

2008.9

プレミアム戦略による成熟市場への挑戦

早稲田大学大学院商学研究科 石井 裕明

早稲田大学商学学院 教授 恩蔵 直人

産研ワーキングペーパー 2008 001

Developing a Trade-up Strategy in a Matured Market

Waseda University

Hiroaki Ishii

Waseda University

Naoto Onzo

要 旨

近年、多くの企業が市場の成熟や製品のコモディティ化に頭を悩ませている。こうした状況においては、価格競争が起こりやすく、利益の確保が難しいからである。本稿では、こうした市場環境への対応策のひとつとしてプレミアム戦略を取り上げる。特にサントリーの「ザ・プレミアム・モルツ」に注目し、成熟が進むビール市場において、どのような戦略を展開したのかについて検討していく。

目 次

- ．はじめに
- ．サントリーとビール事業
- ．市場環境
- ．プレミアムモルツのマーケティング
- ．今後の課題
- ．終わりに

．はじめに

近年、日本ではプレミアム市場が注目されている。特に単価の安い最寄り品において、「手の届く範囲での贅沢」を打ち出した商品が続々と発売されている。通常のペットボトルの緑茶飲料より数十円高いプレミアム緑茶、1000円前後の高級シャンパー、濃厚な味のプレミアムカルピスなどである。使用時間が極めて短いティッシュでさえも価格が約4倍というプレミアムティッシュが人気となっており、標準的なドーナツよりも高価格な「クリスピー・クリーム・ドーナツ」には長蛇の列ができています。日常生活において高級感を演出し、気軽な贅沢を楽しみたいという欲求が消費者の間で高まっているのだ（遠藤2007）。こうした身近なプレミアム消費の典型といえるのがプレミアムビールである。

プレミアムビールは近年、大幅に売上を伸ばしている。2001年には1000万ケース（1ケースは大瓶20本、12.66リットル）に満たなかった出荷量¹も2007年に

は2500万ケース程度²にまで伸びたとみられる。発泡酒などを除いたビールに占める割合も2%台だったのが10%近くにまで拡大してきた。プレミアムビール市場は現在、メーカー各社から新商品が投入される競争の激しい市場となっている。こうした市場の拡大を牽引してきたのがサントリーの「ザ・プレミアム・モルツ」である。

．サントリーとビール事業

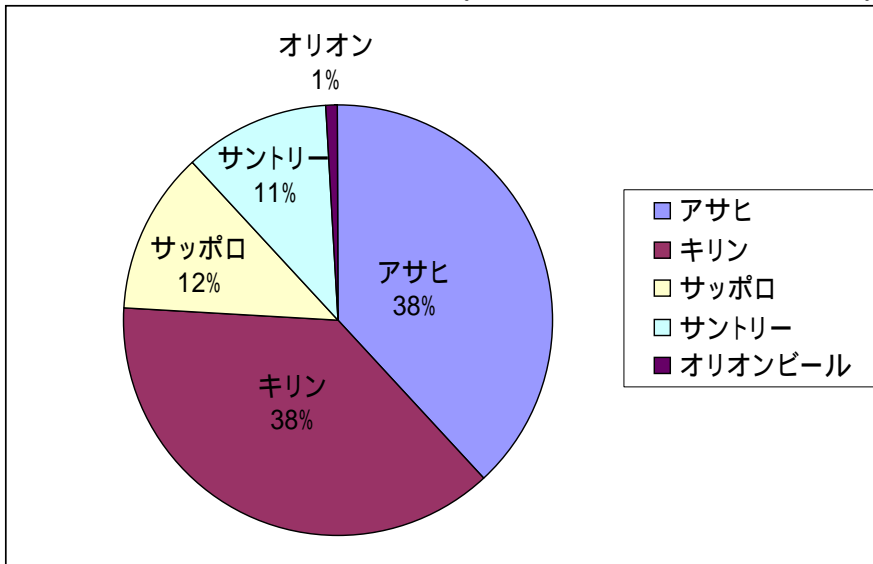
サントリーの創業は1899年、創業者鳥居信治郎氏によるぶどう酒の製造販売にまでさかのぼる。当時から現在まで一貫しているのは「やってみなはれ」と呼ばれる自由闊達な企業風土である。やらざることが罪であって、やりたいことが失敗しても罪には問われない。すべての責任はやることを承諾した社長に帰するのである。こうしたベンチャー精神は100年前に日本で初めてワインやウイスキーを作ってから現在にまで受け継がれている³。また、同社は消費者によく目を向けていることでも有名である。この背景には1980年まで圧倒的な支持を得ていた「サントリーオールド」の急激な販売縮小があるという。主力商品が衰退していくなか、清涼飲料業界などの競争の激しい分野に参入し、市場で生き残っていくためには消費者に近づく工夫を重ねるしかなかった(馬場 2007)。現在では清涼飲料などでもコンスタントにヒットを生み出す総合飲料メーカーとなっている。これほどの規模の企業では珍しい非上場企業でもある。

様々な分野でヒット商品を数多く輩出しているサントリーであるが、ビール事業では極めて長い苦戦が続いている。サントリーがビール事業に参入したのは1963年のことである。それ以来、43年間もビール事業は赤字だ。シェアは10%程度で万年4位である(図表1、2)。2005年度のビール事業の売上高は2078億円であったが、二桁億円の営業赤字。非上場企業であるため、正確な数字は公表されていないが、55億円前後の赤字と類推されている(永井 2006)。同年トップであったアサヒビールの売上高9195億円、営業利益700億円には遠く及ばない。

過去にビール事業黒字化のチャンスがなかったわけではない。シェアが10%あれば黒字化が見込めていた86年、87年には、麦芽100%ビールとして発売した「モルツ」のヒットによって、当時3位のアサヒを抜き、シェア10%と黒字化が目前であった。しかしながらその後アサヒがスーパードライを大ヒットさせ、このチャンスを逃してしまう。

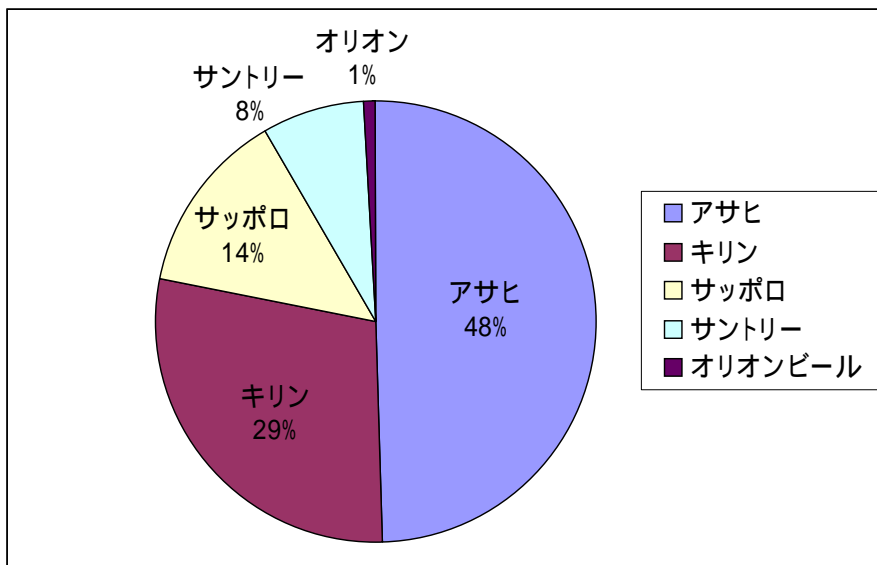
2000年には他社に先駆けて参入した発泡酒において、パイオニアである「スーパーホップス」やヒット商品となった「マグナムドライ」が好調な推移を見せ、発泡酒を含めたビール系飲料市場でのシェアが10%を突破し、黒字化も視野に入っていた。それでも赤字を脱することができなかったのは、競合メーカーの相次ぐ新製品発売によって販売競争が激化し、広告販促費が上昇してしまったためである。

