たっては、幅広いノウハウと豊富な経験並びに国内外の顧客・従業員及び取引先等のステークホルダーとの間に築かれた関係等への理解が不可欠であり、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者に、これらに関する十分な理解がなくては、株主の皆様が将来実現することのできる株主価値を毀損してしまう可能性があります。

当社は、当社株式の適正な価値を株主及び投資家の皆様にご理解いただくようIR活動に努めておりますものの、突然大規模な買付行為がなされたときに、買付者の提示する当社株式の取得対価が妥当かどうかを株主の皆様が短期間の内に適切に判断するためには、買付者及び当社取締役会の双方から適切かつ十分な情報が提供されることが不可欠です。さらに、当社株式の継続保有をお考えの株主の皆様にとっても、かかる買付行為が当社に与える影響や、買付者が考える当社の経営に参画したときの基本的な経営方針、あるいは当該買付行為に対する当社取締役会の意見等の情報は、当社株式の継続保有を検討するうえで重要な判断材料となると考えます。

以上を考慮した結果、当社としましては、大規模な買付行為を行う買付者において、株主の皆様の判断のために、当社が設定し事前に開示する一定のルール（詳細については、Ⅲ 3. をご参照ください。以下「大規模買付ルール」といいます。）に従って、買付行為に関する必要かつ十分な情報を当社取締役会に事前に提供し、当社取締役会のための一定の評価期間が経過した後にのみ当該買付行為を開始する必要があると考えております。

また、大規模な買付行為の中には、当該大規模買付行為が明らかに当社株主の共同の利益を著しく損なうと判断されるものもないとはいえません。当社は、かかる買付行為に対して、当社取締役会が大規模買付ルールに従って適切と考える方策をとることも、当社株主の共同の利益を守るために必要であると考えております。

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み

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みとして、下記Ⅲで記載するもののほか、以下の取組みを行っております。

1. サッポログループ長期経営ビジョンに基づく取組み

当社グループは、2016年11月に、2017年からグループ創業150周年に当たる2026年までの10年間に進むべき方向性を定めた「サッポログループ長期経営ビジョン『SPEED150』」を策定し、グループ成長の源泉を、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うえで、「第一次中期経営計画（2017～2020年）」を推進してまいりました。

しかし、昨今の業績動向を踏まえ、現組織体制及び事業活動の継続では市場環境やお客様の消費スタイル変化への対応が不十分と判断し、新たな経営計画「グループ経営計画2024」を策定し、2020年2月13日に公表いたしました。

「グループ経営計画2024」は、各事業の課題や成長スピードの違いを考慮し、2020年を期初とする5ヶ年計画とし、以下の基本方針のもと、2024年の計画実現に向け力強く邁進してまいります。

「基本方針」

- (1) 本業集中と強靱化
- (2) グローバル展開の加速
- (3) シンプルでコンパクトな企業構造の確立
- (4) サステナビリティ経営の推進

2. コーポレートガバナンスの強化充実に向けた取組み

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、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み

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

また、当社は、本株主総会において会社提案の各議案について承認を得られた場合には、監査等委員会設置会社に移行し、次のとお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。

- ①監査等委員会設置会社には、監査役及び監査役会は置かれず、代わりに、3名以上の取締役から構成され、かつその過半数を社外取締役が占める監査等委員会が置かれます。

- ②監査等委員である取締役は、取締役として取締役会における議決権を有し、また、監査等委員会が選定する監査等委員である取締役は、監査等委員でない取締役の選解任及び報酬について、株主総会で監査等委員会の意見を述べる権限を有します。また、当社が任意に設置している「指名委員会」、「報酬委員会」及び「社外取締役委員会」は、これを継続することといたします。
- ③当社の取締役会は、取締役10名（うち、監査等委員である取締役3名）で構成され、そのうち独立社外取締役は5名（うち、監査等委員である取締役2名）となりますので、取締役会における独立社外取締役の比率は、これまでの3分の1から半数まで高まることになります。
- ④重要な業務執行の決定の一部を取締役に権限委譲し、迅速かつ効率的な意思決定を図ります。

当社では、監査等委員会設置会社移行後においても、その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み

当社は、Iで述べた会社の支配に関する基本方針に照らし、特定株主グループ（注1）の議決権割合（注2）を20%以上とすることを目的とする当社株券等（注3）の買付行為、又は結果として特定株主グループの議決権割合が20%以上となる当社株券等の買付行為（市場取引、公開買付け等の具体的な買付方法の如何を問いませんが、あらかじめ当社取締役会が同意した者による買付行為を除きます。かかる買付行為を以下「大規模買付行為」といい、かかる買付行為を行う者を以下「大規模買付者」といいます。）が行われる場合に大規模買付者に遵守していただくべき一定の合理的なルール（大規模買付ルール）を定め、併せて大規模買付者がこれを遵守した場合及び遵守しなかった場合につき一定の対応方針を定めることをもって、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みとし、これらを取りまとめて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。）として以下のとおり定めます。

注1：特定株主グループとは、

- (i) 当社の株券等（金融商品取引法第27条の23第1項に規定する株券等をいいます。）の保有者（同法第27条の23第3項に基づき保有者に含まれる者を含みます。以下同じとします。）及びその共同保有者（同法第27条の23第5項に規定する共同保有者をいい、同条第6項に基づき共同保有者とみなされる者を含みます。以下同じとします。）又は、

- (ii) 当社の株券等（同法第27条の2第1項に規定する株券等をいいます。）の買付け等（同法第27条の2第1項に規定する買付け等をいい、取引所金融商品市場において行われるものを含みます。）を行う者及びその関係者（同法第27条の2第7項に規定する特別関係者をいいます。）

を意味します。

注2：議決権割合とは、

- (i) 特定株主グループが、注1の(i)記載の場合は、当該保有者の株券等保有割合（同法第27条の23第4項に規定する株券等保有割合をいいます。この場合においては、当該保有者の共同保有者の保有株券等の数（同項に規定する保有株券等の数をいいます。以下同じとします。）も加算するものとします。）又は、
(ii) 特定株主グループが、注1の(ii)記載の場合は、当該大規模買付者及び当該関係者の株券等保有割合（同法第27条の2第8項に規定する株券等所有割合をいいます。）の合計をいいます。

各株券等保有割合の算出に当たっては、総議決権（同法第27条の2第8項に規定するものをいいます。）及び発行済株式の総数（同法第27条の23第4項に規定するものをいいます。）は、有価証券報告書、四半期報告書及び自己株券買付状況報告書のうち直近に提出されたものを参照することができるものとします。

注3：株券等とは、金融商品取引法第27条の23第1項に規定する株券等を意味します。

1. 本対応方針の必要性

(1) 本対応方針導入の目的

Iで述べましたとおり、大規模買付者は、大規模買付行為に際しては、株主の皆様の判断のために、当社が設定し事前に開示する大規模買付ルールに従って、大規模買付行為に関する必要かつ十分な情報を当社取締役会に事前に提供し、かつ、当社取締役会のための一定の評価期間が経過した後によりのみ当該大規模買付行為を開始すべきである、と当社は考えております。

当社取締役会は、かかる情報が提供された後、大規模買付行為に対する当社取締役会としての意見の検討を速やかに開始し、外部専門家等の助言を受けながら慎重に検討したうえで意見を形成し公表いたします。さらに、必要と認めれば、大規模買付者の提案の改善についての交渉や当社取締役会としての株主の皆様に対する代替案の提示も行います。かかるプロセスを経ることにより、当社株主の皆様は、当社取締役会の意見を参考にしつつ、大規模買付者の提案と（代替案が提示された場合には）その代替案を検討することが可能となり、最終的な応否を適切に決定する機会を与えられることとなります。

併せて、大規模買付ルールを遵守した場合及び遵守しなかった場合につき一定の対応方針を定め、会社の支配に関する基本方針に照らして不適切なものによって大規模買付行為がなされた場合の取組みとして、本対応方針を定めることとしました。

本対応方針は、2005年5月27日付の経済産業省・法務省の「企業価値・株主共同の利益の確保又は向上のための買収防衛策に関する指針」の3つの原則に準拠し、かつ、2008年6月30日付の企業価値研究会の「近時の諸環境の変化を踏まえた買収防衛策の在り方」を踏まえて設計されたものです。

(2) 本対応方針継続の必要性

当社グループでは、2016年11月に、2017年からグループ創業150周年に当たる2026年までの10年間に進むべき方向性を定めた「サッポログループ長期経営ビジョン『SPEED150』」を策定し、企業価値向上に向けて取り組んでいるところ、不測の事態が発生する可能性は常に存在しており、現時点においても、当社株主の共同の利益を著しく損なう「大規模買付者」が現れる危険性を完全に否定できるものではありません。

Ⅱで述べましたとおり、「サッポログループ長期経営ビジョン『SPEED150』」においては、明治9年の創業以来長きに亘りお客様の支持を得て培ってきた「当社独自のブランド資産」を今後の成長の源泉と位置付けるとともに、そのもとでの新たな経営計画「グループ経営計画2024」（2020年2月13日に公表）への取組みを開始する中、当社グループの事業を十分に理解していない「大規模買付者」の方針や戦略によっては、これらのブランド価値が毀損し、中長期的な企業価値の低下を招くおそれがあります。

当社は、Ⅱで記載しましたとおり、コーポレートガバナンス体制の基盤を強固なものとし、「サッポログループ長期経営ビジョン『SPEED150』」で掲げた目標を達成していくことが、かかる「大規模買付者」が現れる危険性を低減することに繋がるものと考えており、現段階では、本対応方針の継続が不可欠であると判断しております。

