

慶應義塾大学商学部 小野晃典研究会

二〇一〇年 夏合宿 於伊豆稻取

ケースメソッド

サツポロビールの挑戦

—低アルコール飲料市場への再参入—

作成者 第七期

白石幸太郎

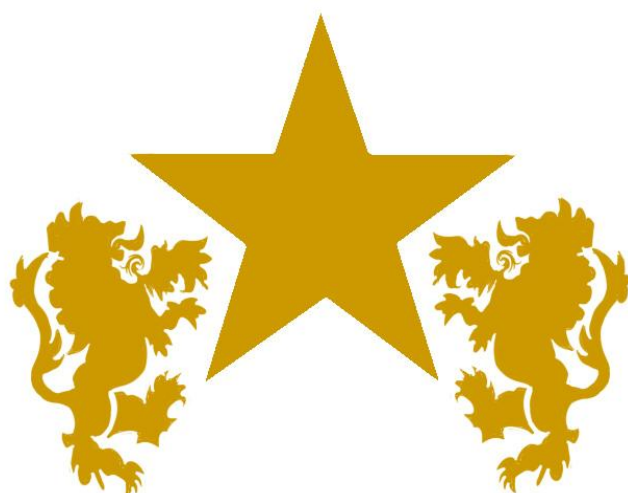
菊盛真衣

木水 祥

松本奈保子

小野杏奈

上田修平



目次

はじめに	1
第 1 章 サッポロビール株式会社	
1-1 サッポロビールの歴史	3
1-1-1 開拓史麦酒醸造所と札幌ビール	3
1-1-2 日本麦酒醸造会社と恵比寿ビール	3
1-1-3 サッポロ株式会社の誕生	4
1-1-4 競合とのシェア争い	4
1-1-5 発泡酒と第 3 のビール戦争	6
1-1-6 サッポロホールディングスの誕生	8
1-1-7 シェア 4 位への転落と、2009 年度のサッポロビールの売上	9
1-1-8 サッポロビール株式会社の低アルコール飲料事業	10
1-2 サッポロビールの現状	10
1-3 ビール系飲料の市場動向	11
第 2 章 サッポロ飲料株式会社	
2-1 サッポロ飲料の歴史	13
2-1-1 サッポロ飲料の源流	13
2-1-2 リボンブランドの誕生	13
2-1-3 サッポロ飲料の誕生と拡大	14
2-2 サッポロ飲料の現状	14
2-3 サッポロ飲料社の主要ブランド	15
2-3-1 リボンシリーズ	15
2-3-2 オーシャンスプレーシリーズ	15
2-3-3 果実の贅沢	16
2-3-4 サッポロ バナジウムウォーター	16
2-3-5 GEROLSTEINER (ゲロルシュタイナー)	16
2-3-6 イオンチャージウォーター	16
2-3-7 がぶ飲みシリーズ	17
第 3 章 株式会社ポッカコーポレーション	
3-1 ポッカコーポレーションの歴史	18
3-1-1 「レモン飲料」とポッカレモンの誕生	18
3-1-2 缶製品の開発とポッカレモン	18
3-1-3 ポッカコーポレーションの成長	19
3-2 ポッカコーポレーションの現状	20
3-3 ポッカコーポレーションの提供先企業	21

3-3-1	明治製菓との資本業務提携	21
3-3-2	サッポロホールディングスとの資本業務提携	22
3-4	ポッカコーポレーションの主要ドリンクブランド	23
3-4-1	キレートレモン	23
3-4-2	キレートレモン C ウォーター	23
3-4-3	キレートレモンプラス	23
3-4-4	おいしい力 カシス&ブルーベリー	24
3-4-5	ローズヒップ C ウォーター	24
3-4-6	美味日本シリーズ 「青森葉取らずりんご」「青森雪中にんじん」	24
第 4 章 株式会社不二家		
4-1	不二家の歴史	25
4-1-1	不二家の成長	25
4-1-2	「ペコちゃん」の誕生	26
4-1-3	株式上場と事業領域の拡大	26
4-1-4	不二家の不祥事から復活まで	27
4-1-5	山崎製パンによる子会社化	27
4-2	不二家の現状	28
4-3	サッポロ飲料との業務提携	28
4-4	不二家の主要ドリンクブランド	29
4-4-1	不二家ネクター	29
4-4-2	不二家レモンスカッシュ	30
4-4-3	ミルクードリンク	30
第 5 章 低アルコール飲料市場		
5-1	低アルコール飲料市場の歴史	31
5-1-1	戦時中のアルコール飲料	31
5-1-2	ウイスキーの登場とハイボール	31
5-1-3	人々に普及するチューハイ	32
5-2	低アルコール飲料市場の現状	33
5-3	低アルコール飲料市場の製品	34
5-3-1	チューハイ市場	34
5-3-2	カクテル・サワー市場	36
5-3-3	ハイボール市場	37
5-4	議論	38

はじめに¹

酒造の歴史は非常に長い。酒の誕生は文明の誕生とほぼ同時といっても過言ではなく、常に人間にとって欠かせないパートナーとして存在してきた。あるときは祭事でのお供えのための儀式品として、あるときは病気を治すための薬品として、そしてあるときは日々のつらい出来事を忘れるための嗜好品として、人々は酒と共に過ごしてきた。現代の人々もまた、疲れを癒したり、ストレスを解消したりするための手段として酒を愛飲している。

「とりあえずビール」。仕事帰りの疲れたサラリーマンは、居酒屋に入ると真っ先にこう言って、注文したビールを一気に飲み干し、その疲れを癒す。「株式会社アサヒビール」の「スーパードライ」の大ヒット以来、1990年代に我が国でよく見受けられるようになったこうした光景は、大手ビールメーカーの経営状態を力強く後押ししてきたと言いうるかもしれない。

「宅飲み」。仕事帰りの疲れたOLが、コンビニエンスストアで買って帰った缶チューハイを自宅で飲み、その疲れを癒す。近年の低アルコール飲料の流行に伴ってよく見受けられるようになったこうした光景は、大手ビールメーカーを総合酒造メーカーへと変化させてきたと言いうるかもしれない。

長期間に渡る不況と、それに伴う消費者の生活スタイルの変化によって、低アルコール飲料の売上はここ数年増加傾向にある。特に缶の「チューハイ、カクテル系」の売上の伸びは大きく、新市場として浮上している。低アルコール飲料とは、アルコール飲料のうちアルコールの度数が10%未満(4~8%)と、比較的低いものを指す言葉である。法律上の明確な定義はなく、製法や原材料などを問わず単にアルコールの含有量のみで決められていることから、その範囲は非常に多岐に渡るものの、低アルコール飲料は大きく分けて2種類に分類することができる。まず、発泡酒、第3のビールなどを含む「ビール系」、そして、醸造酒や蒸留酒、リキュールを果汁、茶、水、炭酸水などで割ったものである「チューハイ、カクテル系」(ハイボールも含む)の2種類である。しかし一般的には低アルコール飲料と言えば後者を指すことが多く、かつ、ビール系低アルコール飲料を除いても1つの市場として潜在性を有していると考えられるため、本題においては後者の「チューハイ、カクテル系」を「低アルコール飲料」として定義することとする。

2010年、サッポロビールの社長に就任した寺坂は、低アルコール飲料市場への再参入を発表した。実はサッポロビールは以前にも低アルコール飲料を販売していたことがある。同社が販売した低アルコール飲料は、缶入りスパークリングワインの「シングルメイド」(2004年発売)、および「ザ・フルーツスパークリング」(2005年発売)の2種類であった。これらは従来の缶入りチューハイのようにアルコールに果汁を混ぜるのではなく、果汁そのものを発酵させるという新しいタイプの商品であったため、販売当初は好調な売上を記録した。しかし、低アルコール飲料市場への本格的参入には多額の設備投資が必要となること、当初は好調であった売上を維持できなかったこと、および、本業であるビール事業が不振であったことから、2007年にこれらの商品の販売を終了し、一部の業務用商品を除いて低アルコール飲料市場から撤退することとなった。

このように、サッポロビールにとって低アルコール飲料とは苦い記憶を持つ製品カテゴリーであるが、

¹ 本ケースは、慶應義塾大学商学部小野晃典研究会第7期生有志一同(白石幸太郎・菊盛真衣・木水祥・松本奈保子・小野杏奈・上田修平)が、事実の一部変更を加え、作成した。当資料は、討論並びに分析の基礎資料として作成されたものであり、現実の企業戦略の巧拙を例示しようとするものではない。

