



SAPPORO

第98回

定時株主総会招集ご通知

2021年1月1日 ⇄ 2021年12月31日

開催日時 2022年3月30日(水曜日) 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

新型コロナウイルスへの感染を避けるため、株主総会当日のご来場をお控えくださいますようお願いいたします。
詳しくは6頁をご参照願います。



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

2022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



代表取締役社長

尾賀 真城

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。

はじめに、新型コロナウイルス感染拡大が続く中、罹患された方々とそのご家族に対し心よりお見舞い申しあげ、一日も早い回復をお祈りいたします。また、各国・地域で感染症の終息にむけご尽力されている行政及び医療等ご関係の皆様には、深く敬意を表し感謝申し上げます。

さて、当社第98回定時株主総会を開催いたしたく、ここに招集ご通知をお届けいたします。あわせて、当社の事業概況及び株主総会の議案についてご案内申し上げますので、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。

第98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98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	8
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	10
第4号議案 監査等委員である取締役3名選任の件	15
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	19

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	22
① 事業の経過及び成果	22
② 対処すべき課題	25
③ 財産及び損益の状況の推移	28
④ 設備投資の状況	30
⑤ 資金調達の状況	30
⑥ 企業集団の現況に関する重要な事項	30
⑦ 重要な子会社等の状況	31
⑧ 従業員の状況	33
⑨ 主要な借入先の状況	33

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	34
② 新株予約権等の状況	34
③ 会社役員の状況	35

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	41
連結損益計算書	42

連結持分変動計算書
連結注記表



計算書類

貸借対照表	43
損益計算書	44

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	45
会計監査人の監査報告	47
監査等委員会の監査報告	49

(ご参考) 独立性の判断について 20
(ご参考) コーポレートガバナンス・ダイジェスト 21

第98回 定時株主総会招集ご通知

日 時 2022年3月30日（水曜日）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）

目的事項 報告事項

1. 第98期（2021年1月1日から2021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等委員会の連結計算書類
監査結果報告の件
2. 第98期（2021年1月1日から2021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

株主様へのお知らせ

- 監査等委員会が監査した事業報告、連結計算書類、計算書類及び会計監査人が監査した連結計算書類、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いたします。

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しております。そのため、本招集ご通知添付書類には掲載していません。

事前のご質問について

株主の皆様の安全面に配慮したうえで株主総会を開催するため、当社ホームページにて事前に「議案に関するご質問」を受け付けます。株主の皆様のご関心が高い事項につきましては、株主総会終了後に当社ホームページで回答いたします。

当社ホームページ株主総会

<https://www.sapporoholdings.jp/ir/event/meeting/>

受付期間：2022年3月4日（金）～2022年3月18日（金）17時30分

新型コロナウイルス感染症拡大が続いておりますので、本年はご来場をお控えくださいますようお願いいたします。

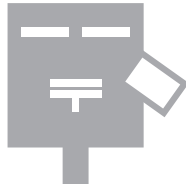
★ 株主の皆様におかれましては、次の方法により議決権行使を通じて株主総会にご参加願います。

1 インターネットによる議決権行使



詳細は5ページ

2 郵送による議決権行使



詳細は6ページ

3 ご出席による議決権行使



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 インターネットによる議決権行使

行使期限	2022年3月29日（火曜日）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ブの登録商標です。

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

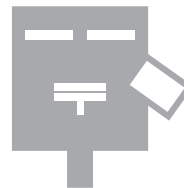
機関投資家の皆様へ

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。

2 郵送による議決権行使

行使期限	2022年3月29日（火曜日）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1週間程度要する場合があります。 確実な到着を期するため、お早め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 ご出席による議決権行使

開催日時	2022年3月30日（水曜日）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、又は、代理人によるご出席を希望される場合には、事前にご連絡くださいますようお願い申し上げます（☎ 03-6694-0002）。
- 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。

〈株主の皆様へのお願いとご案内〉

- 新型コロナウイルスへの感染を避けるため、株主の皆様におかれましては、**株主総会当日のご来場をお控えくださいますようお願い申し上げます。**
- 議決権はインターネット又は郵送により事前に行使することができます。これらのご利用を推奨申し上げます。
- 株主総会の事業報告の模様につきましては、後日、当社ホームページにおいて動画掲載を予定しております。
- ご来場される株主の皆様におかれましては、マスクのご着用やアルコール消毒液による手指の消毒、サーモグラフィによる体温チェック等の感染防止の措置にご協力をお願い申し上げます。
- 体調がすぐれない株主様は、お近くの運営スタッフにお声がけください。また、発熱が確認された方や体調不良と見受けられる方には、運営スタッフがお声がけしてご入場をお控えいただくことがございます。
- 会場内の密を避けるため、**ご入場いただけない場合がございます。**あらかじめご了承をお願い申し上げます。
- 株主総会の運営に大きな変更が生じる場合は、当社ホームページにおいてお知らせいたします。

<https://www.sapporoholdings.jp/ir/event/meeting/>

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 3,277,159,536円
3	剰余金の配当が効力を生じる日	2022年3月31日

定款一部変更の件

1. 提案の理由

「会社法の一部を改正する法律」（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行されますので、株主総会資料の電子提供制度導入に備えるため、次のとおり当社定款を変更するものであります。

- (1)変更案第15条第1項は、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとる旨を定めるものであります。
- (2)変更案第15条第2項は、書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を限定するための規定を設けるものであります。
- (3)株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供の規定（現行定款第15条）は不要となるため、これを削除するものであります。
- (4)上記の新設・削除に伴い、効力発生日等に関する附則を設けるものであります。

2. 変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。

（下線は変更箇所を示しております。）

現 行 定 款	変 更 案
<p>第3章 株主総会</p> <p><u>(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)</u></p> <p>第15条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類および連結計算書類に記載または表示をすべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。</p>	<p>第3章 株主総会</p> <p>(削 除)</p>

現 行 定 款	変 更 案
<p style="text-align: center;">(新 設)</p> <p>附 則 (監査役の責任免除に関する経過措置) 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。</p> <p style="text-align: center;">(新 設)</p>	<p style="text-align: center;">(電子提供措置等)</p> <p><u>第15条</u> 当社は、株主総会の招集に際し、 株主総会参考書類等の内容である情 報について、電子提供措置をとるも のとする。</p> <p><u>2</u> 当社は、電子提供措置をとる事 項のうち法務省令で定めるものの全 部または一部について、議決権の基 準日までに書面交付請求した株主に 対して交付する書面に記載しないこ とができる。</p> <p>附 則 <u>第1条</u> (監査役の責任免除に関する経過措置) 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。</p> <p><u>第2条</u> (電子提供措置等に関する経過措置) 現行定款第15条(株主総会参考書類等のイ ンターネット開示とみなし提供)の削除および 変更案第15条(電子提供措置等)の新設は、 会社法の一部を改正する法律(令和元年法律第 70号)附則第1条ただし書きに規定する改正 規定の施行の日である2022年9月1日から 効力を生ずるものとする。</p> <p><u>2</u> 前項の規定にかかわらず、2022年9月 1日から6か月以内の日を株主総会の日とする 株主総会については、現行定款第15条はなお 効力を有する。</p> <p><u>3</u> 本附則は、2022年9月1日から6か月 を経過した日または前項の株主総会の日から3 か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを 削除する。</p>

取締役（監査等委員である取締役を除く）7名選任の件

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。）全員（7名）は、本総会終結の時をもって任期満了となります。

つきましては、取締役7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。

なお、本議案に関して当社監査等委員会は、取締役会の監督と執行の在り方及び取締役候補者の選任基準等を確認し、検討しました。その結果、各候補者の選任に係る審議・決定プロセスは適切であり、かつ、全ての候補者について適任であると判断しております。

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	まつで よしただ 松出 義忠	グループ執行役員 経理部長	—
3	新任	さとう まさし 佐藤 雅志	—	—
4	新任	しょうふう りえこ 松風 里栄子	—	—
5	再任 社外 独立	Mackenzie マッケンジー・ Clugston クラグストン	取締役（社外）	13/13回（100%）
6	再任 社外 独立	しょうじ てつや 庄司 哲也	取締役（社外）	10/10回（100%）
7	新任 社外 独立	うちやま としひろ 内山 俊弘	—	—

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. 庄司哲也氏の取締役会出席回数は、2021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. 松風里栄子氏は、戸籍上の氏名は藤野里栄子ですが、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
(本総会最終時) **5年**

所有する
当社株式の数 **24,001株**

取締役会
出席回数 **13/13回**
(100%)

