



SAPPORO

SAPPORO Sustainability Book

経営戦略と
サステナビリティの一体化

CONTENTS

- 02 経営戦略とサステナビリティの一体化
- 03 一人ひとりの取り組みで、経営理念の実現へ
- 04 地球環境の保全と再生
- 05 持続可能なサプライチェーン構築
- 06 責任ある飲酒の推進
- 07 多様な人財で開拓する組織
- 08 会社情報

編集方針

2026年7月、サッポログループは新体制へ移行し、新たな経営理念を掲げました。本誌では、中期経営計画2027-2030における「経営戦略とサステナビリティの一体化」の考え方と、持続的な事業活動の基盤となる「サッポロの強みを支えるマテリアリティ」についてご紹介いたします。「事業成長実現に向けたマテリアリティ」については、統合報告書2026をご確認ください。(発行:2026年10月)



経営戦略とサステナビリティを一体化し、経営理念の実現へ

サッポログループは、中期経営計画2027-2030の策定にあたり、事業成長と持続的な企業価値向上の実現に向けて6つのマテリアリティを特定しました。

マテリアリティを経営戦略の中核に位置付け、事業戦略と一体で取り組むことで、経営理念「より豊かな未来を開拓する」の実現を目指します。

経営理念

より豊かな未来を開拓する Pioneering the legacy of tomorrow

事業成長実現に向けたマテリアリティ

Bonds with Community

つながりを育み、感情の質を高める顧客体験の創造

Healthier Choice

人生を豊かに楽しむための健康的な選択肢の提供

サッポロの強みを支えるマテリアリティ

Protect & Revitalize our Environment

地球環境の保全と再生

Build a Sustainable Supply Chain

持続可能なサプライチェーン構築

Promote Responsible Drinking

責任ある飲酒の推進

Driving Growth Through Diverse Talent

多様な人財で開拓する組織

中期経営計画2027-2030におけるポイント

- ✓ サステナビリティ方針を経営理念に組み込み、経営戦略とサステナビリティを一体化
- ✓ 事業および環境・社会への影響が大きい長期的な経営課題を特定し、事業戦略とあわせて「マテリアリティ(重要な経営課題)」として経営戦略の中核に位置付け
- ✓ マテリアリティに関連する方針、取り組みを各部門の戦略に組み込み、経営理念の実現へ

マテリアリティの分類

- **事業成長実現に向けたマテリアリティ**
経営理念・ありたい姿を実現するための戦略軸であり、ビジネスを通じて社会価値と経済価値を創出する経営課題
- **サッポロの強みを支えるマテリアリティ**
サッポロの強みを支え、社会から選ばれ続けるために解決すべき経営課題

マテリアリティの特定プロセス

これまで取り組んできた重点課題と、グループを取り巻く社会情勢や事業環境の変化を踏まえ、事業および環境・社会への影響が大きい長期的な経営課題を特定し、事業戦略とあわせて「マテリアリティ」として更新しました。

STEP 1
課題の
リストアップ

STEP 2
課題の
優先順位付け

STEP 3
社外有識者
からの
アドバイス

STEP 4
マテリアリティ
の承認

グローバルを含めたグループの担当者同士の議論

※マテリアリティ：社会と企業の持続的な成長の両立に向け、優先的に取り組むべき重要な経営課題

一人ひとりのマテリアリティに関わる取り組みが経営理念の実現につながる

自然の恵みを原料に使用し、事業を営むサッポログループにとって、地球環境への対応や持続可能なサプライチェーンの構築、責任ある飲酒の推進、多様な人財の活躍は重要な経営課題です。これらのマテリアリティは、バリューチェーン全体に関わるものであり、日々の取り組みの積み重ねが、社会価値と経済価値を創出し、経営理念の実現と企業価値の向上につながります。



社会価値と
経済価値を創出し、

経営理念
「より豊かな
未来を開拓する」
の実現と
企業価値の向上へ

Protect & Revitalize our Environment

地球環境の保全と再生

マテリアリティに設定した背景

「地球環境の保全と再生」は、中期経営計画2023-2026における「環境との調和」の各重点項目を引き継ぐ形で設定しました。

気候変動や水資源問題、生物多様性の損失など、地球環境を取り巻く課題は年々深刻化しています。農作物をはじめとする自然の恵みを原料に使用し、事業を行うサッポログループにとって、環境課題への対応は事業活動の継続において不可欠な取り組みであり、重要な経営課題であると認識しています。