図表1 2007年ビール系飲料シェア（発泡酒、第三のビールを含む）



『日経産業新聞』2008年1月18日付けより筆者作成。

図表2 2007年ビールシェア（発泡酒、第三のビールを含まない）



『日経産業新聞』2008年1月18日付けより筆者作成。

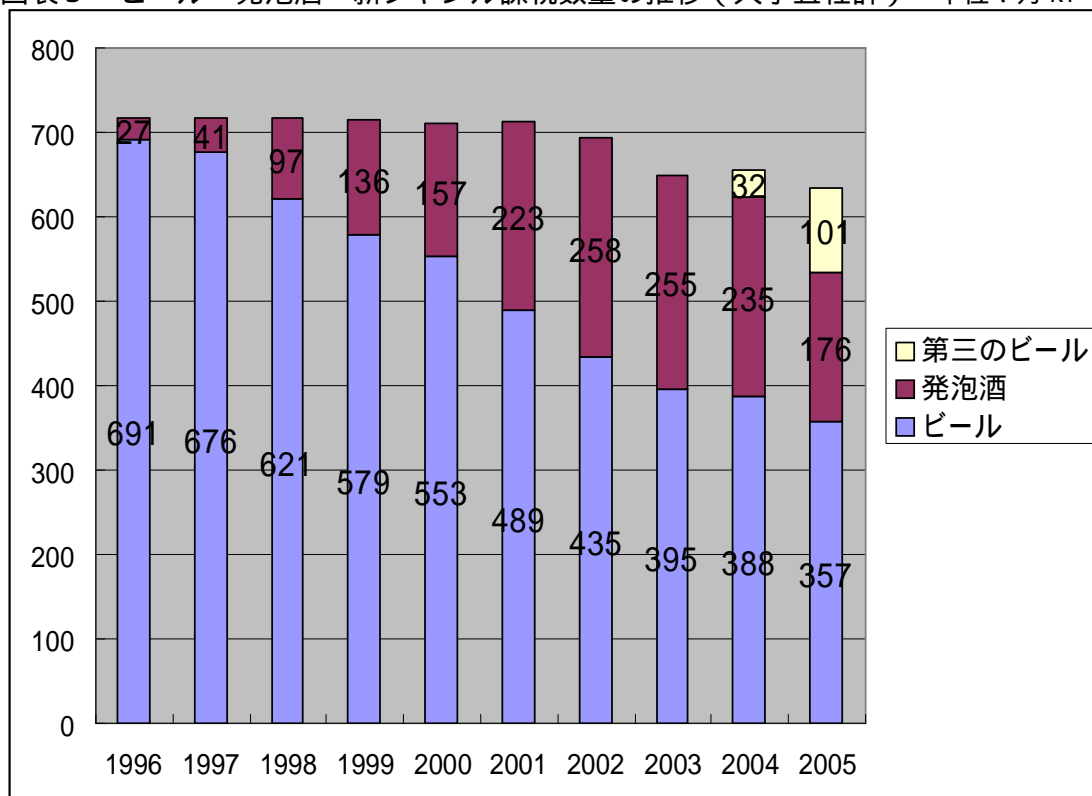
現在、サントリーがビール事業の主力として位置づけてきたモルツやマグナムドライは苦戦にあえいでいる。40年ごしの悲願は、新たな成長市場にあるプレミアムモルツに託されたのである。

・ 市場環境

- 1 市場の縮小

サントリーがビール事業で苦しんでいるのには外部的な要因も大きい。ビール市場全体が縮小傾向へと入っているのである（図表3）。2007年のビール、発泡酒、第三のビールの出荷量は前年比0.3%減の4億9608万ケースで3年連続の減少が続いており、現行統計が始まった1992年以降で過去最低の水準であった。背景には消費者のビール離れがある。

図表3 ビール+発泡酒+新ジャンル課税数量の推移（大手五社計）＜単位：万kl＞



2003年新ジャンル実績は0.3万klのため、グラフには表れていない

キリンホームページより。

世界的なトレンドとして、先進国になるほど人々の健康志向が高まり、普段飲まれる飲料がハードリカーから低アルコール飲料へ、さらにはノンアルコールへと推移していく(永井 2006)。特にビールは「太りやすい」とのイメージをもたれているため、健康志向の高まりによる影響を受けやすい。糖質ゼロや低カロリーをうたったビール系飲料も続々と発売されているが、健康を強く気にする消費者がビールを敬遠することは想像に難くない。また、20～30代の消費者では苦味のあるビール系飲料よりも甘くて飲みやすいチューハイやカクテルドリンクが人気となっている。特に缶チューハイは発泡酒に比べても安く、風味も多様なため、大きな支持を得ている。缶チューハイの市場規模は2000年には生産量ベースで29万キロリットルだったが、2004年には59万キロリットルと4年間で倍増した。2007年には飲酒運転防止の機運が高まったこともビール離れに追い討ちをかけている。

こうした消費者のビール離れの傾向はアンケート調査にも明確に現れている。日経MJが行った2006年の調査⁴によると、夕食時や夕食後に自宅でビール系飲料を全く飲まないと答えた人は全体の41.3%にも達したという。特に20代では57.5%が全く飲まないと回答し、その傾向が強い。1999年の類似した調査⁵で55%存在していた週に一度以上自宅でビールを飲むという回答者も、2006年には40%程度にまで減少している。調査条件が異なるため、単純な比較はできないが、消費者は明らかにビールから距離を置くようになってきている。

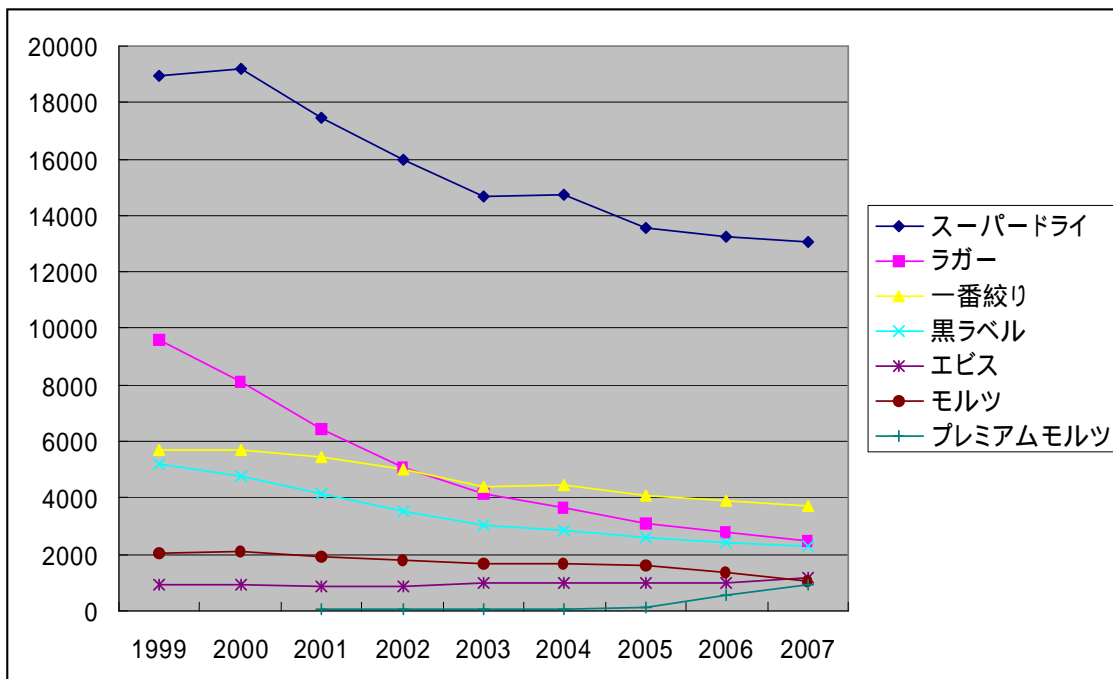
縮小を続けるビール系飲料市場の中においても、ビールから発泡酒や第三のビールへの乗り換えが数多く起きている。発泡酒が登場したのは1994年のことである。麦芽比率を低くして酒税を抑えた「ホップス<生>」がサントリーから発売され、価格の安さが消費者の支持を集めるようになると、メーカー各社がビールにそん色ない味の発泡酒を発売し、販売量が爆発的に増えていった。1994年当時のビールの価格は225円前後、一方のホップスは希望小売価格180円であった。第三のビールは、2003年のサッポロ「ドラフトワン」の発売によって市場に出回るようになった。原料に麦芽を使わないことで酒税を抑え、発泡酒以上の低価格が実現されている。導入当時の「ドラフトワン」の希望小売価格は125円。ホップス発売以来、低価格化を続けてきた発泡酒⁶に比べても20円安い値段であった。他の大手3社も2005年までには参入し、急速に拡大している市場である。

2007年の総出荷量4億9608万ケースの内訳は、ビールが2億7404万ケース、

発泡酒が1億2166万ケース、第三のビールが1億36万ケースである。ピークを迎えていた1994年の総出荷量は5億7321万ケースであり、発泡酒や第三のビールはほとんど含まれていない。市場全体が縮小してきている上に、ビールから他のビール系飲料への乗り換えが進んでいるということが数字の面からも確認できる。発泡酒や第三のビールを除いた市場の中でダントツのトップシェアを誇るのはアサヒの「スーパードライ」で1億3070万ケース、続いて麒麟「一番搾り」、麒麟「ラガー」、サッポロ「黒ラベル」などが続く。ビールで1000万ケースを越えているのは上記の4ブランドのほかにはサントリー「モルツ」とサッポロ「エビス(シリーズ合計)」の6ブランドしかない(図表4)。

