

国内酒類_事業戦略説明会 主な質疑応答（2024年6月4日開催）

サッポロホールディングス株式会社 グループ執行役員 兼 経理部長 佐藤 貴幸
サッポロビール株式会社 常務執行役員 マーケティング本部長 武内 亮人
サッポロビール株式会社 マーケティング本部 ビール&RTD 事業部長 永井 敏文

Q1 2010年からマーケティングを変更した背景、きっかけは？

ブランド姿勢・ブランド体験・コミュニティ強化がキーワードということだが、この先もブレずに継続していくのか、力点の置き方は変わっていくのか、教えていただきたい。

A1 ビール類のコストパフォーマンス競争（新ジャンル競争）が激化していた2000年代後半に、現状に疑問を抱き、長期的な視点でビール業界やお客様にとっての本当に良いこと、当社の強みを改めて考え直したことがきっかけ。狭義のビールをより魅力的にすることがお客様にとっても良いことであり、当社の強みである多様なビールブランドをさらなる強みに変える投資が必要であると判断した。

マーケティングにおいては機能価値（味）の特長や違いを訴求する業界特有の競争が行われていたが、本当にお客様にとっての良いことにつながっているのか疑問を持っていた。当社もその競争の中でマーケティングを行ってきた歴史があるが、改めてお客様の声を丁寧に聞いていくと、黒ラベルに対して特にライトユーザーから「大人になったことが感じられるビール」「わかっている自分を表現したいときのビール」といった特有の声が聞かれた。このお客様に感じていただいている価値を競争軸にすることで新しい魅力的なビール像を創り出すことができると考えた。

力点の置き方は、その時の状況で変わってくると考えている。今は「ブランド体験」に力点を置いている。次の力点は、「コミュニティ」になるのではないかと考えている。価値観が多様化し、それぞれの価値が先鋭化し、集団が小集団化していく時代において、私たちのビールブランドを通してコミュニティを豊かにすることやそのコミュニティとブランドを共創することにチャレンジしていきたい。

Q2 黒ラベルの顧客数が増えているが、無関心層の取り込みが進んだのか教えていただきたい。

A2 無関心層の中にもいろいろな生活者がいらっしゃるため、一概に無関心層と捉えることはできないが、黒ラベルはライトユーザーの取り込みが着実に進んでおり、成長ドライバーとなっている。特に20代の購入者数が大きく伸びているのはビールに興味関心がない方々が黒ラベルをカテゴリーエントリーのきっかけにしている可能性が高いことの証左であり、お客様の定性的な声でもそのような事象が確認できる。

前述の通り、無関心層の中にも色々な生活者がいるので、どのような生活者にどのようなアプローチが必要でどのような繋がり方が必要か見極めていきたい。

Q3 ファンコミュニティの規模や活動を教えてほしい。

またファンコミュニティにこういった期待を持っているのか確認したい。

A3 会員規模は CLUB 黒ラベルが 50 万人、YEBISU BEER TOWN が 13 万人の規模だが、それぞれのファンコミュニティは目的が異なる。CLUB 黒ラベルはキャンペーンに応募するプラットフォームの役割も大きく、様々な黒ラベルらしいコンテンツを接点として間口の拡大を狙っていきたい。将来的には 100 万人規模のファンコミュニティにしたい。一方で YEBISU BEER TOWN は規模だけではなく、ロイヤリティを高めファンとの結びつきを強めていくことやファン同士での交流、ブランドの共創といったことを目指している。

両コミュニティとも商品を買っていただくことを最終目的にしているが、ファン度合いを高めていくことが入り口になる。購買までの態度や行動の変化をとらえて、マーケティングアクションに活かしていく。

Q4 ベンチマークしているブランド活動はあるか。

A4 具体的にベンチマークにしているものはないが、比較的小規模であったりエリアとの結びつきが強いブランドであったり、ファンの方々の熱量を大切にしているマーケティングやファンコミュニティ、ファンとの結びつきを大切にしているマーケティングについては興味深くウォッチしている。

Q5 西日本を中心に黒ラベルはこの 10 年間で大きく伸長しているが、酒税改正など外部環境の変化による影響も含まれていると認識している。内部要因と外部要因をどのように考えているか、少し分解して解説いただきたい。

A5 2020 年の酒税改正前から継続的な成長が実現できている点や、酒税改正後もビール総需要を上回る成長を継続できている点から、外部環境変化によるものだけでなく、長期的に取り組んでいるマーケティングの影響の方が大きいと考えている。実際に増加している購入者の属性別分析でも競合ブランドと大きな差を見つけることができるため独自の成長であると自負している。

Q6 西日本は価格コンシャスな消費者層が大きい地域かと思うが、業務用の販路を捉えるにあたって、条件が異なるなどのリスクはあるか、教えていただきたい。

A6 特段大きなリスクはない。むしろホワイトスペースという点でチャンスのあるエリアであると捉えている。

Q7 現在の好調な状況を踏まえ、次のステップにどのように結び付けていくのか。

日本はシェアが上がっても数量が減少する可能性も想定される。将来に向けての種まきをどのように考えているのか、教えていただきたい。

A7 ビール事業（特に狭義のビール）が基盤であり当面の成長ドライバーであることは変

わりないが、ビール代替需要を捉える「新しいお酒」の創造に対する取り組みも不可欠であり今現在すでに取り組みを強化している。わかりやすい点では RTD が挙げられる。RTD 事業も継続成長中である。また、もう少し長いスパンでとらえた際にお酒の販売ボリュームという視点だけで酒類事業を捉えないことも必要だと考えている。プロダクトだけではなく、お酒からお客様が得られているベネフィットの代替需要を捉えるサービスなど様々な観点で検討を行っていく。

以上