

# 日本のビール産業における1981年から1986年の重要性<sup>1)</sup>〔I〕 —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, 本号)
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
  - 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」

---

1) 山口大学経済学部米谷雅之先生には, 山口大学経済学部に着任以来, 大変お世話になっている。本論文の執筆にあたっては, 山口大学経済学部松浦良行先生には, 初稿をご一読いただき, コメントをいただいた。山口大学経済学部教育研究助成係の皆様には, 資料収集その他の面で大変お世話になった。また, 一橋大学大学院社会学研究科博士後期課程の伊原亮司さんには, 資料収集の面でご協力いただいた。ここに記して, 深く感謝いたします。

## 1. はじめに

本論文は、企業間競争という観点だけではなくて、商品間競争という観点からビール産業の歴史を眺めた場合に浮き出てくる発展の様子を記述する。1987年から1991年にかけて生じた日本のビール市場の急拡大は、1987年に突如として生じた現象ではなくて、1970年代後半から1980年代にかけて生じていた諸々の現象の延長線上として理解することができる。特に、1981年から1986年までの時期が重要である。

## 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～

本論文の研究対象となる現象は、1987年から1991年にかけて生じた日本のビール市場の急拡大である。この時期、日本のビール市場は7%を越える高い市場成長率を示すことが幾度かあった。また、それまで約500万キロリットルにとどかない水準で推移していたビール市場が、この高度成長期を経て、約700万キロリットル弱で推移するようになった。大雑把に言って、5年程度の間、約200万キロリットル分、日本のビール市場は拡大したことになる。ちなみに、約300万キロリットルから約500万キロリットルへと、約200万キロリットル分の市場拡大には、約15～16年ほどかかっている(1970, 1971年から1986年にかけて)。1987年から1991年にかけての市場拡大が、かなり速いペースであったことが理解できるだろう。

以上の事実は、日本のビール消費量の推移をグラフ化した図表1、および、その消費量成長率を示した図表2によって確認できる。1977年から1986年までの10年間の消費量成長率の単純平均は約3.1%、例外的に高い成長率を示した1977, 1978年を除くと約1.6%と、かなり低い成長率であった。ビール市場

の高度成長期が終焉し、低成長期に入ったとの認識が示されるようになったのも、この時期である<sup>2)</sup>。

「完全に低成長時代に入っている」と思われていたビール市場は、1987年以降、急成長する。成長率で見ると、1987年からの3年間は各年とも7%を超えていた。また、いくらか低くなるとはいえ、1990年は6.6%、1991年は4.3%と、低成長とされた時期にはほとんど経験したことの無い高い成長を続けていた。消費量の絶対水準で見ると、1986年の約490万キロリットルから1991年の約674万キロリットルへと、約184万キロリットルの拡大である。

1992年以降、ビール市場は再び低成長期に入ったようである。マイナス成長も含めて、また1994年の4%成長を例外として、低成長である。絶対水準で見ると、約700万キロリットル弱での推移が続いている。最近25年ほどのビール市場の推移をまとめるならば、1986年までの低成長期と1992年以降の低成長期とを挟む形で、ビール市場の急拡大が実現していたということになる。

## 2-2 市場拡大の要因分析～商品という視点から～

1987年から1991年にかけてのビール市場の拡大は、生化と缶化<sup>3)</sup>が重要な要因であった。約200万キロリットルという市場の純増分の大部分を、生ビー

2) 1970年代になると、ビール市場は低成長期に入ったと認識されることが何度かあった。例えば、ビールも含めた酒類食品関連のデータ資料である『酒類食品産業の生産・販売シェア＝需給の動向と価格変動＝』によると、ビール市場に関して次のような記述が見られる。「(略)最近のビールの成長率は天候、価格などが一応普通と仮定すると3%程度の低成長時に入ったのではないかと見られるに至っている」((株)日刊経済通信社調査部編『酒類食品産業の生産・販売シェア＝需給の動向と価格変動＝昭和52年度版』日刊経済通信社、p.87)との見解をとっている。また、「57年(1～12月)のビール出荷量は473万3513kl、52年対比では114.8%。最近5年間の増加平均年率は3%ほど。ここ10年あまりこのような低成長期間が続いている」((株)日刊経済通信社調査部編『酒類食品産業の生産・販売シェア＝需給の動向と価格変動＝昭和58年度版』日刊経済通信社、p.115)、昭和60年度版では、「過去10年間のビール課税数量平均伸び率は2.6%、5年間では0.8%と、ビールは完全に低成長時代に入っている」((株)日刊経済通信社調査部編『酒類食品産業の生産・販売シェア＝需給の動向と価格変動＝昭和60年度版』日刊経済通信社、p.123)との立場を表明している(下線は、いずれも柳田が加筆した)。

ルの増分および缶ビールの増分によって説明することが可能である。

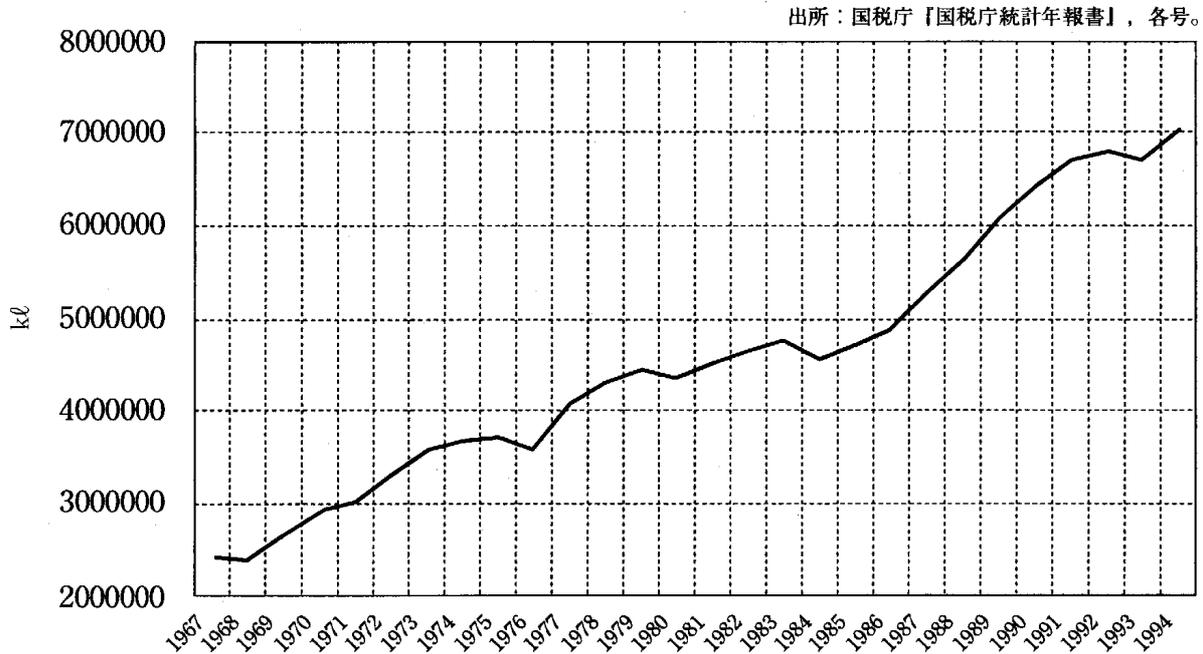
図表3は、ビール市場の増分に占めるラガービール、生ビール全体それぞれの増分の比率、および瓶ビール、缶ビール、その他ビールそれぞれの増分の比率(限界シェア)を、その絶対値とともに併記し、まとめたものである。これを見ると明らかのように、生ビールがビール市場の増分に占めるシェアは130%と、ビール市場の純増分を上回る増加を示している。このことは、同じ時期、ラガービールは市場を縮小させており、生ビールがそれを補うに余りある成長を示したことになる。また、缶ビールのシェアは、ビール市場の純増分の約80%弱を占めており、生ビールほどではないにしても、市場拡大に対して大きく貢献している。

生ビール市場拡大の中でも、当時、最も注目を集めていたのはアサヒの中身新商品『スーパードライ』であろうと思われる。『スーパードライ』は1987年3月17日に、首都圏1都6県を販売地域として市場投入された新商品であった。前年(1986年)に新発売となったサントリーの麦芽100%ビール『モルツ』が、初年度200万ケースの売上高を記録し、業界でもまれに見る大ヒット商品とされていた当時、『スーパードライ』は初年度1350万ケース(1ケース大瓶20本換算)、約17万キロリットルの売上を記録した。大ヒット商品の7倍弱を売り上げた大ヒット商品であったということになる。また、成長への寄与度および市場シェアは、初年度で各々3.4%、3.2%であった。成長への寄与度3.4%とは、それ以前のビール市場全体で達成していた成長率を、『スーパードライ』単品だけで達成したことを示している。これらのデータから見ると、規模という観点からみて、いかに『スーパードライ』の売上高の大きさがビール産業に大きな衝撃を与えるに充分であったかが示唆されていると言えるだろう。

---

3) 生化とは、ビールの中身の変化を指し示す言葉であり、ラガータイプのビールから生タイプのビールへと市場がシフトしていく現象のことである。缶化とは、ビールの容器の変化を指し示す言葉であり、主に瓶タイプの容器から缶タイプの容器へと市場がシフトしていく現象のことである。

図表1 日本のビール消費数量



図表2 日本のビール消費数量成長率

1967	16.8%	1977	12.2%	1987	7.4%
1968	-0.5%	1978	6.1%	1988	7.0%
1969	11.7%	1979	3.8%	1989	7.5%
1970	8.7%	1980	-2.2%	1990	6.6%
1971	4.1%	1981	3.5%	1991	4.3%
1972	10.0%	1982	3.0%	1992	1.8%
1973	7.5%	1983	2.3%	1993	-1.5%
1974	2.4%	1984	-4.4%	1994	4.4%
1975	1.8%	1985	3.3%		
1976	-2.9%	1986	3.8%		

出所：図表1に同じ。

アサヒの『スーパードライ』発売の翌年には、他の競合企業も独自のドライビールを市場投入した。その様子を、図表4としてまとめてある。また、1988年の「(略) 社別ドライビール出荷実績はアサヒ7,470万函(シェア49.