装置産業であるビールは工場稼働率を落とさないように数量を確保しなくてはならない。縮小が続く市場環境においては、限られたパイを奪いあわなくてはならず、シェア争いの更なる激化が予想される。

図表4 ビール主要銘柄の出荷量推移 <単位:万ケース>



『日経産業新聞』2000年1月18日付け、2001年1月16日付け、2002年1月17日付け、2003年1月17日付け、2004年1月16日付け、2005年1月18日付け、2006年1月18日付け、2007年1月18日付け、2008年1月18日付けより筆者作成。

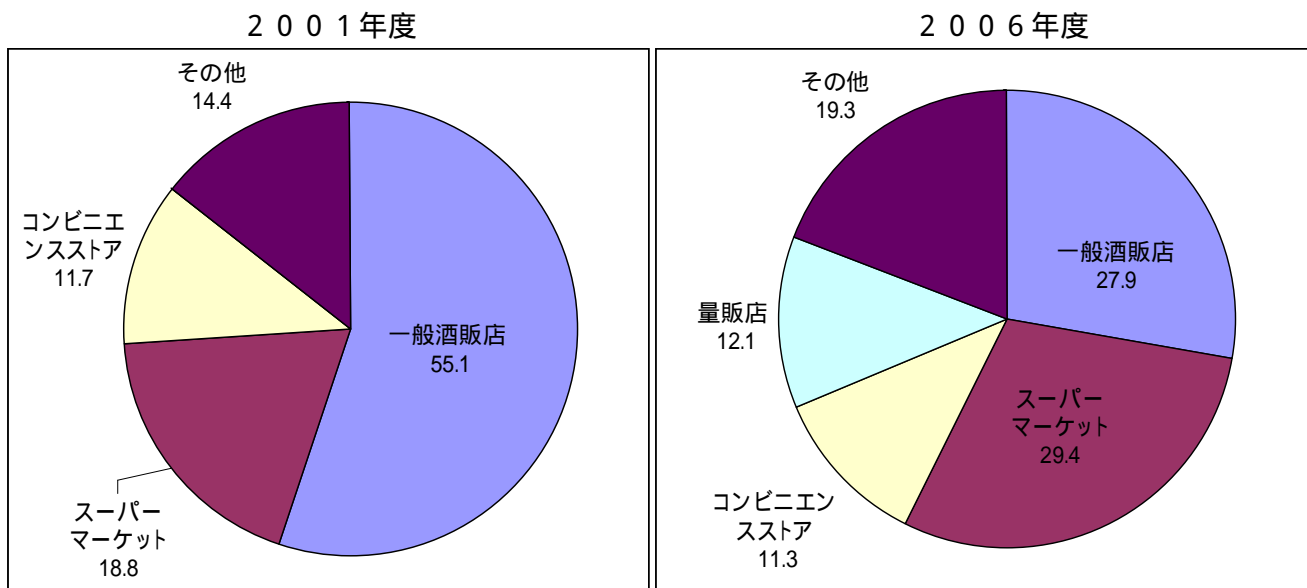
- 2 流通構造の変化

ビール市場の流通構造もこの20年間で一変した。ビール業界では80年代中盤まで、特約店と呼ばれるメーカーと専売契約を結んだ問屋を頂点とする流通の支配力がメーカーシェアに直結していた(永井 2002)。メーカーや流通の支配力が強く、顧客が「ビールをください」というと、その酒販店に息のかかったメーカーのビールが自然と出てきたためである。ビール市場には大きく分けて家庭用需要と業務用需要があるが、どちらにおいても顧客はブランドを選択してはいなかった。飲食店は川上である酒屋の言いなりにビールを選んでおり⁷、消費者もブランドにこだわりがなかったのである。

しかしながら現在ではこうした構図が崩れている。その背景には、消費者の購買スタイルの変化がある。87年に発売されたスーパードライの大ヒットをきっかけに、ビールの味の多様化と消費者の嗜好の個別化が進み、特定のブランドを求める消費者が増えた。例えば当時の飲食店では、「ビール」ではなく「スーパードライ」を求める客が驚くほど多かったという⁸。飲食店側は複数の銘柄を扱うことで消費者の嗜好の変化に対応し、顧客のニーズに合わせたブランドを取り扱うようになっていく。消費者のブランドへのこだわりは、コンビニ、スーパー、ディスカウントストアなど、酒類市場における新たな業態の台頭によっても促進された。これらの業態では、消費者自らが購入ブランドを選択するからである。ブランド選択における主導権は、メーカーや卸から消費者へと移っていった。

新業態の台頭によって酒販店の構成も変わってきた(図表5)。スーパーなどにおけるビールの値引き販売の増加によって、価格面で競争力のない中小の酒販店は、コンビニへの転業や廃業へと追いやられてしまった。2001年や2003年に酒販自由化が進められると、スーパーやコンビニはますます酒類取り扱い店舗を増大させ、市場の中心的な存在となってきている。2001年の段階で50%を超えていた一般酒販店の販売数量シェアは、2006年には30%を切る水準にまで落ちてしまった⁹。一方で大手小売チェーン各社は、販売数量の増大に伴い、メーカーや卸に対する交渉力を増し、より有利な条件を求めるようになってきている。シェア争いが激化し、販売数量が求められる中、消費者の購買スタイルの変化と新業態の台頭によって、メーカー各社は消費者に選択されるための商品力と小売店や飲食店などに受け入れられるための営業力が求められるようになってきたのである。

図表5 酒類の業態別販売数量シェア <単位：％>



国税庁「酒類小売業者の経営実態調査」より。

しかしながら商品力と営業力による販売数量の争いは、価格競争へとつながってしまった。ビールの営業は直接販売する問屋だけではなく、酒販店や飲食店を廻り、最終消費者に接する部分に商品を売り込むことで、間接的に売上を伸ばしていく。営業活動の競争激化は、こうした酒販店や飲食店への協賛やリベートによる勝負へと陥りやすい。リベートは値引きの原資となるため、酒販店で特売を展開し、販売数量を確保するためにはきわめて有効な手段となる。また飲食店では、取り扱い銘柄に選ばれるか否かによって販売数量が大きく変わってくるため、納入の決め手となるような良い条件を提示しなくてはならない。とはいえ、こうした競争の行き過ぎは、メーカーの利益を圧迫する。麒麟の荒蒔康一郎会長（当時）は、2001年や2002年ごろのビール市場について「（リベートが）エスカレートし、大変な乱売に突入した」と述べている¹⁰。また、麒麟ビール広域販売推進第2部の大谷知己課長代理（当時）は、飲食店への営業について「問題になっているのは、現金を含めた協賛合戦といった営業がまかり通ってきている点」と語っている¹¹。さらに商品力においても価格が重視されていた。2002年には発泡酒の希望小売価格の値引き競争が泥沼化し、消耗戦が展開されてしまった。この値下げ競争によって業界全体で600億円の利益が飛んだとの指摘もある¹²。

現在では、2003年の発泡酒増税や2005年のリベート見直しなどをきっかけに、

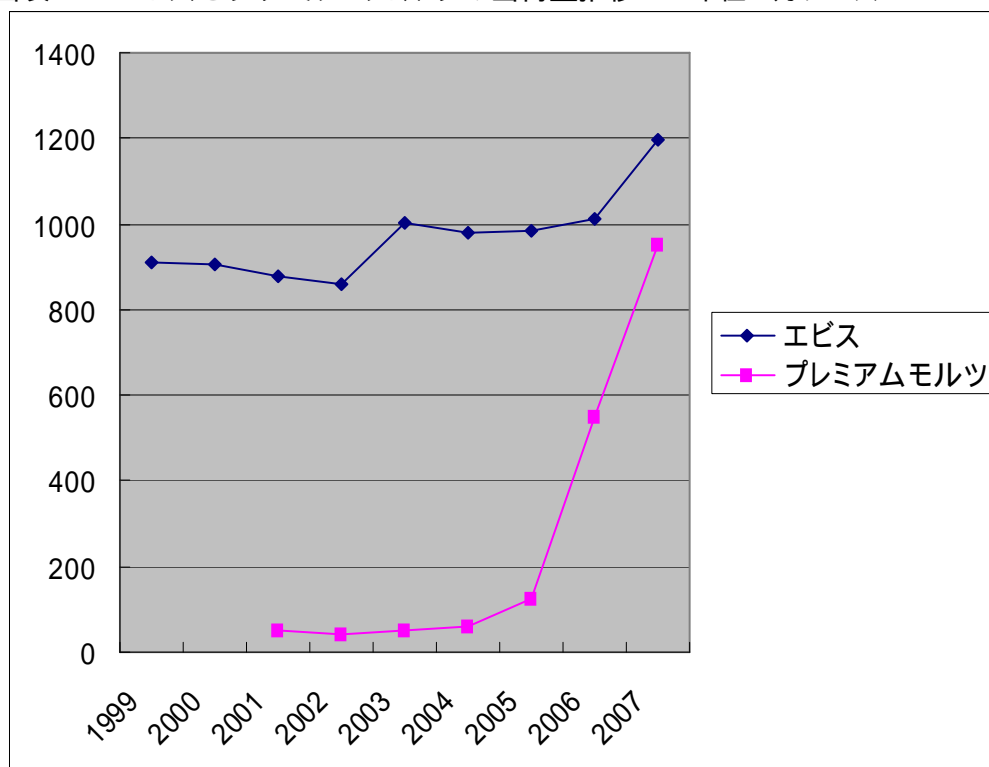
値引き競争による乱売時代には一応の終止符がうたれている。価格競争という不毛な消耗戦を経験したビール産業では、価格から価値へ、量から質へ、シェアから利益へというパラダイムの転換が求められている（永井 2006）。本来の意味での商品力と営業提案力が試されるようになってきているのである。

