

海外酒類_事業戦略説明会 主な質疑応答（2023年9月19日開催）

サッポロビール株式会社 取締役常務執行役員 生方 誠司
サッポロビール株式会社 常務執行役員 黒川 雅弘

*SAPORO PREMIUM BEER

【ブランド関連】

Q1 SPB*ブランドの強みを教えて欲しい。

A1 ジャパンクオリティの飲みやすい味わいに加えて、シルバー缶の洗練されたデザインが欧米に受け入れられた。話題性を生み、日系に限らず、米系のディストリビューション網の構築がうまくいっている。

Q2 SPB*1,000万函の目標達成に向けて米系マーケットへどのような取り組みを行うのか？

A2 Stone社の営業チームは酒類バイヤーとの関係が構築されており、様々な提案ができる状況にある。このような強みをうまく活用し、SPB*の展開を拡大していきたいと考えている。すでに成功事例も出てきている。

Q3 SPB*とStone社の商品はポジショニングが異なるように思えるが、SPB*をStone社のディストリビューション網に展開できるのか？

A3 ON市場では、シナジーが発揮させにくい部分はあると思っているが、OFF市場では、ビールの陳列棚は一括で管理されているチェーンが多く、提案できる機会は多いと考えている。

Q4 Stoneはクラフト商品で尖ったブランドだと思うが、このブランドの成長性は？

A4 米国のビール市場全体に占めるクラフト市場の構成比は15%で、そのうちの半分がIPAである。IPA市場は相対的には活況を呈している市場で、新しい価値を提供する余地・可能性があると考えている。

【M&A/PMI関連】

Q5 スリーマンなど成功したM&Aもあれば、失敗したM&Aもあると思うが、違いはどこにあると考えているか？

A5 スリーマンのM&Aは買収時の目的が明確であった。またPMIがうまくいった。買収当時は苦労したが、ローカルのメンバーと意思統一をして進めることが出来たことが成功の要因と考えている。一方でうまくいかなかったケースとしては、日本と現地で描いていた

シナリオにギャップがあることや、環境変化を読み切れないことなどが要因として挙げられる。

Q6 Stone 社の PMI の状況は？

A6 過去の知見も活かし、トップ同士で課題や進むべき方向性の認識合わせをしっかりと行い、その下で機能別の分科会に落とし込み、PMI を着実に進めている。現状、順調に進んでいる。

日本と現地でコミュニケーションを取りながら課題を解決する土壌が整備されつつあると考えている。

Q7 M&A における Stone 社側のメリット・サッポロへの期待は？

A7 M&A を行うにあたって、サッポロが米国内で目指すビジョンや成長ストーリーについて共感が得られており、歓迎された。Stone 社は当社買収前に行った設備投資によって、工場稼働率に余力があった。Stone 社の工場で SPB*を製造することで稼働率向上につながることや、スケールメリットを生かした交渉（販売・マーケティングシナジー）なども期待されている。

【その他】

Q8 グローバル人財について、スリーマンなどに派遣して育てていくのか？

A8 現地での経験・知見を持った人財を育てていきたいと考えている。そのために語学とグローバルスキルを体系的にフォローできる体制を構築していく。

また、現地のローカル人財を育てて登用していくようなことも必要と思っている。バランスを見ながら取り組みを進めていきたい。

以上