図表3 ビール市場の増分に関連するデータ

単位：kl

	ビール市場	生ビール			ラガービール	瓶ビール	缶ビール	その他
		ドライビール	非ドライビール					
1986	4970028	2172078	0	2172078	2797950	3530195	971504	468329
1991	6853254	4628395	1302118	3326277	2224859	3775073	2444468	633713
増分	1883226	2456317	1302118	1154199	-573091	244878	1472964	165384
増分に占める比率		130.4%	69.1%	61.3%	-30.4%	13.0%	78.2%	8.8%

出所：(株)日刊経済通信社調査部編『酒類食品産業の生産・販売シェア＝需給の動向と価格変動＝』日刊経済通信社、各号。

4%)、キリン4,000万函(同6.4%)、サッポロ2,190万函(同14.5%)、サントリー1,465万函(同9.7%)と推定される<sup>4)</sup>。1988年は、ビールメーカー大手4社の全てがドライ市場に参入した年であった。ドライ市場は、対前年比で10倍以上に膨れ上がり、ドライ市場が確立した<sup>5)</sup>年と言えそうである。

しかし、注意しておかなければならないことがある。ドライ市場がビール産業に大きな衝撃を与えたことは事実であるけれども、1987年から1991年にかけてのビール市場拡大への貢献が絶大であったとは言えない、という点である。図表3にもまとめておいたように、対象期間5年間のビール市場全体の純増分に占めるドライビールの増分の比率は69.1%であるのに対して、ドライビールではない生ビール(以下、非ドライ・生ビールと記す。図表では、非ドライビールと記す)の増分の比率は61.3%と、僅かに7.8%の差しかない。絶対額で比べてみると、ドライビールが約130万キロリットルの市場拡大を達成したのに対して、非ドライ・生ビールも約115万キロリットルの市場拡大を実現している。非ドライ・生ビールも、ドライビールとほとんど同じとっていいくらい、大きく市場を拡大している。

図表5<sup>6)</sup>は、生ビール全体、ドライビール、非ドライビール、ラガービール

4) (株)日刊経済通信社調査部編『酒類食品産業の生産・販売シェア＝需給の動向と価格変動＝平成元年度版』日刊経済通信社、p.139。

5) 大手4社(アサヒ、キリン、サントリー、サッポロ)の全てがドライ市場に参入したというのみならず、ビール全体に占めるドライ市場のシェアが33.3%と、ビール市場の中に確固たる地位を占めたという意味で、「確立した」と表現した。

図表4 各社のドライビール

	キリン	サッポロ	アサヒ	サントリー
1987			スーパードライ	
1988	ドライ	☆ドライ		ドライ ドライ5・5
1989	モルトドライ	エクストラドライ クールドライ		

出所：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号，1997，  
図1より抜粋。

それぞれの，成長への寄与度をまとめたものである。これを見ると明らかのように，ラガービールは1989，1990両年に成長への寄与度が僅かにプラス（それぞれ1%，2%）であっただけであり，1987年から1991年の5年間の残りはマイナスの寄与度であった。それに対して生ビールは，1988年の17.3%成長を筆頭に，非常に高い成長への寄与度を示している。

成長への生ビール全体の寄与度が高かったことは事実であるけれども，その成長の中心がドライビールであったとは必ずしも言えない。ドライ市場確立の年といえる1988年の成長への寄与度は32.4%と非常に大きかった。しかし，ドライ市場全体は，それ以降，3年間にわたって縮小し続けており，成長への寄与度もマイナスが続く。それに対して非ドライ・生ビールは，1988年こそドライ市場の急成長のあおりを受ける形で成長への寄与度が大幅なマイナス（-15.2%）であったけれども，1987年から1991年までのうち残りの4年間は，5%以上の高い成長への寄与度を示している。数値計算上は，ドライビールの貢献なしで，非ドライ・生ビールだけでも，ビール市場は1986年以前の低成長期を上回る高い成長を実現できていたことになる。

6) 成長への寄与度を算出する際に利用したデータの単位について，データは『酒類食品産業の生産・販売シェア＝需給の動向と価格変動＝』に記載されているものを利用した。『シェア』では，1982年の生ビールのデータ単位は万函（大瓶633ミリリットル20本で1函），1983年以降の生ビールのデータ単位はキロリットルであった。そのために，1982年に関しては，データ（万函）×20×633÷100という計算式によってキロリットル単位のデータに変換して利用した。

図表5 成長への寄与度(カテゴリー別)

	ビール市場	生ビール			ラガービール
		ドライビール	非ドライビール		
1983	3.7%	4.2%			-0.5%
1984	-5.4%	1.3%			-6.6%
1985	3.0%	6.1%			-3.1%
1986	3.9%	4.0%			-0.2%
1987	8.2%	8.5%	3.4%	5.1%	-0.3%
1988	7.0%	17.3%	32.4%	-15.2%	-10.3%
1989	5.3%	4.3%	-1.9%	6.3%	1.0%
1990	8.2%	6.2%	-3.4%	9.7%	2.0%
1991	4.6%	7.3%	-4.5%	11.8%	-2.7%
1992	2.7%	2.6%	0.5%	2.0%	0.1%
1993	-2.1%	0.5%	0.1%	0.4%	-2.6%
1994	4.1%	2.1%	2.1%	-0.1%	2.1%
		瓶	缶	樽	その他
1983		-1.9%	3.1%	2.1%	0.4%
1984		-5.4%	0.6%	-0.5%	0.1%
1985		-0.1%	3.7%	-0.1%	-0.5%
1986		0.5%	3.1%	0.1%	0.2%
1987		3.0%	4.4%	0.5%	0.3%
1988		1.1%	6.1%	-0.6%	0.3%
1989		0.5%	4.2%	0.5%	0.0%
1990		1.1%	5.8%	1.2%	0.1%
1991		-1.0%	5.1%	0.7%	-0.3%
1992		-1.8%	3.8%	0.8%	-0.1%
1993		-4.2%	1.8%	0.5%	-0.2%
1994		-2.6%	4.7%	2.0%	-0.0%

出所：前掲『酒類食品産業の生産・販売シェア＝需給の動向と価格変動＝』，各号。

『有価証券報告書総覧 朝日麦酒株式会社昭和62年12』。

図表5には、中身に関してだけでなく、容器に関する成長の寄与度もまとめている。この表からも見てとれるように、高成長期の初年度に当たる1987年こそ瓶ビールも3%と成長に寄与しているけれども、その後の4年間は1%台前半からマイナスの寄与しかしていない。それに対して缶ビールのほ

うは、最大で1988年の6.1%(ビール市場全体の成長率7.0%)、最小でも1989年の4.2%(同5.3%)とビール市場全体の成長に大きく貢献している。

以上の議論からも分かるとおり、1987年から1991年にかけてのビール市場の拡大要因として、生ビール市場と缶ビール市場の拡大を挙げることができる。その際、生ビール市場に関しては、若干の注意が必要である。その時期の華々しい中身新商品である『スーパードライ』をはじめとするドライビールだけでなく、非ドライ・生ビールも、生ビール市場全体の拡大に貢献したビールとして無視できないくらい大きな存在であった、という点である。

### 2-3 新しいトレンドとしての生化、缶化

生化、缶化が急激に進んだのは、1987年からではない。既に1986年以前から進展している長期的現象であった。1987年から1991年にかけてのビール市場全体の拡大、しかも生ビール市場を重要な要因とした拡大現象は、このような新しいトレンドの中で生じた現象であった。

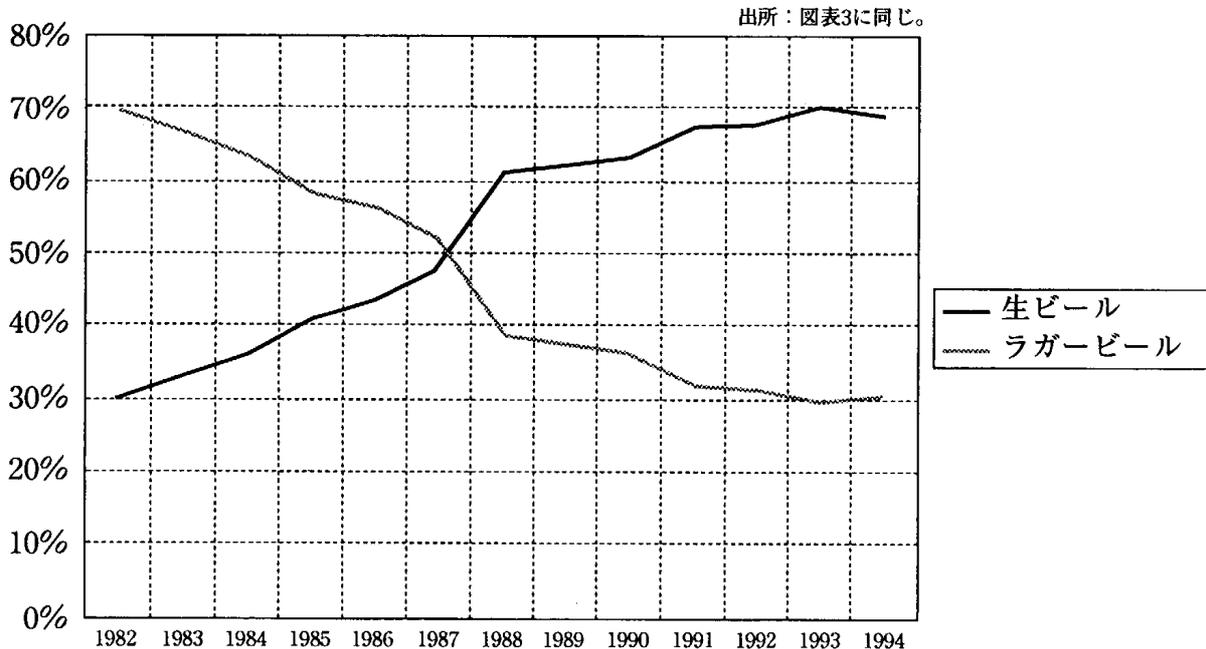
戦後日本のビール市場においては、ラガービールが主流であった。生ビールに関しては、「一九六〇年代以降、サッポロ、朝日、サントリーの各社は、瞬間殺菌したビールや各種フィルターによって酵母を除去したビールなどを「生ビール」として発売したが、業界全体のビール出荷量に対する生ビールの比率(業務用を含む)は、一九七〇年代半ばころまで一〇%以内にとどまっていた<sup>7)</sup>という。

図表6は、日本のビール市場に占めるラガービールと生ビールのシェアの推移をグラフ化したものである。これを見ると分かるように、1982年には、生ビールのシェアは30%を越えている。1970年代半ばころまでは10%以内であったという上記の引用と合わせて考えると、1970年代後半<sup>8)</sup>以降生ビール市場はシェアを上げていったと推測できる。その後も生ビールのシェアは上

