

# 日本のビール産業における1981年から1986年の重要性〔Ⅱ〕 —相互補完的観点としての企業間競争と商品間競争—

柳 田 卓 爾

## 目次

1. はじめに
2. ビール産業における新しいトレンド～生化と缶化～
  - 2-1 ビール市場の動向～定量的側面～
  - 2-2 市場拡大の要因分析～商品という視点から～
  - 2-3 新しいトレンドとしての生化、缶化（以上、49巻3号）
3. 相互補完的観点としての企業間競争と商品間競争（以下、本号）
  - 3-1 ビール産業の捉え方の共通点
  - 3-2 分析の方向性～企業間競争から見たビール産業～
  - 3-3 1981年から1986年の重要性～相互補完的観点としての企業間競争と商品間競争～
4. ふたつめの製品ライフサイクル
5. まとめ
  - 5-1 簡単なまとめ
  - 5-2 提出すべき「問い」

### 3. 相互補完的観点としての企業間競争と商品間競争

#### 3-1 ビール産業の捉え方の共通点

ビール産業を対象とした先行研究の記述には、幾つかの共通点があるように思われる。第1は、3社体制から出発して、キリンをリーダーとする寡占体制に至るまでの歴史として、ビール産業の発展を捉えている点である。第2は、ビール市場の特徴として、いわゆる消費のネットワーク外部性を指摘しているという点である。そして、消費のネットワーク外部性の存在や歴史依存性が、キリンの独走の原因であると見なしている点である。これが第3の共通点である。

「(略) 昭和24年には、明治39年以来つねにビール業界のリーダーとして君臨してきた大日本麦酒が「過度経済力集中排除法」によって、「日本麦酒株式会社」(現在の「サッポロビール株式会社」)、「朝日麦酒株式会社」の2社に分割<sup>35)</sup>されたことは、戦後の日本ビール産業の大事件であろう。この分割によって、日本のビール産業の構成メンバーは3社となり、「(略) 当時の集中度は日本(サッポロ)38パーセント、アサヒ36パーセント、キリン26パーセント(昭和24年現在)であって、差は僅少とはいえ、キリンビールは、なお他の2社におよばなかったのである」<sup>36)</sup>。

同様の記述は、他の文献にも見られる。「戦前に70%以上のマーケットシェアを占めて支配的地位を享受していた大日本麦酒が、1949年に過度経済力集中排除法によって朝日麦酒(現アサヒビール)と日本麦酒(現サッポロビール)とに分割されたため、戦後の日本のビール産業は、この2社にキリンビールを加えた3社でスタートした」<sup>37)</sup>。

「1949(昭和24)年時点の市場シェアは、キリンビール25.3%、アサヒビー

35) 小西唯雄著『産業組織政策原理』東洋経済新報社、1977、p.167。

36) 同前『産業組織政策原理』、p.167-168。

37) 浅羽茂著『競争と協力の戦略—業界標準をめぐる企業行動』有斐閣、1995、p.102。

ル36.1%、サッポロビール38.6%であった。49年は、大日本麦酒が過度経済力集中排除法の適用を受けて、アサヒビールとニッポンビール（64年に現在のサッポロビールへ社名変更、以下サッポロビール）に分割された年である<sup>38)</sup>。

「戦後のビール産業は、前述のように、1949年の大日本麦酒分割でアサヒビールとサッポロビールが誕生し、これに麒麟ビールを加えた3社体制でスタートした<sup>39)</sup>。

その後、麒麟ビールが急激に市場シェアを伸ばし、1970年代には60%を超えるまでになった。このような産業あるいは市場の状況を、麒麟をリーダーとする寡占体制として捉えている点も共通している。

「(略) 近年、麒麟はその6割を占め、他の3社が残りを分け合うという典型的な「ガリバー型寡占」へと移行している<sup>40)</sup>。「(略) わが国ビール産業の集中度にみられる主要な特徴は、(1)高度に集中化した産業であること、(2)サッポロ、アサヒのシェアが急落し、麒麟の独占体制が強まりつつあること、にある<sup>41)</sup>。

「日本のビール市場は、長期間にわたって麒麟ビールをリーダー企業とする安定的な寡占状態であった<sup>42)</sup>。

「日本のビール産業は、典型的な寡占構造下にある<sup>43)</sup>。「ビール産業全体の製造量が増加していくなか（中略）、市場シェアを伸ばし、独走したのが、麒麟ビールであった<sup>44)</sup>。

以上のように、「勢力ほぼ相拮抗する3社体制で再出発<sup>45)</sup>した状況から、麒麟をリーダーとする寡占体制に移行したと、ビール産業の歴史を捉えていることが分かる。

38) 前掲「第5章 ビール 差別化の継続」, p.110。

39) 前掲「第5章 ビール 差別化の継続」, p.112。

40) 前掲『産業組織政策原理』, p.169。

41) 前掲『産業組織政策原理』, p.172。

42) 前掲『競争と協力の戦略—業界標準をめぐる企業行動』, p.98。

43) 前掲「第5章 ビール 差別化の継続」, p.110。

44) 前掲「第5章 ビール 差別化の継続」, p.113。

45) 前掲『産業組織政策原理』, p.171。

第2点として、ビール市場において、一度高いシェアを確保すると、その商品は安定的に高いシェアを維持し続ける傾向があると見なしている点である。

「(略) 日本のビール市場には、売れている製品がますます売れるようになるという特徴があり、その意味でネットワーク外部性が働いていると考えることができる」<sup>46)</sup>。

また、ネットワーク外部性という用語を用いてはいないけれども、「ロイヤリティ」や「ブランドの強さ」に注目して、同様の傾向を指摘しているものもある。

「かくして、ひとたび消費者の強いロイヤリティをえたキリンは、これを基礎に悠々と発展しつづけるのに対して、サッポロ、アサヒは、新製品発売や活発な広告宣伝をもってしても、劣勢をいかんともなしえず、しだいに格差が開いて、今日のガリバー型寡占が形成されたのであろう」<sup>47)</sup>。「消費者による「なじみのブランド」への強い執着と「新ブランド」への拒否反応は、新企業にとってことのほか厳しいものがあつた」<sup>48)</sup>。

以上のように、いわゆる消費のネットワーク外部性が、ビール市場の特徴であると認識している点が共通している。

キリンビールの独走の原因（つまり、キリンがリーダー企業となった原因）に関しても、共通した説明が見られる。キリンビールのブランドの継続性と、大日本麦酒（サッポロとアサヒに分割）のブランドの分断である<sup>49)</sup>。

