

2023 年度スモールミーティング（2023 年 2 月 22 日開催）

質疑・応答

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

サッポロホールディングス株式会社 常務取締役 松出 義忠

【中期経営計画・経営全般】

Q1 中期経営計画の策定背景を教えてください。

A 1 今回の中期経営計画は危機感と客観性の 2 つがポイントになる。

危機感については、2020 年からコロナショックがあり、赤字に転落し、事業存続も厳しくなるリスクもあったことから、新たな中期経営計画の策定に至った。

策定する中期経営計画について、客観性の要素を加えた。マーケットからどのように見られているのか直視しなければならないということで、投資家やアナリストのご意見も伺った。また、社外取締役にも中期経営計画の策定プロセスに加わってもらいながら策定を進めた。事業会社の計画の組み立てについても、コンサルティング会社等の外部の方も入っていただきながら計画策定を進めた。

また、過去からの経緯という観点では、事業の管理体制もここ 3 年をかけて大きく変えてきた。以前は、海外酒類はホールディングスが管理していた。現在は事業会社で海外酒類事業を管理している。ブランドや製造等のビール事業全体を国内だけでなく、グローバルで管理する体制を整えた。

また、ホールディングスは事業を担わず、事業会社が事業を管理するシンプルな組織体制に見直しを行い、現在は 300 名から 100 名にまで縮減している。

それと同時にガバナンスの設計も変え、監査役会設置会社から監査委員会等設置会社にし、社内取締役と社外取締役を半々にして管理することで、ガバナンスのより一層の強化を図った。一度に体制を変えるのではなく、徐々に体制を変えてきた経緯がある。

更に現在はホールディングスの取締役メンバーも、事業会社の取締役も兼務しており、各役員が事業に深く入り込むことで管理体制を強化している。

そのような過去からの体制の変化があり、それが今回の新たな中期経営計画の策定やモニタリング体制に繋がっている。

Q2 中期経営計画の財務目標の ROE 8% は利益面の改善だけで達成できるようにも見える。「資本効率の重視」はどのような観点で実現しようとしているのか教えてください。

A 2 資本効率は、投資とリターンのことを指している。これまでは売上の規模や利益の額に軸足を置いてきたが、過去の反省に立って、事業ポートフォリオをタイムリーに見直し、各事業で資本コストを上回るリターンを実現し、ROE を向上させることで、企業価値向上に繋がっていきたい。現状は何れの事業も利益率が低い。企業価値向上のためには、この改善

を最優先に進めていく必要がある。

バランスシートの改善については、事業ポートフォリオの見直しに加えて、勘定科目ベースで細かく改善できる施策がないか今後検討を進めていく。

Q3 事業ポートフォリオの整理について、ROIC や事業利益率達成を判断基準とするとのことだが、その実現が厳しいと見立てた時に、撤退の判断を下せる体制になっているのか教えて欲しい。

A3 そのような体制にしようとしている。撤退の判断は ROIC だけではなく、様々な観点で判断を下すことになる。

Q4 前中期経営計画を振り返り、どのように評価をしているのか教えて欲しい。

A4 食の分野での拡大を図ったが、時代の変化が激しく、当初の想定とは異なる課題が発生するなど、事業を持ち過ぎることに対して再整理する必要があると考えるに至った。様々なところに手を出すのではなく、強みがあるところに注力する方針とした。我々の本業はビール事業であり、それを支える不動産事業はシナジーの観点からも中計達成に向けて重要な役割を担う。ビール事業については、原価高騰がある中でも、税制改正、価格改定があり、これまでの中期経営計画とは前提が違う。スタートラインが違うため、ある程度中期経営計画の達成に対して自信を持っている。

Q5 サッポロの強みは結局何か。他社でも同様の取り組みをしようとしている。市場をアウトパフォームできる要素は何か教えて欲しい。

A5 競合のビール会社との違いは、「地域と結び付いた不動産事業」が特色であり、強みとして捉えている。北海道・恵比寿を再開発したのは、発祥の地であったことと、明治時代から受け継がれたレンガ造りの産業遺産を後世に残していかなければならないと思ったから。他のビール会社を見てもそういったものを有している会社はない。地域に根差したビール会社であることに加えて、その地域に貢献する企業でありたいという理由で、恵比寿ガーデンプレイスやサッポロファクトリーを建設したという歴史がある。単に不動産販売をしているわけではなく、我々が育った、関連した地域で何ができるかを考えて取り組んできた。地域との結び付きやその地域への貢献を踏まえたビジネスを行っている会社は他にはない。まちづくりを通じて様々な価値を提供している。恵比寿がここまで栄えたのは、他社や住民の方々の貢献も大きいですが、当社のこれまでの取り組みも貢献している。他にも、銀座でビヤホールを適正価格で運営出来ているのも、当社が提供している価値の一つ。商品だけに捉われない様々な形でお客様に価値を提供し、ビール会社を中心とした地域に根付いた事業をやっていききたい。

【酒類事業】

Q6 国内・海外の酒類事業の更なる成長に向けた潜在的収益性をどのように評価しているのか教えて欲しい。

A6 米国のビールの総需要は減少することを想定している一方で、輸入ビールは伸長しており、売上を拡大できる余地がまだまだある。そういった背景の中で、米国ではこれまで人口の多いカリフォルニア、フロリダ、テキサス、ニューヨークのこの4州に注力し販売を拡大してきた。この4州に米国の人口の3分の1が集中している。今後もこれらのエリアを中心に拡大していく。チャンネルの観点では、これまで取り組んできた業務用のマーケットの基盤を活用しながら、家庭用マーケットへの売上拡大をより一層強化していく。マーケティングについても、Stone社メンバーとの協業により新たな可能性を開けると考えている。