候補者番号

1

お が ま さ き
尾賀 真城

満63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
(本総会最終時) **—**

所有する
当社株式の数 **1,054株**

取締役会
出席回数 **—**

候補者番号

2

ま つ で よ し た だ
松出 義忠

満56歳(1966年1月2日生)

新任

取締役候補者の選任理由

松出義忠氏は、事業会社の経理・財務部門を長く経験し責任者を務めるなど、経理・財務部門全般に関する経験・知識・見識を有しております。子会社の代表取締役社長を務めるなど生産・マーケティング改革の経験もあり、サッポログループの経営・成長戦略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

1988年 4月	当社 (旧サッポロビール株式会社) 入社	2018年 3月	同社 代表取締役社長
2010年 9月	当社 経理部長	2019年 3月	当社 経理部長 兼 サッポログループマネジメント株式会社 取締役経理部長
2011年 3月	当社 経理部長 兼 サッポログループマネジメント株式会社 取締役グループ経理部長	10月	当社 経理部長 兼 サッポログループマネジメント株式会社 取締役経理部長 兼 サッポロ不動産開発株式会社 取締役執行役員
2012年 3月	サッポロビール株式会社 経理部長	2020年 3月	当社 グループ執行役員 経理部長 兼 サッポロビール株式会社 経理部長 (現在に至る)
2016年 9月	宮坂醸造株式会社 (現・神州一味噌株式会社) 代表取締役副社長		

★ 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 **5,165株**

取締役会
出席回数 —

候補者番号

3

さとう まさし
佐藤 雅志

満55歳(1967年2月15日生)

新任

取締役候補者の選任理由

佐藤雅志氏は、事業会社のエンジニアリング部門をはじめとする生産技術部門を幅広く経験するとともに、事業会社の取締役として経営企画部門の責任者を務めるなど、経営全般に関する経験・知識・見識を有しており、サッポログループの経営・成長戦略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

1989年 4月 当社 (旧サッポロビール株式会社) 入社
2011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
2016年 3月 同社 仙台工場長
2019年 7月 同社 仙台工場長 兼 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社 SCM本部 仙台工場長
2020年 3月 同社 取締役執行役員 (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 **0株**

取締役会
出席回数 —

候補者番号

4

しょうふう りえこ
松風 里栄子

満54歳(1967年7月13日生)

新任

取締役候補者の選任理由

松風里栄子氏は、事業会社の経営戦略部門の責任者や海外子会社のCEOを務めるなど、経営全般に関する経験・実績・見識を有しております。当社グループ以外でのマーケティング・ブランド戦略の豊富な経験もあり、サッポログループのグローバル展開、経営・成長戦略の策定及び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

1990年 4月 株式会社博報堂入社
2007年 6月 同社 コーポレートデザイン部長
2011年 8月 博報堂コンサルティング株式会社 執行役員 エグゼクティブ・マネージャー
2015年 5月 株式会社 センシングアジア 代表取締役 (現在に至る)
2016年 4月 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社 経営戦略本部副本部長 兼 経営戦略部長
2017年 3月 同社 経営戦略本部長 兼 経営戦略部長
2018年 3月 Pokka Corporation (Singapore) Pte. Ltd. グループCEO
2020年 1月 Pokka Pte. Ltd. グループCEO (現在に至る)
2020年 7月 サッポログループ食品株式会社 取締役専務執行役員 (現在に至る)

★ 重要な兼職の状況

なし



候補者番号

5

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71歳(1950年6月19日生)

再任

社外

独立

取締役在任年数
(本総会最終時)

4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%)

★ 略歴、地位及び担当

1982年 6月 カナダ外務・国際貿易省入省
2000年 8月 在大阪 カナダ総領事
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
2012年 11月 駐日カナダ特命全權大使
2016年 9月 当社 顧問
2018年 3月 当社 社外取締役 (現在に至る)

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「社外取締役の独立性基準」に照らし、同氏と株主との間で利益相反となるおそれはないと判断しています。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 / 日本特殊陶業株式会社 社外取締役



候補者番号

6

しょうじ てつや
庄司 哲也

満68歳(1954年2月28日生)

再任

社外

独立

取締役在任年数
(本総会最終時)

1年

所有する
当社株式の数

456株

取締役会
出席回数10/10回
(100%)

社外取締役候補者の選任理由及び期待される役割の概要

庄司哲也氏は、事業法人の社長としての豊富な経験・実績・見識を有し、企画・人事総務・グローバル展開・DXの推進におけるこれまでの経験に基づき、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・助言をいただけるものと期待しております。また、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

1977年 4月 日本電信電話公社入社
2006年 6月 西日本電信電話株式会社 取締役 人事部長
2009年 6月 日本電信電話株式会社 取締役 総務部門長
2012年 6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 代表取締役副社長
2015年 6月 同社 代表取締役社長
2020年 6月 同社 相談役 (現在に至る)
2021年 3月 当社 社外取締役 (現在に至る)

★ 独立性に関する考え方

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

★ 重要な兼職の状況

エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 相談役 / 三菱倉庫株式会社 社外取締役 / 日立造船株式会社 社外取締役 / 日本たばこ産業株式会社 社外取締役 (2022年3月23日就任予定)



候補者番号

う ち や ま と し ひ ろ

7

内山 俊弘

満63歳(1958年11月28日生)

新任

社外

独立

社外取締役候補者の選任理由及び期待される役割の概要

内山俊弘氏は、事業法人の社長としての豊富な経験・実績・見識を有し、海外駐在・調達・経営企画・IR・CSRにおけるこれまでの経験に基づき、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・助言をいただけるものと期待しております。また、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

1981年 4月	日本精工株式会社入社	2012年 6月	同社	取締役執行役常務
2008年 6月	同社 執行役 経営企画本部副本部長	2013年 6月	同社	取締役代表執行役専務
2009年 6月	同社 執行役 経営企画本部部長	2015年 6月	同社	取締役代表執行役社長
2010年 6月	同社 執行役常務 IR・CSR室担当、経営企画本部部長	2017年 6月	同社	取締役代表執行役社長 CEO
		2021年 4月	同社	取締役会長 (現在に至る)

★ 独立性に関する考え方

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

★ 重要な兼職の状況

日本精工株式会社 取締役会長

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	—

(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、マッケンジー・クラグストン氏及び庄司哲也氏との間で、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には、当該契約を継続する予定であります。また、内山俊弘氏の選任をご承認いただいた場合には、当社は同氏との間で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35頁に記載のとおりであります。
4. 当社は、尾賀真城氏、マッケンジー・クラグストン氏及び庄司哲也氏との間で、会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結しており、各候補者の再任をご承認いただいた場合には、各氏との当該契約を継続する予定であります。また、松出義忠氏、佐藤雅志氏、松風里栄子氏及び内山俊弘氏の選任をご承認いただいた場合には、当社は各氏との間で同様の補償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35頁に記載のとおりであります。
5. 当社は、取締役全員を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険（D&O保険）契約を締結しており、各候補者が取締役に選任され就任した場合には、各候補者は当該保険契約の被保険者となります。また、2022年4月1日に当該保険契約を更新する予定であります。なお、当該保険契約の概要は、本招集ご通知添付書類36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

本総会の終結の時をもちまして監査等委員である取締役全員（3名）は、任期満了となります。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、本議案に関しましては、当社監査等委員会の同意を得ております。

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	当社における地位及び担当	取締役会出席回数 (出席率)	監査等委員会出席回数 (出席率)
1	再任	みぞかみ としお 溝上 俊男	取締役 (監査等委員長・ 常勤監査等委員)	13/13回 (100%)	25/25回 (100%)
2	新任 社外 独立	ふくだ しゅうじ 福田 修二	取締役 (社外)	13/13回 (100%)	—
3	再任 社外 独立	やまもと こうたろう 山本 光太郎	取締役 (監査等委員・社外)	13/13回 (100%)	25/25回 (100%)

再任 再任監査等委員である取締役候補者 新任 新任監査等委員である取締役候補者 社外 社外取締役候補者 独立 独立役員候補者

(注) 上記監査等委員である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。



候補者番号

みぞかみ としお

1

溝上 俊男

満62歳(1959年4月16日生)

再任

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

8,329株

取締役会
出席回数13 / 13回
(100%)監査等委員会
出席回数25 / 25回
(100%)

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、経理・財務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・監督できると判断し、監査等委員である取締役候補者としております。

★ 略歴・地位及び担当

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
		2020年 3月	当社 常勤監査等委員である取締役 (現在に至る)

★ 重要な兼職の状況

なし



候補者番号

ふくだ しゅうじ

2

福田 修二

満70歳(1951年12月20日生)