なお、現時点において、当社では、具体的な大規模買付行為の提案を受けているものではありません。

2. 独立委員会の設置

本対応方針を適正に運用し、当社取締役会によって恣意的な判断がなされることを防止するためのチェック機関として、独立委員会を設置します。独立委員会の委員は3名以上とし、公正で中立的な判断を可能とするため、当社の業務執行を行う経営陣から独立している当社独立社外取締役及び社外有識者（注4）の中から選任することとし、選任した委員の氏名・略歴につきましては速やかに開示します。また、委員の任期は、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の直後に開催される取締役会の終了時に満了するものとし、次期の委員は同取締役会において改めて選任します。

なお、本株主総会後に開催する取締役会において選任する予定の独立委員会の委員の氏名・略歴は資料1に記載のとおりです。

本対応方針においては、下記Ⅲ 4. (1)大規模買付者が大規模買付ルールを遵守した場合には、明らかに当社株主の共同の利益を著しく損なうと判断される例外的な場合を除き、当該大規模買付行為に対する対抗措置を行わず、下記Ⅲ 4. (2)大規模買付者が大規模買付ルールを遵守しなかった場合には、対抗措置をとる場合がある、という形で対抗措置発動にかかる客観的な要件を設定しておりますが、下記Ⅲ 4. (1)に記載のとおり例外的対応をとる場合、並びに下記Ⅲ 4. (2)に記載のとおり対抗措置をとる場合など、本対応方針にかかる重要な判断に際しては、独立委員会に諮問することとし、当社取締役会はその勧告を最大限尊重するものとします。

また、本対応方針にかかる重要な判断に際し取締役会決議を行う場合には、出席する独立社外取締役の3分の2以上の賛成がない限り可決できないものとします。

注4：社外有識者は、経営経験豊富な企業経営者、投資銀行業務に精通する者、弁護士、公認会計士、会社法等を主たる研究対象とする学識経験者、又はこれらに準ずる者を対象として選任するものとします。

3. 大規模買付ルールの内容

(1) 情報の提供

当社が設定する大規模買付ルールとは、①大規模買付者が当社取締役会に対して大規模買付行為に関する必要かつ十分な情報を事前に提供し、②当社取締役会のための一定の評価期間が経過した後大規模買付行為を開始する、というものです。

具体的には、まず、大規模買付者には、当社代表取締役宛に、大規模買付者の名称、住所、設立準拠法、代表者の氏名、国内連絡先及び提案する大規模買付行為の概要を明示した、大規模買付ルールに従う旨の「意向表明書」をご提出いただいたうえで、当社取締役会に対して、当社株主の皆様の判断及び当社取締役会としての意見形成のために必要かつ十分な情報（以下「本必要情報」といいます。）を提供していただきます。

当社取締役会は、意向表明書受領後10営業日以内に、大規模買付者から当初提供いただくべき本必要情報のリストを当該大規模買付者に交付します。当初提供していただいた情報を精査した結果、それだけでは不十分と認められる場合には、当社取締役会は、大規模買付者に対して本必要情報が揃うまで追加的に情報提供を求めます。

なお、当社取締役会は、大規模買付ルールの迅速な運営を図る観点から、必要に応じて、情報提供を要請する都度、大規模買付者の回答期限を設定する場合があります。また、大規模買付者から当初提供いただくべき本必要情報のリストの発送日から起算して60日を、当社取締役会が大規模買

付者に対して情報提供を要請し、大規模買付者が回答を行う期間（以下「情報提供要請期間」といいます。）の上限として設定し、本必要情報が十分に揃わない場合であっても情報提供要請期間が上限に達して満了したときは、その時点で情報提供に係る大規模買付者とのやり取りを打ち切り、直ちに取締役会評価期間を開始するものとします。但し、大規模買付者から合理的な理由に基づく延長要請があった場合には、必要に応じて30日間を限度に情報提供要請期間を延長することができるものとします。他方、当社取締役会は、情報提供要請期間満了前であっても本必要情報が揃った場合には、直ちに情報提供要請期間を終了し、取締役会評価期間を開始するものとします。

本必要情報の一般的な項目の一部は、以下の①から⑤のとおりですが、具体的内容は、大規模買付者の属性、大規模買付行為の目的及び内容によって異なります。但し、いずれの場合も当社株主の皆様への判断及び当社取締役会としての意見形成のために必要かつ十分な範囲に限定されます。なお、大規模買付者が本必要情報の一部について提供できない場合には、当該情報を提供できない理由を具体的に示すよう大規模買付者に求めます。かかる大規模買付者による本必要情報の不提供及びその理由も、当社株主の皆様への判断及び当社取締役会としての意見形成のための情報として評価、検討の対象とします。

- ① 大規模買付者及びそのグループ（共同保有者及び関係者を含みます。）の概要（大規模買付者の事業内容、資本構成、当社及び当社グループの事業と同種の事業についての経験等に関する情報を含みます。）
- ② 大規模買付行為の目的及び内容（買付等の対価の価額・種類、買付等の時期、関連する取引の仕組み、買付等の方法の適法性、買付等及び関連する取引の実現可能性等を含みます。）
- ③ 当社株式の取得対価の算定根拠及び取得資金の裏付け（資金の提供者（実質的提供者を含みます。）の具体的名称、調達方法、関連する取引の内容を含みます。）
- ④ 当社及び当社グループの経営に参画した後に想定している経営者候補（当社及び当社グループの事業と同種の事業についての経験等に関する情報を含みます。）、基本的な経営方針、事業計画、財務計画、資本政策、配当政策、資産活用策等（以下「買付後経営基本方針等」といいます。）
- ⑤ 当社及び当社グループの取引先、顧客、従業員等のステークホルダーと当社及び当社グループとの関係に関し、大規模買付行為完了後に予定する変更の有無及びその基本的な内容

なお、大規模買付行為の提案があった事実及び当社取締役会に提供された本必要情報は、法令又は取引所規則に基づき開示が求められる場合の他、当社株主の皆様への判断のために必要であると認められる場合には、当社取締役会が適切と判断する時点で、その全部又は一部を開示します。

(2) 取締役会による評価期間

次に、当社取締役会は、情報提供要請期間が満了又は終了した後、60日以内の必要な期間を取締役会による評価、検討、交渉、意見形成、代替案立案のための期間（以下「取締役会評価期間」といいます。）として設定します。具体的な期間の設定は、買付けの目的、対価の種類、買付け方法等、大規模買付行為の評価の難易度に応じて設定しますが、独立委員会に諮問し、その勧告を最大限尊重したうえで、必要に応じて、当初設定した期間を含み最大90日間まで延長できるものとします。大規模買付行為は、かかる取締役会評価期間の経過後にのみ開始されるものとします。なお、当社取締役会は、本必要情報の提供が完了した場合には、速やかにその旨及び取締役会評価期間が満了する日を公表いたします。また、独立委員会の勧告を受け、取締役会評価期間を延長する場合には、延長期間とその理由を速やかに開示します。

取締役会評価期間中、当社取締役会は、独立委員会に諮問し、また、必要に応じて外部専門家等の助言を受けながら、提供された本必要情報を十分に評価・検討し、独立委員会からの勧告を最大限尊重したうえで、当社取締役会としての意見を慎重にとりまとめ、公表します。また、必要に応じ、大規模買付者との間で大規模買付行為に関する条件改善について交渉したり、当社取締役会として当社株主の皆様に対し代替案を提示したりすることもあります。

4. 大規模買付行為が為された場合の対応方針

(1) 大規模買付者が大規模買付ルールを遵守した場合

大規模買付者が大規模買付ルールを遵守した場合には、当社取締役会は、仮に当該大規模買付行為に反対であったとしても、当該買付提案についての反対意見を表明したり、代替案を提示したりすることにより、当社株主の皆様を説得するに留め、以下に述べる例外的な場合を除き、当該大規模買付行為に対する対抗措置はとりません。大規模買付者の買付提案に応じるか否かは、当社株主の皆様において、当該買付提案及び当社が提示する当該買付提案に対する意見、代替案等をご考慮のうえ、ご判断いただくこととなります。

例外的な場合として、当該大規模買付行為において、例えば次の①から⑤までに掲げられる行為等が意図されており、その結果として会社に回復し難い損害をもたらしたり、株主に株式の売却を事実上強要したりするおそれがあるなど、当該大規模買付行為が明らかに当社株主の共同の利益を著しく損なうと判断される場合には、本対応方針の例外的措置として、当社取締役会は当社株主の皆様利益を守るために、適切と考える方策をとることがあります。

- ① 株式を買い占め、その株式について会社側に対して高値で買取りを要求する行為
- ② 会社を一時的に支配して、会社の重要な資産等を廉価に取得する等会社の犠牲のもとに買収者の利益を実現する経営を行うような行為

- ③ 会社の資産を買収者やそのグループ会社等の債務の担保や弁済原資として流用する行為
- ④ 会社経営を一時的に支配して会社の事業に当面関係していない高額資産等を処分させ、その処分利益をもって一時的な高配当をさせるか、一時的な高配当による株価の急上昇の機会をねらって高値で売り抜ける行為
- ⑤ 最初の買付で全株式の買付を勧誘することなく、二段階目の買付条件を不利に設定し、あるいは明確にしないで、公開買付け等の株式買付を行う行為

但し、当該大規模買付行為において、例えば、会社の資産を買付者の債務の担保とすることや、会社の遊休資産を処分し、その処分利益をもって高配当をさせることを大規模買付者が意図している場合であっても、上記例外的措置は、当該大規模買付行為が明らかに当社株主の共同の利益を著しく損なうと判断される場合に限り行うものであり、かかる大規模買付者の意図がこれらに形式的に該当することや、株主以外のステークホルダーの利益に悪影響を与えることのみを理由として上記例外的措置を行うことはしないものとします。

また、上記例外的措置をとる際の判断の客観性及び合理性を担保するため、当社取締役会は、大規模買付者の提供する買付後経営基本方針等を含む本必要情報に基づいて、必要に応じ外部専門家等の助言を得ながら、当該大規模買付者及び大規模買付行為の具体的な内容や、当該大規模買付行為が当社株主の共同の利益に与える影響を検討し、独立委員会からの勧告を最大限尊重したうえで判断します。