46) 前掲『競争と協力の戦略—業界標準をめぐる企業行動』, p.100。

47) 前掲『産業組織政策原理』, p.176。

48) 前掲『産業組織政策原理』, p.176。

49) 浅羽氏と生島氏は、キリンの独走の原因について、ブランドだけではなく、工場の配置に関しても、企業分割の影響があると指摘している。つまり、キリンは全国に配置していたけれども、サッポロとアサヒは地域的に偏っていた点である。また、キリンの積極的な設備投資行動も独走の原因として指摘している。それに対して、小西氏は、規模の経済性という視点を取り上げ、キリンの独走は規模の経済性によるものではなく、「(略)「ブランドによる製品差別化」がもっとも重要な役割を演じたと思われる」(前掲『産業組織政策原理』, p.173)と指摘している。

麒麟の強いブランドの確立について、「まず第一に指摘さるべきは、「麒麟ビール」という銘柄の古さである。すでにみたように、このブランドは、明治21年から（第2次世界大戦中の統制期は別として）一貫して使用されてきた（図柄は、明治32年に現在のものに改められた）」<sup>50)</sup>。「いずれにせよ、麒麟ビールは、その銘柄の古さによって、戦前すでにかなりひろく知られていた。これに対して、大日本麦酒の場合は、もともと合併会社という事情もあって、「エビス」「サッポロ」「アサヒ」「ユニオン」の四つのブランドをもっており、それぞれ出荷地域によって使い分けていたのである（エビス、サッポロは東日本向け、アサヒ、ユニオンは西日本向け）。したがって、企業規模、市場占有率こそ小さかったけれども、商標の全国的知名度としては、麒麟ビールに歩があったといいうる」<sup>51)</sup>。「(略) 戦前のサッポロ、エビスは東日本、アサヒは西日本用の銘柄であったから、その意味では、もともと「ローカルブランド」にほかならない。そうして、このことは、戦後ビールが全国各地にひろく販売されていく過程のなかで、「全国銘柄」の麒麟に比べて大きなハンディキャップになったことは明らかであろう」<sup>52)</sup>。「(略) 戦後の麒麟独走のかけには、「ブランドの強さ」という遺産がもっとも根本的な役割を演じたように思われる」<sup>53)</sup>。

「麒麟ビールが上位2社を追い抜くことができた原因として、まず戦後のビール産業の初期条件が麒麟ビールにとって有利に働いたことが挙げられる。大日本麦酒が西日本を基盤とするアサヒビールと東日本を基盤とするサッポロビールに分割されたために、当時麒麟ビールは唯一の全国的なビール・メーカーであった。それゆえ、麒麟ビールのブランドが全国的に知れわたったのに対し、アサヒビールとサッポロビールのブランドは、それぞれ東日本、西日本ではそれほど強くなかった」<sup>54)</sup>。

50) 前掲『産業組織政策原理』, p.174。

51) 前掲『産業組織政策原理』, p.175。

52) 前掲『産業組織政策原理』, p.175。

53) 前掲『産業組織政策原理』, p.176。

54) 前掲『競争と協力の戦略—業界標準をめぐる企業行動』, pp.103-104。

「(略) ブランドの点でも、キリンビールは有利だった。「キリンビール」は戦前から全国に知られていたブランドであった。ところが大日本麦酒は、戦前「エビスビール」「サッポロビール」「アサヒビール」のブランドを出荷地域別に使用していたので、それぞれのブランドの全国的知名度は低かった。たとえば、戦前西日本で使用されていた「アサヒビール」は関東市場で知られていなかった。まして、サッポロ(当時ニッポン)ビールは「エビスビール」「サッポロビール」をやめ、新たに「ニッポン」ブランドを使用したので、知名度からいうとゼロからのスタートだった<sup>55)</sup>。

以上のように、キリンの独走というビール産業の特徴を、ビール市場の特徴であるネットワーク外部性やブランド、およびその歴史依存性という観点から説明している点が共通している。

### 3-2 分析の方向性～企業間競争から見たビール産業～

本論文において「旧トレンド」と規定した期間におけるビール産業の捉え方には、「3社体制」から「キリンをリーダーとする寡占体制」へと移行していく過程であり、その要因としてネットワーク外部性やブランドを指摘しているという共通点が先行研究間にあることを説明してきた。これらの指摘は、ひとつには、企業間競争という観点から産業を分析していくというスタンスから生まれてきているように思われる。

小西氏においては、SCPパラダイムに基いた分析の中で、下位企業の行動が、キリンの寡占を崩す際に無力であった点が繰り返し指摘されている。

「サッポロ、アサヒは、これ<sup>56)</sup>に対抗しようとして、積極的な広告・宣伝や「新製品」発売などの戦略に訴えたが、キリンの堅塁は微動だにしなかった<sup>57)</sup>。「わが国では、これまで、下位企業が活発に「生ビール」や「新製品」

55) 前掲「第5章 ビール 差別化の継続」, pp.113-114。

56) 「キリンビール」のブランド力が強力であるという「強い製品差別化」の要因のこと。

57) 前掲『産業組織政策原理』, p.173。

戦略をとったものの、いずれも成功をおさめたとはいえない<sup>58)</sup>。

また、製品戦略や広告・宣伝戦略だけではなく、新規参入をもってしても、やはりキリンの寡占を揺るがすことはできなかった点を指摘している。

「タカラやサントリーの新規参入企業の悩みは本来、「小規模のために『規模の経済性』を享受できぬ」という点にあるのではなく、「ブランドの弱さ」のために、たとえビール市場が拡大しても、みずからの商品の需要増に結びつかぬところにある<sup>59)</sup>。

キリンの寡占体制、下位企業あるいは新規参入企業の悩み、その要因としての強い製品差別化を指摘した上で、そのようなビール産業の寡占体質の問題点を、2点指摘している。「価格上昇のメカニズム」と「キリンビールによる「味の支配」」である<sup>60)</sup>。

このようなビール産業の寡占体質の問題を解決するための政策として、大きく8つ指摘している。①サッポロ・アサヒの合併措置、②「公営化」政策、③参入促進政策、④「売上高累進税制」の導入、⑤キリンビール工場の新設制限措置、⑥キリンビールの分割政策、⑦キリンビールのブランド変更措置、⑧その他の諸措置について、である。

これらの政策は、いずれも政府レベルにおいて取り組む課題を指摘したものと考えることができる。寡占体制の問題を解決するために、市場ではなく政府の果たす役割やその可能性に、分析が進められている。つまり、政府と

58) 前掲『産業組織政策原理』, p.194。

59) 前掲『産業組織政策原理』, pp.177-178。

60) 特に、前者が重要であると、小西氏は判断している。ブランド力の小さいキリン以外は、販売・一般管理費をキリンよりも多く支出しなければならず、「(略) 追いつめられたサッポロ、アサヒ側は、早晚値上げにふみ切らざるをえなくなり（多少の紆余曲折はあるにせよ、結局は）、キリンもこれに追随することになる。このように、ビール産業では、キリンの強さが他社の高コストの1因となり、ここから値上げがくり返されるというメカニズムがみられる」（前掲『産業組織政策原理』, p.189）という。これらの問題は、下位企業による製品差別化政策や新規参入等によって解決することはなかった。また、キリンビールが市場の多くを支配している状況を、「(略) ビールが嗜好品であり、かつ食生活一般がかなり多様化している事情を考慮すれば、現状は、やはり行き過ぎだと思われる」（前掲『産業組織政策原理』, p.194）と判断している。