寺坂社長は低アルコール飲料には市場性があると考え、今回の再参入を決断した。しかし、再参入時に投入する製品の戦略について、新製品開発担当者らは頭を抱えている。

一概に低アルコール飲料といっても、ベースとなるアルコールの選択と割ものとして用いられるソフトドリンクの選択との組合せの数は膨大である。その組合せの数の膨大さに由来するバリエーションの豊富さが低アルコール飲料の魅力であるからこそ、競合製品との棲み分けを首尾よく遂行し、まだ見ぬ新たなフレーバーの魅力为消费者に伝えることが重要になってくる。また、割ものとして用いられるソフトドリンクを、子会社である「サッポロ飲料株式会社」が製造するのか、あるいは他の飲料メーカーから調達するのか、といったことも重要になってくるだろう。

先発企業群による競争も激しさを増している。長年のライバルであるキリンビールやアサヒビールといったビールメーカー以外にも、老舗酒造メーカーである宝酒造、さらに、従来は酒類を製造していなかったカルピスやサンガリアも低アルコール飲料市場に参入してきている。各社のマーケティング戦略は様々であり、例えば、キリンビールの「氷結」やアサヒビールの「カクテルパートナー」のように幅広い層をターゲットとして想定している製品もあれば、「コーラショック」や「カルピスサワー」のように、独自のポジションを有している製品もある。未だ一般消費者向けの低アルコール飲料のラインナップを持たないサッポロビールは、果たしてどのようなマーケティング戦略を策定しなければならないのだろうか。

このサッポロビールの今後を左右する重要な問題に際して、18名の若手マーケットによって構成される新製品マーケティング・プロジェクトチームが結成された。プロジェクトチームの使命は、サッポロビールが低アルコール飲料市場に再び参入して新製品を発売するにあたって、最適なマーケティング戦略を策定することである。今回プロジェクトチームが主に検討すべき内容は次の4つである。第1に、共同で製品開発や販売を行う提携先企業、第2に、新商品に冠する企業ブランド、第3に、新製品に冠する商品ブランド、第4に、新製品の流通・製品・価格・プロモーションの4P戦略である。若手マーケットならではの斬新な視点を活かし、新製品のマーケティング戦略を策定して、サッポロビールの社運を賭けた今回の再参入プロジェクトを成功に導かなければならないのである。

第 1 章 サッポロビール株式会社

1-1 サッポロビールの歴史²

1-1-1 開拓使麦酒醸造所と札幌ビール

「キリンビール株式会社」、「アサヒビール株式会社」、および「サントリー株式会社」と並んで日本の 4 大ビールメーカーの 1 つとして称される「サッポロビール株式会社」の歴史は、長年の鎖国政策が終わりを迎え、明治政府による近代化政策が推し進められた 1876 年にまで遡る。この頃、世界各国で古くから愛飲されてきたビールが、日本において、1860 年代の横浜でウィリアム・コーブランドという醸造技師によって外国人居留者向けに製造されて以降、一般に広まろうとしていた。外国人の手を通じて様々なビールが製造・輸入されていく中で、明治政府も日本人によるビール製造への意欲を抱くようになり、1876 年、ビールの製造に適した寒冷な気候を持つ札幌に「開拓使麦酒醸造所」を建設した。これが、サッポロビールの前身の 1 つである。実際、現在のサッポロビールのトレードマークである星マークは、開拓使旗（北辰旗）に描かれた五稜星に由来している。

「開拓使麦酒醸造所」は、建設された年の翌年夏、本場ドイツで修業した日本人初のブラウマイスター中川清兵衛によって仕込まれた初の日本製ビールである冷製「札幌ビール」を誕生させた。そして、札幌ビールの発売からほぼ 10 年後の 1886 年、幾多の困難を乗り越えた先駆者たちの努力によって、国産ビールの総生産量はついに舶来ビールの総輸入量を上回った。この頃にはビールの製造方法が確立され、現在のキリンビールやアサビールの前身である「スプリングバレー・ブルワリー」³や「大阪麦酒株式会社」を始めとする数多のビール会社が日本各地で出現した。官営の開拓使麦酒醸造所も、1887 年、渋沢栄一らを経営陣に迎えて民間の「札幌麦酒株式会社」に生まれ変わった。



各ブランドの初期ラベル

1-1-2 日本麦酒醸造会社と恵比寿ビール

現在のサッポロビールは、「サッポロ黒ラベル」と「エビス」という 2 つの主力ブランドを有している。前者が「開拓使麦酒醸造所」や「札幌麦酒株式会社」に起源を有するのに対し、後者は「日本麦酒醸造会社」に起源を有している。

JR 山手線の駅名にその名を残すほどのロングセラーとなる「恵比寿ビール」は、資本家たちによるビール事業への投資が本格的になってきた 1890 年に登場した。三井物産系の「日本麦酒醸造会社」によって製造された恵比寿ビールは、国産であるが、原料・設備・技術者など製造に関わる大部分を本場ドイツから

² 本節の執筆に際しては、サッポロビール株式会社 HP、島田昌和（2008）『進化の経営史』（有斐閣）、竹間忠夫（2005）『サッポロビールドラフトワン革命：老舗企業に活力が蘇った！』（実業之日本社）、及び長井隆（2006）『ビール最終戦争』（日本経済新聞社）を参照した。

³ 同社は後に経営不振に陥り倒産するが、その後設立された「ジャパン・ブルワリー」によって 1888 年、「キリンビール」が発売され、後のキリンビール株式会社の名称の由来となった。

移転させて製品化したような、まさに本格的なドイツビールとして、販売直後から好評であった。その後、1894 年に勃発した日清戦争による戦争特需で、ビールの消費量が急激に増加すると、日本麦酒は積極経営に転じて大胆な設備投資を行い、増産体制を確立する。この積極策が功を奏し、当時、偽ビールが出回るほどになっていた恵比寿ビールの人気に乗じて、日本麦酒は日本一の製造量を誇るビール会社に成長する。戦後もその勢いは衰えず、「東洋のビール王」と呼ばれた当時の馬越恭平社長のもと、イベントや広告、口コミによる宣伝、日本初のビアホールである「恵比寿ビール Beer Hall」の開業などの当時としては革新的な販売戦略が実施され、恵比寿ビールは日本を代表するビールブランドとして、その地位をゆるぎないものにした。現在の「恵比寿」という地名からも、当時の恵比寿ビールの人気の高さが伺える。

1-1-3 サッポロ株式会社の誕生

一時期全国で数十にも及んだビール醸造所であるが、軍備増強のための酒税増税に伴う需要減や麦酒税法の導入による負担の増加によって中小の醸造所は淘汰され、1890 年代後半には、札幌、日本、大阪（旭ビール）、麒麟麦酒の 4 大メーカーが中心的になる。さらなる大規模化を企図した日本麦酒を率いる馬越恭平は、1906 年、札幌、日本、大阪の 3 社を合併し、シェア 7 割を誇る「大日本麦酒株式会社」を発足させた。しかし、第 2 次世界大戦後の 1949 年、GHQ によって大日本麦酒は、過度経済力集中排除法の適用を受けて、「日本麦酒（現サッポロビール）」と「朝日麦酒（現アサヒビール）」の 2 社に分割される。日本麦酒（現サッポロビール）は、「サッポロビール」と「エビス」の商標を継承するものの、それらの商標は採用せず、新たに「ニッポンビール」の名でビールの販売を開始した。しかし、数多くのビール愛飲家から寄せられた過去を懐かしむ声に応じて、1956 年、まず発祥の地である北海道で「サッポロビール」を復活させ、その翌年には全国的に復活販売した。そして 1964 年、会社名も日本麦酒から現在の社名である「サッポロビール株式会社」に変更した。その後、エビスビールも、1971 年に復活させた。

1-1-4 競合とのシェア争い

1953 年までは原料の大麦に「出庫量」と呼ばれる割り当ての統制が政府によって行われていたため、サッポロビール、キリンビール、アサヒビールの市場シェアはほぼ横並びであった⁴。転機が訪れるのは統制が解除され自由競争が始まった 1954 年であった。日本麦酒（現サッポロビール）と朝日麦酒（現アサヒビール）は、家庭用製品よりも飲食店向けの業務用製品に注力する従来の戦略を採り続ける。サッポロビールは、熱処理を施さない生ビールの技術に関して優位性を持っていたため、樽生ビールが人気だった飲食店事業に集中したことは短期的には成功した戦略であった。事実、業務用ビール事業に関してはアサヒビールを圧倒した。映画俳優、三船敏郎による「男は黙ってサッポロビール」という広告は、1970 年代に登場して一世を風靡した。一方、飲食店をはじめとする業務用の流通チャンネルに弱かったキリン



