

慶應義塾大学商学部 小野晃典研究会

## 夏合宿 ケース 『サッポロの発泡酒市場への取り組み』

1期ケース班：文責 臼杵善治

### 開題

ケースの内容をよく読めば分かることであるが、サッポロを取り巻く環境はこの10年間で大きく変化してきた。アサヒビールの急激なシェア拡大、発泡酒の登場に代表される市場構造の変化は、サッポロに危機的な状況をもたらしているといえよう。このような状況の中、サッポロは社長の交代と共に、現状維持路線から、拡大してこの業界で生き残る道を選択し、少しでもシェアを獲得したいともくろんでいる。そのサッポロの狙いを実現する商品が、この『北海道生搾り』である。

今回のケースではこの生搾りをどのように市場に投入すればサッポロの狙いであるシェアの獲得が実現でき、この業界をリードしていくことが出来るかを議論することが今回の目的である。単にユニークなアイデアを立てるのではなく、理論を用いて、サッポロの「生搾り」が成功する為にはどのような戦略を立てて実行すべきなのかを説得的に論じてください。

その際にポイントなるであろうという点を傍観すると、サッポロという企業のブランドをどのように扱うか、また、自社や他社の製品との関係で「生搾り」をどのように位置付けるかが大きな焦点になると思われます。

まだまだ、ポイントはたくさんありますが、まずは現状をしっかりと分析して、具体的な対応策を皆さんが考え出してくれることを期待します。

### 班分け

A	B	C	D	E
木村	神谷	内田	荻原	内藤
中谷	藤村	福田	高垣	遠藤
今村	梶山	田中	佐伯	向井
中村	坂本	中嶋	玉野	矢富 奈良崎

慶應義塾大学商学部 小野晃典研究会

## ケース「サッポロビールについて」

1期：ケース班一同（文責：臼杵善治）

### ケースの流れ

#### 1日目

9：30 バスに乗車後、ケースを配付。（班はまだ発表せず、車酔いに気をつけて読みたい人はよんで、読めない人は無理をせず）

14：00 宿到着後、班分け発表。各自ケースを読み解き、班で集まり検討加える。（午後の時間を利用して）

18：00 夕食の時間に、ビールの試飲会が行われます。各々ビールの特徴や、売れるための広告、マーケティング戦略などの参考にしてください。

夕食後も引き続き、ケースの検討を行ってください。

#### 2日目

9：30 集合して、ケースの発表を始めます。各チームレジユメを用意してください。発表は、各チーム15分、質疑応答10分を予定。各チームが終わるのは12：00になる予定です。（9：25には、レジユメを人数分そろえて配付すること、時間に遅れると減点対象になります）

12：30 昼食の席で、結果発表を行います。優勝チームには豪華商品が送られるはずですが、その時間に、採点者、先生から講評を頂きます。

### 採点について

ケース作成に参加していない、1期生と先生にお願いしたいと思います。持ち点は全員おなじ、5項目×5点尺度で評価します。その合計点が多いチームが優勝とします。今回はあえて採点基準は、最初に公表しませんが、いつもと基本的には変わりません。いつも気にしている点を、しっかりと意識すれば高評価が得られるはずです。



**慶應義塾大学 商学部**

**小野晃典研究会**

**サッポロビール株式会社**

**- 北海道 生搾り -**

2002 年度 小野晃典研究会ケース・メソッド

## 目次

はじめに	-----	1
第 1 章	ビール製造企業の盛衰 -----	1
	各社のビールシェアの変化 -----	1
	アサヒビールの成長 -----	2
	スーパードライの挑戦 -----	3
第 2 章	発泡酒市場の登場と各社動向 -----	5
	サントリーによる挑戦 -----	5
	サッポロビールの参入 -----	5
	キリンビールの参入 -----	6
	サッポロビールの反応 -----	6
	アサヒビールが発泡酒市場に参入しなかった理由 -----	7
	各社の発泡酒シェアの変化 -----	8
第 3 章	サッポロの危機的状況 -----	8
	サッポロビールの沿革 -----	8
	社長の交代 -----	9
	「プロイ」に続く「グランドビア」 -----	9
	「グランドビア」の失敗、「冷製辛口」の成功 -----	10
第 4 章	アサヒビール「本生」 -----	10
	アサヒビール発泡酒参入 -----	10
	「本生」の概要 -----	11
	「本生」の市場導入戦略 -----	11
第 5 章	サッポロビール「北海道生搾り」プロジェクト -----	12
	「本生」との主導権争い -----	12
	「北海道生搾り」コンセプト -----	13
	これからのサッポロビール -----	14

## はじめに

現時点（2001年2月）日本のビール業界は主としてアサヒ、麒麟、サッポロ、サントリーの大手4社によって構成されている。近年の円高の進行と規制の緩和に伴い、我が国では1994年から積極的に低価格の輸入ビールが入ってくる機運が強まったため、各メーカーは、輸入ビールに対抗できるような低価格ビールを商品化すべきとの意識を強めるようになった。低価格商品の開発にあたってビールメーカーは、他国と比較しても非常に高い日本の酒税に注目し、酒税負担を軽減することで低価格を実現しようと考えた。酒税法においてビールは「ホップと水を除く原料のうち麦芽の重量比率が67%以上のもの」と規定されており、1リットル当たり220円の酒税が課せられる。これに対して麦芽比率が67%未満であれば、原料・製法がビールと同じであっても発泡酒として分類され、税率を安く抑えることが可能になるのである。

1994年10月、日本の発泡酒第1号として、「ホップス」がサントリーから発売された。「ホップス」を皮切りに発泡酒市場が開かれたことによって、ビール業界は大きく変わり始めようとしていた。第1世代の発泡酒の評判は、「安かろう、まずかろう」というイマイチな評判であったが、安さのみが特徴の発泡酒の時期が過ぎ各社各様の試行錯誤の末に投入された第2世代の発泡酒は消費者からの大きな支持を受け、発泡酒市場は徐々に拡大し始めている。このような変革によってビールメーカー各社は大きく影響を受けることとなり、サッポロビールもまたその例外ではない。今後もビール業界は発泡酒市場という未成熟市場を巡って想像を越えた変化を遂げていくであろうと想像されるなか、サッポロビールは、自社の存亡をかけたと言っても過言ではない新発泡酒ブランド、「北海道生搾り（仮）」を投入することで、発泡酒市場を巡る競争の構図に、そしてサッポロそのものに革命を起こそうとしている。

## 第1章 ビール製造企業の盛衰

### 各社のビールシェアの変化

日本のビール業界は、明治初頭の舶来ビールに始まる。当初は小規模醸造所が乱立していたが、やがて20世紀に入り日本麦酒社、札幌麦酒社、大阪麦酒社、麒麟麦酒社の4社に集約されていった。前の3つの企業が合併し、およそ75%の市場シェアをもつ大日本麦酒社と麒麟麦酒社の2社が市場に残り、第2次大戦後の1949年には、大日本麦酒社がサ

---

本ケースは、慶應義塾大学商学部小野晃典研究会の柳川政人、白杵善治、田中由希子、勝木啓太、白木俊介によって作成された。本ケースの記述は、特定の経営状況の巧拙を評価するものではなく、分析並びにクラス討議の資料として作成されたものである。そのため、一部の記述は事実とは意図的に異なっている。

本ケースの作成にあたりサッポロビール株式会社村本高史氏に貴重な助言を賜りました。ここに感謝の意を表したい。

ッポロビールと朝日麦酒（現アサヒビール）に分割されたことで3社となった。当時の3社のシェアは、アサヒ37%、サッポロ35%、キリン28%とほぼ拮抗する状況にある。

