



SAPPORO

第102回

定時株主総会招集ご通知

2025年1月1日 ☞ 2025年12月31日

開催日時 2026年3月27日(金曜日) 午前10時 受付開始
午前9時予定

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

インターネットによる「ライブ配信」を実施いたします。

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)8名選任の件
	第4号議案	監査等委員である取締役3名選任の件
	第5号議案	補欠の監査等委員である取締役1名選任の件
	第6号議案	取締役(監査等委員である取締役を除く)に対する株式報酬制度の一部改定の件

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をご覧いただけます。
<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

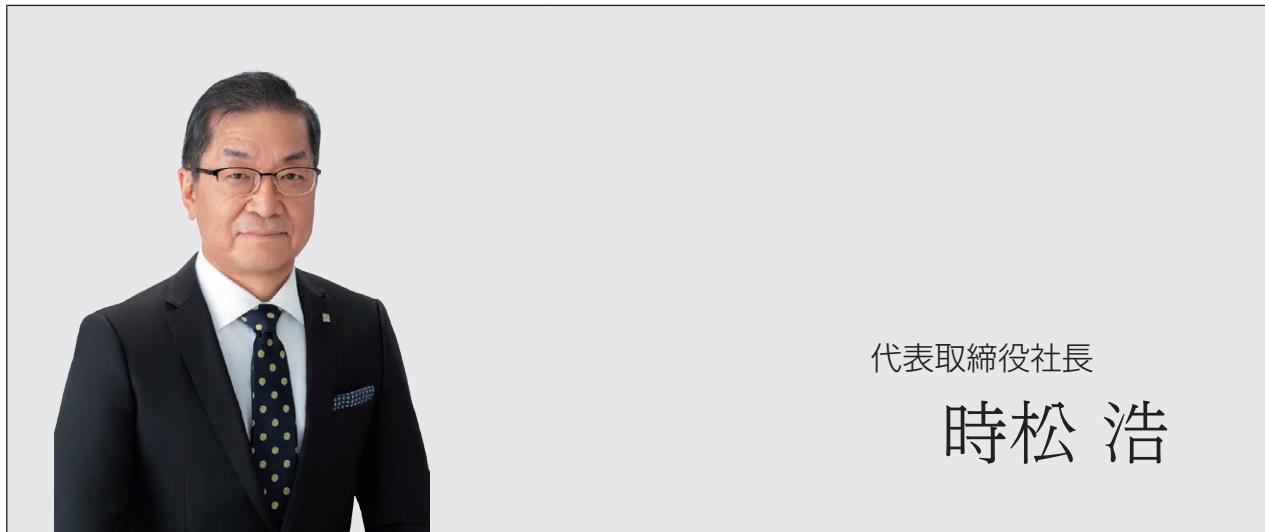
株主の皆様へ

証券コード 2501

2026年3月6日

東京都渋谷区恵比寿四丁目20番1号

サッポロホールディングス株式会社



株主の皆様には、日頃よりサッポログループをご支援いただき、厚く御礼申し上げます。
さて、当社第102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上げますので、ご高覧賜りますようお願いいたします。

サッポログループは本年創業150周年を迎え、7月に事業持株会社体制への移行を予定し
ています。

新体制において、「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
目指すべく、昨年発表いたしました「グループ中長期成長戦略」を着実に実行していき、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上げます。

第102回 定時株主総会招集ご通知

日 時 2026年3月27日（金曜日）午前10時（受付開始 午前9時予定）

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

目的事項 報告事項

1. 第102期（2025年1月1日から2025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102期（2025年1月1日から2025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）8名選任の件
- 第4号議案 監査等委員である取締役3名選任の件
- 第5号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件
- 第6号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）に対する株式報酬制度の一部改定の件

- 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102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を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



受付期間：
2026年2月25日（水）午前9時～2026年3月18日（水）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、次のいずれか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 インターネット等による議決権行使



行使期限 2026年3月26日（木曜日）午後5時30分入力分まで

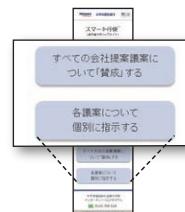
スマートフォン、パソコン等の端末から「議決権行使サイト」にアクセスしていただき、画面の案内に従って議案に対する賛否をご入力ください。

スマートフォン端末利用「スマート行使」による方法

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。



「議決権行使コード」「パスワード」入力不要



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。

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議決権行使コード、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

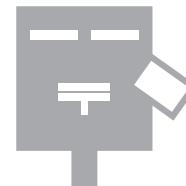
機関投資家の皆様へ

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	2026年3月26日（木曜日）午後5時30分到着分まで * 議決権行使書用紙は料金受取人払いのハガキとなっており、通常の郵便物に比べ郵便局での処理に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がない場合は、「賛成」としての意思表示があったものとしてお取扱いいたします。



3 ご出席による議決権行使

開催日時	2026年3月27日（金曜日）午前10時（受付開始 午前9時予定）
開催場所	東京都目黒区三田一丁目13番2号 ザ・ガーデンホール（恵比寿ガーデンプレイス内）



当日ご出席される株主様へのお願い

- 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。

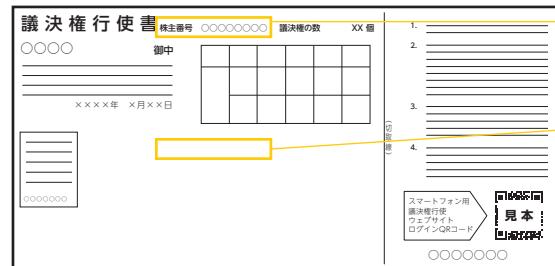
株主総会ライブ配信についてのご案内

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。インターネットによるライブ配信で本株主総会をご視聴いただくことは、株主総会への出席とは認められないため、議決権の行使や質問、動議を行うことはできません。ライブ配信をご視聴になる株主様におかれましては、**インターネット・郵送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	2026年3月27日（金曜日）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	https://sapporoholdings-soukai.live

ログインID及びパスワードについて



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 2025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。
- ご視聴は株主様ご本人のみに限定させていただきます。また、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

ご不明な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：2026年3月27日（金）
午前9時～株主総会終了時刻まで

剰余金の配当の件

当社は、株主の皆様への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90円（前期比38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90円 配当総額 7,022,357,190円
3 剰余金の配当が効力を生じる日	2026年3月30日

(注) 当社は2026年1月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施しております。2025年12月期の配当につきましては、配当基準日が2025年12月31日となりますので、当該株式分割前の株式数を基準として配当を実施いたします。

定款一部変更の件

1. 提案の理由

当社をはじめとするサッポログループは、国内外の社会・市場環境が大きく変化する中、2026年に迎える創業150周年とその先を見据えた持続的成長を実現するためには、さらなる収益性の向上と、分散した経営資源の集中が不可欠であるとの結論に至りました。

そこで、このたび創業以来の強みを活かし、「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」をビジョンとして掲げ、「国内外の酒類事業を中核とし、成長分野に経営資源を集中する」という中長期方針のもと、持続可能な成長を支える最適な組織形態として事業持株会社体制への移行を決定いたしました。

この事業持株会社体制への移行に際して、当社がグループの中核を担うサッポロビール株式会社の事業内容を円滑に承継するため、商号を「サッポロビール株式会社」に変更し、また目的に事業を営むことを加える等の変更を実施するにあたり、現行定款の第1条、第2条及び第30条を変更するものであります。

また、より機動的かつ柔軟な経営体制を構築するため、現行定款第23条を変更するものであります。なお、本定款変更については、2026年7月1日に効力が発生するものといたします。

2. 変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。

(下線は変更箇所を示しております。)

現 行 定 款	変 更 後
<p>第1章 総則</p> <p>(商号) 第1条 当社はサッポロホールディングス株式会社と称し、英文ではSAPPORO HOLDINGS LIMITEDとする。</p> <p>(目的) 第2条 当社は次の事業を営むことを目的とする。 1. 次の事業を営む会社およびこれに相当する事業を営む外国会社の株式を所有することによる当該会社の事業活動の支配・管理 1. ビールその他の酒類の製造、販売 2. 清涼飲料その他の飲料の製造、販売 3. 食料品の製造、販売</p>	<p>第1章 総則</p> <p>(商号) 第1条 当社はサッポロビール株式会社と称し、英文ではSAPPORO BREWERIES LIMITEDとする。</p> <p>(目的) 第2条 当社は次の事業を営むこと、ならびに次の事業を営む会社およびこれに相当する事業を営む外国会社の株式または持分を所有することにより、当該会社の事業活動を支配・管理することを目的とする。 1. ビールその他の酒類の製造、販売 2. 清涼飲料その他の飲料の製造、販売 3. 食料品の製造、販売</p>

