

慶應義塾大学商学部 小野晃典研究会
2014年度 夏合宿@山梨
ケース・メソッド資料

最後のプレミアムビール戦争



第11期生

立	松	宗	磨	山	田	彩	華
佐	藤	和	也	西	本	真	志
内	藤		節	長	澤	由	美
						子	

目次

第1章 はじめに	1
第2章 ビール業界の歴史	2
2-1. 日本におけるビール生産の始まり	2
2-2. 酒税導入によるビール醸造所の激減	3
2-3. 戦時中	3
2-4. ビール市場の拡大と寡占	4
2-5. ドライ戦争	4
2-6. 発泡酒戦争	7
2-7. 第3のビール戦争	10
2-8. ゼロ戦争	11
第3章 ビールメーカーの販売経路構築の過程	14
3-1. 戦前におけるビールメーカーによる流通系列化の形成（建値制とリベート制）	14
3-2. 戦前および戦時中におけるビール業界の再編	15
3-3. 戦後におけるビールメーカーによる流通系列化の形成（専売制）	16
3-4. ビールメーカーによる流通系列化の後退	16
3-5. 小売業者の台頭	17
第4章 プレミアムビール市場を巡る攻防	20
4-1. 第1次プレミアムビール戦争	20
4-2. 第2次プレミアムビール戦争	21
4-3. 第3次プレミアムビール戦争	22
4-4. 最後のプレミアムビール戦争へ	24
第5章 ビール業界の現状	27
第6章 議論	28

第1章 はじめに¹

今、価格が割高な「プレミアムビール」の市場が活気づいている。ビールの 2013 年度課税出荷量は、5 年前の 2008 年度から約 15%減少した。しかし、ビール市場において占める割合が約 10%であったプレミアムビールの割合は、約 14%まで拡大した。さらに、プレミアムビールは価格を従来品より 1~2 割ほど高く設定できるため、収益性が高い。そのようなプレミアムビール市場に対して、それまで本格参入していなかった業界首位のアサヒビール株式会社（以下、アサヒビール）が、2014 年 2 月に「アサヒスーパードライードライプレミアム」の販売経路を拡大したことを発端として、現在、プレミアムビール戦争が激化しているのである。

それまでのプレミアムビール市場は、サントリー酒類株式会社（以下、サントリー酒類）の「ザ・プレミアム・モルツ」とサッポロビール株式会社（以下、サッポロビール）の「エビスビール」の 2 強であり、キリンビール株式会社（以下、キリンビール）とアサヒビールのシェアは、わずかであった。ここに本格参入したのが、アサヒビールの「アサヒスーパードライードライプレミアム」であった。「アサヒスーパードライードライプレミアム」は、2013 年 6 月、麦芽と醸造行程にこだわり、金色のパッケージでギフト専用として発売された。この製品は、中元シーズンだけで当初目標の約 2.7 倍に当たる 189 万セットを売り上げた。そして 2014 年 2 月からは、アルコール度を 5.5%から 6%に高めて、「贅沢なコクとキレ」を向上させ、販売経路を拡大したところ、6 月上旬には、年間販売目標を 360 万ケースから 500 万ケースに上方修正するほど好調である。

アサヒビールがプレミアムビール市場へ本格参入した背景には、従来のビール、発泡酒、および第 3 のビールという、プレミアムビール市場以外のビール市場を含む、ビール業界に特有な重層構造に見られる、昨今の構造変化がある。すなわち、ビール市場全体が、少子高齢化や若者のビール離れによって縮小化しつつある中で、低価格を売りにした発泡酒、ついで第 3 のビールは、売上を伸ばした。第 3 のビール市場においては、ビールメーカー各社が最低価格を追求しつつも、巧妙に製品差別化を実現し、目下、小康状態を保っている。一方、発泡酒市場においては、当初こそ低価格を売りにしていたが、現在は糖質ゼロ・プリン体ゼロといった高機能性を巡る戦いにシフトし、目下、ビールメーカー各社が、製品差別化要素を見出せないまま、同質的な製品の熾烈な開発競争を繰り返している。一方、アベノミクスによる景気回復基調が追い風となって前年比 5%以上の成長が続くと見込まれている市場がある。それが、プレミアムビール市場である。目下、業界第 3 位と最下位が分け合う、この未開の「花形」市場に対して、業界首位のアサヒビールが、本格参入したというわけである。

ここに、2013 年 6 月、業界第 2 位のキリンビールは、セブンイレブン限定だった「ランドキリン」の販売経路を全国のコンビニエンスストアに拡大することによって、橋頭堡を築き、翌年 2014 年 6 月、さらに、「一番搾りプレミアム」をギフト専用として売り出した。こうして、ビール業界の盟主であるアサヒビールに続くキリンビールの参入によって、ビールメーカー各社製品がプレミアムビール市場に出

¹ 本ケースは、慶應義塾大学商学部小野晃典研究会第 11 期生有志一同（立松宗磨・山田彩華・佐藤和也・西本真志・内藤節・長澤由美子）が、事実の一部変更を加えつつ、作成した。本ケースは、討論並びに分析の基礎資料として作成されたものであり、現実の企業戦略の巧拙を例示しようとするものではない。

揃ったようにみえるが、実はそうではない。アサヒビール、サントリー酒類、およびサッポロビールの製品が、いかなる業態の小売店においても入手することができるのに対して、麒麟ビールの「ランド麒麟」は、コンビニエンスストア限定であるし、「一番搾りプレミアム」はギフト専用である。つまり、麒麟ビールは、まだプレミアムビール市場に本格参入してはいないと見なすことができるのである。しかし、麒麟ビールが「一番搾りプレミアム」という同社の主力ブランドである「一番搾り」のライン拡張製品を発売したのは、大きな転換点であり、注目に値するであろう。今後の麒麟ビールの戦略が、新たな、そして最後ともなり得るプレミアムビール戦争の重要な鍵となると考えられる。そう、今まさに、最後のプレミアムビール戦争が始まろうとしているのである。

第2章 ビール業界の歴史

2-1 日本におけるビール生産の始まり²

1869年、当時日本最大の貿易港であった横浜に、「日本のビール業界の祖」といわれるノルウェー系アメリカ人のウィリアム・コーブランドが、「スプリングバレー・ブルワリー」というビール醸造所を建設した。スプリングバレー・ブルワリーのビールは、最初は在留外国人向けに生産されていたが、1878年には、日本語の広告が登場し、1881年には、日本人の嗜好に合わせた特製ビールが生産されていたという記録が残っている。そして、ビールは、徐々に日本人に受け入れられるようになり、1880年代後半には、国内に大規模なビール会社が登場してきた。その後、1884年に、スプリングバレー・ブルワリーは倒産してしまうが、翌年の1885年に、在留外国人の手によって、スプリングバレー・ブルワリーの土地や建物を継承したジャパン・ブルワリー・カンパニー（以下、JBC）が設立された。また、東京では1887年に、地元の資産家たちによって日本麦酒醸造会社が設立され、札幌では1887年に、1876年に開業した官営の開拓使麦酒醸造所が大倉組商会への払い下げを経て札幌麦酒会社として設立され、大阪では1889年に、地元の酒造業者を中心とした資産家たちによって大阪麦酒会社が設立された。幕末～明治初期の間、来日した外国人の多くがイギリス人だったことから、当初はビールといえばイギリス発祥のエールビールがほとんどであった。エールビールとは、エール酵母（発酵が終了すると発酵層の上面に浮上することから「上面発酵酵母」とも言われる）からできるビールであり、香りや風味が強く、味がまるやかであるという特徴を有している。しかし、札幌、東京、および大阪に設立された大規模醸造所は、ドイツから設備一式を輸入して、ドイツ人技師を招聘してドイツ式ラガービールを製造・販売した。ラガービールとは、ラガー酵母（発酵が終了すると発酵層の下面に沈むことから「下面発酵酵母」とも言われる）からできるビールである。ラガービールは、大量生産・大量消費に向いており、香味の特徴が少なく風味もシンプルであり、すっきりとした味であるため、日本人の口に合った。そのため、日本人によるラガービールの消費量は、エールビールの消費量を大きく上回った。このような背景もあって、上記の4社ともに、エールビールではなくラガ

² 本節の執筆に際しては、青井博幸（2003）、『ビールの教科書』、講談社、および、村上 満（2006）、『麦酒伝来』、創元社を参照した。

ービールの生産を選択し、1888 年には、JBC から「キリンビール (現、キリンラガービール)」が、1890 年には、日本麦酒醸造会社から「エビスビール」が、1892 年には、大阪麦酒会社から「アサヒビール」が、それぞれ発売された。これらのビールは、日本人消費者に大いに受け入れられた。ビールの人気が高まったことによって、大手以外にも、中小のビール醸造所が多数設立されていた。

2-2 酒税導入によるビール醸造所の激減³

ビールはあつという間に全国に広がり、ビールの醸造所の数も増えて、1890 年代後半には、ビールのブランドは 100 を超えた。しかし、1901 年に、ビールに酒税が課されたことによって、状況は一変した。酒税が導入された理由は、1900 年に中国で義和団事件が起きたため、日本は軍備増強が必要となり、そのための資金を確保する必要があったからであった。酒税導入によって、資金力の弱い中小のビール醸造所は、その負担に耐えられずに、倒産や合併によって次々に姿を消していき、100 ヶ所を越えていたビール醸造所は、1901 年末には、23 ヶ所までに減った。そして、第 2 次世界大戦終戦時 (1945 年) までには、1906 年には、日本麦酒醸造会社・大阪麦酒会社・札幌麦酒会社の 3 社が合併して発足した大日本麦酒会社と、1907 年には、JBC の事業を引き継ぐ形で誕生した麒麟麦酒会社 (これ以降、キリンビールと称す) しかなり続しなくなった。

2-3 戦時中⁴

1914 年の第 1 次世界大戦による大戦景気で日本のビール業界は活気づいたが、同大戦後には、反動的な不況が深刻化して、消費量の低下と廉売競争の激化に陥り、低迷の時期を迎えた。1939 年、ヨーロッパで第 2 次世界大戦が勃発すると、ビールは価格統制の指定製品の 1 つとなり、翌年の 1940 年には、都市・地方別に公定価格が設定され、やがては全国単一の公定価格となった。第 2 次世界大戦の間、ビールに課された酒税は、戦費調達のために、毎年のように増税された。また、1942 年、物資不足によって日本酒が大幅に減産されたため、減産量が少なかったビールの需要が飲食店で増大し、家庭用に割り当てられたビールが、業務用に流用されるなどして、家庭用ビールが不足する事態が生じた。そのため、1943 年、ビールには配給制が敷かれ、1 世帯につき月 2 本のビールが配給された。さらに、軍需用ビールは別枠で設けられ、酒保 (軍隊内の売店) では一般市場より割安で販売されたため、多くの人がビールを口にするようになった。このような配給制や軍隊におけるビールの飲用によって、ビール飲用経験者数が拡大し、ビールは日本の消費者に強く認知されることとなり、戦後のビール市場の急伸の一因となった。

³ 本節の執筆に際しては、青井博幸 (2003)、上掲書を参照した。

⁴ 本節の執筆に際しては、青井博幸 (2003)、上掲書を参照した。

2-4 ビール市場の拡大と寡占⁵

戦前・戦中のビール業界では、先述したとおり、市場集中が進み、終戦時には、大日本麦酒とキリンビールの 2 社の寡占状態であったが、1949 年、過度経済力集中排除法が施行され、大日本麦酒は「日本麦酒」(現、サッポロビール)と「朝日麦酒」(現、アサヒビール)に分割されるとともに、酒類配給公団が廃止されて、ビールメーカーは自由に出荷・販売することができるようになった。そこで、同年、キリンビールは、「キリンビール」を復活させて発売した。そして、1954 年にビールの原材料である大麦の買い入れが自由化されて生産制限がなくなると、キリンビールは、大量生産を開始し、翌年の 1955 年、業界首位を奪った。分割されて競争力を削がれた旧大日本麦酒の 2 社、すなわち、サッポロビールとアサヒビールも、キリンビールに対して、それぞれ、1957 年に「サッポロビール」を、1958 年に「アサヒビール」を、復活させて販売した。