市場という二分法を用いた場合、政府側に分析の焦点を当てた先行研究<sup>61)</sup>とみなすことができるように思われる。

しかし、早急に政府レベルでの政策を進めるべきであると結論しているわけではない点に注意する必要があるだろう。消費者側の問題点<sup>62)</sup>を指摘した後に、「しかしながら、さしあたりビール産業の「行き詰り」状態を打開する主役としては、おそらく下位企業側の一大奮起以外にみあたらずから、その責任は、まことに大きいのである。にもかかわらず、なおも事態に改善のきざしがみられぬのであれば、あらたな政策措置が考慮されねばならぬであろう」<sup>63)</sup>との記述に見られるように、市場側の行動が初めにあって、それでも事態が変化しなかった場合に、その後に、政策措置を考慮すべきであるとしている。

浅羽氏は、政府と市場という二分法を用いた場合、市場側の要因に、分析の焦点を当てた先行研究とみなすことができるように思われる。日本のビール産業がキリンビールをリーダー企業とする寡占体制であることを指摘した上で、「「ラガー」を業界標準にすることのできたキリンビールは、いったん製品が売れ始めたらますます売れるようになるという好循環にのり、その競争力を強化・維持することができ」<sup>64)</sup>、「それゆえキリンビールは、度重なる下位メーカーの挑戦を退けることができた」<sup>65)</sup>という。このような現状把握を提示した後に、「かつてのキリンビールは、下位メーカーの数々の挑戦を跳ね返して首位の座を堅持してきたのに、「スーパードライ」の発売によってなぜ

61) 細かい点を述べるならば、研究の後半部分の政策提言に関して、政府部門に焦点を当てていると言える。前半部分に見られるSCP（市場構造—市場行動—市場成果）パラダイムに従っての説明においては、生ビール新製品の投入や、タカラやサントリーの新規参入等、いわゆる市場側の諸々の現象を取り上げている。

62) 例えば、「(略) ビール需要には、化粧品や薬品などの場合と同様（いな、それ以上）に、「特定ブランドに対する選好」がみられ、これがキリン独走に拍車をかける側面もあるからである」（前掲『産業組織政策原理』、p.207）との指摘がある。

63) 前掲『産業組織政策原理』、p.209。

64) 前掲『競争と協力の戦略—業界標準をめぐる企業行動』、p.111。

65) 前掲『競争と協力の戦略—業界標準をめぐる企業行動』、p.111。

かくも大きなマーケットシェアの変動が起こったのであろうか」<sup>66)</sup>、「(略)、強力な販売力をはじめとして豊富な経営資源を有するキリンビールに対して、下位企業であるアサヒビールが、一時的に競争優位性を獲得するだけでなく、それを維持することができたのはなぜであろうか」<sup>67)</sup>という問いをたてている。

この問いに対して、「3. 下位企業の戦略」<sup>68)</sup>という、この研究の中心と思われる節において、先発の優位性と、製品差別化あるいはブランドのポジショニングという観点から分析を進めている。リーダー企業が追隨行動（同質化戦略）をとることが可能な、あるいは不可能なポジションに、下位企業が新商品をポジショニングするかどうかは鍵になるとされる。差別化戦略をとった下位企業に対して、リーダー企業は同質化戦略を採用すべきであるとのマーケティング戦略の定石とは違って、そのようなリーダー企業の同質化戦略を無力化するような下位企業による商品のポジショニングが存在し得るということを示したことが、浅羽氏におけるモデル分析の骨子であると思われる。

「(略) アサヒビールのような下位企業が、キリンビールのようなリーダー企業との競争に勝利するのは難しいと考えられる。たとえ下位企業が alertness を発揮して潜在的ニーズを満たす新製品を早期に開発しても、リーダー企業はそれまでその地位を構築・維持することができただけのなんらかの強みを有しているはずだからである」<sup>69)</sup>。「換言すれば、「スーパードライ」は、強力な既存製品をもたない下位企業が、リーダー企業の反撃を考慮に入れてもその競争優位性を維持することができるような製品だったと考えられるのである」<sup>70)</sup>。

66) 前掲『競争と協力の戦略—業界標準をめぐる企業行動』, p. 113.

67) 前掲『競争と協力の戦略—業界標準をめぐる企業行動』, p. 118.

68) 浅羽氏の、「第3章 業界標準に対する挑戦」と題するビール産業の分析の章は、1. はじめに、2. ビール産業の事例、3. 下位企業の戦略、4. 小括、と3つの付論から構成されている。

69) 前掲『競争と協力の戦略—業界標準をめぐる企業行動』, p. 139.

70) 前掲『競争と協力の戦略—業界標準をめぐる企業行動』, p. 139.

キリンによる寡占体制が維持し続けたということは、下位メーカーの挑戦が退けられ続けたということでもある、という認識は、上記2つの研究間で共有されているように思われる。両者の研究の時期が隔たっていることが、具体的には、小西氏の研究時点ではアサヒの『スーパードライ』は登場しておらず、一方の浅羽氏の研究時点ではアサヒの『スーパードライ』によるシェア変動が生じている只中であった点が、両者の研究の方向性を決める一要因であったように思われる。下位企業の挑戦という企業間競争上の要因がもっとも重要であり、小西氏の場合には、それがうまくいかなかった場合の政府レベルでの対応に焦点を当て、浅羽氏の場合は、アサヒという下位企業の挑戦が成功したという現実の後に研究時点があったので、なぜ成功したのかを問うことができたと思われる。いずれの先行研究も、リーダー企業と下位企業との間の企業間競争を、重要な研究対象と見なしているように思われる。

生島氏は、差別化と同質化、ファースト・ムーバーとセカンド・ムーバーということばを用いながら、戦後日本ビール産業の企業間競争の歴史を記述するというスタイルをとっているように思われる。戦後日本のビール産業は4つのフェーズに分けることができるとされる。キリンに対して、サッポロとアサヒが製品差別化の方針をとった第1フェーズにおいては「差別化競争」が見られ、サントリーの生ビールによる新規参入に対してサッポロとアサヒの追随、キリンの保守的態度が見られた第2フェーズは「同質的競争と差別化競争の併存」、アサヒの「スーパードライ」に対して各社ドライビールで対抗したが失敗し、その後、製品差別化が激しくなった第3フェーズは「模倣・改善行動の失敗→差別化行動」、そして、サントリーとサッポロが発泡酒を発売したのに対して、キリンとアサヒは追随せず、後にキリンのみが追随した第4フェーズは「同質的競争と差別化競争の併存」が見られたとされる。