現 行 定 款	変 更 後
<p><u>(4)</u> 医薬品、農薬の製造、販売</p> <p><u>(5)</u> 酵素、アルコール等の醗酵化学製品の製造、販売</p> <p><u>(6)</u> 動植物新種の開発、販売</p> <p><u>(7)</u> 飼料、肥料の製造、販売</p> <p><u>(8)</u> ビールその他の酒類の原料の販売および斡旋</p>	<p><u>4.</u> 医薬品、農薬の製造、販売</p> <p><u>5.</u> 酵素、アルコール等の醗酵化学製品の製造、販売</p> <p><u>6.</u> 植物新種の開発、販売</p> <p><u>7.</u> 飼料、肥料の製造、販売</p> <p><u>8.</u> ビールその他の酒類の原料の販売および斡旋</p>
<p><u>(9)</u> 不動産の売買・交換・貸借、これらの代理・仲介および宅地開発</p>	<p><u>9.</u> 飲食店の経営および経営指導</p> <p><u>10.</u> ビールその他の酒類の醸造技術に関する指導および醸造設備の企画、設置、管理に関するコンサルタント業</p> <p><u>11.</u> 酒類・清涼飲料・食料品等の製造設備、その関連機器、実験・検査用機器、理化学機器、自動販売機、冷蔵機器の設計、製作、賃貸、販売およびそれらの斡旋</p> <p><u>12.</u> 不動産の売買・交換・貸借、これらの代理・仲介およびその所有・運営・保守・管理・斡旋</p>
<p><u>(10)</u> ビルディング内の保守・管理</p>	<p>(削 除)</p>
<p><u>(11)</u> 建築、都市計画に関する調査、企画、設計および建築工事監理</p>	<p><u>13.</u> 建築に関する設計および工事の請負</p>
<p><u>(12)</u> 建築工事、電気工事、管工事および機械器具設置工事の請負ならびに施工業</p>	<p>(削 除)</p>
<p><u>(13)</u> 保健・体育、観光・娯楽・宿泊施設の保有、賃貸借およびその運営</p>	<p><u>14.</u> 宿泊施設の保有およびその運営</p>
<p><u>(14)</u> 飲食店の経営および経営指導</p>	<p>(9. へ記載)</p>
<p><u>(15)</u> ビールその他の酒類の醸造技術に関する指導および醸造設備の企画、設置、管理に関するコンサルタント業</p>	<p>(10. へ記載)</p>
<p><u>(16)</u> 酒類・清涼飲料・食料品等の製造設備、その関連機器、実験・検査用機器、理化学機器、自動販売機、冷蔵機器の設計、製作、賃貸、販売およびそれらの斡旋</p>	<p>(11. へ記載)</p>
<p>(新 設)</p>	<p><u>15.</u> 特定目的会社、特別目的会社および不動産投資信託に対する出資ならびに出資持分の売買、仲介および管理</p>
<p><u>(17)</u> 装身具・衣料・皮革製品・スポーツ用品・室内装飾品・台所用品および日用品雑貨の販売</p>	<p><u>16.</u> 装身具・衣料・皮革製品・スポーツ用品・室内装飾品・台所用品および日用品雑貨の販売</p>
<p><u>(18)</u> 生花・花器・植木類および生花装飾品の販売ならびに賃貸</p>	<p><u>17.</u> 生花・花器・植木類および生花装飾品の販売ならびに賃貸</p>

現 行 定 款	変 更 後
<p>(19) 貨物自動車運送事業および倉庫業</p> <p>(20) 旅行業</p> <p>(21) 有価証券の運用・売買、金銭の貸付および債務の保証</p> <p>(22) 各種情報機器、情報の処理、情報提供サービスおよびこれらに関連するソフトウェアの開発、販売、貸借ならびに業務代行 (新 設)</p> <p>(23) 以上 (1) ないし (22) の事業を営む企業に対する投資および融資</p> <p>(24) 以上に付帯または関連する一切の業務</p> <p>2. 前号 (1) ないし (24) に関する研究、開発、調査の受託</p> <p>3. 不動産の売買、賃貸、管理および斡旋</p> <p>4. 知的財産権の取得、維持、管理、利用許諾および譲渡</p> <p>5. 前各号に付帯または関連する一切の業務</p>	<p>18. 貨物自動車運送事業および倉庫業</p> <p>19. 旅行業</p> <p>20. 有価証券の運用・売買、金銭の貸付および債務の保証</p> <p>21. 各種情報機器、情報の処理、情報提供サービスおよびこれらに関連するソフトウェアの開発、販売、貸借ならびに業務代行</p> <p>22. 前1号ないし21号を通じた地域創生に関する事業</p> <p>23. 前1号ないし22号の事業を営む企業に対する投資および融資 (削 除)</p> <p>24. 前1号ないし23号に関する研究、開発、調査の受託 (削 除)</p> <p>25. 知的財産権の取得、維持、管理、利用許諾および譲渡</p> <p>26. 前各号に付帯または関連する一切の業務</p>
<p>第4章 取締役および取締役会</p> <p>(取締役会の招集権者および議長)</p> <p>第23条 取締役会は、法令に別段の定めのある場合を除き、<u>取締役会長がこれを招集し、議長となる。</u></p> <p><u>取締役会長をおかないときまたは取締役会長に事故あるときは取締役社長、取締役社長をおかないときまたは取締役社長に事故あるときは、取締役会があらかじめ定めた順序により他の取締役が招集し、議長となる。</u></p> <p>(グループ執行役員)</p> <p>第30条 当社は、取締役会の決議または取締役会の決議によって委任を受けた取締役の決定によってグループ執行役員を定め、<u>グループ執行役員にグループ各事業会社の業務執行もしくはグループ運営上特に重要でかつ事業会社にまたがる経営課題を執行させることができる。取締役社長をおかないときは、取締役会の決議によって、グループ執行役員の中から社長を選定することができる。</u></p>	<p>第4章 取締役および取締役会</p> <p>(取締役会の招集権者および議長)</p> <p>第23条 取締役会は、法令に別段の定めのある場合を除き、<u>取締役会の決議をもってあらかじめ定めた取締役がこれを招集し、議長となる。</u></p> <p><u>当該取締役に事故があるときは、取締役会があらかじめ定めた順序により他の取締役が招集し、議長となる。</u></p> <p>(執行役員)</p> <p>第30条 当社は、取締役会の決議または取締役会の決議によって委任を受けた取締役の決定によって<u>執行役員</u>を定めることができる。</p>

第3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

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、本議案及び第4号議案を承認・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4名となり構成比率は36.4%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	再任	ときまつ ひろし 時松 浩	代表取締役社長 指名委員・報酬委員	11/11回（100%）
2	再任	まつで よしただ 松出 義忠	専務取締役	14/14回（100%）
3	再任	しょうふう りえこ 松風 里栄子	専務取締役	14/14回（100%）
4	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・報酬委員	14/14回（100%）
5	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・報酬委員	14/14回（100%）
6	新任 社外 独立	たのうち なおこ 田内 直子	取締役 （監査等委員・社外） 指名委員・報酬委員	14/14回（100%）
7	新任 社外 独立	わたなべ あきひろ 渡辺 章博	—	—
8	新任 社外 独立	みずとめ こういち 水留 浩一	—	—

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. 時松浩氏の取締役会出席回数は、2025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64歳(1962年2月23日生)

再任

取締役在任年数
(本総会終結時)

1年

所有する
当社株式の数

46,725株

取締役会
出席回数

11/11回
(100%)

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、2025年に当社代表取締役社長及びサッポロビール株式会社代表取締役社長に就任いたしました。

就任後、コーポレートガバナンス改革、事業持株会社体制への移行、酒類事業の構造改革・成長、不動産事業への外部資本導入に取り組んできました。

同氏は経営者として豊富な経験、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)」の達成ヘリ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。

★ 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
2012年3月	同社 執行役員 新価値開発部長	2025年3月	当社 代表取締役社長 兼 サッポロビール株式会社 代表取締役社長(現在に至る)
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 よしただ
義忠

満60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、当社財務担当役員として、特に不動産事業への外部資本導入、資本コストや株価を意識した経営の推進に取り組んできました。

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
(本総会最終時)

4年

所有する
当社株式の数

8,295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	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
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	2025年3月	当社 専務取締役 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)

★ 重要な兼職の状況

なし



候補者番号

3

しょうふう
松風 里栄子

満58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、グループ経営戦略及び経営計画の実行、事業持株会社体制への移行、海外ガバナンスの強化に取り組んできました。

同氏は、グローバルでの事業経営、M&A、サステナビリティ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)

4年

所有する
当社株式の数

6,934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
エグゼクティブ・マネージャー | 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 | 株式会社センシングアジア 代表取締役
(現在に至る) | 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
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
取締役 |
| 2017年3月 | 同社 経営戦略本部長 兼 経営戦略部長 | 2025年3月 | 当社 専務取締役 兼 サッポロビール株式会社
取締役 (現在に至る) |
| 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 | | |
| 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 | | |

★ 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

たねはし まき お
種橋 牧夫

満69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、アセットプランニング・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、不動産事業への外部資本導入において、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。

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

5,363株

取締役会
出席回数14/14回
(100%)**★ 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	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
2012年 4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



候補者番号

5

ふじい りょうたろう
藤井 良太郎

満51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・M&A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、M&A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	同社 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・マーケティング 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います。また、適用のある金融商品取引所が定める独立性基準を満たしているため、東京証券取引所及び札幌証券取引所に対して、独立役員として届け出ております。

