

# ビール業界の現状と展望\*

—各社の経営戦略を中心として—

勝間聖、小林珠子、小林佳弘、佐藤貴士、島彩子、杉本佳奈子、  
永平拓也、西脇千浩、長谷川大輔、譜久里力、星野優人、  
俣野紘史、御供由美、宮下智子、山下恵利奈、若松佑香里

## 1. はじめに

本論文では、市場がアサヒビール、キリンビール、サントリー、サッポロビールの4社の寡占状態にあることから各社の経営戦略の動向や比較がしやすいと考えられるビール業界を取り上げ、その現状および将来の展望について議論した。

具体的には、各社のホームページやメディア露出等から現状を掴み、その上でSWOT分析を中心にファイブフォース分析や財務分析を行うことで、各社の経営戦略を比較検討した。加えて各社の今後の展望の議論も行った。

今日、国内のビール市場は若者の嗜好変化や高齢化によるビール消費量の絶対量の減少を主要因として市場の縮小化が進んでいる。さらに2008年12月期には景気後退で消費者の節約志向が強まったこともあり、ビールから低価格の「第3のビール」(03年発売)や発泡酒(94年発売)へのシフトがより一層進んでいる(図1参照)。

したがって、従来のビール事業ではなくこれらの商品を軸にすえて消費者の生活スタイルや嗜好の多様化に応えた多様な商品を展開すること、また主力事業であったビール事業についてもさらなる差別化を図ることが求められている。

以下、このような状況の中で各社が生き残りをかけて繰り広げる経営戦略について考察していくことにする。

## 2. アサヒビールの分析

1949年、大日本麦酒株式会社から分割され、サッポロビールとアサヒビールが生まれた。高度経済成長を経て生活水準が向上し家庭用のビール市場が膨らんだが、アサヒビー

---

\*社会科学総合学術院井上正教授の指導の下に作成された。

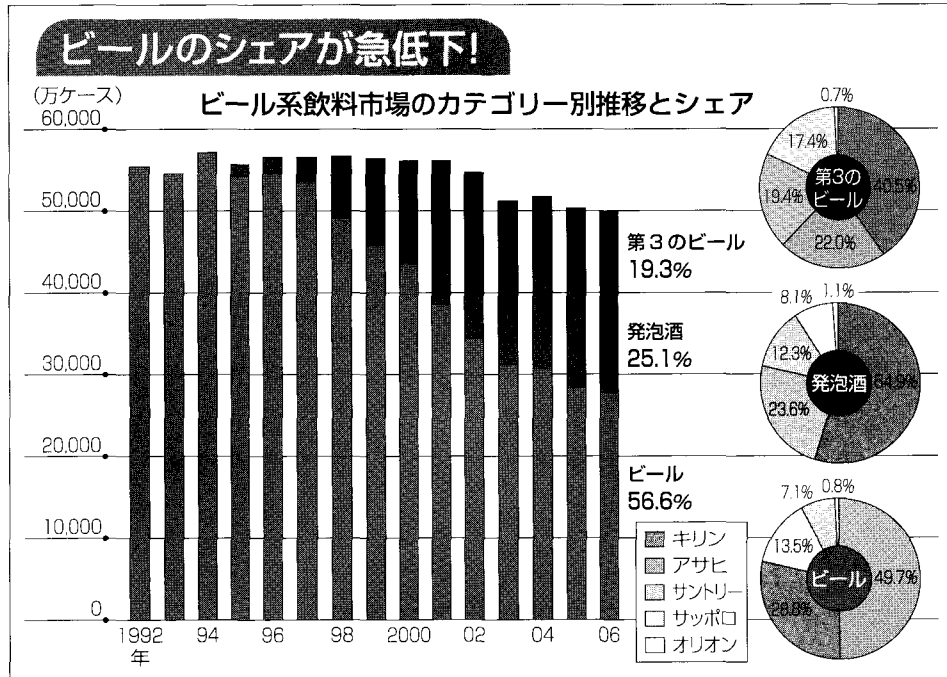


図1 ビール系飲料市場の 카테고리別推移とシェア

出所：「産業レポート キリンがアサヒを再逆転？ 空前のビール総力戦の行方」、『週刊ダイヤモンド』2007年2月3日号、ダイヤモンド社。

ルは1980年代後半までが市場占有率10%を割り込み、経営状況が悪化していた。しかし1987年の「スーパードライ」の登場により、一気に売り上げを伸ばした。「スーパードライ」に特化した戦略で市場を席卷していったアサヒビールは1998年、ついにキリンビールを抜きビール出荷量のトップに躍り出た。商品の多様化が求められるなか、2008年度もアサヒビールはトップの座を死守している。

