

Research Paper Series

No.49

プレミアムビール市場形成の歴史

水越康介⁺

2008年4月

⁺ 192-0397 東京都八王子市南大沢 1-1
首都大学東京大学院 社会科学研究科
mizukoshi-kosuke@comp.metro-u.ac.jp

プレミアムビール市場形成の歴史

水越康介

首都大学東京

| | |
|---|---|
| 1. 競争が創り出すプレミアムなビール..... | 1 |
| 2. これまでのビール競争の確認..... | 1 |
| 3. 第一次プレミアムビール競争：エビス追随（90年代前半）..... | 3 |
| 4. 第二次プレミアムビール競争：発泡酒競争との二重性（90年代後半）..... | 4 |
| 5. 第三次プレミアムビール競争：流通改革とチルドビール（00年代前半）..... | 6 |
| 6. 第四次プレミアムビール競争：プレミアムモルツの台頭（00年代後半）..... | 7 |
| 7. プレミアムビールの可能性..... | 9 |

1. 競争が創り出すプレミアムなビール

本稿では、ビール業界におけるプレミアムビール市場の形成と競争プロセスを考察する。ビール業界は長らく成熟産業だといわれてきたが、その一方でさまざまな競争が繰り広げられてきた。もっともよく知られているのはドライビール競争や生ビール競争だろう。あるいは近年でも、競争の中で発泡酒や第3のビールといった新しい市場が創造されている。プレミアムビールを巡る競争もまた、こうした一連の競争の一つである。現在、プレミアムビールのビール市場に占める構成比は、ビール市場全体が2001年以降縮小傾向にある中であって、2006年で過去最高の約7%、2007年には10%となる見通しで、前年比160%程度で推移している¹。

プレミアムビールの市場創造については、景気が回復した時期だったからと考えればひとまずは実感を伴う。しかし一方で、発泡酒よりも低価格に設定される第3のビールもまた、期を同じくして成長している。消費の二極化といってしまえばそれまでの話かもしれないが、現状を説明するためには、もう少し企業特有の戦略や、他社との競争関係を考慮しなくてはならないように思われる。

考えてみれば、プレミアムビールは昨日今日になって突然現れたビールというわけではない。むしろ、各社はこれまで長きにわたってプレミアムビールの市場創造を目指してきた。少しずつ形を変えながら繰り返されてきたプレミアムビール競争、われわれが焦点を当てたいのはこの反復のプロセスであり、その中から生まれてきたようにみえる近年のプレミアムビール市場が持つダイナミズムである。

2. これまでのビール競争の確認

プレミアムビール競争に入る前に、簡単にこれまでのビール競争について、その理論的

¹ 『日本経済新聞』2006年12月27日、13頁。

な含意まで含めて確認しておこう。「対話としての競争²⁾」「戦略的ジレンマ³⁾」「逆転の競争戦略⁴⁾」、言い方はさまざまだが、一般的に知られた競争戦略とは異なった展開をそこにみることができる。

かつての消費者のビール選択肢は、「麒麟のビール」、「アサヒのビール」といったコーポレートブランドによる商品選択が主流であった。その中で最も大きなシェアを持っていたのは「麒麟ラガー」を中心とした麒麟であり、ときには60%を超えるシェアを獲得していた。逆にその頃のアサヒは、創業時の1949年には35%程度あったシェアが年々低下し、一時期には9.6%と最下位のサントリーと0.4%差にまで落ち込んでいた⁵⁾。

事業の立て直しに迫られたアサヒは、当時の市場環境の変化を捉えて大きな革新を行う。1980年代に入り、それまでは飲食店での消費がメインであったビールが食卓にも上るようになり、食生活もより豊かに変容してきていた。そこで、新しい嗜好のビールを開発しようということになったのである。一方で、麒麟は「ラガー⁶⁾こそ日本人のビール」として新開発を控える傾向にあった。

こうしてアサヒは大規模な消費者調査などをもとにして、1986年、「アサヒ生ビール」を「コクとキレ」の味わいが楽しめるようリニューアルする。そして、アサヒは立て続けに「キレ（辛口）」を追求した「スーパードライ」を1987年に生ビール⁷⁾として発売し、一気に市場シェアを取り戻していく。ビールと言えばラガーしかなかった市場に、「ドライ」というビールの新たなカテゴリーが生まれつつあった。

これに対して、各社はただちに「ドライビール」を発売し積極的な同質化戦略をとった。このとき、特に重要であったのは、トップ企業であった麒麟もまた「キリンドライ」を1988年に発売したということである。そしてこの結果「ドライ」は確たるカテゴリーとして消費者に認知されていくようになる。それまでの消費者の中にあつた「ビールといえばラガー」という暗黙の構図が崩壊してしまうのである。「スーパードライ」の勢いは強く、早くも発売の翌年には、家庭用消費の代表である缶容器で「麒麟ラガー」を抜きトップに立ち、以後20年以上今日までその座を守り続けることになる。

