



SAPPORO

第101回

# 定時株主総会招集ご通知

2024年1月1日 ☞ 2024年12月31日

開催日時 2025年3月28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)

インターネットによる「ライブ配信」を実施いたします。

- 第1号議案 剰余金の配当の件
- 会社提案 第2号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く)8名選任の件  
第3号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件
- 株主提案 第4号議案 監査等委員である取締役1名選任の件  
第5号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く)1名選任の件

議決権の行使方法については、本招集ご通知4頁  
「議決権行使書についてのご案内」を必ずご参照ください。



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/>



サッポロホールディングス株式会社

証券コード:2501

株主の皆様へ

証券コード 2501

2025年3月7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、厚く御礼申しあげます。  
さて、当社第101回定時株主総会を開催いたしたく、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あげますので、ご高覧賜りますようお願いいたします。

当社は、2023年を期初とした「中期経営計画（2023～26）」を着実に推進し、企業価値  
の向上に向けて取り組んでいます。

また、2025年2月「グループ中長期成長戦略」を発表し、当社が中長期的に目指す姿を  
「世界をフィールドに豊かなビール体験、顧客体験を創造する企業」と決めました。  
株主の皆様をはじめ、ステークホルダーの皆様の声を傾聴しつつ、「グループ中長期成長  
戦略」を着実に実行し、グループの持続的な価値向上を進めてまいります。

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あげます。

## 第101回 定時株主総会招集ご通知

日時 2025年3月28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）

### 目的事項 報告事項

1. 第101期（2024年1月1日から2024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101期（2024年1月1日から2024年12月31日まで）  
計算書類報告の件

### 決議事項

#### <会社提案 第1号議案から第3号議案まで>

第1号議案 剰余金の配当の件

第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）8名選任の件

第3号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件

#### <株主提案 第4号議案から第5号議案まで>

第4号議案 監査等委員である取締役1名選任の件

第5号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）1名選任の件

本株主総会で上程されている議題には、会社が提案している議案（第1号議案から第3号議案まで）及び、株主様が提案されている議案（第4号議案から第5号議案まで）が含まれています。

各議案につき賛否のご表示がない場合は、会社提案については「賛」、株主提案については「否」の意思表示があったものとしてお取り扱いします。

議案の要領は「株主総会参考書類」に記載のとおりですが、当社取締役会は、株主様が提案している第4号議案及び第5号議案について反対しております。当社取締役会の当該議案に対する反対意見を30頁に記載しておりますので、併せてご確認ください。

- 本総会の招集に際しては、本招集ご通知（書面）のご送付と併せて、法令及び当社定款第15条の規定に基づき、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっております。本招集ご通知の内容について、当社ホームページ及び東京証券取引所ホームページに「第101回定時株主総会招集ご通知」として掲載しております。
- 電子提供措置事項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及び東京証券取引所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/ir/event/meeting/>



東京証券取引所  
ホームページ  
(東証上場会社情報  
サービス)

下記の東証ホームページにアクセスいただき、「銘柄名（会社名）」に「サッポロホールディングス」又は「コード」に「2501」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択して、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資料」欄よりご確認ください。

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



交付書面への記載  
を省略した事項

書面交付請求をいただいた株主様には、電子提供措置事項を記載した書面とあわせてお送りいたしますが、当該書面は、法令及び当社定款第15条第2項の規定に基づき、次に掲げる事項を除いております。

- ①事業報告「企業集団の現況」の「主要な事業内容」「主要な営業所、工場及び施設」、「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」及び「会社の支配に関する基本方針」
  - ②連結計算書類の「連結持分変動計算書」及び「連結注記表」
  - ③計算書類の「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」
  - ④監査報告の「連結計算書類に係る会計監査人の監査報告」「会計監査人の監査報告」及び「監査等委員会の監査報告」
- したがって、当該書面に記載している事業報告、連結計算書類及び計算書類は会計監査人が監査報告を、監査等委員会が監査報告を作成するに際して監査をした対象書類の一部であります。

事前のご質問に  
ついて

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、株主総会内、又は終了後に当社ホームページで回答いたします。

[https://apply.sapporobeer.jp/webapp/form/23354\\_goib\\_194/index.do](https://apply.sapporobeer.jp/webapp/form/23354_goib_194/index.do)



受付期間：  
2025年2月26日（水）午前9時～2025年3月14日（金）午後5時30分

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	2025年3月27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

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、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。

「議決権行使コード」「パスワード」入力不要

#### 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、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

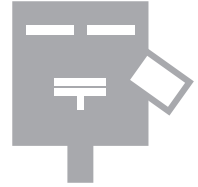
 0120-768-524

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

2025年3月27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1週間程度要する場合があります。**確実な到着を期すため、お早めにご投函くださいますようお願い申し上げます。**

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、各議案につき賛否のご表示をされない場合は、会社提案については「賛」、株主提案については「否」としてお取り扱いします。

### 議決権行使書用紙のご記入方法のご案内

→こちらに、議案の賛否をご記入ください。

インターネットによる議決権行使に必要となるQRコードが記載されています。

#### 第1号議案・第3号議案

- 賛成の場合 → 「賛」の欄に○印
- 否認する場合 → 「否」の欄に○印

#### 第2号議案

- 全員賛成の場合 → 「賛」の欄に○印
- 全員否認する場合 → 「否」の欄に○印
- 一部の候補者を否認する場合 → 「賛」の欄に○印をし、否認する候補者の番号をご記入ください。

#### 第4号議案・第5号議案

- 賛成の場合 → 「賛」の欄に○印
- 否認する場合 → 「否」の欄に○印

### 会社提案・取締役会の意見にご賛同いただける場合

議案	第1号議案	第2号議案 (下の候補者を除く)	第3号議案
会社提案	賛	賛	賛
	否	否	否
議案	第4号議案	第5号議案	
株主提案	賛	賛	
	否	否	

#### ご注意

1. 株主提案に賛成の場合は、→ 「賛」に
  2. 株主提案に反対の場合は、→ 「否」に
- 印をご表示ください。

当社取締役会は、株主提案に反対の意見です。

こちらが当社取締役会の意見です

### 3 ご出席による議決権行使



開催日時	2025年3月28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


- 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。
- 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。
- 株主様以外のお入り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、裏表紙に記載のお問い合わせ先より、事前にご連絡くださいますようお願い申し上げます。
- 本招集ご通知の末尾に「株主総会会場ご案内図」を掲載しておりますので、併せてご高覧ください。
- お土産の用意はございません。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。

# 株主総会ライブ配信についてのご案内

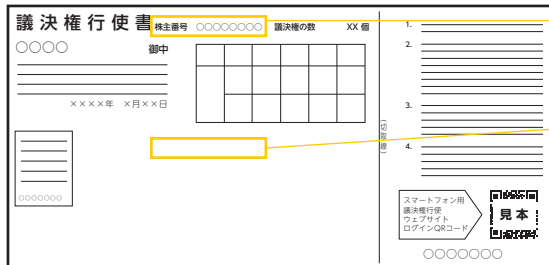
## 株主総会ライブ配信のご案内

当社の株主総会の様子をご自宅等からご覧いただけるよう、以下のとおり株主様向けにインターネットによるライブ配信を行います。ライブ配信では議決権の行使や質問、動議を行うことはできません。

**郵送・インターネットによる事前の議決権行使をお願い申し上げます。**

配信日時	2025年3月28日（金）午前10時～株主総会終了時刻まで 配信ページは、株主総会開始30分前（午前9時30分）頃よりアクセス可能です。
ご視聴方法	下記ウェブサイトよりアクセスいただき、ログインID及びパスワードをご入力の上、ログインボタンをクリックしてください。 
配信URL	<a href="https://sapporoholdings-soukai.live">https://sapporoholdings-soukai.live</a>

## ログインID及びパスワードについて



The image shows a proxy voting form titled '議決権行使書' (Proxy Voting Form). It includes fields for '株主番号' (Shareholder Number) and '議決権の数' (Number of Shares). A yellow box highlights the '株主番号' field, which is labeled as the 'ID' (9-digit number). Another yellow box highlights the 'パスワード' (Password) field, which is labeled as the 'password' (7-digit number, no hyphens). The form also has a '印刷' (Print) button and a 'ログインQRコード' (Login QR Code) field.

**ID** 議決権行使書用紙に記載されている「株主番号」（数字9桁）

**パスワード** 2024年12月末（基準日）時点における株主名簿にご登録されている郵便番号（数字7桁、ハイフン無し）

※議決権行使書を投函する前に、IDとパスワードを必ず手元にお控えください。

### 【ご留意事項】

- ご使用のパソコン等の端末及びインターネットの接続環境並びに回線の状況等により、ご視聴いただけない場合がございます。
- ライブ配信をご視聴いただく場合の通信料等につきましては、株主様のご負担となります。
- インターネット環境や機材トラブル、その他の事情により、やむを得ずライブ配信を中断又は中止する場合がございます。
- ライブ配信の録画・撮影や保存、URL・ID・パスワードの外部公開はご遠慮ください。
- 当日の会場撮影はご出席株主様のプライバシーに配慮し、議長席及び役員席付近のみとさせていただきますが、やむを得ずご出席株主様が映り込んでしまう場合がございます。あらかじめご了承ください。
- 何らかの事情によりライブ配信を中止とする場合は、当社ホームページ（<https://www.sapporoholdings.jp/ir/event/meeting/>）にてお知らせいたします。

## ライブ配信に関するお問い合わせ先

ご不明点がございましたら、以下の窓口へお問い合わせください。  
海外からの視聴は対応しておりません。ご了承ください。

**ID（株主番号）及び  
パスワード（郵便番号）について**

みずほ信託銀行 証券代行部  
フリーダイヤル 0120-288-324  
受付時間：午前9時～午後5時  
（土・日・祝日を除く）

**ライブ配信の視聴について**

サッポロホールディングス株式会社  
ライブ配信お問い合わせ事務局  
電話番号 03-3238-1197  
受付時間：3月28日（金）  
午前9時～株主総会終了時刻まで



### <会社提案 第1号議案から第3号議案まで>

#### 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52円（前期比5円増配）にいたしたいと存じます。

1	配当財産の種類	金銭
2	配当財産の割り当てに関する事項及びその総額	当社普通株式1株につき 金52円 配当総額 4,057,130,480円
3	剰余金の配当が効力を生じる日	2025年3月31日

## 取締役（監査等委員である取締役を除く）8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（8名、うち社外取締役5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8名（うち社外取締役5名）の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、本議案を承認・可決いただいた場合には、当社取締役会の構成は、監査等委員である取締役も含む全11名の取締役のうち、独立社外取締役は7名となり構成比率は63.6%（過半数）、女性取締役は2名となり構成比率は18.2%となります。

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	新任	ときまつ ひろし 時松 浩	常務グループ執行役員	—
2	再任	まつで よしただ 松出 義忠	常務取締役	14/14回（100%）
3	再任	しょうふう りえこ 松風 里栄子	常務取締役	14/14回（100%）
4	再任 社外 独立	しょうじ てつや 庄司 哲也	取締役（社外） 指名委員会委員長	14/14回（100%）
5	再任 社外 独立	うちやま としひろ 内山 俊弘	取締役（社外） 報酬委員会委員長	14/14回（100%）
6	再任 社外 独立	たねはし まきお 種橋 牧夫	取締役（社外） 指名委員	14/14回（100%）
7	再任 社外 独立	おかむら こうたろう 岡村 宏太郎	取締役（社外） 報酬委員	10/10回（100%）
8	再任 社外 独立	ふじい りょうたろう 藤井 良太郎	取締役（社外） 指名委員	10/10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開始時のものであります。

2. 岡村宏太郎氏及び藤井良太郎氏の取締役会出席回数は、2024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. 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。



候補者番号

1

と き ま つ ひ ろ し  
時松 浩

満63歳(1962年2月23日生)

新任

### 取締役候補者の選任理由

時松浩氏は、酒類事業、不動産事業、食品飲料事業とグループの各事業の経験を積み、それぞれの事業での改革をリードしてきました。サッポロ不動産開発株式会社では、将来の恵比寿、札幌の資産価値向上に繋がる戦略投資計画を策定・実行し、ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社では、低収益からの脱却に向けて抜本的な構造改革を進めてきました。同氏は当社グループ各事業経営での経験と実績に基づくグループ視点を有する経営者として「グループ中長期成長戦略」の実現、並びに「中期経営計画(2023~26)」の達成へリーダーシップを発揮し、当社グループの経営を推進する適切な人材と判断し、取締役候補者としております。

取締役在任年数  
(本総会終結時)

—

所有する  
当社株式の数

8,679株

取締役会  
出席回数

—

### ★ 略歴、地位及び担当

- |          |                         |         |   |
|----------|-------------------------|---------|---|
| 1984年4月  | 江崎グリコ株式会社入社             | 2015年3月 | 同社 取締役常務執行役員 営業本部長  |
| 1991年10月 | 当社(旧サッポロビール株式会社)入社      | 2016年3月 | 同社 取締役常務執行役員  |
| 2008年3月  | サッポロビール株式会社(新会社) 営業企画部長 | 2019年3月 | サッポロ不動産開発株式会社 代表取締役社長 兼 サッポロホールディングス株式会社 常務グループ執行役員               |
| 2010年3月  | 同社 関信越本部長               | 2023年1月 | ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社 代表取締役社長 兼 サッポロホールディングス株式会社 常務グループ執行役員(現在に至る) |
| 2012年3月  | 同社 執行役員 新価値開発部長         |         |   |
| 9月       | 同社 執行役員 スピリッツ戦略部長       |         |   |
| 2013年3月  | 同社 取締役執行役員 営業本部長        |         |   |

### ★ 重要な兼職の状況

なし



候補者番号

2

まつで  
**松出 義忠**

満59歳(1966年1月2日生)

再任

**取締役候補者の選任理由**

松出義忠氏は、サッポロビール株式会社の経理・財務部門を長く経験するとともに、サッポロ不動産開発株式会社などグループ企業での経営の役割を担い、事業戦略の策定とその推進に取り組んできました。また、当社財務・総務・人事担当役員として、特に資本コストや株価を意識した経営の推進、継続的な資本市場との対話と取締役会へのフィードバックを行い、取締役会の機能強化に貢献してきました。同氏は、経理・財務、事業経営に関する豊富な経験、実績、見識を有しており、「グループ中長期成長戦略」の実現、並びに「中期経営計画(2023~26)」の達成へリーダーシップを発揮し、当社グループの経営を推進する適切な人材と判断し、取締役候補者としております。