★ 重要な兼職の状況

なし

取締役在任年数
(本總會終結時)

2年

所有する
当社株式の数

7,264株

取締役会
出席回数

14/14回
(100%)



候補者番号

6

たの うち なお こ

田内 直子

満60歳(1965年5月19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

田内直子氏は、大手食品メーカーでのM&A、経営企画、内部監査、監査役などの豊富な経験、実績、見識を有し、マーケティング・M&A・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、マーケティング、M&A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

1989年 4月	味の素株式会社入社	2021年 4月	神戸大学大学院客員教授
1999年 9月	マッキンゼー・アンド・カンパニー	2022年 1月	正栄食品工業株式会社 社外取締役(現在に至る)
2002年 1月	味の素株式会社	2024年 3月	当社 監査等委員である社外取締役(現在に至る)
2009年 7月	同社 アミノサイエンス事業開発部専任部長	2025年 3月	東京建物株式会社 社外取締役(現在に至る)
2011年 7月	同社 経営企画部専任部長		
2016年 7月	同社 監査部専任部長		
2019年 6月	味の素アニマル・ニュートリション・グループ株式会社 監査役		

★ 独立性に関する考え方

田内直子氏は、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

正栄食品工業株式会社 社外取締役 / 東京建物株式会社 社外取締役

取締役在任年数
(本総会最終時) **2年**

所有する
当社株式の数 **1,449株**

取締役会
出席回数 **14/14回**
(100%)

監査等委員会
出席回数 **19/20回**
(95%)



候補者番号

7

わたなべ あきひろ

渡辺 章博

満67歳(1959年2月18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

渡辺章博氏は、企業の創業者・経営者及び公認会計士としての豊富な経験、実績を有し、M&A・グローバルマネジメント・財務会計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、M&A、グローバルマネジメントにおいて客観的・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

1980年10月	平和監査法人(現中央監査法人)入所	2016年 9月	ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社(現株式会社ファミリーマート) 社外取締役
1990年 7月	Peat Marwick Mitchell & Co.(KPMG LLP) ニューヨーク事務所 監査部門パートナー	2022年 6月	株式会社東芝 社外取締役
1994年 7月	KPMGコーポレイトファイナンス株式会社 代表取締役	2024年 1月	フリーハン・ローキー株式会社 会長(現在に至る)
2004年 4月	GCA株式会社 代表取締役CEO	2025年 6月	第一三共株式会社 社外取締役 (現在に至る)
2008年11月	インド製薬会社ランバクシー社 社外取締役		

★ 独立性に関する考え方

渡辺章博氏は、フリーハン・ローキー株式会社の会長を務めております。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

フリーハン・ローキー株式会社 会長 / 第一三共株式会社 社外取締役

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

8

みずとめ こういち
水留 浩一

満58歳(1968年1月26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

水留浩一氏は、企業の経営者として、また、グローバルコンサルティングファームでの豊富な経験、実績を有し、グローバルマネジメント・M&A・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、グローバルマネジメント、M&A、マーケティングにおいて客観的・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

1991年4月	株式会社電通入社	2013年6月	株式会社ワールド 取締役専務執行役員
1996年2月	アンダーセンコンサルティング(現アクセンチュア株式会社)	2015年2月	株式会社あきんどスシロー(現株式会社FOOD & LIFE COMPANIES) 代表取締役社長
2000年4月	株式会社ローランド・ベルガー(日本法人)	2022年5月	株式会社アダストリア(現株式会社アンドエスティHD) 社外取締役(現在に至る)
2005年1月	同社 代表取締役	2024年10月	株式会社FOOD & LIFE COMPANIES 代表取締役
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) 常務取締役	12月	同社 取締役特別顧問
2010年12月	日本航空株式会社 取締役副社長	2025年9月	株式会社I-ne 社外取締役(現在に至る)

★ 独立性に関する考え方

水留浩一氏は、2024年12月まで株式会社FOOD & LIFE COMPANIES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

株式会社アンドエスティHD 社外取締役 / 株式会社I-ne 社外取締役

取締役在任年数 (本総会最終時)	—
所有する 当社株式の数	33,300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。また、当社は2026年1月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施しておりますので、所有する当社の株式数は株式分割後の株式数を基準に記載しております。
3. 当社は、種橋牧夫氏、藤井良太郎氏及び田内直子氏との間で、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。また、渡辺章博氏及び水留浩一氏の選任をご承認いただいた場合には、当社は両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、事業報告「当社の現況、③会社役員」に記載のとおりであります。
4. 当社は、時松浩氏、松出義忠氏、松風里栄子氏、種橋牧夫氏、藤井良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、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。また、渡辺章博氏及び水留浩一氏の選任をご承認いただいた場合には、当社は両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」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、2026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」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、うち社外取締役2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）の選任をお願いいたしたいと存じます。

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	新任 社外 独立	きたやま ひさえ 北山 久恵	—	—	—
2	新任 社外 独立	のだ せいこ 野田 聖子	—	—	—
3	新任	きたむら よういち 北村 洋一	—	—	—

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



候補者番号

1

きたやま ひさえ
北山 久恵

満68歳(1957年8月30日生)

新任

社外

独立

監査等委員である社外取締役候補者の選任理由及び期待される役割の概要

北山久恵氏は、直接会社の経営に関与された経験はありませんが、公認会計士として監査法人における豊富な経験、実績、見識を有し、また大手監査法人のパートナーや公認会計士協会の役員、監査委員会委員長等におけるこれまでの経験に基づき、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、監査等委員である社外取締役候補者としております。なお、北山久恵氏が取締役を選任された場合は、本総会終了後の監査等委員会での決議を条件として、当社の監査等委員長に就任する予定です。

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	—
監査等委員会 出席回数	—

★ 略歴、地位及び担当

1982年10月	監査法人朝日会社(現有限責任あずさ監査法人)入社	7月	北山公認会計士事務所 代表 (現在に至る)
1986年3月	公認会計士 登録	2021年3月	株式会社荏原製作所 社外取締役
1999年5月	朝日監査法人(現有限責任あずさ監査法人) パートナー	4月	兵庫県立大学大学院 特任教授 (現在に至る)
2013年7月	有限責任あずさ監査法人 常務理事	2022年6月	株式会社ダイセル 社外監査役 (現在に至る)
2019年6月	日本公認会計士協会 近畿会会長		
7月	日本公認会計士協会 副会長		
2020年6月	株式会社椿本チエイン 社外取締役 (現在に至る)		

★ 独立性に関する考え方

北山久恵氏は、現在、北山公認会計士事務所の代表であります。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

北山公認会計士事務所 代表 / 株式会社椿本チエイン 社外取締役 / 株式会社ダイセル 社外監査役



候補者番号

2

の だ せい こ
野田 聖子

満62歳(1964年2月17日生)

新任

社外

独立

監査等委員である社外取締役候補者の選任理由及び期待される役割の概要

野田聖子氏は、直接会社の経営に関与された経験はありませんが、弁護士として豊富な経験、実績、見識を有し、また上場企業での社外監査役、社外取締役監査等委員等におけるこれまでの経験に基づき、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、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

1986年 4月	株式会社阿波銀行 入行	2018年 6月	株式会社阿波銀行 社外取締役監査等委員 (現在に至る)
1999年 4月	弁護士登録 (第一東京弁護士会) 永沢総合法律事務所 入所 (現在に至る)	2023年 4月	国立大学法人一橋大学 大学院法学研究科 法科大学院特任教授 (現在に至る)
2007年 6月	株式会社ツムラ 社外監査役		

★ 独立性に関する考え方

野田聖子氏は、現在、永沢総合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

永沢総合法律事務所 弁護士 / 株式会社阿波銀行 社外取締役監査等委員

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 —

監査等委員会
出席回数 —



候補者番号 きたむら よういち

3

北村 洋一

満55歳(1970年6月23日生)

新任

★ 監査等委員である取締役候補者の選任理由

北村洋一氏は、経理・財務部門を長く経験するとともに、構造改革や収益力強化に取り組んできました。また、ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社の取締役を務め、豊富な経験、実績、見識を有しており、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

1993年 4月	当社（旧サッポロビール株式会社）入社	2024年 3月	同社 取締役執行役員 兼 経営企画部長
2019年 6月	株式会社恵比寿ワインマート 監査役 兼 SAPPORO VIETNAM LTD. INSPECTOR	2025年 3月	同社 取締役執行役員（現在に至る（本総会終結時退任予定））
2022年 3月	ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社 経理部長		

★ 重要な兼職の状況

なし

取締役在任年数
(本総会終結時) —所有する
当社株式の数 5,949株取締役会
出席回数 —監査等委員会
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。また、当社は2026年1月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施しておりますので、所有する当社の株式数は株式分割後の株式数を基準に記載しております。
3. 北山久恵氏が2021年3月から2025年3月まで社外取締役として就任していた株式会社荏原製作所は、2025年2月20日、公正取引委員会より下請代金支払遅延等防止法に基づく勧告を受けました。同氏は、事前に当該事案を認識しておりませんでした。日頃から取締役会等において法令遵守の視点に立った提言等を行ってききました。また、当該事案を認識した後は、早急な事案の究明、再発防止に向けた内部統制体制の強化・コンプライアンスの徹底について提言等を行いました。
4. 北山久恵氏、野田聖子氏及び北村洋一氏の選任をご承認いただいた場合には、当社は各氏の間で会社法第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会社役員の状況」に記載のとおりであります。
5. 北山久恵氏、野田聖子氏及び北村洋一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会社役員の状況」に記載のとおりであります。
6. 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、2026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