一方、「麒麟ラガー」の首位を奪われた麒麟は、その後も「フルライン戦略」の名の下に商品を多発したものの、「スーパードライ」を追随することができなかった。そして、1990年に「フルライン戦略」の一環として生ビール「一番搾り」を発売し、「ドライ戦争」後、新たに「生ビール戦争」へとつながっていくことになる。

²⁾ 沼上 (2000)。

³⁾ 石井他 (2004)。

⁴⁾ 山田 (2007)。

⁵⁾ 藤原 (2002)。

⁶⁾ ビールの公正競争規約では、「貯蔵工程で熟成させたビールのこと」と定義されている。ビールを醸造するには、麦芽を酵母の力によってアルコール発酵させるが、この酵母を生きのままビールの中に放置していると、ビール中に含まれる糖分と結びついてアルコールと炭酸ガスに変化していき、ビールの糖分がなくなった段階で酵母が死んで「おり」となって残る。そのために、現代の冷蔵技術が発達する前は、出来上がったビールを瞬間加熱・殺菌することで酵母菌を殺し、品質を安定化させていた。

⁷⁾ 発酵と貯酒のあと、精密ろ過機でろ過して酵母や酵素を取り除いた、熱殺菌をしていないビール。

「一番搾り」は、それまでの「スーパードライ」が持っていた年間出荷数の記録を大きく上回り、両者の競争は新たな段階を迎えると考えられた。その後、発泡酒が登場する1994年頃までは、麒麟の「麒麟ラガー」「一番搾り」の2強ブランドに対して「スーパードライ」の構図となり、この2社によって激しい競争が展開される。

しかし、1996年に麒麟は「麒麟ラガー」を生ビール化するという決断を下す。営業側の強い要望があったというこの生ビール化は、1888年の発売以来「麒麟ラガー」を支持してきた既存顧客からの大きな反発にあうことになる。生ビール化はラガービールの本質的な「苦味を楽しむ」という味わいを変えることになったからである。結果、「麒麟ラガー」は大きくシェアを下落させ、代わりに当時「フレッシュマネジメント」戦略を推し進めたアサヒのシェアが急激に大きくなり、ついに1998年、ビール全体のシェアにおいてアサヒが麒麟を抜いて一位となる。

確かに生ビールそのものは、1960年代後半には麒麟以外の各社は壘詰め生ビール（サッポロ・黒生など）を発売していた。しかし、「ドライビール」のように消費者にとってカテゴリーとして認識されるには至ってはいなかった。「スーパードライ」の登場、さらにはラガーの生化という競争戦略の中で、「生ビール」というサブ・カテゴリーもまた消費者に新たに認識されるようになったと考えられる⁸。

一般的な競争戦略に従えば、当時トップシェアを誇った麒麟の戦略は極めて妥当であった。チャレンジャーであるアサヒの新品目に対し、コストリーダーシップを生かしつつ同質化して最大シェアを獲得する。しかし、ドライへの参入、生ビール化は、自らの既存資源を否定する戦略でもあったわけだ。とはいえ、理論的に続けていけば、だからといって自らの資源をベースに戦略を立てるべきだ、というわけにもいかない。おそらく、当時の麒麟にとって、そのような単純な戦略を取ることはできなかつただろう。出遅れることのデメリットは、結局、次の発泡酒競争において、アサヒが直面することになったからである⁹。ようするに、麒麟は追随するにせよしないにせよ、いずれも茨の道でしかなかったのである。

3. 第一次プレミアムビール競争：エビス追随（90年代前半）

こうしたよく知られたビール競争の裏側で、実は静かにプレミアムビール競争は続けられてきた。確かに90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逆に低価格な輸入ビールの数々は、当時は酒税の関係もあり高級品であった。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」である。

よく知られているように、エビスというビール自体は、日本麦酒株式会社から1890年に

⁸ ただし今日では、日本のビールのほとんどが生ビール化しており、その意味においては、サブ・カテゴリーというよりは選択以前の自明化された前提となっている。

⁹ 麒麟が発泡酒「麒麟淡麗<生>」を1998年に発売したのに対して、アサヒの「本生」の発売は2001年と出遅れた。

「恵比寿ビール」として発売され 100 年以上の歴史を持つ。当時は麒麟、旭など国営機関としてのビール会社が存在しており、札幌は日本麦酒と合併することでエビスブランドを手に入れた。その後、第二次世界大戦中にビールが配給品となりビールの全商標が取り消されたため、エビスはもちろんすべての商品についてブランド名がなくなる。そして、1971 年に「特製エビスビール」として 28 年ぶりにサッポロビールより復活発売されたのだった。

再発売 2 年目の 1972 年には、出荷量が 210 万函（1 函は大瓶 20 本）を達成し好調に推移したが¹⁰、1981 年には 20 万函を割り込み、しばらく低迷の時期を過ごすことになる。1986 年には、デザインの一新を図るとともにエビスを生タイプに切り替えた。その後、1988 年にグルメ漫画「美味しんぼ」で取り上げられたことを一つの契機にして、売上が徐々に伸び始めていく。