1956 年～1964 年の間、一般家庭に冷蔵庫が普及するのに伴って、ビール生産量は年平均成長率 20.6% という驚異的な伸びを示し、それに伴って、業界トップを獲得した「キリンビール」のシェアも拡大した。その最大の理由として、第 3 章において後述するように、酒販店の系列化があげられる。当時、ビール消費が大衆化され、小売店を通して個人向け消費が拡大したため、酒販店を系列化したキリンビールの販売チャネルは強かった。それ以降、「キリンビール」のシェアは拡大を続け、1972 年には、実に 60% に達した。

このように、戦後の高度経済成長期に、ビール市場は成長を遂げ、キリンビールもまた大きく成長した。戦時中の富国強兵のためにビールに課せられた超高額な酒税が、戦後も緩和されなかったため、その参入障壁の高さから、新規参入企業はほとんど現れることはなく、日本におけるビール市場においては、結局、戦前・戦中と変わらず、大手数社による寡占体制が維持されることになったのである。

なお、ビール業界が大手数社による寡占体制となったのと同様に、ビールの味に関しても、ラガービールの寡占となった。実際に、大手ビールメーカーの主力製品のほとんどを含む、日本に流通している 99% のビールが、すっきりとした味のラガービールである。このタイプのビールは、香味の特徴が少なく風味もすっきりとしており、喉の渇きを潤すのに適しているという特徴を有している。そのため、多数の消費者に受け入れられやすく、大量生産・大量消費に向いているので、大手ビールメーカーにとって好都合であった。

2-5 ドライ戦争⁶

1987 年 2 月、日本初のドライビール「アサヒスーパードライ」が発売された。そもそも、「ドライビール」とは、新開発された醸造法や酵母を用いて、従来のビールより高いアルコール度数に設定され、「コ

⁵ 本節の執筆に際しては、富田輝博 (2004)、「わが国ビール産業の競争政策と競争戦略」、『文教大学情報研究』, 第 31 巻, pp. 141-153 を参照した。

⁶ 本節の執筆に際しては、山口一臣 (2010)、「日本ビール業界への警鐘：麒麟麦酒 100 年に見る日本ビール業界の課題」、『成城大学経済研究』, 第 189 巻, pp. 15-81 を参照した。

ク・キレ」や「辛口」という味の特徴を有する酒類である。1987 年まで、アサヒビールはビール業界第 3 位に位置し、業界最下位であるサントリー酒類と国内シェアを比べても微々たる差にすぎなかった。そのため、「アサヒスーパードライ」は、社運をかけた製品として位置づけられた。この新製品を開発するために、アサヒビールは、2 年前の 1985 年に 5,000 人の消費者嗜好調査を行った。この時に見出された消費者の好みは、従来のビールが有する「苦味」ではなく、「口に含んだ時の味わいと喉越しの快さ」および「コクとキレ」であった。この知見に基づいて、アサヒビールは、「辛口」というコンセプトを持つビール、すなわち「ドライビール」を、日本で初めて開発したのである。



アサヒスーパードライ

「アサヒスーパードライ」には、辛口の「ドライビール」であるという特徴の他にも、従来のビールとは大きく異なる特徴があった。その特徴とは、熱処理を行っていない「生ビール」として消費者に提供した点である。1977 年にサッポロビールが、日本初の生ビールである「サッポロびん生」(後の「サッポロ生ビール黒ラベル」)を発売し、それがヒットして以降、生ビールに対する消費者需要が増加していたにもかかわらず、当時、その他の大半のビールは、生ビールの酵母を熱処理法で殺菌し、酒蔵で寝かせて熟成させた「ラガービール」であった。しかし、アサヒビールだけは、サッポロビールに追随して生ビールの製法の開発に取り組み、その他の大半のビールとは差別化された製品の販売を図ったのである。

かくして、「ドライビール」および「生ビール」という 2 つの特徴がマッチして、「アサヒスーパードライ」は、ビール市場におけるアサヒビールのシェア回復に貢献しただけでなく、ビール全体のシェアを前年度比 4% 伸ばすこととなった。

「アサヒスーパードライ」の大ヒットからの影響を受けて、アサヒビールの競合 3 社は、市場シェアを回復するべく、ドライビールや、ドライビールとの差別化を図るために生ビールという特徴だけ有するモルトビールを次々に発売した。具体的には、キリンビールは 1988 年 2 月に「キリンドライ」、および 6 月に「キリンファインモルト」を、サッポロビールは同年 2 月に「サッポロドライ」、および 6 月に「サッポロモルト 100」を、サントリー酒類は同年 2 月に「サントリードライ」、および 5 月に「モルツ」を、それぞれ発売した。とりわけ、サントリー酒類が、「モルツ」の CM 内で、「私はドライではありません」と謳い、ドライビールブームに終止符を打とうと図ったことは、当時話題となった。しかし、このようなビールメーカー各社の積極的な反応戦略は、「生ビール」がビール業界において主流となるだけでなく、ドライビールの存在を世間に広く認知させ、かえってドライビールという新しい市場を拡大させて同市場におけるアサヒビールの一人勝ちを招く結果となった。

1989 年になると、ドライビールに固執するのはアサヒビールだけとなり、サッポロビールは「サッポロドラフト」に、サントリーは「サントリー純生」および「モルツ」に、それぞれ注力し始めた。他方、キリンビールは、業界のリーダー企業として品揃えを重視する方針を固めた。それ以前まで同社の主力製品であったラガータイプのビールである「キリンビール」を、「キリンラガービール」として 1 ブランドに格下げし、1 度に 4 種類もの新製品、すなわち「ファインドラフト」、「ファインビルスナー」、「モルトドライ」、および「クール」を投入するというフルライン



キリンラガービール

戦略を採用し始めたのである。それまで「キリンラガービール」に経営資源を集中していたことから、「キリンラガービール」1本と揶揄されてきたキリンビールにとって、フルライン戦略は画期的な戦略であった。

キリンビールがフルライン戦略を採用した背景には、当然、「アサヒスーパードライ」の存在があった。キリンビールは、フルライン戦略を採用して、消費者嗜好の多様化に対応するだけでなく、製品の総数量で「アサヒスーパードライ」を圧倒し、酒販店の売場から「アサヒスーパードライ」を追い出すことによって、市場シェアを奪取しようと考えたのである。しかし、その思惑とは裏腹に新製品群の売上は伸びず、「初年度 1,000 万ケースを売ればヒット」と言われるビール市場で、それぞれ 400 万ケースほどしか売れなかった。皮肉にも、製品多様化を目指した初年度であったにもかかわらず、同年の「キリンラガービール」の売上が増加したため、キリンビールは、早くも「キリンラガービール」に頼るほかなくなってしまう。このフルライン戦略の失敗要因は、2点あると考えられる。第1は、キリンビールが消費者嗜好の分析を怠った点である。そのため、新製品はそれぞれに明確な特徴を持たず、消費者に認知されないままであったために、売上を伸ばすことができなかったのである。第2は、酒販店が混乱した点である。一挙に4種類の新製品を陳列することを強いたため、酒販店に負担をかけることになったのである。

翌年の1990年、および1991年は、ビールメーカー各社の新製品がヒットした年であった。とりわけ、1990年3月に発売されたキリンビールの「キリン一番搾り生ビール」は、フルライン戦略の失敗から学んだことを活かして、キリンビールが明確なコンセプト、味およびネーミングを消費者に訴求するように努めた製品であった。具体的には、「キリンラガービール」とは異なり、ビールに含まれる澱みが少なく、さっぱりとした味を特徴とする製品であった。「一番麦汁だけを使用し、麦芽の上質なうまみを引き出した、贅沢なビール」というコンセプトとその品質がマッチして、「キリン一番搾り生ビール」は、初年度に3,500万ケースを超えるほどの大ヒットを記録した。



キリン一番搾り生ビール

「キリン一番搾り生ビール」の成功によって、ビール市場におけるキリンビールのシェアは大きく向上した。「アサヒスーパードライ」の発売以来、キリンビールはシェアを大幅に落としていたが、1991年には、50%までに回復したのである。それ以降、キリンビールは、「大黒柱にキリンラガービール、第2の柱にキリン一番搾り生ビール」という2本柱の販売戦略を採用することになった。しかし、「アサヒスーパードライ」の勢いを止めることはできず、1997年には、キリンビールの大黒柱である「キリンラガービール」は、初めて、アサヒビールの「アサヒスーパードライ」に年間首位ブランドの座を奪われることとなった。

以上のような攻防戦を経て、現在、後述する「発泡酒」、「第3のビール」、および「プレミアムビール」を除く「従来のビール」市場を巡る競争において、ビールメーカー各社が採用している戦略は、以下の通りである。まず、アサヒビールは、ライン拡張や新たな価値提案などを通じて、「アサヒスーパードライ」ブランドを冠したライン拡張製品に力を入れている⁷。具体的には、例えば、2012年4月、「アサヒスー

⁷ アサヒビール HP (http://www.asahigroup-holdings.com/ir/event/pdf/presentation/2013_plan.pdf) を参照した (最終アクセス 2014/07/28)。

パードライードライブブラックー」が発売された。「アサヒスーパードライードライブブラックー」は、「アサヒスーパードライ」と同様に辛口を特徴とする、今までにない黒ビールであった。



アサヒスーパードライードライブブラックー

一方、サントリー酒類は、「アサヒスーパードライ」との戦いに敗北した主力製品「モルツ」を早々に同社の主力の座から下ろし、代わりに、「モルツ」から生まれたプレミアムビールである「ザ・プレミアム・モルツ」を同社のフラッグシップブランドとして推進している。サッポロビールも、伝統の「黒ラベル」が低調であることから、これもまた伝統のある、プレミアムビール「エビスビール」をフラッグシップブランドとして位置づけ、後述するように、同ブランドを冠したライン拡張製品を次々に発売して新しい製品価値を提案している。具体的には、例えば、エビスバーやエビスビール記念館などの様々な取り組みを展開している⁸。しかし、キリンビールだけは、強いブランドの選択と構築を模索している段階に留まっている⁹。具体的には、キリンビールは、先述したとおり 1997 年に大黒柱「キリンラガービール」が「アサヒスーパードライ」に敗北を喫した後、2003 年に「キリン一番搾り生ビール」が「キリンラガービール」の売上を上回った¹⁰にもかかわらず、なお、「キリンラガービール」および「キリン一番搾り生ビール」という 2 つのブランドに対して経営資源を平等に配分していたが、2014 年に、それを止めて、ようやく「キリン一番搾り生ビール」に注力し始めたという段階にとどまっており、「従来のビール」市場において、キリンビールはアサヒビールに大きく水をあけられたままなのである¹¹。

2-6 発泡酒戦争¹²

1990 年代前半、バブル崩壊後の不景気によって消費者の低価格志向が高まり、それに伴って、ビール出荷量は急激に低下した。このような状況において、1994 年、発泡酒が発売された。発泡酒とは、従来のビールに似て、麦芽または麦を原料の一部とした発泡性の酒類で、従来のビールとは異なり、水とホップを除く原材料に占める麦芽の比率が 3 分の 2 未満の飲料を指す。この発泡酒の特徴は、従来のビールに比して低価格で販売できることにある。麦芽使用量が従来のビールに比して少ないので、税率を従来のビールより低く抑えることができたのである。かくして、1990 年代後半、発泡酒の消費者需要は急激に増加し、ビール戦争は、従来のビールカテゴリーから、低価格な発泡酒へと、戦場を移していった。

発泡酒を戦場にした新たなビール戦争は、1994 年 11 月に業界最下位のサントリー酒類が「ホップス」

⁸ サッポロビール HP (<http://www.sapporoholdings.jp/company/management/img/plan/20140212keikaku.pdf>) を参照した (最終アクセス 2014/07/28)。

⁹ キリンビール HP (http://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/policy/strategy/pdf/kv2021_2013_2015medium-term.pdf) を参照した (最終アクセス 2014/07/28)。

¹⁰ 『日経産業新聞』, 2004 年 1 月 16 日を参照した。

¹¹ NEWS ポストセブン「キリンビール社長『一番搾り』に注力する決断に迷いなかった」(http://www.news-postseven.com/archives/20140521_256029.html) を参照した (最終アクセス 2014/07/28)。