7) キリンビール株式会社広報部社史編纂室編『キリンビールの歴史 [新戦後編]』キリンビール株式会社、1999、p.136。

8) 1970年代後半は、競合3社が生ビールキャンペーンを積極的に展開していた時期である。

図表6 カテゴリー別市場シェア



昇を続け、1985年には40%を突破、1993年には70%台に初めてのつた。1996年には、これまでラガータイプであったキリンの『ラガービール』が、ブランド名はそのままで生タイプになった<sup>9)</sup>。この時点で、日本のビール市場のほとんどを生タイプのビールが占めることになった。新しいトレンドとして、日本のビール市場が生化していていることが分かる。

企業の新商品投入という点からみるならば、新しいトレンドとしての生化は、3つの時期に区分できるように思われる。1967年から1980年まで(生化I期)、1981年から1986年まで(生化II期)、そして1987年から1993年まで(生化III期)である。

### 生化I期

生化I期とは、サッポロ・アサヒ・サントリーの競合3社<sup>10)</sup>が、キリンのラガーへの対抗戦略として、びん生ビールや樽生ビール等によって家庭用生

9) 2001年3月23日に、『キリンクラシックラガー』として、ラガータイプのビールが復刻された。ただし、中国・四国地区限定である。

ビール市場に本格参入を試みた時期である。1967年は、サントリーが『純生』を市場投入した年である。生化Ⅱ期とは、キリンが家庭用生ビール市場へ参入してから、生ビール市場でシェア第2位になるまでの時期である。1981年は、キリンが『ピア樽2ℓ』、『ピア樽3ℓ』を市場投入した年である。生化Ⅲ期は、アサヒの『スーパードライ』登場から、サントリーが発泡酒を市場投入する前年まで時期である。1987年は、アサヒが『スーパードライ』を市場投入した年であり、1994年は、サントリーが発泡酒『ホップス』を市場投入した年である<sup>11)</sup>。

キリンのラガービールは、主として家庭用市場をターゲットとした商品であり、その多くは瓶詰にして供給されていた。それに対して、各社の生ビールは、主として樽詰にして業務用に供給されており、ビアホールで飲むビールとして定着していた。キリンの強さは、1960年代までのビール市場の高度成長を牽引してきた家庭用市場を瓶詰ラガービールによって支配してきた点にあった。そのため、キリンに対抗するということは、ひとつには家庭用市場において反撃を始めるということであった。その際に、競合3社は、「生」「樽」そして「缶」を戦略の中心に据えた。

家庭用ビール市場においてキリンに対抗するために、競合3社は、これまで主に業務用市場をターゲットとしていた生ビールを、家庭用市場に投入する戦略をとった。家庭用市場の主流であった「ラガー」タイプに対して、「ラ

10) サントリーは、1963年にビール市場に参入した。「同社(サントリーのこと。柳田による注)のビール事業への進出は、実はこれが2度目で、(中略)昭和4年に「新カスケードビール」を発売、翌5年には「オラガビール」を発売していた(当時の社名は壽屋。柳田による注)。しかし、既存メーカーの壁は厚く、経営不振となった同社は昭和9年1月、横浜工場(鶴見)を大日本麦酒に譲渡してビール事業から撤退した」(サッポロビール株式会社広報部社史編纂室編『サッポロビール120年史 SINCE1876』サッポロビール株式会社、1996、pp.412-413)。また、宝酒造は、1957年にビール市場に参入した。しかし、「同社(宝酒造のこと。柳田による注)はついにビールからの撤退を決意し、42年7月には京都麦酒工場を麒麟麦酒に売却、木崎麦酒工場も操業を停止した。木崎麦酒工場は翌43年に当社が引き継ぎ、北関東工場として再出発することとなる」(同前『サッポロビール120年史 SINCE1876』、pp.411-412)。沖縄ビール(株)は、1954年5月に設立、1959年に販売を開始した。

「生」タイプのビールに力をいれて対抗する同質化戦略ではなく、「生」を強調する差別化戦略をとった。また、業務用であった樽容器を小型化することによって、家庭用市場を開拓する戦略をとった。キリンの主力容器である「瓶」に対して「瓶」で対抗する同質化戦略ではなく「樽」を強調する差別化戦略を実践した。中身に関しても、また容器に関しても、キリンとの同質化ではなく差別化を指向した。その際、業務用市場をターゲットとしていた商品をそのまま家庭用市場へ流用したのではなく、若干の修正を加えて(瓶詰を商品ラインに加えたことと、樽を小型化したこと)家庭用市場に投入、キリンへの対抗戦略とした点が特徴として指摘できるだろう。

図表7は、ビール4社が投入したびん詰生ビール新商品、並びに小型の樽生新商品についてまとめたものである。びん生に関して言えば、1977年のサッポロの参入によって、競合3社全てがびん生市場への本格参入を完了した<sup>12)</sup>。「42年のサントリー純生、44年のアサヒ本生発売がびん詰生ビール発売の第一期だが、50、51年とアサヒ本生が好調化、52年に到ってサッポロびん生が発売されて、びん詰生ビールのキャンペーンがキリンを除くサッポロ、アサヒ、

11) 発泡酒の投入がなされた1994年は、ビール産業における一つの不連続な時点であろう。新しい商品カテゴリーへの本格参入という点で、サントリーが『純生』を市場投入した1967年と類似の意味をもつ年であると考えられる。「発泡酒をめぐる企業間競争は、商品開発競争のなかから新たに「価格」という軸を加えることで市場構造を変化させているといえよう」(生島淳「第5章 ビール 差別化の継続」宇田川勝+橘川武郎+新宅純二郎編『日本の企業間競争』有斐閣、2000、p.125)。ちなみに、発泡酒そのものは、例えば1957年にライナービヤ(株)が『ライナービヤ』を発売していた。「三〇年前半のビール需要増加を背景に、「ライナービヤ」、「ライオンビール」、「オリザビヤ」、「ドライビール」などビールまがいの名称と容器を用いた発泡酒が市場にあらわれた」(麒麟麦酒株式会社広報室編『麒麟麦酒の歴史—戦後編』麒麟麦酒株式会社、1969、p.225)。しかし、ビール4社が最大手のライナービヤ社を相手にライナービヤの名称差し止め訴訟を起こし、結局4社の主張が認められた。その後、これらの商品は姿を消した。また、議論を先取りすることになるけれども、2001年は、ビール産業の歴史における大きな断絶である可能性がある。なぜならば、これまで発泡酒に参入していなかったアサヒが、発泡酒『本生』を市場投入した年だからである。ちょうど、生ビール市場に本格参入していなかったキリンが、生ビール市場に参入した1981年と同じ意味を持った年であると考えられる。また、1967年にビール市場から撤退した宝酒造は、2000年に、発泡酒「サワー」<モルト>によって発泡酒市場に参入している。

図表7 びん詰生、樽詰生ビールの新商品の例

	びん詰生ビール	樽詰生ビール
1967	純生(サントリー)	
1969	本生(アサヒ)	
1977	びん生(サッポロ)	
		アサヒ生ビールミニ樽(7リットル)
1979		アサヒ生ビールミニ樽3(3リットル)
1980		サッポロ樽生3リットル
		サントリーナマ樽2
		サントリーナマ樽3
1981		ビヤ樽2l(キリン)
		ビヤ樽3l(キリン)
1985	生(キリン)	

出所：同前『キリンビールの歴史 [新戦後編]』，前掲『サッポロビール120年史 SINCE1876』，アサヒビール株式会社社史資料室編『Asahi100』アサヒビール株式会社，1990，前掲『酒類食品産業の生産・販売シェア＝需給の動向と価格変動＝』，各号，『日経産業新聞』昭和55年（1980年）2月7日（木曜日）（10），以上の文献より，柳田が作成。

サントリーの3社で行われ，相乗効果を発揮，52，53年とビール全体の大幅需要増を背景に増加した<sup>13)</sup>という。その中でも，サッポロの「びん生」は発売初年度(1977年)に800万函を売上げ，「発売初年度(昭和52年)の800万箱という数字は，当初のびん生販売計画の3.3倍に相当し，同年の当社ビール全出荷量

- 12) サッポロの参入が，アサヒやサントリーよりも10年弱遅れている事実に関しては，次の引用を参照。「昭和43年に朝日麦酒「本生」のテスト発売があり，44年には本格販売となった「本生」とサントリーが2年前から販売していた「純生」とのびん詰生ビール競争は一層激しくなっていて，この市場の拡大は必至，と予想された。これに対して，当社の「サッポロジャイアンツ・シングルサイズ」では両社の「純生」「本生」に対抗するには不十分であり，このシングルサイズに代わる新商品が早急に求められるようになった。しかし当社は，熱処理ビールこそ他社に対抗して拡販すべき基幹商品，と位置づけていた。したがって，びん詰生ビールの競争に本格的に参入することは，その基幹商品を否定しかねないおそれがあるとして，むしろ防衛的見地から発売することにした」(前掲『サッポロビール120年 SINCE1876』，pp.473-474)。
- 13) (株)日経経済通信社調査部編『酒類食品産業の生産・販売シェア＝需給の動向と価格変動＝昭和54年度版』日経経済通信社，p.101。

80万klの12%強を占め]<sup>14)</sup>るほどの大ヒット商品<sup>15)</sup>となった。

樽生に関して言えば、1977年にアサヒが『アサヒ生ビールミニ樽』(7リットル)を市場投入したのを皮切りに、「以後、各社が相ついで「ミニ樽」市場に参入し、最盛期の五十六年(1981年、柳田による注)には、全ビールの四%を「ミニ樽」タイプが占めるようになった<sup>16)</sup>。「アサヒは“ミニ樽3”が54年(1979年、柳田による注)に300万個首都圏で売れたし、その他のミニ樽を含めて800万個から900万個ほどに達するものと見られ、サントリーの“ナマ樽5”、“ナマ樽10”も前年比では30%増加<sup>17)</sup>するなど、樽生市場の成長は著しかった<sup>18)</sup>。

また、缶に関して言えば、生化I期以前の1958年に朝日麦酒が缶ビールを発売して以来、プルトップ缶ビール、アルミ缶ビール、ロング缶ビール(500ml)等、様々な缶ビールが市場投入された<sup>19)</sup>。

しかし、麒麟への対抗を意図した差別化戦略は、生化I期においては、十分な効果をもたらしたとは言い難い。まず第一に、麒麟のシェアは低下するどころか、生化I期を通じて上昇を続けた。図表8は、ビール市場の企業別市場シェアの推移をグラフ化したものである。これを見ると分かるように、生化I期の初年度に当たる1967年に麒麟の市場シェアは49.4%だったけれども、終わりの1980年には62.2%に上昇していた。生化I期を通じて、約10%以上のシェア拡大を実現していた。数量ベースでみると、約160万キロリットルの拡大である。この時期の家庭用市場では、麒麟はラガータイプのビールを供給していたので、シェア上昇はラガータイプのビールによるも