グループ中長期成長戦略の実行段階において、取締役会として多様で客観性の高い監督機能の強化、迅速かつ質の高い経営判断を可能とする取締役体制の確立を目的とし、新たなスキルマトリックスを策定しました。

スキルについては、必要とされる普遍的な「基盤スキル」に加え、グループ事業領域における成長戦略に対応するための「戦略上必要なスキル」を新たに特定し、2区分で計10項目に分類しています。

取締役会としての実効性をより分かりやすく開示するため、各取締役候補者のスキルについては、保有スキルの中から、当社において特に「期待する」スキルを表記しております。

基盤 スキル	企業経営	グループの経営理念の実現に向け、中長期経営方針に基づく事業ポートフォリオの見直し等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、適切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。
	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、当社の事業活動におけるサステナビリティ重点課題の解決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。
	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、実績を持つ取締役が必要である。
戦略上 必要な スキル	グローバル マネジメント	グループの中長期の事業成長を牽引する重要なドライバーと位置づけてい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、海外事業の運営や事業改革の経験、実績を持つ取締役が必要である。
	資本市場との 対話	投資家等、資本市場との継続的な対話により信頼関係を醸成し、効果的な情報の開示と資本市場の声の経営へのフィードバックを行うことで、中長期的な企業価値向上への取り組みを強化するためには、資本市場の知識、経験を持つ取締役が必要である。
	M&A 事業再生	中長期経営方針に基づく事業ポートフォリオの見直し、事業強化を進めるために、M&A、PMI、事業構造改革等に必要組織力の獲得、強化が必要であり、大規模なM&A、事業再生等の取り組みの経験、実績を持つ取締役が必要である。
	マーケティング	「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、当社の強みである顧客接点の拡大、成長市場での優位性の構築につながるブランディング、営業、研究開発、生産技術等の専門性を有し、消費財事業でのマーケティング戦略の立案・推進の経験、実績を持つ取締役が必要である。
	アセット プランニング	中長期経営方針に基づき、不動産事業への外部資本導入を着実に完了させるとともに、グループが保有する不動産を酒類事業でのブランド力強化のための経営資源として有効に活用するために、不動産事業での価値創造の経験、実績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									
		基盤スキル					戦略上必要なスキル				
		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	サステナ ビリティ	人事 人財	グローバル マネジメント	資本市場 との対話	M&A 事業再生	マーケ ティング	アセット プランニング
時松 浩		○		○						○	○
松出 義忠			○			○		○			○
松風 里栄子					○	○	○		○		
種橋 牧夫 (社外)	○	○		○							○
藤井 良太郎 (社外)	○		○					○	○		
田内 直子 (社外)	○			○					○	○	
渡辺 章博 (社外)	○	○	○				○	○	○		
水留 浩一 (社外)	○	○					○		○	○	
北山 久恵 (社外)	○		○	○		○					
野田 聖子 (社外)	○			○	○				○		
北村 洋一			○	○				○			

- (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. 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. 北山久恵氏、野田聖子氏及び北村洋一氏は、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

2025年3月28日開催の第101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59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。
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、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。
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、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。
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、2026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。

取締役（監査等委員である取締役を除く）に対する株式報酬制度の一部改定の件

1. 提案の理由及びこれを相当とする理由

当社は、当社の業績及び株式価値との連動性をより明確にし、グループ対象役員が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として、2016年3月30日開催の第92回定時株主総会において取締役（社外取締役を除きます。）に対する株式報酬制度「株式給付信託（BBT）」（以下、「本制度」といいます。）の導入をご承認いただき、その後、2020年3月27日開催の第96回定時株主総会でのご承認を経て、信託に拠出する金銭の額の上限を3事業年度当たり446百万円（※1）、取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除きます。以下、同じとします。）に給付される当社株式等（下記2.において定義いたします。）の数の算定の基礎となる付与ポイント（1ポイントにつき1株に換算）の上限を1事業年度当たり92,700ポイント（※2）とし、本日に至ります。

今般、当社の中長期的な業績向上・企業価値増大に向けた適切なインセンティブとして機能させるとともに、株主の皆様と株式価値を共有するという本制度の目的に、より一層沿うように、本制度を見直すことといたしました。本議案は、本制度の見直しに伴い、当社が信託に拠出する金銭の額の上限の廃止及び取締役に対する業績連動報酬割合の見直しに伴う付与ポイント数の上限の変更（以下、「本制度改定」といいます。）についてご承認をお願いするものです。

本議案は、報酬委員会から、本制度の目的等を踏まえ、本制度改定は相当であるとの答申を得ていること、本議案を原案どおりご承認いただくことを条件に変更を決議している当社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（事業報告「当社の現況、③会社役員の状況」に記載）とも合致していることから、本議案の内容は相当であると考えております。

本議案は、2024年3月28日開催の第100回定時株主総会においてご承認をいただきました取締役の報酬額「年額5億円以内」（うち社外取締役分として年額1億円以内、使用人分給与は含みません。）とは別枠として、本制度に基づく報酬を取締役に対して支給するため、報酬等の額の具体的な算定方法及び具体的な内容についてのご承認をお願いするものです。なお、本制度の詳細につきましては、下記2.の枠内で、当社取締役会にご一任頂きたいと存じます。

第3号議案が原案どおり承認可決されますと、本制度の対象となる取締役は3名となります。

なお、監査等委員会から、本制度の目的、報酬委員会からの答申を含む本議案の決定プロセスを踏まえ、本制度改定は相当であるとの意見表明を受けております。

- （※1）当社の委任型執行役員及び一部子会社の取締役（社外取締役を除きます。）に対する給付を目的とした株式の取得に充てるための拠出額も含んでおります。
- （※2）当社は2026年1月1日付で、株式1株につき5株の割合をもって株式分割を行っており、本株式分割を考慮した記載となります。

2. 本制度における報酬等の額の具体的な算定方法及び具体的な内容（主な改定内容は下線のとおりです。）

本制度は、当社が拠出する金銭を原資として、当社株式が信託（以下、本制度に基づき設定される信託

を「本信託」といいます。)を通じて取得され、原則として取締役の退任時に当社株式及び当社株式の時価で換算した金額相当の金銭(以下、「当社株式等」といいます。)が給付される株式報酬制度です。

(1)本制度の対象者	取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除きます。)
(2)信託金額	原則として後述いたします対象期間ごとに、本制度に基づく取締役への給付を行うために必要な株式数を合理的に見込み、本信託が先行して取得するために必要と認める金額(※3)(※4)
(3)給付される当社株式数の算定方法と上限	1事業年度あたり150,000ポイントを上限に、役員株式給付規程に基づき役位及び業績達成度等により定まる数のポイントを付与。付与ポイントは(5)に際し、1ポイント当たり当社普通株式1株に換算(※5)
(4)当社株式の取得方法	(2)により拠出された資金を原資として、取引所市場を通じて又は当社の自己株式処分を引き受ける方法により取得(※6)
(5)当社株式等の給付	原則として、取締役が退任し、役員株式給付規程に定める受益者要件を満たした場合、所定の受益者確定手続を行うことにより、退任後に(3)により算定される数の当社株式を本信託から給付(※7)
(6)報酬等の額の具体的な算定方法	取締役が受ける報酬等の額は、ポイント付与時において、取締役に付与されるポイント数の合計に本信託の有する当社株式の1株当たりの帳簿価額を乗じた金額(ただし、当社株式について、株式分割、株式無償割当て又は株式併合等が行われた場合には、その比率等に応じて合理的な調整を行います。)を基礎とする。また、役員株式給付規程の定めに従って例外的に金銭が給付される場合において相当と認められるときは、当該金額を加算した額とする。
(7)配当の取扱い	本信託勘定内の当社株式に係る配当は、本信託が受領し、当社株式の取得代金や本信託に係る受託者の信託報酬等に充当。なお、本信託が終了する場合において、本信託内に残存する配当金等は、役員株式給付規程の定めに従って、その時点で在任する取締役に對して、各々が保有するポイント数に応じて、按分して給付

(※3) 当社は、株主総会及び取締役会の決議により承認を受けた範囲内で、2016年12月末日で終了した事業年度から2018年12月末日で終了した事業年度までの3事業年度(以下、「当初対象期間」といい、当初対象期間及び以後の原則として3事業年度ごとの各期間を「対象期間」といいます。)にかかかる当社株式等の給付を行うために必要な株式を取得するために必要な資金(446百万円)を信託期間開始時(2016年5月)に本信託へ拠出し、その後、2025年5月に48百万円を追加拠出してあります。本信託の信託財産内に残存する当社株式及び金銭は、本議案の承認可決後においても本制度に基づく給付の原資に充当することとします。