その後、東西に偏ったサッポロビールとアサヒビールに比して、特約店網を全国に持つキリンビールはその流通チャンネルをさらに発展させて家庭用市場を開拓した。これによってキリンビールは他2社を離して一気にシェアトップの座へと躍り出る。こうして分割後14年間に渡りキリンビールはシェア60%台前半を保持する巨人となった。そうした状況の中で、サントリーがこの三つ巴のビール業界に参入を試みた。1960年にサントリーはデンマーク風のビールを打ち出し差別化戦略にでた。しかし60年代の終わりになってもそのシェアは4.5%に留まるものであった。

この硬直したビール業界の競争の構図に大きな変化をもたらしたのは、アサヒビールの新ブランド「スーパードライ」の躍進である。1980年に経営危機に陥っていたアサヒビールは、この状況に活を入れるため住友銀行から1982年に村井勉氏を、また1986年には樋口廣太郎氏を社長に迎え、「コクがあるのにキレがある」という新しい切り口をもつ生ビールを開発したのである。これによって、アサヒビールはわずか2年足らずで10%近くもシェアを伸ばすことに成功した。さらに1995年には、アサヒビールはキリンビールの38.5%を押さえ39.5%と45年ぶりにビールシェア首位に帰り咲いた。

そのころ対照的だったのは、サントリーであった。サントリーのビールのシェアは、1987年の2ケタに届きそうな9.6%をピークに、「スーパードライ」の発売を期に急落する。ついに1993年に6%を割り、さらには輸入ビール「バドワイザー」の販売権を失ったことから1995年には5%台にまで落ち込んだ。

## アサヒビールの成長

先述のとおりアサヒビールは1986年まで、成熟しきって高度に集中化の進んだビール業界のなかで、辛うじて生き残っている企業にすぎなかった。1985年の時点では、日本のビール業界はキリンビールによって支配されていた。当時キリンは60%以上の市場シェアを持っており、アサヒ、サッポロ、サントリーの3社が残りの40%の市場を争っている状況であった。そうしたなかアサヒビールは、業界3番手で、ビール業界に後から参入したサントリーに吸収されるのは時間の問題だと考えられていた。

このようにキリンビールがビール市場において支配的であったことには、大きく2つの理由があるといわれている。

1つ目は、キリンビールが唯一の全国的な企業であったことである。1940年代頃、ビールメーカーは大日本麦酒と麒麟麦酒の2社しかなく、大日本麦酒のシェアは75%という過度に集中化していた。しかし太平洋戦争の後、「過度に集中化の進んでいる業界では、支配的な企業を分割する」という進駐軍の方針により、大日本麦酒はアサヒビールとサッポロビールに分割された。分割を余儀なくされたアサヒビールとサッポロビールはそれぞれ、西日本と東日本に基盤を持つ地域的な企業となったのである。それに対して、それまでシ

エア第3位だった麒麟ビールは、全国的なネットワークを保持することができ、その広範な流通チャネルを強みとして活かすことができたのである。

2つ目は、麒麟ビールがラガー・ビールによってビールを多量に飲料する消費者セグメントの核を捉えることに成功したことである。当時の市場調査によると、消費者のブランド選択の理由として「品質」、「いつも飲んでいる」、「評判」が挙げられていた。そのため、ひとたび業界の勝者となった麒麟ビールは、消費者のブランド・ロイヤリティを維持することが容易であり、支配的な地位を築けたのである。このようにして、麒麟ビールの主力商品である「麒麟ラガー」は業界標準となっていった。ブランド名の由来であるラガー・ビールという種類のビールは、低温滅菌された芳醇で、重く、苦い味わいのビールであった。消費者はラガー・ビールの味こそ日本において「正当な」ビールであると認識したために、競合企業であるアサヒ、サッポロ、サントリーは、自社ブランドの味を「麒麟ラガー」の味から差別化しようとはしなかった。

### スーパードライの挑戦

アサヒビールは、このような市場環境の中で、自社の中核製品の味を大きく変更し、ドライ・ビールを導入するという非常に危険と予想される戦略に踏み切ったのである。ビール消費者はブランド・ロイヤリティが極めて高いと言われており、消費者のブランド・スイッチングが起こりにくいいため、企業努力によって増加させうるマーケット・シェアはせいぜい年間1%が限度と言われていた。その中で、アサヒビールは、新ブランド「スーパードライ」による挑戦を通じて、1986年から1988年の間に市場シェアを10.5%から20.6%へと驚異的に押し上げたのである。

「スーパードライ」の成功の要因として、3点が挙げられるであろう。1つ目はCI（コーポレート・アイデンティティ）の導入によって企業イメージの改善を行っていたことである。CIの導入は、消費者による企業イメージを改善するためだけでなく、従業員の自己認知と期待を高めるためにも重要であった。当時のアサヒビールは硬直した垂直的な組織であり、営業員が競合企業と同じ、もしくはそれ以上の営業努力を行っても売れ行きが悪く、アサヒビールを支援してくれる販売代理店は少なかった。努力が報われない状況に対して従業員は不信を募らせ、多くの従業員は「自分たちは競合企業の従業員と同様に懸命に働いているのに、会社の誰か他の者が非効率な仕事をして会社を駄目にしている」と疑い、悪循環が続いていた。「スーパードライ」の導入に際して、アサヒビール社内から、百年近くの歴史を持つ「日の出」の商標からアサヒビールの努力を表現する新シンボルに変更するという大胆な提案がなされた。無論この提案は、消費者や販売代理店は「日の出」の商標を古くから親しんでいるという指摘を伴って反論を受け、大変な議論を呼んだわけであるが、それが採用されるに至ったという事実は、当時の改革への想いの強さを物語るエピソードである。

2つ目は、早くから消費者の嗜好の変化を捉えていたことである。コクがあり、重く、

苦い味わいのラガー・ビールが消費者に好まれていた時代にも、生ビールは消費者から美味いビールであると認識されていた。しかし、生ビールは品質管理が難しいために夏の間だけビアホールで新鮮に扱われる商品であった。この時に、アサヒビールは、5000人のビール消費者に対するブラインドテストを行い、消費者の好みは、キリンビールに代表されるような苦味のある味わい豊かなものから、もっと爽やかで、「キレ」のある味へと変わりつつあることが判明した。このような発見をし、実際に新製品開発まで着手することができたのは、CI導入を推し進めていたことが大きく影響していた。当時のマーケティング部長の松井康雄氏は「我々はCIを実行中で、非常に運がよかったです。みんな、喜んで業界のタブーを疑いました」と言った。それまでのビール業界は商品企画の面において非常に保守的であり、味を変えることで現在のシェアを失うのではないかという不安が強かった。また、ビール製造技術者は既成製品に対してあまりに高い誇りを保持していたため、味を変えるという提案は常にタブーだった。このような2つの要因が絡み合い、アサヒビールは1985年秋に製品の味を大きく変更するとともに、企業商標を全面的に変更するという決定が行われた。ここで、後のドライ・ビールの原型とも言える「アサヒ生ビール」が誕生した。味は、苦味や豊かさよりも鋭さを強調したものになり、ラベルも完全に新しくなった。

3つ目は、市場にある古いラベルのアサヒビールをすべて回収したことである。「アサヒ生ビール」の発売は、住友銀行出身の樋口新社長が進めていた。彼が最初に行ったことが古いラベルのアサヒの既存製品を市場から一斉回収することであり、これには15億円の費用がかかったと言われる。樋口社長は当時を振り返って「我々は、品質や新しいイメージへの関与を示さなければならなかったのです。銀行における私の経験を通じて、私は悪い取引を切り捨てることは、例え、そのために余っているお金を投げ出すことになったとしても、必ず引き合うということを学びました」と述べている。もちろん、この樋口社長のこの行為に対して古いビールを大幅にディスカウントして周道的に市場で販売していれば、製品を売りつくすことが可能であるという反論もあったが、樋口社長の決定は断固たるもので揺らぐことはなかった。トップ・ダウンの経営スタイルを貫く樋口社長はこの一斉回収だけでなく、営業利益がゼロになっても広告費を必要なだけ使うようにも命じた。この樋口社長の政策によって、営業利益は1985年の44億円から1986年の26億円まで落ちるといって非常に危険な事態を招いたのも事実であった。しかし、この大規模な変革行為は消費者だけでなく流通業者にも好感を持たれ、アサヒビールの製品を真剣に後押しし始めるようになったのである。