企業間競争から見たビール産業の歴史を記述した後に、ビール産業における企業間競争の特徴として2点を指摘している。「まず第1に、ファースト・ムーバーが交代したことである。ファースト・ムーバーは下位企業から、あるいは新規参入企業から登場し、新たな競争の次元を加えて、トップ・カン

パニーに挑戦していった」<sup>71)</sup>こと、「第2に、成功したファースト・ムーバーの優位性が継続すること」<sup>72)</sup>である。そして、浅羽氏と同様に、「(略)ビール産業の市場シェア争奪は、トップ・カンパニーの対応の仕方で大きく左右される」<sup>73)</sup>点、また、「(略)トップ・カンパニー以外の企業が市場シェアのドラスティックな変化を求めるならば、自らファースト・ムーバーとなり、トップ・カンパニーを含めた同業他社を追従させ、それに勝利するような革新を遂行しなければならない」<sup>74)</sup>点を指摘している。生島氏も、市場側に焦点を当てた先行研究であるとみなすことができるだろう。

### 3-3 1981年から1986年の重要性～相互補完的観点としての企業間競争と商品間競争～

消費のネットワーク外部性や強い製品差別化、ブランドの強さといった要因によって支えられているリーダー企業の寡占に対して、下位企業の競争戦略が有効に働かなかった場合に、政府レベルでは如何なる対策が考えられるか。また、もし下位企業の競争戦略が成功するならば、それは如何なるメカニズムによるものか。先行研究の背後には、企業間競争に関連したこのような政策的含意を提示するという意図があったように思われる。

それに対して、本論文では、商品間競争に関連した諸々の事柄を提示するという意図がある。なぜならば、既に述べたように、本論文では、1987年から1991年にかけて見られた日本のビール市場の急拡大を研究対象としており、その中心的要因が生ビールと缶ビールという商品カテゴリーの成長に帰するからである。

3-1, 3-2 で取り上げた先行研究と本論文との最大の違いは、ひとつ

71) 前掲「第5章 ビール 差別化の継続」, p.126。

72) 前掲「第5章 ビール 差別化の継続」, p.127。

73) 前掲「第5章 ビール 差別化の継続」, p.127。

74) 前掲「第5章 ビール 差別化の継続」, p.127。

には、キリンの生ビール戦略に関する評価である。もうひとつは、生化Ⅱ期の評価に関してである。先行研究においては、キリンの生ビール戦略には、大きな比重を置いていないように思われる。

「ビール産業の場合には、ドライビールへの需要のシフトは、リーダー企業が追随したから起こった現象であろう。もし生ビールのときのようリーダ企業が静観していれば、急激な変化は生じなかったかもしれない」<sup>75)</sup>。

「(略) 1970年代以降の企業間競争は、「キリンビール」(ラガービール)に対する差別化製品として生ビールを、びん詰めビールに対して缶ビールあるいは樽ビールを発売していく形で展開された。キリンビールはこれらに模倣追随しない戦略をとったのである。しかし市場の流れは、明らかに生化・缶化の方向にあったといえる。つまり、キリンビールはこうした市場環境の変化に乗り遅れたとも解釈できる」<sup>76)77)</sup>。

「静観」あるいは「模倣追随しない戦略」ということばが指し示す具体的な意味内容が明確ではないように思われるけれども、既に示したとおり、キリンの生ビールは、生ビール市場におけるシェアが20.3% (1986年) で業界第2位であったし、生ビール市場の成長への寄与度も高かった (例えば、1985年の8.9%、業界第1位。第2位のサッポロは3.9%)。キリンという企業の商品構成から見れば、生ビールの構成比が、競合3社よりも低かったことは既に指摘したとおりである (1986年で約15%)。しかし、生ビール市場におけるプレゼンスは、十分に大きかった (図表10, 図表11-1, 11-2 参照)。

企業という観点からビール産業を眺めると、キリンの生比率は確かに低い。15%という数字が、「静観」あるいは「模倣追随しない戦略」と表現に相応しいかどうかは、議論することが可能かもしれない。しかし、商品 (あるいは商品カテゴリーの構成メンバー) という観点から眺めるならば、キリンの存

75) 前掲『競争と協力の戦略—業界標準をめぐる企業行動』, p.197。

76) この記述は、著者が第2フェーズと呼ぶ期間の説明の最後に出てくる。第2フェーズとは、サントリーの参入から、1986年 (アサヒの『スーパードライ』の登場前) までを指している。

77) 前掲「第5章 ビール 差別化の継続」, p.120。

在感は、無視できない程度に充分大きいと見なさざるを得ない。シェア第2位、あるいは寄与度第1位を無視することはできない。本論文においては、企業という観点のみならず、商品という観点からもビール産業を眺めているので、このキリンの存在感を無視することはできない。キリンは、模倣追随したのであり、市場環境の変化に乗っかっていた、という解釈が本論文の立場である。

このようなキリンの生ビール戦略に対する評価の違いは、生化Ⅱ期(1981～1986)に対する評価の違いにも影響しているように思われる<sup>78)</sup>。「(略)当初は静観していたキリンビールも、81年にはミニ樽入り生ビールを発売して追随した」<sup>79)</sup>との記述はあるけれども、キリンの生ビール戦略に関する記述はほとんど見られない。「(略)少なくとも1980年代半ばまでは、キリンビールが下位メーカーの様々な挑戦を退けて首位を堅持してきた」<sup>80)</sup>との記述に見られるように、1981年から1986年までの期間は、本論文の用語法でいうところの旧トレンドであるとだけ見なしていたように思われる。それは、研究の関心が企業間競争にあったために、キリンの寡占が崩れ始めた時期が重要であったからであるように思われる。現実には、企業間の市場シェアに変動が生じるのは、1987年以降である。

ビール産業の時代の断絶を象徴させることばとして、業界標準ということばを用いている点に注目する必要があるだろう。つまり、キリンの『ラガービール』が業界標準であり、それに対して、アサヒの『スーパードライ』が新しい業界標準の候補であると捉えている。「『スーパードライ』は、消費者のビールのスタンダードに関する認識を変えた。ドライビールが新たな業界標準になったかどうかは定かではないが、少なくともビールの業界標準としてのラガービールの地位を動揺させたことは確かである」<sup>81)</sup>。『スーパードライ』を業界標準の候補として、ラガービールに対置させたのは、企業間競争