14) 前掲『サッポロビール120年史 SINCE1876』, p.567。

15) 「びん生は新商品としてはビール業界初の大ヒットといわれ、この名誉は「スーパードライ」が登場するまで約10年間続いた」(前掲『サッポロビール120年史 SINCE1876』, p.567)という。

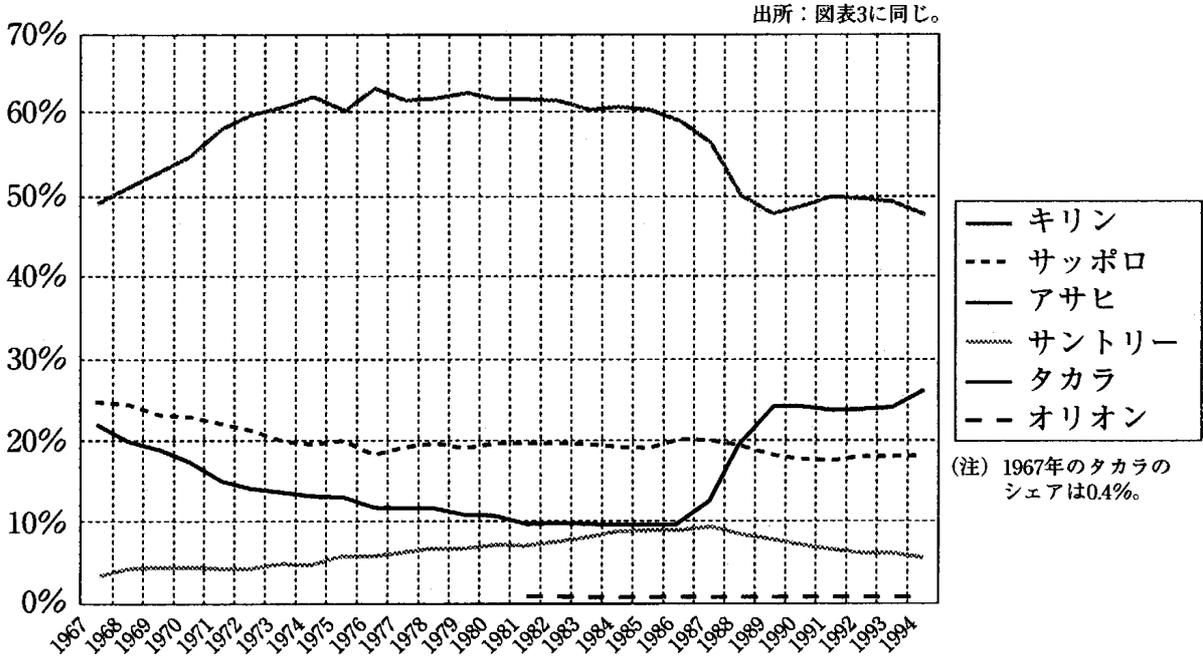
16) 同前『Asahi100』, p.58。

17) 前掲『酒類食品産業の生産・販売シェア=需給の動向と価格変動=昭和54年度版』, p.101。

18) この時期の樽詰ビールの市場成長率は、40.5%(1977年)、49.0%(1978年)、3.4%(1979年)、39.8%(1980年)、22.0%(1981年)と高かった。市場の絶対規模は、1976年に約9万キロリットルだったのが、1981年には約33万キロリットルに拡大した。

19) 詳細は後述。

図表 8 日本ビール市場の企業別シェア



のである。つまり、キリンのシェア上昇を阻止するという対抗戦略としては、競合3社の差別化戦略は全くの失敗であった。

なかでも、サッポロとアサヒに関しては、特にそうである。サントリーは参入当初から生ビール専門メーカーであった。市場シェアで見ると、1967年の3.1%から1980年の7.1%へと4%、数量ベースで見ると約20万キロリットル以上拡大していた。しかし、サッポロは、25.0%から19.7%へと5.3%減少、アサヒは22.0%から11.0%へと11%減少していた。

市場シェアの変動を見ると、競合3社の中でも、温度差のあることが分かる。サントリーは、キリンのシェア拡大を食い止める力はなかったけれども、参入後、シェアを伸ばし続けていた。生ビール集中戦略は、一定の成果をあげていたと評価してもいいように思われる。しかし、サッポロとアサヒに関しては、キリンのシェア拡大阻止のみでなく、自らのシェア維持もできなかった。結果として生じた市場シェアの変動という観点から生化I期を評価するとすれば、キリンとサントリーが、サッポロとアサヒのシェアを奪っていく過程であったと言えるだろう。この過程は、キリンに対抗する意図をもって競合3社が差別化戦略を採った際に期待していた効果～キリンのシェア減

少、競合3社のシェア拡大～とは違っていた。

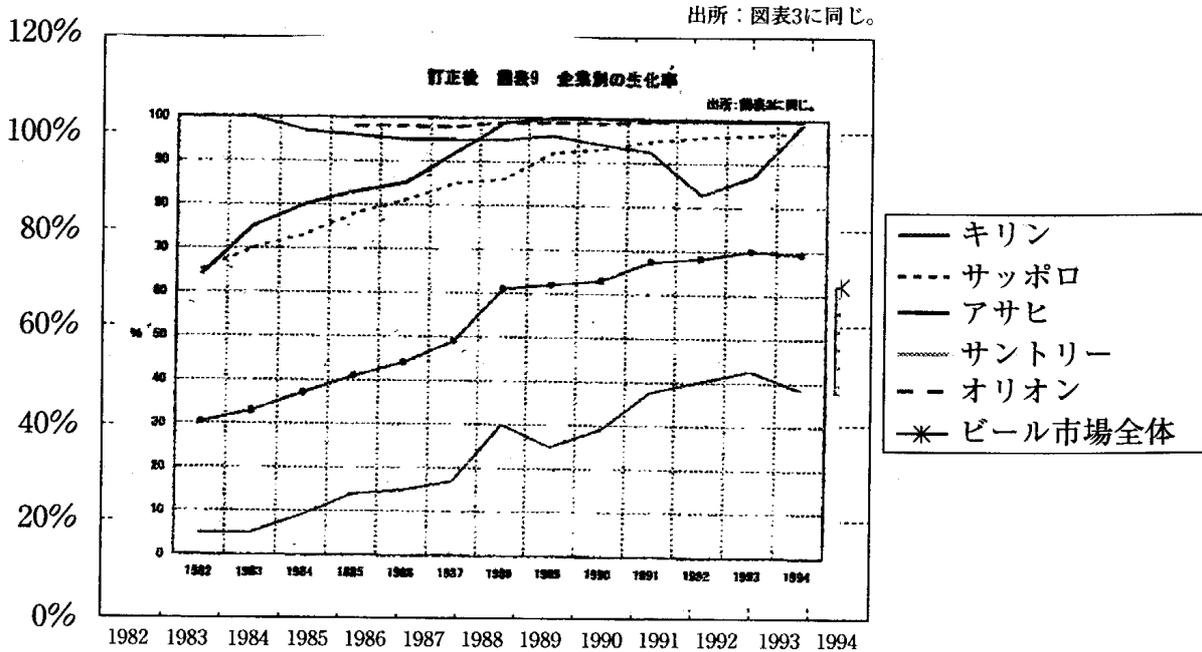
3点だけ注意しておくとするならば、この時期、市場シェアを拡大した麒麟とサントリーが、それぞれラガーあるいは生ビールへの集中戦略を採っていたのに対して、市場シェアを低下させていったサッポロとアサヒは、ラガーから生へと商品構成を転換させていく戦略を採っていたと言える。各種の生ビールが好調であったにも関わらず、サッポロとアサヒがシェアを落としていった理由がここにある。好調であった生ビールが麒麟のラガービールのシェアを奪ったのではなく、自社のラガービールのシェアを奪っていた(カニバリゼーション)ためであった。

また、生化I期におけるビール市場の生化は、全ての企業が生化を進めた結果ではなかった。ガリバー企業である麒麟に対抗しようとしたサッポロ、アサヒの複合戦略と、新規参入であるサントリーの集中戦略を通じて起こった現象であった。これまでは競合3社の戦略を差別化として捉えてきたけれども、この差別化戦略を2つに区分できるということである。サッポロとアサヒの複合戦略と、サントリーの集中戦略の2つである。

麒麟とサントリーの集中戦略、並びにサッポロとアサヒの複合戦略は、データ上にて確認することができる。生化I期の最終年である1980年時点で、生化率は、麒麟3%、サッポロ45%、アサヒ46%、サントリー100%であった。また、図表9は、その後の企業別生化率の推移をグラフ化したものである。これを見ると分かるように、麒麟の生化率はビール市場全体の生化率よりも低く、サントリーは生化率がほぼ100%であった。また、サッポロとアサヒに関しては、ビール市場全体よりも高い水準に生化率を高めていっており、商品構成を生ビールへと傾斜させていっている様子が見て取れる。生化I期においては、商品構成という観点から見ると、ビール各社を3つの戦略グループに分けることができる。ラガー集中戦略の麒麟、生ビール集中戦略のサントリー、そしてラガーと生という2つの商品を供給する複合戦略のサッポロとアサヒ、以上の3つである。

3番目は、競合3社の差別化戦略は、企業間のシェア競争には力を発揮し

図表9 企業別の生比率



なかったけれども、生ビール市場の拡大には寄与していたという点である。びん生が市場投入される前年の1966年、ビール市場の大きさは約213万キロリットルであった。このうち、生タイプがどれだけであったのかは、データの制約上確かではない。しかし、仮にびん詰タイプ以外のビールが全て生タイプであったと想定することが許されるならば、その大きさは約13万キロリットルであったと試算できる。

1967年のサントリー『純生』後、生化I期を通じて、ビール市場全体は約451万キロリットルに拡大し、生ビール市場は約94万キロリットルに成長した。上記の試算をも含めて算出すると、生化I期の間に、ビール市場は238万キロリットル増加し、生ビール市場は、少なくとも81万キロリットル増加した。増分に占める生ビールのシェアは約34%である。また、ビール市場全体に占める生ビールのシェアも約21%になっていた。生ビールは、確実に、ビール市場の中に定着しつつあった。

## 生化II期

キリンが戦略を変更した1981年以降、ビール市場は生化II期に入ることになった。これまでラガーへほぼ特化していたキリンは、1981年に『ビア樽2ℓ』、『ビア樽3ℓ』によって家庭用生ビール市場へ参入した。その後、1983年に缶生を、1985年にはびん生を市場投入し、生ビール市場で樽、缶、瓶の主要3容器を揃えるに到った。キリンはラガー集中戦略から、ラガーと生を供給する複合戦略へと方向修正したとみなすことができる。別の観方をすれば、生化I期以降に競合3社が採ってきた差別化戦略に対して、キリンは市場地位別戦略の定石を採用したと考えることができるだろう。市場において最もシェアの大きいリーダー企業が採るべきとされる同質化戦略の実践<sup>20)</sup>である。