サッポログループは、「サッポログループ環境ビジョン2050」および「サッポログループ環境基本方針」に基づいて、事業活動を通じて「地球環境の保全と再生」に取り組んでいきます。環境に対する取り組みは、原料調達から生産、物流、販売、使用後の容器回収・再資源化に至るまでバリューチェーン全体に関わっています。グループ会社にとどまらず生産者、サプライチェーン、ステークホルダーの皆さまと連携しながら取り組んでいく必要があります。

方針

サッポログループ環境ビジョン2050

大地が育む自然の恵みに感謝し、ステークホルダーの皆さまとともに積極的に環境保全に取り組み、持続可能な社会の実現を目指します。

ともに実現する社会	実現するための取り組み
脱炭素社会	バリューチェーン全体で、温室効果ガス排出量ネットゼロを目指します
循環型社会	持続可能な資源利用でサーキュラーエコノミーの構築に貢献します
自然共生社会の実現	事業拠点の地域特性に応じた水に関する課題解決に努めます 大麦・ホップの研究開発を通じて持続可能な調達に貢献します

「サッポログループ環境基本方針」については、P8をご確認ください

指標・目標

具体的な取り組み	2030年グループ目標
バリューチェーン全体の温室効果ガス排出削減	● スコープ1,2 温室効果ガス排出量を2022年比で42%削減 ● スコープ3 温室効果ガス排出量を2022年比で25%削減 ● FLAGスコープ1,3 温室効果ガス排出量を2022年比で31%削減 ● 使用電力の実質再生可能エネルギー化 60%
サーキュラーエコノミー社会実現に向けた取り組み	● 循環型社会に対応したPET容器*へ切替え 50% ※国内食品飲料事業における国内販売PET製品 *再生プラスチック、バイオマス素材など
地域特性に応じた水に関する課題解決	● 水の高リスク地域に該当する製造拠点における用水原単位の削減 10% ● 水の高リスク地域に該当する製造拠点における法規制を上回る排水水質基準の遵守
気候変動の緩和策・自然への影響の低減策	● 大麦/麦芽の施肥最適化コミュニケーション実施割合 100%
気候変動に適應した育種	● 気候変動に適應するための新品種(大麦、ホップ)を登録出願

目標達成に向けた取り組み

目標達成に向け、自社拠点での省エネルギーや再生可能エネルギーの活用に加え、原料、容器包装、物流などのスコープ3を含むバリューチェーン全体で、温室効果ガス排出量の削減に取り組みます。

また、循環型社会に対応した容器包装への切り替えを進めるとともに、水リスクの高い拠点を特定し、地域との対話を通じて、それぞれの地域特性に応じた水課題の解決を図ります。

原料分野では、生産者・サプライヤーの皆さまと方針や課題を共有し、施肥の最適化などを通じて、気候変動の緩和と自然への影響低減を進めます。さらに、気候変動に適應した原料の研究開発により、環境課題の解決と原料の安定調達の両立を目指します。



サッポロビール株式会社
経営企画部

中野 慎也

私は経営企画部で、「地球環境の保全と再生」に関する取り組みを担当しています。

自然の恵みを原料に事業を行うサッポログループが、将来にわたって商品やサービスを届け続けるためには、高温や干ばつ、病害などに備えて原料の安定確保を図る「適応」と、省エネルギーや再生可能エネルギーの

活用により温室効果ガス排出量を減らす「緩和」の両面から取り組む必要があります。その実現には、各社・各部門が環境課題を自分たちの業務と結びつけ、具体的な行動に移すとともに、生産者やお取引先など社外の皆さまとの連携が欠かせません。

私自身も、グループ全体の目標と各現場の取り組みをつなぎ、社内外の皆さまと課題を共有しながら、「地球環境の保全と再生」と脱炭素目標の達成に向けて、取り組みを着実に進めています。



サッポロビール株式会社
原料開発部

木原 誠

私は入社より34年間、群馬の原料開発研究所で原料研究をしてきました。同じ土地に30年以上働いているからこそ、気候変動による原料への影響は、後回しにはできない喫緊の重要な課題だと強く感じます。サッポログループとして継続的に製品を提供していくには、安定した原料調達が必須です。そのためには気候変動をは

じめとする様々な変化に適應した品種開発を行うこと、さらに、バリューチェーン全体で気候変動の緩和に向けた温室効果ガス排出量削減に努めることが、原料調達において必要だと考えます。私たちは原料開発の現場から、「地球環境の保全と再生」とサッポログループの新たな価値の創出につながる「気候変動に対応した品種開発」に引き続き取り組んでいきます。