(※4) 今後、追加拠出を行う場合、信託財産内に残存する当社株式(直前までの各対象期間に関して取締役に付与されたポイント数に相当する当社株式で、取締役への給付が未了であるものを除きます。)及び金銭(以下、「残存株式等」といいます。)があるときは、残存株式等は以降の対象期間における給付の原資に充当することとし、残存株式等を勘案した上で、追加拠出額を算出するものとします。当社が追加拠出を決定したときは、適時適切に開示いたします。

(※5) 本議案をご承認いただいた後において、当社株式について、株式分割、株式無償割当て又は株式併合等が行われた場合には、その比率等に応じて、ポイント数の上限及び付与済みのポイント数又は換算比率について合理的な調整を行います。

(※6) 本信託による当社株式の取得につき、今後、当社が追加拠出を決定し、当社株式の取得が実施される場合、その詳細は、適時適切に開示いたします。

(※7) 役員株式給付規程に別途定める要件を満たす場合は、当該取締役に付与されたポイント数の一定割合について、当社株式の給付に代えて、当社株式を退任日時時点の時価で換算した金額相当の金銭を給付します。なお、金銭給付を行うために、本信託により当社株式を売却する場合があります。

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

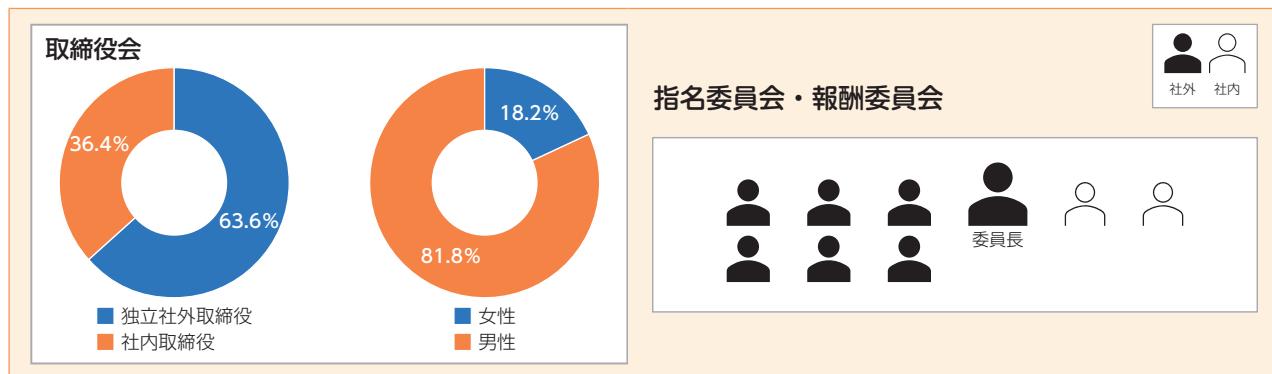
当社取締役会は、当社取締役に求める要件である「スキルマトリックス」に基づく知識、経験、能力のバランス、及び多様性の確保の観点から、必要とする人物により取締役会を構成しています。独立社外取締役を過半数とし、また、独立社外取締役・社内取締役の2名の女性取締役を選任し、多様性、透明性の高い体制を構築し、取締役会の実効性確保に努めています。

4. 取締役会の諮問機関

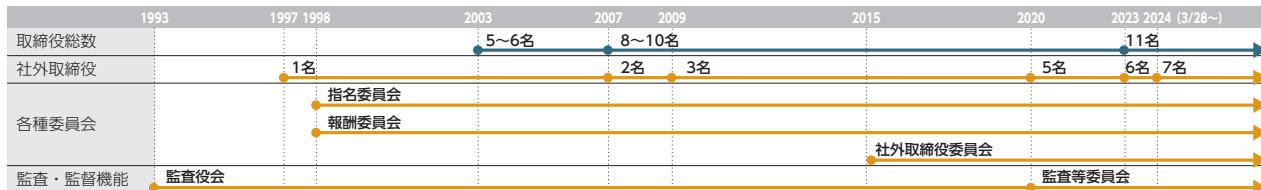
当社は、取締役の人事・処遇に係る運営の透明性を高め、経営機構の健全性を維持する目的から、取締役会の諮問機関として「指名委員会」と「報酬委員会」を設置しています。委員長は独立社外取締役より選出することとしています。また、独立社外取締役による、当社及び当社グループの経営戦略、並びにコーポレートガバナンスに関する事項等について情報交換、認識共有を図ることを目的として「社外取締役委員会」を設置しています。

取締役会及び指名・報酬委員会の構成

(2025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、2025年12月期には、9,056百万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14%となりました。

また、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%未満にするを目標としておりましたが、同期間に予定しております不動産事業への外部資本導入に伴い、親会社の所有者に帰属する持分合計が増加する見込みとなることから、これらの影響を総合的に勘案し、当該比率の目標を5%未満に見直すことといたしました。

引き続き政策保有株式の縮減を進め、資本効率の向上に努めてまいります。

②政策保有株式に係る議決権の行使

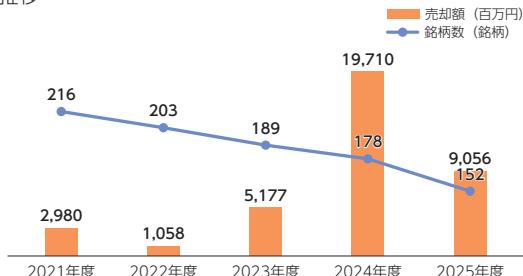
当社は、政策保有株式に係る議決権の行使に当たり、当社の保有方針及び投資先の株主共同の利益に鑑み、中長期的な視点から総合的に賛否を判断します。議案の内容等については、必要に応じて投資先と対話を行います。

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

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度目標
銘柄数	203銘柄	189銘柄	178銘柄	152銘柄	5%未満
貸借対照表計上額 (a)	47,047百万円	48,375百万円	31,902百万円	31,402百万円	
親会社の所有者に帰属する持分合計 (b)	166,310百万円	182,315百万円	196,030百万円	218,862百万円	
比率 (a÷b)	28%	27%	16%	14%	

(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。

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

5,069億円

前期比1.1%減 ▼

事業利益（※）

250億円

前期比48.6%増 ▲

営業利益

244億円

前期比332.9%増 ▲

親会社の所有者に帰属する当期利益

195億円

前期比152.8%増 ▲

※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

サッポログループは、2025年12月24日において、当社の完全子会社であるサッポロ不動産開発株式会社（以下、「SRE」）に対してPAGインベストメント・マネジメント株式会社及びKohlberg Kravis Roberts & Co. L.P.またはそれぞれの関係者が助言もしくは運営するファンドが共同で出資するSPARK合同会社が出資すること等を含む一連の取引（以下、「本件取引」）を決議し、かかる一連の取引に関する契約を締結いたしました。

これに伴い、不動産事業の一部を非継続事業に分類しており、当連結会計年度及び前連結会計年度についても同様の形で表示しております。売上収益、事業利益及び営業利益については、非継続事業を除いた継続事業の金額を、親会社の所有者に帰属する当期利益については、継続事業及び非継続事業を合算した数値を表示しております。非継続事業の詳細は「第102回定時株主総会招集ご通知 交付書面への記載を省略した事項」の「Ⅷ.非継続事業に関する注記」をご参照ください。

なお、本件取引に先立ち、SREが保有する恵比寿ガーデンプレイスの信託受益権の30%、GINZA PLACE及びサッポロガーデンパークの一部を、同じく完全子会社であるサッポロビール株式会社に移管することとしております。

また、サッポログループは、従来「酒類事業」「食品飲料事業」「不動産事業」の3区分を報告セグメントとしておりましたが、当期より「酒類事業」「食品飲料事業」の2区分に変更しております。

当期の経済環境は、地政学リスクの長期化や原材料・エネルギー価格の高騰に伴う物価上昇、米国の関税政策等による世界経済への影響の懸念等を背景に、先行き不透明な状況が続きました。

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3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、国内市場におけるビールの好調な販売と4月の価格改定による増収の影響があったものの、食品飲料事業の構造改革に伴う減収の影響により、前期比で減収となりました。

連結事業利益は、酒類事業の増収効果に加え、食品飲料事業のコスト構造改革や前期のIT投資の反動減等により、前期から増益となりました。

連結営業利益は、前期に計上した「STONE BREWING CO., LLC」の株式を取得した際に生じたのれんの減損損失の反動等により、前期から増益となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、為替相場の変動に伴い前期から為替差益が減少した一方、連結営業利益の増益等により、前期から増益となりました。

酒類事業

■ 当期の概況

- ・売上収益は、海外ブランドビールの売上数量が減少したものの、国内市場におけるビールの好調な販売と4月の価格改定の影響により、前期から増収となりました。
- ・事業利益は、主に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、事業利益増加に加え、那須工場の売却等により前期から増益となりました。

■売上収益	4,002億円	(前期比 59億円、 1.5%増)
■事業利益	285億円	(前期比 71億円、 33.1%増)
■営業利益	303億円	(前期比230億円、 315.4%増)