キリンの生ビールへの取組みは、1980年代に入ってから初めて行われたわけではなかった。「当社における生ビールへの対応は、一九六五(昭和四十)年ごろに実施されたミリポアフィルターによる生ビールの製造試験にさかのぼる」<sup>21)</sup>。けれども、「当時の記録によれば、「このような製造方法による生ビールと熱処理ビールの品質上の差異は、一週間以上経過するとなくなる」とされ、生ビールの品質優位性をうたった商品は、誤った認識を消費者に与えるものであり企業理念に合わないとの結論が出されて、商品化されなかった」<sup>22)</sup>。この文章を、見方を変えて読むならば、品質上の差異を一週間以上持続させるだけの技術—品質優位性を持っていると主張するに十分な生ビール商品を提供することができるだけの技術—を持っていなかったこと(「技術上のネック」)を、参入を断念する際の理由のひとつとして掲げているとみなす

20) 競合3社の生ビールを梃子とした差別化戦略に対して、キリンは既に、差別化戦略を実践していた。1976年の『マインプロイ』と、1980年の『キリンライトビール』の発売である。これらの新商品は、ラガーでも生でもない、新しい市場の創出を意図していた。

21) 前掲『キリンビールの歴史 [新戦後編]』, p.138。

22) 前掲『キリンビールの歴史 [新戦後編]』, p.138。

ことができるように思われる。仮に一週間以上経過しても品質上の差異を維持し続けるだけの技術を持っていたならば、品質上の差異もなくなり、生ビールの品質上の優位性をうたうことも可能であっただろう。また、そうであるならば、消費者にも誤解を与えず、また企業理念にも合っていた可能性もあったかもしれない。

その後、1970年代末には生ビールを供給する際の技術上の問題は、全てではないにしても解決していたと、キリンが判断していたとみなすことができるように思われる。キリンの社史の記述によると、「(略) 一九七九年にはほぼ生化対応の準備を完了した」<sup>23)</sup>という。しかし、「技術上のネック」が解決されたからといって、生ビール市場への新商品投入という同質化戦略がスムーズに採用されたというわけではなかった。「技術上のネック」が解決されたとされる1979年からびん生市場への参入が完了した1985年までには、まだ16年の遅れが存在していた。

1965年以降、キリン内部で、生ビールに再び注目が集まったのは1978年であった。この年、ビール新製品政策委員会が設置され、サッポロの『びん生』が売上げを伸ばす中、キリンもびん生市場に参入すべきかどうかを検討された。しかし、その際には、「(略) ①ラガーへの悪影響、②設備効率の低下、③需給の混乱、④多額の設備投資が必要、⑤生ビール市場におけるシェア拡大のおそれ、などの理由で見送られた」<sup>24)</sup>。

その後、1981年に樽生市場へ参入した後、1982年に、再び、びん生市場への参入が検討された。この時には、「(略) びん生ではなく、びんのラガーへの影響が少なく、容器別では当社のシェアが低い缶容器での発売」<sup>25)</sup>が答申され、1983年に缶生を市場投入することになった。

1978および1981年の2回の検討で共通する「ネック」は、「技術上」の問題ではなくて、主力商品であるラガーとのカニバリゼーション(共食い現象)<sup>26)</sup>へ

23) 前掲『キリンビールの歴史 [新戦後編]』, p.138。

24) 前掲『キリンビールの歴史 [新戦後編]』, pp.138-139。

25) 前掲『キリンビールの歴史 [新戦後編]』, p.139。

の危惧と市場シェアへの配慮という、いわば「市場上のネック」であったと思われる。カニバリゼーションへの危惧とは、生ビールを市場投入すると、ラガービールのシェアあるいは売上高が低下する可能性を心配したものである。新商品を市場投入する場合には、避けては通れない普遍的な問題であろう。ふたつめの市場シェアへの配慮は、若干の説明が必要であろう。

「昭和四八年の秋ころから五二年にかけて、石油危機とならんで当社に大きな影響を与えたのは、企業分割論を含んだ独占禁止法改正問題であった」<sup>27)</sup>。「四九年九月、公取試案が発表されたが、それによると、ビール業界のように高度な寡占状態にある場合、独占企業の分割を命ずることができるとされたため」<sup>28)</sup>、キリンは幾つかの対策を講じなければならなくなっていた。例えば、ビール産業のおかれている歴史的、制度的な事情と、キリンが企業努力を進めてきた結果として市場シェアを高めてきたという点を広く知らしめるために、1977年に「(略)「ビール産業の寡占構造と当社の立場」と題する小冊子を作成、二月に入り、政界、経済界、学者、有識者など関係方面に配布した」<sup>29)</sup>。

また、物価の安定が政治課題となってくると、ビール価格の相次ぐ値上げが問題視されるようになってきた。「(略)物価安定政策会議の特別部会(ビール問題懇談会)、独占禁止懇話会などでビールの値上げが寡占・管理価格として取上げられ、昭和四八年にそれぞれ、競争条件の整備と値上げの回避の要望、寡占防止への独禁法改正などの見解が発表された。また、ビール寡占問題研究会が値上げ問題を検討の結果、四八年一〇月、現時点での弊害はない

---

26) 1987年にアサヒが『スーパードライ』を市場投入し、その後、数年かけて市場シェアを大きく変動させた。このアサヒの行動に対するすばやい対抗戦略をキリンが打ち出せなかった原因の一つとしても、この「ラガーとのカニバリゼーション(共食い現象)」の恐れがあったと考えられる。詳しくは、沼上幹著『わかりやすいマーケティング戦略』有斐閣アルマ、2000、pp.137-144を参照。

27) 麒麟麦酒株式会社社史編纂委員会編『麒麟麦酒の歴史—続戦後編』麒麟麦酒株式会社、1985、pp.121-122。

28) 同前『麒麟麦酒の歴史—続戦後編』、p.125。

29) 前掲『麒麟麦酒の歴史—続戦後編』、p.126。

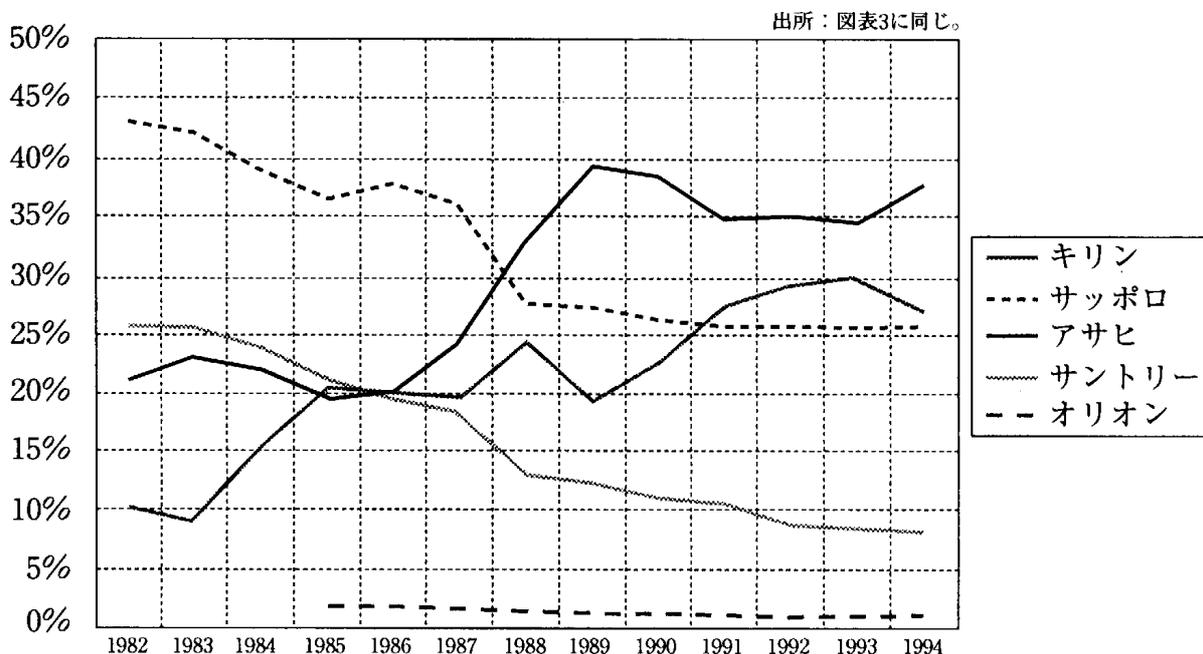
が将来寡占による弊害が出てくるおそれがあるので、麒麟ビール社に対して工場の新設や設備の拡張、さらに原料である麦芽の割当申請を自主的に抑えるよう、行政指導が必要であるとの中間報告をまとめた。こうした周囲の状況から、四九年以降、当社はやむなくシェア拡大の自粛を心掛け、計画販売を実施した。すなわち、ビールの需要予測から当社の限界シェア(全体の増加分に占める比率)を五〇%とすることを目安に製造・販売数量を計画し、支店別、月別に販売数量の配分を行ったのである<sup>30)</sup>。

以上のように、麒麟の市場シェアの動向に対しては、社会的な関心が持たれていた。そのために、麒麟はびん生市場への参入を検討する際にも、ラガーとのカニバリゼーションという自社組織内部の市場構成の問題のみではなく、市場シェアが高くなり過ぎないようにしなければならないという、産業全体における市場構造の問題にも配慮しなければならない状況におかれていた。「⑤生ビール市場におけるシェア拡大のおそれ」のために投入を取りやめたり、あるいは「容器別では当社のシェアが低い缶容器での発売」を行った理由は、これ以上シェアが高くないように配慮したものと考えることができる。また、成長の見込めるびん生市場への参入を検討し始めた1978年から、実際に参入するまでに7年のラグ(1985年にびん生市場に参入)が存在したのも、「市場上のネック」が理由のひとつであろう。

生化Ⅱ期の終わりになると、サッポロやアサヒの生ビール比率は80%を超えるようになり、生ビール企業としての性格が明確に出てきた。また、サントリーは、参入当初から生ビール企業としての性格を持っており、常に9割以上が生ビールであった。その一方で、麒麟は同質化戦略を進めはしたけれども、幾つかのネックのため、生化率が急激に大きくなることはなかった(図表9)。生化Ⅱ期末の1986年時点で、麒麟の生化率は約15%であった。このことは、ラガーが約85%であることを意味しており、麒麟の主力商品は、まだまだラガービールであったことを物語っている。

30) 前掲「麒麟麦酒の歴史—続戦後編」, p.129.