¹² 本節の執筆に際しては、大塚貴之 (2009), 「ビール業界における、発泡酒・新ジャンルの競争」, 『水越康介私的市場戦略研究室卒業論文』, 第 1 巻, pp. 1-20 を参照した。

を発売したことから始まった。当時、サントリー酒類が従来のビール市場に占めるシェアは、わずか 5.6% であり、サントリー酒類は、どうにかして現状を打破する一手を打たねばならない状況に直面していた。そこで発売されたのが、「ホップス」であった。「ホップス」の価格は 180 円（ただし、350ml 缶の価格。以下の価格も全て 350ml 缶の価格）であり、この価格は従来のビールより約 45 円も安い価格であった。

サントリー酒類による発泡酒「ホップス」の発売に対して、すぐに反応したのは、「アサヒスーパードライ」のヒットによってアサヒビールにシェアを抜かれ、業界第 3 位に転落したサッポロビールであった。第 3 位転落という状況に危機感を覚えたサッポロビールは、翌年の 1995 年 4 月、発泡酒「ドラフティー」を発売した。「ホップス」の麦芽使用量が 65% であったのに対して、「ドラフティー」の麦芽使用量は 25% であった。使用する麦芽量が少なかったため、「ドラフティー」は、「ホップス」よりさらに低価格（160 円）を実現することができた。

かくして、バブル崩壊後の不景気によって 1995 年のビール市場は前年度より縮小していたにもかかわらず、発泡酒市場にいち早く参入したサントリー酒類はシェアを拡大し、サッポロビールもシェアを維持することに成功した。

1998 年 2 月になると、業界首位の麒麟ビールも、「麒麟淡麗〈生〉」をもって、発泡酒市場に本格参入した。発泡酒は、麦芽の使用量を制限されているため、従来のビールと比較すると味が劣るという欠点を有し、「ホップス」も「ドラフティー」も、その欠点を克服できずにいたのに対して、「麒麟淡麗〈生〉」は、大麦を使うことによってこの欠点を克服し、発泡酒でありながら従来のビールに近い味わいを実現したのであった。さらに、「麒麟淡麗〈生〉」は、発泡酒初の「ドライビール」、すなわち辛口のビールであった。なお、「麒麟淡麗〈生〉」は、145 円で発売され、「アサヒスーパードライ」をはじめとする従来のビールのみならず、「ホップス」および「ドラフティー」というそれまでの発泡酒に比べても低価格であるという点でも魅力的であった。麒麟ビールが「麒麟淡麗〈生〉」をドライ発泡酒かつ低価格にした背景には、前年度の 1997 年に、麒麟ビールの大黒柱であった「麒麟ラガービール」が、アサヒビールの「アサヒスーパードライ」に年間首位ブランドの座を奪われたため、「アサヒスーパードライ」に対して雪辱を果たす狙いがあったのである。かくして、「麒麟淡麗〈生〉」は、辛口な味と手頃な価格で消費者に支持され、発泡酒市場で 60% 以上のシェアを獲得した。その結果、麒麟ビールは、前年度の 1997 年に大黒柱である「麒麟ラガービール」が、「アサヒスーパードライ」に年間首位ブランドの座を奪われたものの、発泡酒を含めたビール市場においては、「麒麟淡麗〈生〉」のヒットによって、首位の座を守ることに成功した。「アサヒスーパードライ」の躍進や、「麒麟淡麗〈生〉」のヒットを受けて、まず 1999 年 6 月に、サントリー酒類が、ドライ発泡酒「スーパーホップス マグナムドライ」を発売し、続いて翌年の 2000 年 5 月に、サッポロビールも、ドライ発泡酒「冷製辛口」を発売した。こうして、アサヒビールのレギュラービール対麒麟ビール、サントリー酒類、およびサッポロビールの



ホップス



ドラフティー



麒麟淡麗〈生〉

スーパーホップス
マグナムドライ

冷製辛口 (右)

発泡酒という構図ができあがった。

そのような構図を打ち破ったのは、アサヒビールであった。今まで 7 年間も発泡酒市場に参入してこなかったアサヒビールが、2001 年 5 月、「本生」をもって、ついに発泡酒市場に参入したのである。主力製品である「アサヒスーパードライ」がドライ発泡酒戦争に巻き込まれて、売上を落としたことに対して、危機感を持ったためである。「本生」は、ビールメーカー各社が発売したドライ発泡酒と差別化すべく、また、アサヒビールの主力製品である「アサヒスーパードライ」とのカニバリゼーションを極力避けるべく、「ホップス」および「ドラフティー」同様通常の発泡酒であった。そして、品質に徹底的にこだわっていたことと、「アサヒスーパードライ」を生み出したアサヒビールの発泡酒として世間からの注目を集めたことによって、発泡酒市場において最後発であったにもかかわらず、ヒットとなった。「本生」のヒットによって、アサヒビールは、従来のビール市場においても、発泡酒を含めたビール市場においても、ついに首位の座を奪うことに成功したのである。



本生

首位の座を完全に奪われたキリンビールは、2002 年 2 月、「極生」を発売した。製品名は、アサヒビールの「本生」を意識して命名され、価格は、「麒麟淡麗〈生〉」より 10 円安い 135 円に設定された。低価格競争をしかけるキリンビールに対して、アサヒビールは「本生」を、サッポロビールは新製品「マグナムドライ爽快仕込み」を、それぞれ期間限定で 135 円まで価格を引き下げて反応した。このように、発泡酒戦争は、「ドライ」だけでなく、「低価格」という新たな軸においても展開されることとなった。



極生

ここで、第 2-8 節において後述する「ゼロ戦争」に関連して特筆すべきことに、発泡酒市場において、「発泡酒低価格戦争」が勃発したのと時期を同じくして、「発泡酒機能性戦争」も勃発した。「発泡酒機能性戦争」は、発泡酒市場にいち早く参入したにもかかわらず、後から参入したキリンビールとアサヒビールに押されていた、サントリー酒類が新たに仕掛けた戦争であった。サントリー酒類が、2001 年 10 月、「ダイエット生」という低カロリー発泡酒を発売したのである。低価格志向と同時に高まりを見せた健康志向に着目した「ダイエット生」は、順調に売上を伸ばし、サントリー酒類のビール市場におけるシェアは、10.5%にまで上昇した。これを受けて、キリンビールは、翌年の 2002 年、糖質を 70%カットした「淡麗グリーンラベル」を発売し、アサヒビールも、翌々年の 2003 年 7 月、糖質を 50%カットした「本生アクアブルー」を発売して対抗した。ビールメーカー各社がこぞって発泡酒を発売した結果、2003 年には、ビール市場において発泡酒の占める割合は、実に 48.2%に拡大した。発泡酒戦争を通じて、業界首位はアサヒビールが守りきったものの、発泡酒において「麒麟淡麗〈生〉」および「淡麗グリーンラベル」という強いブランドを持つキリンビールと、健康志向にいち早く対応した発泡酒である「ダイエット生」を発売したサントリー酒類が、シェアを拡大させてアサヒビールを猛追するという構図となった。



ダイエット生



淡麗グリーンラベル (左)
本生アクアブルー (右)

2-7 第3のビール戦争

しかし、発泡酒戦争はあっけない幕切れを迎えた。2003年、酒税法が改正され、発泡酒は、一律10円の値上げとなったのである。安さが最大の特徴であった発泡酒が値上げを余儀なくされたため、ビールメーカー各社は消費者離れを懸念した。そこで、より低税率となるように麦芽以外の原料を使用して作った、もしくは、ビールや発泡酒に別のアルコール飲料を混ぜて作った、ビールや発泡酒と同じような味わいのアルコール飲料の研究・開発に着手した。

そして、翌年の2004年2月、サッポロビールは、初の第3のビールである「ドラフトワン」を発売した。「ドラフトワン」は、発泡酒より低価格であること、および、原料として麦芽や麦の代わりにエンドウタンパクを使うことによって、すっきり感のある味わいを実現したことが消費者の支持を得て、大ヒットとなった。また、「ドラフトワン」は、ビールや発泡酒は飲まないが、「ドラフトワン」なら飲むという20代の若者や女性を中心とした新規顧客を獲得することに成功し、第3のビール市場という新市場を開拓した。

「ドラフトワン」に対して、サントリー酒類は、同年3月に「麦風」を発売した。「麦風」は、ビールに麦焼酎を組み合わせることによって、ビール由来の飲みごたえと、爽快などごし、そして、焼酎由来のキリッとした味わいを実現した製品であった。しかし、パッケージが従来のビールおよび発泡酒とうまく差別化できず、第3のビールであるということを消費者にうまく訴求できなかったため、消費者の支持を得ることができなかった。そこで、サントリー酒類は、同年6月、「麦風」の反省を活かして「スーパーブルー」を発売した。「スーパーブルー」は、パッケージに白と青を基調とする「ドラフトワン」と類似するデザインを用いることによって爽快感を前面に押し出し、従来のビールおよび発泡酒とは異なる第3のビールであるということを訴求した。さらに、発売1ヶ月間で150万本を無料配布するという大規模キャンペーンを展開して認知度の向上に努めた。その結果、「ドラフトワン」並みに「スーパーブルー」はヒットし、「ドラフトワン」および「スーパーブルー」は、発泡酒のシェアを奪っていった。

「ドラフトワン」および「スーパーブルー」に対して、2005年4月、麒麟ビールは「麒麟のどごし〈生〉」を、アサヒビールは「アサヒ新生」を、それぞれ発売した。この2つの製品には大きな違いがあった。一方の「麒麟のどごし〈生〉」は、「ドラフトワン」を分析して開発された製品であり、飲みやすさを訴求し、カジュアルなパッケージを採用して、ビールや発泡酒を飲まない若者や女性をターゲットとした¹³。また、ネーミングにひらがなを使用して「麒麟」のイメージを一新し、全く新しいイメージの製品として訴求する取り組みを行った。他方、「アサヒ



ドラフトワン



麦風



スーパーブルー



麒麟のどごし〈生〉

¹³ 潮井 徹 (2012), 「麦芽をまったく使わない新ジャンル (第3のビール) の開発」, 『生物工学会誌』, 第5巻, pp.235-237 を参照した。

新生」は、ビールに近い味わいを追求した。また、「アサヒスーパードライ」に類似したパッケージ・デザインを採用し、スーパードライ酵母の使用によって、本格感を訴求した。「ドラフトワン」、「スーパーブルー」、および「麒麟のどごし〈生〉」が、新しい低アルコール飲料である点を訴求したのに対して、「アサヒ新生」は、ビールの代替品である点を訴求したのである。しかし、「ドラフトワン」、「スーパーブルー」、および「麒麟のどごし〈生〉」が、好調であったのに対して、「アサヒ新生」は、発売時こそ好調であったものの、その勢いはすぐに失速し、上記 3 製品に敗北するという結果に終わった。



アサヒ新生

競争に勝利した 3 製品の中でも、特に「麒麟のどごし〈生〉」は好調であり、2005 年に発売されると、すぐに、第 3 のビール市場において、首位の座を奪った。この「麒麟のどごし〈生〉」に対して、サントリー酒類は、「クリアブルー」に代わって、2007 年 6 月に「金麦」を発売した。「麒麟のどごし〈生〉」が、ターゲットを「若者」の「女性」に設定したのに対して、「金麦」は、ターゲットを「40～50 代」の「男性」に設定した結果、「麒麟のどごし〈生〉」とは正反対の特徴を持つ差別化製品として知覚されることに成功し、また、檀れいを起用した CM が話題となったため、ヒットとなった。



金麦

サントリー酒類に続いて、2008 年 3 月には、第 3 のビール戦争に負けっぱなしのアサヒビールが、「クリアアサヒ」を発売し、また、同年 6 月には、サッポロビールが、「麦とホップ」を発売した。「クリアアサヒ」は、パッケージ上で泡が強調されているとおり、クリーミーな泡立ちを特徴とする製品であった。他方、「麦とホップ」は、今までの第 3 のビールには成し得なかった、従来のビールに限りなく近いコク・キレと旨みを特徴とする製品であった¹⁴。いずれの製品も消費者に受け、ヒットとなった。