#### (1) 現状分析

アサヒビールの現状を以下の3つの手法で分析した。

##### ① ファイブフォース分析

まず、「既存企業間の敵対関係」については、大手4社（アサヒ、キリン、サントリー、サッポロ）が敵対関係にあるといえる。現在では上位2社と下位2社の二極化が進み、実質的にはキリンビールと敵対関係にあるといえる。次に、「新規参入の脅威」について、ビール業界は設備投資が多額であり、これを回収するにはある程度規模を拡大しなければならず、既存企業との差はすぐには埋められない。この参入障壁の高さから、脅威の度合いは低いといえる。「代替品・サービスの脅威」については、近年の若年層のビール離れによるノンアルコール飲料や清酒、ワインの人気上昇、さらに低価格飲料の増加などによ

り、その脅威の度合いは高いといえる。「供給業者の交渉力」については、供給業者とはビール原材料や容器のためのアルミなどの供給先や大手商社などであり、特に原材料の代替性は低いため、ビールメーカーにとってこれらの供給業者を簡単に変えることは難しい。また、原材料の高騰や仕入れコストなどの国際的な相場変動の影響を強く受けるため、今後はさらに脅威の度合いが強まると思われる。「買い手の交渉力」について、ビールメーカーにとっての買い手とは問屋や小売業者、直営店などである。この中でも大手スーパーの値下げ圧力は高まっており、脅威の度合いはやや高いといえる。

以上から、アサヒビールは特に、「代替品・サービスの脅威」に対抗していかなければならないと思われる。ビール離れによるニーズの多様化にいかに対応していくかが今後の課題であると思われる。

## ② SWOT分析

アサヒの強み (Strengths) はそのブランド力とビールにおけるシェア、贈答用としての根強い人気、中年のヘビーユーザーが多い、そして食品や薬品分野の子会社があることなどといえる。弱み (Weaknesses) については、発泡酒・第3のビールにおける遅れ、プレミアムビール、他社と比べ「こだわり (サントリーは水、サッポロは麦やホップなど)」がないという点などが挙げられる。次に、機会 (Opportunities) については、発泡酒・第3のビールに続く更に酒税の低い廉価のビール飲料の開発、女性をターゲットにした市場の開発、海外進出、流行からみると健康志向やコラボレート商品という点も大きな機会になると考えられる。脅威 (Threats) は主に国内の競合他社 (特にキリンビール)、酒税、若者のビール離れ、またここ最近の不景気による嗜好品の買い控えなどが挙げられる。

これらをふまえると、アサヒビールは食品や薬品分野の子会社とノウハウを共有し、女性にターゲットを絞った美容成分の高いビールの開発や、栄養価の高い発泡酒や第3のビールの開発に力を入れるべきであると考えられる。競合他社は「モンドセレクション金賞」や「ドイツ連邦栄誉賞金賞」などを受賞しているので、アサヒビールも負けず第三者に認められるような功績が得られると更なるブランドのアップにつながるのではないかと思われる。また、競合他社とは違い、アサヒは期間限定の商品がほとんどないので、期間限定の商品を他業界の企業とコラボレートして発売するなどよいのではないかと思われる。

## ③ 財務分析

過去10年間のアサヒビールの財務諸表を元に、財務分析を行うと、次のようなことがわかる。ビール市場全体の縮小によって、特にここ5年間の売上高はほぼ横ばい、営業利益・経常利益も横ばいで成長性はあまり良くない。収益性は着実にアップしているが、売上高が伸び悩んでいる以上、年々増加傾向にある人件費や広告宣伝費を削減するなど、コスト競争力を強めることが今後の課題となってくる。また、競合のキリンビールに比べる

と、アサヒビールは発泡酒の売上シェアが弱いので、今後売上高構成比に占めるビールの割合が減ることを考えると、発泡酒にもっと力を入れることが必要であると考えられる。安全性も良くなっているが、競合のキリンビールに比べると低い。特に固定比率が高いのは、アサヒビールがキリンビールに比べて設備投資を積極的に行い、シェアを勝ち取るうとした結果と言える。確かに安全性はキリンビールに比べて低いが、設備投資に保守的なキリンビールに比べて、積極的なアサヒビールのROAの伸び率が高いことを評価することもできる。このように、アサヒビールが自社資源を活用して事業運営をしているのに対し、キリンビールは設備を過剰に保有するリスクを取引先等とバランスよくシェアするために他社との協業重視の経営をしていると考えられる。