(2) 大規模買付者が大規模買付ルールを遵守しない場合

大規模買付者により、大規模買付ルールが遵守されなかった場合には、具体的な買付方法の如何にかかわらず、当社取締役会は、当社株主の共同の利益を守ることを目的として、新株予約権の発行等、会社法その他の法律及び当社定款が認める対抗措置をとり、大規模買付行為に対抗する場合があります。なお、大規模買付者が大規模買付ルールを遵守したか否かを判断するに当たっては、必ずしも大規模買付者が当社に関する詳細な情報を有していない場合があること、あるいは大規模買付者の買収戦略上自発的に情報開示を行うことが期待されない事項もあること（例えば、買収後の利益等の具体的な数値など。）等の大規模買付者側の事情をも合理的な範囲で十分勘案するものとし、少なくとも、当社取締役会が提出を求めた必要情報の一部が大規模買付者によって提出されていないことのみをもって大規模買付者による大規模買付ルールの不遵守を認定することはしないものとします。大規模買付者が大規模買付ルールを遵守したか否か及び対抗措置の発動の適否は、外部専門家等の意見も参考にし、また独立委員会の勧告を最大限尊重し、当社取締役会が決定します。

具体的にいかなる手段を講じるかについては、その時点で最も適切と当社取締役会が判断したものを選択し、独立委員会の勧告を受けたうえで決定することとしますが、選択した対抗措置の内容によっては、法令及び定款の定めにしたがって株主総会で決議を求めること、あるいは独立委員会の勧告に基づいて株主総会の場で株主承認を求めることがあります。

なお、具体的対抗措置として株主割当により新株予約権を発行する場合の概要は資料2に記載のとおりですが、実際に新株予約権を発行する場合には、議決権割合が20%以上の特定株主グループに属さないことを新株予約権の行使条件とするなど、対抗措置としての効果を勘案した行使期間及び行使条件、取得条項及び取得条件等を設けることがあります。

(3) 対抗措置の発動の停止等について

上記Ⅲ 4. (1)に記載の例外的措置をとること、又は上記Ⅲ 4. (2)に記載のとりの対抗措置をとることを決定した後、当該大規模買付者が大規模買付行為の撤回又は変更を行った場合など、対抗措置の発動が適切でないとして当社取締役会が判断した場合には、独立委員会の勧告を十分尊重したうえで、対抗措置の発動の停止又は変更を行うことがあります。

例えば、対抗措置として新株予約権を無償割当する場合において、権利の割当を受けるべき株主が確定した後に、大規模買付者が大規模買付行為の撤回又は変更を行うなど、対抗措置をとることが適切でないとして当社取締役会が判断した場合には、次のとおり対抗措置発動を停止することができます。

- ① 当該新株予約権の効力発生日までの間は、独立委員会の勧告を受けたうえで、新株予約権の無償割当を中止する。
- ② 新株予約権の無償割当後においては、行使期間開始までの間は、独立委員会の勧告を受けたうえで当該新株予約権を無償取得する。

このような対抗措置発動の停止を行う場合は、独立委員会が必要と認める事項とともに速やかな情報開示を行います。

5. 株主・投資家に与える影響等

(1) 大規模買付ルールが株主・投資家に与える影響等

大規模買付ルールは、当社株主の皆様が大規模買付行為に応じるか否かを判断するために必要な情報や、現に当社の経営を担っている当社取締役会の意見を提供し、さらには、当社株主の皆様が代替案の提示を受ける機会を保障することを目的としています。これにより、当社株主の皆様は、十分な情報のもとで、大規模買付行為に応じるか否かについて適切な判断をすることが可能となり、そのことが当社株主の共同の利益の保護につながるものと考えます。従いまして、大規模買付ルー

ルの設定は、当社株主及び投資家の皆様が適切な投資判断を行ううえでの前提となるものであり、当社株主及び投資家の皆様の利益に資するものであると考えております。

なお、上記Ⅲ 4. において述べたとおり、大規模買付者が大規模買付ルールを遵守するか否かにより大規模買付行為に対する当社の対応方針が異なりますので、当社株主及び投資家の皆様におかれましては、大規模買付者の動向にご注意ください。

(2) 対抗措置発動時に株主・投資家に与える影響等

大規模買付者が大規模買付ルールを遵守しなかった場合には、当社取締役会は、当社株主の共同の利益を守ることを目的として、会社法その他の法律及び当社定款により認められている対抗措置をとることがありますが、当該対抗措置の仕組上、当社株主の皆様（大規模買付ルールを遵守しない大規模買付者、及び明らかに当社株主の共同の利益を著しく損なうと認められるような大規模買付行為を行う大規模買付者を除きます。）が法的権利又は経済的側面において格別の損失を被るような事態が生じることは想定しておりません。当社取締役会が具体的対抗措置をとることを決定した場合には、法令及び金融商品取引所規則に従って適時適切な開示を行います。

なお、対抗措置として考えられるもののうち、新株予約権の発行についての当社株主の皆様に関する手続きについては、次のとおりとなります。

新株予約権の発行につきましては、新株予約権の行使により新株を取得するために所定の期間内に一定の金額の払込みをしていただく必要があります。なお、当社取締役会が新株予約権を取得することを決定した場合には、行使価額相当の金額を払い込むことなく、当社による新株予約権の取得の対価として、株主の皆様へ新株を交付することがあります。かかる手続きの詳細につきましては、実際に新株予約権を発行することになった際に、法令に基づき別途お知らせいたします。但し、当社株主の皆様が新株予約権を取得するためには、別途当社取締役会が決定し公告する新株予約権の割当期日における最終の株主名簿に記録される必要があります。

なお、独立委員会の勧告を受けて、当社取締役会が当該新株予約権の発行の中止又は発行した新株予約権の無償取得を行う場合には、1株あたりの株式の価値の希釈化は生じませんので、当該新株予約権の無償割当に係る権利落ち日以降に当社株式の価値の希釈化が生じることを前提に売買を行った株主又は投資家の皆様は、株価の変動により不測の損害を被る可能性があります。

6. 本対応方針の有効期間及び失効・廃止

本対応方針は、本株主総会における株主の皆様の承認を停止条件として継続され、有効期間は2023年3月31日までに開催される当社第99回定時株主総会の終結の時までとします。

但し、当社株主総会の決議をもって本対応方針の廃止を決定した場合には、上述の有効期間中で

あっても本対応方針を廃止することができますし、株主総会の決議を経ずに当社取締役会が廃止を決定することによっても、本対応方針はその決定の日をもって失効します。本対応方針の廃止を決定した場合、当社取締役会はその旨を速やかにお知らせします。

また、本対応方針の有効期間中において、企業価値向上、ひいては当社株主の共同の利益の保護の観点から、関係法令の整備や東京証券取引所・札幌証券取引所が定める上場制度の整備等を踏まえ随時見直しを行い、当社株主総会の承認を得て本対応方針の変更を行うことがあります。その場合には、その変更の内容を速やかにお知らせします。

なお、本対応方針の有効期間は当社第99回定時株主総会の終結の時までの約3年間ですが、上述のとおり、有効期間前に当社株主総会又は取締役会の決議により本対応方針を廃止することもできます。また、本対応方針が発効中であっても、当社取締役会があらかじめ同意をすれば、特定の当社株券等の買付行為に対する本対応方針の適用を排除することができますので、本対応方針はデッドハンド型買収防衛策（取締役会の構成員の過半数を交代させても、なお発動を阻止できない買収防衛策。）には当たりません。また、当社の取締役（監査等委員であるものを除く）の任期は1年であり、期差任期制は採用しておりませんので、本対応方針はスローハンド型買収防衛策（取締役会の構成員の交代を一度に行うことができないため、その発動を阻止するのに時間を要する買収防衛策。）ではなく、1年ごとの株主総会における取締役（監査等委員であるものを除く）の入替えを通じて本対応方針を廃止することが可能です。

Ⅳ 本対応方針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

(1) 本対応方針が会社の支配に関する基本方針に沿うものであること

本対応方針は、大規模買付ルールの内容、大規模買付行為が為された場合の対応方針、独立委員会の設置、株主及び投資家の皆様に与える影響等を規定するものです。

本対応方針は、大規模買付者が大規模買付行為に関する必要かつ十分な情報を当社取締役会に事前に提供すること、及び当社取締役会のための一定の評価期間が経過した後のみ当該大規模買付行為を開始することを求め、これを遵守しない大規模買付者に対して当社取締役会が対抗措置を講じることがあることを明記しています。

また、大規模買付ルールが遵守されている場合であっても、大規模買付者の大規模買付行為が当社株主の共同の利益を著しく損なうものと当社取締役会が判断した場合には、かかる大規模買付者

に対して当社取締役会は当社株主の共同の利益を守るために適切と考える対抗措置を講じることがあることを明記しています。

このように本対応方針は、会社の支配に関する基本方針の考え方に沿って設計されたものであるといえます。

(2) 本対応方針が当社株主の共同の利益を損なうものではないこと

Iで述べたとおり、会社の支配に関する基本方針は、当社株主の共同の利益を尊重することを前提としています。本対応方針は、かかる会社の支配に関する基本方針の考え方に沿って設計され、当社株主の皆様が大規模買付行為に応じるか否かを判断するために必要な情報や当社取締役会の意見の提供、代替案の提示を受ける機会の提供を保証することを目的としております。本対応方針によって、当社株主及び投資家の皆様は適切な投資判断を行うことができますので、本対応方針が当社株主の共同の利益を損なうものではなく、むしろその利益に資するものであると考えます。