クリアアサヒ

こうして、麒麟ビールは「麒麟のどごし〈生〉」、サントリー酒類は「金麦」、アサヒビールは「クリアアサヒ」、そしてサッポロビールは「麦とホップ」というように、第 3 のビール市場においては、ビールメーカー各社がそれぞれ特徴あるヒット製品を擁することとなった。



麦とホップ

2-8 ゼロ戦争

第 3 のビールの台頭に伴って、2004 年以降、発泡酒のシェアは減少する一方であったが、その中で、機能性を付加したタイプの発泡酒は、例外的にシェアを拡大させた。とりわけ、2002 年 4 月に麒麟ビールが発売した「淡麗グリーンラベル」は、第 2-5 節において先述したとおり、糖質 70%オフを実現することによって、健康を気にする消費者の支持を集めた。

それに対して、アサヒビールは、糖質 50%オフの「本生アクアブルー」の発売（2003 年）を経て、2007 年、初の糖質ゼロの発泡酒「アサヒスタイルフリー」を発売した。「アサヒスタイルフリー」は、「淡麗グ

¹⁴ 坂下聡一（2009）、「新ジャンル『麦とホップ』の開発」、『生物工学』、第 87 巻、pp.252-253 を参照した。

リンラベル」の発売から 5 年も遅れて発売された後発製品であったが、「糖質ゼロ」という分かりやすさによって消費者の支持を得た。

しかし、2008 年 2 月、麒麟ビールが、「麒麟 ZERO」を発売して反撃した。「麒麟 ZERO」は、「アサヒスタイルフリー」と同じく糖質ゼロであるだけでなく、同時にカロリーオフを実現したため、「アサヒスタイルフリー」を上回る売り上げを達成した。

2009 年には、ビールメーカー各社が相次いでノンアルコールビールを発売した。まず、麒麟ビールが、4 月に「キリンフリー」を発売した。「キリンフリー」は、世界初のアルコール分 0.00% のビールテイスト飲料であり、高度な麦汁製造技術および香味調合技術を用いて、酵母を一切使用しないで飲みごたえのある味わいを実現した製品であった。これによって、「キリンフリー」は、運転時などの飲みたいくても飲めないシーンに飲むビールとして消費者の支持を得た。かくして、2009 年、麒麟ビールは、2001 年にアサヒビールによって奪われた業界首位の座を取り戻すことに成功した¹⁵。

これに対して、同年 9 月に、アサヒビールは「アサヒポイントゼロ」を、サントリー酒類は「サントリーファインゼロ」を、サッポロビールは「スーパークリア」を、それぞれ発売した。しかし、これら 3 製品は後発製品であり、さらに「キリンフリー」に対して優位性を打ち出すことができなかったため、「キリンフリー」の一人勝ちとなった。

2010 年には、アサヒビールが、5 月に「アサヒダブルゼロ」を、サントリー酒類が、8 月に「オールフリー」を、それぞれ発売した。一方の「アサヒダブルゼロ」は、アルコール分 0.00% に加えて、カロリーゼロを実現したため、「キリンフリー」を上回る健康志向の製品であった。しかし、他方の「オールフリー」は、アルコール分 0.00% およびカロリーゼロという「アサヒダブルゼロ」の特徴に加えて、糖質ゼロも実現した製品であった。「オールフリー」は、「アサヒダブルゼロ」を機能性に関して大きく上回っていたため、発売 1 週間後には、売れすぎによって販売を一時休止するほど好調であった一方、「アサヒダブルゼロ」は低調に終わった。そこで、アサヒビールは、2012 年 2 月、「アサヒドライゼロ」を発売した。アサヒビールの目論見は功を奏し、「アサヒドライゼロ」は好調であった。かくして、2012 年、アサヒビールは、2009 年に麒麟ビールによって奪われた業界首位の座を取り戻すことに成功した¹⁶。2013 年、これまでの糖質ゼロ、アルコールゼロ、およびカロリーゼロに続いて、次なるゼロとしてプリン体ゼロの製品が登場した。それは、サッポロビールが 6 月に発売した第 3 のビール「極 ZERO」であった。従来までの糖質ゼロに加えて、プリン体ゼロを実現したこと



アサヒスタイルフリー (左)
麒麟 ZERO (右)



キリンフリー



アサヒポイントゼロ



ファインゼロ (左)
スーパークリア (右)



アサヒダブルゼロ (左)
オールフリー (右)



アサヒドライゼロ

¹⁵ 『日経流通新聞』, 2010 年 1 月 18 日を参照した。

¹⁶ 『日経流通新聞』, 2013 年 1 月 17 日を参照した。

を特徴とする「極 ZERO」は、消費者の支持を得て、発売から 7 ヶ月で 360 万ケースを売り上げた¹⁷。しかし、「極 ZERO」は、実は第 3 のビールではないのではないかと疑われて、翌年の 2014 年 1 月、サッポロビールは、酒税の適用区分を確認するために、「極 ZERO」の製造方法に関する情報の提供を国税当局から要請された。要請を受けたサッポロビールが、自主検証を行ったところ、第 3 のビールであるということは確認できなかった。そのため、サッポロビールは、「極 ZERO」を 5 月の製造分をもって販売を終了し、7 月に発泡酒として再発売した¹⁸。発泡酒として再発売された「極 ZERO」は、酒税増額分だけ値上げされたにもかかわらず、再発売後 1 ヶ月で、1~6 月の月平均である 50 万ケースを大きく上回る 83 万ケースを売り上げた。

「極 ZERO」に対して、アサヒビール、サントリー酒類、および麒麟ビールの競合 3 社は、同年 9 月、糖質ゼロかつプリン体ゼロの発泡酒を一斉に発売した。アサヒビールが発売したのは、「スーパーゼロ」であった。「スーパーゼロ」は、糖質ゼロかつプリン体ゼロでありながら、本格的な飲みごたえとキレのあるどごしを特徴とする製品であった¹⁹。サントリー酒類が発売したのは、「おいしいゼロ」であった。「おいしいゼロ」は、天然水仕込みおよび爽快な後味を特徴とする製品であった²⁰。そして、麒麟ビールが発売したのは、「淡麗プラチナダブル」であった。「淡麗プラチナダブル」は、すっきり爽快な飲みやすさとキレのある苦味による飲みごたえを特徴とする製品であった²¹。

このように、広大な発泡酒市場の覇権を巡って、ビールメーカー各社は、競って糖質ゼロかつプリン体ゼロの新製品を発売したが、どの製品がゼロ戦争の勝者となるかは、2014 年 9 月現在、不透明である。なぜなら、4 社全てが、そろって糖質ゼロかつプリン体ゼロを訴求しているうえに、そのうちの 3 社は、製品名にゼロを入れるほど共通しており、顕著な差別化要素が見当たらないからである。ビール業界には、「糖質ゼロかつプリン体ゼロの発泡酒の需要は、年間 600 万~800 万ケース程度が上限」との声もある²²。もしそれが正しければ、生き残れるのは 4 製品中、2 製品ほどである。どの製品がいち早く消費者の支持を得られるかということが、成否を分ける鍵となるであろう。



極 ZERO



スーパーゼロ (左)
おいしいゼロ (右)



淡麗プラチナダブル

¹⁷ 『東洋経済オンライン』、「サッポロ、『極 ZERO』販売終了の波紋」(<http://toyokeizai.net/articles/-/39518>) を参照した (最終アクセス 2014/09/01)。

¹⁸ サッポロビール HP (http://www.sapporobeer.jp/news_release/0000020824/index.html) を参照した (最終アクセス 2014/09/01)。

¹⁹ アサヒビール HP (<http://www.asahibeer.co.jp/products/beer/superzero/>) を参照した (最終アクセス 2014/09/01)。

²⁰ サントリー酒類 HP (<http://www.suntory.co.jp/news/2014/12110.html>) を参照した (最終アクセス 2014/09/01)。

²¹ 麒麟ビール HP (http://www.kirin.co.jp/company/news/2014/0725_01.html) を参照した (最終アクセス 2014/09/01)。

²² 『日本経済新聞』、2014 年 7 月 26 日を参照した。

第 3 章 ビールメーカーの販売経路構築の過程

3-1 戦前におけるビールメーカーによる流通系列化の形成²³（建値制とリベート制）

明治初期の 1880 年～1885 年の間、日本で流通するビールの大半は、輸入ビールであった。しかし 1886 年以降、輸入ビールの割合は下落し、1893 年には、8%となった。その理由は 2 つあげられる。第 1 は、当時、渋沢栄一や増田孝らの財界人の支援によって国内にドイツ式の製法が輸入され、輸入ビールに劣らない品質のビールの大量生産体制が整ったためである。第 2 は、明治政府がビール業界を税収源として期待し、輸入関税の引き上げや製造免許制の導入（1908 年）を行ったためである。その結果、海外からの輸入ビールはほとんど姿を消し、同時に国内の中小メーカーを含めて 100 社あったビール会社も淘汰されて、1901 年末には、株式会社組織に支えられた 23 社が残ることとなった。このような中小メーカーの淘汰を経て、生き残ったビールメーカーは、明治政府の政策的支援を受けながら、大量生産体制を確立させていったわけであるが、販売経路も、これらを前提として構築されていくこととなった。

その際に用いられたのが、特約店制および建値制であった。特約店制とは、メーカーが、自社の販売窓口として一定地域において一手に自社製品を販売する権利を与える契約を、卸売業者との間に交わすことによって、自社の販売経路を拡大しようとする制度のことである。特約店制の起源は、ジャパン・ブルワリー（現キリンビール）と明治屋による総代理店契約にある。キリンビールは、第 2-1 節において先述したとおり、前身のジャパン・ブルワリーやスプリングバレー・ブルワリーが外国人によって経営されていたという歴史を有するが、外国人は日本国内で自由に営業活動をすることが、条約によって禁止されたため、このとき、キリンビール設立にも携わったトマス・グラバーの信頼の厚い明治屋が、国内販売の総代理店となったのである。明治屋は、1890 年に全国を 60 地区に分け、少なくとも 1 地区 1、2 店の地区別代理店を設けるようにして、全国に特約店を設置していった。明治屋が積極的に特約店を設置した結果、1902 年には、全国の販売特約店数は主要都市を中心にして 156 店となり、全国に販売網が組織されることとなった。このような特約店の存在は、メーカー側に、販売を特約店に任せて、自身は生産規模の拡大することによってコストダウンを実現し、競争力を強化することができるというメリットをもたらした。

そしてもう 1 つ、特約店網を形成する際に重要な役割を果たしたのが、建値制であった。建値制とは、各流通業者の代わりにメーカーが卸売価格および小売価格を設定する価格体系のことである。メーカーが設定する卸売価格は、あらかじめ卸売業者の利益も含んだ価格となっていたため、特約店は、この卸売価格でビールを販売するだけで、利益を享受することができ、同様に、小売店は、メーカーが設定する小売価格でビールを販売するだけで、利益を享受することができたのである。

しかし、この当時、酒類販売の中心は清酒であった。そのため、メーカーがビールを大量生産する一方、思うようにビールの流通量や消費量は拡大せず、ビールは生産過剰に陥った。その結果、建値制や特約店制はうまく機能せず、ビールの卸売価格や小売価格は不安定になってしまった。そこで、特別奨励金をは

²³ 本節の執筆に際しては、大崎恒次（2007）、「ビールメーカーの販売経路と販売制度 I」、『青山社会科学紀要』、第 36 巻、第 1 号、pp.41-67 を参照した。

じめとするリベート制が導入された。リベート制とは、一定期間の取引高に基づいて、メーカーが、卸売業者や小売業者に対して、取引代金の一部を割り戻す制度である。このリベート制によって、メーカーは、建値制に基づく価格水準を維持しつつも、販売業者の販売意欲を増幅させることを狙ったのであった。しかし、このリベート制によっても、流通経路の諸段階におけるビールの価格は安定しなかった。なぜなら、特約店は、建値制に基づく卸売価格で販売することを、メーカーから義務付けられているにもかかわらず、リベート分を値引きした価格で小売業者にビールを販売したからである。むしろ、リベートは、1社が支出額を増やすと他社も追随するという形で、次第にエスカレートしていき、メーカーの負担を増加させる結果となった。