新任

社外

独立

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

1,226株

取締役会
出席回数13 / 13回
(100%)監査等委員会
出席回数

—

監査等委員である社外取締役候補者の選任理由及び期待される役割の概要

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、客観的かつ公正な立場で取締役の職務の執行を監査・監督いただけるものと期待しており、監査等委員である社外取締役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
		2010年 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
2010年 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「社外取締役の独立性基準」に照らし、同氏と株主との間で利益相反となるおそれはないと判断しております。また、適用のある金融商品取引所が定める独立性基準を満たしているため、東京証券取引所及び札幌証券取引所に対して、独立役員として届け出ております。

★ 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 / 東武鉄道株式会社 社外監査役



候補者番号

3

やまもと こうたろう

山本 光太郎

満66歳(1955年10月19日生)

再任

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及び期待される役割の概要

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

2020年 3月 当社 監査等委員である社外取締役
（現在に至る）

★ 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「社外取締役の独立性基準」に照らし、同氏と株主との間で利益相反となるおそれはないと判断しています。また、適用のある金融商品取引所が定める独立性基準を満たしているため、東京証券取引所及び札幌証券取引所に対して、独立役員として届け出ております。

★ 重要な兼職の状況

山本柴崎法律事務所 代表弁護士

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 **922株**

取締役会
出席回数 **13/13回**
(100%)

監査等委員会
出席回数 **25/25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、サッ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、溝上俊男氏、福田修二氏及び山本光太郎氏との間で、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、各氏の選任をご承認いただいた場合には、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35頁に記載のとおりであります。
4. 当社は、溝上俊男氏、福田修二氏及び山本光太郎氏との間で、会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結しており、各候補者の選任をご承認いただいた場合には、各氏との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35頁に記載のとおりであります。
5. 当社は、監査等委員である取締役全員を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険（D&O保険）契約を締結しており、各候補者が監査等委員である取締役に選任され就任した場合には、各候補者は当該保険契約の被保険者となります。また、2022年4月1日に当該保険契約を更新する予定であります。なお、当該保険契約の概要は、本招集ご通知添付書類36頁に記載のとおりであります。
6. 福田修二氏の取締役会出席回数は、監査等委員でない取締役として出席した回数となります。

取締役候補者のスキルマトリックス

氏名	地位及び担当	各取締役の知識・経験等						
		企業経営	財務会計	法務 コンプライアンス リスクマネジメント	人事 人財	グローバル	営業 マーケティング	研究開発 生産技術 SCM IT
尾賀 真城	代表取締役社長	○	○	○		○	○	
松出 義忠	常務取締役	○	○	○	○			
佐藤 雅志	取締役	○		○	○			○
松風 里栄子	取締役	○		○	○	○	○	○
マッケンジー・ フラグストーン	取締役 (社外)	○			○	○		
庄司 哲也	取締役 (社外)	○	○		○	○	○	○
内山 俊弘	取締役 (社外)	○		○		○	○	○
溝上 俊男	取締役 (監査等委員長・ 常勤監査等委員)	○	○	○		○		○
福田 修二	取締役 (監査等委員・社外)	○	○	○	○		○	
山本 光太郎	取締役 (監査等委員・社外)	○		○		○		

(注) 1. 上記「地位及び担当」の記載内容は、各候補者が本株主総会において選任された場合に予定されているものとなります。
2. チェックされている項目は、各取締役の全ての知識や経験を表すものではありません。

補欠の監査等委員である取締役1名選任の件

本総会の開始の時をもちまして、2021年3月30日開催の第97回定時株主総会において選任いただいた補欠の監査等委員である取締役飯塚孝徳氏の選任の効力が失効しますので、あらためて、監査等委員である取締役が法令に定める員数を欠くことになる場合に備え、補欠の監査等委員である取締役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、監査等委員会の同意を得ております。

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55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及び期待される役割の概要

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基づき、客観的かつ公正な立場で取締役の職務の執行を監査・監督いただけるものと期待しており、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

★ 独立性に関する考え方

飯塚孝徳氏は、当社が定める「社外取締役の独立性基準」を満たしております。なお、同氏が監査等委員である取締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した場合には、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35頁に記載のとおりであります。

3. 飯塚孝徳氏が監査等委員である取締役に就任した場合には、当社は同氏との間で会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結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35頁に記載のとおりであります。

4. 当社は、監査等委員である取締役全員を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険（D&O保険）契約を締結しており、飯塚孝徳氏が監査等委員である取締役に就任した場合には、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、2022年4月1日に当該保険契約を更新する予定であります。なお、当該保険契約の概要は、本招集ご通知添付書類36頁に記載のとおりであります。

以上

(ご参考) 独立性の判断について

当社は「コーポレートガバナンスに関する基本方針」において、以下のとおり「社外取締役の独立性基準」を定めております。

社外取締役の独立性基準

1. 当社において社外取締役が独立性を有する社外取締役（以下「独立役員」という。）というためには、適用ある金融商品取引所が定める独立性基準を充足しており、かつ、当該社外取締役が以下の（１）から（３）のいずれにも該当してはならないものとする。
 - （１）現在又は過去10年間に於いて、当社又は当社の連結子会社（以下「当社グループ」という。）の業務執行者であった者（※１）
 - （２）現在又は過去3年間に於いて、以下の①から⑧のいずれかに該当している者
 - ①当社グループを主要な取引先とする者又はその業務執行者（※２）
 - ②当社グループの主要な取引先又はその業務執行者（※３）
 - ③当社グループから役員報酬等以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう。）（※４）
 - ④当社グループの主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）（※５）
 - ⑤当社の業務執行者が他の会社の社外取締役又は社外監査役に就任している場合における当該他の会社の業務執行者
 - ⑥当社グループから多額の寄付を受けている者又は寄付を受けている団体の理事その他の業務執行者（※６）
 - ⑦当社グループの会計監査人である監査法人の社員、パートナー又は従業員
 - ⑧当社グループの主要な借入先又はその業務執行者（※７）
 - （３）上記（１）又は（２）に掲げる者（重要でない者を除く。）の配偶者又は二親等内の親族
2. 当社において独立役員であるというためには、当社の一般株主全体との間で、上記1. の（１）から（３）で考慮されている事由以外の事情で恒常的に実質的な利益相反が生じるおそれのない社外取締役であることを要する。
3. 上記1. の（１）から（３）のいずれかに該当する社外取締役であっても、当該社外取締役の人格、見識等に照らし、当社の独立役員としてふさわしいと当社が考える社外取締役については、当社は、当該社外取締役が適用ある金融商品取引所が定める独立性基準を充足しており、かつ、当該社外取締役が当社の社外取締役としてふさわしいと考える理由を対外的に説明することを条件に、当該社外取締役を当社の独立役員とすることができるものとする。

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

(ご参考) コーポレートガバナンス・ダイジェスト

機関設計

当社は、1998年11月には「指名委員会」及び「報酬委員会」を任意で設置し、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、向上に取り組んでいます。加えて、2015年12月には「社外取締役委員会」を設置し、当社及びサッポロ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などについて、独立社外取締役の情報交換、認識共有の強化を図っています。

また、当社は、2020年3月に監査等委員会設置会社に移行し、取締役会における独立社外取締役の比率を半数まで高めるなどコーポレートガバナンスを一層充実させることに加え、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っています。

取締役会

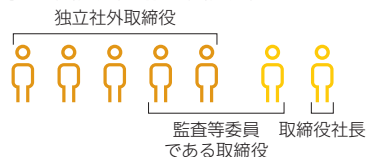
▶ 構成員



指名委員会及び報酬委員会

当社は、取締役の人事・処遇に係る運営の透明性を高め、経営機構の健全性を維持する目的から、取締役会の諮問機関として「指名委員会」と「報酬委員会」を設置しています。両委員会のメンバーは、すべての独立社外取締役（監査等委員である取締役を除く）、すべての監査等委員である取締役及び取締役社長の計7名で構成し、委員長は独立社外取締役より選出することとしています。

▶ 指名委員会・報酬委員会



コーポレートガバナンス改革の歴史

	2003	2007	2009	2015	2018	2020
取締役総数	5~6名	8~10名				
社外取締役	1997年~ 1名	2名	3名			5名
各種委員会	1998年~ 指名委員会					
	1998年~ 報酬委員会					
監査・監督機能	1993年~ 監査役会			社外取締役委員会		監査等委員会