- 3 プレミアムビール市場

プレミアムビールとは通常のビールよりも高価格なビールのことである。それ以外に明確な定義があるわけではない。しかしこれらのビールは味が濃いという点において共通している。発泡酒や第三のビールなど、新しいビール系飲料は「すっきり」とした味に特徴がある。その下地となったのは「スーパードライ」の大ヒットと指摘されている（相良 2006）。スーパードライはそれまでほろ苦さやコクを味わう飲料であったビールに、すっきりとした味を導入することで日本におけるビールの味の本流を変えていった。爆発的に広がったドライブームを経て、日本のビールはすっきり味のトレンドを20年間歩み続けてきたのである。その一方で、ビールらしい味を求める顧客層も確かに存在していた。たとえば「しゃぶしゃぶ亭代々木今半」の店主、高岡稔氏は「最近の軽快な味のビールでは当店で出す最高の素材にビールがついていけない」と述べている¹³。プレミアムビールはこうした需要に応えてきたのである。

プレミアムビール市場は長らくサッポロ「エビス」の独壇場であった（図表6）。現在のエビスは、1890年に発売されたビールが戦時中の販売中止期間を経て1971年に再発売されたものである。味の特徴は、長時間熟成とドイツ・バイエルン産のアロマホップによって引き出された良質なコクと苦味にある。価格は2007年の実勢価格で、同社の主力ブランドである黒ラベルが207円なのに対し、エビスは244円である¹⁴。ブランド名が山手線の駅名になっていたり、夏目漱石の小説「二百十日」に登場したり、人気漫画「美味しんぼ」に取り上げられたりと、抜群の知名度を誇るブランドでもある。エビスは、80年代に販売不振の時期も経験するが、プレミアムビール市場の拡大と、94年から始まったTVCMをはじめとする大規模キャンペーンを追い風に年間1000万ケースを売り上げる一大ブランドへと成長した。ブランド憲法を制定したり、ブランド戦略部を設置したりとブランド・マネジメントに注力しており、強いエクイティを備えるブランドとしての評価も高い（中野目 2006）。

図表6 エビスとプレミアムモルツの出荷量推移 <単位：万ケース>



『日経産業新聞』2000年1月18日付け、2001年1月16日付け、2002年1月17日付け、2003年1月17日付け、2004年1月16日付け、2005年1月18日付け、2006年1月18日付け、2007年1月18日付け、2008年1月18日付けより筆者作成。

過去にもプレミアムビール市場が注目された時期は何度かある。90年代初頭、90年代後半、2000年代初頭などは、エビス以外の有力なプレミアムビールが導入され、プレミアムビールブーム到来と言われていた時期である。そのたびにエビスは一人勝ちを続け、プレミアムビール市場で唯一の息の長い商品となっている。エビスの強力なブランドエクイティの前に、他のプレミアムビールは値段分のプレミアムさを消費者に伝えられずに敗れてしまったのである。そればかりか、プレミアムビール全体に注目を集めることによって、従来のターゲット以外の消費者がエビスを手にとる機会となり、エビス愛飲者の増大と市場における地位の向上につながってしまった。91年に発売された「キリンプレミアムビール」、97年に発売された「キリンビール職人」、2001年に家庭用向けに発売された「モルツスーパープレミアム」など、エビスの強力なライバルになると目されていたブランドはいくつかあるが、その後、リニューアルを余儀なくされている。「モルツスーパープレミアム」のブランドリニューアルは「ザ・プレミアム・モルツ」誕生へと

つながっていく。

・プレミアムモルツのマーケティング

- 1 プレミアムモルツの開発

プレミアムモルツは、開発者山本隆三氏の「世界最高峰のビールを作りたい」との思いから生まれた。武蔵野ビール工場内にミニブルワリーが開設したのは1989年。当時の工場は一回の仕込み量が大きく、製造後の販売を考えると、個性的なビールを製造することができなかつたため、ヨーロッパのように小規模生産のできるミニブルワリーを建設し、多様なビールの生産を目指したのである。同年の秋に「モルツスーパープレミアム」として業務用の販売が始まったが、当初は店舗を限定して展開された。発売から3年後の92年の段階でも、取り扱い店舗は全国で15店舗のみであった。

山本氏はプレミアムモルツ開発の方向性として「ビール本来の『深いコクと味わい』をベースとして『花のようにエレガントなホップの香りと、強い苦味を感じるが、一瞬にして消えて、苦いという印象が残らない』ビール」と語っている¹⁵。こうした高い理想を実現するためのこだわりは素材選びにも反映されている。香り高いビールを実現するため、ホップはベリーファインと呼ばれる最高クラスのホップの中から、さらに厳選された最高品質のハラタウホップとザーツホップが使用されている。これらのアロマホップによって苦味が残らず、かつエレガントな香りという基本的な方向性が実現した。麦芽には豊かな味わいと爽快な後口のビールに最も適した二条大麦が採用された。その中でも、でんぷんが多く含まれる粒が大きいものだけが選りすぐられているという。

製造方法にも強いこだわりが見られる。プレミアムモルツが目指す「世界最高峰のビール」を実現するためには、何よりも「ホッペンフェンブルーム（ホップにある花のような香り）」と呼ばれるホップの香りを程よく出すことが必要であった。そのために開発された製造方法がアロマリッチホッピング製法である。香りを引き立たせようとホップの投入量を増やすと草のような風味が出てしまう。また、タイミングを誤ると後味に苦味残り、爽やかさが失われてしまう。試行錯誤の末、たどり着いたのが二～三度に分けてホップを追い足すように投入するというこの製法であった。開発には10年もの歳月が費やされたという。

ビールに不可欠なコクと締まりのあるキレの実現にも製造方法のこだわりが見て取れる。ビールの仕込みでは温度を下げなければならない。通常のビールでは一度温度を下げて次の工程に進むところをプレミアムモルツでは二度にわたって温度を下げ、濃厚な麦汁を作り出している。また、低温での発酵に長い時間をとることによって濃い麦汁ならではの深みを出している。低温発酵では味わいと深みが消えてしまうといわれているが、こうした問題は各工程における徹底的な雑味の除去によってクリアした。もちろんこれらの製法は手間やコストを要する。しかしながら開発者の山本氏が「ビールの本場ヨーロッパに単身渡り、様々なビールの研究を重ね、導き出した答え」としてプレミアムモルツを語るように商品に対する確かな自信へとつながっている。

- 2 プレミアムモルツの転機

モルツスーパープレミアムが家庭用向けの缶で展開されるようになったのは2000年11月のことである。年間の販売目標は200万ケースであったが、予想したほどのヒットには結びつかず、実際には50～60万ケース程度で推移していた。こうした中、2003年5月に名称が改められ、現在の「ザ・プレミアム・モルツ」となった。価格は実勢価格でモルツが207円なのに対し、プレミアムモルツが249円である¹⁶。

サントリーの佐治信忠社長は、2001年ごろからプレミアムビール部門を強化せよと訴えていた。他の業界における高額商品のヒットに目をつけてのことであったが、現場の反応はいまいちであった。こうした社内に「ゆらぎ」を与えるため、佐治社長は、2002年9月にマーケティング畑一筋だった丸山紘史氏を研究部門の幹部に抜擢すると、2003年10月には商品開発や技術の担当常務に起用し、「マーケティングと技術の融合」を推し進めた。