3-2 戦前および戦時中におけるビール業界の再編²⁴

1920年代の前半、第3-1節において先述したとおり、建値制が形骸化し、メーカーが負うリベート支出が増加すると、メーカーは、収益の回復を図って生産および流通戦略の修正を試みた。まず1927年、大日本麦酒、キリンビールおよび日本麦酒鋳泉の大手メーカー3社（1929年には、桜麦酒も参加）は、麦酒醸造業者懇話会を結成して、建値制に基づく卸売価格と小売価格を統一すること、および、ビールの販売量を調整することを模索した。しかし、ビールメーカー各社は、すでに過剰生産設備を抱えていたため、ビールメーカー各社の販売量を、それぞれの市場シェアに基づいて調整しようとしたところ、調整提案された販売量では利益を生み出すことが難しくなってしまうメーカーが生じてしまった。それゆえ、調整は難航し、1930年には日本麦酒鋳泉が、1931年には桜麦酒が、それぞれ麦酒醸造業者懇話会を脱退してしまった。これに対して、大日本麦酒およびキリンビールは、麦酒醸造業者懇話会に残り、1932年には、新たに特約店および販売店と共に麦酒協調会を結成して、乱売者に対して送荷停止処分を行った。このようにして、麦酒協調会に属するメーカーと属さないメーカーの間で、ビールの販売量の調整を巡って対立が生じることになった。この対立を解消するために、1933年、大日本麦酒は、日本麦酒鋳泉を合併し、キリンビールと共同販売会社を設立した。この業界再編によって、メーカー間の対立は解消され、形骸化した建値制とリベート支出の増加も、ようやく解消へと向かうこととなった。

形骸化した建値制とリベート支出の増加が解消に向かった背景には、メーカーによる自主的な業界再編の他に、政府によるビール業界の統制もあった。形骸化した建値制とリベート支出の増加に伴う業界の疲弊は、政府にとって重要な財源の1つである酒税の確保に悪影響を及ぼす危険があった。そこで、政府は、酒税法の改正を実施し、酒販免許制度を開始した。これは、酒販業界の過度な競争を抑制することによって、政府が酒税収入を確保する一方、高率な酒税を課すにふさわしい品質維持を目的とした政策であった。他方、政府は、重要産業統制法の施行に伴って、戦時中であるという名目の下で、ビールの価格や流通経路を統制した。具体的には、価格に関しては、1939年3月より統制を開始し、他方、流通経路については、1942年9月にメーカー4社（大日本麦酒、キリンビール、桜酒造、および東京麦酒）によって設立された中央麦酒販売会社にビールの流通を一手に担わせ、翌年の1943年3月、第2-3節において先述したとおり、ビールに1世帯につき月2本という配給制を敷いた。また、ビールの配給制の開始に伴っ

²⁴ 本節の執筆に際しては、大崎恒次（2007）、上掲書を参照した。

て、ビールメーカー各社のブランドを強制的に廃止し、全てのビールを「麦酒」という名前に統一させた。以上のように、政府が酒税法の改正に伴って酒販免許制を開始したり、重要業界統制法の施行に伴って価格、流通、およびブランドを統制したりすることによって、ビール業界は強制的に再編され、その結果として、形骸化した建値制とリベート支出の増加という問題は、解消されていったとみなすこともできるのである。

3-3 戦後におけるビールメーカーによる流通系列化の形成（専売制）²⁵

戦後しばらくの間は、政府によるビール業界の統制は維持されていた。しかし、戦後の復興に伴って酒類の需給量が増加すると、自由経済への移行という政府方針に沿って、1949年7月、酒類販売が、原則自由化され、民間の手にゆだねられることとなった。そのような状況の下で、ビールメーカーは、酒類販売免許を有する酒類卸売業者の中から、自社の製品を販売してもらう特約店の選定を行った。その際にメーカーにとって重要だったことは、戦前のような形骸化した建値制とリベート支出の増加という問題が起これないように、行動を統制することが容易な特約店を選定することであった。

そこで、メーカーは、特約店との間に、自社の製品しか扱ってはいけないという専売契約を結ばせ、自社に対して依存させることによって、特約店を統制しようと試みた。この際、メーカーは、すでに他社メーカーと専売契約を結んでいる特約店には契約を結ばせることができないため、いち早く多くの特約店と専売契約を結ぶことが競争優位獲得に直接つながった。

その点に関して、特約店網の構築に最も早く着手して競争優位を獲得したのは、キリンビールであった。キリンビールは、全国に製造工場を持っていたため、いち早く特約店網を全国的に展開することができたのである。他方、戦前にビール市場の7割以上のシェアを占める巨大企業であった大日本麦酒は、戦後になると、過度経済力集中排除法によって、サッポロビールとアサヒビールに分割され、それに伴って、製造工場や販売地域も分割されたため、キリンビールのように特約店網を全国的に展開することができなかった。つまり、アサヒビールとサッポロビールは、特約店の選定や販売経路の構築において、キリンビールより不利だったのである。この特約店網構築におけるアサヒビールとサッポロビールの出遅れは、その後のキリンビールの独走を許し、アサヒビールの「アサヒスーパードライ」の大ヒットまでの間、圧倒的な市場シェアの格差を生じさせることとなった。

3-4 ビールメーカーによる流通系列化の後退²⁶

1955年～1973年の間には、高度経済成長によって、ビールの消費量が拡大した一方、人件費や輸送費などのコストも上昇した。それに伴って経営が苦しくなると、アサヒビールとサッポロビールが先行して値上げを実施し、業界トップのキリンビールもこれに追随して値上げを行うといった価格変更が、1960

²⁵ 本節の執筆に際しては、大崎恒次（2010）、「ビールメーカーの販売経路と販売制度Ⅱ」、『青山社会科学紀要』、第38巻、第2号、pp.77-107を参照した。

²⁶ 本節の執筆に際しては、大崎恒次（2010）、上掲書を参照した。

年～1970年の10年間に5回行われた。しかし、これらの価格変更は、公正取引委員会によって、ビールメーカー同士のカルテルとして問題視された。また、1度上がった価格が下がることがなかったため、ビール価格の下方硬直性も指摘され、その原因として、流通系列化が競争を阻害しているのではないかと追及されたため、ビールメーカーは、それまでの流通系列化を見直すことを余儀なくされた。

とりわけ、当時のキリンビールの流通支配が、公正取引委員会によって問題視されるに至り、1973年に新たに設置されたビール寡占問題研究会によって、キリンビールを分割するか否かが議論された。その結果、キリンビールは、特約店となった酒販業者を不当に支配しているという政府の誤解を解くための苦肉の策として、1976年、特約店に他社製品を扱うことを認めない専売制から、他社製品を扱うことも認める併売制に移行した。そして、当時のビール市場の首位を誇っていたキリンビールが、専売制から併売制に移行したことによって、競合他社メーカーもキリンビールに追随し、専売制から併売制に徐々に移行していった。

このような専売制から併売制への移行を決定的にしたのが、1987年の「アサヒスーパードライ」の大ヒットと同時期に行われた、アサヒビールの特約店に対する積極的な営業活動であった。アサヒビールは、専売制の下で長きにわたって自社と契約関係にあった特約店であるか否かを問わず、「アサヒスーパードライ」の扱いに積極的な酒販店に販売してもらうという戦略を採用したのである。この戦略によって、従来は競合他社メーカーと専売契約を結んでいた多くの酒販店がこぞって、アサヒビールの特約店となり、当時大ヒットしていた「アサヒスーパードライ」を積極的に扱い始めたため、アサヒビールの流通網が大きく拡大するとともに、アサヒビールのシェアは拡大していった。このようにして、専売制から併売制への移行が一層促進され、流通系列化は後退していったのである。

3-5 小売業者の台頭²⁷

戦前以来、ビール業界にはメーカーによって建値制が敷かれていたが、1990年代後半になると、ビールメーカーは実売価格を統制することが困難になった。専売制が崩壊し、メーカー4社間の競争が再び激化したことに伴って、メーカーがリベートを場当たりに補填せざるを得ない状況に陥ったからであった。メーカーがリベートを用いれば用いるほど、小売業者はリベート分を値引きし、その値引きは原価割れを起こすほどエスカレートしていった。その結果、メーカーの利益は徐々に減少していったわけであるが、卸売業者は、メーカー以上に困難な状況に陥った。スーパーマーケットやコンビニエンスストアなどの新興小売業者が多様な商材を有する一方、酒類卸売業者にとってビールは中心的商材であるため、小売業者がビールを原価割れで販売したことによって、赤字に転落する卸売業者が続出したのである。そこで、2005年1月、メーカー4社は、小売業者による原価割れ販売を回避すべく取引制度改革を行った。この取引制度改革は、建値制を現在のオープン価格制に変更し、また、販売量に基づくリベートを廃止して、受注方式や物流条件といった取引条件のコスト効率を重視するリベートに変更するという改革であった。

²⁷ 本節の執筆に際しては、月刊ロジスティックス・ビジネス 2005年8月号「直接取引 vs 卸流通 ビール業界・取引制度改革の顛末」(<http://www.logi-biz.com/pdf-data.php?id=191>)を参照した(最終アクセス2014/08/27)。

新制度は、小売業者が原価割れ販売を行おうとすると、小売業者自身が赤字を被るという仕組みであったため、実質的に、値上げを意味していた。それゆえ、小売業者は、値上げに伴って顧客が離れることを危惧して、新制度の受け入れを渋った。実際に、ディスカウンターや地域スーパーの一部は、新制度を受け入れて、5%程度の店頭価格の値上げを実施した一方、イオンやイトーヨーカ堂、ユニーといった大規模小売業者たちは、新制度を受け入れず、ビールの実売価格を据え置く意志を示した。とりわけ当初から強い反発を示していたイオンの意志は固く、その説得は難航を極めた。

逆に、イオンは、主たるビールの仕入先である伊藤忠食品（製品の仕入れ先はアサヒビール）、明治屋商事（製品の仕入れ先は麒麟ビール）、および日本酒類販売（製品の仕入れ先はサッポロビール）の3社のうち、日本酒類販売に対して、イオンの専用センターに日本酒類販売の蔵置所（課税済みの酒類を保管する場所）を設置して、そこにサッポロビールから製品を直送するという案を打診した。つまり、イオンは、メーカー側の提示した新制度を呑むことによってではなく、卸売業者を介することなく工場直送を行うことによって、サプライチェーン全体のコストを下げようと提案したのである。

このようなイオンからの提案に対して、サッポロビールは、提案に基づいて、直送した場合のコスト効果を計測する実証実験を実施し、その結果、一定の効果が認められたため、2005年6月、イオンの提案を受け入れる決断を下した。こうして、アサヒビールおよび麒麟ビールに売上規模で大きく水をあけられており、イオンにとって最も攻略しやすい相手であったサッポロビールの攻略に成功すると、その後、イオンは、アサヒビールおよび麒麟ビールにも同様の直送を提案した。しかし、アサヒビールおよび麒麟ビールは、イオンの提案になかなか首を縦に振ろうとはしなかった。なぜなら、イオンが新取引制度を受諾せず、メーカーがイオンの提案を呑んだとなれば、他の小売業者もイオンに追随することは明白だったからである。しかし、イオンが、アサヒビールおよび麒麟ビールの協力が得られなければ、サッポロビールを優遇するという態度を明らかにしたため、2005年7月、ついにアサヒビールも麒麟ビールも折れる結果となった。こうして、ビールメーカー4社が開始した新取引制度は、半年もしないうちに、新興の大規模小売業者のパワーに屈する形で頓挫したのであった。