こうしてエビスが独自の市場を創造し始めたようにみえたころ、麒麟やアサヒも国産のプレミアムビールを投入し始める。1991 年には、麒麟から「キリンプレミアムビール」が¹¹、そしてアサヒからは「アサヒスーパープレミアム<特撰素材>」が発売された¹²。また、サッポロ、サントリーもそれぞれプレミアムビールを発売し、サッポロは「エビス」はもとより「吟仕込」、サントリーからは「ビア吟生 殻やぶり」「千都麦酒」などが投入された。

これらをうけて、1991 年を一つのピークとしてプレミアムビール市場が活気づくことになる¹³。第一次プレミアムビール競争の時期だったといえるかもしれない。あるいは、通常ビールにおける競争時期と関連付けていえば、当時は麒麟が「一番搾り」を投入した時期である。ビール市場に新たな波が起ころうとする中で、一方で各社は、新しい方向性の一つとしてプレミアムビールを考えていたに違いない。

しかし、その後の展開は芳しいものではなかった¹⁴。いずれのブランドも決め手に欠き、結局エビスのみが売上を伸ばし、他のプレミアムビールは早々に姿を消していくことになる。通常ビール競争にかき消されてしまったといえるかもしれない。

4. 第二次プレミアムビール競争：発泡酒競争との二重性（90 年代後半）

第一次プレミアムビール競争を弾みにして、エビスは 1994 年から大きなプロモーション戦略に打って出る。1990 年から再開されていた広告活動を強化し、よく知られたキャッチコピー「エビスビールあります。」と俳優の前田吟を使ってテレビ CM をスタートさせるのである¹⁵。その後キャッチコピーは「ちょっと贅沢なビール」へと変更されることになるが、これらのプロモーション戦略を通じてエビスの認知度は大きく高まるとともに、プレミア

¹⁰ 『日経流通新聞』1996 年 6 月 8 日、3 頁。

¹¹ 『日経産業新聞』1991 年 1 月 9 日、17 頁。

¹² 『日経産業新聞』1991 年 11 月 7 日、24 頁。

¹³ 『日経産業新聞』1991 年 1 月 25 日、18 頁、『日経流通新聞』1991 年 11 月 25 日、3 頁。

¹⁴ 『日経流通新聞』1992 年 6 月 4 日、3 頁。

¹⁵ また、1994 年には「恵比寿ガーデンプレイス」も開業されている。

ムなイメージも広く浸透することになった。特に飲食店においては、エビスを置くことによって自分の店の prestige も高められるという期待を生み出し、ポスターや POP 類はいまだに継続的に使用されているという¹⁶。こうして、1994 年に 410 万函だった販売数量は、1996 年までに 850 万函へと一挙に倍増することになる。

エビスの成功に対して、もちろん他社は黙っていたわけではない。特に、フルライン戦略を取るキリンは積極的にプレミアムビール市場への参入を試みていた。1993 年、首都圏のヘビーユーザーを対象にした「ブラウマイスター」がキリンから発売される¹⁷。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」を持つ一人の職人が最初から最後までビールづくりに関わることを通じて、優れた味作りを可能にした。その後、1997 年にはいと、生産が困難であった「ブラウマイスター」を大量生産化し、「ビール職人」として全国展開し始める¹⁸。初動は大きく、発売当初の 4 月にはエビスの 69 万函を超える 70 万函を記録した¹⁹。

「ビール職人」の成功は、サッポロ「エビス」とキリン「ビール職人」による新たなプレミアムビール競争の始まりを予感させるものであった²⁰。しかしながら、やはり「ビール職人」はその後が続かず、「エビス」が再び一人勝ちすることになる²¹。特に、当時は同時期に発泡酒市場が立ち上がり始めていたころであり²²、結果からみれば、キリンは発泡酒市場において 1998 年に発売した「麒麟淡麗く生」に注力していくことになる。逆にみると、サッポロは初期において発泡酒市場に「ドラフティ」を擁して参入していたものの、キリンの「麒麟淡麗く生」に押されてシェアを失っている。

つまり、この時期には、キリンとサッポロの間でプレミアムと発泡酒それぞれにおいて競争が起きていたことになる。プレミアムにおいてはサッポロが優位にことを進め、発泡酒ではキリンがシェアを奪取した。もちろん、背景には様々な違いがある。例えば、「エビス」はロングセラー商品であるが、「ドラフティ」は先行とはいえ認知も低い。それゆえ後発として参入したキリンにとっては、「ドラフティ」の市場を奪うことの方が「エビス」の市場を奪うことよりも容易だったであろう。あるいは、市場特性の違いもある。当初よりプレミアムビール市場は大きな規模にはならないと考えられていた。これに対して、発泡酒

16 サッポロビール資料『エビスよもやま話 今・昔』第 4 話。

17 『日経流通新聞』1993 年 8 月 31 日、3 頁。

18 『日経流通新聞』1997 年 6 月 7 日、3 頁。

19 『日経産業新聞』1997 年 5 月 13 日、17 頁、『日経流通新聞』1997 年 5 月 22 日、3 頁。

20 『日本経済新聞』1997 年 5 月 22 日、16 頁。この時期、エビスは 1000 万函を目指し、対するビール職人は 400 万函を目指していた。

21 『日経産業新聞』1997 年 12 月 4 日、15 頁。記事によれば、「ビール職人」に関して、まずは高級感が伝わったことでよしとするところがあるが、結局その後の展開は困難だったようである。『日経産業新聞』1999 年 2 月 5 日、21 頁では景気低迷を受けて不調につきリニューアルとある。