78) 小西氏の研究は、研究時点の関係上、除くことになる。

79) 前掲『競争と協力の戦略—業界標準をめぐる企業行動』, p.107。

80) 前掲『競争と協力の戦略—業界標準をめぐる企業行動』, p.108。

81) 前掲『競争と協力の戦略—業界標準をめぐる企業行動』, p.100。

に関心があったためと思われる。『スーパードライ』は、その登場によってアサヒを台頭させ、企業間競争の状況を一変させていた。『スーパードライ』の登場によって、時代が断絶していた。だから、過去のラガービールとは異なった商品として認識しなければならなかったと思われる。それに対して、1987年から1991年にかけての日本のビール市場の急拡大を理解するためには、ドライビールではなくて生ビールを、過去のラガービールとは異なった商品として認識しなければならない。なぜならば、市場拡大の中心要因がドライビールではなくて（もちろん、大きく貢献はしている）、生ビールであったからである。そのために、本論文では、ビール商品全体を、ラガービールと生ビールという2つのグループ（商品カテゴリー）に区分して考えることになる。業界標準とは、企業という観点から見た場合の時代の断絶を象徴させるために用いられていることばであるのに対して、商品カテゴリーということばは、商品という観点から見た場合の時代の断絶を象徴させるために用いられていることばであると考えることができる。このように考えるならば、両者の考え方は整合的であろう。企業という観点、商品という観点、2つの観点からビール産業の歴史を眺めることが、本論文のスタンスである。そのうち前者に関しては、先行研究を参照しながら議論してきたところである。

また、生島氏においては、キリンの樽生、缶生およびびん生の投入に関する記述はあるけれども、この期間が新トレンドの現れであるとは見なしていないように思われる。本論文において生化Ⅱ期と区分している期間は、第2フェーズの中に含まれてしまっており、1980年と1981年との間に断絶があるとは見なしていない。第2フェーズとは、「(略) 後発であるサントリーの「サントリービール純生」(生ビール) にアサヒビールとサッポロビールが追随、他方キリンビールは保守的な態度をとったこと、である」<sup>82)</sup>との記述および第3フェーズが1987年から始まっていることからわかるように、生化Ⅰ期と生化Ⅱ期を合わせた期間に、ほぼ相当している。この期間は、本論文では旧トレンドに相当しており、やはり、新トレンドの初期段階との見方をし

82) 前掲「第5章 ビール 差別化の継続」, pp. 125-126。

ていないように思われる。これも、研究の関心が企業間競争にあったために、キリンの寡占が崩れ始めた時期が重要であったからであるように思われる。

このように見てくると、企業間競争に重点をおいている研究では1987年が重要であり、商品間競争に重点をおいている研究では1981年が重要であるように思えてくる。前者はアサヒの『スーパードライ』登場の年であり、後者はキリンの『樽生2ℓ』『樽生3ℓ』登場の年である。どちらの競争に重点をおいているかによって、時代区分の仕方が違ってくる。両方に注目をしている場合には、生化Ⅱ期が二面性を持った期間であるとの認識となる。

本論文においては、1981年は重要である。なぜならば、この年に、キリンが生ビールという商品カテゴリーの構成メンバーになったからである。また、1981年から1986年までの生化Ⅱ期も重要である。なぜならば、競合3社のラガー比率が低下していったために、競合3社がラガービールという商品カテゴリーの構成メンバーではなくなっていったからである。「商品カテゴリーの構成メンバーは誰か」という観点から生化Ⅱ期を見た場合、この期間は、生ビール、ラガービールという2つの商品カテゴリーの双方において、構成メンバーの大きな変動が生じていたのである。構成メンバーが変化したということは、産業全体が育成すべき商品カテゴリーを変更したということの意味している可能性がある。そのために、先行研究<sup>83)</sup>とは違って、本論文では、1981年をも時代区分の鍵としなければならなかったのであり、このときを新トレンドの始まりと見なさなければならなかったのである。また、生化Ⅱ期を新トレンドの初期段階と見なさなければならなかったのである。生化Ⅰ期、生化Ⅱ期、生化Ⅲ期という時代区分は、「商品カテゴリーの構成メンバーは誰か」という観点からビール産業を眺めたときに、その意味が明らかになる区分の仕方である<sup>84)85)</sup>。

82) 前掲「第5章 ビール 差別化の継続」, pp. 125-126。

83) 1987年以降のキリンとアサヒの攻防を議論の中心に据えた先行研究として、奥村昭博「逆転の戦略と好循環化■キリンとアサヒの攻防」(伊丹敬之+加護野忠男+宮本又郎+米倉誠一郎編『ケースブック日本企業の経営行動②企業家精神と戦略』有斐閣, 1998, pp. 122-142も参照。

#### 4. ふたつめの製品ライフサイクル

##### 生化Ⅲ期

旧トレンドと新トレンドは、異なった2つの製品ライフサイクルに対応しているとみなすことができるように思われる。旧トレンドとは、戦後から1960年頃までが導入期、それから1970年代頃までの成長期を経て、1980年代半ばまでの成熟期に相当しており、新トレンドとは、1970年代から1980年代半ばまでの導入期、それから1987年から1991年までの成長期を経て、1993年まで（あるいはそれ以降）の成熟期に相当していると考えられるだろう。低成長期と見なされていた生化Ⅱ期を、成熟ゆえの低成長と見なすか、市場が本格的に立ち上がる前の導入期ゆえの低成長と見なすか、の違いによって、相前後する2つの製品ライフサイクルが見えてくる。製品ライフサイクルという観点から見ても、生化Ⅱ期は、成熟期と導入期という異なった性質を持っている時期だったことがわかる。

- 84) サントリーの『純生』に関して、企業間競争という観点からは、キリンのラガーに対抗するという点で重要であるのに対して、商品間競争という観点からは、生ビールという商品カテゴリーに力を入れる企業（構成メンバー）が登場したという点で重要である。つまり、その重要性には、二重性がある。商品には、競争の道具としての側面と、市場開拓の道具としての側面があるということでもある。
- 85) 本論文における時代区分は、河合氏による先行研究の時代区分と非常に近い。河合氏は、ビールの売上高データから、1977年から1978年までの構造的不確実性期、1979年から1985年までの競争的不確実性期、1986年から1992年までの構造的な不確実性期の3つに区分している。その上で、「このような環境下に置かれたアサヒビールの軌跡を分析」（河合忠彦「第3章 アサヒビールの組織革新」河合忠彦著『戦略的組織革新シャープ・ソニー・松下電器の比較』有斐閣、1996、p.59）している。また、記述が前後するけれども、河合氏は第1節において、アサヒビールの歴史を記述するにあたって、「1. 村井時代（1982～86年）」（同前「第3章 アサヒビールの組織革新」、p.35）、「2. 樋口時代（1986～92年）」（前掲「第3章 アサヒビールの組織革新」、p.46）という時代区分を採用している。このときの区分は、本論文におけるビール産業の時代区分とほぼ適合している。つまり、村井時代とされた時期（1982～1986年）は、本論文においては生化Ⅱ期（1981～1986年）に、樋口時代とされた時期（1986～1992年）は、本論文においては生化Ⅲ期（1987～1993年）に、それぞれがほぼ相当している。