三船敏郎の広告
(サッポロビール公式 HP より)

⁴ 1949 年の分割直後のシェアはアサヒ 37%、サッポロ 35%、キリン 28%であった。

ビールは、家庭用ビール市場に力を入れる⁵。高度経済成長の波に乗って一般家庭に冷蔵庫が普及すると、それまで飲食店で飲まれていたビールが家庭で飲まれるようになり、市場シェアは激変した。家庭用ビールの分野においては、キリンビールがラガービールによって市場の大半を獲得し、それに対して、サッポロビール・アサヒビールが生ビールで対抗するという構図が出来上がった。

サッポロビールは、家庭用として、1977年に「サッポロびん生（後のサッポロビール黒ラベル）」を全国発売した。現在でも親しまれている「黒ラベル」という愛称は、当時、この「サッポロびん生」の黒いラベルが印象的だったことから生まれたものである。家庭用としてはまだ珍しい、熱処理を施さない「生ビール」であったため、売れ行きは好調であったものの、1985年には、キリンビールも生ビールを市場に導入するという同質化・フルカバレッジ戦略を採用して、生ビールの比率は業界全体で41%にまで高まり、「生ビール」であるということは、サッポロビールと他企業を分かち決定的な差別化としての力を失ってしまう。また、熱処理ビールより高価であったため、キリンビールのラガービールの勢いを止めるまでには至らなかった。

結果として、1976年の時点でキリンビールは63.8%もの市場シェアを獲得することに成功する。そのあ



サッポロ黒ラベルの変遷

まりの市場シェアの高さから、独占禁止法によってキリンビールを分割する噂話が囁かれるほどであった。そして1970年代以降では、キリンビールの市場シェアが60%強、サッポロビールが20%前後、残りがアサヒビールと1968年に参入したサントリーによって分けられるという状況がしばらく続くことになる。

当時、アサヒビールとサントリーはアサヒビール系列の特約店を共有化しており、互いに市場シェアを食い合う状態、すなわち、サントリーの市場シェアが毎

年ほぼ1%ずつ増え、その分アサヒビールの市場シェアが低下するという状況だった。それに対して、サッポロビールは家庭用ビール競争でキリンビールに敗れたものの、業界2位の地位は確保していた。

しかし、1987年、アサヒビールの「アサヒスーパードライ」を大ヒットさせると、一時固定化していたシェア争いが再び変動する。「コクとキレ」という新しい味わい、アルコール度数の高さ、斬新なパッケージ、巧みな広告戦略などによって、アサヒスーパードライは空前の売上を記録した。そして、大台となる20%の市場シェアを獲得し、アサヒビールはサッポロビールを抜いて業界第2位の地位に浮上し、サッポロビールは3位に転落してしまう。その後、アサヒビールはキリンビールをも抜いて、業界第1位の座にまで上り詰めることとなる。

この業界変動の影響を受けたサッポロビールは、主力製品の黒ラベルに代わる新たな主力製品として、「サッポロドラフト」を投入する。この新製品は、比較的若い顧客の飲用を想定して爽やかで軽快な飲み口を特徴として大々的に売り出されたが、従来の黒ラベルを支持してきた中高年層の支持を得ることができず、大幅な売上減につながった。この予想外の売上不振に驚いたサッポロビールは、半年もしないうちに

⁵ 1949年の分割によって日本麦酒は東日本、朝日麦酒は西日本と市場が固定化されていた。しかし、キリンビールは全国に販売特約店を持っていたため、家庭用ビール市場において優位に立つことができた。

黒ラベルを復活させたが、主力製品の切替え失敗は致命的であり、市場シェアのダウンを余儀なくされた。

1-1-5 発泡酒と第3のビール戦争

アサヒビールが一躍シェアを伸ばした 1980 年代後半以降、ビール業界の市場シェアに大きな変化はなかった。1989 年に酒類販売免許が緩和され、大型ディスカウント店などでの酒類取扱いが開始されたことによって、ビールの低価格競争が勃発する。これに伴ってビールの値下げが小売店から要求されるものの、元々小売価格の 46.5%を税金が占めるビールが価格調整を行うことは困難であった。そこで、ビール業界各社が目をつけたのは、麦芽の使用率を抑えることによって低価格を実現できる酒として研究が進められていた発泡酒である。

当初はビールとの競争を恐れて発泡酒市場への参入を躊躇していた大手各社であったが、1994 年にサントリーが発売した「ホップス」の好調な売上を機に、発泡酒市場は拡大する。「ホップス」の発売によってサッポロとサントリーの差は縮まり、それに対抗するためにサッポロビールは複数の新ブランドを市場投入する。その一つが 1995 年に発売された発泡酒「ドラフティー」であった。同製品は業界初となる麦芽使用比率 25%未満の発泡酒で、酒税法を生かして「ホップス」よりもさらに 20 円安い価格で発売された。しかし、低価格ではあったものの、消費者を納得させる品質は達成できず、安かろう悪かろうというイメージを払拭しきれなかったことを主因として、売れ行きは伸び悩み、1998 年には市場から撤退することとなった。そして、同年に麒麟ビールが発売した「麒麟淡麗<生>」の大ヒットによって発泡酒市場は世の中に根付いていく。

「麒麟淡麗<生>」のヒットによってサッポロビールはこの成長市場においてより厳しい立場に置かれたことは言うまでもない。そのような状況を打開するために発泡酒の新ブランド「サッポロ<芳醇生>プロイ」を 1998 年に発売した。爽快な味を特徴とする発泡酒市場の中で、あえて味わい深い発泡酒として登場した「プロイ」は発泡酒市場に新しい風を吹き込み、一定の消費者の支持を獲得することに成功する。しかしその「プロイ」も 1999 年にサントリーから発売された「スーパーホップス・マグナムドライ」などの影響から 2 桁のマイナスを記録し続け、陰りが見え始める。そこでサッポロは 2000 年に麦芽 100%のビールの新製品「グランドビア」を投入するも、ビール市場自体が縮小する中で高品質にこだわった高価格ビールは時代の波に乗ることができず、本製品は不発に終わってしまう。さらに、既存製品とのカニバリゼーションへの危惧や、技術的な問題などから発泡酒市場への参入を見送っていたアサヒビールも、2001 年に「本生」の発売によって本格参入し、空前の売れ行きを記録した。同年サッポロビールも「北海道生搾り」というみずみずしい生の味わいを発泡酒で再現した新製品を販売する。契約栽培農家で生産した国産の原料にこだわった同製品は消費者の支持を受け、カロリーを抑えた「北海道生搾り Half&Herb」や、食物繊維を配合した「北海道生搾り FIBER」など、複数のブランド拡張製品ものに販売された。しかし、発泡酒市場自体が酒税法の改正や第 3 のビールの登場によって縮小し、「北海道生搾り」によってシェアを大きく奪うことはできなかった。

発泡酒市場は、これまで酒税法の改正によって大きな影響を受けてきた。1996 年には、酒税法の改正によってビールの売上低下を懸念した各社は、発泡酒の値上げを余儀なくされた。2003 年にはさらに発泡酒の増税が行われたことによって、次第に低価格という発泡酒の優位性は薄れてしまう。

この閉塞した現状を打破し、シェアの奪還を果たすため、サッポロビールは 2003 年にビールでも発泡酒でもない新しいジャンルである第 3 のビール、「ドラフトワン」を発表する。ドラフトワンは発泡酒よりも価格が安く好調に売上を伸ばし、同年の 12 月までに当初の目標であった 1,000 万箱を大きく上回る 1,834 万箱の出荷数を記録した。特徴的なのは、ビールや発泡酒は飲まないが、ドラフトワンなら飲むという 20 代の若者や女性を多く獲得した点だった。ドラフトワンはビールや発泡酒ではカバーしきれなかった女性や若者などの新規ユーザーを獲得し、新市場を開拓したのである。



大型店で安売りされるビール

ドラフトワンのヒットを受け、新ジャンルである第 3 のビールがビール系市場に占める構成比は 4.9% となった。すると、今度は、第 3 のビール戦争が勃発した。2004 年にはサントリーが「麦風」を、2005 年には麒麟ビールが「のどごし」を発売して本格参入する。特にこの「のどごし」の大ヒットによって、サッポロビールはドラフトワンで開拓した市場を侵食される結果となった。その後も、大豆ペプチドを原料としたアサヒビールの「新生（現在はアサヒ新生 3）」や発泡酒に大麦スピリッツを加えたサッポロビールの「麦とホップ」やサントリーの「金麦」など、各社から様々な原料を使用した第 3 のビールが発売され、第 3 のビールは日本の酒類市場に定着した。