このような様々な要因は、「アサヒ生ビール」の売り上げの大幅な向上に貢献しただけでなく、後に投入された新ブランド「スーパードライ」を成功にも導いた。この成功によって、アサヒの市場シェアは予想以上に大きく拡大したのみならず、ビール業界にドライ・ビールという大きな新市場を生み出したのである。ビールの味を変えてしまうというアサ

ヒビールの革新的な決断は成功に終わり、アサヒビールは現在、ビール業界でトップシェアを獲得している。当時の経営トップの多くの者はこのように語る。「アサヒが業界の規範を破って、そんな大胆な決定ができたのは、おそらく、アサヒが崖っぷちにたたされていたからでしょう。もし我々が何もせず、負け続けていたら、アサヒビールはもうやっていけないということを知っていた。我々には、失うべきものはほとんど残っていなかった、だから賭けることができたのです」。「スーパードライ」は、失うべきもののないほどのアサヒビールの危機を救ったばかりか、現在ビール市場での占有率 40% という怪物商品に成長するに至っている。

かくしてビール業界は、巨人キリンビールに対抗したアサヒビールの挑戦が成功し、業界内の競争の構図が大きく再編される、という変革を経験した。しかしながら、ラガー・ビールに対するドライ・ビールの挑戦に伴うこの変革よりも大きな変革が、いま、ビールに対する発泡酒の挑戦によって起ろうとしている。この新市場で主導権を握りトップブランドを確立するためにビールメーカー各社がしのぎを削りあう発泡酒戦国時代の幕が開けたのである。

## 第 2 章 発泡酒市場の登場と各社の動向

### サントリーによる挑戦

サントリーのビールシェアは、2 桁に届きそうな 1987 年をピークに、徐々に落ち込んでいた。このような状況に巻き返しを図るため、創業者である鳥居信治郎氏は発泡酒市場に注目した。競合他社がそろって、ビールとの競合を恐れて市場に発泡酒を投入することを躊躇した中で、サントリーは 1994 年、発泡酒第 1 号となる「ホップス」を、ビールよりも 40 円安い値で発売した。鳥居社長がこの発泡酒の販売に容易に踏み切った理由は 2 つある。1 つ目は、元々ウィスキーやワインが主要商品であったサントリーにとって、「節税ビール」と酷評された発泡酒の投入に伴うリスクはさほど問題視されなかったからである。そして 2 つ目は、当時低価格の輸入ビールが大量に出回っていたために、消費者は 200 円を切るとブランドより低価格を重視すると見込まれたからである。他社が低価格輸入ビールの市場を静観して留まって間にも、「ホップス」は好調な売れ行きを示し、サントリーの市場シェアを順調に伸ばした。発泡酒市場が有力であることを証明した「ホップス」をきっかけに、発泡酒市場は拡大していくことになった。

### サッポロビールの参入

アサヒとキリンに水をあけられたもう 1 つのビールメーカーであるサッポロビールは、発泡酒を投入したサントリーにも追撃されつつあった。それに対抗するためにサッポロビールが複数の新ブランドを市場導入したなかで誕生したのが、サントリーの「ホップス」

に続く発泡酒、「ドラフティー」であった。1995年に発売された発泡酒「ドラフティー」は、業界初となる麦芽使用比率25%未満の発泡酒で、酒税法を活かして「ホップス」よりもさらに20円安い価格で発売された。しかし、低価格ではあったものの消費者を納得させる味ではなく「ビールのまがいもの」というイメージが拭き切れなかったことを主因として、売れ行きは伸び悩んだ。「ドラフティー」に端を発した麦芽使用比率25%未満のジャンルの発泡酒市場は、その後の発泡酒のスタンダードとして拡大していくこととなったが、「ドラフティー」そのものは、1998年には市場から撤退することとなった。

### キリンビールの参入

かつてはトップシェアを誇ったキリンビールは「スーパードライ」によるアサヒビールの躍進でその座を奪われてしまった。アサヒのビールシェア(発泡酒は除く)は43.4%(1999年1~6月)とまさに一人勝ちの状況であった。しかし、アサヒビールは発泡酒市場に進出していないため、ビールと発泡酒を併せてシェアを計算しなおすと、35.4%と下方修正される。キリンビールはその数字の違いに目をつけて、「スーパードライ」のアサヒに対する巻き返し策として、発泡酒「麒麟淡麗・生」を投入したのである。佐藤安弘社長は「ビールでも一番になりたいのはやまやまだが、当面は「麒麟淡麗」で発泡酒のトップを取りたい。とりあえず、ビールと発泡酒のトータルで勝負する」と述べた。つまり、「キリンラガー」および「一番搾り」との三つ巴の共食いが起こりうる危険性を冒してでも、発泡酒に参入するのである。アサヒビールが「スーパードライ」に絞り込むフォーカス戦略をとる一方、キリンビールはビールと発泡酒のマルチブランド戦略をとることが最善であると判断したのである。また、キリンビールは、消費者調査によると不況下で低価格ビールを求めているのは、今までの発泡酒がターゲットとしていた若者以上に、家庭でビールをがぶがぶ飲むヘビーユーザーである30代、40代のサラリーマンたちであることを知った。98年2月に発売された「麒麟淡麗」はキリンの久々の大ヒットとなり、初年度の98年度には3979万ケースの課税数量に至り、99年1月~6月には2730万ケースの大幅増(前年度期比2倍)を記録した。「麒麟淡麗」は、発泡酒だけのシェアで5割を軽く超える爆発的な売れ行きを見せている。また、キリンビールの参入によって発泡酒市場自体も変化した。ビールと発泡酒を合わせた総売り上げに占める発泡酒の売り上げは、97年の6%から98年1月~6月には12%へと一気に跳ね上がったのである。

### サッポロビールの反応

キリンビールの「麒麟淡麗」のヒットによって、サッポロビールは市場においてより厳しい立場に置かれたことは言うまでもない。そのような状況を打開するために発泡酒の新ブランド「サッポロ<芳醇生>プロイ」を1998年に発売した。サッポロビールの主力ビールブランド「黒ラベル」のリニューアルに失敗し、2期連続の赤字を記録した。サッポロビールにとって後がない中での新製品導入には社運がかかっていたと言っても過言ではなか

った。「プロイ」は発泡酒市場が爽快な味を特徴としていたにもかかわらず、あえて味わいの発泡酒として製品化したことで発泡酒市場に新しい風を吹き込んだ。この発想の転換によって「プロイ」は一定の消費者の支持を獲得し、99年には年間で1821万ケースの課税数量を記録することになったのである。

### アサヒビールが発泡酒市場に参入しなかった理由

キリンビールが「麒麟淡麗」で発泡酒の市場シェアを伸ばしている1998年に、アサヒビールの瀬戸雄三社長は、発泡酒について次のように断言していた。「当社はあくまでも本物のビールにこだわる。発泡酒を出す考えはまったくない」。また、アサヒビールは1998年3月に、「今こそビールのうまさについて語りたい」と題する全面広告を掲載し、そのなかで、「麦芽比率に関しても、比率を下げてビールの味に似せるより、適正な比率で『本物のうまさ』を磨く道を選びます」という表現で、発泡酒に対して対抗意識をあらわにしていた。このようにアサヒビールが発泡酒にあえて参入しなかったことには、3つの理由があった。

1つ目には、発泡酒は一時のブームであり、発泡酒市場は伸びないと考えていたためである。当時のある役員は「発泡酒は、一時注目されたもののすぐに姿を消した低価格の輸入ビールの二の舞となって、市場から消えてなくなる」と断言していた。アサヒビールは、発泡酒の盛り上がりは一種のブームであり、試し飲みの需要が一巡すれば需要はビールに再シフトすると考えていたのである。