## (2) 今後の展望

2008年のビール業界を振り返ってみると出荷量は前年比2.7%減となり、4年連続で前年比割れとなった。そもそもこの業界は94年をピークに市場の縮小が進んできている。それは少子高齢化により、食品市場が全体的に小さくなっていることと、若者の嗜好変化などでアルコール離れがすすんでいることが大きな要因だと考えられる。主要各社のシェアをみるとアサヒが37.8%、キリンが37.2%、サントリーが12.4%、サッポロビールが11.8%であった。アサヒとキリンの上位争いは昨年の0.1%から0.6%に拡大した。これはアサヒビールの顔である「スーパードライ」が相変わらず堅調であることに加えて、弱いとされてきた第3のビール「クリアアサヒ」がヒットしたことが大きい。各社とも多様化するニーズに合わせて商品を開発してきており、10年前に比べると格段に商品ブランドの数は増えた。しかし市場は縮小の傾向があるということでブランドはたくさんあっても、需要のないものは淘汰されていく傾向にある。各社ともそれらのニーズに対応することを考えなければいけないのは間違いないのだが、淘汰されたブランドをどうその後残していくか、また撤退させるかが非常に重要になってくる。商品の多様化は消費者にとっては有益であるが、供給側からすると販売チャネルを増やす分、コストがかかり手放しに喜べるものでもない。各社が自分自身の強み、弱みを十分に検討していくことが求められる。サッポロは2009年、自社の生命線である「エビス」ブランドの大きな改革を発表した。キリンはホールディングスとして、ここ3年で6千4百億円を投じてM&Aを繰り返し、グループ全体で大きな変革を遂げようとしている。これはキリングループのコアである国内の酒類事業に対する危機感を感じたためだ。一方でアサヒには大きな動きはみられない。主軸の「スーパードライ」が絶対的な支持を得ている以上、昨年の第3のビールの躍進は大きい。あえて言うなら発泡酒の伸びを期待したいところだが今後も現有ブランドのまま市場を静観していくのが最良の選択だと考えられる。食品業界であり、かつ飲むという文化がある程度社交の中心として定着している日本において、市場が劇的に変化する

ことはないので、各社とも消費者の持つ趣向の機微を感じ取ることが売上げ増加につながる唯一の道なのではないだろうか。

### 3. キリンビールの分析

キリンビールは、ビール系飲料業界において首位のアサヒビールを僅差で追いかけるチャレンジャーのポジションに位置する。今年度は2015年に飛躍的な成長を目指す「キリン・グループ・ビジョン2015」の中期経営計画の最終年度に当たり、キリンにとって一つの節目である。昨今、縮小するビール市場における首位争いにいかに立ち向かうのか、まずその戦略を具体的に見ていくことにする。

#### (1) 現状分析

##### ① 戦略

商品戦略としては、1. 定番商品強化、2. 健康志向への対応強化、3. 総需要拡大の3点が挙げられる。圧倒的シェアを誇る発泡酒、第3のビールでは更に販促を強化し、キリンの主力商品としての定着を図るようである。また、09年に発売20年目を迎える「キリン一番搾り生ビール」のリニューアルがビール市場でのシェア争いにどう影響するかが期待される。

また、昨今の消費者の分かりやすい商品へのニーズの高まりを受け、商品を通じて明確な価値提案を行うことで、多様化する顧客ニーズへの対応に積極的に取り組むエビデンス・マーケティングを導入したことは一つの鍵となるだろう。

その他の戦略としては、1. 量販店や飲食店での活動を強化、2. グループ内物流効率化、3. アジア市場の開拓などが見られる。

##### ② SWOT分析

まず、キリンの強み (Strengths) について述べる。一番に挙げられるのは研究開発力だろう。キリンは、経験の蓄積による卓越した技術力で効率的に製品を生産できるのである。具体的に発酵、バイオの分野における先進技術力は他社を圧倒している。また、財務体質が非常に良好なことも挙げられる。理想とされている自己資本比率が40%を超えているのはビール業界のなかでもキリンだけである。そして、キリンは発泡酒などの高シェアも大きな強みとしている。さらに、伝統のある企業であること、CSRを充実させていることも企業に好影響を与えているだろう。伝統によって顧客関係力を高め、安全、品質管理にこだわることでさらに企業イメージを向上させているのである。

次に弱み (Weaknesses) であるが、中でも一番の弱みは、キリンに限ったことではないがビールの売上が低迷していることである。さらに、プレミアムビールが不調であるこ

とも重要である。つまり、既存のビールの売上が上がらない上に、普通のビールよりやや高いプレミアムビールを楽しむ習慣を消費者に定着させるのにも時間がかかっているのである。そして、地域によって売上が上がらない場所がある、すなわち地域格差が存在することも見過ごせないだろう。

機会（Opportunities）については、まず、ビール市場の特性として新規参入が困難であることが挙げられる。大規模な装置が必要な産業なので、新たなライバルが現れにくい構造となっているのである。また、新ジャンル市場が成長してきたのも麒麟にとっては大きな追い風である。強みでも触れたが麒麟は発泡酒などの新ジャンルにおけるシェアが総じて高い。よって、このシェアを維持できれば大きな利益が見込めるのである。また新ジャンルは税金を抑えられるというメリットもある。