22 上述の 4 月の出荷数では、すでにサッポロ・ドラフティは 107 万函、サントリー・スーパーホップスは 155.9 万函となっている。また『日経産業新聞』1998 年 5 月 27 日、22 頁には、キリンの「麒麟淡麗く生」が好調であり、「ひさびさに自信を持って売り込める商品だ」とある。とはいえ、こうした展開は直線的ではなく、キリンにおいてもビールではなく発泡酒を売ることに対してプライド的な苦悩があったようである。『日経産業新聞』1997 年 6 月 5 日、28 頁には佐藤社長の談が掲載されている。

市場は顧客のニーズとも相まって急激に成長していた。そうした状況下では、資源の投資も変わってくる。とはいえ、どうやら常識的な認識とは異なり、大手が強いとは限らないし（プレミアム）、同様に先行が優位だとは限らない（発泡酒）。

5. 第三次プレミアムビール競争：流通改革とチルドビール（00年代前半）

1990年代の競争を終え2000年代に入るところには、プレミアムビールといえばエビスという構図がはっきりと出来上がっていた。むしろこれまでみてきたように、各社はそれぞれにプレミアムビールを繰り返し発売していた。例えば、2002年に各社が揃えたプレミアムビールは以下のとおり、サッポロ「エビス」、キリン「ビール職人」、アサヒ「富士山」、そしてサントリー「モルツスーパープレミアム」であった²³。

だが、こうしたプレミアムビール競争は、当時の発泡酒競争の陰に隠れてしまっていた。そして、やがて発泡酒市場の成長が一息つき、新たに第3のビールが登場し始めたこのころ、再び4社4つ巴のプレミアムビール競争に注目が集まることになる。しかも今回は酒販法の改正に伴うコンビニエンスストアの積極的な関与もあり、チルドビールという新たな市場において競争が繰り広げられた。

もともと、小売店は酒類を販売するために免許を取得する必要があった。しかしながら、規制緩和の一環として、1998年には段階的な規制緩和が決定され、2001年には距離基準が撤廃、そして2003年9月には人口基準も撤廃され、実質的な自由販売が可能になった²⁴。スーパーはもとよりディスカウントストアなどでも酒類の販売が可能になったが、もっとも積極的に行動を起こしたのはコンビニエンスストアの雄セブンイレブンだった。

当時、すでに免許を持つコンビニエンスストアでは発泡酒を含めた酒類が販売されていた。しかしながら、割安となる発泡酒に比べ、プレミアムビールとなれば一本当たりの利益が大きくなる²⁵。流通側からの期待はもともと強かった。さらにいえば、流通側としては見栄えのする棚割をするためにも、発泡酒だけではなくビールやプレミアムビールといったメリハリを望んだ。そこでプレミアムである明確な理由づけを伴う商品として、コンビニの流通システムを利用した「チルド」に白羽の矢が立てられたのである。当時、チルド配送技術についてはセブンイレブンが独走しているという状況であった²⁶。

2002年、セブンイレブンとキリンの共同開発によって、チルドビール「まろやか酵母」がは発売される²⁷。セブンイレブンは、その後立て続けに各ビール会社とチルドビールを共同開発し、2003年までに4社すべての商品を揃えることになる²⁸。

²³ 『日経プラスワン』2002年8月31日、3頁。

²⁴ 『日本経済新聞』2002年12月11日、11頁。

²⁵ 『日経産業新聞』2003年5月19日、17頁。特にエビスに対する流通の評価だが、むしろより詳細に言えば税金やリベートとの兼ね合いもあって複雑である。

²⁶ 『日経流通新聞』2002年8月6日、6頁、『日本経済新聞』2003年8月3日、7頁。

²⁷ 『日経流通新聞』2002年8月6日、6頁。

²⁸ 『日経流通新聞』2004年6月29日、12頁。

一方で、チルドビールの発売にはメーカー側の流通変革の意図もあった²⁹。例えばキリンから発売された「樽生方式」は当初の発売予定を延期せざるをえなかった。冷蔵倉庫やチルド配送車を持たない卸に、配送を委託する代行業者を紹介する仕組みが必要になったからである。「『キリンは酒類卸を切り捨てるのか』との声も一部にある」といわれたように、特約店制度を基盤としてきた多くのメーカーにとっては、今後を見据えた流通変革の契機でもあったといえる。

こうしてメーカー側と流通側の思惑の中で、チルドビールは数多く市場に投入されていくことになる。チルド配送であるということ、缶ではなく瓶を使用して高級感を持たせていること（そうではないものもある）、流通との共同開発であること、さまざまなファクトが、それがプレミアムビールであることを証明し、市場の創造を助けるように思われた。

| メーカー | 商品名 | 参考価格（税抜） |
|---------|--------------|----------|
| キリンビール | まろやか酵母 | 238 円 |
| | ラテスタウト | 238 円 |
| | 豊潤 | 238 円 |
| サッポロビール | ピルスナープレミア | 248 円 |
| サントリー | スーパープレミアムモルツ | 248 円 |
| アサヒビール | こだわりの極 | 238 円 |