サッポロの強みを支えるマテリアリティ

Build a Sustainable Supply Chain

持続可能なサプライチェーン構築



マテリアリティに設定した背景

サッポログループは、経営理念の実現に向け、中期経営計画2027-2030においても「持続可能なサプライチェーン構築」をマテリアリティとして位置付けています。グループの事業活動に不可欠な原料・資材の調達においては、安定的な調達の確保とともに、人権をはじめとする社会課題や環境課題への対応を推進することが、持続的な企業価値向上につながる重要な経営課題であると認識しています。

サッポログループは、「サッポログループ調達基本方針」および「サプライヤーサステナビリティ調達ガイドライン」に基づき、サプライヤーの皆さまとの協働を通じて持続可能なサプライチェーンの構築を推進しています。

また、サプライヤーの皆さまとの対話を、サプライチェーン上のリスク把握にとどまらず、人権や環境に関する課題解決に向けた重要な取り組みと位置付けています。サステナビリティ調達アンケートによる自己評価や対話を通じて相互理解を深め、持続可能な調達の推進とパートナーシップの強化に取り組んでいます。

さらに、バリューチェーン全体における人権尊重の取り組みとして、従業員をはじめ、パートナー企業やお取引先の皆さまが利用できる通報・相談窓口を設置しています。寄せられた懸念や課題に適切に対応することで、人権への負の影響の早期発見と是正に努めています。

これらの人権デュー・ディリジェンスの取り組みを通じて、サプライチェーンにおける人権尊重を推進し、人権侵害の防止と持続可能なサプライチェーン構築の実現を目指しています。

方針

私たちは事業を行う過程で直接または間接的に人権に影響を及ぼす可能性があることを認識し、私たちのビジネスに関わるすべての人々の人権を尊重するために、「サッポログループ人権方針」を定め、人権尊重の取り組みを推進していきます。

「サッポログループ人権方針」については、P8をご確認ください

指標・目標

2030年グループ目標

- サッポログループ全体の人権リスクの特定と影響評価を継続的に実施。リスクの高い領域に対して人権DDを100%実施
- 原料調達課題と社会課題解決の両立に繋がる取り組みの実行

目標達成に向けた取り組み

サッポログループ全体の人権リスクの特定と影響評価を継続的に実施。リスクの高い領域に対して人権DDを100%実施

サッポログループでは、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、バリューチェーン全体を対象とした人権リスクの特定および影響評価を実施し、事業活動に関連する人権課題の洗い出しを行います。グループ会社を対象とした調査や外部情報を活用し、各人権課題について影響の深刻度および発生可能性の観点から評価を実施していきます。

その結果を人権リスクマップとして整理し、グループにとって重大な人権リスクを把握するとともに、優先的に対応すべき課題の特定につなげていきます。

人権リスクの特定および影響評価は、戦略策定サイクルに合わせて定期的に見直しを行い、継続的な改善を図ります。

また、評価結果に基づき重点的に対応すべき高リスク領域を特定し、当該領域を対象としたスクリーニングや詳細調査を実施することで、潜在的・顕在的な人権リスクの把握を進めていきます。その結果を踏まえ、人権デュー・ディリジェンスの対象範囲を明確化するとともに、ステークホルダーの皆さまとの対話や苦情処理メカニズムを通じ、継続的なリスク低減と人権尊重の取り組みの強化を推進していきます。

原料調達課題と社会課題解決の両立に繋がる取り組みの実行

- 大麦とホップ：（「地球環境の保全と再生」の中で取り組む）育種を通じて、中期的な生産者の大麦・ホップ栽培リスクを低減し将来の安定調達基盤を構築します。生産者との継続的なコミュニケーションを実施し、原料栽培における課題を把握します。
- レモン：国産レモンの持続可能な生産・調達体制の構築と付加価値向上、新たな価値を創出します。地域・生産者および生産事業者が、将来にわたり安心してレモン栽培ができる農業環境の実現や、社会課題に対応した地域の脱炭素化の実現に貢献します。