ビールメーカーが新興の大規模小売業者のパワーに圧倒される傾向は、その後ますます顕著になった。そして、2009年6月、セブン&アイ・ホールディングスは、プライベート・ブランド（以下、PB）の第3のビール「THE BREW」を、イオンもPBの第3のビール「麦の薫り」を、それぞれサントリー酒類に製造委託して発売することに成功した。これは、2つの大規模小売業者が、当時の業界最下位とはいえ、大手ビールメーカーを攻略して、PB製品を製造受託させることに成功したという点で、歴史的なことであった²⁸。さらに、2012年11月、セブン&アイ・ホールディングスは、サッポロビールを攻略して、PBビール「100% MALT」を製造受託させた。「THE BREW」が、従来のビールではなく、低価格を訴求する第3のビールであった一方、「100%MALT」は、日本初の手ビールメーカーによって製造されたPBビールである点において、画期的なこと



THE BREW



麦の薫り

²⁸ 石田陽一郎・岩崎裕士・荻野真央・鈴木もも・島本季依（2011）、「サントリー、PB製品受託生産の是非」（2011年度夏ケース資料）、『慶應マーケティング論究』、第8巻、pp.501-534を参照した。

あった。ビールメーカー各社は、ナショナルブランド（以下、NB）のビールに比して低価格な PB ビールの発売によって、NB ビールが値崩れすることを危惧したため、長年、PB ビールを製造することはなかった。しかし、特定の小売業者に対して PB 製品を供給することは、その小売業者と友好的な関係を構築することにつながるというメリットがあり、さらに、PB 製品の販売促進費を負担するのは小売業者であるため、ビールメーカーは販売競争を行うことなく利益を確保することができるというメリットもある。そのため、業界最下位に転落するという苦境にあったサッポロビールは、PB ビールの製造に踏み切ったのであった。サッポロビールが PB ビールを製造した理由は、もう 1 つあった。それは、第 4 章において後述する、麒麟ビールがセブン&アイ・ホールディングスと共同開発して 2012 年 6 月に発売した「グランド麒麟」であった。ビール業界第 2 位の麒麟ビールが、小売業者のロゴが入らないために、一見するとナショナル・ブランドと何ら変わりがないとはいえ、共同開発製品を提供することによって特定の小売業者と友好的な関係を構築しようとするならば、それより競争的地位の低いサッポロビールは、小売業者のロゴが入る PB ビールを製造するしかなかったのである。



100%MALT

そして、業界最下位のサッポロビールに製造受託させた「100%MALT」に続いて、セブン&アイ・ホールディングスは、2014 年 4 月、業界第 3 位のサントリー酒類に PB ビール「金のビール」の製造を受託させた。「金のビール」は、セブン&アイ・ホールディングスが従来より保有する PB「セブンプレミアム」より高価格・高品質な PB「セブンゴールド」の傘下に位置づけられた製品であった。サッポロビールに製造受託させたセブンプレミアムの「100%MALT」が、従来 of the beer marketにおいて首位の「アサヒスーパードライ」を意識した銀色のパッケージであったのに対して、サントリー酒類に製造受託させたセブンゴールドの「金のビール」は、プレミアムビール市場において首位の「ザ・プレミアム・モルツ」を意識した金色のパッケージであった。サントリー酒類にとって、自社 NB 製品を攻撃する PB 製品を製造するという矛盾した構造を受け入れなくてはならないほど、小売業者のパワーは、今や強大なのである。



金のビール

2014 年 9 月現在、業界首位のアサヒビールおよび業界第 2 位の麒麟ビールは、業界第 3 位のサントリー酒類や業界最下位のサッポロビールと異なり、PB ビールを製造していないが、今後、ますます小売業者のパワーが増大していくと、アサヒビールと麒麟ビールも、PB ビールを製造せざるをえなくなるかもしれない。

第4章 プレミアムビール市場を巡る攻防

4-1 第1次プレミアムビール戦争²⁹

1990年代に入るまで、プレミアムなビールといえば海外からの輸入ビールのことを意味していた。「ハイネケン」や「バドワイザー」に代表される、今日では低価格な輸入ビールの数々は、当時、酒税の上乗せを伴って高価格であったという意味において高級品であった。これに対して、国内で唯一プレミアムなビールを目指してきたのが、サッポロビールの「エビスビール」であった。「エビスビール」は、香りを生み出す能力が他の酵母より高いエビス酵母を使用すること共に、通常のビールと比べて1.5倍もの長期熟成を行うことによって、芳醇な香り、コク、および深い味わいを実現した製品であった。「エビスビール」は、日本麦酒醸造会社によって1890年代に「恵比寿ビール」として発売され、以降、100年以上の歴史を持つ。第2-3節において先述したとおり、第2次世界大戦中にビールが配給品となった際に、ビールの全商標が取り消され、恵比寿ブランドも一度は消えることとなったが、1971年、「特製エビスビール」として28年ぶりに、サッポロビールによって再発売された。



エビスビール

「エビスビール」は、積極的に広告を行ったため、再発売されて2年目の1972年に210万ケースを売り上げる好調ぶりであった。しかし、その後サッポロビールによる広告支出の削減方針が裏目に出て、「エビスビール」は、1981年には20万ケースを割り込み、低迷期を迎えた。そのため、1986年に、生ビールへの変更を伴った大幅なリニューアルを行った。すると、1988年にグルメ漫画「美味しんぼ」で取り上げられたことを1つの契機にして、売上は再び伸びていった。

こうして「エビスビール」が売上を伸ばし、プレミアムビール市場という新たな市場を創造し始めた1991年、キリンビールは2月に「キリンプレミアムビール」を、アサヒビールは11月に「アサヒスーパープレミアム〈特選素材〉」を、サントリー酒類は12月に「千都麦酒」を、それぞれ発売した。

まず、「キリンプレミアムビール」は、長期熟成、緩速低温発酵法、および一番搾り麦汁のみの使用といった独自の「特醸仕立て」を伴って製造された、今までにない仕上りの良いビールであった。しかし、「キリンプレミアムビール」の売上は低調であった。その理由は、「キリンプレミアムビール」はなぜ「キリン一番搾り生ビール」より価格が高いのかという点を、消費者にうまく訴求することができなかったからである³⁰。「キリンプレミアムビール」の良さに関して、

キリン
プレミアムビール

消費者に分かりやすいのは「雑味の少ない一番搾り麦汁の使用」だけであり、「長期熟成」および「緩速低温発酵法」はよく分からない。それならば、「一番搾り麦汁」という分かりやすいセールスポイントをもってヒットしたうえ、価格が20円安い「キリン一番搾り生ビール」を飲んだ方が良い、と消費者は考

²⁹ 本節の執筆に際しては、水越康介（2008）、「プレミアムビール市場形成の歴史」、『首都大学東京大学院社会科学研究所 Research Paper Series』、第49号、pp.1-9を参照した。

³⁰ 『日経流通新聞』、1992年6月4日を参照した。

えたのである。このように、「キリン一番搾り生ビール」は、「エビスビール」より後発の製品であったのにもかかわらず、「エビスビール」に対する優位性を示すことができなかつたため、同社の主力製品となることはなかつた。

次に、「アサヒスーパープレミアム」は、原料に富士山麓の朝霧高原の天然水を用いたことと、原料や熟成方法にこだわったことを特徴とする製品であり、上品なコク、まろやかな味感、バランスのとれたキレのよい苦みを特徴としていた。しかし、「キリンプレミアムビール」と同様に、この製品も、「エビスビール」に対する優位性を示すことができなかつた。



アサヒスーパー
プレミアム

最後に、「千都麦酒」は、中身を贅沢なものにただけでなく、京都限定という希少性を特徴とする製品であった。しかし、消費者はビール＝京都というイメージを持っていなかったため、前述の 2 製品と同様に、「エビスビール」に匹敵するほどの売上を上げることもなければ、サントリー酒類の主力製品となることさえもなかつた。



千都麦酒

かくして、ビールメーカー各社のプレミアムビールは不発に終わったものの、ビールメーカー各社がプレミアムビール市場に参入したことによって、プレミアムビール市場に関心が集まったため、むしろ、古くからブランド力を持つ「エビスビール」は、1991 年、昨年比 34%増の 340 万ケースを売り上げる結果となった。

4-2 第 2 次プレミアムビール戦争

第 1 次プレミアムビール戦争における勝利を弾みにして、サッポロビールは、1994 年、「エビスビールあります。」という名コピーで知られることになるプロモーション戦略をスタートさせた。その後、キャッチコピーは「ちょっと贅沢なビール」へと変更されたものの、これらのプロモーション戦略を通じて、「エビスビール」の認知度が、大きく向上するとともに、プレミアムなイメージも、広く浸透することとなった。特に飲食店においては、「エビスビール」を置くことによって店舗のprestigeを高められるという期待を生み出した。こうして、1994 年に 410 万ケースであった「エビスビール」の売上は、1996 年までに 850 万ケースへと一挙に倍増する結果となった。

「エビスビール」のさらなる成功に対して、競合他社も黙っていたわけではない。特にキリンビールは、積極的にプレミアムビール市場への再参入を試み、まず、1993 年 10 月、首都圏のヘビーユーザーを対象にして「キリンブラウマイスター」を発売した。「キリンブラウマイスター」は、ドイツの国家資格である「ブラウマイスター」を取得した職人が最初から最後までビール造りに携わることによって、優れた味づくりを可能にした製品であった。さらに、1997 年、それまでは大量生産が困難であった「キリンブラウマイスター」の大量生産に成功し、同年 4 月、「ビール職人」の名で全国展開を始めた。「ビール職人」は、発売当初の 4 月、「エビスビール」の 69 万ケースを上回る、70 万ケースの売上を記録した。



キリンブラウマイスター

「ビール職人」の成功は、新たなプレミアムビール戦争を予感させた。しかし、「ビール職人」はその後が続かず、「エビスビール」が再び一人勝ちする結果となった。その理由として、プレミアムビール戦争と同時期に、第 2-7 節において先述した発泡酒戦争が始まったことがあげられる。麒麟ビールは、この発泡酒市場において 1998 年 2 月に発売した「麒麟淡麗〈生〉」に注力したのである。他方、サッポロビールは 1995 年 5 月、発泡酒市場に「ドラフティー」をもって参入したものの、後発の「麒麟淡麗〈生〉」に押されてシェアを奪われた。その結果、プレミアムビール戦争においてはサッポロビールが、発泡酒戦争においては麒麟ビールが、それぞれ優位を占めつつ棲み分けることとなった。



ビール職人

麒麟ビールがプレミアムビール市場でなく発泡酒市場で勝負した理由は、2 つあった。第 1 は、プレミアムビール市場には、「エビスビール」というロングセラー製品があるのに対して、発泡酒市場には、比較的歴史の浅いサントリー酒類が発売した「ホップス」と、サッポロビールが発売した「ドラフティー」しか存在していなかったため、後発の立場であった麒麟ビールにとって、比較的シェアを奪いやすかったからであった。第 2 は、当時、プレミアムビール市場に比して発泡酒市場の方が、急激に成長していたからであった。麒麟ビールの目論見は功を奏し、「麒麟淡麗〈生〉」は、以降、現在に至るまで 15 年以上、発泡酒市場における首位の座を維持し続けている。

4-3 第 3 次プレミアムビール戦争³¹

プレミアムビール市場は、長年「エビスビール」の 1 強であったが、ついにその立場を脅かす製品が登場した。それは、サントリー酒類の「ザ・プレミアム・モルツ」であった。「ザ・プレミアム・モルツ」は、1989 年 4 月に「モルツ・スーパープレミアム」として発売され、2003 年 5 月に現在の名称に変更された製品であった。「モルツ・スーパープレミアム」として販売されていた時期、および「ザ・プレミアム・モルツ」発売初期には、大きなヒットではなかったが、2005 年 5 月にモンドセレクション最高金賞を受賞したことが転機となった。モンドセレクション最高金賞受賞という強力な武器を手に入れたサントリー酒類は、「ザ・プレミアム・モルツ」のマーケティングに注力するために、2005 年秋、ビール事業部内に「ザ・プレミアム・モルツ」に特化した「プレミアム戦略部」を設立したのであった。



ザ・プレミアム・モルツ

この頃、すでにモンドセレクション最高金賞受賞の効果が表れ始めており、「ザ・プレミアム・モルツ」は品切れを起こしていたが、2005 年末には、サントリー酒類は、ロック歌手矢沢永吉が「ザ・プレミアム・モルツ」を片手に持ち、「最高！」と叫ぶ CM を開始した。この CM には、2 つの狙いがあった。第 1 は、モンドセレクション最高金賞受賞のアピールである。モンドセレクションという国際的な食品品評会に