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

1,501株

取締役会  
出席回数14/14回  
(100%)**★ 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	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
2010年9月	当社 経理部長		
2011年3月	当社 経理部長 兼 サッポログループマネジメント株式会社 取締役グループ経理部長	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
2012年3月	サッポロビール株式会社(新会社) 経理部長	2022年3月	当社 常務取締役 経理部長 兼 サッポロビール株式会社 取締役
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	2022年7月	当社 常務取締役 兼 サッポロビール株式会社 取締役
2018年3月	同社 代表取締役社長	2024年3月	当社 常務取締役 兼 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社 取締役(現在に至る)
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		

**★ 重要な兼職の状況**

なし



候補者番号

3

しょうふう りえこ  
**松風 里栄子**

満57歳(1967年7月13日生)

再任

## 取締役候補者の選任理由

松風里栄子氏は、ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社の経営戦略部門の責任者、海外子会社のCEOを務め、特に海外飲料事業にて構造改革・成長への転換を進めてきました。また、当社の経営戦略担当役員として、グループ経営戦略の策定および経営計画の実行において、グループ各社との連携や取締役会での議論の充実に努め、計画実効性の強化に向けた取り組みを進めてきました。同氏は、グローバルでの事業経営、マーケティング、経理・財務に関する豊富な経験、実績、見識を有しており、「グループ中長期成長戦略」の実現、並びに「中期経営計画(2023~26)」の達成へリーダーシップを発揮し、当社グループの経営を推進する適切な人材と判断し、取締役候補者としております。

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

1,151株

取締役会  
出席回数14/14回  
(100%)

## ★ 略歴、地位及び担当

- |         |  |          |   |
|---------|--|----------|---|
| 1990年4月 | 株式会社博報堂入社  | 2022年3月  | 当社 取締役 兼 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社 取締役                               |
| 2007年6月 | 同社 コーポレートデザイン部長                                    | 2023年1月  | 当社 取締役 兼 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社 代表取締役副社長 兼 サッポログループ食品株式会社 代表取締役社長 |
| 2011年8月 | 株式会社博報堂コンサルティング 執行役員<br>エグゼクティブ・マネージャー             | 2023年7月  | 当社 取締役 兼 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社 取締役 兼 サッポログループ食品株式会社 代表取締役社長      |
| 2015年5月 | <b>株式会社センシングアジア 代表取締役<br/>(現在に至る)</b>              | 2023年11月 | 当社 取締役 兼 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社 取締役                               |
| 2016年4月 | ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社<br>経営戦略本部副本部長 兼 経営戦略部長        | 2024年3月  | 当社 常務取締役 兼 サッポロビール株式会社<br>取締役 (現在に至る)                           |
| 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)<br>PTE. LTD. グループCEO |          |   |
| 2020年1月 | POKKA PTE. LTD. グループCEO                            |          |   |
| 7月      | サッポログループ食品株式会社 取締役専務<br>執行役員                       |          |   |

## ★ 重要な兼職の状況

株式会社トリドールホールディングス 社外取締役



候補者番号

4

しょうじ てつや  
**庄司 哲也**

満71歳(1954年2月28日生)

再任

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**

庄司哲也氏は、企業経営者としての豊富な経験、実績を有し、特に企画・人事総務・グローバル展開・DX推進に関する高い見識を有しております。「グループ中長期成長戦略」の実現、並びに「中期経営計画(2023~26)」の達成に向け、事業ポートフォリオの整理、グローバル展開、DXでの業務改革において、客観的・専門的な視点からの確かな提言・助言をいただけるものと期待しております。持続的な企業価値の向上を目指す当社グループの経営を監督する適切な人材と判断し、社外取締役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	2015年 6月	同社	代表取締役社長
2006年 6月	西日本電信電話株式会社 取締役 人事部長	2020年 6月	同社	相談役 (現在に至る)
2009年 6月	日本電信電話株式会社 取締役 総務部門長	2021年 3月	当社	社外取締役 (現在に至る)
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			

**★ 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 /  
カナデピア株式会社 社外取締役 / 日本たばこ産業株式会社 社外取締役 / サークレイ株式会社 社外取締役

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

1,535株

取締役会  
出席回数14/14回  
(100%)



候補者番号

5

うちやま としひろ

内山 俊弘

満66歳(1958年11月28日生)

再任

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、企業経営者としての豊富な経験、実績を有し、特にグローバル展開・コンプライアンス・マーケティングに関する高い見識を有しております。「グループ中長期成長戦略」の実現、並びに「中期経営計画（2023～26）」の達成に向け、グローバル展開、マーケティングにおいて、客観的・専門的な視点からの確な提言・助言をいただけるものと期待しております。持続的な企業価値の向上を目指す当社グループの経営を監督する適切な人材と判断し、社外取締役候補者としております。

**★ 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 I R・CSR室担当、経営企画本部長	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
		2022年 3月	当社 社外取締役（現在に至る）
		2023年 6月	日本精工株式会社 相談役（現在に至る）

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

**★ 重要な兼職の状況**

日本精工株式会社 相談役 / 株式会社IH | 社外取締役

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 **767株**

取締役会  
出席回数 **14/14回**  
(100%)



候補者番号

6

たねはし まきお  
**種橋 牧夫**

満68歳(1957年3月13日生)

再任

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**

種橋牧夫氏は、企業経営者としての豊富な経験、実績を有し、不動産事業・財務・コンプライアンスに関する高い見識を有しております。「グループ中長期成長戦略」の実現、並びに「中期経営計画(2023~26)」の達成に向け、不動産事業での資産効率向上において、金融、不動産での豊富な経営経験に基づき、客観的・専門的な視点からの確かな提言・助言をいただけるものと期待しております。持続的な企業価値の向上を目指す当社グループの経営を監督する適切な人材と判断し、社外取締役候補者としております。

**★ 略歴、地位及び担当**

1979年 4月	株式会社富士銀行(現株式会社みずほ銀行) 入行	2015年 10月	同社 専務執行役員 アセットサービス事業本部長 兼 海外事業本部長
2011年 6月	同行 副頭取執行役員 支店部担当	2016年 3月	同社 取締役専務執行役員 アセットサービス事業本部長 兼 海外事業本部長
2011年 6月	同行 代表取締役副頭取執行役員 支店部担当	2017年 1月	同社 代表取締役会長執行役員 東京建物不動産販売株式会社 取締役会長
2012年 4月	同行 代表取締役副頭取執行役員 営業店業務部門長	2019年 3月	東京建物株式会社 代表取締役会長
2013年 3月	東京建物不動産販売株式会社 代表取締役社長執行役員	2021年 1月	東京建物不動産販売株式会社 取締役
2015年 7月	東京建物株式会社 専務執行役員 アセットサービス事業本部長	2023年 3月	当社 社外取締役(現在に至る)
		2025年 1月	東京建物株式会社 取締役(現在に至る)

**★ 独立性に関する考え方**

種橋牧夫氏は、2019年3月まで東京建物株式会社の業務執行に携わっておりました。現在、当社子会社との間で同社との取引がありますが、直近の事業年度における当社の連結売上収益及び同社の連結営業収益それぞれに対する当該取引金額の割合はいずれも0.1%未満であることから、当社が定める「社外取締役の独立性基準」に照らし、同氏と株主との間で利益相反となるおそれはないと判断しております。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**

東京建物株式会社 取締役

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

758株

取締役会  
出席回数14/14回  
(100%)





候補者番号

おかむら

こう たらう

7

岡村

宏太郎

満69歳(1955年11月11日生)

再任

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**

岡村宏太郎氏は、投資銀行、外資系企業での豊富な業務、経営の経験、実績を有し、特に財務会計・グローバル展開・人事人財に関する高い見識を有しております。「グループ中長期成長戦略」の実現、並びに「中期経営計画(2023~26)」の達成に向け、資本効率の向上、グローバルでのM&A、多様な人財の活躍に関して、客観的・専門的な視点からの確な提言・助言をいただけるものと期待しております。持続的な企業価値の向上を目指す当社グループの経営を監督する適切な人材と判断し、社外取締役候補者としております。

**★ 略歴、地位及び担当**

1979年 4月	株式会社住友銀行（現株式会社三井住友銀行） 入行	2009年 9月	トムソン・ロイター・マーケット株式会社 代表取締役社長
1990年 9月	モルガン信託銀行株式会社（現JPモルガン・アセット・マネジメント株式会社）	2012年 9月	ソシエテ ジェネラル証券株式会社 顧問
1995年 8月	JPモルガン証券株式会社 投資銀行本部	2019年 7月	IFM Investors シニア・アドバイザー
2004年 4月	JPモルガン・チェース銀行 在日代表東京支店長	2024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**

岡村宏太郎氏は、2024年7月までIFM Investorsのシニア・アドバイザーを務めておりましたが、同社と当社及び当社子会社との間に取引はなく、当社が定める「社外取締役の独立性基準」に照らし、同氏と株主との間で利益相反となるおそれはないと判断しております。また、適用のある金融商品取引所が定める独立性基準を満たしているため、東京証券取引所及び札幌証券取引所に対して、独立役員として届け出ております。

**★ 重要な兼職の状況**

なし

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

132株

取締役会  
出席回数10/10回  
(100%)



候補者番号

8

ふじい りょうたろう

藤井 良太郎

満50歳(1975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及び期待される役割の概要**

藤井良太郎氏は、プライベートエクイティファンドでの豊富な経験、実績を有し、財務会計・グローバル展開・マーケティングに関する高い見識を有しております。「グループ中長期成長戦略」の実現、並びに「中期経営計画(2023~26)」の達成に向け、資本効率の向上、構造改革やグローバルでのM&Aなどの成長戦略の策定において客観的・専門的な視点からの確かな提言・助言をいただけるものと期待しております。持続的な企業価値の向上を目指す当社グループの経営を監督する適切な人材と判断し、社外取締役候補者としております。

**★ 略歴、地位及び担当**

1997年 4月	大蔵省(現財務省) 入省	2015年 7月	ベルミラ・アドバイザーズ株式会社 代表取締役社長
2001年 7月	ゴールドマン・サックス証券会社	2018年 1月	ベルミラ・アドバイザーズ 日本代表パートナー
2006年 5月	株式会社KKRジャパン プリンシパル	2023年 1月	ベルミラ・アドバイザーズ シニア・アドバイザー(現在に至る)
2008年 1月	株式会社KKRキャピタル・マーケットツ 取締役	2024年 3月	当社 社外取締役(現在に至る)
2011年 1月	株式会社KKRジャパン ディレクター		

**★ 独立性に関する考え方**

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

**★ 重要な兼職の状況**

なし

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	664株
取締役会 出席回数	10/10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、庄司哲也氏、内山俊弘氏、種橋牧夫氏、岡村宏太郎氏及び藤井良太郎氏との間で、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。なお、当該契約の概要は、事業報告「当社の現況、③会社役員の状況」に記載のとおりであります。
4. 当社は、松出義忠氏、松風里栄子氏、庄司哲也氏、内山俊弘氏、種橋牧夫氏、岡村宏太郎氏及び藤井良太郎氏との間で、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、時松浩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、事業報告「当社の現況、③会社役員の状況」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応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、2025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、事業報告「当社の現況、③会社役員の状況」に記載のとおりであります。

## (ご参考) 取締役候補者のスキルマトリックス

当社は「中期経営計画（2023～26）」事業ポートフォリオの見直しを行い、事業構造を転換し新たな成長へ向かうことを基本方針とし、全ての事業が提供する時間と空間で、人々と地域社会のWell-beingに貢献することを目指しています。

グループ中長期戦略の実現、並びに、中期経営計画の着実な推進と目標達成への監督機能の強化に向けて、取締役会として必要な知識・経験・能力を8つに分類しています。

各取締役候補者のスキルについては、当社取締役メンバーの多様性、取締役会の実効性を、より分かりやすく開示するという観点から、各取締役が保有するスキルのうち、特に当社において「期待する」スキルを最大4項目以内に限定した形としております。

企業経営	グループの経営理念の実現に向け、中期経営計画に基づく事業ポートフォリオの見直しなどの事業構造の転換による収益力向上を監督するためには、経営者としての経験、実績を持つ取締役が必要である。
財務 会計	強固な財務基盤構築、資本規律を伴った成長投資、安定的な株主還元の実行による持続的な企業価値向上に向けた財務政策の立案のためには、会計・ファイナンス分野に関する知識・経験を持つ取締役が必要である
法務 コンプライアンス リスクマネジメント	グループの持続的な成長に向け、法律、コンプライアンス、コーポレートガバナンス、リスクマネジメントに基づいた業務執行の実効性向上を実現するためには、法律やコーポレートガバナンスの知識・経験を持つ取締役が必要である。
人事 人財※	重要な経営基盤である人財の価値最大化に向け、戦略推進を加速させる人財戦略の実現、社員一人ひとりが個性を発揮し貢献できる組織構築のためには、多様な人財マネジメントの経験・知識を持つ取締役が必要である。
グローバル	中期経営計画の成長戦略の核となる海外事業の発展に向けて、海外での文化、市場動向、カントリートリスク等を理解した経営判断を行うためには、海外事業の経験・知識を持つ取締役が必要である。
マーケティング	ブランドなどの資産を活かした事業を推進・監督するためには、ブランド戦略、市場創造、顧客価値開拓等による収益強化や成長戦略を実践した経験や、それらの「ものづくり」を実現できる研究開発、生産技術、さらには消費財市場に関する知識、経験をもつ取締役が必要である。
DX・IT	中期経営計画での「事業構造の転換と新たな成長」へ向け、DX方針である「お客様接点を拡大」、「既存・新規ビジネスを拡大」、「働き方の変革」を実現するためには、DX・ITの知識・経験を持つ取締役が必要である。
サステナビリティ	グループの持続的成長と社会的責任の両立に向けて、サステナビリティ基本方針に基づく「脱炭素社会の実現」、「地域との共栄」等の最注力課題に取り組むためには、サステナビリティに関する知識・経験を持つ取締役が必要である。

