

慶應義塾大学商学部小野晃典研究会第2期

ケース・メソッド「サッポロビール株式会社」

神谷光俊 中村友香 荻原脩 佐伯佑介 酒井誠太郎 高垣綾子 玉野朋子 田中由希子

目次

1. 我々の主張
2. 現状分析
3. 戦略提言

1. 我々の主張

**サッポロビールの発泡酒は、バラエティーに富んだ製品ラインナップで
それぞれ個別ブランド化すべきである。**

我々は、サッポロビール株式会社は「北海道生搾り」を、企業ブランドを強調せず、個別ブランドとして発売し、それぞれの個別ブランドを強化していくべきである、と主張する。

2. 現状分析

懸念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。

「北海道生搾り」によってサッポロビールの持つブランドイメージが弱まってしまうのではないかと
いうことである。「北海道生搾り」プロジェクトチームが進めている戦略は、あまりに斬新で「黒ラベル」「エ
ビスビール」の愛顧者を隅に追いやり、今までの顧客を失いかねないと社長は懸念している。

懸念2. 企業ブランドと個別ブランドとの統一性をなくしてよいのか。

アサヒビールのように企業ブランドと製品ブランドを統一させて発泡酒市場で成功した例もある。「北海
道生搾り」のプロジェクトチームは、今のところ製品を個別ブランドで発売させていくという意見で一致
している。このように企業ブランドと個別ブランドを統一させないで成功できるのか社長は不安に思っ
ている。

懸念3. 第3の発泡酒として「北海道生搾り」を投入してカニバリゼーションは起きないのか。

サッポロビールは、「北海道生搾り」の他にも「冷製辛口」・「プロイ」を発泡酒市場に投入している。社長は、発売予定の「北海道生搾り」が他の2つと共食いを起こさないか懸念しているのである。

3. 戦略提言

本章においては、2章であげられた社長の懸念を払拭するような戦略提言を試みる。

戦略提言1. 企業ブランドを隠して「北海道生搾り」を売り出す。

我々が行った消費者調査(資料1)も示しているように、消費者は個別ブランド名から企業ブランドを連想できない。つまり、

企業ブランドを前面に押し出さないようにすれば、企業ブランドイメージは脆弱しないのである!!!

サッポロブランドは安心の付与だけでよいのである。

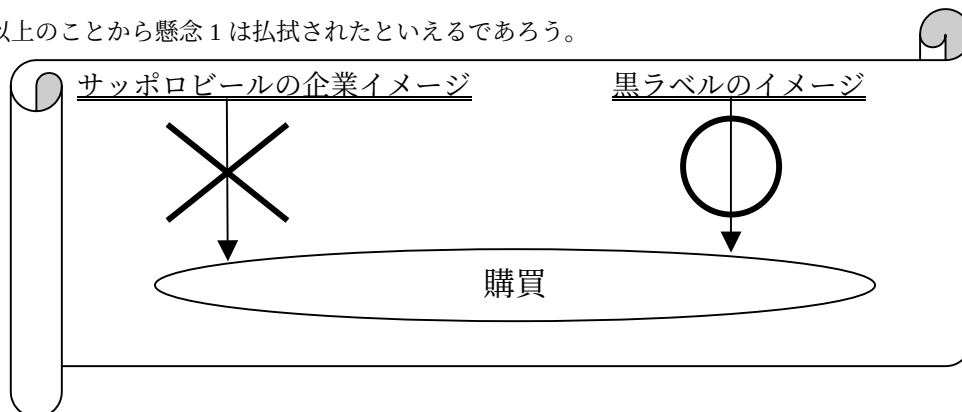
それではデカデカとサッポロブランドを押し出さないで消費者は安心して購買するのであろうか。

答えは「安心して購買する」である!!!

ビール市場は長年麒麟、アサヒ、サントリー、そしてサッポロの4大企業による寡占市場であった。消費者はすでにこの4社に情報を有しており、ある程度のビール・発泡酒に対する信頼をどの製品にも抱いているといえる。

つまり企業ブランドというのはそれほど重要ではなく、個別ブランドの重要性は高いといえる。消費者は購買時に、「スーパードライ」や「黒ラベル」が欲しいとは思っても、「アサヒのビール」や「サッポロのビール」が欲しいと思うことは少ないのである。つまり、消費者は、企業ブランドではなく、個別ブランドで選択しているのである。このように考えると、「黒ラベル」・「エビスビール」の愛飲者はそれらの製品の愛顧者であり、サッポロのファンではないのである。

以上のことから懸念1は払拭されたといえるであろう。



戦略提言 2. 個別ブランドを個別に強化する。

消費者のビール及び発泡酒に対する嗜好は現在「キリッとした」である。それに対しサッポロの主力ブランド「黒ラベル」のイメージは、「どっしりと重い」である。確かに「黒ラベル」の愛飲者は存在する。しかし、発泡酒市場においてサッポロがこのイメージの商品を発売したら成功するであろうか。