結局、第 3 のビール戦争を経て、2006 年のビール系飲料全体の市場シェアは、低価格の第 3 のビールの売上を伸ばした麒麟ビールが首位に立ち、アサヒビールは 2 位に後退した。シェアは麒麟ビール 38.4% に対し、アサヒビールは 36.0% であった。他方、万年 4 位のサントリーのシェアも 11.7% へと躍進し、初めて 11% を突破する。サッポロビールはシェアを公表していないが、13% 程度に留まったと推定される。結局、ビール市場では、アサヒビールが安定的かつ圧倒的なシェアを有し、



第 3 のビール「ドラフトワン」

発泡酒・第 3 のビール市場では、麒麟ビールが首位を獲得したため、サッポロビールは市場シェアを伸ばすことができなかった。

また、プレミアムビール⁶市場においてもサッポロビールは後塵を踏んでしまう。1971 年に「エビスビール」が発売されて以来、プレミアムビール市場はサッポロビールの寡占状態であった。しかし、2003 年にサントリーの「プレミアムモルツ」が発売されると、次第に「エビスビール」の牙城が崩れていった。サントリーはビール離れが顕著な若年・女性層向けの積極的な広告や営業活動、さらにお中元やお歳暮などの贈答品戦略に力を入れたことによって、着実に出荷量を伸ばしていった⁷。さらに、サッポロビールを始めとする大手ビールメーカーが 2008 年 2~4 月にビール系飲料の一斉値上げに踏み切ったのに対し、サントリーは 8 月まで缶入り製品の値段を据え置いていたため、一気に顧客が流出してしまったことがあ

⁶ ビール会社が醸造する通常製品（ビール）に比して、より高品質で嗜好性が高い高級嗜好のビールのことである。

⁷ 富士経済『2009 年 食品マーケティング便覧 No.2』より引用。

られる。特にプレミアムビール市場での影響は大きく、サッポロビールの主力製品であった「エビス」ブランドの出荷量は大きく減少していった。その結果、2008 年には、プレミアムビール戦争⁸とも呼ばれたサントリーとのプレミアムビール市場での競争に敗北し、サントリーの年間出荷量を下回り国内 4 位に後退してしまう。サントリーとサッポロの戦いはサントリーの販売戦略や安売りに軍配が上がり、「エビス」ブランドはサントリーの「プレミアムモルツ」や、第 3 のビール「金麦」に逆転されてしまう。

1-1-6 サッポロホールディングスの誕生

2003 年、サッポロビールから社号を変更し、新たに「サッポロホールディングス株式会社」が誕生した。33 の連結子会社と関連企業が傘下にあり、主としてサッポロビール（サッポロワイン含む）、清涼飲料を扱うサッポロ飲料（2004 年にサッポロビール飲料から社名変更）、2009 年に業務・資本提携したポッカコーポレーション（第 3 章を参照）、国際酒類事業専門のサッポロインターナショナル、ビアホール等の運営に携わるサッポロライオン、不動産部門の恵比寿ガーデンプレイス等がある。



恵比寿ガーデンプレイス

今回の低アルコール飲料事業に関して重要な位置を占めるサッポロ飲料は 1957 年に設立された子会社である。他のビール系の飲料メーカーに比べるとシェアは低いが、「がぶ飲み」シリーズや「リボンシトロン」など、ニッチ市場を開拓して比較的安定的である。また、1998 年には不二家の飲料部門と業務提携を行っており、「不二家ネクター」など不二家ブランドの飲料の委託販売も行っている。同社に関しては、第 2 章で詳述される。

他方、「エビス Bar」や「銀座ライオン」などの飲食店を経営する外食部門にも力を入れているサッポロビールは、1936 年に外食部門を独立させ、「サッポロライオン株式会社」を設立した。現在も年間 10 店舗のペースで新規出店を行い、和食からアイリッシュパブなど様々な業態で日本全国に約 90 店舗を展開している。また、

日本初のビアホールを開業させたという歴史から、居酒屋、飲食店などでの業務利用拡大を目論み、店舗で美味しい樽生ビールを提供するため、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」を全国で開催している。加えて、外食企業を経営面から支援するフードビジネスサポートにも力を入れてきた。従業員教育、集客セミナーおよび仕入れ先紹介など外食企業での役立ち情報を提供する「繁盛店への扉セミナー」を 2003 年から継続しており、全国で年間延べ 40 回も開催される人気イベントに育った。

サッポロビールは元々恵比寿の工場ビール製造を行っていたが、渋谷区近辺の都市化や工場の郊外移転（現在は全国に 8 ヶ所）が進んだため、1988 年に工場は閉鎖し、新たに不動産事業として 1994 年に恵比寿ガーデンプレイスをオープンする。オフィス棟以外にも、ホテル、百貨店、美術館、および映画館といった娯楽に関わる一通りの設備が揃っていることが魅力であり、六本木ヒルズや赤坂サカスなどの大規模商業施設の相次ぐ開業によって競争が激化した現在においても、恵比寿ガーデンプレイスは一定のリピー

⁸ 『週刊東洋経済』2009 年 1 月 23 日付の記事より引用。

ターを確保し、利益を上げている。サッポロホールディングス全体では恵比寿ガーデンプレイスなどの不動産事業による利益が酒類販売による利益を圧倒しており（2006 年度連結決算では、酒類事業の経常利益 9 億円に対して不動産事業は 37 億円）、本業よりも不動産で稼いでいる「サッポロビール株式会社」と揶揄されたこともある。

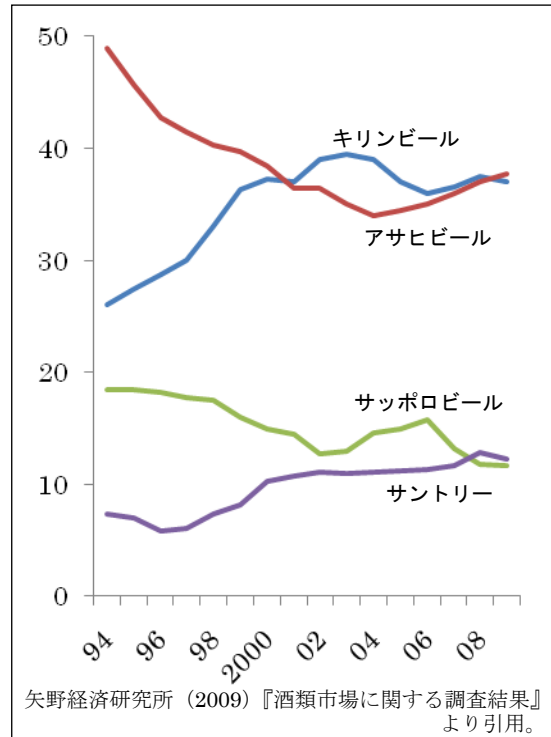
1-1-7 シェア 4 位への転落と、2009 年度のサッポロビールの売上

日本のビール業界は、携帯電話業界と共に寡占市場の代表と言われており、アサヒビールと麒麟ビールの 2 社が首位争いを行い、サッポロビールが市場シェア 3 位の位置に留まるとい状況が長く続いてきた。しかし、2008 年度のメーカー各社のビールカテゴリー（発泡酒・第 3 のビール含む）の市場シェアはそれぞれ、サッポロビール 12.0%、サントリー 12.3% となり、わずかな差ながら逆転を許してしまった⁹。2 社の明暗を分けたのは、原材料の高騰をめぐる価格の引き上げであると言える。サッポロビールの第 3 のビールである「麦とホップ」は、市場シェア 3 位の死守を謳って社長自らが陣頭指揮を執っていたこともあって好調な売上があげたが、予想以上の売れ行きに大幅な欠品を起こしてしまい、利益をさらに上げることができなかった。さらに 2 社の明暗を分ける決め手となったのは、プレミアムビール戦争での敗北である。原材料価格の上昇によって、サッポロビールは主力製品である「エビス」ブランドの値上げを余儀なくされ、

価格を据え置きにしていたサントリーの「プレミアムモルツ」に顧客を奪われてしまった。その後、サッポロビールはプレミアムモルツに奪われた高価格帯ビールの首位奪還を目指して、主力の「エビス」ブランドへの新製品投入や広告費の重点配分などのテコ入れを図り、同ブランドの販売数量を 2008 年度の 1 割増を目標とする戦略を立てた。