2つ目には、満足できる品質の発泡酒が製造できなかったためである。発泡酒は税率の関係で麦芽を25%未満しか使用できないため、特有のにおいや雑味、水っぽさが消費者の潜在的不満となっていた。このような低品質な発泡酒を市場導入すべきではないとアサヒビールは考えていた。このような考え方には、アサヒビールの経営理念が大きく影響していた。アサヒビールは「最高の品質と心のこもった行動を通じて、お客様の満足を追及する」という経営理念を掲げて、ビール事業に全力投球してきた。こうした経営理念によって、主力商品である「スーパードライ」のブランドイメージを構築してきたにもかかわらず、ここで「単なる安価なビール」というイメージの発泡酒に参入することは、「品質」を重要視するアサヒブランドの低下を招きかねないと懸念されたのである。

3つ目には、「スーパードライ」とのカニバリゼーションを起こす可能性があったためである。麦芽量と価格には違いがあるが、ビールと味が大きく変わらない発泡酒を同じ企業が販売することは、カニバリゼーション（自社内競合）を起こす可能性があった。発泡酒は麦芽の使用比率が限られるため飲みやすくスッキリとした味わいが生まれる。このためキリンビールの場合、コクのある「キリンラガー」とスッキリ爽快な味わいの「麒麟淡麗」の棲み分けは比較的容易で、カニバリゼーションの可能性は少ないと思われた。それに対して、アサヒビールの場合は「スーパードライ」の特徴はスッキリとしたキレであったため、発泡酒と「スーパードライ」の味は近似したものになる可能性が高かったのである。この時、アサヒビールの「スーパードライ」はビール市場でのシェア40%を超え以前好調

であったため、発泡酒市場に参入しなくても十分に市場で優位性を獲得できたのである。

### 各社の発泡酒シェアの変化

アサヒビールとキリンビールの首位争いで、ビール市場の厳しいシェアの食い合いが影響してサントリーのビール市場のシェアは落ち込む一方であった。この状況に背水の陣で巻き返しを図ったサントリーの策が、発泡酒「ホップス」の投入であった。その後、ビールで勝負すると発泡酒の投入を渋ったアサヒおよびキリンとは逆に、サッポロビールは「発泡酒でもそれに見合った酵母を使えば国産の通常のビールと遜色がない味が出せる」と考え、翌年の1995年にはサントリーに追随する形で発泡酒「ドラフティー」を市場に投入した。サントリーは、発泡酒「ホップス」とその後、味が改善されて更にスッキリと爽快な味わいとなった「スーパーホップス」が好調に推移し、シェアを6.6%まで伸ばした。しかし、サッポロビールは発泡酒「ドラフティー」によってもたらされたシェアの伸びは僅かであった。

その頃、「スーパードライ」によるビールの生化(=生ビールに近い味への変化)に伴ってシェアを落としていたキリンビールは、1989年にアサヒビールに対抗して、生を意識した「一番搾り」を投入した。しかし、皮肉なことに自社内のブランドである「キリンラガー」とパイを奪い合う結果となり、キリンビールのシェアはさらに落ち込むこととなった。1992年に入って15%ものシェアを落としたことから、キリンビールはいくつかの工場を閉鎖せざるを得ない状況にまで追い込まれる。この危機を奪回するための反撃の糸口となったのが、それまで投入を渋っていた発泡酒であった。1998年に発売されたキリンビールの発泡酒「麒麟淡麗」はヒットとなり、キリンビールは1994年以来4年ぶりにシェアを伸ばした。これによりキリンビールはビールと発泡酒を合わせた総市場ではトップシェアを固持することになる。第2世代の発泡酒が競合他社2社から発売されるなかで、サッポロビールは、独自の味わいを持つ「プロイ」を投入した。この新発泡酒ブランドは一定の消費者から支持され、発泡酒市場に新しい風を巻き込んだのであった。

## 第3章 サッポロの危機的状況

### サッポロビールの沿革

1869年、明治新政府は開拓使を設置し、北海道の開発に乗り出した。1876年6月、開拓使はドイツにてビール造りを修業してきた中川清兵衛を主任技師に迎え醸造所の建設し、翌年、開拓使のシンボルである北極星をマークにした「札幌ビール」を発売した。これがサッポロビールの発祥である。1887年に札幌麦酒会社をし、東京では日本麦酒醸造会社を設立した。そして、ドイツから醸造技師を招き、1890年2月「恵比寿ビール」を発売した。

これがサッポロのもう1つの源流であり、恵比寿ビールは発売早々、東京のビールとして人気となった。さらに、1899年に日本初のビアホール「恵比寿ビール Beer Hall」を銀座に開業した。1906年には札幌、東京、大阪（旭ビール）の3社を合併し、シェア7割を誇る大日本麦酒株式会社を発足させた。

1949年には過度経済力集中排除法の適用を受けて、大日本麦酒は日本麦酒と朝日麦酒の2社に分割された。日本麦酒は「サッポロ」「アビス」というビールの商標を継承したが採用せず、新たに「ニッポンビール」での再出発を選んだ。しかし、新ブランドの競争力は弱く、1956年に北海道で、1957年に全国で「サッポロビール」を復活させた。これに伴い1964年に会社名もサッポロビール株式会社に変更した。さらに、大日本麦酒の主力ブランドの1つであった「アビスビール」を1971年に28年ぶりに復活させ、麦芽100%のドイツタイプのビール、プレミアムビールとして発売した。1976年サッポロビール創製100年を迎え、1977年に「サッポロびん生」(現在の「黒ラベル」)を発売。1984年には米国サッポロ株式会社(SAPPORO U.S.A.)を設立する。1988年には冬季限定サッポロ「冬物語」を発売し、業界初の季節限定ビールを市場に送り込んだ。1994年に本社を渋谷区恵比寿に移転すると共に、恵比寿ガーデンプレイスを開業した。

### 社長の交代

1999年11月、ビール事業を再建するため、枝元前社長に代わって営業出身の岩間辰志氏が7人抜きで社長に就任した。サッポロはビール事業の不振が続いたことから、『21世紀へ向けての経営指針』を推進し、経営基盤の安定化と将来への方向付けに見通しを持つことができたことで、経営トップの若返りにより人心の一新を図り、総反攻を展開して社業の一層の躍進を期する」として社長交代に踏み切ったのである。前社長は売り上げ減に歯止めをかけることができなかった経営責任を取って辞任した格好となった。

キリン、アサヒの上位2社に水をあけられ、4位のサントリーの追撃も勢いを増している状況の中での社長交代。岩間氏は社長に就任した際、おとなしすぎるサッポロビール社内を見て、「サッポロビールは変わらなければならないと感じ、これまで築いてきた伝統に新しい価値を付加できる『エキサイティング・カンパニー』になることが必要不可欠である」と意気込んだ。さらに、技術的には良いモノを作る実力は十分持っているが、「良いモノを作れば売れる」という時代ではないことから、メーカー本位の考え方ではなく消費者の立場から商品を考えるように変わっていかなければならないと考えた。こうしてサッポロはそれまで企業の伝統であった「良いものだけを」というイメージから、消費者に好まれるべき新たなイメージを商品に付加させ、開発することの方向転換を試み始めた。

### 「プロイ」に続く「グランドピア」

1998年、岩間氏が営業本務長時代に手がけた発泡酒「プロイ」は、味わいを強調して人気を集めていたが、1999年にサントリーから発売された「スーパーホップス・マグナムド