さらに、本対応方針の発効・継続が当社株主の皆様の承認を条件としていること、また、当社取締役会が本対応方針にかかる重要な判断を行う場合、当社の業務執行を行う経営陣から独立している委員で構成される独立委員会の勧告を最大限尊重することとしていること、当社株主が望めば本対応方針の廃止も可能であることなどにより、本対応方針が当社株主の共同の利益を損なわないことを担保していると考えられます。

(3) 本対応方針が当社従業員の地位の維持を目的とするものではないこと

本対応方針は、大規模買付行為を受け入れるか否かが最終的には当社株主の皆様の判断に委ねられるべきことを大原則としつつ、当社株主の共同の利益を守るために必要な範囲で大規模買付ルールの遵守の要請や対抗措置の発動を行うものです。本対応方針は当社取締役会が対抗措置を発動する場合を事前かつ詳細に開示しており、当社取締役会による対抗措置の発動はかかる本対応方針の規定に従って行われます。当社取締役会は単独で本対応方針の発効・継続を行うことはできず、当社株主の皆様の承認を要します。

また、大規模買付行為に関して当社取締役会が評価・検討、取締役会としての意見のとりまとめ、代替案の提示、大規模買付者との交渉を行い、又は対抗措置を発動する際には、必要に応じ外部専門家等の助言を得るとともに、当社の業務執行を行う経営陣から独立している委員で構成される独立委員会へ諮問し、同委員会の勧告を最大限尊重するものとされています。このように、本対応方針には、当社取締役会による適正な運用を担保するための手続も盛り込まれています。

以上から、本対応方針が当社従業員の地位の維持を目的とするものではないことは明らかであると考えております。

独立委員会の委員の氏名・略歴（予定）

う ぎわ しずか
 鵜 澤 静

1946年 1 月生
 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
 2001年 6 月 同社 取締役 経理本部長
 2004年 6 月 同社 常務取締役
 2006年 6 月 同社 取締役常務執行役員 総務本部長
 2007年 4 月 同社 取締役専務執行役員 紙製品事業本部長
 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
 2009年 6 月 同社 代表取締役社長
 2013年 6 月 同社 代表取締役会長
 2015年 3 月 当社 社外取締役（現在に至る）
 2016年 6 月 日清紡ホールディングス株式会社 相談役

【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

ふく だ しゅう じ
 福 田 修 二

1951年12月生
 1974年 4 月 小野田セメント株式会社（現太平洋セメント株式会社）入社
 2008年 4 月 同社 執行役員 人事部長 兼 人事業務センター長
 10月 同社 執行役員 人事部長
 2010年 8 月 同社 取締役常務執行役員 人事部長
 10月 同社 取締役常務執行役員
 2012年 4 月 同社 代表取締役社長
 2018年 4 月 同社 取締役会長（現在に至る）
 2019年 3 月 当社 社外取締役（現在に至る）

【重要な兼職の状況】

太平洋セメント株式会社 取締役会長、屋久島電工株式会社 社外取締役

やまもと こう た ろう
 山 本 光 太 郎

1955年10月生
 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

【重要な兼職の状況】

株式会社ケーヒン 社外取締役

新株予約権概要

1. 新株予約権付与の対象となる株主及びその発行条件
当社取締役会で定める割当期日における最終の株主名簿に記録された株主に対し、その所有する当社普通株式(但し、当社の所有する当社普通株式を除く。) 1株につき1個の割合で新株予約権を割当てる。
2. 新株予約権の目的となる株式の種類及び数
新株予約権の目的となる株式の種類は当社普通株式とし、新株予約権の目的となる株式の総数は、116,000,000株を上限とする。新株予約権1個当たりの目的となる株式の数は当社取締役会が別途定める数とする。但し、当社が株式分割又は株式併合を行う場合は、所要の調整を行うものとする。
3. 発行する新株予約権の総数
新株予約権の割当総数は、当社取締役会が別途定める数とする。当社取締役会は、複数回にわたり新株予約権の割当を行うことがある。
4. 新株予約権の発行価額
無償とする。
5. 各新株予約権の行使に際して払込みをなすべき額
各新株予約権の行使に際して払込みをなすべき額は1円以上で当社取締役会が定める額とする。
6. 新株予約権の譲渡制限
新株予約権の譲渡については、当社取締役会の承認を要する。
7. 新株予約権の行使条件、取得条項及び取得条件
議決権割合が20%以上の特定株主グループに属する者に行使を認めないこと等を行行使の条件として定める。詳細については、当社取締役会において別途定めるものとする。
また、取得条項及び取得条件を設けることがあり、議決権割合が20%以上の特定株主グループに属する者その他の株主とで、取得の対価等に関し異なる取り扱いをすること、あるいは、議決権割合が20%以上の特定株主グループに属する者が保有する新株予約権は取得の対象としないことがある。なお、議決権割合が20%以上の特定株主グループに属する者が保有する新株予約権を取得の対象とする場合、その対価として現金の交付は行わないこととする。詳細については、当社取締役会において別途定めるものとする。
8. 新株予約権の行使期間等
新株予約権の行使期間、消却事由及び消却条件その他必要な事項については、当社取締役会が別途定めるものとする。

以上

事業報告 2019年1月1日から2019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

売上収益

4,919億円

前期比0.4%減▼

営業利益

122億円

前期比5.3%増▲

税引前利益

116億円

前期比9.0%増▲

親会社の所有者に
帰属する当期利益

44億円

前期比48.9%減▼

① 事業の経過及び成果

当期の日本経済は、消費税の引き上げや自然災害等を背景に国内需要が減少したものの、堅調な企業業績により設備投資は増加、個人の雇用・所得の改善も着実に進み、全体的には底堅く推移しました。一方、世界経済は、米中貿易摩擦、米イラン対立の激化等の地政学リスクの高まりを受け、先行きが不透明な状況となりました。

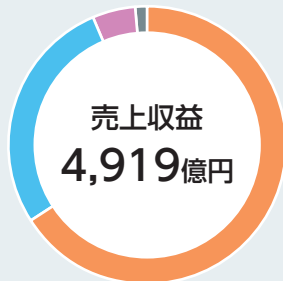
酒類業界は、国内は消費者の節約志向から、低価格商品への需要シフトが一層顕著となりました。北米ビール市場は、主に寒波の影響により前期を下回ったものと推定されます。アジアのビール市場は各国で状況異なりますが、ベトナムは引き続き成長しています。飲料業界は、国内は主に台風の影響により総需要は前期を下回ったものと推定されます。不動産業界は、首都圏オフィス賃貸市場において引き続きオフィス需要が堅調であったことから、賃料水準も緩やかな上昇傾向が継続しました。

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、2019年度の財務目標達成に向け歩んできました。

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。

なお、当連結会計年度において、食品飲料事業に含まれる北米飲料事業を統括する持株会社であるCountry Pure Foods, Inc.（カントリーピュアフーズ社）における当社保有の全株式をBPCP CPF Holdings Inc.に譲渡したため、北米飲料事業に関連する損益を非継続事業に分類しています。

売上収益構成比



■ 酒類事業	66.0%
■ 食品飲料事業	27.8%
■ 不動産事業	5.0%
■ その他	1.2%

■ 売上収益

酒類事業では、主力ブランドの「サッポロ生ビール黒ラベル」や、積極投資を行った「サッポロチューハイ99.99<フォーナイン>」等が好調に推移しましたが、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。食品飲料事業では、缶コーヒー市場の停滞や天候不良による需要の落ち込みがあったものの、「ヤスマ社」の新規連結により増収となりました。不動産事業では、主力物件の賃料収入が増加し、増収となりました。

以上の結果、連結売上収益は4,919億円（前期比20億円、0.4%減）となりました。

■ 営業利益

酒類事業では、国内のコストコントロール、商品ミックスの改善及び前期に計上した「アンカー ブリュウイング社」の減損損失が当期にはなかったことにより、増益となりました。食品飲料事業では、国内の売上数量が減少した影響で減益となりました。不動産事業では、主力物件の賃料収入の増加に加え、物件ポートフォリオの見直しによる不動産売却益が貢献し、増益となりました。

以上の結果、連結営業利益は122億円（前期比6億円、5.3%増）となりました。

■ 税引前利益

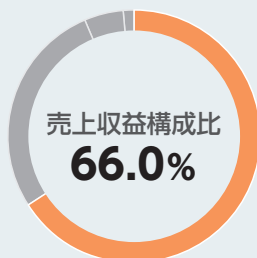
税引前利益は116億円（前期比10億円、9.0%増）となりました。

■ 親会社の所有者に帰属する当期利益

Country Pure Foods, Inc.（カンントリーピュアフーズ社）の株式譲渡に伴う非継続事業からの当期損失の増加により、親会社の所有者に帰属する当期利益は44億円（前期比42億円、48.9%減）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 **3,244**億円

前期比 1.7%減 ▼

3,300 3,244

第95期 第96期
2018年度 2019年度

営業利益 **79**億円

前期比 104.3%増 ▲

79

39 79
第95期 第96期
2018年度 2019年度

■ 当期の概況

【日本アジア】

国内のビール類の総需要は、前期比99%程度と推定されます。

このような中、国内酒類事業は、ビジョンとして「オンリーワンを積み重ね、No.1へ」を継続し、独自の新価値の提供を積み重ねることによって、成長を目指しました。

ビールでは、「ビール再強化宣言」の事業方針のもと、「サッポロ生ビール黒ラベル」「サッポロラガービール」「サッポロクラシック」が好調に推移し、ビールの売上数量は前期比101%となりました。一方、新ジャンルでは市場の競争激化により売上数量が減少し、ビール類合計の売上数量は前期比97%となりました。

RTD（※1）では、2018年8月に発売した「サッポロチューハイ99.99<フォーナイン>」が好評を得たことにより、「サッポロ 男梅サワー」等のコラボRTDの軸商品に比肩するまでに成長したことで、売上収益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）の販売を強化しました。一方、デイリーワイン（※2）が伸び悩んだことなどから、売上収益は前期を下回りました。