サッポロホールディングス全体の収支については、2009 年 12 月期の連結決算は、減収減益であった¹⁰。国内酒類事業は減収減益であり、主力ブランドである「サッポロ生ビール黒ラベル」、「エビス」、「サッポロドラフトワン」、及び「麦とホップ」へ経営資源を集中させたが、売上増・市場シェア増を達成したのは、第 3 のビールである「麦とホップ」のみである。2006 年に参入したワイン洋酒・焼酎事業の営業利益は黒字化したものの、売上規模は他の酒類部門に比してまだ小さいため、今後は事業基盤を拡大することで売上規模を拡大することを目標としている。国際酒類事業に関しては、グループ会社のサッポロインターナ

【図表 1 ビール市場主要 4 社のシェア推移】



⁹ 『日本経済新聞 Web 版』2008 年 7 月 10 日付の記事を引用。

¹⁰ サッポロホールディングス株式会社 HP 内「有価証券報告書第 86 期」より引用。

ショナルによって日本以外にもアメリカ、中国、韓国などでの酒類販売を展開しているが、減収減益である。今このように、酒類事業は全体的に伸び悩んでおり、前述の通り、「恵比寿ガーデンプレイス」などの不動産事業が全社営業利益の約 6 割を占めているのが現状であり、酒類部門の収益拡大が今後の課題となる。

1-1-8 サッポロビール株式会社の低アルコール飲料事業

低アルコール飲料事業に関しては、サッポロビールでも過去に複数の製品を扱っていた過去がある。まず、2003 年には海外の若者に人気の「スミノフ」シリーズの日本での販売権をディアジオ社（イギリス）より獲得し、発売した。「スミノフアイス」はグラスに移し換えずに瓶から直接飲む「RTD (Ready To Drink)」と呼ばれるスタイルの低アルコール飲料の代表格であり、欧米のクラブ、ディスコなどで人気である。そのため、同製品の販売権を獲得したことは「男は黙ってサッポロビール」のキャッチコピーに代表されるように、中高年男性を主な顧客層としていたサッポロビールの顧客とは異なる客層の獲得を目論んだ戦略であると考えられる。

その後、缶入りスパークリングワインの「シングルメイド」（2004 年発売）と「ザ・フルーツスパークリング」（2005 年発売）の 2 種類を市場に投入した。これらは従来の缶入りチューハイのようにアルコールに果汁を混ぜるのではなく、果汁そのものを発酵させるという新しいタイプの製品であった。そのため発売当初は一定の売上を記録したものの、既存の製品が持つシェアを奪うことができなかった。思うように売上が伸びなかった



ザ・フルーツスパークリング

ことやビールや発泡酒、また近年成長が著しい「第 3 のビール」などの本来の事業に集中することを目的としてサッポロビールは低アルコール飲料市場から撤退している。ただし業務用の「氷彩サワー」は継続して販売している。

このように、サッポロビールは低アルコール飲料市場への再参入を行うまで飲料部門ではビールカテゴリーに集中した戦略を行ってきた。しかし、この度、低アルコール飲料市場への再参入し総合酒類メーカーへの転換を決定した将来加速するであろう少子化や高齢化を鑑みると、ビールや発泡酒だけでなく、低アルコール類全般の品揃えを豊富にしておくことが求められるため、今回の低アルコール飲料市場への再参入はサッポロビールの今後の明暗を左右する決断なのである。

1-2 サッポロビールの現状¹¹

ビール系飲料の総需要の縮小継続が予想されるなかで、サッポロビールは、酒類全般の高付加価値化による事業成長と収益性の向上を図り、既存ブランドのブランド力強化を推進することを掲げている。その一方で、サッポロビールの強みが活かせる高付加価値商品に注力することによって、事業の成長を目指すと発表している。サッポロビール独自の品質への取り組みとして、生産者と連携しながら共に品質の良い

¹¹ サッポロホールディングス株式会社 HP 内「サッポログループ経営計画 2010 年-2011 年」より引用。

ビール原料を作っていく協働契約栽培制度がある。現在はビール系飲料の原料に使用する麦芽とホップの100%が協働契約栽培となっており、原料にこだわる本格的なビールというイメージを浸透させるなど、独自のポジションを確立させるための施策を推し進めていく予定である。現在の国内酒類事業の主力製品は、ビール部門では「サッポロ生ビール黒ラベル」および「エビス」シリーズ、第3のビール部門では「サッポロビールドラフトワン」および「麦とホップ」であり、これらを重視したマーケティングを展開し、各ジャンルの中での市場シェア増を目論んでいる。特に黒ラベルはブランド別ビール系飲料販売数量順位において、2008年第6位、2009年上半期第5位と、サッポロ製品の中で唯一のトップ10入りを果たしている製品である。今後は一層そのブランド力を高めるべく、黒ラベルブランドの製品戦略に力を入れていく予定である。

また、ビール事業では主力製品への集中戦略を行っていく一方で、ホールディングス全体としては酒類多角化への意欲も示しており、ワインや焼酎、低アルコール飲料など、多彩なジャンルに展開して裾野を拡大することを目標としている。

今後はホールディングスという形態のメリットを生かすため、傘下の各部門の連携を深めていく戦略を採用していく。具体的な取り組みとして、恵比寿ガーデンプレイスを利用したビールイベントの開催や、外食事業との共同企画から誕生した「サッポロ銀座ライオンプレミアムビール」の発売を既に行っている。



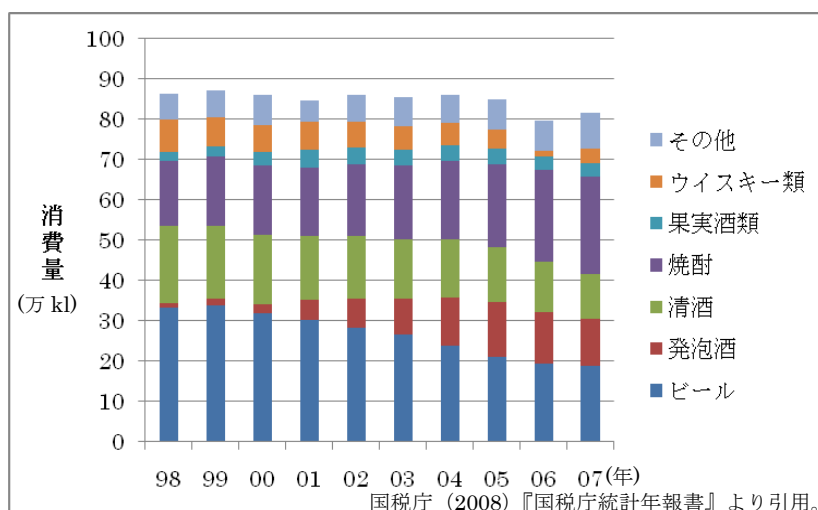
ガーデンプレイスで開催された恵比寿麦酒祭

1-3 ビール系飲料の市場動向¹²

国税庁の調査によると、1998年のビール消費量は33.2万klであったが、2000年代に入るとビール消費量は減少していき、2007年の消費量は18.5万klまで減少した。一方で焼酎の消費量は増加しており、消費者のビール離れが深刻化している。その理由として、缶チューハイや缶カクテルなどの低アルコール飲料をビールの代わりに楽しむ消費者が増加したことが挙げられる。また、発泡酒の消費量は軒並み増加しており、1998年は1.0万klであったが、2007年には11.7万klまで増加した。

¹² 本節の執筆に際しては、矢野経済研究所（2010）『2010年版 食品産業白書』を参照した。

【図表 2 酒類消費数量の推移】



さらに、近年では第3のビールも急激に成長している。2009年度大手ビール会社5社のビール出荷量によると、ビールは前年比4.5%の減少であったが、第3のビールは前年比9.7%の大幅な増加であり、第3のビールの市場シェアは33.4%とビール系飲料の3本に1本が第3のビールであることを示している。その理由として消費者の節約志向が挙げられる。350mlの缶で比較するとビールは平均で218円であるのに対し、第3のビールは平均145円と50円近くの違いがある。そのため、味は多少劣るが値段の安い第3のビールは、節約志向の消費者の支持を受け、急激な成長を遂げた。