ライ」などの影響から2桁のマイナスを記録し続け、陰りが見えてきた。そこで、サッポロは2000年2月に麦芽100%のビールの新製品「グランドビア」を自信満々に投入した。年間1000万ケースという大きな目標が掲げられ、テレビCMや店頭での試飲キャンペーンが始められた。しかし、岩間社長自らが営業現場で檄を飛ばしたかいも空しく、店頭での売れ行きはイマイチで、結果は年間販売数量200万ケースにも届かず、不発に終わった。岩間社長によると、「グランドビア」は「時代の風にならなかったことやビール自体が縮小する中に飲み込まれてしまったこと」が伸び悩んだ理由である。また、営業本部マーケティング部は「ネーミングやパッケージデザインなども売れなかった理由」であると分析している。サッポロビールの企業理念である高品質に重点をおいて販売された「グランドビア」であったが、皮肉にも主力ブランド「黒ラベル」の陰に隠れてしまった。

#### 「グランドビア」の失敗、「冷製辛口」の成功

サッポロは「グランドビア」の思わぬ失敗によって、自社の企業イメージに沿った商品ではシェアが取れないことを再認識した。そこで2000年5月末、サッポロが苦戦していた発泡酒市場での打開策として、辛口爽快系の発泡酒「冷製辛口」を投入した。この新商品はサッポロの企業イメージとは異なる視点からの商品開発を行い、ビール・発泡酒の売れ筋である「辛口」を売りにしており、低迷していたサッポロを意外にも救った。ビール・発泡酒の売れ筋である「辛口」で勝負を仕掛けたことは、それまでサッポロが固執し続けた品質重視から、消費者の嗜好へと重点を置き換えた戦略の転換であった。新製品「冷製辛口」と既存商品「プロイ」のシェアで食い合いが生じなかったこともあって、「冷製辛口」はひと月で97万ケースを記録することとなり、さらに単月での発泡酒の販売合計はサッポロの過去最高記録を更新する220万ケースという数値を示した。

## 第4章 アサヒビール「本生」

### アサヒビール発泡酒参入

第2章で述べた3つの理由から発泡酒市場に参入しなかったアサヒビールであったが、2000年10月17日に発表した中期経営計画の中で、2001年から発泡酒市場へ参入することを明らかにした。アサヒビールが大きく方向転換したのは、発泡酒に参入しなかった理由が解決されたため、および、それ以上に新たな野望を抱いたためである。2000年時点でのビールと発泡酒を合わせた市場の中での発泡酒の比率は22%を超え、発泡酒が消費者に浸透してきたのは事実であった。アサヒビールの営業関係者も「2000年も発泡酒が予想以上に伸びるようなら、ウチとしても何らかの対策を講じなければならないだろう」と漏らしていた。

アサヒビールは、最後発会社として発泡酒を市場投入するに際して、市場で勝てる品質、消費者が満足できる品質の発泡酒をつくる体制が整った。つまり、アサヒビールの「最高の品質と心のこもった行動を通じて、お客様が満足を追求する」という理念に恥じない高品質の発泡酒が完成できたということである。これは、アサヒブランドを傷つけない発泡酒の完成を意味していた。

アサヒビールは、毎年継続的に数千人規模の消費者対象のアンケート調査を行った。その調査によると、発泡酒は数年前までは単に「安価なビール」と捉えられていたが、キリンビールの「麒麟淡麗」が市場に投入されてから消費者の反応は変わっていた。「発泡酒はビールに比べて安価なので、缶を開けるのに抵抗が少ない」、「発泡酒は気軽に飲むことができ、生活が楽しくなる」という消費者の意見が聞かれるようになった。アサヒビールは、消費者が発泡酒をビールとは違うジャンルのアルコール飲料として捉えられ、シーンに応じて飲み分けされている現状を把握し、ビールとは違った役割を発泡酒に求める人が増加し、ビールと発泡酒のカニバリゼーションの可能性は低まったと判断したのである。

発泡酒が登場した頃から「スーパードライ」の売り上げに関して、伸び悩みが顕著となり、2000年のシェア伸び率はわずか0.2%であった。この「スーパードライ」の成熟感がアサヒビールに発泡酒投入の決断を後押しした。すなわち、ビールのみならず発泡酒でも成功を収めて、ビールと発泡酒を合わせた総市場でもキリンビールを抜き去らんとするという新たな野望が、アサヒビール社内に生まれたのである。

### 「本生」の概要

「本生」の特徴と言えるのは、原料として使われる「大麦エキス」と「海洋深層水」である。このような原料を使うのには、アンケート調査による消費者の声が大きく影響していた。アサヒビールが行ったアンケート調査で発泡酒に対する要望として「生」という価値を求めていることがわかった。そのため、開発者は麦芽構成比率25%未満という発泡酒の制約の下において、雑味、水っぽさという発泡酒の欠点を取り除くことが必要であった。麦芽量を抑えながらも、コクやキレを維持するために試行錯誤して考え出されたのは「大麦エキス」だった。大麦エキスは発酵に必要な栄養分・ミネラル分も多く、麦本来の味や旨みが豊富である。大麦エキスを使うことにより酵母が健全に発酵する環境が整い、より高品質な発泡酒ができたのである。他方、「海洋深層水」は、ミネラル分が豊富で、細菌や化学物質による汚染もないために酵母が活動しやすい状況を作っている。このような製法によりこれまで発泡酒として両立の難しかったスッキリ感と味わい（キレとコク）を併せ持つ発泡酒「本生」が出来上がったのである。

### 「本生」の市場導入戦略

アサヒビールは楽しさ、カジュアル感を「本生」のコンセプトとして打ち出してきた。これは、男らしく爽快なイメージの「スーパードライ」との差別化を図り、カニバリゼー

ションを避けるためと言えるであろう。さらに、「本生」のパッケージとして、アサヒビールのロゴをどのくらいの大きさにするかというパッケージ戦略は、重要な問題であった。なぜなら、アサヒビールのロゴを前面に打ち出すコーポレート・ブランド主導の戦略は、アサヒビールの理念である「最高の品質」をアピールできる反面、「スーパードライ」と似通ってしまう上、もし「本生」が失敗するとアサヒビールのブランドを傷つけるという危険性があったからである。逆に、敢えてコーポレート・ブランドを隠して個別ブランドを立ち上げ、新ブランドを育てるのには時間もかかりすぎるとも言えた。アサヒビールはこの問題を重要な論題として取り扱い、一時は発泡酒に関しては子会社であるニッカウヰスキーから販売するという案も出ていたほどである。結局「本生」は、商品のコンセプトとパッケージ色で差別化を図ったものの、「スーパードライ」に酷似するパッケージ案を採用し、コーポレート・ブランドを前面に打ち出すことになった。

アサヒビールは「本生」の導入に際し、広告、プロモーションは大量に投入することとした。広告について、「本生」のパッケージも商品名も示さず、赤地に白文字という風代わりなティーザー（じらし）広告を採用して消費者に期待感を持たせる戦略がとられた。また、総勢2000人の社員を動員して、全国のスーパーやコンビニエンスストア、大手酒販売店を回り、商品やダンボールを四段、五段にも積み上げて、売り場を真っ赤に塗りつぶす「赤い嵐」旋風を巻き起こす計画が練られた。

こうして、「発泡酒は出さない」と瀬戸会長、福地社長が言い続けてきたアサヒビールもついに、2001年2月21日、発泡酒市場へ参入した。それに先立ってインターネット上で実施した「本生」の「先行ネット試飲会」には、アサヒビールの予想を上回る応募者が殺到した。発売後の出足も好調で、2月21日からの一斉出荷から3日間で、受注量は大瓶換算で150万ケースを超え、2月末までには300万ケースに達した。競合他社のヒット商品の発売月出荷量が、キリンビールの「麒麟淡麗」で47万ケース(1998年2月)、サントリーの「マグナムドライ」で140万ケース(1999年6月)であったことから、「本生」のヒットの大きさがうかがいしれるであろう。実際、上記の数字は、発泡酒を問わず新製品の販売量としては空前の数字であった。