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、売上収益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」ブランドが堅調に推移したものの、売上収益は前期を下回りました。

アジアでは、ベトナムにおいて、持続的に利益を創出できる販売体制の確立に取り組みました。

※1 RTD：Ready To Drinkの略。栓を開けてそのまま飲めるアルコール飲料

※2 ファインワイン：中高級価格（1本1,500円以上）ワイン、デイリーワイン：低価格（1本1,500円未満）ワイン

※3 インターエスSR1 甲乙混和芋焼酎市場2018年4月～2019年12月累計販売金額全国SM/CVS/酒DSの合計



【アメリカ・カナダ（北米）】

北米の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。

このような中、北米酒類事業は、プレミアムビールを中心に主力ブランドの強化と各ブランドのポートフォリオ強化に取り組みました。

カナダでは、「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ましたが、総需要の落ち込みが影響し、ビール売上数量（「サッポロ」ブランドを除く）は前期を下回りました。

アメリカでは、「サッポロUSA社」がアメリカ一般市場やアジア系市場へ「サッポロ」ブランドの販売促進活動を強化したことで、同社の「サッポロ」ブランドのビール売上数量は前期を上回りました。一方、「アンカー ブリューイング社」は、主戦場であるサンフランシスコにおけるクラフトビール需要の落ち込みが続く厳しい経営環境の中、「サッポロUSA社」とのセールスシナジー強化に取り組みました。

【外食】

国内の外食市場は、前期から増収傾向が続く一方、人手不足に伴う採用コストや原材料の仕入価格等が上昇基調にあり、依然として厳しい経営環境にありました。

このような中、「サッポロライオン社」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、店舗改装に伴う休業、不採算店舗の閉店等の影響があったものの、既存店が好調だったこと、及び「ハンエイ社」の新規連結により増収となりました。新規店は、東京・銀座に「留萌マルシェ」、大阪・梅田に「グランポレールバー」2号店、基幹業態である「エビスバー」を静岡に1店舗と大阪に2店舗、その他を含め合計9店舗の出店を行いました。店舗改装は、新橋店1階を初の研修店舗「銀座ライオン新橋トレーニングセンター店」としてリニューアルオープンするなど、合計4店舗の改装を行いました。一方、契約満了や不採算等の事由により16店舗を閉鎖し、当期末の国内店舗数は195店舗となりました。今後も店舗数の拡大を図るとともに、既存店の店舗改装・業態変更を積極的に行っていきます。

シンガポールでは、ビヤホール文化を世界に発信すべく、引き続き取り組みました。

以上の結果、酒類事業の売上収益は3,244億円（前期比56億円、1.7%減）となり、営業利益は79億円（前期比40億円、104.3%増）となりました。

食品飲料事業



■ 当期の概況

国内の飲料の総需要は、前期比98%と推定されます。

このような中、「ポッカサッポロ社」は、飲料事業では独自の価値提案を強化し、食品事業では今後の事業成長の布石となる積極的な投資を行いました。

国内飲料では、自社の強みを活かした商品展開が奏功し、レモン飲料が好調に推移、新ブランド「LEMON MADE」も好評を得ました。「加賀棒ほうじ茶」シリーズもお客様の支持を集め好調に推移し、売上数量は前期を上回りました。一方、缶コーヒー市場の低迷、天候の影響を受け、飲料合計の売上数量は前期を下回りました。

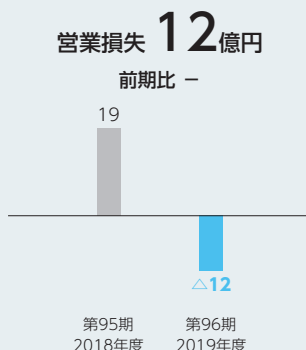
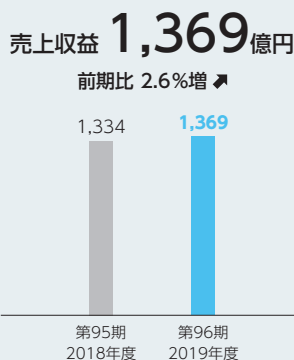
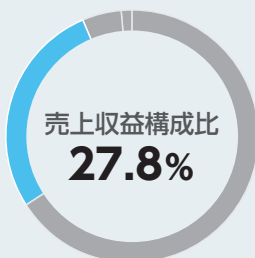
国内食品では、レモン食品が健康ニーズを捉え、基幹商品である「ポッカレモン100」を中心に好調に推移し、売上数量は前期比107%となりました。また、4月には大崎上島町（広島県）で国産レモンの生産振興を目的とした自社栽培を開始、夏には全国レモンサワーグランプリ2019を開催するなど、レモンの需要と接点拡大に取り組みました。スープ食品は、当期に新設した仙台工場の稼働により自社生産能力を増強し、「じっくりコトコトシリーズ」に特徴あるラインアップを投入するなど基幹商品の強化を図りましたが、暖冬の影響により売上数量は前期を下回りました。大豆・チルドは、3月に豆乳ヨーグルト製造ラインが稼働し、「SOYBIO（ソイビオ）」ブランドを付した無糖の大容量サイズやストロー付きタイプを発売するなど、様々なシーンに適した商品を強化した結果、売上数量は前期比113%と伸長しました。

2月に香辛料など食品原料を製造する「ヤスマ社」がグループに加わり、売上収益に貢献しました。

カフェチェーン「カフェ・ド・クリエ」においては、季節やトレンドに合わせた限定メニュー等が好調で、売上収益は前期を上回りました。

海外飲料では、シンガポールからの輸出事業は回復傾向にあり、シンガポール国内でも売上収益は前期を上回りました。

以上の結果、食品飲料事業の売上収益は1,369億円（前期比35億円、2.6%増）となり、営業損失は12億円（前期は19億円の利益）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大量供給の影響による市況の悪化が懸念されていましたが、堅調な企業業績等を背景に引き続き需要は底堅く、依然として空室率は低い水準で推移しました。それを受けて賃料水準も緩やかな上昇傾向が継続しました。

このような中、不動産賃貸では、収益の柱である「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ました。また、既存テナントの賃料水準引き上げにも積極的に取り組みました。

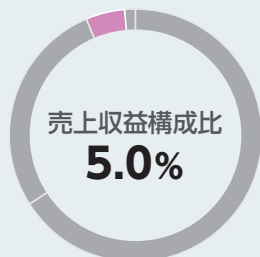
開業25周年を迎えた複合商業施設「恵比寿ガーデンプレイス」では、11月にガラススクエアの一部がコワーキングスペースを中心とした複合施設「PORTAL POINT -Ebisu-」に生まれ変わり、そこで働く方々と来街者がつながる機会を生む複合的なエリアとなりました。恵比寿のランドマークとして、これまで以上にお客様に「豊かな時間」「豊かな空間」を感じていただける「大人の街」となるべく、ブランド力強化と利便性向上による資産価値向上に向けて取り組みました。

複合商業施設「GINZA PLACE（銀座プレイス）」は、地下1階の全面リニューアルを行いました。7月には通年型アンテナショップ「サッポロ生ビール黒ラベルTHE BAR」などもオープンし、賑わいを見せています。

複合商業施設「サッポロファクトリー」では、札幌市が進めている「創成川以東地区」の再整備計画に合わせ改装を進めており、一部のフロアをリニューアルオープンしました。周辺環境が変化する中、新たなライフスタイルの提案と利便性向上に取り組み、エリアの発展に寄与しています。

併せて、不動産事業全体の価値向上を図るために、長期的な視点から物件ポートフォリオの戦略的な組替えを継続し、新規事業開発等に取り組みました。

以上の結果、不動産事業の売上収益は247億円（前期比2億円、0.8%増）、営業利益は127億円（前期比7億円、5.5%増）となりました。



売上収益 247 億円

前期比 0.8%増 ▲

245 247

第95期 第96期
2018年度 2019年度

営業利益 127 億円

前期比 5.5%増 ▲

120 127

第95期 第96期
2018年度 2019年度

② 対処すべき課題

(1) 「グループ経営計画2024」施行について

当グループは、創業150周年の2026年をゴールとする長期経営ビジョン「SPEED150」のもと、「第一次中期経営計画（2017～2020年）」を展開してきました。しかし、従来の組織体制及び事業活動の継続では、市場環境やお客様の消費スタイル変化のスピードへの対応が不十分であると判断し、当該中期計画を見直すこととしました。新たなグループ経営計画は、各事業の課題や成長スピードの違いを考慮し、2020年を期初とする5ヶ年計画とします。



基本方針

本業集中と強靱化

- ・ビール事業への経営資源集中
- ・低収益事業の縮小・撤退と、食をはじめとする成長分野へのシフト

シンプルでコンパクトな企業構造の確立

- ・小さい本社・わかりやすい組織に再編、BPR・DX（※）の推進
- ・サッポロホールディングス社は、ガバナンス・事業会社支援・経営資源配分機能に特化
- ・事業会社に事業推進の機能全てを移管し、機動力を発揮

※BPR＝「ビジネスプロセス・リエンジニアリング」の略。既存の組織や制度を抜本的に見直し、業務プロセスを再設計すること。

DX＝「デジタルトランスフォーメーション」の略。IT技術を活用し、ビジネスモデルそのものを変えること。

グローバル展開の加速

- ・海外事業を事業会社に全て移管し、一貫したブランドの世界戦略を展開
- ・北米事業拡大への投資
- ・アジアパシフィック事業の拡大加速
- ・グローバル人財の育成

サステナビリティ経営の推進

- ・良質原料を自ら作り上げる仕組みなどをはじめとした、社会的価値と経済的価値の両立
- ・恵比寿、札幌、銀座というゆかりある地域のまちづくり推進
- ・時代の要請に即した経営の透明性と公正性の進化