こうした「ゆらぎ」の甲斐もあってか、サントリー社内も徐々にプレミアムモルツ強化へと動き始めた。武蔵野ビール工場醸造技術師長の猪沢伊知郎氏のもとに当時のビール・RTDカンパニー長で技術出身の柳謙三常務からメールが届いたのは2004年秋のことである。内容は、権威あるコンテストへのプレミアムモルツの出品を勧めるものであった。猪沢氏らを中心とした技術者チームは、国際的な食品コンクールであるモンドセレクションへのエントリーを決めた。

モンドセレクションは1961年に始まった食品業界の代表的なコンクールである。対象カテゴリーは、ワイン、リキュール、スピリッツ、ビール、ミネラルウォーター、菓子、

穀物性食品などに分かれており、出品総数は毎年7000品目を超える。出品された製品は、味覚、原材料、品質などの項目から審査され、百点満点での評価が下される。95点以上を獲得した製品には最高金賞が送られ、以下、金賞、銀賞、銅賞と続くが、金賞以上の授賞は難しいと言われている。日本では、グリコアーモンドチョコレートや日清製菓のバターココナッツが金賞を受賞したことで知られている。

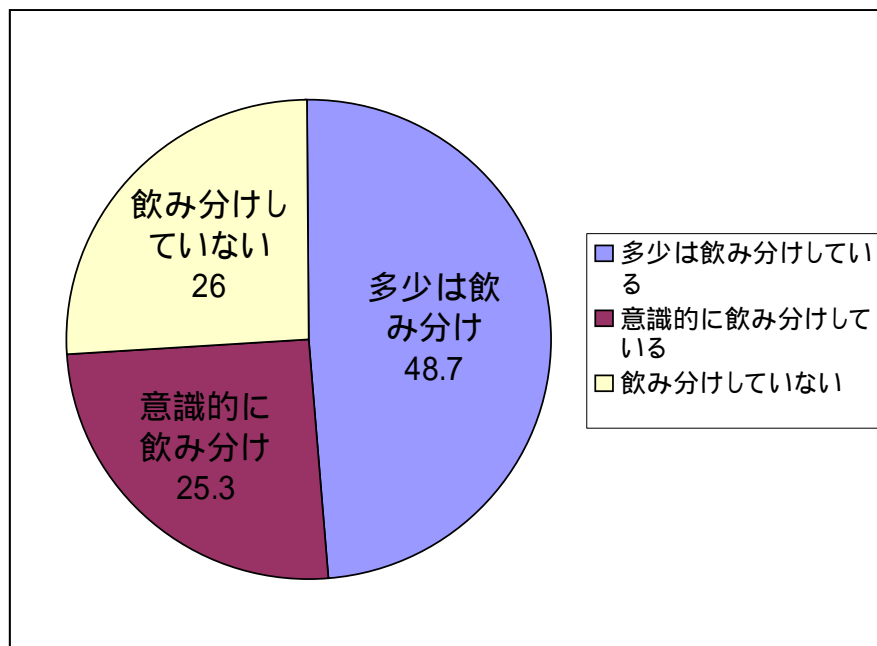
2005年5月、猪沢氏のもとに送られてきた審査結果は、驚くべきものであった。プレミアムモルツが最高金賞を受賞したのである。日本のビールの最高金賞受賞は初めてという快挙である。また、初めてのエントリーで最高金賞受賞というのも過去に例がなかった。この最高金賞受賞がプレミアムモルツの転機となる。

- 3 プロモーションと営業の相乗効果

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ると、サントリーはプレミアムモルツ強化に大きく舵をきる。もともとトップはプレミアムビール市場への注力を求めていたのである。最高金賞受賞は、こうした動きに弾みをつけた。2005年秋には、ビール事業部内にプレミアムモルツに特化した「プレミアム戦略部」が設立され、販売拡大に向けた準備が整えられた。当のプレミアムモルツは、モンドセレクション受賞後に品切れを起こすなど、徐々に人気が高まり始めていた。

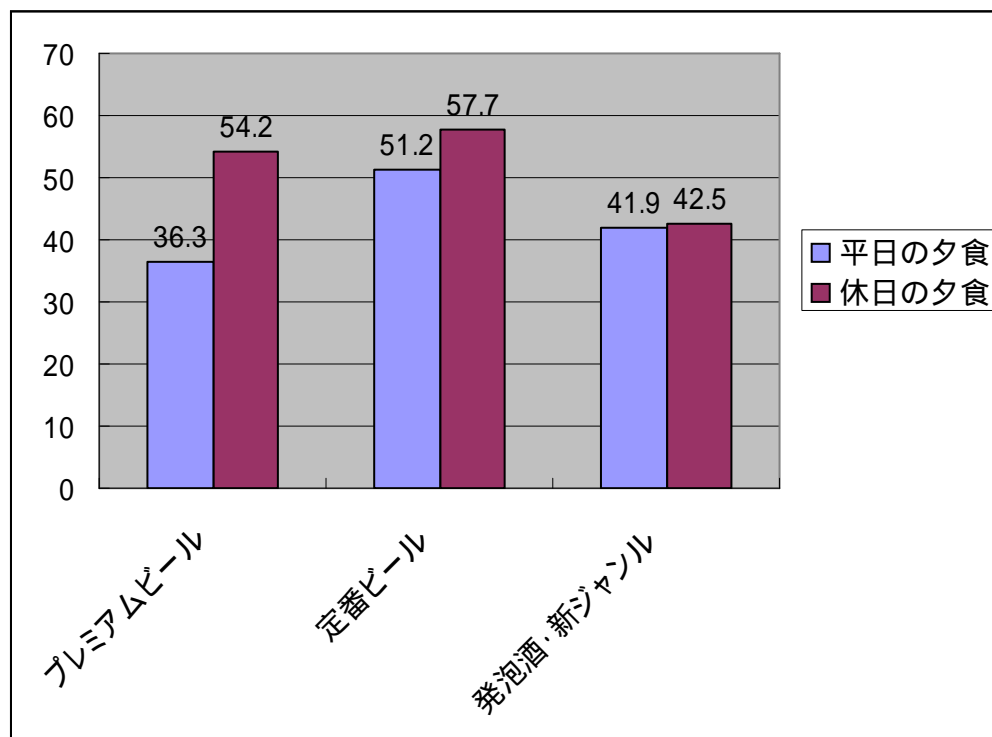
2005年年末、プレミアムモルツを片手に「最高！」と叫ぶロック歌手矢沢永吉の姿がTVCMで流れ始める。CMのコピーは「最高金賞のビールで最高の週末を」であった。このCMの狙いは大きく分けて二つある。一つは最高品質の訴求である。世界に通用したという言葉に弱い日本人に対し、プレミアムモルツの味の良さを刻み付けるには、モンドセレクション最高金賞はうってつけの言葉であった。もう一つは、週末というプレミアムビール飲用シーンの明確化である。従来からのプレミアムビール愛飲者は、プレミアムビールと他の低価格なビール系飲料とを飲み分けており(図表7)、プレミアムビールを休日に、他のビールや発泡酒を平日に飲む傾向があった¹⁷(図表8)。サントリーはこうした消費者行動をベースに、普段、低価格な発泡酒や第三のビールなどを飲んでいる消費者に対し、週末や休日のちょっとした贅沢としてプレミアムモルツを提案したのである。平日と週末の飲み分けというスタイルは、週末に「自分へのごほうび」を求める消費者に受け入れられていく。実際週末になると平日の1.5倍程度プレミアムビールが売れたという¹⁸。

図表7 プレミアムビールの飲み分け意識 <単位：％>



サントリー（2005）より。

図表8 プレミアムビールの飲用シーン <単位：％>



サントリー（2005）より。

プレミアムモルツの認知率向上とプレミアムビールの飲用シーン浸透のために投じられた広告費は莫大であった。数字は公表されていないが、TVCM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という¹⁹。雑誌でもビール業界ではかつてないといわれるほどの数のタイアップ記事が展開された。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る。値引きが不要でリベートなどの販促費がかからないとはいえ、これほど多額の広告費を一つのニッチ市場に使うことは、ビール業界では異例なことであった。2006年5月にプレミアムモルツのモンドセレクション最高金賞の2年連続受賞が決まると、プレミアムモルツの大規模コミュニケーションにさらに拍車がかかった。

いかに「やってみなはれ」のサントリーといえど、広告費を無尽蔵に使えるわけではない。プレミアムモルツの広告費は、モルツの広告を縮小することで捻出されている。こうした主力ブランドを犠牲にしたニッチ市場への集中戦略は、上場企業ではとりにくく、オーナー会社であるサントリーならではの展開と指摘されている²⁰。