ポッカサッポロフード&ビバレッジ(株)
調達部

郭 佳諾

原料調達においては、気候変動、為替、地政学、輸出規制など様々なリスクを見据えながら安定調達に取り組んでいます。またポッカサッポロフード&ビバレッジの原料調達の多くを占めるレモンは、国や地域によって商習慣だけでなく、分類定義、品質基準も異なるため、新規調達先の開拓は容易ではありません。こうした状況に対して、私たちはサプライヤーの皆さまとのコミュニケーションをより一層強化し、人権や環境への配慮を含む持続可能な原料調達ならびにサプライチェーン構築に取り組んでいます。さらに商品企画段階から調達部が参画する「開発調達」を推進し、調達現場で積極的に得た多様な情報をマーケティングや営業へ共有し、部門を越えた連携を通じて、新たな価値を提供していきたいと考えています。

Promote Responsible Drinking

責任ある飲酒の推進



マテリアリティに設定した背景

サッポログループは、経営理念の実現に向け、中期経営計画2027-2030においても「責任ある飲酒の推進」をマテリアリティに設定しました。

お酒は、適正飲酒が健康で明るい生活や豊かさに貢献する一方で、不適切な飲酒は健康や社会に様々な課題をもたらします。酒類事業を展開する企業グループとして、アルコール関連問題に真摯に向き合い、その解決に努めることは、私たちの重要な社会的責任であると考えています。

サッポログループは、「適正飲酒の啓発」と「不適切な飲酒の防止」を基本方針とし、「責任ある飲酒の推進」に取り組んでいます。この取り組みは、商品開発からマーケティング、販売、飲食店での提供、お客さまが実際にお酒を楽しまれる場面に至るまで、バリューチェーン全体に関わるものです。グループ共通のグローバルスローガン「Promote Responsible Drinking」のもと、社員一人ひとりが推進役となり、適正飲酒に関する正しい知識の普及や啓発活動を進めています。

また、マーケティング活動においては、「お酒を飲むひと、飲まないひと、全てのひとの人生を少しでも豊かにする」ことを目指したスローガンを掲げ、多様な価値観やライフスタイルに寄り添うコミュニケーションを推進しています。



マーケティングスローガン

さらに、サッポロライオンでは、店舗での啓発活動や誤飲防止の取り組みを強化するとともに、お客さまとの直接的な接点を活用した適正飲酒に関する情報発信にも力を入れています。

これらの取り組みを通じて、人と人とのつながりを育みながら、心身の健康で豊かな暮らしに貢献し、経営理念の実現を目指していきます。

方針

サッポログループ適正飲酒に関する基本方針

サッポログループは、酒類事業を展開する企業グループの社会的な責任としてアルコール関連問題の解決に努め、適正飲酒の啓発と不適切な飲酒の防止に取り組んでいきます。

●適正飲酒の啓発

健康で明るい生活にふさわしい節度ある飲酒を呼びかけます。

●不適切な飲酒の防止

未成年者飲酒*、妊娠婦飲酒、多量飲酒、運転前飲酒などの不適切な飲酒を防止します

* 日本では20歳未満飲酒を指します

この基本方針に則り、グループ各社では適正飲酒へ取り組んでいます。

指標・目標

2030年グループ目標

- 「適正飲酒」に関する発信や体験活動 延べ3,000万人

目標達成に向けた取り組み

「適正飲酒」に関するメッセージ発信の強化

- 「知っておこう お酒のこと」ウェブサイトリニューアル
- 「知っておこう お酒のこと」適正飲酒啓発動画の作成
- サッポロライオン全店舗での啓発強化
- コミュニケーションツールを活用した適正飲酒に関するメッセージ発信

「適正飲酒」に関する体験活動

- 外食における「適正飲酒」に関する体験の提案



サッポロライオン株式会社
人事総務部

高田 俊彦

サッポロライオンの存在意義は「JOY OF LIVING WITH BEER」です。ビールとともに楽しい時間をお過ごしいたぐするためには、お酒に関する正しい知識をお伝えしていくことも私たちが提供できる価値の一つだと考えています。サッポログループの中で最も直接的に多くのお客さまとコミュニケーションがとれる貴重な接点であるサッポロライオンでお過ごしいただく楽しいひとときを大切にしたい、そんな思いのもと、店内における啓発の強化や、低アルコールドリンクの開発、体験型イベントの設計などを検討していきます。



サッポロビール株式会社
法人・地域創生統括部 法人営業部

高林 充

私たちは、以前より「責任ある飲酒の推進」に関する取り組みの一つとして企業、大学に向けて適正飲酒啓発セミナーを実施してきました。私は事前のお打ち合せでのヒアリングを大切にしています。担当者の方のニーズや意向をしっかりとみ取ったうえでセミナーを実施することで、よりの確にお酒に関する正しい知識をお伝えすることができるだけでなく、参加いただいた方々の適正飲酒の実践にもつながっていくと考えています。セミナー内容についても、常に最新の情報を取り入れながらブラッシュアップを進めています。