大手4社のチルド配送の高価格ビール（瓶、缶入り）

『日経流通新聞』2004年6月29日、12頁。

6. 第四次プレミアムビール競争：プレミアムモルツの台頭（00年代後半）

だが、チルドビールは依然として一つの市場というほどまでには成長していない。少なくとも2004年時点では、チルドビール市場は赤字市場だと指摘されている³⁰。さらに2008年になり、最も積極的にチルドビールを投入してきたキリンはブランドの再整理を行うことを発表した³¹。

むしろ近年のプレミアムビールの市場を牽引したのは、サントリーの「ザ・プレミアム・モルツ」を中心とした通常の缶タイプのプレミアムビールである。事実、2007年3月時点で、プレミアムビールを飲み始めてから1、2年以内のユーザーは約46%³²と半数近くであり、プレミアムビール市場はチルドビール投入よりも遅れて、近年になって拡大してきていることがわかる。ここに、新たなプレミアムビール競争が生まれている。

もともと、よく知られているようにサントリーはウイスキーを中心に販売してきた。1963

²⁹ 『日経流通新聞』2002年7月23日、15頁。

³⁰ 『日経産業新聞』2004年11月22日、20頁。

³¹ 『日経流通新聞』2008年3月10日、23頁。

³² サントリーホームページ。

年にビール事業に参入するものの、その後40年以上、ビール事業は赤字続きであった。トップ企業としての麒麟、麒麟を追撃しビールシェアを見事に逆転させたアサヒ、それからエビスを中心に独自路線をとってきたサッポロという3社に比べると、サントリーの位置は微妙であり続けてきたわけだ。

酒類全体の市場が縮小傾向にある中で、2006年になり、サントリーは、ビールやRTDを中心とした低アルコールのカンパニーと、ワインやウイスキーといったハードリカーの高アルコールのカンパニーを統合し、酒類カンパニーを発足させる³³。そして、2006年6月にはプレミアム戦略部が立ちあげられ、高級ウイスキーとともにビールにおいてもまたプレミアム戦略を打ち出していくことが決められた。この際、ビールの中心に位置づけられたのが、「ザ・プレミアム・モルツ」であった。

いかにしてフラグシップとなるサントリービールをつくりだすのか、サントリーは事業再編以前から考えていた。そして、一つの幸運にめぐまれる。2005年のモンドセレクション最高金賞受賞である。思いがけずプレミアムモルツにもたらされた一つのファクトが、新たなコミュニケーションを構築していく上で重要なカギになると考えられた。

すでにみてきたように、プレミアムモルツ自体はサントリーにも以前から存在していた。「モルツ・スーパー・プレミアム」がそれであり、1989年に業務用として販売を開始、2001年に一般消費者向けにも販路を広げ、2003年に現在のプレミアムモルツへと名称変更されている。しかしながら、その売上は必ずしも大きいものではなかった。消費者からは「濃い」「苦い」といった評価が得られており、これらは肯定的な評価に結び付いていなかったのだという。濃く苦い「から」おいしくないというわけである。最高金賞獲得というファクトは、こうした結びつきを一変させ、濃く苦い「から」高級で味わいがあるという逆の評価をつくりだしていく。

サントリーはコミュニケーションに力を入れた³⁴。まず一般消費者に向けては、日々のビールは発泡酒であったとしても、例えば週末だけはプレミアムビールを飲むといった消費形態を想定した。特別な日には、プレミアムモルツをご褒美として飲むというわけである。そして、バラ購入の多いCVSチャネルを中心に、2005年から販売を開始した。

業務用に関しても、サントリーは消費者の40%が「飲食店で飲むのがおいしい」と感じていることから積極的な展開を行い、外食からもブランド育成を図った³⁵。具体的には、業務用セールスの研修会を年に11回に渡って実施したり、商談のフォローとしてYEAR BOOKや商談ビデオを制作するなど、セールスへの意識付けを徹底したという。

それだけではない。さらに、モンドセレクションを2年連続受賞した2006年からは、消費者にプレミアムビールをデイリーに使ってもらいたいという戦略のもと、テレビ広告も

³³ 『週刊東洋経済』2006年1月29日号、69頁。

³⁴ 水越(2007)。

³⁵ 『日経流通新聞』2006年8月18日、1頁。

開始した³⁶。そうした効果もあり、2005年には前年比約2倍の126万箱、翌年の2006年にはさらに拡大し、550万箱の販売を達成した。特に2006年には黒字化達成もみえていたが、将来を見越して販促費を積み増す意思決定を行っている。2007年の出荷計画は前年比2倍以上となる1300万箱であり、もしその数量が実現されれば、いよいよエビスに迫る強力なプレミアムビールとなる。