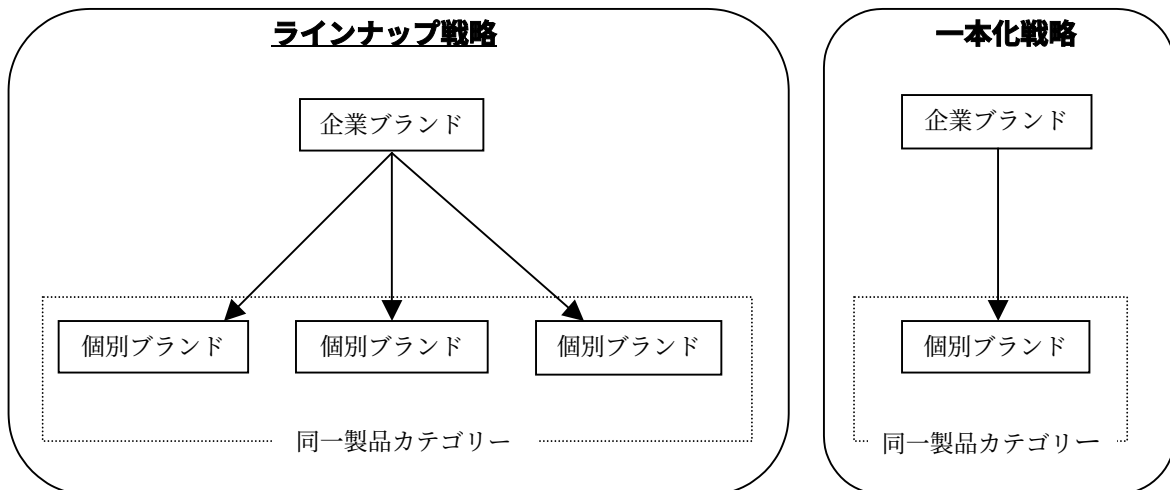
事実失敗しているのである!!!

サッポロはその企業ブランドらしいブランド「グランドピア」を発売し、手痛い失敗をしている。またサッポロらしくはないが、消費者の嗜好に合わせて発売した、「冷製辛口」は成功を収めている。このように、サッポロの企業ブランドを付与することはむしろ逆効果なのである。つまり、

企業ブランドとは一線を画した個別ブランドとして「北海道生搾り」を発売すべきなのである!!!

こうすれば、ビール市場での「黒ラベル」「エビスビール」の愛飲者を裏切ることなく、様々な消費者の嗜好に緩やかに合致していけるのである。

以上のことから懸念2が払拭されたといえるであろう。



戦略提言 3. カニバリを許容してでも複数製品を投入していくべきである。

サッポロビールは、「北海道生搾り」を個別ブランド化してバラエティーに富んだラインナップで展開してことである程度の共食いは避けられない。しかし、企業ブランドを利用して1つの製品に絞って展開するのは、リスクが高すぎるのではないだろうか。事実ケースでも社長が失敗は許されない状況にあると述べている。このような状況で、1つの大きなブランドを構築するという大きなリスクの伴った挑戦をするべきであろうか。

多少のカニバリを許容してでもリスクを分散することがサッポロのためなのである！！

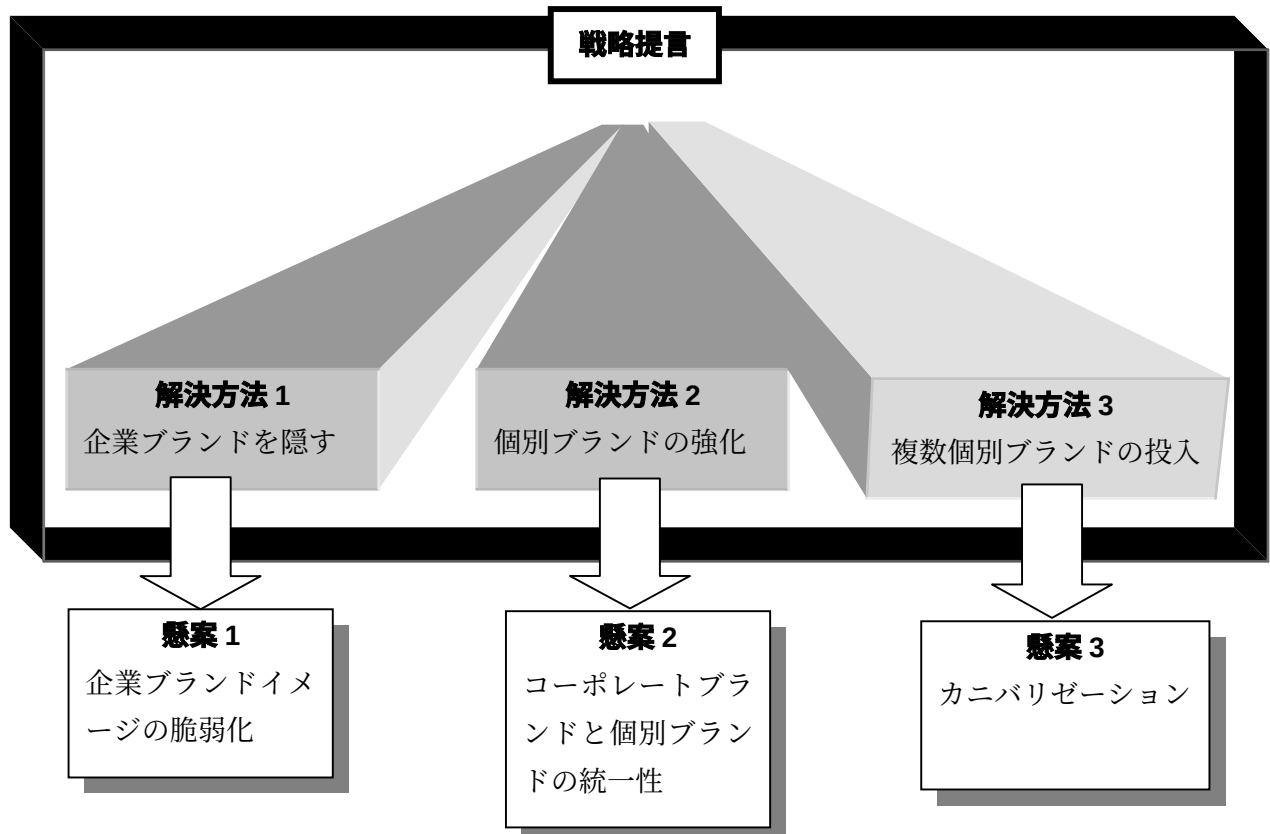
サッポロビールは、キリンといった強力なブランドを前にして、大きなリスクを負うよりも様々な嗜好に合致した個別ブランドを立ち上げ、サッポロビール全体の利益を上げることを目標とすべきである。