最後に、脅威（Threats）についてであるが、やはり重大なのはビール市場の低迷だろう。ビールは絶対消費量が減り、それに応じて出荷量も減っている。これによりシェアの奪い合いが激化してくることが予想される。これは消費者の嗜好が変化した、つまり、ビール離れが進み、ニーズが多様化してきたことが原因の一つである。さらに、リベートの廃止による営業力の低下や、エネルギー、原材料の高騰もビール業界に大きな陰りをもたらしている。そして増税や飲酒運転に対する罰則強化といった法制度の変化も少なからず市場に変化をもたらしつつある。

## (2) 展望

SWOT分析を基に各側面から今後の展望を考えていく。

### ① 強み

麒麟ビールは総合力で勝負することが重要である。メルシャン社などを抱えることで、麒麟ホールディングス全体でグループシナジー効果があり、他社にはない商品展開、コストの削減が可能となる。また、麒麟ビールの酒類の売上シェアに見て取れるが、麒麟ビールは発泡酒・第3のジャンルにおいて共に市場シェア1位の立場でありながら、それぞれ販売予定数を上回るペースである。その要因としては、主に新商品の発売によって常に顧客のニーズに答える「顧客第一主義」の浸透であろう。また、この新商品の驚異的な販売スピードは、麒麟の強みの一つである研究開発力に寄与している。その他の強みとして、健全な財務体質が可能にする積極的なM & Aによる事業拡大、長年の伝統によるブランド力、そして大手居酒屋チェーンであるモンテローザを抑えていることなどを有効に利用すべきである。

### ② 弱み

麒麟ビールの弱みとしてはまず、ビールの売上の不調がある。発泡酒・第3のビール及びチューハイの分野において非常に高い市場シェアを誇っているながら、主力であるビー

ルにおいて市場シェア争いトップのアサヒビールに水をあけられていること、プレミアムビールの不調という要因によって総合市場シェア2位に甘んじている。ただ、この問題については3月上旬より「一番搾り」を事実上プレミアムビール化することで対処する。今後の動向が興味深い。

### ③ 機会

ビール市場はかなり成熟し、確立したものであり、前述したように設備投資に巨額の資金がかかるので、ビール業界への新規参入は難しいとされている。今ある競合他社と比べ、海外などの新たな市場開拓・戦略的合併にいち早く着手することにより「規模の経済」「コスト優位性」等を創り出していく必要がある。なお、キリンはアジアにおいてビール事業の拡大を図り、フィリピン食品大手サンミゲルからビール子会社のサンミゲルビールの株式の43%を取得する方向で独占交渉を進めている。また、07年にオーストラリアの乳業最大手ナショナルフーズをサンミゲルから取得、08年にはデアリーファーマーズも買収と積極的である。アジアでの事業が成功するかどうか、今後のシェア争いで最も重要な要素の一つと言える。新商品投入が続く新ジャンル市場においては、定番商品化できるかも鍵となる。すでに定番商品として認知されている「のどごし〈生〉」を中心に、キリンの強みである技術力に裏づけされた商品力の高さを、CMや店頭での展開を通じて訴求していくことが効果的である。

### ④ 脅威

ビール市場の低迷、消費者嗜好の変化（発泡酒など低価格商品の人気、若者のビール離れ、健康志向）に対しては、RTD<sup>1)</sup> におけるターゲット層の拡大・他社との差別化、糖質70%オフの「淡麗グリーンラベル」を中心に、「麒麟ZERO」など健康志向の商品の拡充・定番化、キリンの飲料・食品・医療事業との連携による新たなマーケティングコンセプトの創出などが必要である。

エネルギー・原材料の高騰への対応としては、商品先物取引などを有効に利用することによる損失のカバー・計画的な経営が有効である。そのためにも取引先や金融機関との関係強化が必要となる。

## 4. サントリーの分析

### (1) 現状分析

#### ① 最近の動向

総合飲料メーカーのサントリー株式会社は、非上場の最大手の会社であり、健康食品・外食産業なども手がけている。グループ会社にはサントリー・フーズやハーゲンダッツジャパンなどがある。「水と生きるSUNTORY」をコーポレートメッセージに掲げ、自然と

の共生に取り組んでいる。その一環として「ザ・プレミアム・モルツ」の製造過程でゴミを一切出さない徹底した分別や、容器リサイクルの推進を行いCSR活動も充実している。そのようなことから自社の強みを水に置き、国内ミネラルウォーター市場でも1位の販売数である「サントリー天然水」を有している。また、「利益三分主義」の考え方にもとづき、老人ホームや保育園の経営から、美術館、サントリーホールの運営など、サントリー独自のCSR活動にも力を注いでいる。

