



# トップ直撃インタビュー

## サッポロビール

### 野瀬裕之社長

「エビス」の缶製品が好調だ。上期はコロナ禍の影響で業務用が窮地に。料飲店とその周囲の業者さんは多い。その苦労を想うと心が痛む。20年の業務用総需要は19年の3割程度だった。今年はその昨年に輪をかけて悪化している。事態は深刻だが、いずれ回復してきた時には、おいしい生ビールを提供することで料飲店の消費を盛り上げたい。

一方で、家庭用は堅調だ。昨年は一般生活者の行動制限が強かったため、まとめ買いが発生し、(実需以上に)大きく伸長した。反面、今年は冷静な動きに終始しているが、家でいろいろなビール

——2本柱の「黒ラベル」「エビス」の缶製品が好調だ。上期はコロナ禍の影響で業務用が窮地に。料飲店とその周囲の業者さんは多い。その苦労を想うと心が痛む。20年の業務用総需要は19年の3割程度だった。今年はその昨年に輪をかけて悪化している。事態は深刻だが、いずれ回復してきた時には、おいしい生ビールを提供することで料飲店の消費を盛り上げたい。

他社同様にコロナ禍で業務用カテゴリに大きな打撃を受けながらも、推進する「ビール強化」路線や「サッポロらしさ」の徹底で着実な成果が上がっているサッポロビール。やがて回復する料飲店消費に関しては、「おいしい生ビールを提供することで盛り上げたい」とする野瀬裕之社長に近況と今後の見通しを聞いた。

(聞き手 石母田主幹、まとめ 小倉泉弥)



を飲む機会が確実に増えている。その中で缶製品は「黒ラベル」が1〜6月で113%、「エビス」も105%と、これまで進めてきた「ビール強化」が狙い通りの動きを示している。特に「黒ラベル」は巣ごもりでドライブがきっかけでおり、この先も更なる成長が見込める。

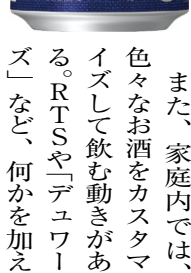
ビールの2大ブランド以外では、限定商品「サッポロクラビール」「サッポロビール園サマーピルス」や「サッポロラガービール」なども堅調だ。

——増税以降、新ジャン

# ビール強化路線で着実な成果

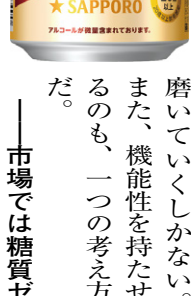
——増税以降、新ジャンル市場は縮小が続いている。新ジャンルは、まだまだ伸びずチャンスがあると思うが、今は値段が上がったことが影響している。また、絶対調のRTDとの間でシフトも起きている。このことで販売数量は計画に足りていないが、実感としては底堅い。今後は(更にながっていく)税率などの影響を考慮し、ビールをトッププライオリティに置きつつ、堅実に展開していく。

——割安感もあつてRTDの伸長が続いている。RTDは「サッポロ濃いめのレモンサワー」が売



一方、無糖の日本版ハードセルツァー新商品「サッポロ WATER SOUR R」は、チューハイの域を超えた新しいカテゴリ。手心えも十分で、大いに期待している。

また、家庭内では、色々なお酒をカスタマイズして飲む動きがある。RTSや「デュワーズ」など、何かを加え



——市場では糖質ゼ

れ筋に育ってきた。これまでにいろいろ提案してきたが、「サッポロ濃いめのレモンサワー」同様、この先も製法や味わいについて、新しい時代に合わせて商品開発を行うことが肝要だ。RTDは成長しながら変容している。もともと多くの商品提案ができるはずだ。

「晩酌の最後の一本」明日は会社があるので微アルにしておこう」といったシーンを知ってもらい、同時にお客様からも飲用シーンを教えてもらう。新しい気づきを、得て、相互のコミュニケーションで商品や市場を創り、育てていきたい。こうした(お客様との)コラボレーションマーケティングが重要になってくると感じている。飲用シーンを新たに創り出すため、「普