(注) 1. 当社は2003年に純粋持株会社体制に移行しました。

2. 2005年3月より取締役（※）の任期を1年に短縮しました。

※2020年3月27日の監査等委員会設置会社への移行により取締役（監査等委員である取締役を除く）としての任期は1年となりました。

事業報告 2021年1月1日から2021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

4,372億円

前期比0.6%増 ▲

事業利益（※） 営業利益

81億円

前期比91.1%増 ▲

220億円

前期は159億円の損失 ▲

親会社の所有者に帰属
する当期利益

123億円

前期は161億円の損失 ▲

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

① 事業の経過及び成果

当期において、サッポログループは新型コロナウイルス感染症拡大による度重なる緊急事態宣言の発出及びまん延防止等重点措置による酒類提供制限等の影響を受け、主に業務用ビール売上、ビヤホール等の外食店舗売上は各種制限が解除された10月以降、一部回復傾向が見られたものの、通期では前期から減少となりました。

一方、家庭用商品では、「サッポロ生ビール黒ラベル」、「エビスブランド」、「サッポロ GOLD STAR」の缶商品売上数量が前期を上回り好調に推移しました。

また、生活環境の変化や健康意識の高まりを背景にレモン商品の需要が高まり、「ポッカレモン100」、「キレートレモン」がともに3年連続で過去最高売上数量を更新しました。

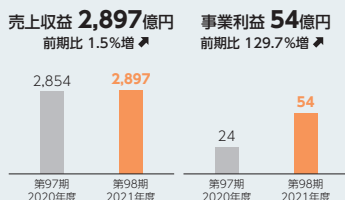
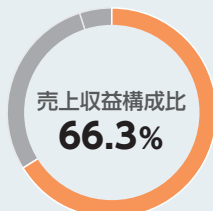
上記の結果、売上収益は前期から増収となり、事業利益はコスト構造改革等による費用の減少により、前期から増益となりました。また、投資不動産の売却等により、営業利益及び親会社の所有者に帰属する当期利益は前期から増益となりました。

売上収益構成比



(注) 売上収益構成比は、表示単位未満を四捨五入しております。

酒類事業



■ 当期の概況

(国内酒類)

新型コロナウイルス感染症の影響等により、日本国内のビール類総需要は前期比95%に留まったと推定されます。

当社はビールの魅力化、多様化の提案を続けてきており、ビール類の缶製品が継続的に成長しています。主力の「サッポロ生ビール黒ラベル」、「エビスブランド」、「サッポロ GOLD STAR」の缶製品売上数量はそれぞれ前期比110%、102%、116%と好調に推移しました。一方で、業務用商品の売上数量減により、ビール類合計の売上数量は前期比96%となりました。

RTD(※1)では、3月に発売した缶の新商品「サッポロ濃いめのレモンサワー」が好調で、コラボRTDの軸商品である「男梅サワー」も順調に推移し、売上収益は前期を大幅に上回りました。輸入洋酒では、スコッチウイスキー「デュワーズ」が家庭用市場での拡大もあり、好調に推移しました。和酒では、甲乙混和芋焼酎売上No.1(※2)の「こくいも」、「濃いめのレモンサワーの素」が引き続き好調に推移し、売上収益は前期を上回りました。

(海外酒類)

北米のビール類総需要は、新型コロナウイルス感染症の影響等によりカナダは前期を下回ったものの、アメリカは回復傾向にあり前期を上回ったと推定されます。

ブランド別では、海外ブランドは、スリーマン社による戦略的な商品改廃により、ビールの売上数量は前期を下回りましたが、注力しているRTDの売上数量は前期を上回りました。サッポロブランドビールでは、家庭用への取り組みの強化が奏功したとともに、アメリカのレストランの営業制限解除に伴い業務用市場が回復したことにより、同国における売上数量は過去最高を記録しました。

(外食)

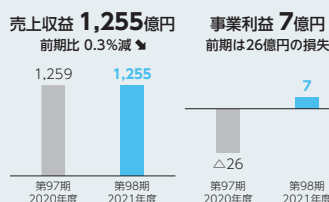
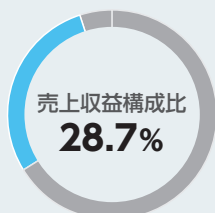
新型コロナウイルス感染症の影響等により、パブレストラン・居酒屋業界全体が前年から引き続き甚大な影響を受けています。当社の外食事業においても、酒類提供制限の期間は多くの店舗で休業・営業時間の短縮となる状況が続きました。そのような中、食事メニューやテイクアウト・デリバリー商品の強化を図るとともに、不採算店舗の閉鎖・低コストオペレーション業態へのシフト等に取り組んだ結果、売上収益は前期から減少しましたが、事業損失は前期から改善しました。なお、12月末時点の店舗数は162店舗となりました。

以上の結果、酒類事業の売上収益は2,897億円(前期比43億円、1.5%増)となり、事業利益は54億円(前期比31億円、129.7%増)、営業利益は21億円(前期は49億円の損失)となりました。

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

※2 インターブスRI 甲乙混和芋焼酎市場2020年2月~2021年11月累計販売金額全国SM/CVS/酒DSの合計

食品飲料事業



■ 当期の概況

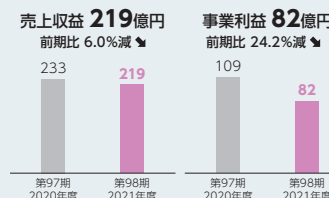
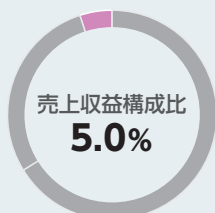
国内の飲料総需要は前期比101%と推定されます。当社では、瓶の「キレートレモン」をはじめレモン飲料が伸長し、その結果、レモン飲料は前期比115%と過去最高の売上を更新しました。一方、自販機の販売減が影響し、飲料合計の売上数量は前期並みとなりました。

食品では、「じっくりコトコト」シリーズが25周年を迎えました。注力している冷製缶スープの売上数量は前期比127%と大きく上回りました。レモン食品では、「ポッカレモン」が家庭内需要の拡大により引き続き好調で、売上数量は前期比107%と過去最高となりました。プラントミルクでは、健康志向の高まりにより豆乳ヨーグルトが貢献し、売上数量は前期比109%と上回りました。

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は、カフェ業界が前期から新型コロナウイルス感染症の影響を受けており、影響が生じる以前の水準まで回復はしていませんが、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1,255億円（前期比 4 億円、0.3%減）となり事業利益は7億円（前期は26億円の損失）、営業損失は34億円（前期は169億円の損失）となりました。

不動産事業



■ 当期の概況

首都圏のオフィス賃貸市場では、稼働率及び平均賃料水準は下降トレンドにあります。

そのような中、不動産事業では、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物件において一部のテナントが退去し、稼働率は低下しましたが、「恵比寿ファーストスクエア」等の売却や、商業施設を保有するファンドへのエクイティ投資など、物件ポートフォリオの戦略的な組み替えを行いました。商業施設では、新型コロナウイルス感染症の影響を受けておりますが、恵比寿ガーデンプレイスでは2022年の商業棟リニューアルの改装工事を進めています。

以上の結果、不動産事業の売上収益は219億円（前期比14億円、6.0%減）、事業利益は82億円（前期比26億円、24.2%減）、営業利益は293億円（前期比174億円、146.0%増）となりました。



② 対処すべき課題

(1) 新型コロナウイルス感染症による影響

2年間にわたる新型コロナウイルス感染症の流行は、わたしたちの行動様式を大きく変え、サッポログループでは、特に業務用の酒類事業や外食事業を中心に大きな影響を及ぼしました。

しかし、このような環境下においても、「グループ経営計画2024」で掲げた基本方針に沿った取り組みを着実に推進することで、各事業会社がスピード感を持って環境変化に対応した成長戦略と構造改革を推進して参りました。

新型コロナウイルス感染症については、変異株の流行により依然として予断を許さない状況が想定されますが、サッポログループでは「酒類」「食品飲料」「不動産」の各事業分野で、ウィズ・アフターコロナにおける新たな時代のニーズに即した当社独自の価値を創出して参ります。

(2) サステナビリティ経営の推進について

サッポログループは、2019年に策定した「サッポログループ サステナビリティ方針」のもと、取り組みの軸となるサステナビリティ重点課題を「4つの約束」として整理し、「サステナビリティ経営」として推進しています。

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

「サッポログループ サステナビリティ方針」

●大地と、ともに、原点から、笑顔づくりを。

「4つの約束」

①『酒・食・飲』による潤いの提供、②社会との共栄、③環境保全、④個性かがやく人財の輩出

(3) DXの推進について

大きな環境変化が続く中で、サッポログループでは新たな時代のニーズに即した価値を創出するための手段として、DX（デジタルトランスフォーメーション）を本格的に推進して参ります。