酒類事業に属する国内酒類、海外酒類、外食の状況は次のとおりです。

(国内酒類)

- ・景況感の悪化や4月の価格改定の影響等もあり、日本国内の業務用市場・家庭用市場共に軟調に推移し、ビール類(ビール・発泡酒(含む発泡酒②))の総需要は前期比96%と推定されます。また、ビールの総需要は前期比99%と推定されます。
- ・当期は、2026年10月の酒税改定を見据えてビールへの取り組みをさらに強化すると共にRTDを中心に事業の成長に注力しております。
- ・そのような中、「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107%、「エビスビール」の缶製品の売上数量は前期比102%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、総需要を上回る前期比99%になりました。また、RTD缶の売上数量は前期比108%となりました。

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

(海外酒類)

- ・北米ビール市場は、消費者需要の弱含みとカテゴリー構成の変化により、前期比で軟調に推移しました。なかでも米国のクラフトビールは市況の弱さが続き、当社の海外ブランドの売上数量は前期を下回りました。一方、SAPPOROブランドは、重点エリアにおけるディストリビューション拡大に加え、ブランド世界観を一貫して訴求するコミュニケーションを強化したことにより、北米での売上数量は前期比105%と堅調に推移しました。

(外食)

- ・外食需要は、社会経済活動の正常化による人流、対面サービス消費の回復が緩やかに続き、堅調に推移しました。そのような中、インバウンド需要の取り込みやシニア層の顧客獲得、メニューや価格の改定により、外食事業の既存店売上高は前期比で104%となりました。

食品飲料事業

■ 当期の概況

- ・売上収益は、国内市場における昨年までの事業譲渡等の構造改革の影響や、海外飲料のマレーシア工場での一時的な稼働停止及び稼働率低下に伴う売上減少の影響等により、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ものの、コスト構造改革による効果が寄与したことにより、前期から増益となりました。
- ・営業利益は、主に神州一味噌株式会社の株式及び同社に対する債権の譲渡契約締結に伴う減損損失の計上や、前期の固定資産の減損損失戻入益や土地の売却益の計上の反動減等により、前期から減益となりました。

■売上収益	1,066億円	(前期比113億円、9.6%減)
■事業利益	42億円	(前期比8億円、23.3%増)
■営業利益	19億円	(前期比33億円、63.8%減)

食品飲料事業に属する国内食品飲料、海外飲料の状況は次のとおりです。

(国内食品飲料)

- ・国内の飲料総需要は、前期比97%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、飲料の主力ブランドである「キレートレモン」が前期比109%と堅調に推移しました。「北海道コーン茶」シリーズや「北海道富良野ホップ」といった独自価値をもつ商品が、それぞれ前期比2桁増と好調であったものの、飲料全体では商品改廃等により、前期比94%となりました。
- ・また、主力ブランドである「ポッカレモン100」は前期比117%と引き続き好調に推移しております。

(海外飲料)

- ・2025年3月初旬よりマレーシア工場において発生しておりました製品パッケージの不具合につきましては、現在は正常化しております。
- ・そのような中、シンガポールにおいては、嗜好の多様化に伴い既存市場の需要が低下傾向にある市場環境も影響し、売上金額は前期比93%（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においても、新規販売代理店の販売網による売上拡大を図る一方で、製造状況の影響を受け売上金額は前期比85%（現地通貨ベース）に留まりました。
- ・上記を除く輸出事業においては、2024年8月より中東への輸出を再開しており、昨今中東情勢が悪化し、その影響があるものの、売上金額は前期比108%（現地通貨ベース）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が共に堅調に推移しており、特に都心5区の中でも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、「恵比寿ガーデンプレイス」における高いオフィス稼働率の維持、シネマ・催事による「サッポロファクトリー」の好調な集客、さらに、2024年に取得した物件による賃貸収入の増加により、前期から増収となりました。
- ・なお、サッポログループは、2025年12月24日に開示した「不動産事業への外部資本導入に伴う連結子会社の異動に関するお知らせ」に記載のとおり、不動産事業に関する一連の取引に伴い、当連結会計年度より不動産事業を非継続事業に分類しております。詳細はホームページをご参照ください。 https://www.sapporoholdings.jp/news/items/1_ja_re_251224.pdf

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)

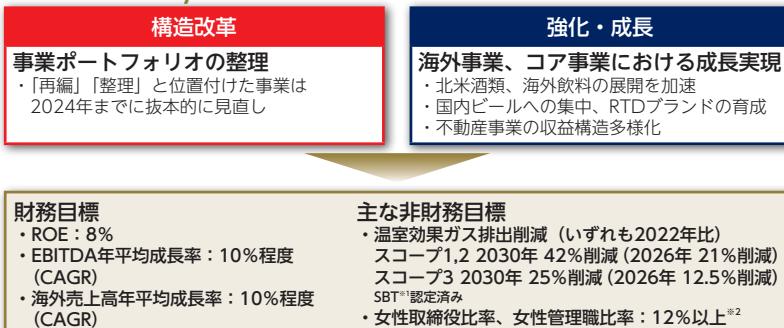
1876年の創業以来、様々なイノベーションを推進し、お客様に潤いと豊かさをもたらす商品やサービスをお届けしてきた当社は、本年、創業150周年を迎えます。

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ました。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。このような取り組みを着実に進めた結果、本中計で掲げていた2026年の財務目標：ROE 8%を、2025年に一年前倒しで達成いたしました。引き続き、ステークホルダーの皆様の期待に確実に応えてまいります。

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

<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まいります。

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」に基づき、DX・ITの人財育成や基盤整備を推進しています。

人財育成では、全社員DX人財化を目指し、全社eラーニングや選抜型研修を継続的に実施しています。また、グループ共通のデータ活用基盤「SAPPORO DATA FACTORY」を本格稼働し、出荷情報等の社内データと気象データ等のオープンデータを統合・分析できる環境を整備することで、意思決定の迅速化と高度化を進めています。

さらに、サッポログループ独自の生成AIツール「SAPPORO AI-Stick（相棒）」を全社に導入し、業務効率化や新たな価値創出を加速するとともに、AI・データの利活用を通じてお客様接点の拡大、ビジネス成長、働き方改革を推進し、DXによる企業価値向上を進めてまいります。

【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 働き方の変革 | ：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。2025年11月の業績予想修正に基づき、2025年の期末配当は従来予想の1株当たり60円から90円へと増配修正をいたしました。今後の配当水準につきましては、12月の配当方針の変更に基づき、DOE※3%以上を目安に、2030年までにDOE4%以上を目指してまいります。

※DOE=配当額/親会社の所有者に帰属する持分合計（期首期末平均）

(7) サッポログループの主要事業での取り組み課題

国内事業



【国内】

- 2026年酒税改正を見据えて、「黒ラベル」「エビスビール」を中心としたビールカテゴリーへの投資強化による、総需要を上回る成長の実現
- 好調な“濃いめブランド”の育成や無糖市場への新提案等ポートフォリオ拡充によるRTDのさらなる成長と収益改善
- コスト構造改革による収益力のさらなる強化

【外食】

- 「顧客体験価値」向上によるリピーター獲得、ブランド力の強化
- 酒類事業における顧客接点、ブランド発信拠点としての機能強化

【国内食品飲料】

- 国産レモン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

海外事業



【酒類】

- アメリカ : 「SAPPORO PREMIUM BEER」の成長とさらなる構造改革の推進
- カナダ : Sleemanブランドの再育成、ノンアル・RTDの取組強化
- アジア・欧州 : アライアンスを含めた事業構造見直しによる収益基盤の強化

【飲料】

- シンガポール : 無糖・低糖茶カテゴリーの強化によるシェア拡大と販売費の最適化による利益最大化
- マレーシア : 商品ポートフォリオの見直しとアライアンス強化による収益性改善

(注1) 従来の報告セグメント「酒類事業」及び「食品飲料事業」から「国内事業」及び「海外事業」へ2026年12月期第1四半期決算より変更いたします。変更後の報告セグメント「国内事業」は、「国内酒類」、「外食」及び「国内食品飲料」で構成し、「海外事業」は、「海外酒類」及び「海外飲料」で構成いたします。

詳細はホームページをご参照ください。 https://www.sapporoholdings.jp/news/items/seg_260213.pdf

(注2) 当社は、2025年12月24日に開示した「不動産事業への外部資本導入に伴う連結子会社の異動に関するお知らせ」に記載のとおり、不動産事業に関する一連の取引に伴い、当連結会計年度より不動産事業を非継続事業に分類しております。

詳細はホームページをご参照ください。 https://www.sapporoholdings.jp/news/items/1_ja_re_251224.pdf

(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、その方針に基づく具体的な戦略として「グループ中長期成長戦略」を2025年2月14日に公表いたしました。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。