清涼飲料水の分野では本格派の緑茶である「伊右衛門」を始めとし、その技術力を活かして大ヒット商品を次々と生み出しているが、ビール事業においてはビール事業開始以来、ずっと赤字の状態が続いていた。しかし近年、サントリーの強みの一つである他社にはない独自の技術力を活かして開発した、高価格帯のプレミアムビールである「ザ・プレミアム・モルツ」がその売り上げを牽引し、サッポロビールを抜き業界3位になった。この「ザ・プレミアム・モルツ」はモンドセレクション最高金賞3年連続受賞し、一気にプレミアムビール市場を席卷し、シェアトップに躍り出たのである。

しかし近年は、その売り上げ構成比において、食品は全体の55%、酒類は35.8%、その他は8.6%となっている。意外なことに創業来の本業ともいべき酒類事業は35%ほどしかないのである。これは市場をリードする商品を持ちながらも、消費者の健康志向の高まり、少子高齢化が進み、若い世代の酒離れは著しいことが原因である。いずれは、現在の酒類は35.8%からさらに減少するのではないだろうか。

## ② 財務分析

2003年度から2007年度の財務データを総合的にみてみると、景気の悪化による原材料の高騰や、ビール市場の飽和、他社のビール系飲料との競争激化という状況にもかかわらず、連結・単体ともに売上高、経常利益、当期純利益は増加の傾向がある。積極的なマーケティング活動から販売費及び一般管理費（販売促進費や広告宣伝費）が年々増加している傾向があるが、全体的には増収している。サントリーの強みであるプレミアム戦略による「ザ・プレミアム・モルツ」などの収益性の高い商品の積極的販売や健康飲料の売り上げ拡大などが増収の要因の1つである。2005年から売上高総利益率は年々伸びており、「ザ・プレミアム・モルツ」がモンドセレクションを受賞したことが大きな要因の1つであるといえる。現金及び現金同等物の期末有り高や自己資本比率も年々増加傾向であり、流動比率も常に100%を超えており、また固定比率も年々低くなっていて短期的にも長期的にも安全性に問題はないといえる。サントリーは宣伝活動に力を入れており、その分他社より販売促進費や広告宣伝費が膨らむが、世間は今プレミアム感や健康志向を求めている傾向があることから、モンドセレクション受賞によるプレミアム感を利用した戦略や、素材へのこだわり、健康飲料水などの分野の技術などの強みを生かして、「ザ・プレミアム・モルツ」や「黒烏龍茶」などの多少高価格でも収益性の高い商品に力を入れるこ



とで、それを上回る収益を上げていると思われる。

### ③ SWOT分析

サントリーの事業についてSWOT分析を行うと以下のような結果になる。

強み (Strengths) としては、「ザ・プレミアム・モルツ」のブランド・エクイティの強さ、急拡大するプレミアム市場での圧倒的伸び率、サントリーの強みである水と培った開発力を生かした多岐にわたる製品開発 (低アルコール商品、清涼飲料水など)、洋酒の発掘と国内展開のノウハウ、海外事業への展開 (上海でのビール市場はサントリーが1位)、発泡酒の開発など新商品に対するパイオニア性が挙げられる。弱み (Weaknesses) としては、他大手3社よりも、販売チャンネルが弱い (後発企業のため)、レギュラービールの定番化が出来ていない、規模の不経済による低競争、低設備稼働率による低利益率、ビール工場数がキリン、アサヒと比べて少ない (生産力が弱い) ということが挙げられる。機会 (Opportunities) としては、急拡大するプレミアム市場、消費者のビールに対する高品質志向、消費者ニーズの多様化により海外ブランドのお酒の市場が伸びてきている。それにより海外ブランドの国内販売強化とOEM供給での商品開発の補強、全世界的な日本食ブームや北米での事業展開を梃子にした国際事業展開、ニーズの同一による他社とのコラボ商品の販売戦略が挙げられる。脅威 (Threats) としては、各カテゴリーでの大手2社との消耗戦による収益悪化、長期定番ブランドの更なるシェア低下とブランド喪失の脅威、大手2社のプレミアムビールへの経営資源投入による脅威、酒税法改正による既存利益率の悪化、国内における人口減少、嗜好の多様化、不景気による原材料の価格高騰、個人消費の衰退が挙げられる。

以上を踏まえて更なる分析を進めると、強みを生かす戦略として、「ザ・プレミアム・モルツ」を梃子にしたブランド戦略などが挙げられる。弱みを克服する戦略として、輸入ビールブランドの販売などが挙げられる。これらについては次の今後の展望で詳細に触れる。