7. プレミアムビールの可能性

確かに、サントリーのプレミアムモルツの急成長に対しては否定的な見方もある。というのは、これまで他社は独自ブランドとしてプレミアムビールを投入してきたのに対して、サントリーは「モルツ」の上位ビールとしてプレミアムビールを投入し、その置き換えを認めているからである³⁷。実際、プレミアムモルツの急成長と同じくして、モルツの出荷数が減少している³⁸。だが、だからといってサントリーの戦略が見せかけにすぎない、ということもできないだろう。なぜならば、この置き換えは収益改善にも一役買っており、サントリーのみならず流通や飲食店にとっても意味のある置き換えだからである³⁹。

さらに今回のプレミアムモルツが興味深いのは、プレミアムビールがサントリーという企業と親和性が強いという点である。先に述べたとおり、サントリーはこれまで、ウイスキーを中心としたハードリカーに強いメーカーだった。こうしたハードリカーは、通常、一般的なビールのように爽快な飲みごしを楽しむものではなく、少しの量を時間をかけてゆっくりと飲む酒類であったといえる。ようするに、サントリーがこれまで提案してきた酒類の飲用シーンは、通常のビールとあまりマッチするものではなかったのである。これに対して、プレミアムビールは少し高級なビールであり、ハードリカーの飲用シーンに近い商品でもある。サントリーにとっては、いよいよ自らが生きるビールを見出したといえるかもしれない⁴⁰。逆に言えば、まさに現代のビールを象徴してきたアサヒやキリンの場合、プレミアムビールへの積極的な参入は難しいということになる⁴¹。

そうした動きの中で、これまでプレミアムビール市場を牽引してきたサッポロは、「エビス」のテコ入れを始めた。2006年10月にはエビスブランド戦略部を立ち上げるとともに、

³⁶ 2年連続受賞が決まった6-7月には、広告費は前年同期に比べて9倍投入された(『日経流通新聞』2006年8月18日、1頁)。

³⁷ 『日経プラスワン』2002年8月31日、3頁。

³⁸ 『日経産業新聞』2007年7月26日、20頁。

³⁹ 『週刊東洋経済』2006年12月9日、70頁。また、こうした置き換えは、かつてのアサヒがスーパードライを市場に投入しアサヒ生ビールと置き換えていった戦略と同質とも指摘されている(『日経産業新聞』2007年7月26日、20頁)。

⁴⁰ 実際には、こうしたイメージの変換は、すでにモルツの時代からいくどとなく繰り返されてきたといえるかもしれない。麦芽100%や天然水などがそれである。モルツ自身は、これまで20回を超えてリニューアルされてきた。

⁴¹ 特にキリンの場合、全く逆の認識を持っている点は興味深い。キリンの佐藤氏によれば、世界的なビールの傾向は、より軽く飲みやすい方向性にある。すでにアメリカでは、「バドワイザーライト」をはじめとしたライトビールが通常ビールと拮抗するシェアを有しているという。こうした世界的な傾向を前提とする限り、ゆっくりと味わいながら飲むプレミアムビールのスタイルは限定的なものに留まるだろう。

「エビス<ザ・ホップ>」、「エビス<ザ・ブラック>」といったブランド拡張に着手した。これにより、消費者がビール市場におけるサブ・カテゴリーとして、よりプレミアムビールを認識し始めたことは言うまでもない。

サントリーとサッポロの新たなプレミアムビール競争に対して、ビール業界のリーダーであるアサヒや麒麟も対応し始めている。アサヒは2006年になり「プライムタイム」を発売した。その「プライムタイム」の位置づけは、ビール業界 No.1 メーカーとして、ビール文化や飲用スタイルを提案する使命感の元に展開しているという。ただし一方で、「スーパードライ」に影響を与えないように、飲用シーンを明確に差別化した商品作りを意図している。2007年には「熟撰」の一般消費者への販売も始まった。

麒麟は1993年に発売されていた「ブラウマイスター」を、2007年に缶容器入りとして一般消費者に向けて展開を開始した。同時に2007年には、麒麟は創業100周年を迎える節目の年として、「麒麟・ザ・ゴールド」が通常価格のビールとして新発売されている。麒麟の戦略は基本的に全方位型であり、プレミアムビールについてもチルドビールを含めての展開を志向している。

しかしいずれにせよ、アサヒや麒麟の場合、プレミアムビールに対して極めて積極的というわけではない。その理由は予想できる。もし、プレミアムビールが確固たるカテゴリーとして認識された場合、「スーパードライ」や「一番搾り」「麒麟ラガー」は、一ランク下の「安い（普通の）ビール」として位置付けられることにもなる。かつてのドライ競争や生ビール競争、あるいは近年の発泡酒競争に似た競争上のジレンマが、今回もまた生じてしまうかもしれない。近年アサヒや麒麟が積極的にM&Aを繰り返し、酒類という産業を超えた企業へと変革を遂げようとしている背景には、こうした競争上のジレンマを多角化戦略によって乗り越えたいという意図があるのかもしれない⁴²。ジレンマを乗り越えるためには、ジレンマをつくりだしている枠組みそのものに目を向けるしか方法がないからである。