その第一歩として、以下のとおり「サッポログループDX方針」を策定し、グループ内でのDX・IT人財の育成と活用を進めて参ります。

「サッポログループDX方針」

●お客さまとつながり、理解を深め、寄り添うこと

●お客さま起点で考えぬかれた新たな価値の創造と、稼ぐ力を増強すること

●サッポログループにかかわるあらゆるステークホルダーと共に成長し続けるため

自分たちの仕事をもっと楽に、もっと楽しく、働くことに誇りを持てるものにしていくこと

(4) 「グループ経営計画2024」

サッポログループは、2020年よりスタートした「グループ経営計画2024」の達成に向けて、4つの基本方針のもとにグループのさらなる成長を目指しております。

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。

グローバル展開の加速

- ・海外事業を事業会社に全て移管、一貫したブランドの世界戦略を展開
- ・北米とアジアパシフィックを中心に収益力強化と共に成長を加速
- ・グローバル人材の育成

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

グループ連結
300億円

売上収益成長率

2%以上 (年平均)

売上収益事業利益率

5%以上

海外売上収益成長率

1.6倍 (2019年比)

財務方針

- ・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

- ・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。
- ※DOE=配当額/資本額 (親会社の所有者に帰属する持分合計)

(5) 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



【国内】

- ビールブランドの魅力化とプレミアム価値の訴求：
 - ・好調な「サッポロ生ビール黒ラベル」の継続成長、ブランドコンセプトを刷新した「エビスブランド」の強化
 - ・多様で個性的なブランドの展開とお客様接点拡大
- 新市場でのリーズナブル価値の訴求：
 - ・RTD主要ブランド「濃いめのレモンサワー」「男梅サワー」への注力
 - ・微アルコールビールテイスト「サッポロ The DRAFTY」やノンアルコールの機能性表示食品「サッポロ LEMON'S FREE」の展開

【海外】

- アメリカ：「Sapporo」ブランド及び「Anchor」ブランドの成長加速、新商品発売
- カナダ：スリーマン社のプレミアムビール伸長とRTD強化

【外食】

- 新たな商圏の研究と収益率の高い業態の展開・開発を加速
- サッポロビール社との連携によるブランド発信強化
- 不採算店舗の閉鎖や店舗賃料の削減、効率的な働き方や人員配置による人件費抑制などの構造改革を継続

食品飲料事業



「未来の食のあたりまえ」を創造するため、「植物性素材を核とした次世代領域」を目指す

- レモン事業
 - ・レモン総需要拡大に向けた攻めのマーケティング戦略の実行
- プランツミルク事業
 - ・大豆ならではの健康価値の訴求、「植物性素材×発酵」領域の拡大
- 飲料事業
 - ・国産原料を用いた「TOCHIとCRAFT」シリーズなど、ソーシャルグッド・ドリンクとしての位置付け強化
- 加工食品
 - ・「じっくりコトコト」ブランドの強化、健康価値付加による年間を通じた需要拡大への取り組み

不動産事業



恵比寿・札幌を中心としたまちづくりと新たな価値共創によるエリア価値向上

- 不動産賃貸事業
 - ・ハード及びソフト両面における競争力強化の継続と保有物件の稼働率及び賃料水準の維持向上
 - ・中核物件「恵比寿ガーデンプレイス」「サッポロファクトリー」の利便性向上と新たな機能・付加価値の提供による、収益の維持向上とまち全体のブランド価値向上
 - ・保有物件ポートフォリオの戦略的な組み替え
- 新規事業領域での収益獲得
 - ・私募ファンドへのエクイティ投資など、新たな事業領域での収益獲得

③ 財産及び損益の状況の推移(2021年12月31日現在)

区分	第94期 2017年度	第95期 2018年度	第96期 2019年度	第97期 2020年度	第98期 2021年度
売上収益 (百万円)	536,585	493,908	491,896	434,723	437,159
事業利益 (百万円)	17,445	15,159	11,724	4,261	8,142
売上収益事業利益率 (%)	3.3	3.1	2.4	1.0	1.9
営業利益 (百万円)	12,806	11,588	12,208	△15,938	22,029
税引前利益 (百万円)	11,538	10,629	11,588	△19,364	21,185
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	7,187	8,521	4,356	△16,071	12,331
基本的1株当たり当期利益 (円)	92.27	109.40	55.92	△206.31	158.30
ROE (%)	4.4	5.1	2.6	△9.9	7.9
EBITDA (百万円) (※)	42,375	39,751	35,971	27,351	28,639
資産合計 (百万円)	664,731	639,692	638,722	616,349	594,551
資本合計 (百万円)	175,710	164,735	174,524	149,551	163,327
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	2,208.87	2,073.54	2,234.65	1,922.80	2,086.96
親会社所有者帰属持分比率 (%)	25.9	25.2	27.3	24.3	27.3
ネットD/Eレシオ (倍)	1.5	1.5	1.4	1.7	1.2
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	33,794	30,830	36,069	16,466	30,308
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△17,873	△18,727	△24,930	△16,000	20,729
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△13,911	△14,521	△5,984	4,138	△53,080

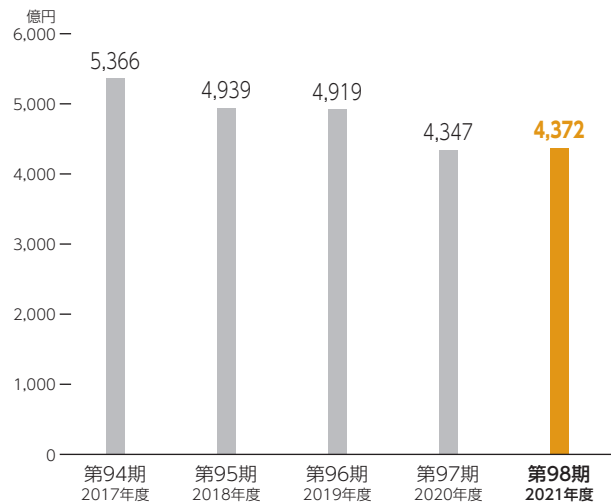
※ EBITDAは、事業利益＋減価償却費（飲食店舗の家賃にかかるリース資産の減価償却費を除く）で算出しております。

(注) 1. 当社は、第95期（2018年度）から国際財務報告基準(IFRS)を適用しております。また、第94期(2017年度)についても、ご参考までにIFRSに組み替えた数値を記載しております。

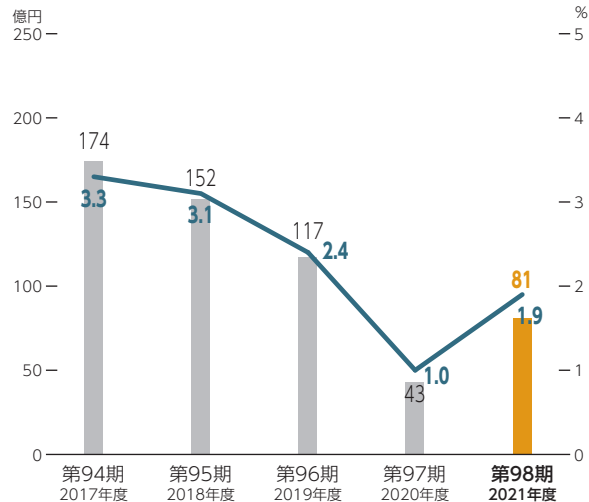
2. △印は、損失を示しております。なお、キャッシュ・フロー項目については、支出を示しております。