図表10 生ビール市場の企業別シェア



生化II期において、キリン生ビールの企業内での存在感は小さかったかもしれない。しかし、日本の生ビール市場全体の中に占める、キリン生ビールのインパクトは決して小さくはなかった。

図表10は、生ビール市場における企業別シェアの推移を示したグラフである。このグラフを見ると分かるように、キリンは、生ビール市場への参入を果たした2年後の1982年には、既にシェア10%に達していた。数量にして約15万キロリットルの出荷量である。参入6年目にあたる1986年には、サッポロ(生ビール市場でのシェア37.7%、数量にして約82万キロリットル)に次いで生ビール市場第2位(同20.3%、約44万キロリットル)という市場地位を確保するようになっていた。また、図表11-1は、1982年から1986年にかけての生ビール市場全体の増分に占める各企業の増分のシェア、図表11-2は生ビール市場の成長への各企業の寄与度をまとめたものである。ほぼ生化II期を通じて、生ビール市場は約74万キロリットルの市場規模拡大を果たし、1986年時点では合計217万キロリットルと、ビール市場の約44%を占めるまでに成長していた。この増分74万キロリットルに占めるキリンの比率は39.8%(約29万キロリットル)と、業界内でトップであった。2位のサッポロの27.7%(約

図表11-1 1982から1986への増分および増分に占めるシェア  
(生ビール市場に関して)

単位：kl

麒麟	サッポロ	アサヒ	サントリー	オリオン	合計
294625	204611	136524	64880	38960	739600
39.8%	27.7%	18.5%	8.8%	5.3%	

出所：図表3に同じ。

図表11-2 生ビール市場の成長への寄与度

39 ページ

訂正後

図表11-2

企業別生ビール市場の成長への寄与度

	麒麟	サッポロ	アサヒ	サントリー	オリオン
1983	0.2%	5.0%	5.2%	3.4%	
1984	6.6%	-1.6%	-0.3%	-0.7%	
1985	8.9%	3.9%	1.0%	0.8%	
1986	1.7%	4.7%	2.6%	0.6%	0.1%
1987	3.2%	4.9%	8.8%	2.3%	0.2%
1988	13.4%	1.7%	20.8%	-0.1%	0.1%
1989	-3.4%	1.5%	9.0%	-0.2%	0.1%
1990	5.2%	1.9%	3.0%	-0.3%	0.1%
1991	8.2%	2.0%	0.4%	0.8%	0.0%
1992	2.7%	1.1%	1.5%	-1.6%	0.1%
1993	1.0%	0.2%	-0.3%	-0.2%	0.1%
1994	-2.4%	0.9%	4.2%	0.2%	0.0%

出所：図表3に同じ。

20万キロリットル)と比べてみても、10%以上の開きがあった。

成長への寄与度という観点から見ても、麒麟の貢献は、全ての年ではないにしても、決して小さくはなかった。チェウハイブームによる影響が大きく、ビール市場全体が縮小した1984年には、競合3社の生ビール市場は、全て縮小していた。しかし、麒麟だけが生ビールの成長へプラスの寄与を行っていた。しかもその値は6.6%と高かった。びん生の投入が行われていない時

点での寄与度であることを考慮すると、麒麟のプレゼンスの大きさが見てとれる。また、びん生が投入された1985年には、成長への寄与度は8.9%と非常に高かった。同じ年、寄与度2位のサッポロの値3.9%と比べてみても、麒麟の寄与度の大きさが読み取れる。

生化I期において、競合3社は差別化戦略を採り、それぞれの企業内での生ビールの比率を高めていった。しかし、ビール市場全体に占める競合3社のシェアは大きくはならなかった。逆に、麒麟のシェアは1967年の49.4%から1980年の62.2%へと12.8%も拡大した。このようなシェア拡大を、麒麟は『ラガービール』によって実現していた。また、競合3社による差別化戦略は、生化I期の間、麒麟のシェアを奪うことはできなかった。しかし、競合3社がビール市場の生化を進展させたことは確かである。仮に1967年を基点として想定するならば、生化I期の最終年である1980年までの13年間で、ビール市場全体の約21%を生化した。規模にして、約94万キロリットルであった。

独禁法問題が議論され始めた1970年代初頭以降、生化I期の後半には、麒麟の市場シェアは60%少しで高止まりしていたことは、図表8により確認できる。生ビール市場への参入直前の1980年には62.2%であった。それが生化II期末の1986年、麒麟の市場シェアは59.3%になった。つまり、生化II期を通じて、麒麟は市場シェアを3.9%下落させていた。生ビールという成長著しい新規市場へ参入した結果、その生ビール市場においては、大きなプレゼンスを示すに至ったことは、前に指摘したとおりである。しかし、ビール市場全体に占める麒麟のプレゼンスは、少なくとも市場シェアで測定する限りにおいては、後退する結果となっていた。生化II期において、麒麟はこのような逆説的な矛盾現象に直面していた。

この矛盾現象の第一の側面は、生ビールとラガービールの数量的関係にある。1982年時点での麒麟のラガービール出荷量<sup>31)</sup>は約280万キロリットルで

31) 総出荷量から生ビール出荷量を差し引いたものを、ラガービールの出荷量とした。

あったけれども、生化II期末の1986年には約250万キロリットルと、約30万キロリットル減少した。同じ期間をとって見たとき、生ビールは約30万キロリットル増加していた。つまり、麒麟の企業内部での市場構成という観点から見ると、この期間中においては、麒麟が生ビール市場への新規参入を検討していた際に危惧していた、カニバリゼーションが生じていた。生ビールの成長は大きかったけれども、ラガービールの落ち込みをカバーするに足るだけの成長を実現できていなかった。そのために、市場全体の増分のシェアを得ることができず、市場シェアは低下した。ちなみに、1982、1986両年において、麒麟のビール全体の出荷量はそれぞれ約294万キロリットルと同水準であった。

第二の側面は、市場上のネック、特に市場構造上のネックの問題と関係している。既に指摘しておいた通り、麒麟はその寡占的地位のために、急激なシェアアップを回避しなければならない状況にあった。この点を考慮するならば、ラガービールから生ビールへと約30万キロリットルの市場が動いたのは、消費者の嗜好の変化であると結論付けるのは早すぎるだろう。そうではなくて、出荷量全体の増加を避けなければならなかった麒麟は、生ビールが増加するならば、ラガービールの出荷を減らして、出荷量全体の増加を避けなければならなかったと思われる。生ビール市場への参入が成功すればするほど、主力であるラガービールに力を入れることができなくなるというジレンマに、麒麟は陥っていたという見方である。生化II期に見られたカニバリゼーションや市場シェアの減少は、このジレンマの現れであると考えることができる。逆説的な矛盾現象は、このジレンマが要因の一つとなっていたと考えることができる。

逆説的な矛盾現象の要因を、このようなジレンマではなくて、消費者の嗜好の変化であると見なすことも可能である。ラガービールの落ち込みを埋め合わせようと、新興市場である生ビール市場へ参入した。しかし、急激なシェアアップを回避しなければならないので、生ビール市場へは、樽→缶→びんと段階を追って参入し、ラガーの減少を埋め合わせる分だけ出荷していた。

この場合も、市場構造上のネックが鍵になることに変わりはない。

これら2つの要因は、ラガービールに対する評価の違いを反映している。つまり、ジレンマ説は、ラガーはまだまだ消費者に受け容れられていると見なしているのに対して、消費者嗜好説は、既にラガーからの消費者離れが始まっていると見なしている。消費者のニーズに対して、前者が生ビールにもラガービールにもニーズがあると判断しているのに対して、後者はラガービールから生ビールへのニーズの転換が生じていると判断している。

生化II期においてキリンが直面していた矛盾現象は、生化I期において競合3社が直面していた問題と類似している。生化I期の差別化戦略を通じて、競合3社は生ビール市場を成長させ続けていたにも関わらず、市場シェアという点では低下していたからである。あたかも、新興市場である生ビール市場に既存企業が参入すると市場シェアが減少する、という法則が存在しているかのごとくである<sup>32)</sup>。

生化II期に相当している1981年から1986年は、ビール市場の生化と並んで、容器の缶化が進展した時期でもある。また、容器戦争と形容されるほどの容器開発競争が繰り広げられたのも、この時期の半ばから後半にかけてである。

日本のビール市場に缶容器を初めて投入した日本企業はアサヒであった。「缶ビール開発の歴史は、大日本麦酒時代の昭和十一年に、吹田工場が東洋製缶と共同開発したことにさかのぼる。前年にアメリカで缶ビールが発売されたことがきっかけであった」<sup>33)</sup>。しかし、品質劣化や戦争の進展等により、缶ビール開発は中断されることになった。戦後になって、アサヒが東洋製缶との共同開発の末、1958年にスチールによる350ミリリットルの缶詰ビールを発売した(価格75円)。その後、サッポロが翌1959年、キリンと宝酒造が1960年に缶ビールを発売するなど、各社が追随して缶ビールを市場投入することとなった。

32) サントリーは、参入当初から生ビール専門メーカーとして出発しているので、当てはまらない。

33) 前掲『Asahi100』, p.44。

図表12 缶容器の改良の歴史(いくつかの例)

1958	朝日麦酒、缶ビール発売
1965	朝日麦酒、サッポロビール、プルトップ缶ビール発売
1971	朝日麦酒、アルミ缶ビール発売(業界初)
1972	サントリー、ロング缶ビール(500ml)発売
1973	アルミ缶入り麒麟缶ビール発売
1981	サッポロビール、業界初の広口缶を採用
1990	サントリー、サッポロ、ステイオンタイプの缶ビール発売

出所：麒麟ビール株式会社広報部社史編纂室編『麒麟ビールの歴史 [新戦後編] 資料集』麒麟ビール株式会社，前掲『麒麟ビールの歴史 [新戦後編]』，以上の文献より，柳田が作成。