段飲む人が飲まないとき」を想定し、ビール好きのための選択肢を提案した。アルコール0・00%とは違う領域であることに価値があると思う。飲まない人に飲んでいただくのではなく、ビールファンの選択肢を増やすということだ。

——23年10月、26年10月の酒税改定に向けては…

新ジャンルは、価格が上がることで手が伸びづらくなるだろう。今、RTDに消費が流れている現状を踏まえ、新ジャンルとRTDをセットにまとめて考えていく。生産設備をどうするかなども含め、様々な検討が必要だ。両カテゴリはお客様にとって(価格上の)互換性がある。RTDでも強いブランドを持つことが肝要だ。オンリーワンとして定着した「男梅サワー」のように、選ばれる存在のブランドを多く持てるよう、今からできることをやっていく。新ジャンルもおいしさが価値を上げるポイントになるため、商品を磨いていくしかない。また、機能性を持たせるのも、一つの考え方だ。



磨いていくしかない。また、機能性を持たせるのも、一つの考え方だ。

ロビールが話題となった。サッポロとしては、機能性ビールの予定はない。もちろん、いつでも研究開発は行っているが、新ブランドで出すにしてもそう簡単なものではない。

また、料飲店とのつながりの強いビールという特性上、家庭用単体では難しいのでは、との懸念もある。

——「ビール強化」を継続する意向だが

ビールの2大ブランド以外では、特定のエリアで強いのがサッポロの意義。「SORACHI1984」「エーデルベルス」などは、個性的な料飲店で使っている。サッポロにしかない魅力があるから。生産効率を考えると大変なこと多いが、自ら楽しみなが取り組んでいる。こうした姿勢は、お客様様に丁寧に向き合っている。いちばん星マーケティング「赤星」(ラガービール)などはびんで確実に売れている。びんにはびんの楽しさがあり、若い人には触れたことのない人も多い。びんの価値、びんでしか味わえないものがある。高級な料飲店では、生ジョッキより

もびんが似合うと感じている人も少なくない。

——健康機能系の方向性は？

これからも〇〇が好調だから参入する」という戦略にはしたくない。お客様

と繋がることがおろそかになるのはリスクだ。サッポロの強み、サッポロらしさを伝えていくことが原点。参入よりも新しいマーケットを創っていくことに軸足を置きたい。

RTDも同じ考え方だ。新しいステージに変わっていくと見ており、サッポロらしさを押し出していく。それは、味がしつかりして、質感のあるもの。RTDは後発だが、「ネクター

サワーピーチ」などのコラボ商品のようには、個性を出しながら展開していきたい。

前出の「男梅サワー」も、かなりよい商品になってきた。ありそうで無かった、

オンライン商品だ。居酒屋には、レモンと同様に梅も必ずあることから、将来も楽しみたい。

同工場で生産されたチーズは、17年のシンガポールを皮切りに、18年にはタイ・マレーシアでも輸出を開始。雪印メグミルクはチーズ事業のボーダレス化を進めることでアジアを中心とした海外で存在感を高めている。

## アジアで雪印メグミルク存在感増す

### インドネシア事業が急速に拡大

雪印メグミルクのインドネシア事業が急速に拡大している。同社は2012年5月、雪印メグミルクインドネシア(MSBI社)を設立。徹底した市場分析を基に開発したプロセスチーズなどを展開。20年の売り上げは6000トン強に達している。同社の阿部秀昭海外事業部海外戦略グループ課長(写真)は「23年の販売物量は1万トンを計画。さらにインドネシア国内だけでなく、東南アジアにも販路を拡大し、チーズのボーダレス展開を加速し

たい」と意欲を語った。阿部課長はインドネシアについて「人口が増え続けており、30年には約3億人(20年約2.7億人)に増加するとみられる。経済は内需中心の市場で、年間約5%の安定した成長を継続。特に消費の中心である中間層と富裕層が拡大している。最低賃金も直近10年間で400%増加するなど、今後の人口・経済ともに高い成長が見込まれる」と説明。