※当社グループでは、人材を「人財」と表記し、すべての従業員を会社の宝である「人財」と位置付けています。

氏名	独立性	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	マーケティング	DX・IT	サステナビリティ
時松 浩		○	○	○			○		
松出 義忠		○	○		○				○
松風 里栄子		○	○			○	○		
庄司 哲也 (社外)	○	○			○	○		○	
内山 俊弘 (社外)	○	○		○		○	○		
種橋 牧夫 (社外)	○	○	○	○					○
岡村 宏太郎 (社外)	○	○	○		○	○			
藤井 良太郎 (社外)	○	○	○			○	○		
宮石 徹		○			○		○	○	
山本 光太郎 (社外)	○			○		○			○
田内 直子 (社外)	○		○	○		○	○		

- (注) 1. 上記は、各候補者が本株主総会において選任された場合のものとなります。  
2. 取締役会としてのスキルバランスを明確化するため、各取締役が保有するスキルのうち、特に当社において「期待する」スキルに絞って記載しており、保有する全てのスキル（知識、経験、能力）を表すものではありません。  
3. 宮石徹氏、山本光太郎氏及び田内直子氏は、監査等委員である取締役です。

# 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件

2024年3月28日開催の第100回定時株主総会において補欠の監査等委員である取締役に選任されました飯塚孝徳氏の選任の効力は、本総会開始の時までとされておりますので、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58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、客観的かつ公正中立的な立場で取締役の職務の執行を監査・監督いただけるものと期待しており、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） 原田・尾崎・服部法律事務所（現尾崎法律事務所）勤務	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
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 / 株式会社星医療酸器 社外取締役

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。
- 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、事業報告「当社の現況、③会社役員の状態」に記載のとおりであります。
  - 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、事業報告「当社の現況、③会社役員の状態」に記載のとおりであります。
  - 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、2025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、事業報告「当社の現況、③会社役員の状態」に記載のとおりであります。

## (ご参考) 独立性の判断について

当社は「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リー・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

### 1. コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、サッポログループの「経営理念」、「経営の基本方針」及び「運営基本原則」を定め、これを具現化し、グループ全体の持続的な企業価値向上を図っていくために、グループのコーポレートガバナンスの強化充実を経営上の重要な課題として位置付け、持株会社体制の下でグループ内における監督機能、業務執行機能及び監査機能を明確化し、経営における透明性の向上と経営目標の達成に向けた経営監視機能の強化に努めます。

### 2. 機関設計

当社は、コーポレートガバナンスを一層充実させることに加え、経営の透明性、効率性を高め機動的な意思決定を可能とすることを通じて、さらなる企業価値の向上を図るために、2020年3月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としました。2023年より独立社外取締役の比率を過半数としております。

### 3. 取締役会の構成

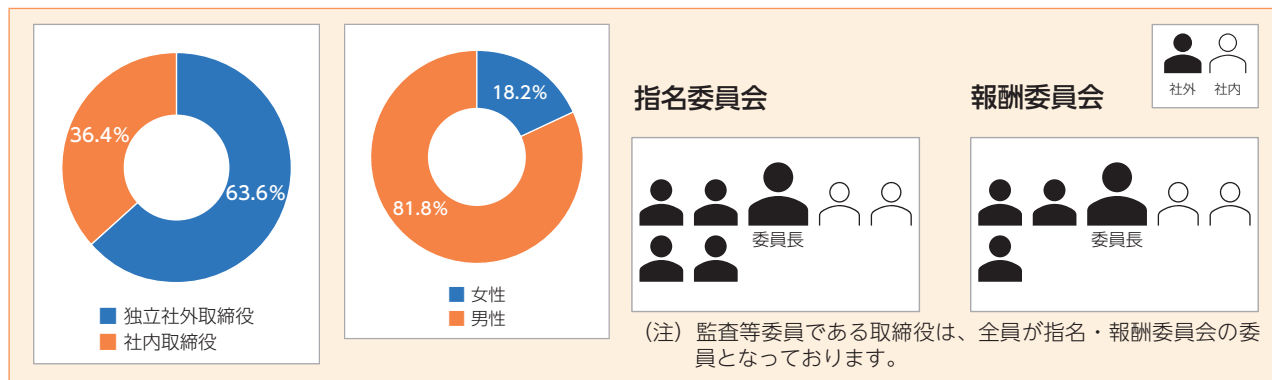
当社取締役会は、当社取締役に求める要件である「スキルマトリックス」に基づく知識、経験、能力のバランス、及び多様性の確保の観点から、必要とする人物により取締役会を構成しています。独立社外取締役を過半数とし、また、独立社外取締役・社内取締役の2名の女性取締役を選任し、多様性、透明性の高い体制を構築し、取締役会の実効性確保に努めています。

### 4. 取締役会の諮問機関

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。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。また、独立社外取締役による、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情報交換、認識共有を図ることを目的として「社外取締役委員会」を設置しています。

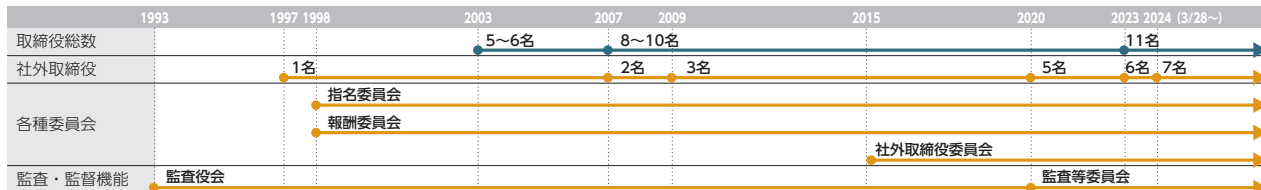
## 取締役会及び指名・報酬委員会の構成

(2024年12月31日現在)





## コーポレートガバナンス改革の歴史



- (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。  
 3. 2023年3月30日より取締役会の構成は、全11名のうち6名が独立社外取締役となり、取締役会における独立社外取締役の比率は過半数となりました。

## 5. 政策保有株式

### ①政策保有株式に関する方針

当社は、円滑な事業の継続、営業上の関係強化による収益拡大等の視点から、中長期的な企業価値の向上に資すると判断した場合に、政策的に株式を保有することとしています。個別の政策保有株式の保有の適否は、毎年、当社規程に基づき取締役会で検証します。保有に伴う便益やリスク等について、取引の規模や今後の発展性等の定性面を評価した事業性評価や資本コストとの比較等の定量面を評価した投資性評価を総合的に判断し、売却対象とした銘柄は縮減を進めます。

なお、当社は中期経営計画の方針に基づき、着実に政策保有株式の縮減に取り組んでおり、2024年12月期には、19,710百万円の売却を実施しました。これにより、親会社の所有者に帰属する持分合計に対する保有株式簿価の比率は16%となり、2024年度目標である20%未滿を達成いたしました。

2026年12月期には、親会社の所有者に帰属する持分合計に対する保有株式簿価の比率を10%未滿にすることを目標とし、さらなる縮減を進めていく方針です。

### ②政策保有株式に係る議決権の行使

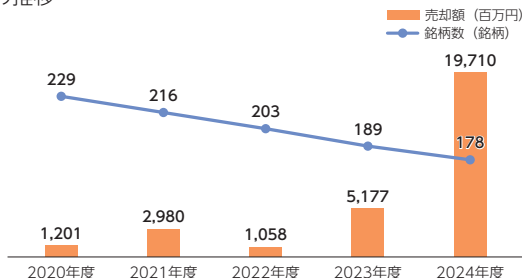
当社は、政策保有株式に係る議決権の行使に当たり、当社の保有方針及び投資先の株主共同の利益に鑑み、中長期的な視点から総合的に賛否を判断します。議案の内容等については、必要に応じて投資先と対話を行います。

### ③銘柄数及び貸借対照表計上額と親会社の所有者に帰属する持分合計

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2024年度目標	2026年度目標
銘柄数	216銘柄	203銘柄	189銘柄	178銘柄		
貸借対照表計上額 (a)	44,196百万円	47,047百万円	48,375百万円	31,902百万円		
親会社の所有者に帰属する持分合計 (b)	162,570百万円	166,310百万円	182,315百万円	196,030百万円		
比率 (a÷b)	27%	28%	27%	16%	20%未滿	10%未滿

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

### ④売却額及び銘柄数の推移



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



## <株主提案 第4号議案から第5号議案まで>

第4号議案及び第5号議案は、株主様1名(3D OPPORTUNITY MASTER FUND様)からのご提案によるものであります。各議案、議案要領及び提案理由については、形式的な調整を除き提案株主様から提出された原文のまま記載しております。

当社取締役会としては、後述のとおり、いずれの株主提案にも反対いたします。

**第4号議案 監査等委員である取締役1名選任の件**

**第5号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く)1名選任の件**

**ただし、本議案は、第4号議案 監査等委員である取締役1名選任の件が承認可決されなかったことを条件として効力を生じるものとする。**

第4号議案及び第5号議案の各議案に共通する提案の理由は以下のとおりです。

### サッポロの現状

サッポロは、酒類事業において素晴らしいグローバルブランドを有しています。しかしながら、その素晴らしいブランドにもかかわらず、長きにわたって資本効率が低迷しており、企業価値の向上を図ることができておりません。サッポロは、その資本効率を改善して企業価値の向上を図るため、2023年9月にグループ戦略検討委員会を設立して中長期的な企業価値向上のための経営方針の再検証を開始しました。また、不動産事業の切り離し方針及び酒類事業への経営資源の集中投下に関する経営方針(以下「本経営方針」といいます。)を策定し、2024年2月に公表しました。2024年9月からは、本経営方針に基づき、「幅広い戦略パートナー候補の方々から、不動産事業への外部資本導入に関する提案等をお受けするプロセス」を行っております。そのため、今後、サッポロは、①不動産事業の切り離しに係る意思決定を行い、また、②不動産事業の切り離しにより得られた資本の配分に係る意思決定を行うこととなります。この点、不動産事業の切り離しの対価は、少なくとも約4,000億円にも及ぶと予想<sup>1</sup>され、サッポロの時価総額の73%程度<sup>2</sup>にも及びます。したがって、サッポロの企業価値にとって、不動産事業の切り離しに係る意思決定(上記①)及びそれにより得られた資金をどのように使用するかといった資本の配分に係る意思決定(上記②)は、サッポロの企業価値に対して決定的かつ不可逆的な影響を及ぼす極めて重要なものです。

しかしながら、サッポロにおいては以下のような疑義が存在するため、これらの意思決定が適切に行われるかについて確信を持ってない状況にあります。

### 資本規律への疑義

不動産事業の切り離しに係る意思決定(上記①)及び資本の配分に係る意思決定(上記②)においては、適切な資本規律の下でその意思決定が行われることが必要不可欠です。

しかしながら、サッポロは、これまでに投資を強化した分野において、不採算なM&Aや非効率的な投資を

繰り返し、多額の減損を計上してきました。例えば、Sleeman BreweriesやSapporo Vietnamへの投資によりそれぞれ約78億円、約47億円の減損を生じさせたほか、直近のAnchor Brewing社への投資においても同社の解散により約119億円全額の減損を生じさせております。また、過去10年間の食品飲料事業への累計設備投資額が約701億円にも達したのに対して、当該期間の同事業の累積営業利益はマイナス約130億円になるなどしております。このように、サッポロにおいては、非効率な投資が繰り返されており、その資本規律に疑義があります。

#### 取締役会の監督機能への疑義

不動産事業の切り離しに係る意思決定(上記①)及び資本の配分に係る意思決定(上記②)を適切に行うためには、取締役会による監督機能が十分に発揮されていることが必要不可欠です。しかしながら、取締役会は、上記のとおり、過去のM&Aの失敗や直近のAnchor Brewing社への投資が全損したことなど、資本規律の不備を示す多くの証拠が存在するにもかかわらず、その振り返りや同様の事態が生じないようにするための再発防止策を未だ株主に示しておりません。その一方で、サッポロは、本経営方針を開示した2024年2月14日付け「グループ価値向上のための中長期経営方針に関するお知らせ」において、海外酒類事業への一層の投資強化を掲げており、あらためて大規模な投資を実行しようとしております。

かかる振り返りや再発防止策を欠いた中で公表された大規模投資の方針は、サッポロの取締役会において、過去の失敗を踏まえた監督を十分に行っていないことを示すものと考えられます。このように、サッポロの取締役会においては、監督機能に疑義があります。

#### 取締役会の専門性への疑義

不動産事業の切り離しに係る意思決定(上記①)においては、買主候補者間における競争を通じて、サッポロが得る不動産事業の切り離しによる対価を最大化することが必要不可欠です。しかしながら、現在のサッポロの取締役会は、本経営方針のような、数千億円規模にもなり得る資産売却を実施した実績はなく、当然ながらそのような売却プロセスにおいて対価を最大化させた経験もありません。このように、サッポロの取締役会においては、買主候補者間の競争のための環境を適切に整えることができる専門性が備わっているかについて疑義があります。

#### 取締役会の透明性への疑義

不動産事業の切り離しに係る意思決定(上記①)及び資本の配分に係る意思決定(上記②)の企業価値に対する極めて重大な影響を考えれば、これらの意思決定についての株主に対する透明性の確保は必要不可欠と言えます。

しかしながら、サッポロは、不動産事業の切り離しに係る意思決定(上記①)については、2024年8月13日付け「「グループ価値向上のための中長期経営方針」具体化に向けた検討状況のお知らせ」により、将来のグループ価値向上に資する不動産の活用方法と抜本的な事業ポートフォリオ変革のあり方に関して、

「サッポロ不動産開発株式会社への外部資本導入、物件売却や株主様からご提案いただいております税制適格スピンオフなど、考えられる選択肢を広く比較検討」すると述べるのみで、切り離し対象の不動産、取引スキーム、譲渡対象の持ち分、切り離しの時間軸等を明確に示しておりません。また、資本の配分に係る意思決定(上記②)については、2024年2月14日付け「グループ価値向上のための中長期経営方針に関するお知らせ」において、海外酒類事業への一層の投資強化の方針を掲げるのみに留まり、株主還元を含め、いかに企業価値ひいては株主共同の利益の最大化のために資本配分していくかについて、何ら具体的な方針を示しておりません。このように、サッポロの取締役会において、株主への透明性が十分に確保されているかについて疑義があります。

### 3Dの株主提案

以上のとおり、サッポロは、不動産事業の切り離しに係る意思決定(上記①)及びそれにより得られた資金をどのように使用するかといった資本の配分に係る意思決定(上記②)を行うことに関する重大な課題を有しております。