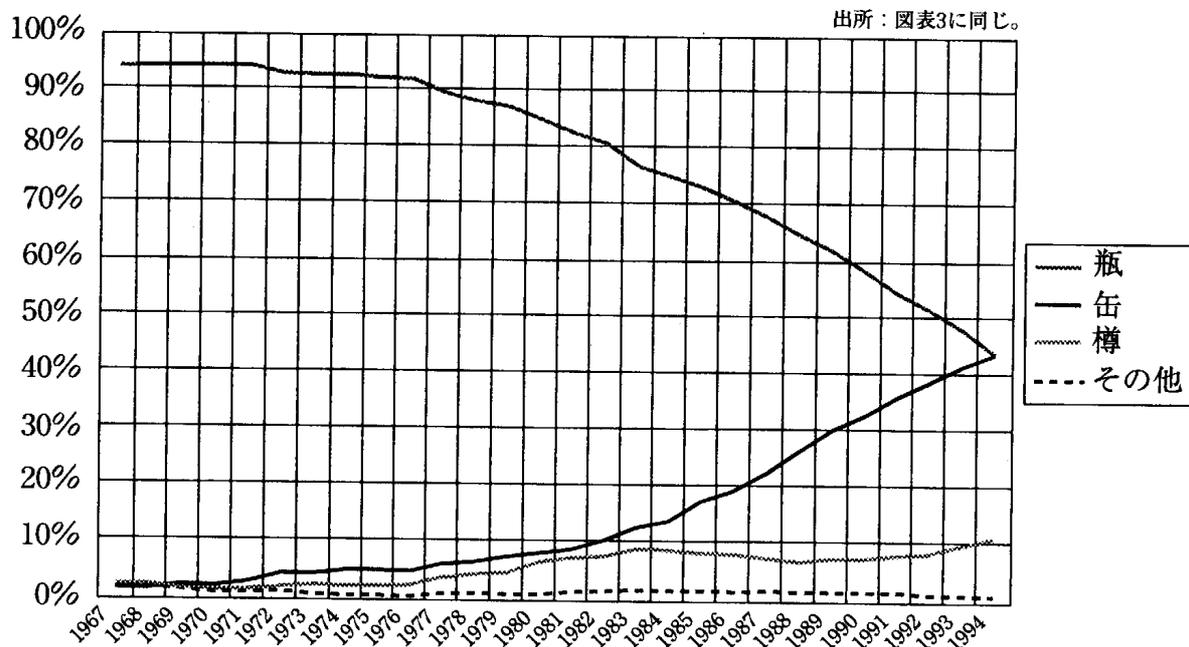
市場投入後の缶容器は，諸々の改良を加えられ，進化を続けることになった。図表12は，代表的な改良点について，簡単にまとめたものである。この表から，缶容器は，飲み口，材質，容量といった種々の点での改良が進められている様子が見て取れる。また，「注ぎ口付き」(サントリー，81年)，「取っ手付き」(アサヒ，83年)，「とっくり状」(アサヒ，84年)から，果ては「提灯型」(アサヒ，85年)，「たまご型」「ロボット型」(いずれもサッポロ，85年)まで，実に様々な容器が市場投入された<sup>34)</sup>のも，生化II期においてであった。その過剰なまでの容器の多様化を評して，ビール市場におけるこの現象は「容器戦争」と形容されている。

これら新型容器の投入や容器戦争を通じて生じた，ビール市場における容器別シェアの変動の様子を示したグラフが，図表13である。これを見ると分かるように，1977年までは，瓶容器の占めるシェアが90%を越えており，瓶ビールが中心的存在であった様子を読み取れる。しかし，1978年以降は，瓶容器のシェアは，一本調子に下落していつている。それに代わって，瓶以外の容器の割合が増えていつている。

瓶以外の容器シェアの増え方には，生化I期に相当する期間と生化II期に相当する期間との間で，異なった特徴がある点に注意しなければならない。

34) 柳田卓爾「競争の変貌—ビール産業を事例として—」『一橋研究』第22巻第4号，1998，p.41。

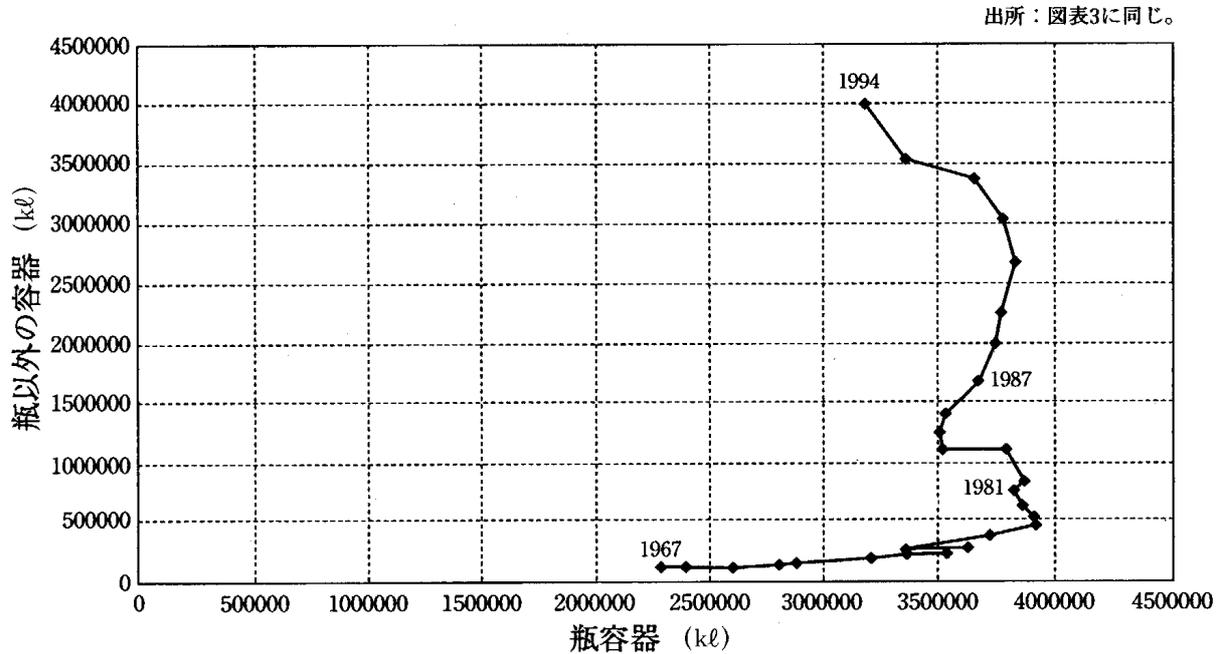
図表13 日本ビール市場の容器別シェア



生化I期に相当する1980年頃までは、缶容器のみならず、樽容器も、ビール市場に占める比重を高めていっていた。生化I期の初年とした1967年では、ビール市場に占めるシェアが缶容器1.6%、樽容器2.3%であったけれども、生化I期の最終年である1980年でのシェアは、缶容器7.9%、樽容器6.1%となっていた。その差は1.8%、数量にして約8万キロリットルの差であった。つまり、缶も樽も、ほぼ同じくらいのペースでシェアを拡大していたことになる。しかし、生化II期の最終年である1986年で比較してみると、缶容器19.5%、樽容器8.1%である。缶容器はシェアを大きく高めたけれども、樽容器は、缶に比べると微増にとどまっていた。両者の差は11.4%、数量にして約57万キロリットルの差に拡大していた。つまり、この期間中は、樽はあまり拡大せず、缶のシェアが非常に大きくなった。容器戦争とまで形容された容器開発競争は、全ての容器の拡大をもたらしたのではなく、結果的には、缶容器の市場拡大をもたらしていた。

ビール市場における容器の主力が、瓶から瓶以外へと変化したのは1979年からであった。図表14は、瓶容器とそれ以外の容器の出荷数量を散布図とし

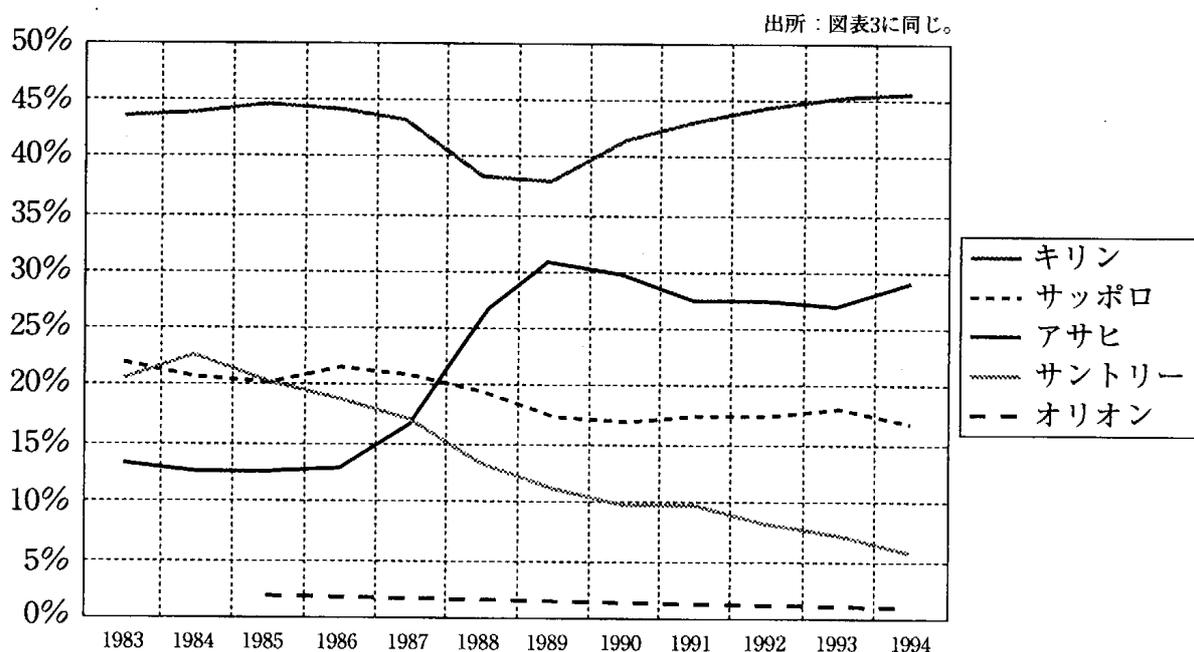
図表14 瓶容器とそれ以外の容器の出荷量散布図



てグラフ化したものである。これを見ると分かるように、容器という観点からビール市場を見た場合、1978年が結節点となっている。つまり、1960年代以降の主力容器であった瓶容器(大瓶、中瓶、小瓶の合計)は、1978年において、数量ベースで見て約392万キロリットルとピークを達成していた(瓶容器全体のシェアは88.5%)。また、瓶容器の中でも中心であった大瓶も、やはりピークであった(約295万キロリットル、シェア66.5%)。1979年以降、1978年のピーク時よりも瓶容器の出荷数量が大きくなったことは一度もなく、図表に見るとおり、変動はあるものの、長期的には瓶以外の容器の出荷数量が大きくなっていく傾向を示していた。中でも缶容器の成長が著しいことは、図表13との関連で、既に指摘したとおりである。

缶ビール市場におけるシェアが最も高かった企業は、麒麟であった。図表15は缶ビール市場における企業別シェアを示したものである。これを見ると明らかなように、麒麟は1983年以降1994年まで、缶ビール市場でトップシェアを維持し続けている。1986年で比較してみると、麒麟44.3%であり、第2位であるサッポロの21.8%の約2倍である。