商品という観点から見れば、2つの製品ライフサイクルは異なったものであることは、これまでの議論からも理解できる。旧トレンドに相当している製品ライフサイクルは、ラガー、瓶を中心とした商品カテゴリーによって生み出されたサイクルであり、新トレンドに相当している製品ライフサイクルは、生、缶を中心とした商品カテゴリーによって生み出されたサイクルとみなすことができるだろう。つまり、市場における中心商品が新しい商品カテゴリーに移行したために、新しい製品ライフサイクルが生み出されたということである。

どの商品カテゴリーを中核に据えた製品ライフサイクルであるかという相違点だけではない。各々の製品ライフサイクルにおける商品構成に関しても、大きな相違点が見られる。その違いを示唆する現象は、既に、生化Ⅱ期において見られていた。容器戦争と呼ばれる現象がそれである。

既に指摘した通り、容器戦争とは、容器を軸とした商品開発競争が過剰なまでに熾烈になった現象のことである。しかし、全ての商品カテゴリーにおいて、同様に熾烈だったわけではないように思われる。ラガーではなくて、生という商品カテゴリーにおいて、激しい容器開発競争が行われていたように思われる。逆に、ラガービールに関しては、缶容器のデザイン変更や多様な容量のものが投入されるにとどまっており、戦争と形容されるほどの競争は生じてはいなかったように思われる。

容器戦争を旧トレンドの終末に生じた現象であると捉えるならば、製品ライフサイクルの成熟期において見られるとされる製品差別化の一環という解釈が成立するであろう。新しく、大きな需要を掘り起こすことが困難な段階にまでビール産業は発展してしまったが故に、細やかな差別化によって小さい需要を確実に取り込む戦略である。しかし、もしそうであるならば、ラガー市場においても、あるいはラガー市場においてこそ、顕著な容器の差別化が見られてもいいように思われる。

ところが、現実には、容器の差別化は生ビールという商品カテゴリーにおいて顕著に見られた現象であった。この事実は、成熟期に見られる製品差別

化とは異なった解釈の可能性を示唆しているように思われる。つまり、成熟したが故に製品差別化を進めたのではなくて、成熟したが故に、別の商品カテゴリーにターゲットを移行させた。生ビールという商品カテゴリーを、開拓・育成すべき新しいターゲット市場であると見なし、この新しいターゲット市場を開拓・育成するために差別化を進めたとの解釈である。容器戦争を、新トレンドの導入期に見られる現象であると捉えるわけである。確かに、キリンは意図の上では積極的ではなかったかもしれないけれども、生ビール市場においては、結果的には大きなプレゼンスを持っていた。キリンの生ビール市場への参入によって、全てのビールメーカーが生ビールという商品カテゴリーの構成メンバーとなり、市場の開拓・育成に参画するようになった。また、競合3社の側は、積極的に製品差別化を進めていた。以上のような流れの一環として、容器戦争を捉えるという見方である。成熟期における製品差別化ではなくて、導入期における市場開拓あるいは市場探索のための製品差別化という捉え方をすれば、先に指摘したラガー市場において顕著な容器の差別化が見られないという事実と、整合的な解釈が可能であると思われる。ビール産業は、成熟したラガーに頼るのではなくて、不確実ではあるけれども新しいカテゴリーである生ビールに焦点を移行させたと言えるかもしれない。アサヒの『スーパードライ』の登場とは、このような産業全体の流れの中の一コマであり、しかも、最も衝撃的な出来事であったように思われる。

中身に関する新商品開発競争も、容器戦争の延長線上の現象として捉えることが可能なように思われる。やはり、中身新商品に関しても、ラガーではなくて、生ビールという商品カテゴリーにおいて非常に顕著であった<sup>86)</sup>。

つまり、生ビールという商品カテゴリーでは、容器に関しても、また中身に関しても、雑多な商品が市場を構成していた。この事実を、ラガービールにおいて、少数の商品（原則として、1企業1商品）が市場を構成していた

86) 例えば、柳田卓爾「中身新商品『スーパードライ』の衝撃」『商品研究』第48巻1・2，1997，pp. 30-44を参照。

ことと対照的である<sup>87)</sup>。また、旧トレンドにおいては、市場の成長の大部分を『キリンビール』に依存していた<sup>88)</sup>。それに対して、新トレンドにおいては、『スーパードライ』の寄与が非常に大きかったことは確かであるけれども、他の生ビールの寄与も大きかった。特定のブランドに大きく依存していたわけではなかった。旧トレンドにおける産業発展のパターンを商品集中型と呼ぶとすれば、新トレンドにおける産業発展のパターンは商品分散型であった。旧トレンドに相当する製品ライフサイクルは、少数の商品が生み出すサイクルであったのに対して、新トレンドに相当する製品ライフサイクルは、多種多様な商品が生み出すサイクルであった<sup>89)</sup>。

商品という観点から見れば、生ビールという商品カテゴリーの構成メンバーにキリンが加わったこと、あるいは雑多な新商品の投入が行われて、生ビールという商品カテゴリーを構成する商品が多種多様になったこと、といった新トレンドに共通する特徴は、生化Ⅱ期にすでに見られていた。しかし、生化Ⅲ期に入ると、企業という観点からも、新トレンドの特徴がはっきりと見られるようになった。図表16は、キリンと競合3社の各年の出荷量を、散布図として示したものである。

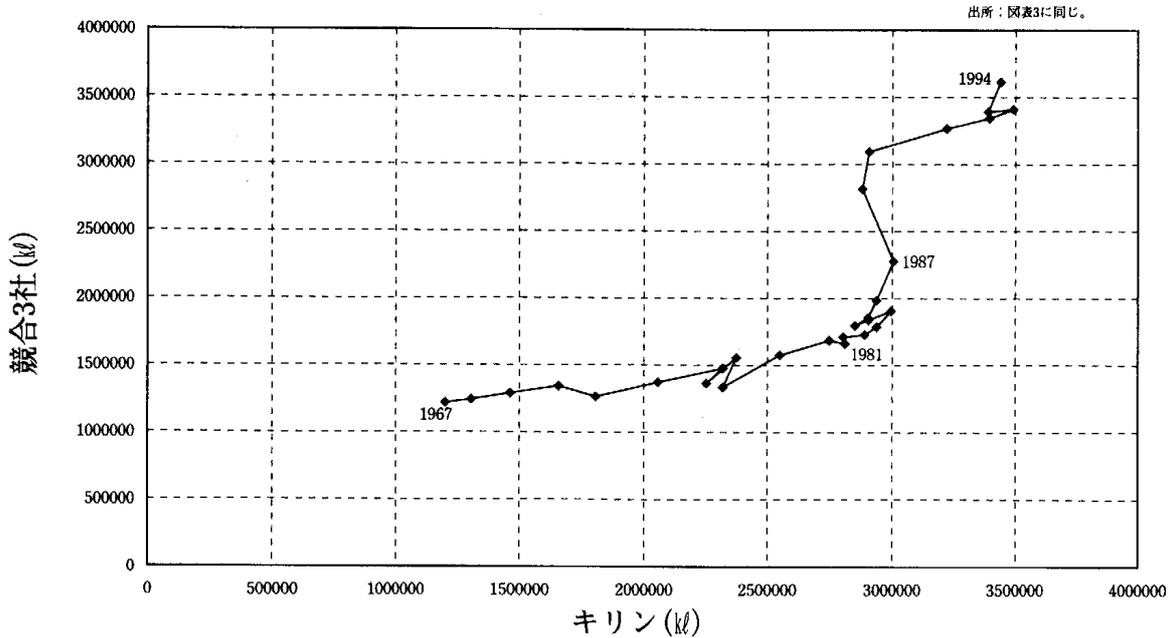
旧トレンドに含まれる時期(1967~1986)のデータの動きを見ると、第1次石油危機前後までは、一貫してキリンのシェアが上昇している。しかし、それ以降、1980年代半ばまでは、キリンのシェアが60%台であることを示す60%シェア線上に沿った動きとなっている。60%シェア線とは、原点(0,0)