インドネシアのチーズ市場について「近代化と食の洋風化とともに年間7~8%の伸長が続いており、今後も同程度の成長が続くと予想される。また、宗教上の戒律があるイスラム教徒が非常に多く、ほぼすべての食品が

ハラール認証を取得している。流通は、冷蔵技術が未発展のため、常温対応可能な商品が多く、チーズも常温棚で陳列されている。使い方はブロックタイプを削ってかける使い方が一般的。生地にチーズやチョコ、ナッツなどを挟んだインドネシア風パンケーキであるマルタバックが、代表的なメニューとして親しまれている」と語った。

雪印メグミルクの現地法人について「会社名は「雪印メグミルクスノーブランドインドネシア」(MSBI)で、資本金約12億円。雪印メグミルク(株)主関比率52.9%、インドネシアのロダマス社(41.5%)、伊藤忠商事(5.6%)の合弁によって12年5月に設立された。プロセスチーズ

の製造・販売を行っており、工場はジャカルタ市内から約40km離れたブカシにある。MSBIは設立以来、徹底した市場分析に基づいて開発されたプロセスチーズが着実に食卓に浸透し、順調に販売を拡大。取り扱っている商品は、当初のブロックチーズのみの販売だったが、現地ニーズにあわせ、ソフトチーズ、スライスチーズに加え、家庭用・業務用向けに販売。エコノミーからプレミアムまで幅広い品ぞろえをインドネシアの主要流通温度帯である常温での取り扱いが可能な商品として提供している。タイプ別では売り上げの約9割がブロックタイプで、家庭用ブロックチーズ165gと業務用ブロックチーズ2kgの割合はほぼ半々となっている」と説明した。

また、「イスラム教の判断基準となるハラール認証に加え、国際的な認証規格で

あるFSSC22000の認証を取得。FSSC22000の認証取得は、雪印メグミルクグループで初、インドネシアのチーズ業界でも初めてで、品質の安全性を担保している。主な販売チャネルは、スーパー、ミニマーケットのような近代的小売業、個人商店・マルタバック屋のような店頭の小売業、ベーカリーチェーン、製菓商材専門店等に販売。インドネシアの特長として、伝統的小売りの構成比が非常に高くなっている」と語った。

阿部課長今後の展開について「今年度は生産ラインを増強し、さらなる拡大を目指す。23年度には販売物量を1万トンに伸ばす計画」と強調。さらに「インドネシア国内だけでなく、東南アジアをはじめ新たな輸出市場を開拓し、チーズのボーダレス展開を加速する」と抱負を語った。

海外事業には大きなリスクがあり、それをどうヘッジするかが課題。雪印メグミルクはリスクを最小にする方法として、一番強みを発揮できる分野で勝負する。同社の強みは技術力の幅広さ、奥深さと高さ。同社は日本人の味覚に合ったチーズを作ることで成長しており、その技術と経験をインドネシアで生かし、インドネシア人に合ったチーズを提供することがシェア拡大につながっている。今後、インドネシアのチーズ文化が成熟していく過程においてもそれに合わせた商品のノウハウはすでに取得していることが大きな強み。トレンドの変化に合わせた商品開発と、同国を拠点に展開する東南アジア全域・中東での事業展開に注目したい。

海外事業には大きなリスクがあり、それをどうヘッジするかが課題。雪印メグミルクはリスクを最小にする方法として、一番強みを発揮できる分野で勝負する。同社の強みは技術力の幅広さ、奥深さと高さ。同社は日本人の味覚に合ったチーズを作ることで成長しており、その技術と経験をインドネシアで生かし、インドネシア人に合ったチーズを提供することがシェア拡大につながっている。今後、インドネシアのチーズ文化が成熟していく過程においてもそれに合わせた商品のノウハウはすでに取得していることが大きな強み。トレンドの変化に合わせた商品開発と、同国を拠点に展開する東南アジア全域・中東での事業展開に注目したい。