## (2) 今後の展望

ビール市場に特化して言えば、サントリーの「ザ・プレミアム・モルツ」のシェア拡大は圧倒的な伸び率であり、販売路線の少なさ、消費者のニーズ、規模の経済からのコストダウンにより、まだまだ伸びるカテゴリーである。これによりサントリーは「ザ・プレミアム・モルツ」を軸にした戦略に力を入れていくべきであろう。またアルコールに対する消費者のニーズが多様化しており、それに対応したいろいろな種類のお酒 (焼酎、洋酒、リキュール) の販売、新商品開発、海外ブランドお酒の輸入・販売などニーズに合わせた戦略を打ち出していかなければならない。具体的には、OEMを積極的に活用した海外戦略などがある。

ビール業界全体の市場は飽和しており、人口減少、若者の酒離れ、消費者の多様化、さらに追い討ちをかけるように原材料の高騰、新ジャンルに対する酒税の改正により今後の成長は見込めず、国内での市場の縮小が考えられる。

国内市場の縮小を見込んで、すでにサントリーは創業来培ってきたアルコール飲料の醸造技術、酵母管理技術、バイオ技術を活かし、花、健康食品、医薬品、清涼飲料水の4つの分野にも進出している。特に健康志向の強い時代の中で、ここ最近、健康食品事業に力を注いでおり、多角化によるリスク分散を行っているようだ。今後もこの4つの分野を伸ばしていく必要があるだろう。

## 5. サッポロビールの分析

### (1) 現状分析

#### ① SWOT分析

サッポロビールの強み (Strengths)<sup>2)</sup> は、大きく4つある。1つ目は、品質へのこだわりである。生産者とコミュニケーションをとりながら共に品質の良いビール原料を作っていく「協働契約栽培」を推し進め、現在は麦芽とホップの100%で採用している。品質へのこだわりは他社と比べて圧倒的に強い。2つ目は、樽生ビールへのこだわりである。ビールサーバーの洗浄や注ぎ方を講習する「サッポロビヤアカデミー」、ビール回路をまるごと交換し、メンテナンスセンターで徹底的に洗浄する「サッポロセパレシステム」など、店舗で美味しい樽生ビールを提供してもらうために様々な工夫を行っている。サッポロビールは130年以上続く日本最古のビール会社である。日本で始めてビアホールを創り、木樽でビールを販売していた時代もある。樽生ビールへのこだわりは現在も強く受け継がれているのである。3つ目は、「エビス」のブランド力である。発泡酒、第3のビールなど低価格を売り物にするビール系飲料が成長する一方で、プレミアムビール市場が拡大を続けている。プレミアム市場をリードするのは、サッポロビールの「エビス」とサントリーの「ザ・プレミアム・モルツ」の2ブランドである。販売量では、「エビス」がトップブランドに位置している。4つ目は、フードビジネスサポートである。集客セミナー、従業員教育、仕入れ先紹介など外食企業をサポートするための「繁盛店への扉セミナー」、これは全国で年間40回も開催される人気イベントになっている。また、外食企業を担当する営業マンは200名以上おり、その背後に外食コンサルタントとしての教育を受けた「フードビジネスサポートチーム」が20名近くいる。各支店に必ず配置され、営業マンと協力して外食企業の経営をサポートしている。各エリアを熟知したサポート部隊なので、エリアに合った提案が実現できるのである。

サッポロビールの弱み (Weaknesses) として挙げられるのが、コストである。上述の

強みでも述べたようにサッポロビールは品質に関してかなりのこだわりを持っている。品質に力を入れるあまり、コストを抑えることには成功していないと言える。また、サッポロビールは模倣戦略を取る中で、30代をターゲットにした高品質のビール生産によって差別化戦略を取っているが、このため製品の価格は高い。景気低迷、健康志向によるビール離れも影響して、高価格ビールは売上げを伸ばすことができない。以上のようなことがサッポロビールの弱みである。

機会（Opportunities）<sup>3)</sup>による外部要因の強さとして、2点挙げられる。1つは、参入障壁の高さである。そもそもビール業界には、規模の経済性から、新規参入障壁の高さがある。特に、サッポロビールには歴史があり、古くから多くのビールを製造し、販売している。その歴史は、同業他社と同等、もしくは勝っていることから、新規参入するためには、莫大な金額が必要となり、参入障壁の高さが伺える。また、2つ目は、法令である。最近、酒類に関する公正な取引のための指針（平成18年8月31日制定）という新指針が生まれ、酒税の確保及び酒類取引の安定化を図る事で、酒類業の健全な発達を見込んでいくようである。これは、社会問題となっている少子高齢化の懸念や、ビールの販売落ち込みへの懸念から、政府が法令によって、保護を図ったものである。このように、ビール業界は、国の税金を担う収益源の1つであるという強みを持っている。