Driving Growth Through Diverse Talent

多様な人財で開拓する組織



マテリアリティに設定した背景

サッポログループは、経営理念の実現に向け、「多様な人財で開拓する組織」をマテリアリティに設定しました。

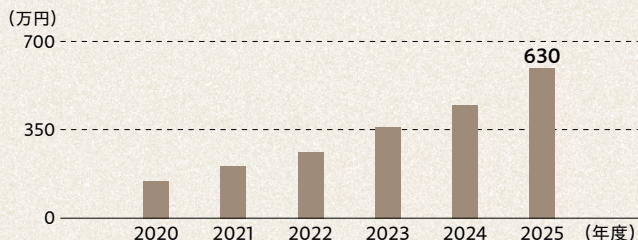
私たちが人的資本経営において目指すのは、「全員が源泉。ちがいを力に、豊かな未来を開拓する。」ことです。

私たちは創業以来、開拓者精神を大切に、一人ひとりの人生を彩るモノづくりや体験を創造するとともに、人や地域とのつながりを育んできました。人財は価値創造の源泉です。これからも新たな価値を生み出し続けるためには、社会やお客さま、事業を取り巻く環境の変化を捉え、私たち自身も進化していく必要があります。

サッポログループが持続的に成長し、豊かな未来を開拓していくためには、人財を含めた資本の価値を向上させるための投資が欠かせません。そのため、人財戦略2027-2030では、「一人あたりの稼ぐ力の飛躍的向上」を最重要課題としました。これは、誰か一人の力で成し遂げるものではありません。経営職が人的資本の最大化を担い、社員一人ひとりが「自律・越境・リーダーシップ」を発揮することで、日々の工夫や新たな価値の創出への挑戦を、組織全体の成果につなげていきます。

創出した利益を、処遇やさらなる成長・挑戦の機会として人財に還元し、人的資本への投資と成果創出の好循環を生み出していきます。

一人あたりEBITDA*1



*1 海外子会社含むグループ全体のEBITDA(連結)/社員数にて算出
(2020年度よりすべての不動産事業を除く、継続事業分も含みます)

人財戦略 重要テーマ

人財戦略2027-2030において、以下3つを重要テーマとし、「一人あたりの稼ぐ力の飛躍的向上」を目指します。

●経営人財の高度化

企業価値・株主価値の向上を牽引する経営人財の育成・登用を、さらに加速させていきます。

●人財ポートフォリオマネジメント

国内事業のプレミアム化や海外への拡張を実行していくための人財・ケイパビリティを、戦略的かつ持続的に強化します。

●組織力強化

「Bonds with Community」と「Healthier Choice」を軸とする成長戦略への挑戦に向け、多様な人財の力をOne Sapporo経営のもとで結集し、価値創造につなげる組織づくりを進めます。

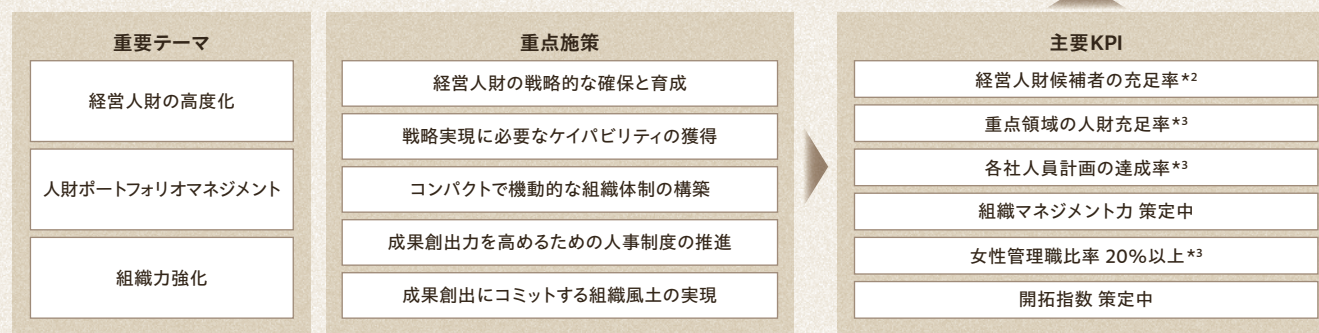
人財戦略の全体像

多様な人財の力を価値創造の源泉と捉え、

個の力を磨くことと、成果創出にコミットする組織風土づくりに投資し、持続的な成長を実現していく

最重要課題 一人あたりの稼ぐ力の飛躍的向上

KGI 一人あたりEBITDA 1.5倍(25年比)