第 2 章 サッポロ飲料株式会社

2-1 サッポロ飲料の歴史

2-1-1 サッポロ飲料の源流¹³

「サッポロ飲料」の歴史は、「サッポロビール」と米国法人「カナダドライ」の合弁企業、「国際飲料株式会社」の設立した 1956 年にまで遡る。その年、国際飲料株式会社は「カナダドライジンジャーエール」を中心とする清涼飲料の製造・販売を開始した。1973 年のカナダドライとの契約解除に伴って、ジンジャーエールの販売は終了したが、その後サッポロビールの全額出資のもと、国際飲料株式会社は社名を「東京リボン飲料株式会社」と改める。東京リボン飲料株式会社は、その名の通りサッポロビールが製造していた清涼飲料水「リボン」シリーズの販売部門を担当した。

2-1-2 リボンブランドの誕生¹⁴

「リボン」ブランドの誕生は、東京リボン飲料株式会社が設立するよりも 50 年近く前に遡る。「リボン」ブランドは、サッポロビールの前身である「大日本麦酒」が当時販売していた清涼飲料水に冠したブランドである。大日本麦酒の清涼飲料水発売のきっかけとなったのは、当時の日本市場における炭酸飲料水の不良品の存在であった。それらの不良品は、沈殿物を含んでいたり、混濁していたりしたのである。そのような状況に対して、大日本麦酒は、「健康増進」という観点に立ち、ヨーロッパで体に良いとされていたレモン水を参



1909 年発売「シトロン」

考にして、1909 年にレモン風味の炭酸飲料水「シトロン」を発売した。その後、1913 年に「飲料水に長く使用できるもの」という目的で、「リボン」というブランド名が、社内公募から選ばれ、同年「リボン」の商標登録も行われた。「リボン」が選ばれた理由として、当時頭に大きなリボンをつけることが若い女性の間で流行していたこと、そして高級なイメージを付与する狙いがあったことが挙げられる。そして、「リ



ボン」ブランドは全面的に採用されることとなり、1914 年には「リボンラズベリー」と「リボンタンサン」が新たに発売され、「シトロン」は 1915 年に「リボンシトロン」へとブランド名を改めた。1952 年には、国産夏みかんを原料とした果汁 10%の「リボンジュース」が販売され、販売戦略として行われた高級カメラがあたる懸賞キャンペーンは話題を呼んだ。その後も、薄めて飲むタイプの「濃縮リボンジュース」や「濃縮グレープリボンジュース」、「濃縮パインリボンジュース」など、次々に新製品が発売される。こうした「リボン」ブランドの拡張に伴い、1970 年代にサッ

¹³ サッポロ飲料株式会社 HP 内「沿革・組織図」より引用。

¹⁴ サッポロ飲料株式会社 HP 内「Ribbon ブランドサイト」より引用。

ポロビール本社から販売を委託されていた「東京リボン株式会社」は、リボンをモチーフとしたキャラクターの作成を行った。多くのイラストレーターの企画の中から、シンプルな線と無駄のない動き、そして特徴のある声を兼ね備えたキャラクターを採用したことで、「リボンちゃん」が誕生した。「リボンちゃん」の特徴のある声がかかる TVCM は、視聴者から大きな反響を呼んだ。特に子供たちの間で人気者になった「リボンちゃん」は、誰からも愛されるキャラクターとなった。

2-1-3 サッポロ飲料の誕生と拡大¹⁵

1985 年、東京リボン飲料株式会社と北海道地区での販売を担当していた「サッポロリボン飲料株式会社」が合併することによって、「サッポロビール飲料株式会社」が誕生する。サッポロビール飲料発足当初の販売戦略はルートセールス¹⁶を主体としていたため、販売地域が東日本に限られていた。しかし、1990 年代に入り、サッポロビール飲料は、サッポロビールの営業部門を自社の営業部門に統合することでその販路を日本全国に広げた。同時に「リボン」シリーズを含むサッポロビールの清涼飲料の企画・製造部門も統合したため、その後、同社は次々と市場に新製品を投入した。

1998 年には、株式会社不二家との業務提携によって、「ネクター」などの不二家ブランドの販売権を得ることに成功する。その後海外の人気ブランドの国内販売権獲得によって「オーシャンズプレーシリーズ」と「GEROLSTEINER」を発売。その他にも自社オリジナルの製品として、従来の「リボン」シリーズに加えて「つぶの極み」シリーズ（2006 年より「果実の贅沢」シリーズに変更）や「がぶ飲み」シリーズなどを相次いで開発・販売した。その後 2003 年のサッポログループ再編に伴い、清涼飲料水事業を担当する事業会社として完全独立。その翌年、サッポロビール飲料株式会社から「サッポロ飲料株式会社」に社名を変更し現在に至る。

2-2 サッポロ飲料の現状

近年、清涼飲料水市場全体として新製品を毎年大量に投入する傾向が強まってきている。その背景には、清涼飲料水の市場規模の拡大傾向が逡減してきたことと、消費者嗜好が多様化し、かつ従来にない速さで変化していることの 2 つの状況あると考えられる。サッポロ飲料は、このように変化の激しい清涼飲料水市場での優位性を構築するために経営資源の集中と事業拡大を目指した戦略的提携の推進を実施している。このグループの企業価値向上を目指す基本戦略の一環として、市場に投入する新製品の数を大幅に削減した。その結果、2009 年に発売された新製品数は 2008 年に発売された新製品数の約半数であった。さらに、発売する新製品を得意分野である果汁飲料と機能性飲料に絞り、経営資源の選択と集中に努めた。こうした新製品数の大幅な削減は、昨今の清涼飲料水市場では珍しいケースであったと言える。これはサッポロ飲料が、大きな伸びを欠く清涼飲料市場において、消費者の需要は定番ブランドに集中し、多くの新製品を出し続ける効果が薄くなってきていると考えた上での戦略である。

¹⁵ サッポロ飲料株式会社 HP 内「沿革・組織図」より引用。

¹⁶ 販売員が特定の顧客を定期的に訪問するスタイル。新規開拓などの負担が少ないため、最も初期的な営業スタイルである。

2-3 サッポロ飲料社の主要ブランド¹⁷

2-3-1 リボンシリーズ

「リボンシトロン」は、炭酸飲料のロングセラーブランドで、1909年に発売し、昨年発売100周年を迎えた。純水を使用し、みんなで楽しく飲めるスッキリとした味わいが特徴の炭酸飲料である。内容量は300ml、500ml、および1,500mlの3種類であり、容器は缶とペットボトル、価格はそれぞれ115円、140円、および320円である。販促面では、TVCMの放送を北海道地区に限定して行うことによって、資本を集中させ、同地区での顧客の維持と新規獲得を目指している。「リボンシトロン」の姉妹品としては他にも、「リボン純水あっさりグレープフルーツ」、「リボン純水すっきりりんご」、および「リボン純水きりっとオレンジ」がある。この3ブランドの内容量は280ml、500ml、および1,500mlの3種類であり、容器はペットボトル、価格はそれぞれ115円、140円、および330円である。



リボンシリーズ

2-3-2 オーシャンスプレーシリーズ

「オーシャンスプレー」シリーズは、アメリカ最大のクランベリー供給業者である「オーシャン・スプレー・クランベリー社」が販売している果汁飲料である。2004年にサッポロ飲料が「オーシャンスプレー」ブランドの日本国内における独占販売契約を結んだため、現在はサッポロ飲料のラインナップに加わっている。



オーシャンスプレーシリーズ

現在販売されている種類は、上図の左から「オーシャンスプレーパワーフルーツ クランベリー&レッドグレープ」、「オーシャンスプレークランベリーアップル」、「オーシャンスプレーパワーフルーツクランベリー」、および「オーシャンスプレークランベリー」である。内容量は200ml、350ml、および900mlの3種類であり、容器はペットボトル、価格はそれぞれ100円、140円、および330円である。

¹⁷ サッポロ飲料株式会社 HP 内「商品ラインナップ」より引用。

2-3-3 果実の贅沢

「つぶの極み」ブランドでは、果肉の粒が入っていることによる「贅沢感」があり、飲みやすく他の果汁入り飲料とは異なる「品質感」が高く評価されている。2006年には、その「贅沢感」や「品質感」を高めた「果実の贅沢」ブランドとしてリニューアルされた。内容量は 400g であり、容器は缶、価格は 150 円である。果汁は広島産・山口産を中心に、果粒は愛媛産・佐賀産・山口産を中心に、国産の温州みかんを採用している。



果実の贅沢

2-3-4 サッポロ バナジウムウォーター

2006年に発売された富士山麓の玄武岩層を浸透しながらそのミネラル成分を吸収したミネラルウォーターである。バナジウムの含有量が非常に高いにも関わらず、国産水特有の飲みやすさを維持している点が最大の特徴である。ホヤ、ベニテングダケ、パセリ、黒こしょうなどに含まれているバナジウムは健康に良い魅力的な成分として注目され、認知度も 75%と高い。内容量は 500ml と 2,000ml であり、容器はペットボトル、価格はそれぞれ 115 円と 230 円である。