財務目標・財務方針・株主還元方針

財務目標	2024年事業利益	売上収益成長率	2%以上（年平均）
	グループ連結 300億円	売上収益事業利益率	5%以上
財務方針	<ul style="list-style-type: none"> ・投下資本に対する収益性・効率を重視しつつ、営業キャッシュ・フローと同等程度の投資を行い、収益力の強化を図ります。 ・有利子負債水準に対する資本や収益力のバランスを踏まえ、NET D/EレシオやEBITDA有利子負債倍率を重要指標とし、現状の格付水準が維持可能なレベルを確保します。 		
株主還元方針	<ul style="list-style-type: none"> ・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、業績や財務状況を勘案して安定した配当を行います。 ・配当水準については、本中期経営計画の企業価値向上を進めながら、配当性向やDOE（※）を勘案して参ります。なお、特殊要因にかかる一時的な損失や利益計上等により、「親会社の所有者に帰属する当期利益」が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。 <p>※DOE＝配当額／資本額（親会社の所有者に帰属する持分合計）</p>		

グループ体制の再編

持株会社	事業セグメント	事業会社	管轄する関連会社
サッポロホールディングス	酒類	サッポロビール	国内子会社
		サッポロライオン	海外子会社 ^{※1} <・サッポロUSA・スリーマン・サッポロベトナム・サッポロヨーロッパ>
	食品飲料	ポッカサッポロフード&ビバレッジ	国内・海外子会社
		サッポログループ食品 ^{※2} 2020年7月1日設立予定	国内子会社 海外子会社 <ポッカ> 国内子会社 <・ポッカクリエイト・フォーモストブルーシール・神州一味>
	不動産	サッポロ不動産開発	国内子会社

※1：サッポロUSA・スリーマンは2020年4月1日付でサッポロホールディングスよりサッポロビールへ移管。

※2：事業軸を主体に国内外の食品飲料事業のポートフォリオ構築を機動的に行い、新たな生活シーンやスタイルにつながる食のイノベーションの実現に向けて、2020年7月1日（予定）に新会社を設立し、ポッカサッポロフード&ビバレッジとの2社体制で臨んで参ります。

(2) サッポログループの主要事業での取り組み課題

酒類事業



【日本アジア】：新しいビジョン「誰かの、いちばん星であれ」

- ビール類：
 - ・ビール強化を最優先で継続し、「サッポロ生ビール黒ラベル」「エビス」を中心としたブランドプレゼンスを向上。新ジャンル市場では、新商品「サッポロ GOLD STAR(ゴールドスター)」を2月に発売し、「サッポロ 麦とホップ」とのツートップ戦略でおいしさ価値を徹底追求
- ワイン：
 - ・ファインワインの提案強化によりブランドイメージを構築。同時に、デリーワインの認知とユーザー裾野を拡大
- スピリッツ：
 - ・RTD…「サッポロチューハイ99.99<フォーナイン>」をさらに強化し、「サッポロ 男梅サワー」などのコラボレーションによる独自価値商品とともに成長を加速
 - ・和酒・洋酒…世界No.1ラム「バカルディ」をはじめ、「デュワーズ」「ボンベイサファイア」、甲乙混和芋焼酎「こくいも」の拡販に注力し、情報発信を継続して話題を喚起
- アジア：
 - ・「サッポロベトナム社」…利益を創出できる販売体制の確立

【アメリカ・カナダ(北米)】：「スリーマン社」、「サッポロUSA社」及び「アンカーブリューイング社」を「サッポロビール社」の傘下に移管

- ・カナダ市場…「スリーマン社」においては、戦略ブランドの強化やポートフォリオの最適化を行い、プレミアムブランドへの経営資源投入を継続するとともに、RTDへの取り組みを強化
- ・アメリカ市場…「サッポロUSA社」と「アンカーブリューイング社」は、製造・販売両面におけるシナジー効果を最大限発揮し、飛躍的成長を実現するためのプラットフォーム構築、重点エリアの明確化による経営資源の最大化、「Sapporo Premium Beer」「Anchor」ブランドの販売強化を図るとともに、コスト構造を改善

【外食】：「お客様へ100%満足の提供」を目指す店舗づくりを推進

- ・国内店舗展開…「銀座ライオン」や「エビスバー」の展開エリアの拡大を図るとともに、新たな業態開発や新規事業への参入にも注力し、収益力の強化・向上を推進
- ・国内既存店舗…将来にわたる収益力の維持・向上に向けて、既存店舗の改装・業態変更を継続すると同時に、不採算店舗の見直し等抜本的なコスト改革を実施
- ・海外店舗展開…シンガポールにおいては、ビヤホール事業に集中し、ビヤホール文化を世界に発信

食品飲料事業



経営資源の選択と集中で食の領域を拡大し、お客様に喜ばれるようなモノづくりを展開

- 国内飲料
 - ・「キレートレモン」ブランドに磨きをかけながら「LEMON MADE」を育成するとともに、自社ならではの個性的な商品展開で独自のポジションを確立
- 国内食品
 - ・スープ…新工場（仙台工場）稼働で市場への柔軟な対応が可能となり、主力の「じっくりコトコト」ブランドを再活性化させることで、カップ入り食品の確実な市場浸透を推進
 - ・レモン食品…「ポッカレモン100」やレモン酢商品の需要拡大活動を展開
 - ・大豆チルド事業…豆乳ヨーグルトの認知向上とお客様接点の拡大
 - ・業務用ルート…サッポログループのシナジーを活かしながら、レモン原料、粉末スープ、粉末茶等の売上を拡大
 - ・国内外食…「カフェ・ド・クリエ」の既存店の活性化と新規出店の加速により、クリエブランドの価値を向上
- 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、各国の市場ニーズに合わせた商品を展開、プレゼンスを向上

不動産事業



恵比寿・札幌・銀座という当社にゆかりある地域でのまちづくりを進めるとともに、新たな戦略投資にも挑戦

- 不動産賃貸事業
 - ・保有物件ポートフォリオの戦略的な組換え等を通じて、恵比寿・札幌でのまちづくりを推進、新たな事業領域での収益を獲得
- 「恵比寿ガーデンプレイス」
 - ・開業25周年を迎え、これまで以上にお客様に「豊かな時間」「豊かな空間」を感じていただける「大人の街」となるべく、ブランド力強化と利便性向上を推進
- 「GINZA PLACE（銀座プレイス）」
 - ・通年型アンテナショップ「サッポロ生ビール黒ラベルTHE BAR」他がオープン。集客向上へ貢献し、街の賑わいを創出
- 「サッポロファクトリー」
 - ・「創成川以東地区」の再整備計画に合わせ、新たなライフスタイルの提案と利便性向上に取り組み、エリアの発展に寄与

3 財産及び損益の状況の推移 (2019年12月31日現在)

区分	日本基準			国際財務報告基準 (IFRS)		
	第92期 2015年度	第93期 2016年度	第94期 2017年度	第94期 2017年度	第95期 2018年度	第96期 2019年度
売上高/売上収益 (百万円)	533,748	541,847	551,548	536,585	493,908	491,896
営業利益 (百万円)	13,950	20,267	17,032	12,806	11,588	12,208
売上高営業利益率/売上収益営業利益率 (%)	2.6	3.7	3.1	2.4	2.3	2.5
経常利益 (百万円)	13,211	19,202	16,410	—	—	-
税引前利益 (百万円)	—	—	—	11,538	10,629	11,588
親会社株主に帰属する当期純利益/ 親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	6,108	9,469	10,977	7,187	8,521	4,356
1株当たり当期純利益/ 基本的1株当たり当期利益 (円)	78.40	121.56	140.93	92.27	109.40	55.92
ROE (%)	3.9	5.9	6.6	4.4	5.1	2.6
事業利益 (百万円) <参考> (※)	—	—	—	17,445	15,159	11,724
EBITDA (百万円) (※)	42,327	46,529	44,558	42,375	39,751	35,971
総資産/資産合計 (百万円)	620,388	626,351	630,630	664,731	639,692	638,722
純資産/資本合計 (百万円)	163,822	166,380	177,662	175,710	164,735	174,524
1株当たり純資産/1株当たり親会社所有者帰属持 分 (円)	2,027.21	2,062.86	2,227.02	2,208.87	2,073.54	2,234.65
自己資本比率/親会社所有者帰属持分比率 (%)	25.5	25.7	27.5	25.9	25.2	27.3
デット・エクイティ・レシオ (倍)	1.4	1.4	1.3	1.3	1.4	1.3
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	35,265	32,570	30,004	33,794	30,830	36,069
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△9,755	△27,586	△17,822	△17,873	△18,727	△24,930
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△24,802	△4,827	△10,171	△13,911	△14,521	△5,984

※ 事業利益は売上収益－売上原価－販管費で算出しております。EBITDAは、日本基準では営業利益+減価償却費+のれん償却費で、IFRSでは事業利益+減価償却費(飲食店舗の家賃にかかるリース資産の減価償却費を除く)で算出しております。

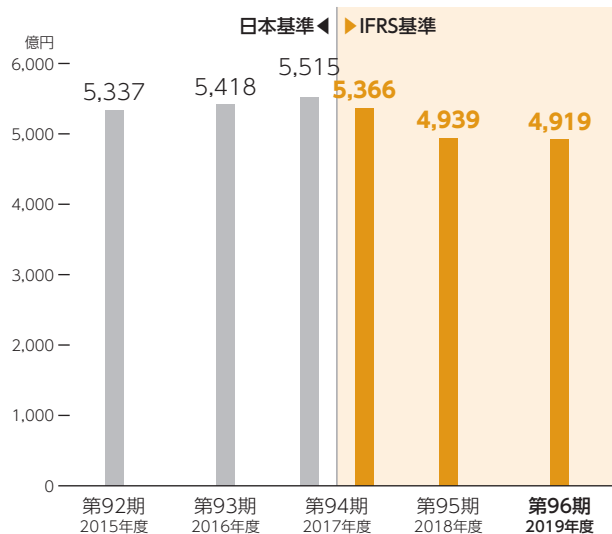
(注) 1. 第96期(2019年度)において、COUNTRY PURE FOODS, INC.を非継続事業に分類したため、継続事業と非継続事業を区分して表示しております。したがって、第96期(2019年度)において、売上収益・営業利益・税引前利益は継続事業の金額を表示し、第95期(2018年度)の金額は遡及修正して表示しております。