*2 上席執行役員以上のポストに対する0-3年以内に登用可能な人財の充足率 *3 対象はサッポロビール、ポッカサッポロフード&ビバレッジ、サッポロライオン

会社情報

商号	サッポロビール株式会社
事業内容	事業持株会社
設立	1949年9月1日
本社所在地	〒150-8522 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番1号
資本金	53,887百万円
事業年度	1月1日から12月31日まで

賛同・支持するイニシアティブ

- 国連グローバル・コンパクト
- 持続可能な開発目標 (SDGs)
- 自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD)



SUSTAINABLE
DEVELOPMENT GOALS



Taskforce on Nature-related
Financial Disclosures

サッポロビール株式会社

〒150-8522 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番1号
<https://www.sapporobreweries.com/>

サステナビリティに関する主な方針

その他の方針につきましては、ウェブサイトの「サッポログループ 方針・ポリシー」をご覧ください

サッポログループ環境基本理念

サッポログループは、『より豊かな未来を開拓する』との経営理念のもと、すべての事業分野において提供する商品及びサービスの全ライフサイクルに亘り、社員一人ひとりが地球環境を守り、持続可能な社会を実現するために積極的に行動することを約束します。

サッポログループ環境基本方針

1. 基盤とすること

法令遵守

私たちは、環境に関する法令・条例、地域のルールを遵守し、自主的な管理基準を設定します。

ステークホルダーとの双方向コミュニケーション

私たちは、関わりのあるすべての皆様との信頼を大切に、双方向コミュニケーションを重視し、適切な情報開示を行います。

2. 目指す姿

持続可能な社会

私たちは、この地球を幾世代にも亘り受け継いでいけるよう、持続可能な社会を目指します。具体的には次の3点に力を入れて取り組みます。

脱炭素社会の実現

私たちは、地球温暖化防止のため、エネルギー使用量を削減するとともに再生可能エネルギー利用最大化、化石燃料からの脱却で脱炭素化に取り組みます。また森林破壊を防止します。

循環型社会の実現

私たちは、資源有効活用と環境負荷低減のため、3R(リデュース、リユース、リサイクル)を基本としてサーキュラーエコノミーの構築をステークホルダーと協力して進めます。

自然共生社会の実現

私たちは、水や農産物などの自然の恵みを守るため、取水の削減に努めるとともに、原料栽培、製造などの段階で生物多様性の保全活動にステークホルダーと協力して取り組みます。

3. 手段

イノベーション

私たちは、環境に配慮した商品・サービスの開発と提供に取り組みます。また、革新的な技術・手段の採用に努めます。

環境マインド向上

私たちは、環境をグループ全体の重要な経営課題と認識し、一人ひとりが、それぞれの強みを最大限に発揮し、主体的・継続的に取り組みます。

サッポログループ人権方針

サッポログループは、1876年に北海道・札幌の地で「開拓使麦酒醸造所」として創業して以来、ビール事業はもとより酒類、食品・飲料、外食へすそ野を広げ、生活の様々な場面に関わってまいりました。経営理念「より豊かな未来を開拓する」を掲げ、私たちは、すべてのステークホルダーからの信頼を向上させ、誠実な企業活動を実践し、持続可能な社会づくりに貢献していきます。私たちは、事業を行う過程で直接または間接的に人権に影響を及ぼす可能性があることを認識し、私たちのビジネスに関わるすべての人々の人権を尊重するために、ここに「サッポログループ人権方針」を定め、これを指針として人権尊重の取り組みを推進していきます。サプライヤーを含むすべてのビジネスに関わる皆様にも本方針を理解し、ご支持いただくことを期待しております。

サッポログループ人権方針の全文はウェブサイトをご覧ください

https://www.sapporobreweries.com/who-we-are/governance/policy/humanrights_policy/

その他、サッポログループに関する情報は以下をご覧ください

- サッポログループ ウェブサイト

<https://www.sapporobreweries.com/>

- サッポログループ サステナビリティサイト

<https://www.sapporobreweries.com/sustainability/>

- サッポログループ 統合報告書2026

<https://pdf.irpocket.com/C2501/xoA3/ieAo/COVw/Uy0E.pdf>

- サッポログループ 方針・ポリシー

<https://www.sapporobreweries.com/who-we-are/governance/policy/>