

企業名： サッポロホールディングス

---

レポート名： 統合報告書 2021

---

8

## 1. この会社が目指す姿が理解できるか

この会社の将来への成長戦略の柱として、「本業集中の強靱化」と「グローバル展開の加速」が挙げられる。この二つの柱は単純明快であり、十分に達成が可能であると考えられる。一つ目の「本業（酒類事業）集中の強靱化」が可能な理由として、これまでの売上収益構成比が参考となる。酒類事業の売上構成比は66.3%、総売上収益は2896億円（2021年度）と他の事業に比べて圧倒的な売上であり、この事業にさらに集中すること、セグメントを拡大していくことで、さらなる増収が見込まれるため、この戦略は十分に理解できるものである。二つ目の「グローバル展開の加速」が可能な理由も同様である。酒類の売上の19.3%は海外の売上であるため、サッポロビールは日本だけでなく海外でも評判があることがわかる。まだ認知度が飽和してきている日本で事業を行うだけでなく、積極的に海外展開をし、顧客の拡大につながれば、さらなる増収が見込めるだろう。この二つの成長理念を掲げているため、この先の安全性が担保されていると思う。しかし、不動産事業の成長戦略には疑問を持った。不動産事業は確かに安定的な収益基盤ではあるが、グループの経営を支えるほど大きな収益源であるわけではないため、この事業の拡大に多量の資本を費やすのは非効率に感じた。またリスク分散と収益向上を目指した、バリューアッドビジネスや、私募ファンドへのエクイティ投資などの新規事業領域の拡大に伴う収益拡大を年ごとに見込んでいるが、増収になる根拠が薄く、この点にやや不透明さを感じた。報告書によると、新規事業領域で増収が見込まれない限り不動産事業の利益はほとんど横ばいである計画であるため、不動産事業のさらなる成長にはやりづらさを感じた。

## 2. この会社の競争優位性が理解できるか

この会社の優位性として圧倒的なブランド力が挙げられる。良質な原料の調達、高品質を維持する製造技術など創業時からの「ものづくり」へのこだわりの信念が受け継がれていると謳い、イメージ戦略が浸透していると感じる。またブランドを磨くプロセス（「価値創造プロセス」）を見る限り、一度世間に浸透したこのブランドイメージが今後も消えることはないだろう。さらには特別なブランド体験を通して、より高級なビールブランドとして派生させていくところも、ビールブランドの多角化の面で非常に面白いと思った。競争優位性が自社ブランドにあることを知った上で、イメージ戦略に焦点を当てていると感じた。実際に定番ブランドの「サッポロ生ビール黒ラベル」「エビス」はビールの代表として広く流通している。このことからこの会社の優位性は明らかに定番酒類のブランドイメージにあるといえる。また同時に、酒類事業ではいかにブランドイメージが重要であるかを知ることがで

きた。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

近年成長しつつある既存商品のグローバル展開をすることや、既に定着している日本で毎年一定の売上が期待できることなどの要因から、ブランドイメージや売上の持続、成長が期待できる一方、持続性に関しては一つ大きな懸念点があると感じた。その懸念点はこの会社が特定の種類の酒類商品に経営を依存させている点だ。数十年後、新たなビールブランドの台頭、大手ビールブランドとの競争激化、グローバル展開の行き詰まりなどによって既存の定番酒類の売り上げが衰退していく可能性がある。つまりいくらビールブランドが定着してきたからといって、そのブランドが持続するかは未知数だということだ。ビールブランドの大手会社の数は多く、今後も競争激化が予想される。その中で、会社として競争優位性を持続させるために様々な取り組みの実施に励んだとしても、消費者の決断に影響を与えることは大変難しいことである。「本業集中の強靱化」における売上の工場に翳りが出てきた時、この会社の持続性は危ぶまれるだろう。その際は、他の成長分野へのシフトなど新たな事業の開拓の必要もあると感じた。だが、ここ十年の持続性という面では問題ないといえるだろう。

### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

達成できると思う。グローバル展開における海外へのマーケティングは非常に興味深し、自分の自己資産になると感じた。どうすれば消費者に他社のビールの代わりに自社のビールを手にとってもらえるだろうと考えることはとても大変であり、その試行錯誤のプロセスの中で大きな価値を得られると感じた。また日本での酒類事業に携わる場合も、どう既存ブランドを維持、定着させていくか、そのためのマーケティングは非常に実務として、またキャリアとして学ぶ必要性があるため、自身の人的資本の価値向上につながると感じた。また、ダイバーシティや人材開発・育成にも力を入れており、本日の企業として多様な価値観、見方を得ることができると感じた。

### 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

サステイナブル経営における環境保全の観点が抽象的であると感じた。中長期の削減目標や漠然とした取り組み内容に限って掲載してあるため、本当に達成が可能であるのかと疑問をもった。また CO2 排出量の推移や、水使用量の推移のグラフが2年分しか掲載されておらず、不信感を募らす要因になりうると感じた。自社のこれからのことや、キャッチコピーなどを主な軸として報告書を作成している印象であったが、もう少し実施策や、過去の実績を大きく掲載することで、報告書としての信用が高まり、読者が会社の掲げる将来のことについて受け入れやすくなると感じた。蛇足ではあるが、事業ごとにはっきりと色分けされて説明がなされていたため非常にわかりやすく読むことができた。