サッポロビールにとっての脅威（Threats）<sup>4)</sup>は主に、外的要因である政治法令による規制、市場トレンドつまり消費者の嗜好、経済状況、競合他社の行為がある。政治法令による規制とは、アルコール飲料には酒税が課されているため、税率の改正により価格の変更を余儀なくされてしまうという脅威がある。近年の改正では、平成20年5月に租税特別措置法が改正され、これによりアルコール飲料の種類が細かく分類され、また品目別に担税率が異なるようになったのである。ここでいう税は、基本的な枠組みについては酒税法に規定されており、簡単にいうとアルコール分が高ければ高い分だけ税金は高くなり、ビールについては定額である。そしてこの酒税法等の影響もあり近年の市場トレンドとしては、アルコール飲料に対しての国内消費量は年々縮小しているが、品目別に見てみると焼酎やワイン、低アルコール飲料の消費量は増加している一方ビールに関しては減少しているのである。また経済状況としては、飲酒運転による死傷事故の多発、食に関する事件の発生などによる、規制強化・需要減退ということが起こっている状況なのである。また競合他社による値下げや、新商品の発売にともない消費者が流れて行ってしまうことも脅威なのである。このようにビール業界全般に言えることかもしれないが、上記のような脅威がサッポロビールの周りにあるのである。

## (2) 今後の展望

景気低迷、健康志向によるビール離れも影響して、価格の高いサッポロビールはアサヒ

ビール・キリンビール・サントリーに比べ、売上げを伸ばすことが出来ていない。サッポロビールの強みである品質へのこだわりを力を入れるのもいいが、今後はコストの削減に重点を置いていかなければ他社に大きな差をつけられることになるだろう。コスト削減に重点を置いた上で、既存の銘柄を活かして、これまで以上に、他社の製品との明確な差別化をする戦略が求められる。

また、最近では発泡酒、第3のビールなど低価格を売り物にするビール系飲料が成長していることを考えると第3のビール市場へシフトしていく必要もあると考えるが、サッポロビールは「エビス」というトップブランドを活かしプレミアムビール市場で活躍していることを考えると第3のビール市場へ完全にシフトするのは正解とは言えない。今後は、プレミアムビール市場での規模を拡大させた上で第3のビール市場も視野に入れた戦略が必要になると思われる。

少子高齢化等による社会問題への対策としては、政府に頼らざるを得ない状況にあり、ビール販売の落ち込みは避けられそうにない。現在は、第3のビールという低価格商品が逆に売れていて、消費者の家計状況の悪化についてもビール販売の落ち込みにつながっていると考える。

外的要因である政治法令による規制、市場トレンドつまり消費者の嗜好、経済状況、競合他社の行為などの脅威はビール業界全般に対して言えるが、差別化した製品を作り、他社製品ではなくサッポロビールの製品を選んでもらえるような戦略を練る必要がある。

景気低迷、少子高齢化などの社会問題はこれからもビール業界を厳しい状況にするだろうが、サッポロビールならではの強みを活かし、コスト削減に努め、他社の製品との明確な差別化をしていけば、サッポロビールが他社より売上げを伸ばすことも可能であると考ええる。

## 6. おわりに

今回の研究を通して、まず、ビール業界は全体として非常に困難な状況にあることが判明した。すなわち、原材料費の高騰、小売業者による値下げ圧力の高まり、若者の嗜好変化、アルコール離れといったことによって、各社ともにビールの出荷量、売上が低下してしまっている。また、発泡酒など代替品の登場が近年のビール業界には特に大きな影響をもたらしている。そして、このような状況、さらに景気の先行き不安から、もはや国内市場に依拠した成長戦略は難しくなっているのかもしれない。そこで、今後はM & Aなどを通じた海外事業戦略も視野に入れていく必要があるだろう。

海外のビール消費量は中国で日本の約5倍、アメリカで約4倍、ブラジルで約1.5倍、ロシアで約1.4倍近くあり、世界のビール人口は増加傾向にある。その意味で市場規模縮小

を余儀なくされている日本にとって、海外市場はより魅力的な市場であると言える。特に中国のビール市場は、近年の中国人の平均所得の増加、生活レベルの向上に伴って、急成長してきている。それにより日本だけでなく外資ビールメーカーが中国国産ビールメーカーを買収したり、資本参加するという形態での参入を進めている。このように海外市場にはまだまだ可能性が広がっているのだが、海外にはベルギーのインベブ、アメリカのアンハイザー・ブッシュ、イギリスのSABミラー、オランダのハイネケンなど強豪が揃っている。日本のビール各社が海外においてどれほどのシェアを奪えるかが、各社の今後の大きな課題といえる。

これらを踏まえた上での、ビール業界の今後の課題としては、まず、シナジー効果、リスク分散を狙った多角化がある。ビール市場はもはや成熟しており、今後も大きな成長が見込めない状況である以上、発泡酒などの新ジャンルの成長に力を注ぎ、この成長の波に乗る必要がある。また、商品の多角化を進めることは消費者の嗜好多様化に対応するためにも絶対に必要であると考えられる。また、景気や原材料の高騰を受けて、消費者に著しい低価格志向がみられる。そこで、今後はコストの削減も今まで以上に重要になってくる。広告宣伝費、販売促進費などの費用見直しによって営業利益を確保することが求められるだろう。