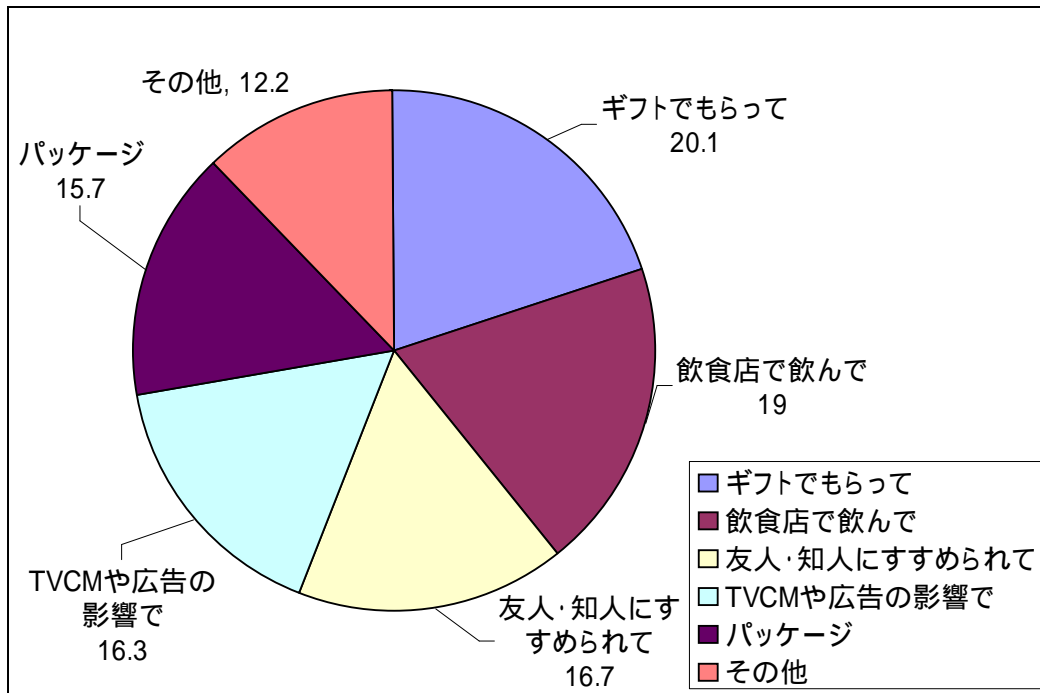
業務用市場においては、より顕著にモルツからプレミアムモルツへの転換傾向が見られる。サントリーは既存の取引先飲食店のビールをモルツからプレミアムモルツに切り替えるよう促す戦略をとったのである。利益商材であるプレミアムモルツの構成比が高まるほどサントリーの粗利率が改善していく仕組みになっている。客単価を上昇させたいという飲食店側の思惑とも重なり、この切り替えは一気に加速していく。

業務用市場における新規開拓も積極的に行われた。ターゲットは我が国最大の高級飲食街、銀座である。それまでのサントリーは、麻布、六本木、恵比寿、渋谷などの情報発信地域を中心に開拓営業を展開してきた（永井 2006）。しかしながら「最高」を掲げるプレミアムモルツでは、銀座の持つ影響力を見逃すことはできなかった。老舗の多い銀座では大手居酒屋チェーンのような数量の確保は難しい。その一方で、味にこだわる老舗にいれてもらうことができればブランドへの信頼は格段に高まるであろう。ブランドへの信頼向上は、家庭用需要へも波及する。サントリーでは2006年1月にプレミアムモルツや高級ウイスキーを専門に扱うプレミアム営業部を設立し、銀座への攻勢を強めた。

実際に銀座での営業を始めてみると、想像以上にプレミアムモルツの認知度は高かったという。莫大な費用をかけた TVCM が功を奏した形である。配布したサンプルを飲んだ飲食店店主の感想も好評であった。2006年の夏ごろからは銀座でのビッグクライアントも獲得できるようになり始め、2006年の12月までには、銀座で酒を出す1500店舗のうち、プレミアムモルツが500店で取り扱われるようになったという（前田 2006）。

高級飲食店での採用という「お墨付き」に家庭用市場への質的な波及効果が期待できるとするならば、納入店数の増加には量的な波及効果が期待できる。プレミアムビール愛飲

図表9 プレミアムビールの飲用のきっかけ <単位：％>



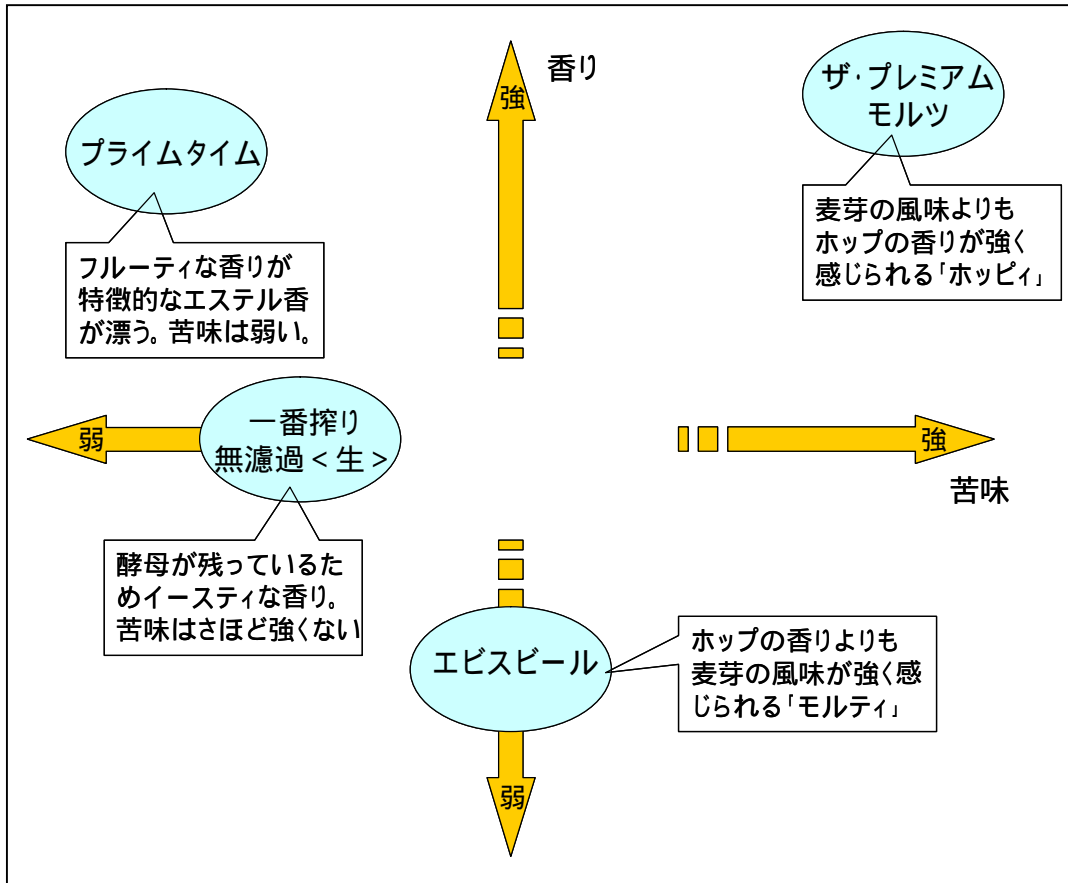
サントリー（2005）より。

者の約2割は、プレミアムビールを飲みはじめたきっかけとして飲食店での飲用をあげている²¹（図表9）。納入店が増加すればするほど、プレミアムモルツに対する潜在需要を刺激できる構図である。サントリーでは、こうしたプレミアムビール市場の特性を踏まえ、社員の研修や飲食店向けのセミナーなどの充実によって、業務用市場での営業を強化している。

ビールは中元や歳暮などの贈答品として用いられることも多い。少し高級なプレミアムビールであればなおさらである。さらにプレミアムビールを飲み始めるきっかけとしてこうした贈答品を指摘する消費者も多い²²（図表9）。これまでサントリーはビール市場のシェア同様、万年4位に甘んじていた。しかしながら2006年の中元商戦では、プレミアムモルツが前年の4倍も売れる好調ぶりであった。これを受けてサントリーは、同年の歳暮商戦で初めてギフト広告を制作した。ビール事業進出43年目にしようやくギフト市場への本格参入を果たしたのである。2007年の中元商戦でも好調は続き、一部の百貨店では二位に浮上したという。

プレミアムモルツが急速に消費者の支持を集めた裏には、味にも理由があった。ビール評論家の田村功氏はプレミアムモルツを「鈍感な人にも違いが分かる味」、エビスを「（違いが）分かる人には分かる味」と評した²³（図表10）。エビスが独走していた従来のプ