## 第5章 サッポロビール「北海道生搾り」プロジェクト

### 「本生」との主導権争い

アサヒビールの発泡酒市場参入により、サッポロビールはますます窮地に立たされる可能性が強まってきている。企業理念のもとに開発された「グランドピア」は失敗に終わったが、理念にこだわらず売れ筋商品として開発された「冷製辛口」は成功を得ている。この思わぬ結果を得たことでサッポロビールは、メーカーの視点でのポジショニングではな

く、消費者から見たポジショニングでの商品開発が成功に繋がることを経験したのである。すなわちサッポロビールは、以前のサッポロから大きく方向転換を図り、企業ブランドを切り離しての商品作りで成功をという方針へと変わろうとしている。

現在、ビール市場でのメジャー・ブランドといえば、アサヒビールの「スーパードライ」が思い浮かぶであろう。このように既に成熟期にあるビール市場では、市場の主導権を握っているのは脅威的な存在であるアサヒビールなのである。それに対し成長期である発泡酒市場は変化が激しい状況にあるため、まだメジャー・ブランドは確立されていない。そこでサッポロビールは現在発売を考えている発泡酒「北海道生搾り（仮）」を、発泡酒市場のメジャー・ブランドとして確立させることで、アサヒビールから主導権を奪おうと考えている。

### 「北海道生搾り」コンセプト

「プロイ」、冷製辛口」に加えてサッポロビールが投入する第3の発泡酒「北海道生搾り（仮）」は、既にプロジェクトチームの手によって市場投入戦略が練られている。この新たな発泡酒は、現在の発泡酒市場の2点の特徴に注目して開発が進められている。

1つ目は、発泡酒市場はまだ成長期にあるため、消費者のニーズがまだ確立していないこと。そして2つ目は、発泡酒はビールに比べて価格が安いことから、消費者は容易にブランド・スイッチをすると考えられてきたことである。これら2点をもってプロジェクトチームは、「消費者の新しいニーズに対応したものであればぜひ試したい」という想いのもと商品コンセプトを考えてきた。

まずプロジェクトチームが注目したのは、消費者にとって発泡酒の未充足ニーズであった「作りたてのよううまさを味わえる」発泡酒づくりである。この味わいを実現するため、開発陣はネーミング、デザイン、味のすべてから「生ならではの作りたてのような鮮度感」を感じさせるべく開発案の検討を進めてきた。その結果、材料には北海道産の麦芽を使用し、0以下の熟成・濾過をすることによって爽やかな生を搾り出すことに成功。この仕上がりに開発陣は「本生」以上の味を実感している。ネーミングは、コンセプトをストレートに表現する「北海道生搾り（仮）」を考え、パッケージデザインには、爽快感、鮮度感を表現する「生搾り」のロゴをメインに、安心感、品質感を感じさせる「北海道」のロゴをサブに置いた、定番ブランドに相応しい白基調の飽きの来ないデザインを用意した。この味覚軸に留まらず、新たな価値軸である鮮度軸をもった「北海道生搾り（仮）」にサッポロビールは大きな自信を持っているのである。

さらに発売を前にして、プロジェクトチームは「北海道生搾り（仮）」のプロモーションとしてコミュニケーション戦略を考えている。「生ならではの爽快でみずみずしいうまさ」をいかにして消費者に伝えられるかと検討した末、恵比寿ガーデンプレイスでの試飲会やCMのオンエアといった、イベント展開を行うことで消費者に「できたて」を実感してもらう案が出された。そしてもう1つの案が、双方向にコミュニケーションを取ることが可能

であるインターネットでの「北海道生搾り(仮)」専用サイトであり現在開発中にある。

このようにして、大きく変わろうとしている発泡酒市場の中で、「北海道生搾り(仮)」は新たな価値観の提供と、サッポロのシェア巻き返しを図るため、いま市場に投入されようとしている。

### これからのサッポロビール

「黒ラベル」、「エビスビール」という伝統的な2つのブランドによって業界3位の地位を保持してきたサッポロビールであったが、成長しつつある発泡酒市場に新商品を投入して市場で主導権を獲得したいと願っている。社内は動き始めた「北海道生搾り(仮)プロジェクト」に向けて、やる気に満ちている。しかし、社長の岩間氏は今回の「北海道生搾り(仮)」の市場投入に少しだけ不安を感じていた。社長が懸念している案件は3つである。

1. この新商品は、サッポロビールのブランドイメージを脆弱させるのではないか？

サッポロビールは「エビスビール」、「黒ラベル」に代表されるように普遍的で芳醇な味わいのあるビールを中核としてブランドイメージを構築してきた。また、「男は黙ってサッポロビール」というあまりにも有名なキャッチコピーに見られるように、サッポロのブランドイメージには「男らしい、力強い」というものが含まれている。しかし、今回投入される「北海道生搾り(仮)」のプロジェクト・チームが提案する戦略は、余りにも今までサッポロビールが進んできた路線を逸脱しているのである。このような斬新な戦略は、昔からのサッポロ・ファンを隅に追いやってしまう危険性が予想された。それゆえ、今まで創り上げてきたサッポロブランドのイメージを変容させる可能性がある新商品を市場に投入すべきか社長は頭を悩ませている。

2. コーポレート・ブランドと個別ブランドの統一性のなくしてよいのか？

先行しているアサヒビールの「本生」には、コーポレート・ロゴを大きく扱ったパッケージが採用されている。このパッケージは、色の面では「スーパードライ」との差別化を図ったが、デザインの面では「スーパードライ」のパッケージと酷似している。すなわち、アサヒビールの戦略は、コーポレート・ブランドと個別ブランドに統一性を持たせるものであった。発売から盛況な「本生」がこのような戦略を採用しているのに対して、「北海道生搾り(仮)」のプロジェクト・チームは、サッポロのコーポレート・ロゴであり「黒ラベル」のパッケージデザインに大きく使用されている北極星が全く目立たないパッケージ案を提案している。彼らは、個別ブランドを育成していく戦略をとると言う意見で一致しているが、このような戦略で本当にうまくいくのか社長は不安であった。

3. 第3の発泡酒として「北海道生搾り(仮)」を投入してカニバリゼーションは起きないか？

サッポロビールは、今回新たに投入する予定である「北海道生搾り(仮)」の他に、「プロイ」および「冷製辛口」という2つの発泡酒を現行ブランドとして抱えていた。「北海道生搾り(仮)」のプロジェクトチームは、発売予定の「北海道生搾り(仮)」は既存の2つ

の発泡酒ブランドに対して十分に差別化可能であり、3者間にカニバリゼーションが起こる可能性は少ないと豪語している。本当にこの3つの発泡酒ブランドがカニバリゼーションを起こさないかどうか、社長は信用に値する根拠を探していた。

就任して2年目を迎えた岩間社長は、サッポロビールがさらに躍進を遂げるためにここで失敗することは許されなかった。そこで、今回の新発泡酒市場投入プロジェクトを客観的に判断するために社内外に広く相談を持ちかけている。社長が懸念している上記の3つの不安要素を払拭できるような具体的で説得力のある現状分析と戦略案を提案されれば、サッポロビールが発泡酒市場で主導権を獲得し、2001年度がサッポロビールにとって飛躍の年となる可能性は高まるであろう。

添付資料 1

アサヒビールの特徴と主要ブランド

アサヒビール

アサヒビールは、複数のブランド商品を売り出さず、主力商品で勝負するという方針をとっている。

アサヒの主力商品は2つある。

1つはキレのあるノド越しと、すっきりとした味を売りに、ビールのスタンダードへとの上昇した「スーパードライ」である。このシルバーのパッケージに黒文字の Asahi は良く見かける辛口ビールの先駆者となった。

そして2つ目は、満を持してアサヒが投入した発泡酒「本生」である。赤のパッケージに白文字の Asahi は、そのデザインでもまた市場に大きくインパクトを与えた。

スーパードライ



価格 : 218 円 ( 350ml )