3. 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。

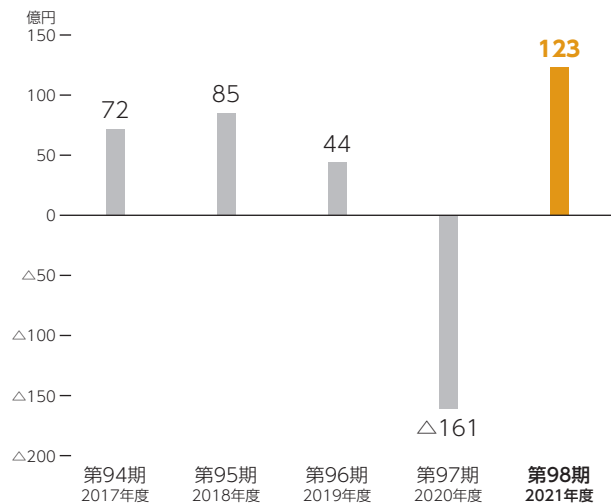
売上収益



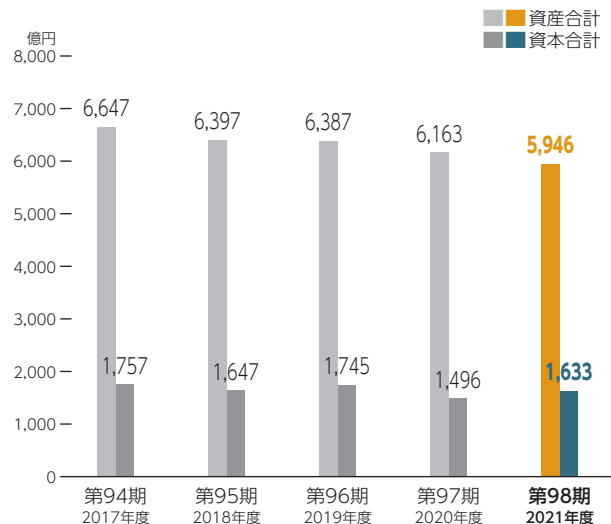
事業利益・売上収益事業利益率



親会社の所有者に帰属する当期利益



資産合計・資本合計



④ 設備投資の状況

当期の設備投資額は、267億円（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

該当事項はありません。

(2) 当期において継続中の主要設備の新設

不動産事業： サッポロ不動産開発株式会社 東京都渋谷区 投資不動産

⑤ 資金調達の状況

当期は社債及び長期借入金で65億円を調達しました。

なお、社債償還及び長期借入金返済を総額493億円実施しています。

⑥ 企業集団の現況に関する重要な事項

該当事項はありません。

7 重要な子会社等の状況(2021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	50	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	※100	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
■ サッポログループ食品株式会社	10	100	食品事業の中間持株会社
■ 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 VIETNAM LTD.	1,912,795 百万ベトナムドン	※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 PTE. LTD.	27 百万シンガポールドル	※100	飲料水の製造・販売
POKKA ACE (MALAYSIA) SDN. BHD.	27 百万マレーシアリングット	※50	飲料水の製造・販売
POKKA (MALAYSIA) SDN. BHD.	60 百万マレーシアリングット	※100	飲料水の製造

※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. 株式会社東京エネルギーサービスは、2022年1月1日付で全株式を譲渡しております。
 3. 株式会社ポッカクリエイトは2022年12月期において全株式を譲渡する予定です。
 4. SAPPORO LION (SINGAPORE) PTE. LTD.は、清算手続き中であるため、重要な子会社より除外しました。
 5. サッポロウエルネスラボ株式会社は、清算手続き中であるため、重要な子会社より除外しました。
 6. 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（匿名組合への出資は除く）のみを記載しています。

8 従業員の状況(2021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	3,622	△266
食品飲料事業	3,024	△197
不動産事業	99	△4
全社 (共通)	127	△10
合計	6,872	△477

- (注) 1. 当連結会計年度よりセグメント毎の従業員数の集計方法を変更しております。この影響で、前期末の従業員数を243名減少させております。
 2. 従業員数が前期末と比較して477名減少しておりますが、主として酒類事業や食品飲料事業において実施した早期退職優遇制度によるものであります。

(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)
116	△9	47.4	22.6

- (注) 1. 当社のセグメントは「全社 (共通)」のみのため、セグメント別の情報の記載は省略しております。
 2. 当連結会計年度より従業員数の集計方法を変更しております。この影響で、前期末の従業員数を26名減少させております。

9 主要な借入先の状況(2021年12月31日現在)

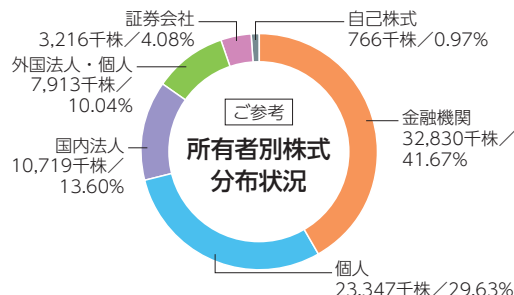
借入先	借入残高 (百万円)
株式会社みずほ銀行	9,000
株式会社日本政策投資銀行	7,370
農林中央金庫	6,500
信金中央金庫	6,000
三井住友信託銀行株式会社	5,500
株式会社北洋銀行	5,100
株式会社三菱UFJ銀行	4,500
日本生命保険相互会社	4,000
明治安田生命保険相互会社	4,000
株式会社千葉銀行	4,000

- (注) 上記にはシンジケートローンによる借入金 (総額36,500百万円) は含まれていません。

2 当社の現況

① 株式の状況 (2021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 94,083名 (前期末比 4,163名増)
- (4) 大株主(上位10名)



株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本スタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12,070	15.47
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,892	3.71
株式会社日本カストディ銀行 退職給付信託 みずほ信託銀行口	2,442	3.13
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 株式会社日本カストディ銀行	1,594	2.04
大成建設株式会社	1,400	1.79
株式会社みずほ銀行	1,106	1.42

- (注) 1. 持株比率は自己株式 (766,690株) を控除して計算しています。
2. 株式会社日本カストディ銀行 退職給付信託 みずほ信託銀行口の持株数2,442千株は、みずほ信託銀行株式会社が同行に委託した退職給付信託の信託財産であり、その議決権はみずほ信託銀行株式会社が留保しています。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 株式会社日本カストディ銀行の持株数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、株式会社日本カストディ銀行 (信託E口) (以下「信託E口」といいます。) が当社株式129千株を保有しております。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) 取締役の状況(2021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
尾賀 真城	代表取締役社長	
岩田 義浩	常務取締役	
福原 真弓	取締役	
大平 靖之	取締役	
マッケンジー・クラグストーン	取締役 (社外)	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 日本特殊陶業株式会社 社外取締役
福田 修二	取締役 (社外)	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 東武鉄道株式会社 社外監査役
庄司 哲也	取締役 (社外)	エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 相談役 三菱倉庫株式会社 社外取締役 日立造船株式会社 社外取締役
溝上 俊男	取締役 (監査等委員長・常勤監査等委員)	
杉江 和男	取締役 (監査等委員・社外)	
山本 光太郎	取締役 (監査等委員・社外)	山本柴崎法律事務所 代表弁護士

(注)1. 2021年3月30日開催の第97回定時株主総会において次のとおり役員の異動がありました。

- 新任取締役 庄司哲也 退任取締役 鷗澤静
- 当社は、社外取締役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。
- 当社監査等委員会は、取締役会及び経営会議その他の重要な会議等への出席による情報収集と共有、並びに内部監査部門等との緊密な連携を通じて監査等委員会の監査・監督機能の実効性を確保するため、溝上俊男氏を常勤監査等委員に選定しています。
- 取締役 (常勤監査等委員) 溝上俊男氏は、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。

(2) 責任限定契約の内容の概要

当社は、監査等委員でない社外取締役と監査等委員である取締役の全員との間で、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) 補償契約の内容の概要等

当社は、監査等委員でない取締役 尾賀真城氏、岩田義浩氏、福原真弓氏、大平靖之氏、マッケンジー・クラグストーン氏、福田修二氏及び庄司哲也氏並びに監査等委員である取締役 溝上俊男氏、杉江和男氏及び山本光太郎氏との間で、会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結しており、同条第1項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することとしています。また、当該補償契約では、取締役による報告、損害軽減及び情報提供に関する義務を定めており、これらに反した場合において補償をしないなど、一定の制限があります。なお、2021年3月30日をもって任期満了により退任いたしました監査等委員でない取締役 鷗澤静氏とも、同様の補償契約を締結していました。

(4) 役員等賠償責任保険契約の概要等

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

(5) 取締役の報酬等

イ. 役員報酬等の内容の決定に関する方針

当社は、2021年2月10日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方針（以下、「役員報酬等の内容の決定に関する方針」という）を決議し、2021年3月30日開催の取締役会において改定しています。

役員報酬等の内容の決定に関する方針の概要は次のとおりです。

1 基本方針

- ・当社の取締役（監査等委員である取締役を除き、以下においても同様とする）の報酬は、当社の持続的な成長に資することを目的として、金銭報酬及び自社株報酬を組み合わせ、業績及び中長期的な企業価値と連動する報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針とする。
- ・業務執行取締役の報酬は、金銭報酬と自社株報酬とする。
- ・金銭報酬は、株主総会で決議がなされた報酬限度額の枠内で、①基準報酬（固定報酬）及び②業績連動報酬によって構成する。
- ・自社株報酬は、業績連動型株式報酬を基本として構成する。
- ・社外取締役については、基準報酬のみを支払うこととする。