バナジウムウォーター

2-3-5 GEROLSTEINER (ゲロルシュタイナー)

「GEROLSTEINER」は、ドイツで最も飲まれている天然発泡性のナチュラルミネラルウォーターであり、2004年にサッポロ飲料が販売権を獲得したことによって、日本での発売が開始された。ドイツ西部、ベルギーとの国境に程近いアイフェル高地の町 Gerolstein (ゲロルシュタイン) で採水・ボトリングを行っている。「GEROLSTEINER」は天然の炭酸ガス含有により生じる繊細な泡立ちを特長としており、食事のときやさっぱりと喉の渇きを癒したいときにぴったりの商品である。内容量は 330ml と 1,000ml であり、容器はペットボトル、価格は 230 円と 350 円である。



GEROLSTEINER

2-3-6 イオンチャージウォーター

2007年に発売された、カルシウム、カリウム、ナトリウムなどのミネラルを配合し、水分補給をサポートするハイポトニックタイプのスポーツドリンクである。味の特徴は、喉の渇きを潤し、ゴクゴク飲めるグレープフルーツ風味の爽やかさである。内容量は 500ml と 2,000ml であり、容器はペットボトル、価格はそれぞれ 140 円と 330 円である。



イオンチャージウォーター

2-3-7 がぶ飲みシリーズ

がぶがぶ飲める楽しさとおいしさをコンセプトに、1995 年に発売された。「がぶ飲みミルクコーヒー」をはじめ、「フルーツミルク」や「メロンクリームソーダ」などが好評であるロングセラーブランドである。常にその時代の中高生から愛されるブランドを目指し、2010 年に 3 商品（ミルクコーヒー、フルーツミルク、およびメロンクリームソーダ）をリニューアルした。内容量はメロンソーダのみ 500ml と 1,500ml があり、その他は 500ml のみである。価格は 500ml は 140 円で、1,500ml 入りは 330 円である。現在、がぶ飲みシリーズはリボンシリーズに次ぐ売上があり、サッポロ飲料の新たな主力商品として注目されている。



がぶ飲みシリーズ

第3章 株式会社ポッカコーポレーション株式会社

3-1 ポッカコーポレーションの歴史

3-1-1 「レモン飲料」とポッカレモンの誕生¹⁸

レモンとコーヒーを中心とする清涼飲料水事業と、インスタントスープ事業を手掛けるポッカコーポレーションは、「ポッカ」という略名で親しまれている飲料メーカーである。その誕生は 1956 年にまで遡る。谷田利景によって設立されたポッカは、当初、レモン飲料の製造販売を目的としていた。当時輸入解禁前であったレモンの価格は非常に高く、現在の貨幣価値で 1 箱 2 万円もした。そのため、ウイスキーよりカクテルメニューの方が高くてしまう状況であった。そうした状況を変えようと、ニッカウイスキー特約店のスタンドバー「ニッカバー」を



ポッカコーポレーション発祥の場となるニッカバー

経営していた谷田は、カクテル用に合成レモン¹⁹を開発し、自身の経営するニッカバーでカクテルに用いた。これが機会となり、他のニッカバーにもレモン飲料を納入し始めた。この時、ニッカバーという店の名前を一部用いて、1956 年に「ニッカレモン株式会社」という社名の会社を設立したのが、現在のポッカコーポレーションの始まりである。そして、1960 年、ニッカバーで用いていた合成レモンを家庭向けにアレンジした「ポッカレモン」の製造が開始され、庶民にレモンという食材の存在が知られていくのであった。



発売当初のポッカレモン

ニッカレモン株式会社は 1966 年に「ポッカレモン株式会社」に社名を変更した。ちなみに社名の由来は当時流行中であったゴルフズボン「ニッカポッカ」をヒントにしている。その後、レモンの輸入自由化が進み、日本の食文化に洋風が浸透していく中で、

国内初の果汁 100% のレモンジュース「ポッカ 100 レモン」を 1972 年に発売した。以来、品質を保つために光を通しにくいグリーンボトルを採用したり、保存料無添加の製品を作ったりするなど品質改良を重ね、「ポッカ 100 レモン」は、ポッカの看板とも言えるロングセラー製品として、現在も多くの消費者に愛され続けている。

3-1-2 缶製品の開発とポッカレモン²⁰

「ポッカ 100 レモン」の発売後に、ポッカが次に発売した画期的な製品は、缶コーヒーの「ポッカコーヒー」である。谷田社長（当時）が開通したばかりの名神高速道路を走行していた時に、運転手が眠気覚ま

¹⁸ 株式会社ポッカコーポレーション HP 内「ポッカレモンの歴史」より引用。

¹⁹ 当時は経費削減のためジンのビンを用いていた。

²⁰ 愛知県産業労働部 HP 内「株式会社ポッカコーポレーション」より引用。

しのために養老サービスエリアに寄ってコーヒーを飲もうとした。しかし、店が混雑していてコーヒーを注文してから出てくるまでに非常に時間がかかった。その時、谷田が「コーヒーを缶に詰めればどこでも気軽に飲めて便利になる」と考え、缶コーヒー開発が始まった。そして試行錯誤を繰り返すこと 3 年、ついに世界初の本格的な缶コーヒー「ポッカコーヒー」が発売されたのである。また、当時冷たい飲み物用の自動販売機は存在したが、温かい飲み物用の自動販売機は存在しなかった。



ポッカコーヒー

そこで、谷田は、様々な機械設備メーカーを訪問し温かい飲み物用の自動販売機の開発と量産を依頼した。その依頼を受けたのは、谷田の熱意に圧倒された「三共電器株式会社（現サンデン株式会社）」のみであった。そして、三共電器はたった 1 年で、缶コーヒーを連続加温販売する世界初のアイス・ホットを両立できる自動販売機を開発し、ポッカはそれを全国に展開した。その後、ポッカは、その技術を缶スープに応用し、1973 年、缶コーヒー同様に加温販売可能な缶スープ「ポッカ缶スープ」の発売を始めた。この製品の売れ行きが好調だったため、1981

年には、粉末箱入りスープ「ポッカコーンポタージュスープ」の発売も開始した。また、これらの技術を活かして海外に販路を拡大しようとした谷田は、シンガポールに飲料製造会社「ポッカコーポレーション・シンガポール」を設立した。

3-1-3 ポッカコーポレーションの成長²¹

ポッカレモンは 1982 年に「株式会社ポッカコーポレーション」に社名を変更し、1988 年には東証・名証 1 部に上場した。さらに、1994 年には「ポッカクリエイト」を設立し、コーヒーショップ「カフェ・ド・クリエ」の展開を開始した。また、1995 年には食品業界で初めて全商品へのカロリー表示を実施したり、1996 年には環境に配慮した紙製の飲料容器「カートカン」を採用したりするなど、消費者の健康志向や環境志向への対応する姿勢を見せている。

1996 年は、現在のポッカの主力商品でもある「じっくりコトコト煮込んだスープ」の発売を開始した年でもある。1973 年に発売した缶スープ「ポッカ缶スープ」から、クルトンやコーン入りの本格的な粉末スープ「ポッカコーンポタージュスープ」の時代を経て培ってきた、独自のスープのノウハウを最大限に活かし、家庭で作ったコクととろみたっぷりの手作りスープの味わいを再現した商品である。しっかりとした食べ応えと栄養感は消費者からの注目を集め、老舗「クノール」（味の素）のシェアを奪っての大ヒット商品となった。その後も、「じっくりコトコト煮込んだスープ」は、味のラインナップの拡大や、パスタやパン入りのカップタイプの発売がなされるなど、ポッカのスープ事業の中核ブランドとして成



パン入りの「じっくりコトコト煮込んだスープ」

²¹ 株式会社ポッカコーポレーション HP 内「ポッカコーポレーション 50 年の歩み」より引用。

長を続けている。

2000年代からは、ポッカは、レモンに関するセミナーを開始し、レモンの健康価値を社会に発信する取り組みを行うようになった。また、新商品開発も積極的に行い、2001年には「キレートレモン」や「ポッカコーヒーアロマックス」の販売を開始した。