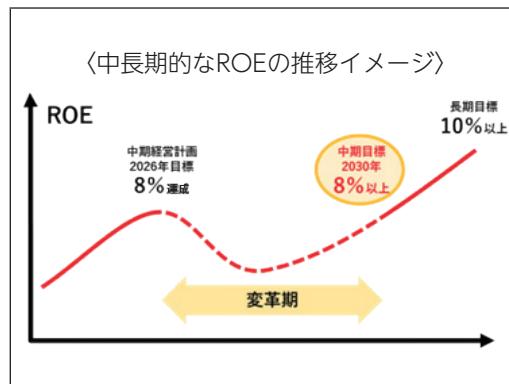
戦略骨子	施策・ターゲット
① Bonds with Community (わくわくする体験や新しい楽しみ方の提供)	基軸ブランドのマーケティング投資倍増、外食事業を中心に顧客接点を拡大する等により、国内ビールシェア25%、2030年国内酒類事業利益率10%以上を目指す
② Healthier Choice (より健康的な選択肢の提供)	国内ではノンアルコール・RTD開発体制強化、酒類と飲料の組織融合により健康機能価値を訴求。海外ではノンアルコール展開エリアを北米で拡大
③ Efficient Foundation (成長戦略実行に向けた組織改革)	2026年7月に事業持株会社体制へ移行予定。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等も含めた成長投資を検討。顧客体験価値の提供やRTD事業の強化、海外事業強化といった重点領域を定めて投資を判断、実行していく

2. 財務戦略

長期目標としてROE10%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。2026年以降、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策定の中で検討していきます。



(9) 中期経営計画 (2027~30) の策定

現在、当社では2027年~2030年までの4か年を対象とする中期経営計画の策定を進めております。2026年7月には事業持株会社体制への移行を予定しておりますが、2027年からの中期経営計画では、グループの総合力を結集し、成長領域への重点投資、収益構造の強化、そして持続的な企業価値向上に向けた取り組みを進めていきます。なお、詳細な内容につきましては、2026年度中に確定する予定であり、確定後、速やかに公表いたします。引き続き、株主の皆様に対し透明性の高い情報開示に努めてまいります。

③ 財産及び損益の状況の推移(2025年12月31日現在)

区分	第98期 2021年度	第99期 2022年度	第100期 2023年度	第101期 2024年度	第102期 2025年度
売上収益 (百万円)	437,159	478,422	518,632	512,434	506,861
事業利益 (百万円)	8,142	9,312	15,633	16,827	25,009
売上収益事業利益率 (%)	1.9	1.9	3.0	3.3	4.9
営業利益 (百万円)	22,029	10,106	11,820	5,645	24,437
税引前利益 (百万円)	21,185	11,367	12,144	7,217	22,704
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	12,331	5,450	8,724	7,714	19,498
基本的1株当たり当期利益 (円)	158.30	69.96	111.99	19.80	50.02
ROE (%)	7.9	3.3	5.0	4.1	9.4
EBITDA (百万円) (※)	28,639	29,879	36,038	34,059	41,955
資産合計 (百万円)	594,551	639,118	663,573	664,963	653,690
資本合計 (百万円)	163,327	167,201	183,248	197,157	220,117
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	2,086.96	2,134.98	2,340.41	503.14	561.41
親会社所有者帰属持分比率 (%)	27.3	26.0	27.5	29.5	33.5
ネットD/Eレシオ (倍)	1.2	1.5	1.3	1.1	0.8
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	30,308	7,814	45,446	36,109	44,592
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	20,729	△46,137	△16,439	△5,836	△2,972
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△53,080	36,465	△27,140	△25,372	△42,274

※ 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。

3. 当連結会計年度において、不動産事業を非継続事業に分類しています。これに伴い、売上収益、営業利益及び税引前利益については、非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しています。なお、前連結会計年度についても同様に組み替えて表示しています。

4. 当社は、2026年1月1日付で普通株式1株につき5株の株式分割を行っております。「基本的1株当たり当期利益」、「1株当たり親会社所有者帰属持分」は、前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたものと仮定して算定しております。

④ 設備投資の状況

当期の設備投資額は、225億円（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

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10億円を調達しました。

なお、社債償還および長期借入金返済を総額355億円実施しています。

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(2025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
■ 株式会社恵比寿ワインマート	100	※100	ワイン・洋酒等の販売
■ フォーモ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
■ POKKA PTE. LTD.	27 百万シンガポールドル	※100	飲料水の製造・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 ACE (MALAYSIA) SDN. BHD.	27 百万マレーシアリングgit	※50	飲料水の製造・販売
■ POKKA (MALAYSIA) SDN. BHD.	60 百万マレーシアリングgit	※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. サッポロ不動産開発株式会社及びサッポロ不動産投資顧問株式会社は、2025年12月24日付締結の不動産事業への外部資本導入に係る契約により、2026年6月1日付で連結子会社から除外される予定です。
3. サッポログループ食品株式会社は、2026年1月1日付で解散を決議しています。
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
■ 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
■ 株式会社LEMONITY	100	※24.55	農産物の生産・販売

※印は当社子会社保有の株式を含んでいます。

(注) 1. 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。

2. 株式会社ザ・クラブ・アット・エビスガーデンは、2025年12月24日付締結の不動産事業への外部資本導入に係る契約により、2026年6月1日付で持分法適用会社から除外される予定です。
3. 京葉ユーティリティ株式会社は、2025年9月30日付で保有株式の異動により持分法適用会社から除外されています。
4. 株式会社LEMONITYは、2025年9月3日付で会社設立により関連会社となりました。

8 従業員の状況(2025年12月31日現在)

(1) サポート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	3,565	△184
食品飲料事業	2,255	△146
不動産事業	138	4
全社 (共通)	144	26
合計	6,102	△300

(注) 当社は、当連結会計年度より「不動産事業」を非継続事業に分類しております。

(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)
144	26	44.8	18.5

(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(2025年12月31日現在)

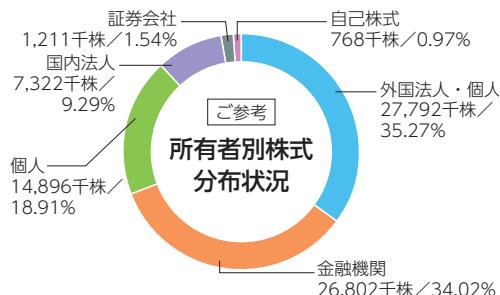
借入先	借入残高 (百万円)
株式会社みずほ銀行	7,000
農林中央金庫	6,500
信金中央金庫	6,000
三井住友信託銀行株式会社	5,500
株式会社北洋銀行	5,000
株式会社三井住友銀行	4,500
日本生命保険相互会社	4,000
明治安田生命保険相互会社	4,000
株式会社千葉銀行	3,000
北海道信用農業協同組合連合会	3,000
株式会社三菱UFJ銀行	3,000
株式会社日本政策投資銀行	3,000

(注) 上記のほか、シンジケートローンによる借入残高が58,000百万円あります (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 (2025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 63,882名 (前期末比 1,181名増)
- (4) 大株主(上位10名)



株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,951	10.19
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	3,394	4.35
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505018	3,355	4.30
NOMURA PB NOMINEES LIMITED OMNIBUS-MARGIN (CASHPB)	2,927	3.75
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	2,860	3.67
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	2,556	3.28
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
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

- (注) 1. 持株比率は自己株式 (768,107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57千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

	株式数	交付対象者数
取締役 (監査等委員でない取締役)	16,200株	1名

- (注) 1. 当社の株式報酬の内容につきましては、事業報告「当社の現況③会社役員」の状況 (5) 取締役の報酬等、イ、4」に記載しています。
2. 上記は、選任した会社役員 (社外取締役を除く。) に対して交付された株式を記載しております。

(6) その他株式に関する重要な事項

2026年1月1日付で当社普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っております。これに伴い、発行可能株式総数は1,000,000,000株に、また、発行済株式の総数は393,971,490株にそれぞれ増加しております。

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(2025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
時松 浩	代表取締役社長	
松出 義忠	専務取締役	
松風 里栄子	専務取締役	株式会社トリドールホールディングス 社外取締役
庄司 哲也	取締役 (社外)	NTTドコモビジネス株式会社 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
内山 俊弘	取締役 (社外)	日本精工株式会社 相談役 株式会社IHII 社外取締役
種橋 牧夫	取締役 (社外)	東京建物株式会社 取締役
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 クオリップス株式会社 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 東京建物株式会社 社外取締役

(注) 1. 2025年3月28日開催の第101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 時松浩氏

退任取締役 尾賀真城氏

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・監督機能の実効性を確保するため、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 時松浩氏、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、ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社、株式会社サッポロライオン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、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。

なお、当社は、2026年2月13日開催の取締役会にて、今回の総会議案を原案通りご承認いただくことを条件に当社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の改定について決議を予定しております。

変更点は以下の通りです。

当社では、業績連動報酬について、従来の「各事業年度の『EBITDA』と『ROE』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」から、「各事業年度の『EBITDA』と『ROE』の目標値に対する達成度合いと個人評価の結果に応じて職位別に算出された額」へと変更いたします。

また、自社株報酬（業績連動型株式報酬）については、従来の「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個人評価の結果に応じて職位別に算出されたポイント」から、「中長期的な企業価値の向上に繋がる評価指標（EPS、ESG指標、従業員エンゲージメント）に対する達成度合いに応じて職位別に算出されたポイント」へと変更いたします。