最後になるが、ビール業界は新規参入が難しい業界であるとはいえ、国内市場の低迷、海外の強豪ビール企業の存在を考えると、今後ますます各企業間の競争が激化することが予想される。消費者、市場の動向にあわせて適切に対応し、より世界基準での競争力を高める必要があるといえるだろう。

#### 注

本研究は、社会科学部井上ゼミ3年による共同研究の成果である。「はじめに」と「おわりに」および全体的な構成やまとめは、俣野と杉本が担当した。また、各社の分析の担当者は次の通りである。アサヒビールは佐藤、島、御供、若松が担当、キリンビールは杉本、永平、俣野、宮下が担当、サントリーは勝間、小林（珠）、譜久里、山下が担当、サッポロは小林（佳）、西脇、長谷川、星野が担当した。

- 1) Ready To Drink の略。海外ではグラスに移しかえずに栓を開けてそのまま飲むスタイルの低アルコール飲料のことを言う。日本では、気軽に楽しむチューハイやカクテルを一般的にRTDと言う。
- 2) サッポロビールホームページ：<http://www.sapporobeer.jp/> 参照。
- 3) 国税庁「酒類に関する公正な取引のための指針」（平成18年8月31日制定）<http://www.nta.go.jp/index.htm> 参照。
- 4) 酒造組合ホームページ：<http://www.brewers.or.jp/activity/alco.html> 参照。

#### 参考文献

はじめに

- [1] 「産業レポート キリンがアサヒを再逆転？ 空前のビール総力戦の行方」、『週刊ダイヤモンド』2007年2月3日号、ダイヤモンド社。

アサヒビール

- [1] 池上重輔『マーケティングの実践教科書』日本能率協会マネジメントセンター、2007年。

- [2] GAIN <http://www.gain-www.com/report/beer.html> (2009年2月1日アクセス)
- [3] アサヒビールホームページ <http://www.asahibeer.co.jp> (2009年2月1日アクセス)
- [4] キリンビールホームページ <http://www.kirin.co.jp/> (2009年2月1日アクセス)
- [5] サッポロビールホームページ <http://www.sapporobeer.jp/> (2009年2月1日アクセス)
- [6] IT pro <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20060419/235643/?ST=kessan> (2009年2月1日アクセス)
- [7] 『週刊ダイヤモンド』2009年1月17日号、ダイヤモンド社。
- [8] 日刊工業新聞HP <http://www.nikkan.co.jp/news/nkx0820090116ceal.html>, <http://www.nikkan.co.jp/newrls/rls1227s-01.html> (2009年2月5日アクセス)

## キリンビール

- [1] キリンビールホームページ、『会社情報』 <http://www.kirin.co.jp/company/> (2009年2月1日アクセス)、『事業方針』 [http://www.kirin.co.jp/company/news/2009/0109\\_01.html](http://www.kirin.co.jp/company/news/2009/0109_01.html) (2009年2月3日アクセス)

## サッポロビール

- [1] サッポロビールホームページ <http://www.sapporobeer.jp/> (2009年1月30日アクセス)
- [2] 国税庁「酒類に関する公正な取引のための指針」(平成18年8月31日制定) <http://www.nta.go.jp/index.htm> (2009年1月30日アクセス)
- [3] 国税庁ホームページ、酒税関連法令の改正 (2009年1月30日アクセス) <http://www.nta.go.jp/shiraberu/senmonjoho/sake/kaisei/aramashi2008/index.htm>
- [4] 酒税法 [http://law.e-gov.go.jp/cgi-bin/idxselect.cgi?IDX\\_OPT=2&H\\_NAME=&H\\_NAME\\_YOMI=%82%b5&H\\_NO\\_GENGO=H&H\\_NO\\_YEAR=&H\\_NO\\_TYPE=2&H\\_NO\\_NO=&H\\_FILE\\_NAME=S28H0006&H\\_RYAKU=1&H\\_CTG=1&H\\_YOMI\\_GUN=1&H\\_CTG\\_GUN=1](http://law.e-gov.go.jp/cgi-bin/idxselect.cgi?IDX_OPT=2&H_NAME=&H_NAME_YOMI=%82%b5&H_NO_GENGO=H&H_NO_YEAR=&H_NO_TYPE=2&H_NO_NO=&H_FILE_NAME=S28H0006&H_RYAKU=1&H_CTG=1&H_YOMI_GUN=1&H_CTG_GUN=1) (2009年1月30日アクセス)
- [5] 酒造組合ホームページ <http://www.brewers.or.jp/activity/alco.html> (2009年1月30日アクセス)