2. 当社は、第95期(2018年度)からIFRSを適用しており、また第94期(2017年度)については、ご参考までにIFRSに組み替えた数値も記載しております。

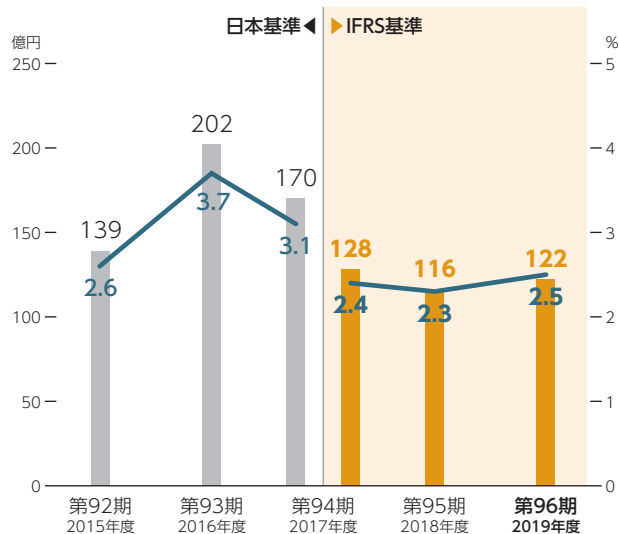
3. 区分に「/」があるものは、「日本基準/IFRS」となります。

4. 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。

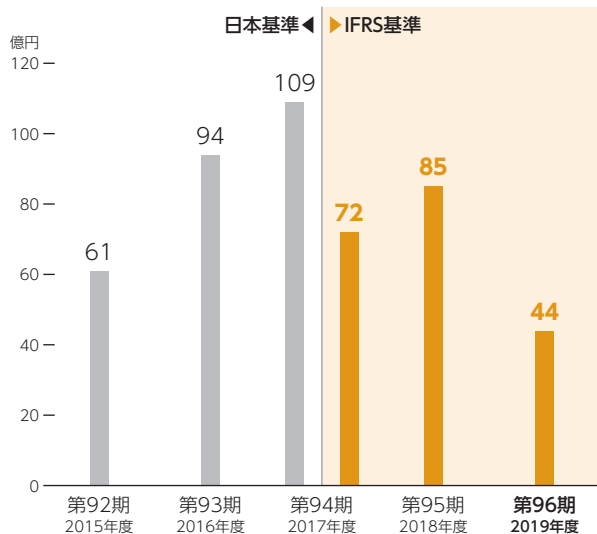
■ 売上高／売上収益



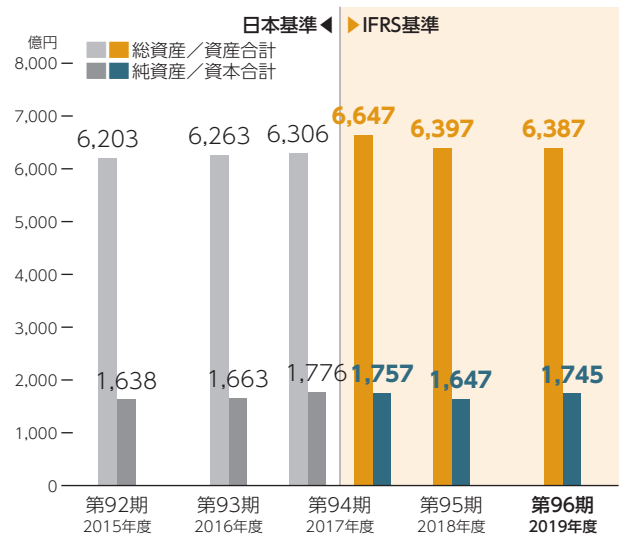
■ 営業利益・売上高営業利益率／売上収益営業利益率



■ 親会社株主に帰属する当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益



■ 総資産／資産合計・純資産／資本合計



4 設備投資の状況

当期の設備投資額は、364億円（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：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

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 宮城県名取市 食料品生産設備

(2) 当期において継続中の主要設備の新設

該当事項はありません。

5 資金調達の状況

当期は社債及び長期借入金で414億円を調達しました。なお、社債償還及び長期借入金返済を総額315億円実施しています。

6 企業集団の現況に関する重要な事項

当社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、国を被告として『「サッポロ 極ZER O（リキュール（発泡性）①）」の酒税に係る「更正をすべき理由がない旨の通知処分」取消請求訴訟』を提起しておりました。2019年2月6日にサッポロビールの請求を棄却する第一審判決が言い渡され、これに対し、サッポロビールは控訴を提起しておりましたが、2020年2月12日に東京高等裁判所より判決の言渡しがあり、サッポロビールの控訴が棄却されております。これを受けまして、サッポロビールは、2020年2月21日に最高裁判所に上告受理申立てを行いました。

⑦ 重要な子会社等の状況 (2019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
■ ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社	5,432	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
■ 株式会社ポッカクリエイト	100	※100	飲食店の経営
■ フォーモストブルーシール株式会社	100	※99.80	菓子の販売
■ 神州一味噌株式会社	72	51	食品の製造・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
■ サッポロウエルネスラボ株式会社	10	100	健康食品等の製造・販売
■ SAPPORO U.S.A., INC.	7,200 千米ドル	※100	ビールの販売
■ 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.	97,445 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.	27 百万シンガポールドル	※100	飲料水の製造・販売
■ POKKA INTERNATIONAL PTE. LTD.	5 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
■ SAPPORO LION (SINGAPORE) PTE. LTD.	4 百万シンガポールドル	※100	飲食店の経営

※印は当社子会社保有の株式を含んでいます。

(注) 1. 当社が直接株式を保有している、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. POKKA CORPORATION (SINGAPORE) PTE. LTD.は、2020年1月1日付でPOKKA INTERNATIONAL PTE. LTD.を吸収合併し、社名をPOKKA PTE. LTD.に変更しています。

3. 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

※印は当社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(2019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)
酒類事業	3,782	94
食品飲料事業	3,301	△245
不動産事業	98	7
全社 (共通)	555	△24
合計	7,736	△168

(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)
305	110	46.4	19.3

9 主要な借入先の状況(2019年12月31日現在)

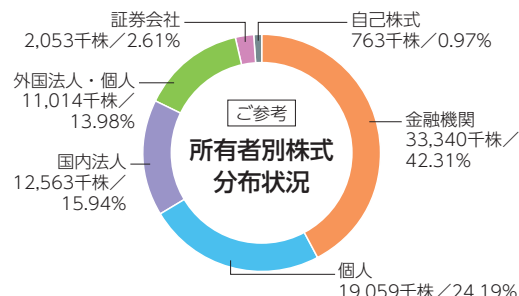
借入先	借入残高 (百万円)
株式会社みずほ銀行	8,500
農林中央金庫	8,000
株式会社三菱UFJ銀行	7,500
信金中央金庫	6,000
日本生命保険相互会社	4,500
明治安田生命保険相互会社	4,500
株式会社日本政策投資銀行	4,370
株式会社北洋銀行	3,600

(注) 上記にはシンジケートローンによる借入金 (総額56,705百万円) は含まれていません。

2 当社の現況

1 株式の状況 (2019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 68,638名 (前期末比 836名増)
- (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)	6,520	8.36
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,100	3.97
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
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
大成建設株式会社	1,400	1.79
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1,387	1.78

- (注) 1. 持株比率は自己株式(763,242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135千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

2018年4月11日の取締役会決議に基づき発行した新株予約権の概要

名称(発行日)	2021年満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債(2018年4月27日)
新株予約権の数	2,000個
新株予約権の目的となる株式の種類及び数	普通株式 5,048,337株 ※社債の額面金額の総額を転換価額で除した数
新株予約権の行使時の払込金額	1株当たり3,961.7円
新株予約権の権利行使期間	2018年5月11日から2021年4月13日まで(行使請求受付場所現地時間)

③ 会社役員 の 状況

(1) 取締役及び監査役の状況(2019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	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 東北電力株式会社 社外取締役
尾賀 真城	代表取締役社長	
征矢 真一	常務取締役	
福原 真弓	取締役 人事部長	
大平 靖之	取締役 R&D本部長	
生方 誠司	取締役	
鷓澤 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
マッケンジー・ クラグストン	社外取締役	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 日本特殊陶業株式会社 社外取締役
福田 修二	社外取締役	太平洋セメント株式会社 取締役会長 屋久島電工株式会社 社外取締役
溝上 俊男	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	奥・片山・佐藤法律事務所 弁護士 株式会社ニッキ 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. 2019年3月28日開催の第95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 大平 靖之 生方 誠司 福田 修二 退任取締役 野瀬 裕之 吉田 郁也 服部 重彦
新任常勤監査役 溝上 俊男 退任常勤監査役 尾崎 聖治

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、両取引所に届け出ています。

3. 常勤監査役 溝上 俊男氏及び監査役 関 哲夫氏は、以下のとおり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。

- ・常勤監査役 溝上 俊男氏は、過去に当社並びに事業会社の経理財務部門の責任者を務めるなど、長年にわたり同部門の業務に携わってまいりました。
- ・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います。