国内酒類については、利益率の改善のため、価格改定や品種構成の改善、仙台工場のRTD内製化だけでなく、ゼロベースで様々な利益改善策を検討している。

Q7 アメリカでSPB*の売上が伸びている要因を教えて欲しい。 *SAPPORO PREMIUM BEER

A7 アメリカで売上が伸びているのは、日系だけでなく、米系のマーケットに販売網が拡大していることにある。CostcoやTrader Joes等での販売が拡大している。これまで築いてきた販売網をベースにディストリビューターとのコネクションが強化されてきている。ただ、米系マーケットでも当社商品が入り切れていないチェーンもあり、まだ伸びる余地があると考えている。

カナダではSleeman社を買収した当時4%程度のシェアだったが、現在は約10年程度をかけて9%程度のシェアがある。9%のシェアになるとどこでもSleeman社の商品が買える。将来的にはアメリカにおいてもどこでも当社商品が買えるような水準を目指していきたい。

Q8 Stone社買収後、製造移管や想定しているシナジーが達成できるのか。どの程度の課題を現時点で把握し、仮にその問題が発生した時にそのリカバリーができる体制になっているのか教えて欲しい。

A8 米国での製造拠点獲得について、複数の選択肢を持っていた。自社製造を一から全て行う、Stone社以外の会社との交渉等の選択肢があった。そのような選択肢がある中で、Stone社は、優秀な経営陣がいたこと、東西に2つの拠点あり物流面での利点があったこと、SPB製造のためのキャパシティを十分に有していたこと、自社製造では時間がかかり過ぎること等を勘案して最適な選択肢と判断した。

製造移管に難しい点があることは認識している。ただ、SPBを製造移管するための設備投資等を既に行っているが、現時点では製造面での課題は見つかっていない。

当社はカナダにおいて売上を倍にした実績がある。当社の製造技術やマーケティングに

対して、市場から高く評価していただいた結果だと自負している。また、アメリカ国内でも品質の問題も克服しながら、SPBの製造委託を行っている実績もある。

同様の手法が、アメリカでも同じように上手くいくとは限らないが、そのような実績を背景に、ある程度の勝算がある。

Q9 クロスボーダーのビールブランド戦略についての考えを教えてください。一貫したブランディングを行うことにより、バリューアップが図れるのではないかと？

A9 我々もその点に課題を感じており、現在取り組んでいる。これまでは国内と海外で分かれていたが、ブランディングに一貫性を持たせ、優先順位をつけながらブランド投資を行っていきたい。

Q10 国内酒類の優先事項はビールと理解しているが、発泡酒・新ジャンル・RTDについて今後の方向性を教えてください。

A10 23年10月に酒税改定があり、そこでビールの酒税が下がり、26年には税率は一本化される。新ジャンル・発泡酒の主たる購買動機は価格が安いことにある。税率が一本化されても、価格差は残ることから新ジャンル・発泡酒が無くなるということではないが、ビールへのシフトは益々進み、ビールを選択するお客様が圧倒的に増えていくだろう。

RTDは価格差も購買動機になっているが、飲みやすさや時代の流れに合っていることも伸長している要因。今後もまだまだ伸びていく市場と見ている。

ビール類の総需要はビール、新ジャンル・発泡酒が半々程度。そのような中で当社はビールが7割を占める。価格が購買動機になっていることは事実としてあり、今後酒税改定により、ビールを飲みたい方は新ジャンル・発泡酒からビールにシフトし、価格に対して敏感なお客様はRTDにシフトしていくと想定している。そのようなことを背景に、当社としては、ビールとRTDの強化に取り組んでいこうとしている。

価格の観点で言えば、高価格でも買っていただけるビールを考えることは必要だと思っている。現在のビールの価格を高いと感じていないお客様もいらっしゃるため、高価格帯ビールの開発の可能性は常に探っていかなければならない。

Q11 国内酒類について、中期経営計画を達成した後も利益率を維持するためにどのような戦略を取っていくのか教えてください。

A11 ビールの利益率を維持するためには、ブランド価値を高めていくことが肝要となる。ブランド力を高めることで、ブランドを好きになってくださるお客様が増え、それは販促費を減らすことにも繋がる。サッポロラガービール（赤星）はその代表例。ブランドを好きになったお客様が増えていったことで、販促費をかけなくても販売を伸ばすことが出来ている。

価格だけで選んでいたお客様に対して、酒税改定によりビールに対する価値を訴求するチャンスが訪れる。従来とは全く異なる形でお客様にアプローチすることができる。26年以降が腕の見せ所でもあるし、リスクにもなり得ると考えている。

【食品飲料事業】

Q12 食品飲料事業がレモンにリソースを集中していくことには理解を持っているが、他の事業はどうするのか。食品飲料事業は最終的にどのような事業になる絵姿を持っているのか教えて欲しい。

A12 飲料、スープ、プランツミルク、レモンの4つの事業がある中で、レモンは利益率が最も高い。

レモンは市場の中でマーケットシェアやお客様の認知度等の観点で強みをもっており、リターンを取れるビジネスと考えている。

飲料については、自動販売機事業の在り方は大きく変わる可能性はある。自動販売機事業については、様々な検討をしているが、もう一步踏み込んだ構造改革をこの2年間でやり切ることを念頭に置きながらベストな選択肢を取っていきたい。

スープについては、競争関係や、過去に売上の拡大を狙い、商品数を増やしすぎたため、現在SKU削減などの採算性改善に取り組んでいる。

以上