そこで、3Dは、取締役会の監督機能、専門性及び透明性を向上させ、資本規律を強化し、企業価値を不可逆的に左右する重要な意思決定の内容を適切なものとするを目的として、Paul J. Brough氏(以下「Paul氏」といいます。)をサッポロの社外取締役に選任することを提案します。Paul氏は、株式会社東芝(以下「東芝」といいます。)の戦略委員会の委員長として、企業価値最大化のための事業ポートフォリオの抜本的な見直しと、十分な資本規律を伴ったその後の資本配分方針の策定、及びその検討プロセスと検討結果についての株主への透明性の確保を先導した実績を有しております。また、Paul氏は、東芝の特別委員会の副委員長として、資産譲渡や非公開化を含む多様な提案を買主候補者から募集して企業価値を最大化するためのスキームを選定したほか、買主候補者間の適切な競争環境を整備することで取引条件の最適化を実現し、さらには、検討プロセスや検討結果について透明性を持った株主への開示を行うことで株主の信頼を得て、取引の実行までも監督した実績を有しております。

そのため、3Dは、以下のとおり、Paul氏が社外取締役に選任されることによって、取締役会の監督機能、専門性及び透明性の向上と資本規律の強化が達成され、上記①及び②の重要な意思決定に係る課題を克服できると確信しております。

不動産切り離し対価の最大化:

Paul氏の東芝での大規模な資産売却プロセスの実施や買主候補者間の競争環境の整備、及び株主への透明性の確保を主導した実績を通じた経験を活用することで、サッポロにおける不動産事業の切り離しに係る対価の最大化を実現することができる。

資本配分の最適化:

Paul氏の東芝での事業ポートフォリオの見直しと資本配分方針の策定、及び株主への透明性の確保を主導

した実績を通じた経験を活用することで、サッポロの企業価値ひいては株主共同の利益の最大化のための資本配分の最適化を実現することができる。

3Dは、Paul氏が上記実績に基づき、その能力を多分に遺憾なく発揮できる人材であり、サッポロの取締役会に不足している能力を補うことのできる人材として、サッポロの企業価値ひいては株主共同の利益の向上のために最適な人材であると確信しております。

なお、Paul氏は、現在3Dのアドバイザーを務めておりますが、サッポロの社外取締役に就任した場合はこれを辞任します。

#### 3Dの提案によりサッポロの企業価値向上が大いに期待できること

以上の3Dの提案は、社外取締役1名の選任です。そのため、取締役会の意思決定を一定の方向に誘導するものではなく、また、サッポロに対して不動産の切り離しに関する一定期間内の取引の実行や、その対価の特定の目的への再投資を強いるものでもありません。

したがって、当該提案は、サッポロを交渉上不利な立場に立たせるものではないため、本件定時株主総会でご承認いただいたとしても、サッポロの既存の検討プロセスが阻害されるおそれはありません。

むしろ、3Dは、当該提案のご承認によって、取締役会の機能強化による資本規律の具備や適切な競争環境の整備、株主への透明性の向上などによって、企業価値向上が大いに図られるものと確信しております。

1.2024年12月20日 日経新聞「サッポロHDの4000億円不動産活用、三井不やKKR名乗り」

2.不動産事業切り離し対価4,000億円÷サッポロ時価総額5,478億円(=2025年1月24日付け株価×(2024年12月期3Q発行済株式数－2024年12月期3Q自己株式数))にて算出

## 第4号議案 監査等委員である取締役1名選任の件

### (1) 提案の要領

Paul J. Broughを監査等委員である取締役として選任する。

### (2) 提案の理由

上記共通する提案の理由のとおりです。

なお、3Dは、取締役会の監督機能を最もよく発揮させる方法は、Paul氏が客観的かつ中立な機関である監査等委員会の委員である取締役として参画することであると考えております。すなわち、サッポロが抱える課題の克服に必要な知識・経験を豊富に有する人材であるPaul氏が、妥当性監査を含む監査権限を有する監査等委員会の委員として、サッポロの取締役会及び監査等委員会に参加して、取締役の職務執行に対する監督を行うことにより、不動産事業の切り離し及びそれにより得られた資本の配分という、サッポロにとって極めて重要な意思決定を適切に行うことが期待できます。

したがって、Paul氏を監査等委員である取締役として選任することをご提案いたします。

(3) 候補者の氏名、略歴等

候補者	ポール・ブrough Paul J. Brough	生年月日：1956年11月13日
		所有する会社の株式の数：0株
略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況		
1983年 9 月	KPMG Hong Kong 入所	
1991年10月	同所パートナー	
1995年 7 月	同所コンサルティング部門長	
1997年10月	同所フィナンシャル・アドバイザリー・サービス部門長	
1999年10月	同所フィナンシャル・アドバイザリー・サービス・アジア太平洋地域部門長及び KPMGグローバル・アドバイザリー・ステアリング・グループメンバー	
2008年 9 月	Lehman Brothersの複数の在アジア法人の共同清算人	
2009年 4 月	KPMG Hong Kong リージョナル・シニア・パートナー(2012年3月まで)	
2012年 3 月	Blue Willow Limited チーフ・エグゼクティブ(現在に至る)	
2012年 9 月	Sino-Forest International Corporation チーフ・リストラクチャリング・オフィサー (2013年1月まで)	
	GL Limited 独立非業務執行取締役(2021年4月まで)	
2013年 2 月	Emerald Plantation Holdings Limited Group 会長兼 CEO(2015年4月まで)	
2013年10月	Greenheart Group Limited 取締役兼暫定CEO(取締役は2015年5月まで、暫定 CEOは2015年4月まで)	
	Habib Bank Zurich (Hong Kong) Limited 独立非業務執行取締役(2023年2月まで)	
2015年 5 月	Noble Group Limited 独立非業務執行取締役(2017年5月まで)	
2016年 1 月	China Fishery Group 業務執行取締役兼チーフ・リストラクチャリング・オフィサー (2016年6月まで)	
2016年 9 月	Vitasoy International Holdings Limited 独立非業務執行取締役(現在に至る)	
2017年 5 月	Noble Group Limited エグゼクティブ・チェアマン(2018年12月まで)	
	The Executive Centre Limited 独立非業務執行取締役(現在に至る)	
2018年12月	Noble Group Holdings Limited エグゼクティブ・チェアマン(2019年10月まで)	
2019年 6 月	株式会社東芝社外取締役(2023年12月まで)	
2021年11月	Guoco Group Limited 独立非業務執行取締役(現在に至る)	
2022年 6 月	Eagle Investments HoldCo 非業務執行取締役(現在に至る)	
2023年 5 月	The Hongkong & Shanghai Banking Corporation Limited 独立非業務執行取締 役(現在に至る)	
	(重要な兼職)	
	The Hongkong & Shanghai Banking Corporation Limited 独立非業務執行取締 役 Vitasoy International Holdings Limited 独立非業務執行取締役	
	Guoco Group Limited 独立非業務執行取締役	



(注)

- (1) 候補者とサッポロとの間には特別の利害関係はありません。
- (2) 候補者が社外取締役役に就任した場合、サッポロは候補者との間で会社法第427条第1項に規定する責任限定契約を締結する予定であります。
- (3) 候補者が社外取締役役に就任した場合、サッポロは候補者との間で会社法第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。
- (4) 候補者が社外取締役役に就任した場合、サッポロは候補者を被保険者とする会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結する予定であります。

## 第5号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く)1名選任の件

(1) 提案の要領

Paul J. Broughを監査等委員である取締役として選任する。

ただし、本議案は、(1)監査等委員である取締役1名選任の件の議案が承認可決されなかった場合に効力を生じるものとします。

(2) 提案の理由

上記共通する提案の理由のとおりです。

なお、上記(1)②のとおり、3Dは、Paul氏を監査等委員である取締役として選任することが最も望ましいものと考えております。しかしながら、サッポロが抱える課題の克服に必要な知識・経験を豊富に有する人材であるPaul氏については、不動産事業の切り離し及びそれにより得られた資本の配分という、サッポロにとって極めて重要な意思決定に対する監督のみならず、有益な助言をより重視して、サッポロの業務執行全般に対する監査業務を担う監査等委員会の委員とするのではなく、監査等委員でない取締役として選任することが望ましいとお考えになる株主様もおられる可能性があるものと考えております。

そこで、この点についてもお諮りするべく、監査等委員である取締役1名選任の件の議案が承認可決されなかった場合に効力を生じるものとして、Paul氏を監査等委員でない取締役として選任することをご提案いたします。

(3) 候補者の氏名、略歴等

上記、第4号議案(3)のとおりです。

## 第4号議案及び第5号議案に対する取締役会の意見

当社取締役会は、第4号議案に **反対** いたします。

当社取締役会は、第5号議案に **反対** いたします。

## 株主提案 第4号議案 及び 第5号議案 に反対の理由

本株主提案では、提案株主の当社に対する「資本規律への疑義」「取締役会の監督機能への疑義」「取締役会の専門性への疑義」「取締役会の透明性への疑義」の4つの疑義から、(i) Paul J.Brough氏を監査等委員である取締役として選任すること、(ii) (i) が承認可決されない場合にPaul J.Brough氏を監査等委員でない取締役として選任すること、を求めています。

しかしながら、提案株主が述べる疑義の根拠となる諸事項について、当社の現体制には当たらないと考えます。当社取締役会としては、当社が目指す中長期的な企業価値向上並びに株主の皆様の利益のためには、現在の取締役体制が最適と考えており、本株主提案に反対いたします。

当社取締役会が本株主提案に反対する理由について、以下、①当社のコーポレート・ガバナンス体制の強化への取り組み、②強化されたコーポレート・ガバナンス体制の下で、企業価値向上のため諸施策の策定及び執行を適切に実行してきたこと、③現在の提案する取締役体制が最適であること、④株主提案の候補者のスキルセットや資質・経験等を踏まえ、Paul J.Brough氏を追加で取締役とすべきとは考えられないこと、の4つの項目に即してご説明いたします。

### ① 当社のコーポレート・ガバナンス体制の強化への取り組み

当社は、コーポレート・ガバナンス体制の強化・充実を経営上の重要な課題の一つとして位置付け、これまで、高い監督機能と透明性を兼ね備えた取締役会の下、機動的な意思決定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。

主なコーポレート・ガバナンス体制強化の取り組み

- ・ 2023年2月 : 機関投資家等資本市場との対話に独立社外取締役が参加 (継続)
- ・ 2023年2月 : 当社株券等の大規模買付行為への対応方針の非継続を決定
- ・ 2023年2月 : 政策保有株式縮減方針 (2026年12月末までに親会社の所有者に帰属する持分合計に対する保有株式簿価の比率を20%未満とする)
- ・ 2023年3月 : 不動産に強みを持つ独立社外取締役1名を増員し、独立社外取締役が取締役会の過半数 (取締役会構成員11名中独立社外取締役6名) となる

- ・2024年2月 : 「中期経営計画（2023～26）」（以下、「中期計画」といいます。）の達成に向けて、取締役会のスキルマトリクスの見直しを実施
- ・2024年2月 : 政策保有株式縮減方針目標を前倒し（2026年12月末までに親会社の所有者に帰属する持分合計に対する保有株式簿価の比率を10%未満とする）を決定
- ・2024年3月 : 資本市場やM&A、食品分野で強み・経験を有する独立社外取締役3名を選任、独立社外取締役1名を増員し、取締役会構成員11名中独立社外取締役7名となる
- ・2024年4月 : 中期計画と整合した、取締役報酬制度の見直しを実施

まず、当社取締役会は独立性の高い構成となっており、独立的・客観的・専門的な視点を備えたコーポレート・ガバナンスを実践しております。

本株主総会において上程予定の第2号議案をご承認いただいた場合、当社の全取締役11名中独立社外取締役は7名となり、また、監査等委員でない取締役8名中独立社外取締役は5名、監査等委員である取締役3名中独立社外取締役は2名といずれも独立社外取締役が過半数を占める予定です。当社は、任意の委員会である指名委員会及び報酬委員会も設置しており、いずれも独立社外取締役が委員長を務め、委員会を構成する委員の過半数が独立社外取締役となる予定です。

このように当社の取締役会及び監査等委員会や指名委員会、報酬委員会は、いずれも独立社外取締役を中心に構成され、サッポログループの持続的な企業価値向上に向けて、独立的・客観的・専門的な視点からの確に提言・助言並びに監査・監督を行うに足る人数・割合の独立社外取締役数を確保しております。

次に、上記で述べたコーポレート・ガバナンス体制は、指名委員会及び報酬委員会での取り組みにおいても有効に機能しています。

指名委員会では、2023年からの中期計画に合わせ、当社取締役として必要なスキルを整理し、スキルマトリクスを見直しました。その結果を踏まえ、独立社外取締役を増員し、独立社外取締役が取締役会の過半数となる構成としました。さらには、不足するスキルの補充と更なるガバナンス強化のために、2024年には独立社外取締役体制の充実化を図り、独立社外取締役1名の増員と新たに金融・M&A・食品のスキルを有する独立社外取締役3名を選任しました。こうした取り組みは、指名委員会における議論により主導されたものです。

また、報酬委員会においても、2024年度から、中期計画とより整合した報酬制度への改定、業績連動報酬の評価指標を売上収益及び事業利益からEBITDA及びROEへの変更、カーボンニュートラルの実現に向けて温室効果ガスの排出削減量についての自社株報酬の評価項目への組み入れ等の改革を進めており、中長期的な企業価値向上へ向けて、取締役会としての積極的な取り組みを促す仕組みを整えています。



さらに、当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のための重要な視点を得るとともに、当社の経営情報を開示・説明するため、株主・投資家との直接的な対話を重視し実践しております。具体的には、株主・投資家との積極的な面談の実施を中心とし、これに加え、株主への分かりやすい開示や事業戦略や事業環境の理解促進を目的とする説明会の開催を通じて直接的な対話を継続して行っております。

(機関投資家・証券アナリストとの個別面談の回数：2023年145回、2024年205回)

また、機関投資家等の資本市場との対話では、独立社外取締役も積極的に参加し、当社の執行部に対する監督状況や、独立した立場からの当社の課題及び取り組みへの評価等を直接ご説明しております。資本市場との対話で得られた資本市場参加者のご意見や提言等については、定期的に経営層へのフィードバックを行い、取締役会で議論することにより経営に活かしております。こうしたご意見や提言等を踏まえ、当社が経営として取り組んできた内容については、下記②で具体的にご説明いたします。