図表15 缶ビール市場の企業別シェア



缶ビールの市場規模は、1982年には50万キロリットル弱(約47万キロリットル)であったのが、1986年には100万キロリットルに迫る規模(約97万キロリットル)へと約2倍に拡大した。そして、この規模拡大を支えていた中心的存在は、キリンであった。1986年時点での缶ビール市場の、ビール市場に占めるシェアは約20%であり、生ビール市場のシェア約43%と比べると小さい。生化のほうが、缶化よりも、この時点では進んでいたことになる。けれども、生ビール市場の場合と同様、缶ビール市場におけるキリンのプレゼンスは十分に大きかった点を見落とすべきではないように思われる。

生化や缶化という観点からビール産業の歴史を眺める場合、キリンの動向を無視することはできない。既に述べたように、1987年から1991年にかけての日本ビール市場の拡大要因として、生ビールと缶ビールの拡大が重要であった。この期間中、キリンは、市場シェアを60%弱から50%へと約10%落としていた。低いときには48.1%(1989年)であった。一方、例えば、中ほどの1989年におけるキリンの市場構成を見てみると、生化率が25%、缶化率が23%であり、いずれも業界内で最低であった。そのため、市場の要請である

生化や缶化への対策の遅れが麒麟のシェア下落の原因であるかのように見えるかもしれないけれども、データから判断する限り、いずれの市場においても、麒麟のプレゼンスは大きかった。麒麟は、ビール市場の新しいトレンドから取り残されていたわけではなかった。市場のニーズに対応していないわけではなかった。むしろ、生化II期を通じて、そのようなトレンドを積極的に作り出す立場にあった。それにも関わらず、麒麟の市場シェアは、生化II期の期間中、微減を続けていた。生化I期において示した最高シェアである63.8%(1976年)から見ると、生化II期の最終年である1986年の59.3%へと、約10年間で4.5%減少した。

1980年前後は、ビール産業の歴史における一つの断絶であった。市場に占めるラガービールのプレゼンスが低下し始め、代わって生ビールの台頭が始まった時期でもあり、また、瓶ビールのプレゼンスが低下し始め、代わって缶ビールの台頭が始まった時期でもあった。中身と容器という、ビール商品の2側面のいずれにおいても、大きな転換があった時期である。先に生化II期と区分した時期は、このような新しいトレンドの初期に相当していた。

しかし、その一方で、生化II期と区分した時期は、麒麟のシェアが低下し始めた時期ではあったけれども、急激なシェア変動が生じていたわけではなかった。麒麟は、シェアを落としつつあるとはいえ、トップシェアであった。1986年で比較するならば、第2位サッポロの約3倍のシェアであった(麒麟59.3%、サッポロ20.4%)。商品という観点からみれば、生化II期は、新しいトレンドの初期段階とみなすことができるだろう。しかし、企業という観点からみれば、麒麟による寡占体制とみなすことができる生化I期(1967~1980)、あるいはそれ以前と同じ特徴を持った時期であった。議論を先取りすることになるけれども、企業という観点から、企業の市場シェアという観点から新しいトレンドが明確に生まれるのは、『スーパードライ』という新商品を市場投入したアサヒが台頭してくる生化III期(1987~1993)以降のことになる。

戦後のビール産業を振り返ってみると(1993年まで)、発展過程に2つのト

トレンドがあったと考えることができるだろう。ここでは、旧トレンドと新トレンドと名付けておく。旧トレンドとは、企業という観点から見れば麒麟による寡占体制あるいはその完成までの過程であり、商品という観点から見ればラガーと瓶による市場支配の時期であった。1980年頃までは、麒麟による寡占体制とラガーと瓶による市場支配が共に見られる時期であった。新トレンドとは、企業という観点から見れば麒麟による寡占体制の崩壊過程であり、商品という観点から見れば生ビールと缶ビールによる市場支配の時期であった。1987年以降になると、これら2つの特徴が共に見られる時期になった。生化II期に相当する1981年から1986年という期間は、新しいトレンドの初期段階(生ビールと缶ビールの台頭)と、旧トレンドの終末段階(麒麟のシェアの微減)という、異なった性格を併せ持つ時期だとみなすことができるだろう。

二面性を持ったこの期間中に、ビール産業では、大きな変化が2つあった。その第1は、麒麟と競合3社の主力商品の変化(商品構成の変化)に関するものである。生化I期において(つまり、麒麟の生ビール市場への参入以前)、麒麟は、もちろんラガーが主力商品であった。競合3社は麒麟ラガーへの差別化を意図して生ビール市場に参入しており、生化I期の最終年時点での競合3社の生化率は約55.6%であった。つまり、差別化戦略を進めた結果、生化率が50%を越すまでになった。生化率は、サッポロ45%、アサヒ46%、サントリー100%である。逆に言えば、競合3社合計では、半分弱(約44.4%)をラガービールが占めているということでもある。差別化戦略の結果として、競合3社は主力となる商品の転換を進めつつあった。市場シェアの拡大には失敗していた競合3社であるけれども、商品構成の転換は、確実に実行していた。ラガービールという同一市場における企業間競争から、麒麟のラガービールと競合3社の生ビールという異なった商品による企業間競争へと、企業間競争の性格が変わりつつあった。別の角度から眺めるならば、競合3社は、生ビールという新しい市場の開拓のための準備を進めていたということでもある。

競合3社の準備が順調に進んでいた様子は、生化率が上昇を続けていることに示唆されていると思われる(図表9)。麒麟の生ビール市場参入後、生化II期の最終年には、競合3社の生化率は80%を超えるまでになっていた。生ビールが、競合3社の主力商品であると思ってもいい数値だと思われる。それに対して、麒麟の生化率は約15%であった。逆に言えば、ラガーが約85%を占めていたことになるので、主力商品はまだまだラガーであった。つまり、この時期の企業間競争は、ラガービールを主力商品としている麒麟と、生ビールを主力としている競合3社との間の競争という性格を持っている。生化I期の始めにおいては、数量的に見れば、競合3社の生ビールの重要性は小さかった。そのために、生ビールによる差別化戦略をとってはいたけれども、実質的には、数量ベースで考えれば、ラガービールという同一商品による企業間競争であったと見なすのが適切であったろう。しかし、生化I期および生化II期を通じて、競合3社の生化率は8割を越えるまでに上昇した。ラガービールという同一商品による企業間競争から、ラガービールと生ビールという異なった商品による企業間競争への転換という現象は、生化II期の終わりには、ほぼ完了に近付いたと見なすことができるだろう。また、この時点で、ラガーの主力供給企業は麒麟1社になっているのに対して、生ビールの供給業者は、ビール産業の構成メンバー全員であった。

第2の大きな変化は、各々の商品カテゴリーの構成メンバーに関連している。どの商品を主力として企業間競争を行ってきたかという点ではなくて、誰を構成メンバーとして各々の商品カテゴリーが発展してきたかという点からビール産業を眺めるならば、各々の商品カテゴリーにおけるプレーヤーの構成メンバーが、生化II期を通じて変化したという点が重要である。

各商品カテゴリーの構成メンバーという視点から生化I期を眺めるならば、麒麟を含む全ての企業が参入しているラガービールと、麒麟以外の競合3社が参入している生ビールという基本的構図が見てとれる。そうして、全ての企業が参入していたラガービールが市場を支配していた。

しかし、麒麟が生ビール市場に参入し、また生ビールが競合3社の主力

商品となった生化II期になると様子が違ってきた。生ビール市場では、後発である麒麟も大きなプレゼンスを持っており、全ての企業が参入している。しかし、旧トレンドにおいて支配的であったラガービールは、競合3社が主力商品を生ビールに移したがために、主力供給企業が麒麟のみになってしまっていた。また、第1点においては、麒麟対競合3社という企業間競争は、それぞれの主力商品であるラガー対生という商品間(商品カテゴリー間)競争に見えたかもしれない。商品間競争に近付きつつあるように見えたかもしれない。しかし、生ビールという商品カテゴリーの構成メンバーは誰かという観点を考慮するならば、麒麟も構成メンバーである。ラガー対生という商品間競争は、麒麟対競合3社という企業間競争ではない。企業間競争と商品間競争とは、同じものではない。競争相手が主力としている商品を、自分も供給しているからである。

生化II期がビール産業の発展の歴史にとって重要な理由は、まさにこの点である。生化I期の始めにおいては、確かに、競合3社は生ビール商品の市場投入という差別化戦略を行って麒麟に対抗しようとした。しかし、主力商品はラガービールであった。麒麟に対抗しようとしているにもかかわらず、麒麟の主力商品と同じラガービールを主力とし、その市場の育成に協力していた。その後、軸足を生ビールに移行させていったけれども、ラガー比率は40%以上であり続けた。

同じことが、生化II期で生じていた。麒麟の主力商品はラガービールであった。しかし、競合3社の主力商品である生ビール市場に参入し、主力ではないにしても、その市場において大きなプレゼンスを確保して、市場育成に協力していた。いわば、敵に塩を送る羽目になっていたともいえる。反対に、競合3社が主力商品をラガーから生へと移してしましたがために(生化率が8割を越えた)、ラガーの主力企業は麒麟1社になってしまった。生ビールを供給していたにも関わらず、主力供給企業がサントリー1社しかなかった生化I期における生ビール市場の状況と極めて類似しているように思われる。主力供給企業が1社になってしまった商品カテゴリーは、市場支配力を

落としていく、あるいは、産業の構成メンバー全員が主力ではないまでも供給企業になった商品カテゴリーは市場支配力を獲得していく、という法則が存在しているがごとくである。

成長市場に参入しているにも関わらず、市場地位あるいは市場シェアが低下するというジレンマの原因も、このあたりにあるように思われる。成長市場への参入は、企業にとってプラスになることは確かであろう。しかし、軸足を完全に移行させてしまわなければ、競争相手の市場の育成に協力してしまうことになり、結果として、競争相手の商品の成長を援護してしまう結果になってしまう。自社が主力としている商品カテゴリーの構成メンバーが誰であるかということが、企業にとって重要である可能性があるように思われる。

「企業がいかなる新商品を投入しているか、どんな商品構成を選択しているか」という観点ではなくて、「商品カテゴリーの構成メンバーは誰か」という観点から産業組織を見ていくことが、ビール産業の発展過程を分析・理解する場合には重要である。なぜならば、既に述べたように、1987年から1991年にかけて見られたビール市場の急拡大の中心的要因が、生ビールや缶ビールという、ある特定の商品カテゴリーの成長に帰するからである。(以下、次号)