以上のことから懸念3が払拭されたといえるであろう。

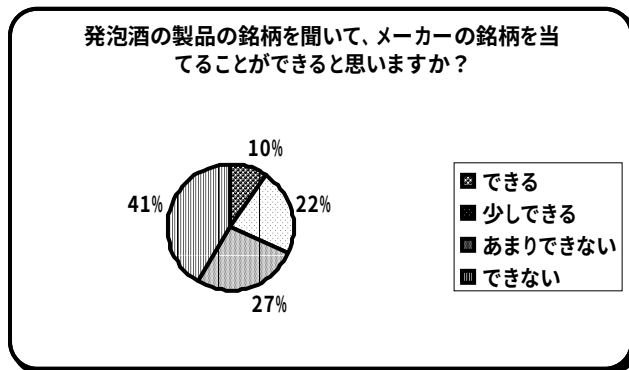
このように我々は3つの戦略提言を行うことによって3つの懸念を払拭する解決方法を提示した。

3つの戦略提言

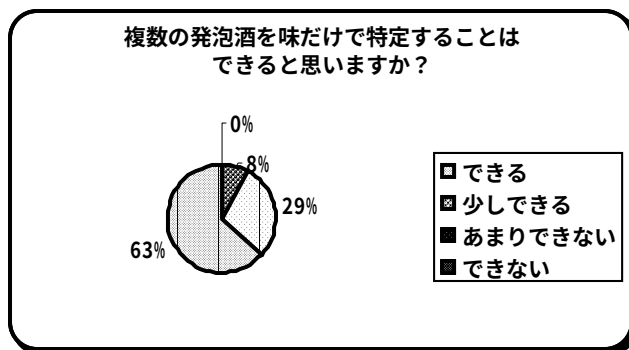
- 企業ブランドを隠して「北海道生搾り」を売り出す。
- 個別ブランドを個別に強化する。
- カニバリを許容してでも複数製品を投入していくべきである。



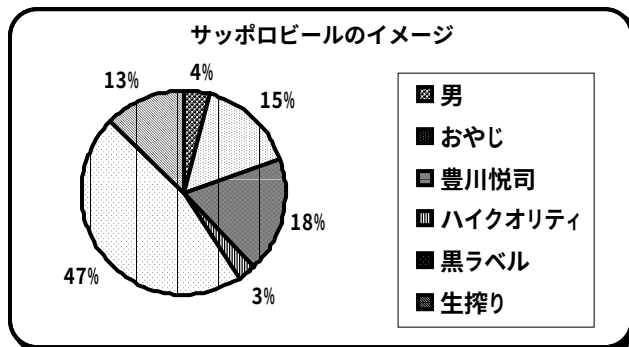
資料 1



資料 2



資料 3



<参考文献>

- 株式会社博報堂ブランドコンサルティング (2000), 『図解でわかるブランドマーケティング』, 日本能率協会マネジメントセンター。
- 米谷雅之 (2001), 『現代製品戦略論——現代マーケティングにおける製品戦略の形成と展開——』, 千倉書房
- Keller, K. L. (1998), Strategic Brand Management, Prentice-Hall, 恩蔵直人・亀井昭宏訳 (2000), 『戦略的ブランド・マネジメント』, 東急エージェンシー。