以上のとおり、当社はコーポレート・ガバナンス体制の強化・充実への取り組みを推進し、高い監督機能と透明性を兼ね備えた取締役会の下で、機動的な意思決定と経営目標の達成に努めてまいりました。

## **② 強化されたコーポレート・ガバナンス体制の下で、企業価値向上のため諸施策の策定及び執行を適切に実行してきたこと**

当社は、これまで強化してきたコーポレート・ガバナンス体制を、以下のとおり、当社における企業価値向上のための諸施策の策定及び執行に繋げてまいりました。

当社は2023年より「持続的な成長と資本効率重視」をテーマに構造改革・事業成長による収益力強化と資産や事業ポートフォリオの見直しによる資本効率を高め、企業価値向上を確かなものとする中期計画をスタートさせました。中期計画では、ROE目標やEBITDA・海外売上高の成長性目標を掲げるとともに、連結配当性向30%以上を基本に、現状水準を下限として、中長期的な利益成長を伴う配当水準の向上を図る方針を打ち出しました。加えて、資産圧縮方針として不動産事業における資産の圧縮と、政策保有株式の対資本比率20%未満の達成及び継続的な改善を図ることとしました。

また、2023年2月には、中期計画の公表と国内外の機関投資家をはじめとする株主の皆様のご意見等も総合的に勘案し、当社株券等の大規模買付行為への対応方針の非継続を決定しました。

上記方針の下、2023年12月期は、年初計画に掲げた業績目標を達成しました。また、不動産事業における一部固定資産の譲渡や政策保有株式の縮減（合計155億円）に取り組むとともに、1株当たり配当金を2022年12月期の42円から47円に増配を行いました。

さらに、中期計画公表後に実施した国内外の機関投資家との対話等を踏まえ、当社として、中長期的に目指す姿の具体化とその基本戦略の策定が必要であると考え、2023年9月にグループ戦略検討委員会（当社執行取締役に加え、外部有識者として小城武彦氏（元カネボウ株式会社 代表執行役社長）、藤井良太郎氏（ペルミラ シニア・アドバイザー。なお、藤井氏は2024年当社独立社外取締役に就任）を加えた構成）（以下、「本委員会」といいます。）を設置し検討を開始しました。本委員会の検討内容は、取締役会にも逐次報告を行い、取締役会からの意見については本委員会へフィードバックしました。こうした検討を経て、2024年1月に本委員会による取締役会への答申がなされ、取締役会では答申内容を踏まえた議論を行い、2024年2月、当社は、中長期的な企業価値向上のための「グループ価値向上のための中長期経営方針」（以下、「中長期経営方針」といいます。）を公表しました。

中長期経営方針では、サッポログループを3事業（酒類、食品飲料、不動産）の集合体から、グループの総力を酒類成長による価値向上に昇華させる事業体へと変革することを目指し、食品飲料事業は子会社の再編やレモン事業強化等の事業整理やSKU削減を行い、不動産事業は外部資本を導入し、そして、ビール成長投資を大幅拡大する方針をそれぞれ打ち出しました。

2024年4月からは、中長期経営方針の具体化に向け、当社と当社傘下の各事業会社が一体となった検討を開始しました。主要課題として、事業戦略の観点で4テーマ、コーポレート戦略の観点で5テーマを設定し、それぞれのテーマ別にワーキンググループ（WG）を設置しました。

各WGは当社や事業会社の取締役と関係部署のメンバーで構成し、それぞれ関連する知見を有する複数名の独立社外取締役も参加しております。特に酒類事業の事業戦略の検討や不動産事業の方針の検討は重要性が高いと考え、専門的な知見を有する外部アドバイザーを起用しました。いずれのWGの状況も、取締役会への月次進捗報告及び議論により、取締役会において適切にモニタリングを実施しております。

こうした取り組み状況は、四半期決算の中で適切に説明を行っております。そして、2024年9月には、不動産事業への外部資本導入に関する提案募集を開始し、現在その検討プロセス（以下、「本プロセス」といいます。）を進めております。こうした当社のコーポレート・ガバナンスの体制の強化・充実の取り組みから、提案株主が指摘する「取締役会の監督機能への疑義」は当たらないと考えます。

提案株主は、「取締役会の透明性への疑義」として、本プロセスにおける当社の意思決定についての株主に対する透明性が十分に確保されているか疑義があるとし、切り離し対象の不動産や取引スキーム、譲渡対象の持分、切り離しの時間軸等の更なる開示を求めています。しかしながら、本プロセスにおいては、不動産切り離し対価の最大化を通じて、当社の企業価値の向上を実践する、パートナー候補者からの真摯なご提案を募ることが重要であり、パートナー候補者間の公平性を保つことに加え、各々の情報の秘匿性を維持した状態でプロセスを進めることが重要な要素になると考えております。本プロセスの途中段階において、パートナー候補者との協議により合意あるいは確定したものではない情報を開示すること

は、パートナー候補者の真摯な提案及び検討における阻害要因となり、当社の企業価値の向上のために最善の結果が導き出されない可能性があります。当社としては、上記考慮に基づき当社の企業価値の向上の観点から必要かつ合理的と考えられる情報開示を適時適切に実施していきたいと考えております。このように、現状の開示方針は企業価値の観点から合理的な判断に基づくものであり、提案株主が指摘する「取締役会の透明性への疑義」は当たらないと考えます。

なお、一般的な外部資本導入の検討プロセスにおいて、プロセスの途中段階でのスキームや時間軸等を含む詳細な情報開示は、実務上も一般的ではありません。提案株主の本プロセスに係る現段階での開示要求は、一般的な開示実務に照らしても、過度な情報開示を求めるものです。

また、重要な経営方針の1つである当社のキャッシュアロケーションについては、中期計画でも開示しておりましたが、その後、2024年2月に公表したとおり、不動産事業の投資方針と政策保有株式縮減の加速による資産圧縮方針を更新し、事業戦略・財務戦略の検討状況に応じて適時適切に見直しを図ってまいりました。

加えて、資本効率を意識した経営を行うため、資本コストに基づいた事業管理・財務運営方針を徹底し、企業価値の最大化を図っております。ROICを社内管理指標とし、事業別のWACCに基づいた事業継続判断基準を厳密化しております。また、WACCに一定のスプレッドを加えた数値をハードルレートとし、事業計画設定のガイドラインとして用いております。個別事業についても、定期的にモニタリングを実施しており、ROICツリー展開により改善ドライバーを抽出し、それにより効果的なKPIの設定に繋げることで、ROICの更なる改善を図っております。

さらに、重要課題の1つと捉えている海外事業については、安定した事業運営を行う基盤作り、すなわち組織・人財の強化を最優先とした取り組みを進めております。2024年4月には当社に国際戦略部を新設し、ガバナンス強化、投資機会や他社とのアライアンスの探索に向けた専門組織体制を整備しました。また、シニア・マネジメントを含む、海外事業経験豊富な外部人財を登用しました。

なお、当社は、2025年1月30日付「通期業績予想の修正及び減損損失（連結決算）の計上に関するお知らせ」にてお知らせのとおり、「STONE BREWING CO., LLC」における「減損損失」の計上を開示しております。これを受け、米国事業を含むグループ全体の海外事業経営を見直して、新しい体制を導入しています。具体的には、2025年1月より従来のサッポロビール株式会社の経営会議から海外事業に関する意思決定を分離、同社の中に新たに設置した「国際経営会議」にて執行の意思決定を行う体制としました。

「国際経営会議」ではサッポロホールディングス株式会社の監督のもと、海外経験が豊富な経営陣による指導と指揮命令系統・情報共有システムの簡素化を実施し、経営意思決定の質とスピードの向上を図っております。こうした取り組みは、取締役会でも適宜報告、議論が行われ、当社の課題を直視した改善の取り組みとなっているか等の監督と事業執行のモニタリングを行っています。

以上に述べたとおり、当社の資本効率の向上を目指す経営及び海外事業の課題改善への一連の取り組みから、提案株主が指摘する「資本規律への疑義」は当たらないと考えます。

上記のとおり、当社が、これまで強化してきたコーポレート・ガバナンス体制は、当社における企業価値向上のための諸施策の策定及び執行に繋げてまいりました。このような取り組みもあり、2026年のROE目標達成が十分見通せる段階に来ております。また、利益水準も着実に進んでおり、2024年12月期の1株当たり配当金は2023年12月期対比で5円増配の52円を予定しております（本株主総会での上程を予定しております。）。2025年12月期は2024年12月期からさらに8円増配の60円を予想しております。

### **③ 現在の当社の取締役体制は最適であること**

上記①で述べたとおり、当社は取締役会の過半数を独立社外取締役が占める体制とすることでコーポレート・ガバナンス体制の強化を図り、また、中期計画の実行の監督に必要なスキルマトリクスの充足により持続的成長及び企業価値向上に資する取締役会の構成を実現しております。

上記で述べたとおり、指名委員会での検討を踏まえ取締役会にてスキルの見直しを行い、2023年に金融・不動産事業で豊富な経験を有する種橋牧夫取締役、2024年に、金融・資本市場で豊富な経験を有する岡村宏太郎取締役、海外を含む投資・M&Aで豊富な経験を有する藤井良太郎取締役、食品事業（特に新規事業、M&A、監査等）で豊富な経験を持つ田内直子取締役を選任し、取締役会の独立社外取締役の構成比率を更に引き上げた体制（2022年50%、2023年55%、2024年64%）とし、取締役会の監督機能の強化に繋げてまいりました。そして、このような独立性の高い取締役体制の下で、執行による業績の改善が行われてきました。

さらに、独立社外取締役それぞれが有する専門性や強みを踏まえ、独立社外取締役には中長期経営方針の具体化のための重要テーマに関する検討を行う各WGに参加してもらい、議論を積み重ねてきました。その結果、当社では、現在公表している中長期経営方針の具体化や不動産事業への外部資本導入の検討を進めることとなりました。こうした取り組みにより、今後の進捗を適切にモニタリングする上でも、当社取締役会の高い実効性を実現できるものと考えます。

なお、こうした取り組みは、上記で述べたとおり、独立社外取締役が積極的に株主・投資家との対話に参加する中で得られた要望や示唆を、取締役会における議論に反映した結果であるといえます。

このようなコーポレート・ガバナンス体制のもと、当社が提案する次期取締役会体制は、中長期経営方針の実現に向けて、独立性の高い指名委員会によって長期間・複数回の議論を経て推薦され、そして、取締役会にて決定されたものであり、当社の持続的成長及び企業価値向上に資する専門性を有した最適な構成となっております。こうした取締役体制を踏まえると、提案株主が指摘する「取締役会の専門性への疑

義」は当たらないと考えます。

ご参考：第2号議案をご承認いただいた場合の取締役のスキルマトリクス

氏名	独立性	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	マーケ ティング	D X ・ I T	サステナ ビリティ
時松 浩		○	○	○			○		
松出 義忠		○	○		○				○
松風 里栄子		○	○			○	○		
庄司 哲也 (社外)	○	○			○	○		○	
内山 俊弘 (社外)	○	○		○		○	○		
種橋 牧夫 (社外)	○	○	○	○					○
岡村 宏太郎 (社外)	○	○	○		○	○			
藤井 良太郎 (社外)	○	○	○			○	○		
宮石 徹		○			○		○	○	
山本 光太郎 (社外)	○			○		○			○
田内 直子 (社外)	○		○	○		○	○		

(注)1. 地位は、本株主総会において本日付け「役員の変動に関するお知らせ」に開示しております取締役選任議案が原案どおり承認可決された後の取締役会をもって正式に決定する予定です。

- 各取締役候補者のスキルについては、各取締役が保有するスキルのうち、特に当社において「期待する」スキルを最大4項目以内に限定して記載しております。
- 宮石徹氏、山本光太郎氏及び田内直子氏は、監査等委員である取締役です。

#### ④ 株主提案の候補者のスキルセットや資質・経験等を踏まえ、Paul J.Brough氏を追加で取締役とすべきとは考えられないこと

提案株主より推薦されたPaul J.Brough氏について、指名委員会の委員が面談を実施しました。指名委員会は、当該面談結果を踏まえて、候補者の資質・実績・専門性、さらに、当社取締役会の全体構成における役割・機能等も考慮に入れて検討・審議を行い、取締役会に答申を行っております。当社取締役会は、当該答申を踏まえ、検討・審議を行いました。その結果、以下の理由により、同氏が当社の持続的成長及び企業価値向上に貢献いただくことが期待できる旨の確証が得られませんでした。



#### ・当社推薦取締役候補者とのスキルセットの重複

上記③で示したとおり、当社取締役会のスキルマトリクスは、2023年経営方針及び中期計画の遂行を背景とする取締役会に必要なスキルを整理したのとなっております。資本市場参加者の意見も考慮し、指名委員会にて徹底した議論を行った結果をまとめておりますので、スキルマトリクスは当社の持続的成長及び企業価値向上に資するものであると確信しています。提案株主は、推薦した同氏を選任することにより、不動産切り離し対価の最大化及び資本配分の最適化の実現が可能になると主張しております。これらの実現に必要なスキルとしては、財務、金融、事業再生等が挙げられるところ、当社におけるスキル項目に照らすとそれらは「財務会計」に該当すると考えられ、面談では同氏がかかるスキルを備えているかどうかについても確認しました。しかしながら、こうしたスキルは、上記のスキルマトリクスのとおり、現在の当社取締役会のスキル体制において既に十分な水準を確保できていると考えており、同氏を追加することが取締役会の実効性を高めるとは考えられません。

以上のとおり、同氏を選任しなくとも、提案株主が主張する不動産切り離し対価の最大化及び資本配分の最適化は、当社推薦取締役候補者による取締役体制で実現可能であると考えます。

#### ・社外取締役としての独立性

当社は社外取締役の独立性基準として、現在または過去3年間において、当社株主の主要株主（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）に該当しない者であることを要件としています。提案株主は2025年1月16日時点において、当社株式を議決権ベースで19.70%保有しており、当社の主要株主に該当しています。