³¹ 本節の執筆に際しては、石井裕明・恩蔵直人 (2008), 「プレミアム戦略による成熟市場への挑戦」, 『産研ワーキングペーパー』(早稲田大学)、および、日経 BP 社 (2006), 「プレミアムビール - 突き進んだすっきり路線の末の味の消滅」, 『日経 TRENDY』, 12 月号, pp. 13-19 を参照した。

において最高位の賞を受賞したとアピールすることによって、消費者に「ザ・プレミアム・モルツ」は高品質であるということを訴求した。第 2 は、週末にプレミアムビールを飲むというシーンの明確化である。サントリー酒類は、CM において「最高金賞のビールで最高の週末を。」というキャッチコピーを用いて、普段は低価格な発泡酒や第 3 のビールを飲む消費者にも、週末や休日のちょっとした贅沢として「ザ・プレミアム・モルツ」を飲むことを提案した。平日と週末の飲み分けというサントリー酒類が提案したスタイルは、消費者に受け入れられることとなった。

サントリー酒類が「ザ・プレミアム・モルツ」に投じた広告費は膨大であった。その当時、プレミアムビール市場はあくまでビール業界のニッチ市場であり、多額の広告費を投じることは異例であったものの、サントリー酒類プレミアム戦略部の松尾雅人ブランドマネージャーの談話によると、「ザ・プレミアム・モルツ」のテレビ CM には、競合他社の主要ブランドに匹敵する額が投入された。サントリー酒類は、当時の主力製品であった「モルツ」の広告費を削減してまで、プレミアムビール市場というニッチ市場に広告費を集中させたのである。

また、サントリー酒類は、業務用市場において、既存の取引先飲食店のビールを「モルツ」から「ザ・プレミアム・モルツ」に切り替えるように促す戦略を採用した。「モルツ」に比べて価格が高く利益が大きい「ザ・プレミアム・モルツ」の比率を高めることによって、サントリー酒類は、自社の粗利率を上げることができ、また、飲食店も、客単価を上昇させることができる。このように、両者にとってメリットが大きかったため、「モルツ」から「ザ・プレミアム・モルツ」への切り替えは一気に加速した。

「ザ・プレミアム・モルツ」の躍進に対して、サッポロビールは、「エビスビール」のライン拡張に取り組んだ。具体的には、まず、2006 年 11 月に、「琥珀エビス」を発売した。「琥珀エビス」は、「エビスビール」より多い麦芽を使用し、また麦芽を煎る工程を工夫することにより、琥珀色の液色を実現した製品であった。次に、2007 年 3 月に、黒ビールである「エビス〈ザ・ブラック〉」を、翌月に、ホップにこだわった「エビス〈ザ・ホップ〉」を、立て続けに発売した。「エビスビール」および「エビス〈ザ・ブラック〉」がドイツ産のホップを使用したのに対して、「エビス〈ザ・ホップ〉」はチェコ産ファインアロマホップを使用した。そのため、「エビス〈ザ・ホップ〉」は、コクおよび深い味わいを特徴とする「エビスビール」とは異なり、まろやかな飲み口を特徴とする製品であった。サッポロビールによる「エビスビール」のライン拡張戦略に対して、当時のサントリー酒類鳥井信宏取締役は、「通年販売の派生製品を出せるほど『ザ・プレミアム・モルツ』は消費者に浸透していない。正直、『エビスビール』がうらやましい」とコメントしている^{32・33}。



琥珀エビス



エビス〈ザ・ブラック〉(左)
エビス〈ザ・ホップ〉(右)

³² 『日経産業新聞』, 2007 年 7 月 26 日を参照した。

³³ サッポロビールは、その後、「エビスビール」の新たなライン拡張製品として、2009 年に「エビス・スタウト・クリーミー・トップ」を、2012 年に「薫り華やぐエビス」をそれぞれ投入した。前者は、サッポロビールがギネスビールとの販売契約を失ったために自社で開発した製品であり、香ばしい独特のコクと味わいを特徴としている。後者は、フランス料理の著名シェフである、ジョエル・ロブション氏との共同開発製品である。ホップに白ワインのような香りが特徴の「ネルソンソーヴィン種」を使用し、さらに、麦芽の一部にフランスシャンパーニュ地方のものを使用することによって、フランス料理に合うような香りの特徴としている。

一方、アサヒビールは 2006 年 6 月に「アサヒプライムタイム」を、キリンビールは同年 11 月に「キリンブラウマイスター」を、それぞれ発売した。「エビスビール」および「ザ・プレミアム・モルツ」というプレミアムビールを代表する 2 つの製品が、金を基調とするパッケージであったのと異なり、「アサヒプライムタイム」は、紺を基調として差別化を図った。紺を基調とした理由は、従来のプレミアムビールとは異なる色を採用することによって、店頭での注目度アップを図ったためであった³⁴。「アサヒプライムタイム」は、泡の品質および持続力に徹底的にこだわった製品であった。他方、「キリンブラウマイスター」は、これまで主に業務用として販売されていた同製品の販売経路を拡大する形で売り出された製品であった。しかしながら、これら 2 製品はビールメーカー各社の主力製品となるほどの成長を遂げることはできず、長年にわたってブランドを構築してきた「エビスビール」と、「モルツ」から転換を進めて躍進した「ザ・プレミアム・モルツ」という 2 強に対抗することはできなかった。



アサヒプライムタイム



キリンブラウマイスター

4-4 最後のプレミアムビール戦争へ

サントリー酒類が約 60%、サッポロビールが約 30%という圧倒的なシェアを有するプレミアムビール市場は、アベノミクスによる景気回復が追い風となって、活気づいている。そのようなプレミアムビールブームに対応すべく、2013 年 6 月、アサヒビールは、同社の主力製品である「アサヒスーパードライ」のプレミアム製品「アサヒスーパードライードライプレミアム」をギフト専用として発売した。アサヒビールは、第 2-5 節において先述したとおり、ライン拡張や新たな価値提案などを通じて「アサヒスーパードライ」という中核ブランドのブランド資産を最大化することを中長期経営計画として挙げており、今回の「アサヒスーパードライードライプレミアム」は、その計画の一環であった。



アサヒスーパードライードライプレミアム

「アサヒスーパードライードライプレミアム」は、「アサヒスーパードライ」と同じく「アサヒ 318 号酵母」を採用することによって、深い味わいを実現しながらも「アサヒスーパードライ」の特徴であるクリアおよび辛口を残すことに成功した、深い味わいおよび後味の良い爽やかな香味を特徴とする製品であった。アサヒビールが、この製品を同社の主力製品である「アサヒスーパードライ」のプレミアム製品として初めて発売したということは、同社がプレミアムビール市場に本格参入しようと企図したと換言することができるであろう。この本格参入の結果、年間 70 万セット（1セット=350ml 缶×12 本）という当初の販売目標に対して、発売後 1 ヶ月の販売量が 66 万ケースに達し、年間販売目標が 280 万セットへと上方修正されるほどの大ヒットとなった。

この爆発的なヒットの背景には、「アサヒスーパードライードライプレミアム」が、シニア層の「良いものを少量だけ飲みたい」というニーズに的確に応えられたことがある。これに関して、アサヒグルー

³⁴ アサヒビール HP (<http://www.asahibeer.co.jp/news/2006/0508.html>) を参照した（最終アクセス 2014/09/01）。

プホールディングスの泉谷直木社長は、『『アサヒスーパードライードライプレミアムー』は、シニア層の需要が大きいと読んでいた。』とコメントしている³⁵。

「アサヒスーパードライードライプレミアムー」はさらに、2014年2月、アルコール度数を5.5%から、後述する「ランドキリン」と同じ6%に高めて、「贅沢なコクとキレ」を向上させた上で、販売経路を拡大して、通年販売を開始した。その結果、同年の年間販売目標を360万ケースから500万ケースへとさらに上方修正するほど、目下、好調である。

アサヒビールによるプレミアムビール市場への本格参入に対して、プレミアムビール市場における2強であるサントリー酒類およびサッポロビールは、それぞれ「ザ・プレミアム・モルツ」および「エビスビール」のライン拡張製品を発売した。

一方のサントリー酒類は、2014年5月、夏季限定で「ザ・プレミアム・モルツ〈香るプレミアム〉」を発売した。「ザ・プレミアム・モルツ〈香るプレミアム〉」はエールビールであり、フルーティーな香りの特徴とする製品であった³⁶。サントリー酒類の松岡一衛執行役員は、『『ザ・プレミアム・モルツ〈香るプレミアム〉』は、『アサヒスーパードライードライプレミアムー』とは対極にある』と主張している³⁷。



ザ・プレミアム・モルツ
〈香るプレミアム〉

他方、サッポロビールは、同年同月、ギフト専用で「エビス 夏のコク」を、コンビニエンスストア限定で「エビス ロイヤルセレクション」を、それぞれ発売した。前者の「エビス 夏のコク」は、麦芽とホップの使用量を「エビスビール」より増やしたうえで長期間熟成することによって、より深いコクを引き出した製品であった。また、パッケージに関して、「エビスビール」が金を基調とするのに対して、「エビス 夏のコク」は、銀を基調とすることによって、清涼感と上質感を表現した。後者の「エビス ロイヤルセレクション」は、5種の麦芽を使用して作られたことによる深いコクと香りに特徴があり、「エビスビール」より10円ほど価格が高い製品であった。また、パッケージに関して、濃い青を基調として、高級感を表現した。



エビス 夏のコク



エビス
ロイヤルセレクション

このような競合3社によるプレミアムビール市場における攻勢に先立つ2012年6月、キリンビールは、セブン&アイ・ホールディングスと共同開発した「ランドキリン」を、セブン&アイ・ホールディングスが擁するコンビニエンスストア「セブンイレブン」に販売経路を限定して発売した。「ランドキリン」は、重厚感のある飲みごたえと深く香る余韻を特徴とする製品であった。また、パッケージに関しては、缶より高級感のある黒の小瓶を、新規開発したうえで採用した。さらに、アルコール度数を通常のビールより高めの6%に設定した。



ランドキリン

³⁵ 『日本経済新聞』、2014年8月27日を参照した。

³⁶ 『日本経済新聞』、2014年2月4日を参照した。

³⁷ ビジネスメディア誠「プレミアムビール戦争に突入、“看板”を賭けた対決はどうか。」(<http://bizmakoto.jp/makoto/articles/1403/19/news022.html>)を参照した(最終アクセス2014/07/30)。

麒麟ビールが「グランド麒麟」をセブン&アイ・ホールディングスと共同開発してセブンイレブン限定で発売した背景には、小売業者のパワーの増大が考えられる。第3-5節において先述したとおり、近年、イオンやセブン&アイ・ホールディングスに代表される新興小売業者の規模は年々拡大しており、それゆえ、メーカーに対するパワーも強くなりつつある。また、そうした大規模小売業者間の競争が激化したことに伴って、彼らは、競合他社と差別化可能な自社独自の共同開発製品やPB製品の開発に力を入れている。そのような動向に鑑みて、麒麟ビールは、パワーを増しているセブン&アイ・ホールディングスと友好的な関係を構築するために、「グランド麒麟」を発売したのである。

ただし、麒麟ビールは、求められるがままにセブン&アイ・ホールディングス一社に便宜を図れば、彼らにさらなるパワーを与えることになりかねないということを十分に理解していた。実際、麒麟ビールは、2013年6月、「グランド麒麟」の販売を、セブン&アイ・ホールディングスの擁するセブンイレブンに限らず他社のコンビニエンスストアにおいても開始した。さらに、「グランド麒麟」の代わりに同年11月、「グランド麒麟 ジ・アロマ」をセブンイレブン限定で発売する一方、2014年7月にサークルKサンクス限定で「グランド麒麟 ブラウニー」を、同年8月にローソン限定で「グランド麒麟 マイルドリッチ」を、それぞれ発売した。