これまで何度となく繰り返されてきたプレミアムビール競争では、ほぼ例外なくエビスが勝ち残り、そのシェアを一手に引き受けてきた。今回の競争が最終的にいかなる展開をみることになるのかはまだわからない。また、そもそもプレミアムビールとは何かということについての認識についても、共通した理解がメーカー側でも消費者側でも得られているわけではない。例えば、低価格帯の発泡酒であっても、近年では低カロリーや糖質カットといった機能性を追求することで、高価格のプレミアムが志向されている。同様の傾向は、チュウハイやカクテルにおいても同様である。結局のところ、最近のプレミアムビール競争とは、長いプレミアムビールの競争の歴史の中に位置づけられつつ、改めてプレミアムそのものの位置づけを巡って行われている競争ということになるのだろう。

⁴² 『日経ビジネス』2008年3月3日号。さらに麒麟の佐藤氏によれば、近年ではビールの競合はビールだけではなく、カラオケやゲームといった実に多様な選択肢が「ビールを飲む」という選択肢と競合（あるいは協調の可能性もある）し始めており、複雑な競争対応が求められているという。

石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎（2004）『ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社。

沼上幹（2000）『行為の経営学』白桃書房。

藤原雅俊（2002）「キリンビール」『一橋ビジネスレビュー』第50巻第3号、128-145頁。

水越由利子（2007）「プレミアムビール市場の形成と競争プロセス 国内ビール市場におけるマーケティング戦略の変容」日本マーケティング協会「マスターコース」終了論文。