当社指名委員会による同氏との面談でも確認いたしましたが、同氏は2024年2月から提案株主のアドバイザーを務め、提案株主から報酬を受領しているとのことです（なお、社外取締役に就任の際は、これを辞任するとのことです。）。また、同氏は、主にIR活動で提案株主の投資家との対話等の役割を担っているとのことで、提案株主の業務執行者に準じる業務を行っていると考えられます。これらの事情を踏まえ、当社としては、当社の取締役会における少数株主の利益保護の観点から、当社社外取締役への同氏の就任は、監査等委員である取締役、監査等委員でない取締役のいずれにおいても適切ではないと判断しました。なお、同氏が社外取締役に選任された場合、当社の独立性基準の下では、要件を満たさないため、非独立社外取締役となるものと判断しております。

なお、同氏との面談の結果、指名委員会としては、現状11名の体制で取締役会での議論は活発に行われており、規模としても適正な水準であること、また、スキルの重複・不足を回避し、社内取締役と独立社外取締役の適正なバランスを維持できることから、中長期経営方針の具体化や不動産事業への外部資本導入の実行を監督するために、十分なスキルを有する現取締役体制の継続が持続的成長及び企業価値向上に資する体制であると判断しております。

そのため、当社取締役会として、同氏に当社の企業価値の向上に付加的な役割の発揮や取締役会の実効性向上への貢献は期待できず、よって追加で監査等委員である取締役又は監査等委員でない取締役のいずれとしても選任すべきではない、との結論に達しました。

## ⑤ 結論

以上①～④の理由より、当社取締役会としては、提案株主が主張する「資本規律への疑義」「取締役会の監督機能への疑義」「取締役会の専門性への疑義」「取締役会の透明性への疑義」は当社には当たらず、当社が目指す中長期的な企業価値向上並びに株主の皆様の利益のためには、現在の取締役体制が最適であると考えます。そのため、Paul J.Brough氏を監査等委員である取締役、又は監査等委員でない取締役として選任することが、中長期的な観点から、企業価値及び株主価値の双方に資するものではないと考えております。

したがって、当社取締役会としては、**本株主提案に反対**いたします。

以 上

## 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	事業利益（※）	営業利益	親会社の所有者に帰属する当期利益
5,308億円	220億円	104億円	77億円
前期比2.3%増 ▲	前期比41.0%増 ▲	前期比11.9%減 ▼	前期比11.6%減 ▼

※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地政学リスクの高まりや円安進行、原材料やエネルギー高騰に伴う物価上昇、「物流の2024年問題（ドライバーの時間外労働の規制強化）」の影響により消費者の生活防衛意識が高まることが懸念される等、依然として先行きは不透明な状況が継続しております。

このような状況の中、サッポログループは「中期経営計画（2023～26）」の2年目として、構造改革の断行と成長の加速によりさらなる収益力強化に向けた取り組みを進め、着実な成果をあげております。

連結売上収益は、主に国内市場における酒税改正の影響によるビールの好調な販売や、アメリカ、アジアにおける「SAPPORO PREMIUM BEER」の好調な販売、円安効果等により、前期から増収となりました。

連結事業利益は、酒類事業や不動産事業による増収効果や前期の海外飲料における滞留債権に対する貸倒引当金計上の反動等により、前期から増益となりました。

連結営業利益及び親会社の所有者に帰属する当期利益は、連結事業利益増加による影響があった一方で、「STONE BREWING CO., LLC（以下、STONE社）」の株式を取得した際に生じたのれんの減損損失を計上したこと等により、前期から減益となりました。



# 酒類事業

## ■ 当期の概況

- ・売上収益は、国内市場における酒税改正の影響によるビールの好調な販売、アメリカ、アジアにおける「SAPPORO PREMIUM BEER」の好調な販売、円安効果により、前期から増収となりました。
- ・事業利益は、カナダの市況悪化やアメリカのクラフトビール市場の軟化はあるものの、国内酒類の増収効果により、前期から増益となりました。
- ・営業利益は、事業利益増加の一方、STONE社の株式を取得した際に生じたのれんの減損損失を計上したことにより、前期から減益となりました。

■売上収益 3,882億円 (前期比113億円、3.0%増)

■事業利益 188億円 (前期比 28億円、17.4%増)

■営業利益 47億円 (前期比 43億円、47.5%減)

酒類事業に属する国内酒類、海外酒類、外食の詳細は次のとおりです。

(国内酒類)

- ・当期は、業務用市場は前年並みに推移した一方で、家庭用市場は酒税改正に伴う発泡酒市場の縮小もあり、軟調に推移しました。日本国内のビール類(ビール・発泡酒 (含む発泡酒②))の総需要は前期比97%と推定されます。また、ビールの総需要は前期比105%と推定されます。
- ・そのような中、発泡酒(含む発泡酒②)が前年の酒税改正における駆け込み需要の反動減の影響を受けた一方で、「サッポロ生ビール黒ラベル」の缶製品の売上数量は前期比117%と好調に推移したことにより、サッポログループの国内におけるビール類合計の売上数量は、前期比100%となりました。また、RTD缶の売上数量は前期比107%となりました。

(海外酒類)

- ・カナダにおけるビール総需要は引き続き軟調に推移しており、前期を下回る見込みです。また、アメリカにおける全体のビール総需要も前期を下回る見込みです。特にクラフトビール市場は引き続き減速しており、前年を下回る状況が続いています。この結果、海外ブランドのビールの売上数量は前期を下回りました。これに対し、北米でのサッポロブランドビールの売上数量は、主にアメリカ国内での販売シナジの発揮による販売網の強化が進み前期比111%となりました。

(外食)

- ・外食需要は、社会経済活動の正常化が進み、消費活動や旅行など人流の回復が見られたことで好調に推移しました。
- ・そのような中、サッポログループの外食事業は、価格改定や来店客の回復、インバウンド層やシニア層の獲得により、外食事業の既存店売上高は前期比で107%となりました。

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

# 食品飲料事業

## ■ 当期の概況

- ・売上収益は、国内市場における商品改廃や海外飲料の輸出売上減少等の影響により、前期から減収となりました。
- ・事業利益は、原材料高騰の影響を受けたことに加え、海外飲料の輸出売上減少等の影響があったものの、価格改定や構造改革による効果が寄与したことにより、食品飲料事業全体では前期から増益となりました。
- ・営業利益は、国内食品飲料における固定資産の減損損失戻入益や土地売却益等の計上により、前期から増益となりました。

■売上収益	1,179億円	(前期比 20億円、 1.6%減)
■事業利益	34億円	(前期比 18億円、109.9%増)
■営業利益	52億円	(前期比 35億円、207.7%増)

食品飲料事業に属する国内食品飲料、海外飲料の詳細は次のとおりです。

(国内食品飲料)

- ・国内の飲料総需要は、前期比99%と推定されます。
- ・そのような中、サッポログループの国内飲料の売上金額は、レモン事業の主力ブランド商品「キレートレモン」が前期比114%、コーン茶を中心に「TOCHIとCRAFT」シリーズ茶系飲料が前期比109%と好調に推移しましたが、飲料全体では商品改廃等により、前期比97%となりました。また、主力ブランド商品「ポッカレモン100」瓶3品を「高めの血圧(収縮期血圧)を下げる」機能性表示食品としてリニューアル発売して以降、多くのお客様にご好評いただき、売上金額は前期比108%と好調に推移しています。

(海外飲料)

- ・シンガポールでは、インフレの継続により市場全体の需要がやや低下しており、売上金額は前期比95%（現地通貨ベース）となりました。また、注力エリアであるマレーシアでは、製品カテゴリーやエリアを絞った販売活動と継続的な販売体制の改善を並行して行ったことにより、売上金額は前期比118%（現地通貨ベース）となりました。
- ・上記を除く輸出事業では、前年に中東にて財務状況の悪化が生じた取引先に対しての販売停止等がありましたが、新たな取引先との契約を完了し、2024年8月より輸出を再開しています。

# 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回復傾向にあり、特に都心5区（港区・千代田区・中央区・新宿区・渋谷区）の中で渋谷区のオフィス空室率は他区と比較して低く、それに伴い賃料も上昇傾向にあります。
- ・そのような中、売上収益は、「恵比寿ガーデンプレイス」のオフィス稼働率の向上、インバウンド需要の継続による「サッポロファクトリー」のアウトドアブランド商品の需要増、また、私募ファンドへのエクイティ投資による配当収入等により、前期から増収となりました。
- ・事業利益は、人件費高騰等による管理費用増加や、2024年1月にオープンした「ホテル創成札幌 Mギャラリーコレクション」の開業コストの計上がある一方、売上収益の増収効果により前期から増益となりました。
- ・営業利益は、2023年の不動産売却益の反動等により、前期から減益となりました。

■売上収益	246億円	(前期比 29億円、13.4%増)
■事業利益	78億円	(前期比 21億円、35.7%増)
■営業利益	73億円	(前期比 15億円、17.2%減)

## ② 対処すべき課題

### (1) サッポログループの経営理念と提供価値

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

#### 【サッポログループが提供する価値】

「全ての事業が提供する時間と空間で、人々と地域社会のWell-beingに貢献」

サッポログループは、「個性かがやくブランド」と「お客様や地域とのつながり」という資産を活用し、「時間」と「空間」という2つの側面から、独自のブランド体験を創造してきました。

時代とともに変容する“豊かさ”の本質によりいっそう向き合い、明日につながる、自然、社会、心の“豊かさ”に貢献していきます。

### (2) 中期経営計画 (2023~26)

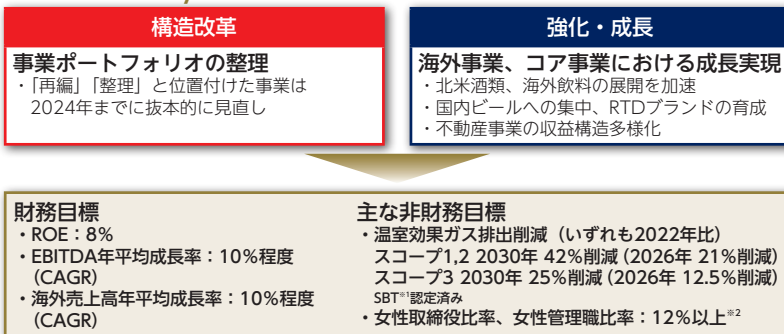
1876年の創業以来、様々なイノベーションを發揮し、お客様に潤いと豊かさをもたらす商品やサービスをお届けしてきた当社は、2026年に創業150周年を迎えます。

150年を越えて独自の存在価値を發揮し続けるために、2023年~2026年までの4か年の経営計画を策定し、推進しております。本計画のポイントは、事業ポートフォリオの見直しと、各事業のポジショニングに沿ったグループマネジメントを実現し、資本効率を高め企業価値を向上させていくことです。ステークホルダーの皆様の期待に確実に応えて参ります。

詳細はホームページをご参照ください。 [https://www.sapporoholdings.jp/news/items/20221109\\_sh.pdf](https://www.sapporoholdings.jp/news/items/20221109_sh.pdf)

<中期経営計画 (2023~26) 骨子>

## 基本方針「Beyond150~事業構造を転換し新たな成長へ~」



※1 SBT (Science Based Targets)

パリ協定が求める水準と整合した、企業が設定する温室効果ガス排出削減目標のこと

※2 22年9月末実績：女性取締役8.3%、女性管理職5.4%

### (3) サステナビリティ経営の推進

サッポログループを取り巻く社会情勢や事業環境の変化に対応して、「サッポログループ サステナビリティ方針」のもと、「環境との調和」「社会との共栄」「人財の活躍」を柱とするサステナビリティ重点課題を設定しており、なかでも、「脱炭素社会の実現」「自然共生社会の実現」「地域との共栄」「責任ある飲酒の推進」「多様な人財の活躍」は経営上最も注力する課題として位置付けています。重点課題9項目に対しては、それぞれ目標を設定し、その達成に向けて進捗をモニタリングしながら取り組みを推進しています。

また、当社はTCFD・TNFDの提言に賛同しており、気候変動および自然資本に対する企業活動へのリスクと機会の評価・管理について積極的な情報開示を進めています。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。

詳細はホームページをご参照ください。<https://www.sapporoholdings.jp/sustainability/>

### (4) 人財戦略

「中期経営計画（2023～26）」の基本方針「Beyond150 ～事業構造を転換し新たな成長へ～」の実現に向けて、すべての価値創出の源泉である「人財」を重要な経営基盤と位置づけ、人財戦略を策定しました。人財戦略では、北海道の「開拓使」をルーツとする創業以来の強みをベースとしながら、事業環境の変化に合わせ新たな価値を創出し続けられるよう、多様な人財が「ちがいを活かして変化に挑む 越境集団となる」ことを目指しています。主には「スピードある成長に向けた積極投資」「経営人財育成」「多様性の促進」「社内外人財の流動的な活用」「エンゲージメント向上と健康促進」を5つの重点施策として定め、より具体的なアクションプラン、KPIに基づき、確実に経営戦略の実行を支えています。

詳細はホームページをご参照ください。<https://www.sapporoholdings.jp/sustainability/human/>

### (5) DXの推進

2022年3月に発表した「サッポログループDX方針」に則り、グループ内でのDX・IT人財の育成と活躍を推進しております。全社員DX人財化に向けてセグメント毎に育成プログラムを実施して参りました。また、需要予測や商品開発へのAI導入、生成AIの試験利用など様々な場面でデジタル技術の利活用も進んでおり、今後も積極的に推進して参ります。

#### 【サッポログループDX方針（概要）】

- 方針① お客様接点を拡大 : お客さまとつながり、理解を深め、寄り添うこと
- 方針② 既存・新規ビジネスを拡大 : お客さま起点で考えぬかれた新たな価値の創造と、稼ぐ力を増強すること
- 方針③ 働き方の改革 : サッポログループにかかわるあらゆるステークホルダーとともに成長し続けるため自分たちの仕事をもっと楽に、もっと楽しく、働くことに誇りを持つものにしていくこと

詳細はホームページをご参照ください。<https://www.sapporoholdings.jp/news/dit/?id=8912>

### (6) 財務戦略

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

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

株主の皆様への利益還元は、経営上の重要政策と位置付けており、業績や財務状況を勘案して安定した配当を行うことを基本方針としています。今後の配当水準につきましては、連結配当性向30%以上を基本に、1株当たりの年間配当金の下限を42円※に設定し、企業価値向上を伴う配当水準の向上を図ります。なお、特殊要因による一時的な損失や利益計上により、当期利益が大きく変動する場合は、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。