87) ラガーという商品カテゴリーにおいては、企業名が商品名と一致しているのが通常であった。例えば、キリンという企業の製造しているビールは『キリンビール』であり、アサヒという企業が製造しているビールは『アサヒビール』であった。しかし、生という商品カテゴリーにおいては、企業名と商品名とが一致しない事例が出てきた。サントリーの『モルツ』、アサヒの『スーパードライ』、キリンの『一番搾り』などである。旧トレンドから新トレンドへと移行するにつれて、企業名と商品名との間の乖離現象が見られるようになった。

88) 1966年から1980年にかけてのビール市場の増分約239万キロリットルのうち、キリンの占めるシェアは72.3%であった(サッポロ16.1%, アサヒ1.1%, サントリー11.9%)。

89) 成長期に関しては、若干の注意が必要である。なぜならば、ラガービールあるいは瓶ビールも、市場の成長に寄与しているからである。

図表16 キリンと競合3社の出荷量散布図



と (3000000,2000000) とを結んだ直線である。50%シェア線上から60%シェア線上へと、右上方へ移行するという現象は、キリンが市場シェアを上昇させながら、ビール市場全体の出荷量水準が上昇していることを示している。50%シェア線とは、キリンのシェアが50%である点の集合であり、原点 (0,0) と (4000000,4000000) とを結んだ直線である。また、60%シェア線上を右上方に移行するという現象は、キリンの市場シェア60%のまま、出荷量水準が上昇していることを示している。

注意すべきは、旧トレンドに相当する時期のうち、生化Ⅱ期の動きである。この時期、60%シェア線付近において、団子のようにデータが密集していることが確認できる。これは、キリンのシェアが60%少力で、ビール全体の出荷量水準が停滞していることを示している (500万キロリットル足らずの水準<sup>90)</sup>)。生化Ⅱ期は、旧トレンドと新トレンドの性質を併せ持つ時期であることは、先に述べたとおりである。このデータは、それに加えて、1980年まで

90) (4000000,1000000) と (1000000,4000000) とを結んだ直線は、500万キロリットルの等出荷量直線である。この直線上の点は、ビール産業の出荷量が500万キロリットルである。各々の出荷量水準ごとに、等出荷量直線が定義できる。

の時期と1987年以降の時期の結節点になっているとみなすことができるだろう。

結節点であるから、1980年までのデータの動きに含ませて考えても良いだろうし、1987年以降のデータの動きに含ませて考えても良いだろう。前者であれば、1981年から1986年までは、60%線上に沿った動きの終末という解釈になる。また、後者であれば、例えば、1989年までに見られるところの、キリンの出荷量水準一定のまま競合3社が出荷量を上昇させている動き（グラフで見るところの、垂直方向へのデータの動き）の始まりという解釈になる。これまで見てきたような市場構造という観点からだけではなくて、市場規模という観点から見ても、生化Ⅱ期は旧トレンドと新トレンドの性質を併せ持つ時期であったと考えることができるだろう。

企業という観点から見た場合の新トレンドの特徴である、キリンによる寡占体制の崩壊過程の様子は、生化Ⅲ期に入ってから明確に出てきている。図表16において、データの動きが60%シェア線上から50%シェア線上へと垂直方向へ移行していることから、それが確認できる。生化Ⅰ期の前半においては、データはほぼ水平方向に移行していることから、キリンのみが出荷量を拡大し、競合3社合計の出荷量がほとんど増大していないことになる。また、50%シェア線上から60%シェア線上まで移行するのに6年程度の時間がかかっている。

生化Ⅰ期も、第1次石油危機以降になると、キリンの生産抑制の効果もあってか、競合3社合計の出荷量も上向きつつあった。それが生化Ⅲ期になると、急激に拡大した。しかも、最初の3年間（1987～1989）は、その拡大分がほとんど競合3社合計に依存しており、キリンは横ばいという状況である。しかも、60%シェア線上から50%シェア線上への移行には、3年程しかかかっていない。その後、1994年まではキリンも出荷量を増加させているけれども、それは50%シェア線上の動きにとどまっており、シェア回復には至っていない。

このグラフが示唆していることは、旧トレンドに相当する時期は、キリン

に大きく依存した市場規模の拡大であったのに対して、新トレンドに相当する時期は、必ずしも麒麟のみに依存しているわけではないということであろう。集中型か、分散型か、として区別することが可能かもしれない。

## 5. まとめ

### 5-1 簡単なまとめ

本論文において指摘したことを非常に簡潔にまとめるならば、次の5点になるように思われる。第1は、市場規模の水準の異なった2つの製品ライフサイクルが、ビール産業の歴史には見られるということである。第2は、主力となる商品カテゴリーが、先の2つの製品ライフサイクルにおいて、それぞれ異なっているということである。第3は、商品カテゴリーの移行に対応するかのように、それぞれの商品カテゴリーを構成するメンバーが変化したということである。第4は、それぞれの製品ライフサイクルが集中型か、分散型かということである。特定の商品なり企業なりに依存する形で製品ライフサイクルが生み出されているのか、それとも多種多様な商品や企業がサイクルを生み出しているのか、という違いである。寡占か、競争か、と言い換えることが可能かもしれない。第5は、生化Ⅱ期を、その前後の時期から明確に区別した、という点である。その際には、商品、企業といった市場構造という観点からと、市場規模という観点から、生化Ⅱ期の持つ性質の二面性を指摘した。これら5点は、旧トレンドと新トレンドという2段階でもって、ビール産業の発展を捉えるという視点を構成している。