発売年 : 1987 年

コンセプト : 「さらりとした飲み口、アルコール度ちょっと高め、切れ味がさえる」

特徴 : スッキリした飲み口。爽快な喉越しで雑味の残らない後味。洗練されたクリアな味だからこそ、バランスの取れた辛口のうまさ料理を引き立たせる。

「よりキレ味のいい、もっとドライなビールを」という多くのビールファンをもちに誕生した世界初の辛口・生ビール。数百種類の酵母の中から厳選された強い発酵力と、発酵度を高めるために、アサヒビールが独自の技術をもってクリアなうまさを実現したものである。

キレのある喉越しと、スッキリとした味。クセ・雑味がない、澄みきったクリアな味。そしてシャープな刺激。辛口ならではの特徴が、「何杯飲んでも飲み飽きない」という、多くのビールファンが求めていた味を実現した商品だ。

## 本生



価格 : 148 円 ( 350ml )

発売年 : 2001 年 2 月

コンセプト : 「本格的な味感」と「楽しさ・カジュアル感」

特徴 : すっきりさと味わいを併せ持つ、本格的な味感を実現した発泡酒。この味感を実現するため、原料として「大麦エキス」と「海洋深層水」を業界で初めて採用している。

「アサヒ本生」は栄養分が豊富な大麦エキスとミネラル分が豊富な海用深層水を、醸造工程で酵母が発酵するのに最適な量を用いている。その栄養分とミネラル分のジャストバランスが酵母をイキイキと働かせ、スッキリ飲みやすく後味が良い、「生」本来のスカッとするうまさを実現させている。

「生」の品質にこだわってきたアサヒだからこそ「生」本来のど真ん中のうまさで勝負する発泡酒を、大麦エキスと海用深層水を得てカタチとした。

イメージカラーを赤に選んだ理由は、「本生」でワクワクする生活のワンシーンを演出してもらいたためである。

添付資料 2

キリンビールの特徴と主要ブランド

キリンビール

キリンビールの特徴は、地域性をいかすマルチブランド戦略である。

キリンのビールの主力ビールは、「キリンラガー」と「一番搾り」である。「キリンラガー」は、110年の伝統が有り、キリンのビール市場における地位を支えてきた商品である。ラガーとは、低音で熟成させる下面発酵ビールのことをいい、豊かなコクと爽快な苦味、のどごしが売りのビールである。

そして、一番搾りの特徴は、渋み成分が少ない麦汁である一番麦汁だけを使い、まじりっけなしのコクと喉越しを作り出した点にある。キリンがアサヒに対抗できたのも、この商品の成功なしには語れないであろう。

キリンビールの発泡酒には、麒麟淡麗がある。開発後、時間をかけて投入されたこの商品は、キリンの発泡酒市場における主商品として大きな役割を担っている。

キリンラガー



価格 : 218 円 ( 350ml )

発売年 : 1888 年

コンセプト : 「豊かなコクと爽快な苦み、のどごし」

特徴 : 輝く琥珀色、爽やかな香り、きめ細かく盛り上がる純白の泡。ラガーとは低温で熟成させる下面発酵ビールであり、おいしさがピークに達するまで1の低温で成熟させたものである。調和のとれた味が特徴。

日本のビールの歴史とともに歩んできた「キリンラガービール」は、1888年の誕生以来、幅広いお客様から支持を受け、実に110年を超えて飲み継がれている。

ラガーの主義の1つが原料と製法に対するこだわりであり、コクとうまみの決め手となる「麦芽」に、上質で粒の大きな二条大麦のみを使用している。心地よい苦味を生む「ホップ」は、世界的に評価の高いチェコのザーツ種やドイツのテトナング種を中心としたアロマホップを使用。これらの良質な原料と、低温で発酵させる長期熟成の手間も時間も惜しまない製法が、「キリンラガービール」の品質を支えているのだ。

## 一番搾り



- 価格 : 218 円 ( 350ml )  
発売年 : 1997 年 7 月  
コンセプト : 「一番麦汁だけでつくった、上品はコクと爽やかなのどごし」  
特徴 : 麦汁濾過機から最初にしぼった麦汁だけを使ったぜいたくなビール。原料に米を使用したことでスッキリさせた味わいをもつ。

「キリン一番搾り」のうまさは、麦汁の違いから生まれる。ビールは普通、糖化した麦汁をろ過する工程で最初に流れ出す渋味成分が少ない麦汁（一番麦汁）と、その後に得られる苦みや渋味に特徴がある麦汁（二番麦汁）をブレンドし、発酵させてつくる。それに対して、「キリン一番搾り」は二番麦汁を一切使わず、麦のうまさが詰まった一番麦汁だけでつくっている。良質の素材を選んで丁寧に仕込み、ろ過の工程で最初に流れ出す一番麦汁しか使わない、この麦汁の違いが、「キリン一番搾り」のまじりっけなしの、うまさ。上品なコクとさわやかなのどごしの秘密なのである。

## 麒麟淡麗



- 価格 : 145 円 ( 350ml )  
発売年 : 1998 年 2 月  
コンセプト : 「ノド走る、うまさ」  
特徴 : 品質にこだわってつくった、低価格でキリッとうまい生発泡酒。

原材料として使用されている大麦には「うまみ」の元となる成分に加え、「渋み」や「香りの変化」の元となる成分も含まれている。このとき、細かく粉砕した大麦に替えて、粗挽き大麦を使用することにより、「渋み」や「香りの変化」の元となる成分を抑制することができ、素材本来が持つ「うまみ」が従来に増して引き立つようになるのだ。鮮度のよいうまさを十分にお楽しめる発泡酒である。

添付資料 3

サッポロビールの特徴と主要ブランド

サッポロビール

サッポロのビールの特徴は、品質にこだわるニッチ戦略である。

ビールには、「黒ラベル」、「アビスビール」、「グランドビア」がある。馴染み深い前者二つのビールは、昭和の半ばからブランドの復刻版ということで共通点をもっている。「黒ラベル」は、ビンに黒ラベルという独特の趣で、独自の熱狂的な顧客を持っている商品である。そして「アビスビール」は歴史と伝統感を前面に出した広告で高級感を売りにしたビールである。ラベルもゴールドを基調にして価格も高めに設定して高級感を好むニッチの顧客をがっちり確保している。

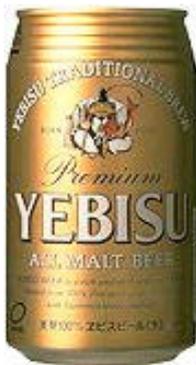
現在発売されている商品はないが、「冬物語」などの季節限定品のブランドを数多く手がけているのもサッポロの大きな特徴である。

サッポロビールの発泡酒には、「ブロイ」、「ドラフティー」、「冷静辛口」と複数の発泡酒がある。これは、社長交代によるサッポロの企業としての現状の打破への意欲がでているものと思われる。

「ブロイ」は、無農薬アロマホップを売りにした、やわらかな飲み口ときっぱりとした後味を売りにした商品であり、「ドラフティー」は、発泡酒の中でも、うまみ、爽快感、ノド越しに改良を加え、ビール通をも納得するように作られた商品である。そして「ドラフティー」は通常の発泡酒のメーカー希望小売価格 135 円ではなく、150 円に設定することで、価格から高級志向、味に対するこだわりを前面に打ち出した商品である。

キレと辛口にこだわった冷静辛口は、キレと辛口にこだわったビールを持たないサッポロにとって、発泡酒の低価格を売りにアサヒの「スーパードライ」の顧客を切り崩すことを狙った商品であるといえる。

アビスビール



- 価格 : 233 円 (350ml)
- 発売年 : 1971 年
- コンセプト : 「ちょっと贅沢なビール」
- 特徴 : プレミアゾーンである「アビスビール」は麦芽 100%で、バイエルン産アロマホップをたっぷり使用した、歴史と伝統のあるビール。