まず、「グランド麒麟 ジ・アロマ」は、濃くて苦い味わいこそプレミアムビールという常識を覆すべく、ブラボーホップを使用した、華やかでフルーティーな香りの特徴とする製品であった。また、飲みごたえを残しつつも、小麦を上面発酵させることによって、飲みやすさも実現した。「グランド麒麟」のターゲットが20~50代の男性に設定されていたのに対して、「グランド麒麟 ジ・アロマ」のターゲットは、20~30代の女性に設定された³⁸。次に、「グランド麒麟 ブラウニー」は、香ばしい麦芽のコクと、ホップの引き締まった苦味を特徴とする製品であった。なお、ターゲットは40~50代の男性に設定された³⁹。最後に、「グランド麒麟 マイルドリッチ」は、なめらかなコクおよび芳醇な香りの特徴とする製品であった。ターゲットは30~40代の働く女性に設定された⁴⁰。このように、麒麟ビールは、コンビニエンスストア各社において、社名を前面に押し出した「グランド麒麟」というブランド名を冠しつつも特徴の異なるライン拡張製品を、プレミアムビール市場に提供して、現在に至っている。

しかし、麒麟ビールは、2014年6月、これとは異なるもう1つのプレミアムビールを発売した。同社の主力製品である「麒麟一番搾り生ビール」のプレミアム製品「一番搾りプレミアム」を、ギフト専用として発売したのである。「一番搾りプレミアム」は、低温で丁寧に搾った極上の一番搾り麦汁と、秋



グランド麒麟
ジ・アロマ



グランド麒麟
ブラウニー



グランド麒麟
マイルドリッチ

³⁸ 麒麟ビール HP (http://www.kirin.co.jp/company/news/2013/0926b_01.html) を参照した (最終アクセス 2014/09/01)。

³⁹ 麒麟ビール HP (http://www.kirin.co.jp/company/news/2014/0722_01.html) を参照した (最終アクセス 2014/09/01)。

⁴⁰ 麒麟ビール HP (http://www.kirin.co.jp/company/news/2014/0722_02.html) を参照した (最終アクセス 2014/09/01)。

田県大雄産の第一等品ホップ「かいこがね」を贅沢に使用した、麦の澄みきったうまみと華やかな香りを特徴とする製品である。

以上の 2 製品の販売経路は現時点では限定されているため、麒麟ビールは、まだプレミアムビール市場に本格参入してはいないと見なすことができる。しかし、麒麟ビールが、新発売の「グランド麒麟」シリーズに加えて、「一番搾りプレミアム」という同社の主力ブランドである「一番搾り」のライン拡張製品を発売したのは、大きな転換点であり、注目に値する。そして、今後の麒麟ビールの戦略が、新たな、そして最後ともなり得るプレミアムビール戦争の重要な鍵となると考えられる。



一番搾りプレミアム

第 5 章 ビール業界の現状

第 2 章～第 4 章において先述したとおり、日本のビール業界では様々な「戦争」が繰り広げられてきた。これらの戦争を経て、現在、従来のビールのブランド別販売数ランキングは、図表 1 のように、発泡酒のブランド別販売数ランキングは、図表 2 のように、第 3 のビールのブランド別販売数ランキングは、図表 3 のように、ノンアルコールビールのブランド別販売数ランキングは、図表 4 のように、そして、プレミアムビールのブランド別販売数ランキングは、図表 5 のようになっている。

図表 1 従来のビールのブランド別販売数ランキング⁴¹（販売数ベース、単位：万ケース）

順位	2011 年度		2012 年度		2013 年度	
1	スーパードライ (アサヒビール)	10,850	スーパードライ (アサヒビール)	10,590	スーパードライ (アサヒビール)	10,375
2	一番搾り (麒麟ビール)	3,339	一番搾り (麒麟ビール)	3,296	一番搾り (麒麟ビール)	3,205
3	黒ラベル (サッポロビール)	1,769	黒ラベル (サッポロビール)	1,705	黒ラベル (サッポロビール)	1,662
4	麒麟ラガービール (麒麟ビール)	1,610	麒麟ラガービール (麒麟ビール)	1,486	麒麟ラガービール (麒麟ビール)	1,364

図表 2 発泡酒のブランド別販売数ランキング⁴²（販売数ベース、単位：万ケース）

順位	2011 年度		2012 年度		2013 年度	
1	淡麗〈生〉 (麒麟ビール)	2,699	淡麗〈生〉 (麒麟ビール)	2,475	淡麗〈生〉 (麒麟ビール)	2,223
2	淡麗グリーンラベル (麒麟ビール)	1,694	淡麗グリーンラベル (麒麟ビール)	1,677	淡麗グリーンラベル (麒麟ビール)	1,647
3	スタイルフリー (アサヒビール)	1,203	スタイルフリー (アサヒビール)	1,190	スタイルフリー (アサヒビール)	1,239

⁴¹ 『日経産業新聞』, 2012 年 1 月 18 日、2013 年 1 月 17 日、および 2014 年 1 月 17 日を参照しつつ、著者が作成した。

⁴² 上掲紙を参照しつつ、著者が作成した。

図表 3 第 3 ビールのブランド別販売数ランキング⁴³ (販売数ベース、単位：万ケース)

順位	2011 年度		2012 年度		2013 年度	
1	のどごし〈生〉 (麒麟ビール)	4,776	のどごし〈生〉 (麒麟ビール)	4,680	のどごし〈生〉 (麒麟ビール)	4,349
2	金麦 (サントリー酒類)	2,453	金麦 (サントリー酒類)	2,626	金麦 (サントリー酒類)	2,743
3	クリアアサヒ (アサヒビール)	2,420	クリアアサヒ (アサヒビール)	2,377	クリアアサヒ (アサヒビール)	2,159
4	麦とホップ (サッポロビール)	1,392	麦とホップ (サッポロビール)	1,437	麦とホップ (サッポロビール)	1,342

図表 4 ノンアルコールビールのブランド別販売数ランキング⁴⁴ (販売数ベース、単位：万ケース)

順位	2011 年度		2012 年度		2013 年度	
1	オールフリー (サントリー酒類)	588	オールフリー (サントリー酒類)	633	オールフリー (サントリー酒類)	693
2	麒麟フリー (麒麟ビール)	410	アサヒドライゼロ (アサヒビール)	502	アサヒドライゼロ (アサヒビール)	540
3	アサヒダブルゼロ (アサヒビール)	170	麒麟フリー (麒麟ビール)	—	麒麟フリー (麒麟ビール)	—

図表 5 プレミアムビールのブランド別販売数ランキング⁴⁵ (販売数ベース、単位：万ケース)

順位	2011 年度		2012 年度		2013 年度	
1	ザ・プレミアム・モルツ (サントリー酒類)	1,499	ザ・プレミアム・モルツ (サントリー酒類)	1,656	ザ・プレミアム・モルツ (サントリー酒類)	1,767
2	エビスシリーズ (サッポロビール)	989	エビスシリーズ (サッポロビール)	945	エビスシリーズ (サッポロビール)	961

第 6 章 議論

第 4-4 節において先述したとおり、現在、麒麟ビールは、プレミアムビールとして、「グランド麒麟」をコンビニエンスストア限定で、「一番搾りプレミアム」をギフト専用で、それぞれ販売している。上記 2 製品の販売経路は現時点では限定されているため、麒麟ビールは、まだ、プレミアムビール市場に本格参入してはいないと見なすことができる。しかし、麒麟ビールが、新発売の「グランド麒麟」シリーズに加えて、「一番搾りプレミアム」という同社の主力ブランドである「一番搾り」を冠した製品

⁴³ 上掲紙を参照しつつ、著者が作成した。

⁴⁴ 麒麟ビール HP (<http://www.kirin.co.jp/company/news/>)、アサヒビール HP (<http://www.asahibeer.co.jp/news/2014/>)、およびサントリー酒類 HP (http://www.suntory.co.jp/news/?fromid=cmn_punews) を参照し、著者が作成した (最終アクセス 2014/09/3)。ただし、2012 年度および 2013 年度の麒麟フリーの販売数については記載がなかったため、参照することができなかった。しかし、「麒麟フリー」の販売数が 2011 年度より大きく増加したというデータも存在しなかったため、第 3 位とした。

⁴⁵ 上掲紙を参照しつつ、著者が作成した。

を発売したのは、大きな転換点であり、注目に値する。そして、今後の麒麟ビールの戦略が、新たな、そして最後ともなり得るプレミアムビール戦争の重要な鍵となると考えられる。

そこで諸君には、2014年9月3日現在、麒麟ビールが、プレミアムビール市場において、今後いかなる戦略を採用すべきかを、以下の4つの選択肢の中から提案してもらいたい。

- ① プレミアムビール市場に本格参入せず、同市場に関して現状を維持する。
- ② プレミアムビール市場に本格参入すべく、「グランド麒麟」の販売経路を拡大する。
- ③ プレミアムビール市場に本格参入すべく、「一番搾りプレミアム」の販売経路を拡大する。
- ④ プレミアムビール市場に本格参入すべく、新たなプレミアムビール、あるいは、上記以外の既存ブランドのライン拡張製品のいずれかを発売する。

なお、どの選択肢を選択するかを議論するに際して、以下の3つの観点を考慮する必要があるだろう。

既存製品への影響

考慮すべき1つ目の観点は、既存製品への影響である。麒麟ビールは、従来のビール市場において、「麒麟一番搾り生ビール」および「麒麟ラガービール」という2種類の有力ブランドを有している。そのため、「麒麟一番搾り生ビール」および「麒麟ラガービール」のライン拡張製品であるプレミアムビールを本格的に販売する際には、「麒麟一番搾り生ビール」および「麒麟ラガービール」とのカニバリゼーションを考慮しなければならないだろう。特に、「一番搾りプレミアム」の販売経路を拡大すると、サントリー酒類が「ザ・プレミアム・モルツ」を発売した後の「モルツ」のように、「麒麟一番搾り生ビール」が犠牲となる可能性が大きいだろう。また、プレミアムビール市場だけでなく、従来のビール、発泡酒、および第3のビールの各市場を巡って、ビールメーカー間の戦争は、あちらこちらの戦場で継続中であるから、麒麟ビールが持つ有限な経営資源を、それぞれの戦場に、どのように振り分けるかという問題も考慮しなければならないだろう。プレミアムビール市場に投資すると、他の市場が手薄になる危険性があるのである。

競合他社との関係

考慮すべき2つ目の観点は、競合他社との関係である。麒麟ビールは、ビール市場全体においては、業界第2位であるが、プレミアムビール市場においては、サントリー酒類が約60%、サッポロビールが約30%という圧倒的なシェアを有しており、また、アサヒビールにも先に本格参入されてしまったため、現在最下位である。その現状に鑑みて、ビール市場全体だけでなく、プレミアムビール市場における地位に適した戦略を採用する必要があるだろう。

小売業者への影響

考慮すべき3つ目の観点は、小売業者への影響である。第3-5節において先述したとおり、小売業者のメーカーに対するパワーは強くなっており、また小売業者は他社と差別化可能な自社独自の共同開発

製品や PB 製品の開発に力を入れている。そのような状況の下で、麒麟ビールは、「グランド麒麟」およびそのライン拡張製品を、コンビニエンスストア限定で販売している。もし麒麟ビールが「グランド麒麟」の販売経路をコンビニエンスストア以外に拡大すれば、コンビニエンスストアからの反発を招く可能性があるだろうし、それ以外のブランドであっても、コンビニエンスストアの競争的地位を脅かすようなブランドに注力すれば、やはりコンビニエンスストアからの反発を招く可能性があるだろう。

今後のプレミアムビール市場に対する戦略は、プレミアムビール市場だけでなく、将来の麒麟ビールの命運をも左右する極めて重要な戦略である。そこで、諸君には、麒麟ビールの経営陣に示唆を与えられるような、論理的かつ独創的な提案を期待している。本資料を読み込み、知恵を絞り、あるいは仲間で大いに議論して、最適な戦略を提案していただきたい。明日午前の緊急経営会議にて待っている。

(記) 本ケースの執筆に際して、慶應義塾大学商学部小野晃典先生には、当ケース資料を、何度も丁寧に添削し、ご指導して頂いた。小野先生の貴重な助言および手厚い指導がなければ、当ケースは到底完成しなかっただろう。ここに記して謝意を表したい。