※現中期経営計画を発表した2022年12月期の1株当たり年間配当金

## (7) 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】

- 2026年酒税改正を見据えたビールカテゴリーの強化
- ビールの魅力化を牽引する独自のビールマーケティング
  - ・黒ラベル：過去最大級の情報発信・リアル体験進化による、ファン化スピードの加速
  - ・エビス：「YEBISU BREWERY TOKYO」でのリアル体験強化
- 「CREATIVE BREW」シリーズの展開による、顧客接点拡大
- RTD売上拡大による事業基盤の強化

#### 【海外】

- アメリカ：好調なSAPPORO PREMIUM BEERの販売間口拡大  
STONEコアブランドへの集中投資  
抜本的な構造改革による、早期の財務体質改善
- カナダ：各ポートフォリオでの成長戦略構築によるビール成長、コスト構造改革の継続

#### 【外食】

- お客様アンケートやアプリデータの活用等、「顧客体験価値」の向上による既存事業強化
- 投資効率の高いYEBISU BAR等を注力業態として展開し、強固な収益基盤を確立
- 酒類事業におけるブランド発信拠点としての機能強化

### 食品飲料事業



#### 【国内食品飲料】

- 国産原料の安定確保と機能性訴求を中心とした価値提供によるレモン総需要の拡大
- スープ事業、飲料事業の収益改善に向けた抜本的な事業構造の見直し

#### 【海外飲料】

- シンガポール：シンガポール国内で確立した高シェアの維持と販売費の最適化による利益最大化
- マレーシア：ブランド投資と販売代理店網強化による成長の加速

### 不動産事業



#### 【不動産】

- 恵比寿・札幌のまちづくりを通じた企業価値の向上
  - ・保有・関与物件に関わる有形・無形の資産価値向上
  - ・投資運用事業の推進による資産効率（ROA※）向上（※EBITDA/簿価）

## (8) グループ中長期成長戦略

当社は2024年2月14日に「グループ価値向上のための中長期経営方針」を公表し、その具体化に向けて「中長期戦略プロジェクト」で継続的に検討を進めてまいりました。今般、その検討結果の内容を「グループ中長期成長戦略」として、2025年2月14日の取締役会において決議いたしました。その概要は以下のとおりです。

### 1. 中長期ビジョン及び戦略骨子

当社は、中長期ビジョンである「世界をフィールドに豊かなビール体験、顧客体験を創造する企業」を目指し、以下の5つの戦略を展開します。

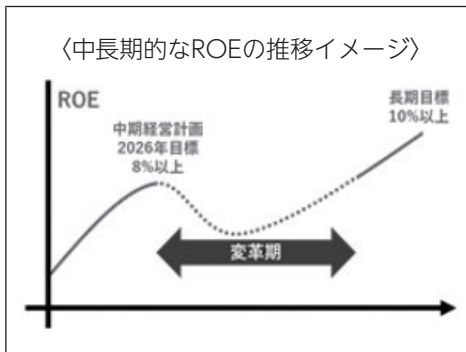
戦略骨子	施策・ターゲット
① Bonds with Community (わくわくする体験や新しい楽しみ方の提供)	基軸ブランドのマーケティング投資倍増、外食事業を中心に顧客接点を拡大する等により、国内ビールシェア25%、2030年国内酒類事業利益率10%以上を目指す
② Healthier Choice (より健康的な選択肢の提供)	国内ではノンアルコール・RTD開発体制強化、酒類と飲料の組織融合により健康機能価値を訴求。海外ではノンアルコール展開エリアを北米で拡大
③ Efficient Foundation (成長戦略実行に向けた組織改革)	2026年に事業持株会社体制へ移行予定。国内・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

### 2. 財務戦略

長期目標としてROE 10%以上を設定し、ROICを指標とした財務管理により、資本効率の向上を目指します。また、持続的な成長を実現するための財務安全性(格付A格)を確保しながら、適切なキャッシュアロケーションを行います。

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

なお、今後の中期的な期間は、当社が取り得る戦略により財務構造が大きく変わる変革期であるため、2030年の財務目標は次期中期経営計画の策定と合わせて検討を進める予定です。



### 3. 不動産事業への外部資本導入

不動産事業への外部資本導入は、グループの経営リソースを酒類事業に集中させ、酒類事業の成長投資原資を捻出し、サッポログループの企業価値向上を目指すものです。サッポロ不動産開発株式会社(以下、SRE)においては、戦略パートナーの資本導入等によりグループからオフバランスするとともに、企業価値を高めることを目指します。

現在十数社から具体的な提案を受けており、恵比寿ガーデンプレイスを保有するSRE株式の譲渡を含む様々な選択肢の中から、最適な方策と時間軸について、2025年内を目途に結論を出す予定です。今後は重要な局面に入るため、経過開示は予定していませんが、重要事象発生時は適時適切に開示いたします。

詳細はホームページをご参照ください。[https://www.sapporoholdings.jp/news/items/20250214\\_sh\\_mlt\\_ja.pdf](https://www.sapporoholdings.jp/news/items/20250214_sh_mlt_ja.pdf)



### 3 財産及び損益の状況の推移(2024年12月31日現在)

区分	第97期 2020年度	第98期 2021年度	第99期 2022年度	第100期 2023年度	第101期 2024年度
売上収益 (百万円)	434,723	437,159	478,422	518,632	530,783
事業利益 (百万円)	4,261	8,142	9,312	15,633	22,038
売上収益事業利益率 (%)	1.0	1.9	1.9	3.0	4.2
営業利益 (百万円)	△15,938	22,029	10,106	11,820	10,416
税引前利益 (百万円)	△19,364	21,185	11,367	12,144	11,576
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	△16,071	12,331	5,450	8,724	7,714
基本的1株当たり当期利益 (円)	△206.31	158.30	69.96	111.99	99.00
ROE (%)	△9.9	7.9	3.3	5.0	4.1
EBITDA (百万円) (※)	27,351	28,639	29,879	36,038	44,047
資産合計 (百万円)	616,349	594,551	639,118	663,573	664,963
資本合計 (百万円)	149,551	163,327	167,201	183,248	197,157
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	1,922.80	2,086.96	2,134.98	2,340.41	2,515.68
親会社所有者帰属持分比率 (%)	24.3	27.3	26.0	27.5	29.5
ネットD/Eレシオ (倍)	1.7	1.2	1.5	1.3	1.1
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	16,466	30,308	7,814	45,446	36,109
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△16,000	20,729	△46,137	△16,439	△5,836
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	4,138	△53,080	36,465	△27,140	△25,372

※ EBITDAは、事業利益+減価償却費（飲食店舗の家賃にかかる使用権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、国際財務報告基準(IFRS)を適用しております。

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。

#### ④ 設備投資の状況

当期の設備投資額は、377億円（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

酒類事業：サッポログループ物流株式会社 千葉県船橋市 物流拠点

不動産事業：サッポロ不動産開発株式会社 北海道札幌市 投資不動産

酒類事業：STONE BREWING CO., LLC アメリカ バージニア州 ビール生産設備

酒類事業：STONE BREWING CO., LLC アメリカ カリフォルニア州 ビール生産設備

食品飲料事業：POKKA PTE. LTD. シンガポール 研究開発・営業兼物流拠点

##### (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

当期は長期借入金で6億円を調達しました。

なお、長期借入金返済を174億円実施しています。

#### 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(2024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
■ フォームストブルーシール株式会社	100	※100	菓子の販売
■ 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
■ サッポロ不動産投資顧問株式会社	100	※100	不動産の投資運用
■ SAPPORO U.S.A., INC.	7,200 千米ドル	※100	海外酒類事業の中間持株会社
■ STONE BREWING CO., LLC	180,682 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

※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. サッポログループマネジメント株式会社は、2025年1月1日を効力発生日として、当社を存続会社とする吸収合併により解散しています。

3. ANCHOR BREWING COMPANY, LLCは、2023年7月12日付で解散を決議し、現在清算手続き中のため、上表には含めておりません。

4. 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(2024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	3,749	△59
食品飲料事業	2,401	△153
不動産事業	134	4
全社 (共通)	118	—
合計	6,402	△208

### (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)
118	8	45.7	20.3

(注) 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。

## 9 主要な借入先の状況(2024年12月31日現在)

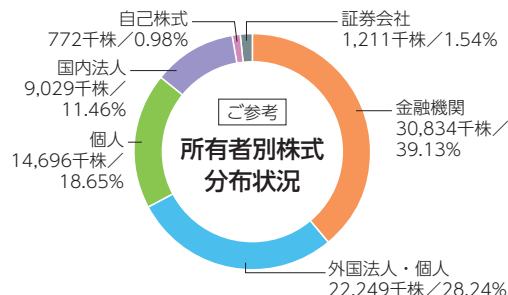
借入先	借入残高 (百万円)
株式会社みずほ銀行	8,500
農林中央金庫	7,000
信金中央金庫	6,000
三井住友信託銀行株式会社	5,500
株式会社北洋銀行	4,500
株式会社三井住友銀行	4,500
日本生命保険相互会社	4,000
明治安田生命保険相互会社	4,000
株式会社千葉銀行	3,500
北海道信用農業協同組合連合会	3,000
株式会社三菱UFJ銀行	3,000
株式会社日本政策投資銀行	3,000

(注) 上記のほか、シンジケートローンによる借入残高が61,000百万円あります (信託勘定を通じて実行しているものを含む)。

## 2 当社の現況

### ① 株式の状況 (2024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 62,701名 (前期末比 8,738名減)
- (4) 大株主(上位10名)



株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10,916	13.99
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,821	4.90
NOMURA PB NOMINEES LIMITED OMNIBUS-MARGIN (CASHPB)	3,620	4.64
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
3D OPPORTUNITY MASTER FUND	2,400	3.08
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	2,291	2.94
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
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505018	2,196	2.82
農林中央金庫	1,875	2.40

- (注) 1. 持株比率は自己株式(772,558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. 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」)が当社株式98千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。
4. 2025年1月23日付で3Dインベストメント・パートナーズ・プライベート・リミティッド(3D Investment Partners Pte. Ltd.)より大量保有報告書(変更報告書)が関東財務局に提出され、同社が2025年1月16日現在で15,317千株(議決権を有しない株式数を控除した議決権割合19.70%)の株式を保有している旨が記載されておりますが、当社として当事業年度末現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主には含めておりません。

### (5) 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に対し交付した株式の状況

該当事項はありません。

### 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(2024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	
松出 義忠	常務取締役	
松風 里栄子	常務取締役	株式会社トリドールホールディングス 社外取締役 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 相談役
庄司 哲也	取締役 (社外)	三菱倉庫株式会社 社外取締役 カナデビア株式会社 社外取締役 日本たばこ産業株式会社 社外取締役 サークレイス株式会社 社外取締役
内山 俊弘	取締役 (社外)	日本精工株式会社 相談役 株式会社IH1 社外取締役
種橋 牧夫	取締役 (社外)	東京建物株式会社 代表取締役会長
岡村 宏太郎	取締役 (社外)	
藤井 良太郎	取締役 (社外)	
宮石 徹	取締役 (監査等委員長・常勤監査等委員)	
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 クオリプス株式会社 社外監査役
田内 直子	取締役 (監査等委員・社外)	正栄食品工業株式会社 社外取締役

- (注) 1. 2024年3月28日開催の第100回定時株主総会において次のとおり役員の変動がありました。  
 新任取締役 岡村宏太郎氏、藤井良太郎氏、宮石徹氏、田内直子氏  
 退任取締役 佐藤雅志氏、マッケンジー・クラグストーン氏、溝上俊男氏、福田修二氏  
 2. 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。  
 3. 当社監査等委員会は、取締役会及び経営会議その他重要な会議等への出席による情報収集と共有、並びに内部監査部門等との緊密な連携を通じて監査等委員会の監査・監督機能の实效性を確保するため、宮石徹氏を常勤監査等委員に選定しております。  
 4. 取締役 監査等委員 田内直子氏は、上場会社及びそのグループ会社における経営企画、内部監査、監査役、社外取締役などの豊富な経験を通じて、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、松出義忠氏、松風里栄子氏、庄司哲也氏、内山俊弘氏、種橋牧夫氏、岡村宏太郎氏及び藤井良太郎氏並びに監査等委員である取締役 宮石徹氏、山本光太郎氏及び田内直子氏との間で、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等、一定の制限があります。

### (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等、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、2024年2月14日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針（以下、「役員報酬等の内容の決定に関する方針」という）を決議し、2024年4月1日より実施しております。

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基本報酬（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、基本報酬のみを支払うこととする。

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

3 業績連動報酬は、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ROEとEBITDA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を毎年4月に一括して支給する。

- 4 自社株報酬は、業績連動型株式報酬とし、その算定に際しては、中長期的な企業価値の向上に繋がる評価指標（中長期財務指標、ESG指標、従業員エンゲージメント）に対する達成度合いに加えて各取締役の評価に基づき、職位（役位）別に算出されたポイントを付与し、各取締役の退任後に付与したポイント数に応じた数の当社株式を給付する。その他業績連動型株式報酬における一定割合を金銭給付する場合等の詳細は、別途定める役員株式給付規程に定める。
- 5 基本報酬、業績連動報酬、自社株報酬の比率の割合の目安は、業績目標の達成度合いが最も高い場合において5：3：2とする。
- 6 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定は、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本報酬及び業績連動報酬の額並びに業績連動型株式報酬の付与ポイント数を決定する。  
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、独立社外取締役（監査等委員である取締役を除く）、監査等委員である取締役及び取締役社長をもって構成し、過半数を独立社外取締役とする。報酬委員会の委員長は、独立社外取締役（監査等委員である取締役を除く）から1名選任する。

□. 当事業年度に係る変動報酬の体系及び評価指標・実績等

区分	指標（注1）		実績等
業績連動報酬	ROE（計画比）	事業年度における目標値に対する実績値の達成度合い	実績：4.1%/計画：5.5%
	EBITDA（計画比）	事業年度における目標値に対する実績値の達成度合い	実績：440.5億円/計画：407.0億円
業績連動型株式報酬	中長期財務指標	「ROE」 中期経営計画の目標値（8%）に対する 毎年の評価基準を設定し評価	2024年実績：4.1%
	ESG指標	1.FTSE Russell ESG Score（注2） 2.MSCI ESG Rating（注2） 3.温室効果ガス排出削減量（スコープ1,2） 各指標におけるスコア及び格付け等の毎年の 評価基準を設定	2024年実績： 1. 3.3 2. AA 3.2025年3月速報値にて評価 (2024年目標値=2022年比10.5%以上 削減)
	従業員エンゲージメント	「ワークエンゲージメント」（注3） 外部機関調査による評価結果で毎年の評価 基準を設定	2024年実績：A
	個人評価	各役員が発揮したパフォーマンス	個人ごとの評価指標に基づき報酬委員会 にて決定