4. 2020年1月29日、社外監査役の佐藤順哉氏が逝去され、同日付で社外監査役を退任いたしました。佐藤順哉氏の逝去に伴い、補欠監査役の飯塚孝徳氏が2020年1月31日付で社外監査役に就任しています。

(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）	12(4)名	192(29)百万円
監査役（うち社外監査役）	5(2)名	53(19)百万円
合計（うち社外役員）	17(6)名	245(48)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3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。上記報酬等に含まれる、当事業年度に計上した株式給付引当金の繰入額は0円です。なお、本制度の対象人数は2019年12月末時点で25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

区分	氏名	重要な兼職先
取締役	鶴澤 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
取締役	マッケンジー・クラグストン	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、日本特殊陶業株式会社 社外取締役
取締役	福田 修二	太平洋セメント株式会社 取締役会長、屋久島電工株式会社 社外取締役
監査役	佐藤 順哉	奥・片山・佐藤法律事務所 弁護士、株式会社ニッキ 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

- (注) 1. 当社及び株式会社ニチレイは相互に株式を保有しております。
2. その他の兼職先と当社との間には、特別な関係はありません。

2. 当期における主な活動状況

区分	氏名	取締役会 出席状況	監査役会 出席状況	主な活動状況
取締役	鶴澤 静	13/13回	—	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	マッケンジー・クラグストン	13/13回	—	主に北米・東南アジアの外交・貿易等に関する高い見識を基に、議案の審議等につき提言・助言を行っています。
取締役	福田 修二	11/11回	—	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	12/13回	10/13回	弁護士としての企業法務に関する専門的知見及び豊富な経験と幅広い見識に基づき、社外監査役として中立的かつ客観的な観点から適宜発言を行っています。
監査役	杉江 和男	13/13回	13/13回	企業経営に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、社外監査役として中立的かつ客観的な観点から適宜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。

連結計算書類

連結財政状態計算書 (2019年12月31日現在)

科目	第96期	(ご参考) 第95期
	(2019年12月31日現在)	(2018年12月31日現在)
資産の部		
流動資産	155,765	153,544
現金及び現金同等物	15,215	9,989
営業債権及びその他の債権	92,529	93,340
棚卸資産	36,528	37,109
その他の金融資産	5,403	4,790
その他の流動資産	6,090	8,316
非流動資産	482,957	486,148
有形固定資産	147,014	152,676
投資不動産	219,589	215,522
のれん	18,358	21,229
無形資産	8,844	12,056
持分法で会計処理されている投資	428	410
その他の金融資産	78,728	70,205
その他の非流動資産	7,445	8,526
繰延税金資産	2,551	5,523
資産合計	638,722	639,692

(単位：百万円)

科目	第96期	(ご参考) 第95期
	(2019年12月31日現在)	(2018年12月31日現在)
負債の部		
流動負債	210,472	214,591
営業債務及びその他の債務	34,475	35,292
社債及び借入金	72,121	73,863
リース負債	6,538	6,743
未払法人所得税	2,414	1,527
その他の金融負債	33,021	33,905
その他の流動負債	61,903	63,260
非流動負債	253,725	260,367
社債及び借入金	155,220	154,483
リース負債	23,921	24,495
その他の金融負債	46,624	45,733
退職給付に係る負債	5,007	11,715
その他の非流動負債	2,828	2,991
繰延税金負債	20,125	20,950
負債合計	464,197	474,957
資本の部		
資本金	53,887	53,887
資本剰余金	40,958	40,998
自己株式	△1,792	△1,822
利益剰余金	51,521	46,065
その他の資本の構成要素	29,497	22,373
親会社の所有者に帰属する持分合計	174,071	161,501
非支配持分	454	3,234
資本合計	174,524	164,735
負債及び資本合計	638,722	639,692

連結損益計算書 (2019年1月1日から2019年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	第96期	(ご参考) 第95期
	2019年1月1日から 2019年12月31日まで	2018年1月1日から 2018年12月31日まで
継続事業		
売上収益	491,896	493,908
売上原価	336,682	335,631
売上総利益	155,213	158,277
販売費及び一般管理費	143,490	143,118
その他の営業収益	3,528	3,009
その他の営業費用	3,044	6,580
営業利益	12,208	11,588
金融収益	1,227	1,139
金融費用	1,864	2,117
持分法による投資利益	18	19
税引前利益	11,588	10,629
法人所得税	4,259	2,023
継続事業からの当期利益	7,329	8,606
非継続事業		
非継続事業からの当期損失	△3,509	△886
当期利益	3,820	7,721
当期利益の帰属		
親会社の所有者	4,356	8,521
非支配持分	△536	△801
当期利益	3,820	7,721

計算書類

貸借対照表(2019年12月31日現在)

科目	第96期	(ご参考) 第95期
	(2019年12月31日現在)	(2018年12月31日現在)
資産の部		
流動資産	65,699	165,457
現金及び預金	5,532	2,114
営業未収入金	692	554
前渡金	0	0
前払費用	5	7
繰延税金資産	-	69
未収入金	5,905	5,970
短期貸付金	53,556	156,734
その他	8	9
固定資産	343,119	236,594
有形固定資産	368	427
建物	69	73
構築物	5	6
機械装置	2	3
工具器具備品	289	263
建設仮勘定	1	81
無形固定資産	49	7
ソフトウェア	49	7
投資その他の資産	342,703	236,160
投資有価証券	7,953	7,519
関係会社株式	186,273	189,122
長期貸付金	150,497	41,535
長期前払費用	10	9
破産更生債権等	-	4
前払年金費用	2,074	1,141
その他	328	366
貸倒引当金	△900	△4
投資損失引当金	△3,532	△3,532
資産合計	408,817	402,051

(単位：百万円)

科目	第96期	(ご参考) 第95期
	(2019年12月31日現在)	(2018年12月31日現在)
負債の部		
流動負債	80,828	80,840
短期借入金	11,000	10,000
1年内償還予定社債	20,000	10,000
1年内返済予定長期借入金	15,995	20,192
コマーシャル・ペーパー	22,000	28,500
未払金	2,718	1,350
未払費用	266	237
未払法人税等	637	9
未払消費税等	253	17
預り金	7,802	10,432
前受収益	0	0
賞与引当金	157	103
固定負債	156,312	150,805
社債	40,000	40,000
新株予約権付社債	19,929	19,875
長期借入金	94,450	89,127
退職給付引当金	7	38
役員株式給付引当金	68	110
繰延税金負債	1,833	1,637
資産除去債務	9	9
その他	16	9
負債合計	237,140	231,645
純資産の部		
株主資本	168,785	167,642
資本金	53,887	53,887
資本剰余金	46,723	46,723
資本準備金	46,544	46,544
その他資本剰余金	180	180
利益剰余金	69,967	68,854
利益準備金	6,754	6,754
その他利益剰余金	63,213	62,100
別途積立金	16,339	16,339
繰越利益剰余金	46,874	45,761
自己株式	△1,792	△1,822
評価・換算差額等	2,709	2,581
その他有価証券評価差額金	2,709	2,581
新株予約権	182	182
純資産合計	171,677	170,405
負債純資産合計	408,817	402,051

損益計算書 (2019年1月1日から2019年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	第96期 2019年1月1日から 2019年12月31日まで		(ご参考) 第95期 2018年1月1日から 2018年12月31日まで	
	営業収益		16,644	
事業会社運営収入		6,969		4,787
関係会社配当金収入		8,423		14,384
その他		1,252		234
営業費用		7,878		6,231
一般管理費		7,878		6,231
営業利益		8,766		13,175
営業外収益		1,341		1,322
受取利息及び配当金		1,310		1,308
その他の収益		30		14
営業外費用		1,979		975
支払利息		871		934
貸倒引当金繰入額		900		-
その他の費用		209		40
経常利益		8,128		13,522
特別利益		-		570
投資有価証券売却益		-		570
特別損失		5,130		111
固定資産除却損		5		0
関係会社株式評価損		-		111
投資有価証券売却損		20		-
子会社株式売却損		5,105		-
税引前当期純利益		2,997		13,981
法人税、住民税及び事業税		△1,585		△461
法人税等調整額		192		378
当期純利益		4,390		14,063

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

2020年2月10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

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2019年1月1日から2019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、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分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、連結計算書類を指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定により作成し、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、会社計算規則第120条第1項後段の規定により指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された上記の連結計算書類が、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

2020年2月10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

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2019年1月1日から2019年12月31日までの第96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、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、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、2019年1月1日から2019年12月31日までの第96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、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、監査計画書において監査の方針及び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の方針及び職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門及びその他の従業員等並びに他の監査役と意思疎通を図り、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いたしました。
 - 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ました。また、重要な決議書類等を閲覧し、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。子会社については、子会社の取締役等及び監査役と意思疎通並びに情報の交換を図り、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（会社法第362条第4項第6号並びに会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制）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EY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」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）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（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分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、当社の会社役員として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の結果

会計監査人 EY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の結果

会計監査人 EY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。

2020年2月10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	溝上俊男 ㊟
監査役	関哲夫 ㊟
監査役	杉江和男 ㊟
監査役	飯塚孝徳 ㊟

(注) 監査役杉江和男及び監査役飯塚孝徳は、会社法第2条第16号及び第335条第3項に定める社外監査役であります。

以上

ザ・ガーデンホール (恵比寿ガーデンプレイス内)

東京都目黒区三田一丁目13番2号



最寄駅から会場までのご案内

■ JR山手線、埼京線、湘南新宿ライン

恵比寿駅より 徒歩10分

東口より動く通路「スカイウォーク」を利用

■ 東京メトロ日比谷線

恵比寿駅より 徒歩12分

JR方面出口を出て、正面のエスカレーターに乗り、JR
恵比寿駅東口より動く通路「スカイウォーク」を利用

※ 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上げます。

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。