図表10 主要プレミアムビールの分類



『日経 TRENDY』2006年12月号、18ページより。

プレミアムビール市場は、味の違いが分かる一部の消費者によって支えられていたのである。その一方、それほど味に敏感でない人々は、40円という価格差分の違いを感じる事ができず、プレミアムビールに魅力を感じなかったのかもしれない。プレミアムモルツの明確な味の違いは、従来のプレミアムビール市場のターゲットとは異なる消費者をリピーターとして取り込み、販売を拡大する上できわめて重要な要因となったのだ。開発者山本氏の最高を求めるこだわりはこうした形で実を結んだ。

プレミアムモルツを中心としたプレミアムビールが酒販店から歓迎されたという側面も大きい。ビール市場の中心的存在となりつつある発泡酒や第三のビールは、単価も安く、値引き競争も激しいため、流通側もいつしか疲弊していたのである。西友の担当者はプレミアムビールについて「単価が高く、価格を下げる必要もない。積極的に売りたい商品」と述べたという²⁴。ビール系飲料全体から見るとまだそれほど構成比の高くないプレミアムビールに、売り場スペースの4分の1程度割いている店も多く(相良 2007)、こうした流通側からの支持もプレミアムモルツやプレミアムビールの躍進を支えた。

プレミアムモルツの販売数量は、モンドセレクション最高金賞受賞後の2005年後半から急速に拡大してきている。2005年には126万ケースとそれまでの売上から倍増させ、2006年には550万ケースと前年比4倍以上という快進撃を続けた。2007年はモンドセレクション最高金賞3年連続受賞を追い風に、1300万ケースときわめて高い目標の達成を目指したが、最終的には950万ケースあまりにとどまった。それでも前年比170%を超える高い成長率を維持している。

．今後の課題

調査会社の富士経済がまとめた加工食品市場調査²⁵によると、2007年のプレミアムビール市場は1605億円で前年比40%程度増えたと見積もられている。同じ調査の2008年の予測では2007年比6.6%増の1711億円と予測され、プレミアムビール市場の拡大にも一つの区切りがつくと予想されている。その一方、プレミアムビール市場では相次ぐ新商品の導入により、競争の激化が始まっている（図表10、11）。

プレミアムビール市場のリーダーブランドであるエビスは2007年、それまでの「エビス<黒>」を「エビス<ザ・ブラック>」にリニューアルしただけではなく、新たな通年の新商品「エビス<ザ・ホップ>」を発売した。「エビス<ザ・ホップ>」の特徴は、従来のコクと深い味わいとは対照的なまるやかな飲み口にある。アウトドアを連想させる緑のカジュアルなパッケージを採用することで、これまでエビスを飲まなかった層にも訴求している。2007年の売上はブランド合計で1198万ケースにも達し、縮小が続くビール市場の中で15年連続のシェアアップを続けている。

ビール市場の二大ガリバーであるアサヒと麒麟もこうした市場の拡大を見逃すはずがない。スーパードライの圧倒的な売上で市場シェア首位を守るアサヒは、2006年に「プライムタイム」を発売し、消費者からの一定の支持を集めている。2008年にはこれまで業務用のみで販売してきた「熟撰」を家庭向けにも投入し、プレミアムビール市場の品揃えを充実させてきた。首位のアサヒに肉薄する麒麟は2006年に「一番絞り無濾過<生>」をチルドビールとして発売したのに続き、缶商品のプレミアムビールとして「キリンブラウマイスター」「ニッポンプレミアム」を発売した。

図表 1 1 主要プレミアムビールの特徴

アサヒ	プライムタイム	マイルドな口当たりとべたつきのない後味。ホップの割合が高く、豊かな味わいがある。注ぎ口の工夫によりきめ細かな泡を実現。「極上という名の時間のプレミアム」。
	熟撰	こだわりの素材、丁寧な仕込み、長期熟成によって生まれた深い味わいと上質な香りが特徴。
キリン	一番搾り 無濾過<生>	麦芽 100%のチルドビール。キリンのビールづくりの象徴「一番搾り」によって、渋みの少ない、まろやかな麦芽のうまみを守りながら、コクと味わいを高めた。
	ブラウマイスター	チェコ・ザーツ産のファインアロマホップ、良質な麦芽、元気な酵母などの原材料と製法へのこだわり。芳醇にしてしまりある味わいときめ細かな泡が特徴。
	ニッポンプレミアム	原材料に国産の麦芽とホップを採用。麦芽アミノ酸を2倍使用し、旨みを引き出している。やわらかい旨みと引き締まった苦味。
サッポロ	エビス	厳選されたアロマホップから生み出される良質な苦味が特徴の麦芽100%ビール。100年以上続く伝統の味。
	エビス<ザ・ブラック>	エビスビールの特徴が生かされた黒ビール。あらゆる製造工程にこだわりが見られる。
	エビス<ザ・ホップ>	チェコ・ザーツ産のアロマホップによる心地よい香りの実現。こだわりの製造方法によるまろやかな飲み口。
サントリー	ザ・プレミアム・モルツ	した高品質なアロマホップを通常の2倍使用。独自製法などによって、エレガントなホップの香りやしっきりとしたコクと旨みを実現されている。モンドセレクション最高金賞3年連続受賞。

競争相手は国内メーカーの発売しているプレミアムビールだけではない。消費者の「ちょっとした贅沢」を求める傾向やビールに対するこだわりが強まってくると、より高価格な輸入ビールに魅力を感じる人が増えるかもしれない。実際、ベルギービールなどを中心に、国産ビールにはない個性的な風味を求める消費者が増えてきているとの指摘もある(日本経済新聞 2006)。

こうした競争激化の中、プレミアムモルツはプレミアムビール市場での首位獲得が第一の課題となる。首位には様々なうまみがあるからである。例えば、プレミアムビールのトップメーカーであれば、贈答品などとして選ばれる可能性は高まるだろう。また、ビール系飲料ではトップメーカーが圧倒的に強いという構図がある(宇賀神 2007)。ビールは「スーパードライ」、発泡酒は「端麗<生>」、第三のビールは「のどごし<生>」など、各市場において一度首位になったものが長く君臨している。これまでプレミアムビール市場においてエビスが独走を続けてきたのもこうした業界の特性が大きく影響しているのかもしれない。発売以来、譲ることのなかったエビスの牙城をプレミアムモルツが崩せるかに注目が集まる。

プレミアムモルツのヒットやプレミアムビール市場の拡大を単なるブームに終わらせず、定着させていくことも必要である。我が国における酒類市場では、90年代後半の赤ワインや2000年代前半の本格焼酎など、いくつかのブームがあった。こうしたブームは、当該カテゴリーを消費者にとって身近にするものの、あまりに強烈すぎると早期の飽きにつながってしまう。ブーム後には急激に売上が減少してしまうことも少なくない。既に酒類市場の次なるブームとして日本酒ブームや梅酒ブームなども予測されており(永浜 2007; 山崎 2006)、消費者のプレミアムビールからの離反が懸念される。また、日本のビール市場は、新ブランドの定着が難しい市場でもある。スーパードライの発売された87年から2001年までで、ビールメーカー4社はビールだけで200を超える新製品を発売したが、現在も同じ形で残っているのは季節限定商品などを除けば、スーパードライと一番絞りの2つだけである(永井 2002)。今後、定番として生き残っていけるのか、プレミアムモルツの真価が問われる。

定番ビールとしての定着は、サントリーのビール事業がおかれた状況からも強く求められる。プレミアムモルツの販売拡大はモルツの売上を犠牲にしてきた面も大きい。2007年のモルツの出荷量は、前年比21%減の1060万ケースであった。プレミアムモルツがヒットする前の2004年の出荷量1693万ケースと比べると、約4割減少してし

まっている。プレミアムモルツとの差は既に100万ケースあまりしかない。プレミアムモルツへの集中戦略は、一種の賭けでもある。既に確立していたモルツブランドを犠牲にしてまで注力したプレミアムモルツからも消費者が離れてしまった場合、サントリーはモルツで失った消費者層とプレミアムモルツから離れた消費者層という二重の苦しみを味わうこととなるからだ。長期的視点からのプレミアムモルツブランド育成と顧客維持が必要であろう。また、将来的にどちらのブランドをサントリービール事業の主力とするのかについても検討しなくてはならない。ビール事業部プレミアム戦略部長である鳥井信弘取締役は、モルツをプレミアムモルツのサブブランド化する可能性についても言及している²⁶。