(注) 1.当社がこれらの指標を選択した理由は、業績連動報酬を各事業年度の職務遂行の結果に応じた報酬とし、業績連動型株式報酬を当社の中長期的な企業価値と連動した報酬とすることで、当社の持続的な成長に資することを目的としているためです。

2.企業のESG関連情報の収集、分析、評価等を行っている国際的な外部評価機関によるスコア及び格付け。

3.従業員が仕事に対してポジティブな感情を持ち、充実している状態。



## 八. 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)
		基本報酬	業績連動報酬等	業績連動型 株式報酬	
取締役 (監査等委員を除く)	218	182	12	24	10
(うち社外取締役)	(60)	(60)	(-)	(-)	(6)
取締役 (監査等委員)	53	53	-	-	5
(うち社外取締役)	(27)	(27)	(-)	(-)	(3)
合計	271	235	12	24	15
(うち社外取締役)	(87)	(87)	(-)	(-)	(9)

- (注)1. 当期末現在の人員は、取締役(監査等委員である取締役を除く)8名、監査等委員である取締役3名です。  
2. 上記には、当期中に退任した取締役4名を含めています。  
3. 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含めていません。  
4. 業績連動報酬等及び業績連動型株式報酬等の総額は当事業年度を対象期間とした支給予定の額であり、当期において日本基準により費用計上した額を記載しております。  
5. 取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬限度額は、2024年3月28日開催の第100回定時株主総会において、「年額5億円以内」(うち社外取締役分は年額1億円以内、使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない。)と決議されています。その株主総会最終時点の取締役(監査等委員である取締役を除く)の員数は、8名(うち社外取締役5名)です。  
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)は、信託金額の上限(報酬等の額の上限)として対象期間ごとに446百万円、給付される当社株式数の上限として1事業年度あたり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)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)。その株主総会最終時点の取締役(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。なお、本制度の対象人数は、当期末時点で21名です。  
また、2024年2月14日取締役会決議において、株式報酬(株式給付信託)は、信託金額の上限(報酬等の額の上限)として対象期間ごとに446百万円、給付される当社株式数の上限として1事業年度あたり70,640ポイント(当社の取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く)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く)分として52,100ポイント)と決議されています。  
6. 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。その株主総会最終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。  
7. 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：内山俊弘氏(監査等委員でない社外取締役)  
委員：岡村宏太郎氏、山本光太郎氏、田内直子氏、尾賀真城氏(代表取締役社長)、宮石徹氏(監査等委員長・常勤監査等委員)

(注) 岡村宏太郎氏は監査等委員でない社外取締役です。山本光太郎氏及び田内直子氏は監査等委員である社外取締役です。  
委任した理由は、取締役の人事・処遇に係る運営の透明性を高め、経営機構の健全性を維持する目的から、上記のとおり独立性の高い構成となっている報酬委員会が適していると判断したためです。  
報酬委員会に委任された権限の内容とその権限が適切に行使されるようにするための措置の内容については、「イ. 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、過半数を独立社外取締役とする構成の報酬委員会が「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。  
8. 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の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	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、カナデビア株式会社 社外取締役、日本たばこ産業株式会社 社外取締役、サークレイス株式会社 社外取締役
取締役	内山 俊弘	日本精工株式会社 相談役、株式会社IH I 社外取締役
取締役	種橋 牧夫	東京建物株式会社 代表取締役会長
取締役	岡村 宏太郎	
取締役	藤井 良太郎	
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、クオリプス株式会社 社外監査役
取締役（監査等委員）	田内 直子	正栄食品工業株式会社 社外取締役

(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	庄司 哲也	14/14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。当事業年度に開催された取締役会14回の全てに出席し、特に中長期経営方針の策定・具体化において、多くの提言、助言を頂きました。
取締役	内山 俊弘	14/14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、特にグローバル展開、コンプライアンス・マーケティング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。当事業年度に開催された取締役会14回の全てに出席し、特に中長期経営方針の策定・具体化において、多くの提言、助言を頂きました。
取締役	種橋 牧夫	14/14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、特に不動産事業・財務・コンプライアンス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。当事業年度に開催された取締役会14回の全てに出席し、特に中長期経営方針の策定・具体化において、多くの提言、助言を頂きました。

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	岡村 宏太郎	10/10回	—	主に投資銀行・外資系企業での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、特にグローバル展開・事業ポートフォリオの見直し・投資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。就任以降、当事業年度に開催された取締役会10回の全てに出席し、特に中長期経営方針の策定・具体化において、多くの提言、助言を頂きました。
取締役	藤井 良太郎	10/10回	—	主にプライベートエクイティファンドでの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、特に事業ポートフォリオの見直し・M&A・PMI・マーケティング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。就任以降、当事業年度に開催された取締役会10回の全てに出席し、特に中長期経営方針の策定・具体化において、多くの提言、助言を頂きました。
取締役 (監査等委員)	山本 光太郎	14/14回	21/21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公正中立的な立場で取締役の職務の執行を監査・監督するための適切な役割を果たしています。当事業年度に開催された取締役会14回の全てに、また監査等委員会21回の全てに出席しました。取締役会においては、中期経営計画のモニタリングをはじめ、意思決定の妥当性・適正性を確保するための発言を行っており、監査等委員会においては、当社のコーポレートガバナンス体制や内部監査等について、法務並びにリスクマネジメントの観点から多くの提言、助言を頂きました。
取締役 (監査等委員)	田内 直子	10/10回	11/12回	前職における経営企画、内部監査部門に加え、監査役、社外取締役の業務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公正中立的な立場で取締役の職務の執行を監査・監督するための適切な役割を果たしています。当事業年度に開催された取締役会10回の全てに、また監査等委員会12回のうち11回に出席しました。取締役会においては、中期経営計画のモニタリングをはじめ、意思決定の妥当性・適正性を確保するための発言を行っており、監査等委員会においては、当社のコーポレートガバナンス体制や内部監査等について、コンプライアンス並びにリスクマネジメントの観点から多くの提言、助言を頂きました。

(注) 岡村宏太郎氏、藤井良太郎氏及び田内直子氏の出席状況は、2024年3月28日の就任以降に開催された取締役会及び監査等委員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(2024年12月31日現在)

科目	(ご参考)	
	第101期 (2024年12月31日現在)	第100期 (2023年12月31日現在)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>193,918</b>	<b>176,353</b>
現金及び現金同等物	24,140	17,204
営業債権及びその他の債権	99,458	98,023
棚卸資産	58,148	47,575
その他の金融資産	6,178	4,393
その他の流動資産	5,340	7,589
小計	193,265	174,785
売却目的で保有する資産	653	1,568
<b>非流動資産</b>	<b>471,045</b>	<b>487,220</b>
有形固定資産	157,799	145,687
投資不動産	209,176	211,164
のれん	22,362	35,124
無形資産	6,279	6,993
持分法で会計処理されている投資	1,323	1,359
その他の金融資産	67,528	79,400
退職給付に係る資産	409	1,266
その他の非流動資産	3,403	3,366
繰延税金資産	2,766	2,863
<b>資産合計</b>	<b>664,963</b>	<b>663,573</b>

(単位：百万円)

科目	(ご参考)	
	第101期 (2024年12月31日現在)	第100期 (2023年12月31日現在)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>	<b>207,007</b>	<b>191,204</b>
営業債務及びその他の債務	38,027	38,717
社債及び借入金	56,996	39,672
リース負債	3,741	3,645
未払法人所得税	7,485	5,919
その他の金融負債	32,060	37,158
引当金	8,272	8,504
その他の流動負債	60,426	57,589
<b>非流動負債</b>	<b>260,799</b>	<b>289,121</b>
社債及び借入金	148,117	182,930
リース負債	27,730	19,377
その他の金融負債	60,987	58,252
退職給付に係る負債	3,297	3,412
引当金	2,146	2,422
その他の非流動負債	936	897
繰延税金負債	17,585	21,831
<b>負債合計</b>	<b>467,805</b>	<b>480,325</b>
<b>資本の部</b>		
資本金	53,887	53,887
資本剰余金	40,832	40,754
自己株式	△1,722	△1,783
利益剰余金	65,268	50,828
その他の資本の構成要素	37,766	38,630
<b>親会社の所有者に帰属する持分合計</b>	<b>196,030</b>	<b>182,315</b>
<b>非支配持分</b>	<b>1,127</b>	<b>933</b>
<b>資本合計</b>	<b>197,157</b>	<b>183,248</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>664,963</b>	<b>663,573</b>

## 連結損益計算書(2024年1月1日から2024年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	第101期	(ご参考) 第100期
	2024年1月1日から 2024年12月31日まで	2023年1月1日から 2023年12月31日まで
<b>売上収益</b>	<b>530,783</b>	<b>518,632</b>
売上原価	365,865	361,793
<b>売上総利益</b>	<b>164,918</b>	<b>156,839</b>
販売費及び一般管理費	142,881	141,206
その他の営業収益	6,384	6,406
その他の営業費用	18,005	10,219
<b>営業利益</b>	<b>10,416</b>	<b>11,820</b>
金融収益	4,371	3,361
金融費用	3,287	3,107
持分法による投資利益	76	69
<b>税引前利益</b>	<b>11,576</b>	<b>12,144</b>
法人所得税	3,805	3,386
<b>当期利益</b>	<b>7,771</b>	<b>8,758</b>
<b>当期利益の帰属</b>		
親会社の所有者	7,714	8,724
非支配持分	57	33
<b>当期利益</b>	<b>7,771</b>	<b>8,758</b>

# 計 算 書 類

## 貸借対照表(2024年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	(ご参考)	
	第101期 (2024年12月31日現在)	第100期 (2023年12月31日現在)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>36,924</b>	<b>186,243</b>
現金及び預金	2,925	3,451
営業未収入金	857	832
前渡金	1	1
前払費用	2	1
未収入金	951	3,634
短期貸付金	32,184	178,319
その他	5	5
<b>固定資産</b>	<b>340,744</b>	<b>212,854</b>
有形固定資産	23	28
建物	23	27
機械装置	0	0
工具器具備品	1	1
無形固定資産	154	198
ソフトウェア	154	198
投資その他の資産	340,567	212,629
投資有価証券	4,391	4,669
関係会社株式	123,494	123,494
長期貸付金	210,434	82,130
長期前払費用	2	2
前払年金費用	3,655	3,634
その他	426	438
貸倒引当金	△1,834	△1,738
<b>資産合計</b>	<b>377,668</b>	<b>399,097</b>

科目	(ご参考)	
	第101期 (2024年12月31日現在)	第100期 (2023年12月31日現在)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>	<b>64,560</b>	<b>50,300</b>
短期借入金	15,960	11,599
1年内償還予定社債	20,000	—
1年内返済予定長期借入金	15,500	17,370
コマーシャル・ペーパー	7,000	15,000
未払金	1,716	1,822
未払費用	152	184
未払法人税等	396	63
未払消費税等	106	95
預り金	3,630	4,081
賞与引当金	100	85
<b>固定負債</b>	<b>150,583</b>	<b>185,550</b>
社債	40,000	60,000
長期借入金	108,300	123,300
役員株式給付引当金	294	280
繰延税金負債	1,945	1,925
資産除去債務	9	9
その他	35	35
<b>負債合計</b>	<b>215,143</b>	<b>235,850</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>	<b>160,799</b>	<b>161,672</b>
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	61,912	62,845
利益準備金	6,754	6,754
その他利益剰余金	55,157	56,091
別途積立金	16,339	16,339
繰越利益剰余金	38,818	39,752
自己株式	△1,722	△1,783
<b>評価・換算差額等</b>	<b>1,725</b>	<b>1,575</b>
その他有価証券評価差額金	1,725	1,575
<b>純資産合計</b>	<b>162,524</b>	<b>163,247</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>377,668</b>	<b>399,097</b>

## 損益計算書(2024年1月1日から2024年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	第101期	(ご参考) 第100期
	2024年 1月 1日から 2024年12月31日まで	2023年 1月 1日から 2023年12月31日まで
<b>営業収益</b>	<b>14,337</b>	<b>22,766</b>
事業会社運営収入	8,028	7,957
関係会社配当金収入	5,772	14,267
その他	537	542
<b>営業費用</b>	<b>7,781</b>	<b>8,048</b>
一般管理費	7,781	8,048
<b>営業利益</b>	<b>6,556</b>	<b>14,718</b>
<b>営業外収益</b>	<b>1,448</b>	<b>1,285</b>
受取利息及び配当金	1,283	1,057
貸倒引当金戻入額	—	212
その他の収益	165	17
<b>営業外費用</b>	<b>1,738</b>	<b>1,496</b>
支払利息	1,144	999
支払手数料	3	50
貸倒引当金繰入損	96	—
為替差損	369	355
その他の費用	126	93
<b>経常利益</b>	<b>6,265</b>	<b>14,507</b>
<b>特別利益</b>	<b>1,084</b>	<b>880</b>
投資有価証券売却益	1,084	880
<b>特別損失</b>	<b>4,180</b>	<b>7</b>
子会社債権放棄損	4,167	—
その他	13	7
<b>税引前当期純利益</b>	<b>3,169</b>	<b>15,381</b>
法人税、住民税及び事業税	458	270
法人税等調整額	△22	15
<b>当期純利益</b>	<b>2,733</b>	<b>15,097</b>



# 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

**【インターネットによる  
ライブ配信を行います。】**



## 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。

### バリアフリールートのご案内

恵比寿駅からのルートをご覧ください。



<https://gardenplace.jp/access/barrierfree/>

● 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、左記「お問い合わせ先」へ事前にご連絡くださいますようお願い申し上げます。

### 総会会場のご案内

車椅子・ベビーカー等のフリースペースがございます。

### 事後配信のご案内

2025年4月1日（火曜日）より配信予定の株主総会当日映像には字幕を入れております。

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。