海外事業には大きなリスクがあり、それをどうヘッジするかが課題。雪印メグミルクはリスクを最小にする方法として、一番強みを発揮できる分野で勝負する。同社の強みは技術力の幅広さ、奥深さと高さ。同社は日本人の味覚に合ったチーズを作ることで成長しており、その技術と経験をインドネシアで生かし、インドネシア人に合ったチーズを提供することがシェア拡大につながっている。今後、インドネシアのチーズ文化が成熟していく過程においてもそれに合わせた商品のノウハウはすでに取得していることが大きな強み。トレンドの変化に合わせた商品開発と、同国を拠点に展開する東南アジア全域・中東での事業展開に注目したい。

海外事業には大きなリスクがあり、それをどうヘッジするかが課題。雪印メグミルクはリスクを最小にする方法として、一番強みを発揮できる分野で勝負する。同社の強みは技術力の幅広さ、奥深さと高さ。同社は日本人の味覚に合ったチーズを作ることで成長しており、その技術と経験をインドネシアで生かし、インドネシア人に合ったチーズを提供することがシェア拡大につながっている。今後、インドネシアのチーズ文化が成熟していく過程においてもそれに合わせた商品のノウハウはすでに取得していることが大きな強み。トレンドの変化に合わせた商品開発と、同国を拠点に展開する東南アジア全域・中東での事業展開に注目したい。

(館山力)



雪印メグミルクのインドネシア事業部海外戦略グループ課長(写真)の阿部秀昭氏。背景には雪印メグミルクの製品が並ぶ。

海外事業には大きなリスクがあり、それをどうヘッジするかが課題。雪印メグミルクはリスクを最小にする方法として、一番強みを発揮できる分野で勝負する。同社の強みは技術力の幅広さ、奥深さと高さ。同社は日本人の味覚に合ったチーズを作ることで成長しており、その技術と経験をインドネシアで生かし、インドネシア人に合ったチーズを提供することがシェア拡大につながっている。今後、インドネシアのチーズ文化が成熟していく過程においてもそれに合わせた商品のノウハウはすでに取得していることが大きな強み。トレンドの変化に合わせた商品開発と、同国を拠点に展開する東南アジア全域・中東での事業展開に注目したい。

海外事業には大きなリスクがあり、それをどうヘッジするかが課題。雪印メグミルクはリスクを最小にする方法として、一番強みを発揮できる分野で勝負する。同社の強みは技術力の幅広さ、奥深さと高さ。同社は日本人の味覚に合ったチーズを作ることで成長しており、その技術と経験をインドネシアで生かし、インドネシア人に合ったチーズを提供することがシェア拡大につながっている。今後、インドネシアのチーズ文化が成熟していく過程においてもそれに合わせた商品のノウハウはすでに取得していることが大きな強み。トレンドの変化に合わせた商品開発と、同国を拠点に展開する東南アジア全域・中東での事業展開に注目したい。

海外事業には大きなリスクがあり、それをどうヘッジするかが課題。雪印メグミルクはリスクを最小にする方法として、一番強みを発揮できる分野で勝負する。同社の強みは技術力の幅広さ、奥深さと高さ。同社は日本人の味覚に合ったチーズを作ることで成長しており、その技術と経験をインドネシアで生かし、インドネシア人に合ったチーズを提供することがシェア拡大につながっている。今後、インドネシアのチーズ文化が成熟していく過程においてもそれに合わせた商品のノウハウはすでに取得していることが大きな強み。トレンドの変化に合わせた商品開発と、同国を拠点に展開する東南アジア全域・中東での事業展開に注目したい。

海外事業には大きなリスクがあり、それをどうヘッジするかが課題。雪印メグミルクはリスクを最小にする方法として、一番強みを発揮できる分野で勝負する。同社の強みは技術力の幅広さ、奥深さと高さ。同社は日本人の味覚に合ったチーズを作ることで成長しており、その技術と経験をインドネシアで生かし、インドネシア人に合ったチーズを提供することがシェア拡大につながっている。今後、インドネシアのチーズ文化が成熟していく過程においてもそれに合わせた商品のノウハウはすでに取得していることが大きな強み。トレンドの変化に合わせた商品開発と、同国を拠点に展開する東南アジア全域・中東での事業展開に注目したい。

(館山力)