「ちょっとした贅沢」として飲まれるお酒という視点からは、これまで競合と考えられていなかったものも意識しなくてはならない。たとえば、スパークリングワインを気軽に飲む消費者が増加しているという(大林 2004)。シャンパンほど高級ではないが、贅沢な気分を演出してくれるスパークリングワインはまさにプレミアムビールの代替品の一つであろう。また、本格焼酎ブームをきっかけとして、酒にこだわりを持つ人が増えていても言われている。ウイスキー業界では近年、こうした酒に「うんちく」を求めるようになった消費者をターゲットとしたプレミアム製品が相次いで発売されている(原 2007)。「週末のご褒美」としてこうしたビール以外のアルコール飲料を選択する消費者も増えてくるかもしれない。週末の消費者の胃袋をそれぞれのアルコール飲料が奪い合うという構造が予測される。こうした中でプレミアムビールをいかに位置づけていくのか、メーカー各社の動きが注目される。

・終わりに

2008年、消費者のビール離れは一層進むと予想される。すでに大手メーカー4社は2008年中のビールの値上げを発表しており、サントリーを除く3社の販売計画は前年の水準を下回っている。サッポロビールの福永社長は市場の見通しについて、「ビールの量が伸びるとはまず考えられない」とまで述べている²⁷。

こうした中、サントリーだけはプレミアムモルツの更なる拡大に期待し、前年比プラスの計画を発表した。今回のチャンスに、サントリーはビール事業を黒字化することができるのだろうか。40年を超える挑戦の行方は、プレミアムモルツにかかっている。

-
- 1 サントリーの推定。『日本経済新聞』2006年9月21日付け。
 - 2 各社販売実績をもとにした筆者推定による。
 - 3 当時の鳥居信一郎社長の言葉。『日経ビジネス』2000年11月20日号、76ページ。
 - 4 『日経流通新聞』2006年12月20日付け。
 - 5 『日経流通新聞』1999年6月12日付け。
 - 6 2002年年初までは一律145円。麒麟の「極生」が135円で発売されたのをきっかけに、各社が値下げを実施。一時は125～135円になるものの、その後の増税により、再び希望小売価格が10円値上げされた。
 - 7 アサヒビール倉地俊典氏の話。永井（2002）『ビール15年戦争 すべてはドライから始まった』、127ページ。
 - 8 麒麟ビール真柳亮氏の話。永井（2002）『ビール15年戦争 すべてはドライから始まった』、66ページ。当時、真柳氏は麒麟外食チームの一員として原宿に「DOMA」という大皿料理の店をオープンさせ、店長を勤めていた。
 - 9 国税庁「酒類小売業者の経営実態調査結果について」より。
 - 10 永井（2006）『ビール最終戦争』、51ページ。
 - 11 永井（2002）『ビール15年戦争 すべてはドライから始まった』、263ページ。
 - 12 当時のサッポロビールの常務執行役員商品開発部長村上隆男氏による分析。永井（2006）『ビール最終戦争』120ページ。
 - 13 永井（2006）『ビール最終戦争』、265ページ。
 - 14 『日経トレンドィ』調べ。2007年11月号、22ページ。2005年から始まった新取引制度によって、希望小売価格と希望卸売価格が廃止され、メーカーは卸に出荷価格のみを示すようになった。現在、ビール業界では、小売が自由に売価を決めるオープン価格となっている。
 - 15 サントリーニュースリリース。<http://www.suntory.co.jp/news/2005/9290.html>。
 - 16 『日経トレンドィ』調べ。2007年11月号、22ページ。
 - 17 サントリーニュースリリース。<http://www.suntory.co.jp/news/2005/9290.html>。
 - 18 ファミリーマート関係者の話。『日経TRENDY』2006年12月号、15ページ。
 - 19 プレミアム戦略部・松雄雅人ブランドマネジャー（当時）の言葉。『日経TRENDY』12月号15ページ。
 - 20 ライバル会社の話。『日経TRENDY』2006年12月号、15ページ。
 - 21 サントリーニュースリリース。<http://www.suntory.co.jp/news/2005/9290.html>。
 - 22 サントリーニュースリリース。<http://www.suntory.co.jp/news/2005/9290.html>。
 - 23 『日経TRENDY』2006年12月号、18ページ。
 - 24 『日経TRENDY』2006年12月号、14ページ。
 - 25 富士経済マーケット情報。<https://www.fuji-keizai.co.jp/market/07096.html>。
 - 26 『日経ビジネス』2007年7月23日号、13ページ。
 - 27 『日経流通新聞』2008年1月14日付け。

<参考文献>

- 宇賀神幸司（2007）「サッポロの「エビス」が守る高級ビール市場にうまみ サントリー、首位奪取の正念場」『日経ビジネス』7月23日号、12 - 13。
- 遠藤功（2007）『プレミアム戦略』東洋経済新報社。
- 大林卓（2004）「自宅でお店ではじける スパークリングワイン手軽に」『日経流通新聞』12月15日付け。
- 相良朋（2006）「プレミアムビール 突き進んだすっきり路線の末のビール味の消滅」『日経TRENDY』12月号、13 - 19。
- 永井隆（2002）『ビール15年戦争 すべてはドライから始まった』日経ビジネス人文庫。
- 永井隆（2006）『ビール最終戦争』日経ビジネス人文庫。
- 中野目純一（2006）「客が共鳴するブランドを育め 近代マーケティングの父が認めたケラー教授の最新理論」『日経ビジネス』3月6日号、152 - 155。
- 永浜敬子（2006）「グルメ探偵団第26回 プームが加速!? 新・日本酒」『日経TRENDY』8月号、226 - 227。
- 馬場完治（2007）「サントリー顧客原理主義 株式市場でも創業家でもない」『日経ビジネス』3月19日号、26 - 42。

原克彦(2006)「ウイスキー プレミアムの波」『日経産業新聞』11月21日付け。
前田佳子(2006)「ビール事業の赤字に終止符? サントリー、44年目の悲願」『週刊東洋経済』12月9日号、68-71。
山崎兼広(2006)「健康効能、男女酔わず」『日経流通新聞』12月18日付け。

「05年出荷量2年ぶりマイナス」『日経産業新聞』2006年1月18日付け。
「昨年のビール関連出荷量3年ぶりプラス」『日経産業新聞』2005年1月18日付け。
「昨年のビール・発泡酒出荷量2年ぶりの減少」『日経産業新聞』2003年1月17日付け。
「昨年ビール・発泡酒出荷量キリン、シェア40%割れ」『日経産業新聞』2000年1月18日付け。
「昨年ビール・発泡酒発泡酒、シェア3割」『日経産業新聞』2002年1月17日付け。
「ビール一番人気、不況はほろ苦」『日経流通新聞』1999年6月12日付け。
「ビール系飲料縮小続く」『日経産業新聞』2008年1月18日付け。
「ビール系飲料 1000人の家計簿」『日経流通新聞』2006年12月20日付け。
「ビール5社06年出荷量2年連続で減少」『日経産業新聞』2007年1月18日付け。
「ビール・発泡酒昨年の出荷量2年連続減少」『日経産業新聞』2004年1月16日付け。
「ビール・発泡酒の昨年サントリー、2ヶケ台」『日経産業新聞』2001年1月16日付け。
「非ビールで減収カバー ビール系販売、3社前年割れ」『日経流通新聞』2008年1月14日付け。
「プレミアムビール秋も泡立つ勢い」『日本経済新聞』2006年9月21日付け。
「編集長インタビュー鳥井信一郎氏[サントリー社長] 若い現場に任せヒット連発 「3F」でベンチャー精神維持」『日経ビジネス』2000年11月20日号、76-78。
「本場での評価は「意外な結果」ずくめ プレミアムビール」『日経 TRENDY』2007年11月号、22-25。
「輸入ビール個性派ぞろい」『日本経済新聞』2006年7月15日付け。

株式会社富士経済(2007)加工食品市場調査(2)(<https://www.fuji-keizai.co.jp/market/07096.html>)。
国税庁(2001)「平成13年度酒類小売業者の経営実態調査結果について」(<http://www.nta.go.jp/shiraberu/senmonjoho/sake/shiori-gaikyo/keieijittai/kouri.htm>)。
国税庁(2006)「平成18年度酒類小売業者の経営実態調査結果について」(<http://www.nta.go.jp/shiraberu/senmonjoho/sake/shiori-gaikyo/keieijittai/h18/kouri.htm>)。
サントリー(2005)「サントリープレミアムビールレポート 伸長を続けるプレミアムビール市場」(<http://www.suntory.co.jp/news/2005/9290.html>)。
サントリー(2006)「サントリープレミアムビールレポート プレミアムビール市場動向・消費者飲用動向調査」(<http://www.suntory.co.jp/news/2006/9428.html>)。
サントリー(2007)「サントリープレミアムビールレポート プレミアムビール市場動向・消費者飲用動向調査」(<http://www.suntory.co.jp/news/2007/9762.html>)。

サントリーホームページ(<http://www.suntory.co.jp/>)。
キリンビールホームページ(<http://www.kirin.co.jp/>)。