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

3 業績連動報酬は、前年度の職務遂行に応じた金銭による業績連動報酬とし、各事業年度の売上収益と事業利益（※）の目標値に対する達成度合いに応じて職位別に算出された額に各取締役の評価を加味し、基準報酬に加算して月額で毎月支給する。

※事業利益とは、売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除した利益指標を意味する（以下においても同様とする）。

- 4 自社株報酬は、業績連動型株式報酬とし、各事業年度の売上収益と事業利益の目標値に対する達成度合いに応じて職位（役位）別に算出されたポイントを付与し、各取締役の退任後に付与したポイント数に応じた数の当社株式を給付する。詳細は、別途定める役員株式給付規程に定める。
- 5 基準報酬、業績連動報酬、自社株報酬の比率の割合の目安は、業績目標の達成度合いが最も高い場合において7：2：1とする。
- 6 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定は、報酬委員会に委任する。

報酬委員会は、取締役の個人別の基準報酬及び業績連動報酬の額並びに業績連動型株式報酬の付与ポイント数を決定する。

その権限の適切な行使のための措置として、報酬委員会は、全ての独立社外取締役（監査等委員である取締役を除く）、全ての監査等委員である取締役及び取締役社長をもって構成し、報酬委員会の委員長は、独立社外取締役（監査等委員である取締役を除く）から1名選任する。

※2021年2月10日に決議された役員報酬等の内容の決定に関する方針においては、監査等委員会が選定する監査等委員である取締役1名が報酬委員会にオブザーバーとして参加することができることとしていましたが、2021年3月30日開催の取締役会による改定の決議により、全ての監査等委員である取締役が報酬委員会の構成員となっています。

なお、当社は、2022年2月10日開催の取締役会の決議により、役員報酬等の内容の決定に関する方針を改定し、本年4月1日より実施いたします。その改定内容の概要は次のとおりです。

- 1) 業務執行取締役の自社株報酬の算定に際しては、中長期的な企業価値の向上に繋がる評価指標（中長期財務指標、ESG指標、従業員エンゲージメント）に対する達成度合いに加えて各取締役の評価に基づき、職位（役位）別に算出されたポイントを付与し、各取締役の退任後に付与したポイント数に応じた数の当社株式を給付します。その他業績連動型株式報酬における一定割合を金銭給付する場合等の詳細は、別途定める役員株式給付規程に定めます。
- 2) 業績連動報酬と自社株報酬の達成度に応じて算定される金額等を見直し、基本報酬、業績連動報酬、自社株報酬の比率の割合の目安は、業績目標の達成度合いが最も高い場合において5：3：2となります。なお、「基準報酬」については、「基本報酬」と名称を変更しました。
- 3) 業績連動報酬の支払い時期について、毎年4月に一括して支払うこととしました。

ロ. 当事業年度に係る報酬等の総額等

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる取締役 の員数 (名)
		基準報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役 (監査等委員を除く)	1 5 8	1 5 8	—	—	8
(うち社外取締役)	(2 9)	(2 9)	(—)	(—)	(4)
取締役 (監査等委員)	4 2	4 2	—	—	3
(うち社外取締役)	(1 9)	(1 9)	(—)	(—)	(2)
合計	2 0 0	2 0 0	—	—	1 1
(うち社外取締役)	(4 8)	(4 8)	(—)	(—)	(6)

(注)1. 当期末現在の人員は、取締役(監査等委員である取締役を除く)7名、監査等委員である取締役3名です。

2. 上記には、当期中に退任した取締役1名を含めています。

3. 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含めていません。

4. 業績連動報酬及び業績連動型株式報酬である自社株報酬に係る指標は売上収益と事業利益です。これらの指標を選択した理由は、当社の持続的な成長に資することを目的として、業績及び中長期的な企業価値と連動する報酬体系としており、このうち業績連動報酬については、前年度の職務遂行に応じた報酬とし、自社株報酬については、中長期的な企業価値と連動した報酬としているためです。その算定方法は、「イ. 役員報酬等の内容の決定に関する方針」に記載しています。売上収益と事業利益の実績は、それぞれ、434,723百万円と、4,261百万円です。

5. 非金銭報酬の内容は自社株報酬であり、その内容は、「イ. 役員報酬等の内容の決定に関する方針」に記載しています。

6. 取締役 (監査等委員である取締役を除く) の報酬限度額は、2020年3月27日開催の第96回定時株主総会において、「年額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。その株主総会終結時点の取締役 (監査等委員である取締役を除く) の員数は、7名 (うち社外取締役3名) です。

また、上記の報酬限度額とは別枠で、第96回定時株主総会において、株式報酬 (株式給付信託) として、信託金額の上限 (報酬等の額の上限) として対象期間ごとに446百万円、給付される当社株式等の上限として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及び社外取締役を除く) 及び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く) 分として34,240ポイント) と決議されています (役員株式給付規程に基づき定まる数のポイントを付与し、付与されたポイントは当社株式等の給付に際し、1ポイント当たり当社普通株式1株に換算)。その株主総会終結時点の取締役 (監査等委員である取締役及び社外取締役を除く) の員数は、4名です。

株式報酬制度のもとで当社取締役 (監査等委員である取締役及び社外取締役を除く) 及び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、当期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、当期末時点で23名です。

7. 監査等委員である取締役の報酬限度額は、2020年3月27日開催の第96回定時株主総会において、「年額8,400万円以内」と決議されています。

その株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は、3名 (うち社外取締役は2名) です。

監査等委員である取締役の報酬は、株主総会で決定された報酬枠の範囲内で、監査等委員会が決定した基準に従い算定しています。

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

委員長：マッケンジー・クラグストーン (監査等委員でない社外取締役)

委員：福田修二、庄司哲也、杉江和男、山本光太郎、尾賀真城 (取締役社長)、溝上俊男 (常勤の監査等委員である取締役)

(注) 福田修二氏及び庄司哲也氏は監査等委員でない社外取締役です。杉江和男氏及び山本光太郎氏は監査等委員である社外取締役です。

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

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

また、取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、全ての独立社外取締役と監査等委員である取締役が構成員となっている報酬委員会が「イ. 役員報酬等の内容の決定に関する方針」に基づいて多角的に検討し、決定していることを確認しており、同方針に沿うものであると判断しています。

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

(6) 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	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、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、東武鉄道株式会社 社外監査役
取締役	庄司 哲也	エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 相談役、三菱倉庫株式会社 社外取締役、日立造船株式会社 社外取締役
取締役 (監査等委員)	山本 光太郎	山本柴崎法律事務所 代表弁護士

(注) 各兼職先と当社との間には、特別の関係はありません。

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	監査等委員会 出席状況	主な活動状況及び 社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要
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、取締役会では的確な提言、助言等を行っており、特に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ついて専門的な立場から監督、助言を行う等、意思決定の妥当性・適正性を確保するための適切な役割を果たしています。
取締役	福田 修二	13/13回	—	主に企業経営に関する豊富な経験や見識を基に、取締役会では的確な提言、助言等を行っており、特に財務・人事・経営全般におけるこれまでの経験に基づき、監督、助言を行う等、意思決定の妥当性・適正性を確保するための適切な役割を果たしています。
取締役	庄司 哲也	10/10回	—	主に企業経営に関する豊富な経験や見識を基に、取締役会では的確な提言、助言等を行っており、特に企画・人事総務・グローバル展開・DXの推進におけるこれまでの経験に基づき、監督、助言を行う等、意思決定の妥当性・適正性を確保するための適切な役割を果たしています。

区分	氏名	取締役会 出席状況	監査等委員会 出席状況	主な活動状況及び 社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要
取締役 (監査等委員)	杉江 和男	13/13回	25/25回	企業経営に関する豊富な経験と幅広い見識に基づき、監査等委員である取締役として客観的かつ中立的な観点からの確な提言、助言等を行っており、意思決定の適法性及び妥当性を確保するための適切な役割を果たしています。
取締役 (監査等委員)	山本 光太郎	13/13回	25/25回	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企業法務に係る豊富な経験と幅広い見識に基づき、監査等委員である取締役として客観的かつ中立的な観点からの確な提言、助言等を行っており、意思決定の適法性及び妥当性を確保するための適切な役割を果たしています。

(注) 庄司哲也氏の取締役会出席回数は、2021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. 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(2021年12月31日現在)