さらに、基本報酬、業績連動報酬、自社株報酬の比率の割合については、従来の「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」から、「業績目標達成時において代表取締役社長は100：45：45、代表取締役社長以外の取締役は100：35：35とする」へと変更いたします。

加えて、報酬委員会の構成については、「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。」から、「構成員の過半数を独立社外取締役とし、委員長は独立社外取締役が務めることとする。」へと改定するものです。

ロ. 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 (注2)
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：9.4%/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：539億円/計画：467億円
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	2025年実績：9.4%
	ESG指標	1.FTSE Russell ESG Score (注3) 2.MSCI ESG Rating (注3) 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	2025年実績： 1. 3.4 2. AA 3.2026年3月速報値にて評価
	従業員エンゲージメント	「ワークエンゲージメント」(注4) 外部機関調査による評価結果で毎年の評価 基準を設定	2025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.不動産事業の非継続事業分類前の計画および実績。
3.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。
4.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。

ハ. 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)	299	196	79	24	9
(うち社外取締役)	(66)	(66)	(-)	(-)	(5)
取締役 (監査等委員)	58	58	-	-	3
(うち社外取締役)	(29)	(29)	(-)	(-)	(2)
合計	357	253	79	24	12
(うち社外取締役)	(95)	(95)	(-)	(-)	(7)

- (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、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)を提出しています。なお、本制度の対象人数は、当期末時点で18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：庄司哲也氏、種橋牧夫氏、岡村宏太郎氏、藤井良太郎氏、山本光太郎氏、田内直子氏、時松浩氏(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) 庄司哲也氏、種橋牧夫氏、岡村宏太郎氏及び藤井良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	NTTドコモビジネス株式会社 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
取締役	内山 俊弘	日本精工株式会社 相談役、株式会社IHII 社外取締役
取締役	種橋 牧夫	東京建物株式会社 取締役
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、東京建物株式会社 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、グループ中長期成長戦略の推進において、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、グループ中長期成長戦略の推進において、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・財務会計・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、グループ中長期成長戦略の推進において、多くの提言、助言を頂きました。
取締役	岡村 宏太郎	14/14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、特に財務会計・グローバル展開・人事人財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、グループ中長期成長戦略の推進において、多くの提言、助言を頂きました。
取締役	藤井 良太郎	14/14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、特に財務会計・グローバル展開・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、グループ中長期成長戦略の推進において、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 (監査等委員)	山本 光太郎	13/14回	18/20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回のうち13回に、また監査等委員会20回のうち18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、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	14/14回	19/20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14回の全てに、また監査等委員会20回のうち19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。

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(2025年12月31日現在)

科目	(ご参考)	
	第102期 (2025年12月31日現在)	第101期 (2024年12月31日現在)
資産の部		
流動資産	340,461	193,918
現金及び現金同等物	22,360	24,140
営業債権及びその他の債権	94,523	99,458
棚卸資産	45,687	58,148
その他の金融資産	3,091	6,178
その他の流動資産	6,220	5,340
小計	171,881	193,265
売却目的で保有する資産	168,580	653
非流動資産	313,229	471,045
有形固定資産	144,970	157,799
投資不動産	82,607	209,176
のれん	22,509	22,362
無形資産	5,820	6,279
持分法で会計処理されている投資	86	1,323
その他の金融資産	52,145	67,528
退職給付に係る資産	—	409
その他の非流動資産	3,058	3,403
繰延税金資産	2,034	2,766
資産合計	653,690	664,963

(単位：百万円)

科目	(ご参考)	
	第102期 (2025年12月31日現在)	第101期 (2024年12月31日現在)
負債の部		
流動負債	217,757	207,007
営業債務及びその他の債務	36,423	38,027
社債及び借入金	51,389	56,996
リース負債	3,561	3,741
未払法人所得税	3,667	7,485
その他の金融負債	26,386	32,060
引当金	8,412	8,272
その他の流動負債	58,793	60,426
小計	188,632	207,007
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	29,125	—
非流動負債	215,815	260,799
社債及び借入金	119,199	148,117
リース負債	24,396	27,730
その他の金融負債	49,546	60,987
退職給付に係る負債	2,647	3,297
引当金	2,100	2,146
その他の非流動負債	616	936
繰延税金負債	17,312	17,585
負債合計	433,572	467,805
資本の部		
資本金	53,887	53,887
資本剰余金	40,901	40,832
自己株式	△1,633	△1,722
利益剰余金	85,689	65,268
その他の資本の構成要素	40,019	37,766
親会社の所有者に帰属する持分合計	218,862	196,030
非支配持分	1,256	1,127
資本合計	220,117	197,157
負債及び資本合計	653,690	664,963

連結損益計算書(2025年1月1日から2025年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	第102期	(ご参考) 第101期
	2025年 1月 1日から 2025年12月31日まで	2024年 1月 1日から 2024年12月31日まで
継続事業		
売上収益	506,861	512,434
売上原価	339,815	353,002
売上総利益	167,046	159,433
販売費及び一般管理費	142,038	142,605
その他の営業収益	3,868	6,367
その他の営業費用	4,439	17,549
営業利益	24,437	5,645
金融収益	2,379	5,041
金融費用	4,128	3,492
持分法による投資利益	15	23
税引前利益	22,704	7,217
法人所得税	7,612	4,456
継続事業からの当期利益	15,092	2,761
非継続事業		
非継続事業からの当期利益	4,444	5,010
当期利益	19,536	7,771
当期利益の帰属		
親会社の所有者	19,498	7,714
非支配持分	39	57
当期利益	19,536	7,771

計算書類

貸借対照表(2025年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	(ご参考)	
	第102期 (2025年12月31日現在)	第101期 (2024年12月31日現在)
資産の部		
流動資産	32,627	36,924
現金及び預金	2,502	2,925
営業未収入金	903	857
前渡金	1	1
前払費用	277	2
未収入金	2,163	951
短期貸付金	26,133	32,184
その他	648	5
固定資産	315,917	340,744
有形固定資産	688	23
建物	16	23
機械装置	0	0
工具器具備品	401	1
建設仮勘定	271	-
無形固定資産	2,951	154
ソフトウェア	2,951	154
投資その他の資産	312,278	340,567
投資有価証券	5,563	4,391
関係会社株式	110,434	123,494
長期貸付金	192,100	210,434
長期前払費用	1	2
前払年金費用	3,772	3,655
その他	409	426
貸倒引当金	-	△1,834
資産合計	348,544	377,668

科目	(ご参考)	
	第102期 (2025年12月31日現在)	第101期 (2024年12月31日現在)
負債の部		
流動負債	67,702	64,560
短期借入金	20,880	15,960
1年内償還予定社債	10,000	20,000
1年内返済予定長期借入金	20,000	15,500
コマーシャル・ペーパー	6,000	7,000
未払金	2,016	1,716
未払費用	155	152
未払法人税等	-	396
未払消費税等	61	106
預り金	8,442	3,630
賞与引当金	148	100
固定負債	123,049	150,583
社債	30,000	40,000
長期借入金	89,300	108,300
役員株式給付引当金	286	294
繰延税金負債	3,429	1,945
資産除去債務	-	9
その他	35	35
負債合計	190,751	215,143
純資産の部		
株主資本	155,201	160,799
資本金	53,887	53,887
資本剰余金	46,761	46,724
資本準備金	46,544	46,544
その他資本剰余金	217	180
利益剰余金	56,187	61,912
利益準備金	6,754	6,754
その他利益剰余金	49,433	55,157
別途積立金	16,339	16,339
繰越利益剰余金	33,094	38,818
自己株式	△1,633	△1,722
評価・換算差額等	2,592	1,725
その他有価証券評価差額金	2,592	1,725
純資産合計	157,793	162,524
負債純資産合計	348,544	377,668

損益計算書(2025年1月1日から2025年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	第102期	(ご参考) 第101期
	2025年 1月 1日から 2025年12月31日まで	2024年 1月 1日から 2024年12月31日まで
営業収益	10,047	14,337
事業会社運営収入	8,060	8,028
関係会社配当金収入	-	5,772
その他	1,987	537
営業費用	9,542	7,781
一般管理費	9,542	7,781
営業利益	505	6,556
営業外収益	1,664	1,448
受取利息及び配当金	1,540	1,283
その他の収益	123	165
営業外費用	1,685	1,738
支払利息	1,334	1,144
支払手数料	2	3
為替差損	222	369
貸倒引当金繰入額	-	96
その他の費用	127	126
経常利益	483	6,265
特別利益	698	1,084
投資有価証券売却益	434	1,084
抱合せ株式消滅差益	264	-
特別損失	2,697	4,180
子会社債権放棄損	-	4,167
債権譲渡損	2,581	-
その他	115	13
税引前当期純利益又は損失	△1,516	3,169
法人税、住民税及び事業税	△1,132	458
法人税等調整額	1,283	△22
当期純利益又は損失	△1,668	2,733

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

2026年4月1日(水曜日)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。

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



https://apply.sapporobeer.jp/webapp/form/23354_goib_19/index.do

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。