山田英夫（2007）『逆転の競争戦略 第3版』社会経済生産性本部。

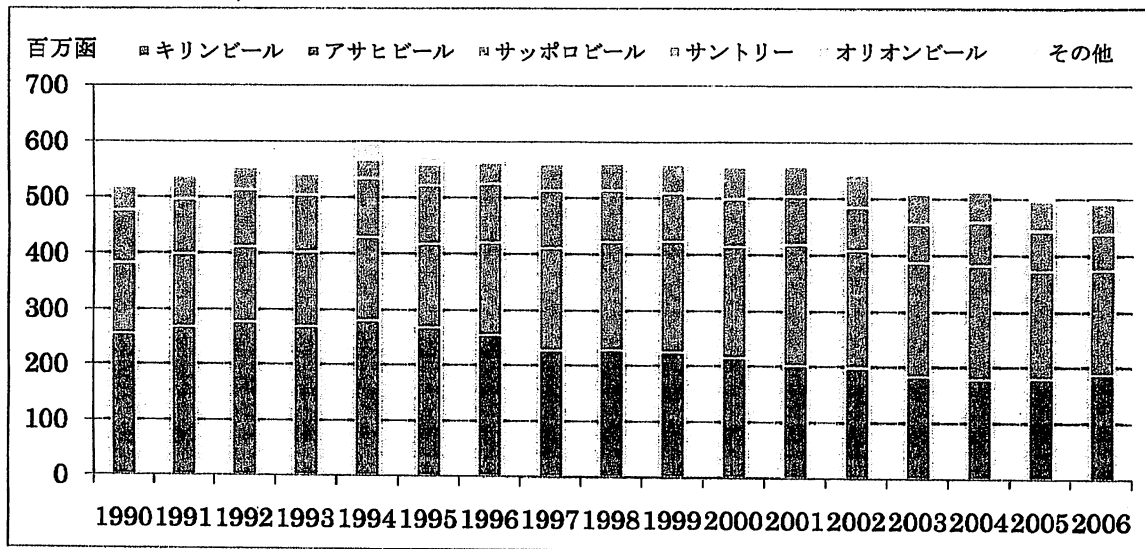


図1. ビール・発泡酒の市場規模とシェアの推移 『市場占有率』各年。

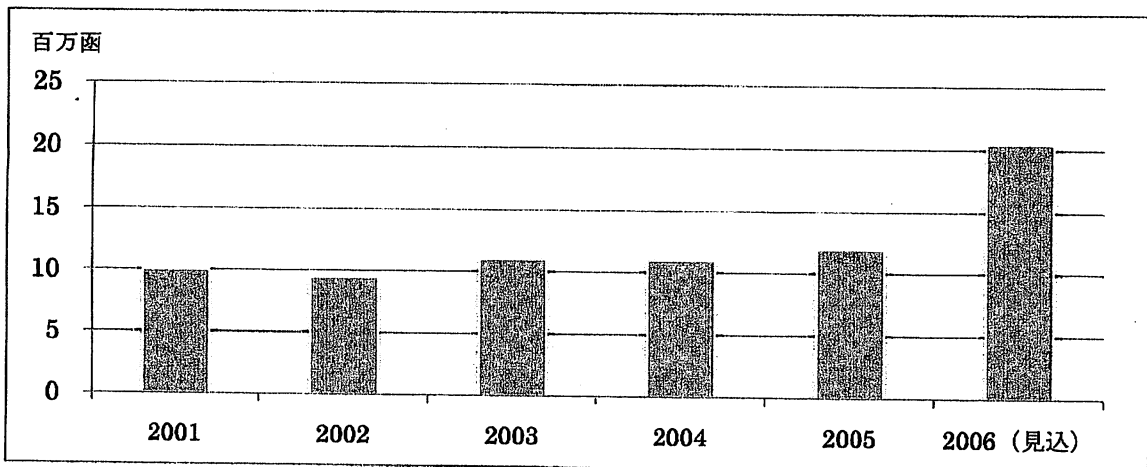


図2. プレミアムビールの国内出荷量（輸入品を除く 2006年は見込）

『日本経済新聞』、2006年12月27日、サントリー推定値。

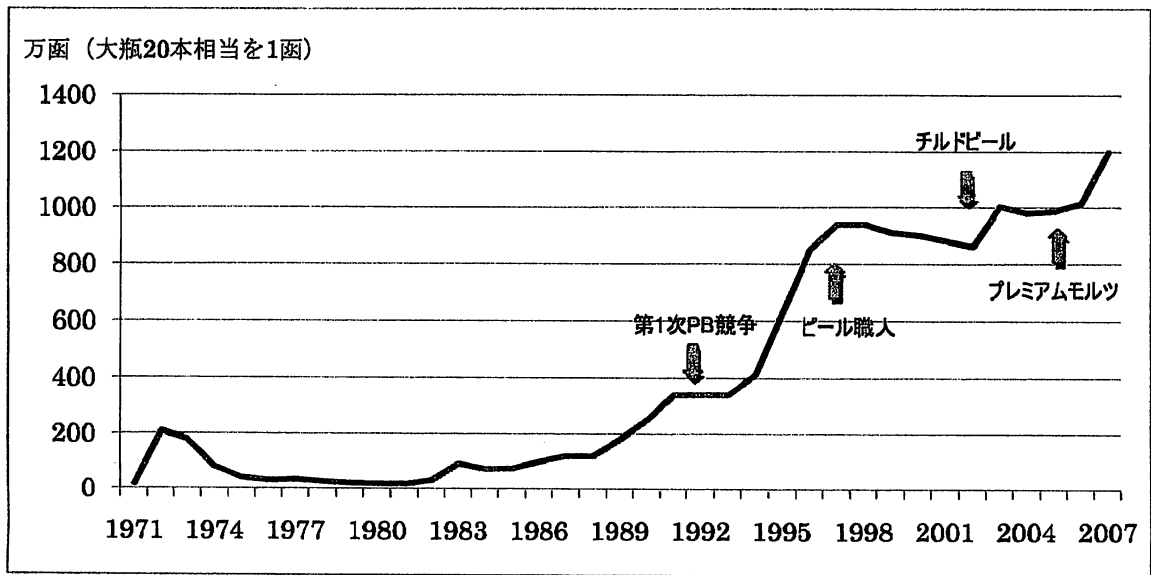


図3. サッポロ エビスビールの出荷量推移 サッポロ資料。

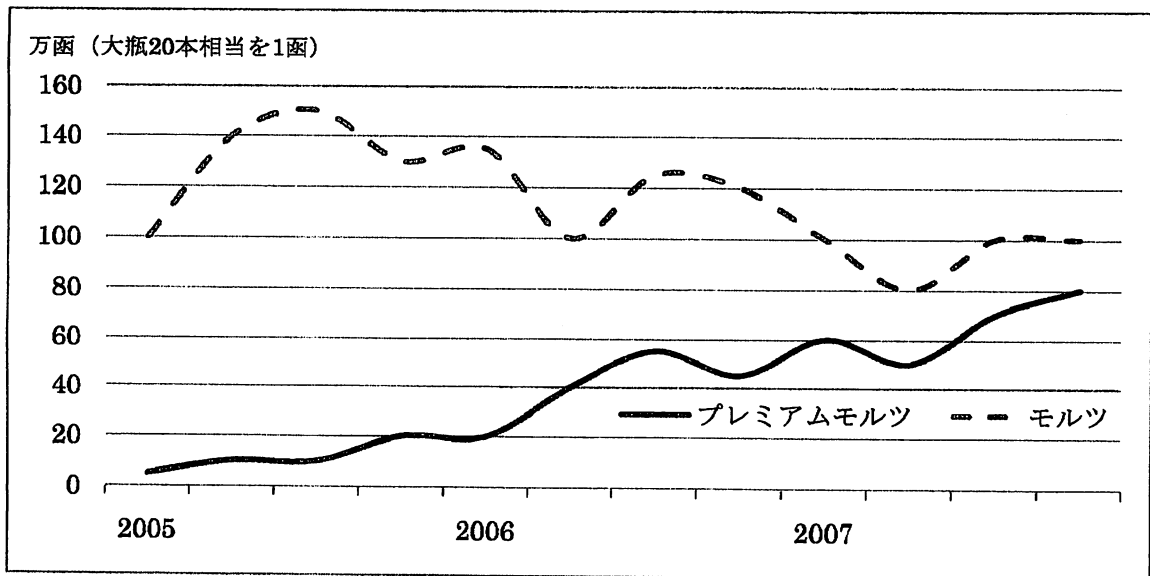


図4. サントリー モルツとプレミアムモルツの出荷量推移 (3 か月ごとの平均)

『日経産業新聞』2007年7月26日20頁を元に作成。