科目	(ご参考)	
	第98期 (2021年12月31日現在)	第97期 (2020年12月31日現在)
資産の部		
流動資産	167,806	160,829
現金及び現金同等物	17,368	19,734
営業債権及びその他の債権	91,530	84,475
棚卸資産	39,178	36,001
その他の金融資産	3,985	5,459
その他の流動資産	5,627	14,883
小計	157,687	160,551
売却目的で保有する資産	10,119	278
非流動資産	426,745	455,520
有形固定資産	120,624	126,650
投資不動産	203,224	218,574
のれん	19,176	17,920
無形資産	7,893	9,023
持分法で会計処理されている投資	1,345	446
その他の金融資産	65,650	69,969
その他の非流動資産	4,682	6,108
繰延税金資産	4,151	6,831
資産合計	594,551	616,349

科目	(ご参考)	
	第98期 (2021年12月31日現在)	第97期 (2020年12月31日現在)
負債の部		
流動負債	210,535	216,243
営業債務及びその他の債務	33,228	31,927
社債及び借入金	61,163	83,177
リース負債	4,712	5,836
未払法人所得税	5,577	727
その他の金融負債	37,575	38,120
引当金	7,704	6,031
その他の流動負債	54,458	50,424
小計	204,418	216,243
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	6,118	—
非流動負債	220,688	250,555
社債及び借入金	136,936	158,091
リース負債	17,257	21,046
その他の金融負債	44,376	45,344
退職給付に係る負債	318	3,965
引当金	2,078	2,694
その他の非流動負債	139	138
繰延税金負債	19,585	19,277
負債合計	431,224	466,798
資本の部		
資本金	53,887	53,887
資本剰余金	40,596	40,853
自己株式	△1,785	△1,787
利益剰余金	44,791	33,459
その他の資本の構成要素	25,080	23,370
親会社の所有者に帰属する持分合計	162,570	149,781
非支配持分	757	△231
資本合計	163,327	149,551
負債及び資本合計	594,551	616,349

連結損益計算書(2021年1月1日から2021年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	(ご参考)	
	第98期 2021年1月1日から 2021年12月31日まで	第97期 2020年1月1日から 2020年12月31日まで
売上収益	437,159	434,723
売上原価	303,380	302,593
売上総利益	133,779	132,130
販売費及び一般管理費	125,637	127,869
その他の営業収益	28,450	3,656
その他の営業費用	14,564	23,855
営業利益 (△損失)	22,029	△15,938
金融収益	1,606	982
金融費用	2,496	4,425
持分法による投資利益	47	17
税引前利益 (△損失)	21,185	△19,364
法人所得税	8,910	△2,759
当期利益 (△損失)	12,275	△16,605
当期利益の帰属		
親会社の所有者	12,331	△16,071
非支配持分	△56	△533
当期利益 (△損失)	12,275	△16,605

計算書類

貸借対照表(2021年12月31日現在)

科目	第98期	(ご参考) 第97期
	(2021年12月31日現在)	(2020年12月31日現在)
資産の部		
流動資産	72,257	65,373
現金及び預金	7,553	9,316
営業未収入金	736	712
前渡金	1	1
前払費用	3	5
未収入金	8,651	10,010
短期貸付金	55,364	45,651
その他	5	21
貸倒引当金	△56	△344
固定資産	285,496	321,093
有形固定資産	38	43
建物	35	40
機械装置	1	1
工具器具備品	2	2
無形固定資産	24	35
ソフトウェア	24	35
投資その他の資産	285,434	321,015
投資有価証券	5,018	6,221
関係会社株式	123,494	123,494
長期貸付金	156,332	190,622
長期前払費用	4	6
前払年金費用	2,255	2,255
その他	455	316
貸倒引当金	△2,125	△1,900
資産合計	357,752	386,466

(単位：百万円)

科目	第98期	(ご参考) 第97期
	(2021年12月31日現在)	(2020年12月31日現在)
負債の部		
流動負債	76,513	89,616
短期借入金	7,900	9,500
1年内償還予定社債	10,000	29,983
1年内返済予定長期借入金	16,500	18,080
コマーシャル・ペーパー	22,000	22,000
未払金	5,846	3,950
未払費用	121	131
未払法人税等	2,498	4
未払消費税等	43	30
預り金	11,554	5,893
前受収益	5	5
賞与引当金	46	41
固定負債	138,844	158,894
社債	50,000	60,000
長期借入金	87,170	97,170
役員株式給付引当金	44	55
繰延税金負債	1,594	1,638
資産除去債務	9	9
その他	27	22
負債合計	215,357	248,510
純資産の部		
株主資本	141,084	135,850
資本金	53,887	53,887
資本剰余金	46,724	46,724
資本準備金	46,544	46,544
その他資本剰余金	180	180
利益剰余金	42,259	37,027
利益準備金	6,754	6,754
その他利益剰余金	35,504	30,273
別途積立金	16,339	16,339
繰越利益剰余金	19,165	13,934
自己株式	△1,785	△1,787
評価・換算差額等	1,311	1,924
その他有価証券評価差額金	1,311	1,924
新株予約権	—	182
純資産合計	142,395	137,956
負債純資産合計	357,752	386,466

損益計算書(2021年1月1日から2021年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	第98期	(ご参考) 第97期
	2021年1月1日から 2021年12月31日まで	2020年1月1日から 2020年12月31日まで
営業収益	14,334	41,188
事業会社運営収入	6,687	6,705
関係会社配当金収入	7,086	33,694
その他	561	789
営業費用	6,683	7,252
一般管理費	6,683	7,252
営業利益	7,651	33,936
営業外収益	1,102	1,112
受取利息及び配当金	997	1,098
その他の収益	105	14
営業外費用	679	2,299
支払利息	641	756
貸倒引当金繰入額	—	1,344
その他の費用	38	200
経常利益	8,074	32,748
特別利益	1,192	877
投資有価証券売却益	1,010	744
子会社株式売却益	—	133
新株予約権戻入益	182	—
特別損失	—	25,648
固定資産除却損	—	0
関係会社株式評価損	—	25,343
投資有価証券評価損	—	305
税引前当期純利益	9,267	7,977
法人税、住民税及び事業税	514	227
法人税等調整額	244	120
当期純利益	8,509	7,631

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

2022年2月9日

サッポロホールディングス株式会社
取締役会 御中

EY新日本有限責任監査法人
東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 會 田 将 之
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 佐 藤 重 義
業務執行社員

監査意見

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2021年1月1日から2021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。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、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た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、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、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た会計の基準により作成し、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。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業的前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、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た会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、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た会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。
監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

会計監査人の監査報告

独立監査人の監査報告書

2022年2月9日

サッポロホールディングス株式会社
取締役会 御中

EY新日本有限責任監査法人
東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 會 田 将 之
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 佐 藤 重 義
業務執行社員

監査意見

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2021年1月1日から2021年12月31日までの第98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（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、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、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等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等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。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。

- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

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

監査等委員会の監査報告

監査報告書

当監査等委員会は、2021年1月1日から2021年12月31日までの第98期事業年度における取締役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

監査等委員会は、会社法第399条の13第1項第1号ロ及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役及び従業員等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施しました。

- ① 監査等委員会が定めた監査の方針、重点監査項目及び職務の分担等を含めた監査計画に従い、内部監査部門と連携の上、インターネットを経由したオンラインビデオ会議システム等の手段も活用しながら、取締役会その他重要な会議等へ出席し、取締役及び従業員等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び子会社等の主要な事業所において業務及び財産の状況を調査しました。また、子会社については、取締役等及び監査役と意思の疎通並びに情報の交換を図り、必要に応じて事業の報告を受けました。
- ② 事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針及び同号ロの各取組みについては、取締役会その他における審議の状況を踏まえ、その内容について検討を加えました。
- ③ 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監視及び検証するとともに、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、会計監査人から「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「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。なお、監査上の主要な検討事項については、会計監査人 EY新日本有限責任監査法人と協議を行うとともに、その監査の実施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。

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 内部統制システムに関する取締役会の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事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、財務報告に係る内部統制を含め、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」は相当であると認めます。当該基本方針に基づく各取組みは、会社法施行規則第118条第3号ロに沿ったものであり、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。

2022年2月9日

サッポロホールディングス株式会社 監査等委員会

監査等委員長	溝上 俊男 ㊟
常勤監査等委員	
監査等委員	杉江 和男 ㊟
監査等委員	山本光太郎 ㊟

(注) 監査等委員杉江和男及び山本光太郎は、会社法第2条第15号及び第331条第6項に規定する社外取締役であります。

以上

株主通信ウェブサイト掲載へ移行のお知らせ

株主の皆様へ郵送しておりました「株主通信」につきましては、紙面による発行を取りやめ、当社ホームページに掲載することといたしました。ご了承くださいますようお願い申し上げます。

<https://www.sapporoholdings.jp/ir/library/communication/>

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。

お問い合わせ先

サッポロホールディングス株式会社

〒150-8522 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番1号

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。