中でも重要なのは、企業という観点ではなくて、商品（あるいは商品カテゴリー）という観点から、ビール産業の歴史を眺めるという視点である。個別具体的な事例を挙げるならば、麒麟が生ビール市場へ参入したこと、および生化Ⅱ期を通じて競合3社のラガー比率が2割を切ったことに対する注

目と、容器戦争を導入期の現象として捉えるという視点である。

前者は、ビール産業に属する全ての企業が生ビールという商品カテゴリーの構成メンバーになったということである。同時に、ラガービールという商品カテゴリーの構成メンバー（正確には、ラガービールを主力商品としている企業）は、キリンだけになったということである。商品カテゴリーの構成メンバーという観点から見て、産業全体が生ビールを、新しく開拓すべき市場であると見なしたと言えるように思われる。

後者に関しては、この新しい市場を、多種多様な差別化された商品を投入することを通じて開拓しようとし、また、現実を開拓してきたということである。雑多な中身新商品を市場投入した1987年から1991年を通じて、ビール市場の規模は急激に拡大した。容器戦争が生じた生化Ⅱ期と活発な中身新商品の投入が見られた生化Ⅲ期とは、多様な新商品が市場投入されたという意味で、同じ性質を持っていると言えるだろう。このような市場の開拓の仕方は、ラガー市場の開拓の仕方とは異なっていた。

キリンによる寡占体制の形成を通じて、ビール市場は成熟してしまい、残された市場は僅かである。その僅かな市場を獲得するために、キリンは生ビールへ進出し、また競合3社は積極的に容器の差別化を進めた。一方では、上記2つの現象は、市場の成熟期に対する対策という解釈をすることが可能である。他方では、いずれの現象も、生ビールという、未だ開拓されていない市場への進出であるという解釈も可能である。旧い商品カテゴリーの中での生き残りのための努力が、新しい商品カテゴリーの創出になってしまっていたという点が、生化Ⅱ期の製品差別化という企業行動の大きな特徴であった。この新しい商品カテゴリーの創出のもうひとつの側面が、商品間競争である。企業間競争という観点からのみビール市場を見るならば、企業が行動しているフィールドである商品市場を所与と考える傾向が生まれやすいかもしれない。しかし、商品間競争という観点からビール産業を眺めるならば、個別具体的な企業行動も、商品間競争がもたらす商品カテゴリーの変動過程に見られる一コマであると解釈することが可能であることに気付かされる場合があ

るだろう。生化Ⅱ期に見られた商品間競争は、企業内部における商品カテゴリーの競合、そして企業間における商品カテゴリーの競合という2つの側面を持っている。キリンのラガービールは、キリンの生ビールと、競合3社の差別化された生ビールの双方と競争していた。この実態が、生化Ⅱ期に見られた商品間競争である。

また、商品間競争という観点からビール産業を眺めるならば、市場規模の拡大に関しても、指摘すべき事柄が見られる。戦後から1980年代まではラガー、瓶という商品が市場の拡大要因であったのに対して、それ以降は、生、缶という商品が市場の拡大要因であったという点である。

#### 5-2 提出すべき「問い」

企業間競争ではなくて、商品間競争という観点からビール産業の歴史を眺めるとき、特に、1987年から1991年にかけて見られた市場の急拡大を眺めるとき、「なぜ、市場の急拡大が生じたのか」という「問い」以外にも、幾つかの「問い」を提出することができる。別の言い方をすれば、もう少しだけ、厚みのある問いにすることができるように思われる。500万キロリットルに足りない水準で停滞していた生化Ⅱ期に引き続いて200万キロリットルの市場拡大が生じた際、その200万キロリットルは、なぜ生ビールという新しい商品カテゴリーでなければならなかったのか。引き続きラガービールが市場を牽引しなかったのはなぜか。なぜ、多種多様な商品を通じて市場拡大が生じたのか。なぜ、ラガービールのときのように、単一ブランドの商品が市場拡大を牽引しなかったのか（『スーパードライ』の市場成長への寄与度が、なぜもっと高くなかったのか）。

もう少し歴史をさかのぼってみると、ラガービール→生ビールという歴史的順序を経て、ビール産業が発展してきたのはなぜか。あるいは、なぜ、単一のブランド→多種多様なブランドという歴史的順序を経て、ビール産業は発展してきたのか。なぜ、逆の歴史的順序ではなかったのか。また、ラガー

ビールにおいて、300万キロリットルから200万キロリットル増加するには約15～16年かかっているけれども、次の200万キロリットルの拡大には5年程度しか要していない。ビール市場の急拡大というとき、その「急拡大」という言葉によって、規模の大きさと同時に、そのような規模拡大にかかった時間の短さ、拡大ペースのはやさという意味をも含んでいる。このように考えるならば、なぜ、生ビールという商品カテゴリーにおいては、ラガービールよりも市場拡大のペースがはやかったのか、という問いを投げかけることができるだろう。あるいは、単一ブランドよりも、複数ブランドによる市場拡大の方がはやいということなのだろうか。

商品カテゴリーの構成メンバーが、なぜ大きく変化したのかという問いも残されている。これは、例えば、なぜ自社の中心商品をラガーから生へと転換したのか、という問いをも含んでいる。なぜ、生化Ⅱ期を通じて、ほとんどの企業がラガーから退出してしまったといえるほどに、競合3社<sup>91)</sup>はラガー比率を下げたのか。

これらの問いは、ビール産業の歴史を、旧トレンドと新トレンドという二分法によって捉えようとする際に、より明確に提出できる「問い」であるように思われる。この二分法の背後には、商品間競争という視点がある。この視点は、基本的に企業間競争は異なった視点であり、提出している「問い」も違っている。ビール産業の歴史を、商品間競争という視点から眺めるならば、企業間競争という視点から眺める場合とは違った「問い」をたてることができる。

産業研究を進める場合に、「市場競争の中で、企業が競争優位を保ちつつ生き残るためにはどうしたらよいか」という問題意識は重要である。同様に、「企業や産業に収益機会・需要を提供する商品カテゴリーの形成メカニズムはどんなか」という問題意識も重要であろう。このような収益機会や需要の存在・拡大が、産業の発展を誘発する場合があるからである。上記の「問い」

91) サントリーはほぼ生ビール専業メーカーなので、正確にはサッポロとアサヒの2社。サントリーの場合は、なぜ生ビール専業メーカーとして参入したのか、という問いになる。

の群は、このような問題意識を背景にもっている。

本論文においては、商品間競争という視点から眺めた場合に提示できるビール産業の様子を記述してきた。また、その際に提示されたビール産業の諸々の特徴や性質から、いかなる「問い」を提出することが可能かについて検討した。ここで提出された「問い」に対する「仮説」の提示は、別稿による検討を要する課題である。

(以上)