ドイツには、「ビールは麦芽 100%でつくること」等々を定めた、「ビール純粋令」という法律がある。「アビス」は、その「ビール純粋令」にかなう、数少ない日本のビール。「本

場ドイツそのままの味を」という精神が、「アビス」の中には脈々と生かされているのである。副原料を一切使わない麦芽 100%で、通常よりも長い時間をかけ熟成させ、良質のコクをじっくりと引きだした、「アビスビール」。「アビス」を飲むと、ビールの理想への志を感じることができる。

## 黒ラベル



価格 : 218 円 (350ml)  
発売年 : 1977 年  
コンセプト : 「Love Beer? こだわりの黒」  
特徴 : 最初のうまさがつづくフレッシュキープ製法を用いたビール。

ビールを愛する男達がつけた「黒ラベル」という名前。サッポロビールは、そのブランドに誇りをもっている。「黒ラベル」がロングセラーブランドとして皆に愛されている最大の理由は、その変わらぬ味にある。スッキリ飲めるのにシッカリうまい。いつもお客さまのかたわらにある定番ブランドとしての味を守ることが、サッポロビールとお客様との約束なのだ。そのための工夫の 1 つがフレッシュキープ製法。新鮮なビールの最大の敵である酸素との接触を極限にまで減らし、ビール自体の抗酸化力が高い状態を保つための工夫を原料レベルから出荷に至るまで行っている。その結果、「黒ラベル」が市場に出た後もお客様のお手元に届くまで、そのうまさを保つ能力が高くなっているのである。何杯飲んでも飲み飽きない、最初のうまさがいつまでも続く「黒ラベル」のあの味は、そんなフレッシュキープ製法をはじめとした様々な工夫に支えられている。

## 冷製辛口



価格 : 145 円 (350ml)  
発売年 : 2000 年 5 月  
コンセプト : 「シャキッとキレル冷製辛口発泡酒」  
特徴 : 超高発酵と低温熟成からなるシャキッとキレル辛口を実現した発泡酒。

生産中に酵母が糖を消費しやすいようにぎりぎりまで発酵度を高めた「超高発酵」と、予定外の味成分生成を抑制できる「低温熟成」の 2 つの技術を用い、飲み口を辛口に仕立てつくられた。

味わいの発泡酒として独自のポジションを確立した「サッポロ ブロイ」に加えて、シャキッとキレル後味の爽快感を特徴とした発泡酒。「サッポロ ブロイ」を例外とすれば、発泡酒に対する消費者の方々の一般的なイメージは、後味の爽快感を楽しむタイプと思われるが、「冷製辛口<生>」はそのイメージを更に一歩進めた、シャキッとキレル辛口を特徴としている。

## ブロイ



価格 : 145 円 (350ml)

発売年 : 1998 年 11 月

コンセプト: 「本格的なうまさと確かに息づく本物感」

特徴 : 「自家栽培無農薬」アロマホップと「うまみ抽出法の採用」により、素材にこだわり、製法にこだわって作られた発泡酒。ホップの使用量は従来品の 2 倍。

サッポロが中国天山山脈の麓で 10 年以上の歳月を費やして自家栽培に成功した無農薬アロマホップを使用した発泡酒。このホップのうまみを 3 段階に分けて引き出すサッポロ独自の「うまみ抽出法」により、柔らかな飲み口とキッパリとした後味を実現している。

## グランドピア



価格 : 218 円 (350ml)

発売年 : 2000 年 2 月

コンセプト: 「ググッときて、スツとひく。これが、グランドブレイク」

特徴 : 「高品質・厳選素材」をもって新味覚理論のもと、飲み口のうまさと後味の爽快感を実現したビール。

厳選栽培麦芽と後味のひきを求めた新開発酵母「G21」の使用により、まさに 21 世紀ビールというにふさわしい旨さ。飲み終わった後のさっぱりとした心地よさは実に新鮮で初体感

の味わいである。麦芽 100%の生、炭酸の力強さは本格派であり、飲んだ瞬間に強く感じる旨みがス〜ッと引いて切れのよい後味に変わる。炭酸に勢いを求める人にもビールは初めてという人にも、この「ブレイクする旨さは」魅力的である。いいものだけを厳選し続けるサッポロビールのこだわりを実感するビール。

## ドラフティー



- 価格 : 150 円 (350ml)  
発売年 : 1995 年 4 月  
コンセプト :  
特徴 : ビールに通じる「生」を発泡酒でも実現した最初の商品。

「サッポロドラフティー」は、昨今ますます高まってきた低価格への消費者ニーズに対応して開発された、麦芽使用比率 25%未満の国産の麦芽アルコール飲料として画期的な低価格を実現した商品である。商品開発には 5 年の歳月を要し、数百回の試験醸造を繰り返し行い、「うまみ」「爽快感」「ノドごし」といったビール通も納得する味わいを実現した。価格競争の先進国アメリカでは、高価格・中間価格・低価格など、価格によるビールのカテゴリーが確立しているが、価格重視の消費者が増加傾向にある日本でも、ビールの価格によるカテゴリーが形成しつつあるとの判断から発売された商品。

添付資料 4

サントリーの特徴と主要ブランド

サントリー

サントリーは発泡酒を最初に市場に投入させた発泡酒市場の先駆者である。何事にも挑戦していく、という企業理念をもつサントリーは、新しさと品質のこだわりが特徴であるといえる。

サントリーのビールには、「モルツ」がある。「モルツ」は、麦 100%と天然水を売りに麦のコク、香り、豊かな味わいをうりにしたビールである。ゴールドに黒の「モルツ」のエンブレムは見覚えがあるだろう。

そして市場に初めて登場した発泡酒「ホップス」は、90年代の円高により安い海外のビールが日本に投入されていた中での対抗策であった。「スーパーホップス・マグナムドライ」と名称を変えて 1999 年に再発売されたことから、「辛口生」と表記して、名称とあいまってアサヒの「スーパードライ」に対抗する意図がうかがえる。

モルツ



価格 : 218 円 (350ml)

発売年 : 1986 年

コンセプト : 「麦芽 100%のこだわり」

特徴 : 天然水の使用と麦 100%の[モルツ]は、コク、香り、豊かな味わいはそのままに、スーッとしみ透るノドごしが特徴。

現在各種ビールがあるなかで、「モルツ」は発売以来ずっと麦 100%にこだわってつくられている。ビールの味わいのなかでも重要な深みとコクは、麦 100%によって培われており、こだわり派のビールの条件として欠かせない要素である。本場バイエルンの伝統が継承されながら、最新の技術で熟成された味わいが、「モルツ」の美味しさの秘訣なのである。

## ホップス



- 価格 : 145 円 (350ml)  
発売年 : 1994 年  
コンセプト : 「キレと躍動感」  
特徴 : 炭酸ガスを高めに設定した刺激間や高めの発行度による「シャープな切れ味」が特徴。

高品質で低価格という課題に果敢に挑戦したサントリーによる初の発泡酒。発泡酒市場を創出した商品である。1996年には「スーパーホップス」を発売し、良質のホップを使った「すっきり爽快」なうまさや、「発泡酒の定番」として高い評価を得ている。

～ 評価表 ～

チーム \_\_\_\_\_

採点者 \_\_\_\_\_

評価基準

をつけてください

ケースの理解度（現状の問題点をどれだけ理解しているか、注意深くケースを呼んでいるかどうか）

1 2 3 4 5

現状の問題に対する、対策の有効度（各班が検討した対策がどの程度有効であるかどうか）

1 2 3 4 5

流れが論理的で説得力があるか（理論がしっかりと使えているか、また、どれだけ説得的に説明できているか）

1 2 3 4 5

質疑応答への対応（質疑応答へのしっかりと対応できているか、ぼろを出さないように問いに答えているか）

1 2 3 4 5

印象点（レジュメの完成度などを含めて、裁量点として5点を自由につけてください）

1 2 3 4 5

コメント（ご自由にお書きください）