「キレートレモン」シリーズは、ポッカのレモン事業が、より多くの消費者から支持されるきっかけとなった商品群である。「レモンの力でキレイと元気を応援！」をコンセプトとして、特に女性をターゲットとして、レモンの果汁や栄養素の補給を訴求している。少量容器の炭酸飲料で、レモン1個分の果汁が含まれている「キレートレモン」や、爽やかに水分補給ができる「キレートレモンウォーター」など、飲みやすいラインナップを揃えている。

ポッカはコーヒー事業において、缶コーヒーメーカーでは珍しく自社焙煎を行っている。そのため、コーヒー豆の風味を活かし、味と香りにこだわった商品開発が可能である。「ポッカコーヒーアロマックス」シリーズは、業界初の広口ボトル缶を採用し、淹れたての香りとおいしさを追究した缶コーヒーブランドである。長年守られてきたポッカコーヒーの焙煎技術や、コーヒーの香りを封じ込める「フレッシュナチュラル製法」などの独自技術が活かされ、缶コーヒー業界で注目を集めている。

このように新製品開発に注力する一方で、これまでの核事業の強化にも積極的に取り組んでいる。2006年には「ポッカコーヒーオリジナル」（「ポッカコーヒー」が「ポッカコーヒーアロマックス」の発売後に改名）の味を改良した。さらに、ロングセラー製品で消費者の認知度が高いことを活かし、アニメや漫画のキャラクターなどとのコラボレーション製品を次々と発表することで、話題の喚起を図った。2007年にはレモン事業内の製品ブランド名を「ポッカレモン」シリーズに統一したりするなど、これまでの核事業の強化にも積極的に取り組んでいる。

3-2 ポッカコーポレーションの現状²²

ポッカは大きく分けて「レモン事業」、「コーヒー事業」、「スープ事業」、及び「その他飲料事業」の4部門から成る。

レモン事業は、ポッカの創業のきっかけとなった主力事業である。創業から50年たった現在でも、ポッカは、「レモンのおいしさと健康」を多くの消費者に体感してもらうべく、レモンの健康機能や抗酸化作用などの研究結果を積極的に発信するなどして、レモンに関するさまざまな啓発活動を企画・実践している。このレモン事業での主力製品は、濃縮還元レモン果汁の「100%レモン」や、レモンの酸味を活かした炭酸飲料の「キレートレモン」である。これら主力製品の他にも、レモン果汁が含まれている清涼飲料やレモン塩、およびレモン酢などを販売している。ポッカの飲料は健康を訴求しているものが多く、「おいしい力カシス&ブルーベリー」、「ローズヒップウォーター」及び「美味日本シリーズ」などが代表的である。

コーヒー事業は、ポッカが自動販売機を発展させる要因となった主力事業である。主に「ポッカコーヒーオリジナル」、「ポッカコーヒーアロマックス」、および「ビズタイム」などのブランドを展開している。

スープ事業は、コーンスープやクラムチャウダーを粉末状にして、お湯でもどすというインスタント製品を製造販売している事業である。「じっくりコトコト煮込んだスープ」や「スイートポタージュ」などの

²² 株式会社ポッカコーポレーション HP 内「事業案内」より引用。

ブランドを中心に事業展開を行っており、パンやスパゲティを加えた製品もある。これらの主力事業の他にも水や紅茶、緑茶、およびゼリーなどの製品も販売している。

3-3 ポッカコーポレーションと提携先企業

3-3-1 明治製菓との資本業務提携²³

2008年、ポッカは明治製菓との包括的な資本業務提携に合意した。この提携は明治製菓がポッカの資本に対して22.12%出資する形で、製品の共同開発や販売面での協力を目的として成立した。今回の業務提携の背景には、人口減少や少子高齢化による中長期的な市場規模の縮小という、国内の食品・飲料メーカーが直面する厳しい市場環境が存在する。こうした市場での競争を勝ち抜き、一層の成長を遂げるため、明治製菓は、多様化する消費者ニーズを的確に捉えた製品開発、販売チャネルの拡大による競争力の強化、コスト削減による収益の向上、および健康を軸とした高付加価値製品の開発による中長期的な成長戦略の推進が必要だと考えた。一方のポッカは、明治製菓と同様、食品・飲料業界の厳しい環境で生き残るべく、抜本的な事業構造改革の実施を決断し、2005年に投資ファンドであるアドバンテージパートナーズの支援を受け、マネジメント・バイアウト（MBO）を実施し、株式を非公開化した²⁴。MBO実施後の重点施策として、製品カテゴリーごとの競争戦略の明確化による収益力向上、および海外事業の体制強化を図った。こうして成長戦略の再構築を進め、利益体質の改善・強化に努めたポッカは、さらなる成長を遂げるための戦略的パートナーとの資本業務提携の可能性を検討した結果、明治製菓との提携に行きついたのである。

業務提携の具体的内容としては、明治製菓の機能性食品や菓子に関するノウハウと、ポッカの飲料に関するノウハウを組み合わせ、新たな機能性飲料を開発することが挙げられた。また、コラボレートする明治製菓の飲料はポッカが生産し、そのほかの食品に関しても互いに生産を委託することで効率化とコスト削減を目指すとし、それと同時に、ポッカの自動販売機で明治製品の販売を実施することが決められた。そして、両社のコラボレーションの実現によって誕生したのが、新ブランド製品「ココプレッソ」である。「ココプレッソ」は、明治製菓の強みであるココア事業とポッカの強みであるコーヒー事業のそれぞれで培ったノウハウを活用して、コーヒー・ココア飲料という新たな飲料ジャンルを開拓することとなった。この「ココプレッソ」を皮切りに、これ以降も両社によるコラボレーション商品が次々と発売された。

続いて発売されたコラボレーション商品は、「カールポックスープコーンポタージュ」と「カールポックスープクラム



明治製菓と共同開発した「ココプレッソ」



共同開発商品第2弾
「カールポックスープコーンポタージュ」
「カールポックスープクラムチャウダー」

²³ 株式会社ポッカコーポレーション HP 内「ニューズリリース 2009年8月20日」より引用。

²⁴ 経営陣による自社株取得のことである。非公開会社化によって、被買収の危険性がなくなり、株主の意向を気にせず中長期的な経営戦略を策定することができる。一方で、株式市場からの資金調達を行えないというデメリットもある。

チャウダー」である²⁵。これは、明治製菓の人気商品である「カール」とポッカの主力ブランドである「じっくりコトコト煮込んだスープ」とのコラボレーション商品である。「カール」発売 40 周年や、スープ需要期などというタイミングでの共同開発で、話題喚起と「カール」と「じっくりコトコト煮込んだスープ」の両ブランドのイメージ向上を図る目的で発売された。

第 3 弾目の共同開発商品は、「ポッカコーヒー菓子 5 品（「チョコレート」、「キャンデー」、「タブレット」、「キャラメル」、「ガム）」である²⁶。これは、1972 年発売のロングセラーブランド「ポッカコーヒー」と明治製菓の菓子がコラボレートした商品である。「ポッカコーヒー」の主な購買層である 30～50 代の大人の男をターゲットに設定し、親しみのあるブランドを活用することによって本格的なコーヒー味の菓子への関心を引き寄せるとともに、明治製菓ならではの幅広い品揃えによって話題喚起を図っている。



共同開発商品第 3 弾
「ポッカコーヒーチョコレート・キャラメル」

最近新たな共同開発商品として、「キレートレモングミ」が発売された²⁷。「キレートレモングミ」は、グミのパイオニア企業である明治製菓と、レモンに関する研究や商品開発に関するノウハウを持つポッカが、互いの強みを活かして開発した商品となっている。コラーゲンたっぷりのグミとレモン健康果汁飲料とのコラボレーション商品を投入することによって、健康・美容に関心のある顧客層の拡大と、グミ市場の活性化を図った。



最近の共同開発商品
「キレートレモングミ」

3-3-2 サッポロホールディングスとの資本業務提携²⁸

2009 年 8 月、ビール会社大手のサッポロホールディングスがポッカの株式の 20% 程度を出資する形で、資本業務提携が成立した。両社にとって、この提携は、製品の相互供給や物流などの協力を強化し、互いに競争力を高めるという狙いがある。

昨今の食品・飲料業界の直面する経営環境は、消費マインドの低下、資源価格の高騰、および企業間の競争激化などによって、一段と厳しさを増している。こうした環境のもとで、各企業にとって、販売チャネルの拡大や、原料調達・製品開発・生産・物流の効率化を図りながら、自社の強みを活かした差別化が急務となっている。サッポロホールディングスの飲料事業会社であるサッポロ飲料は、選択と集中の徹底により事業基盤の強化を図り、ロングセラーブランドの「リボンシトロン」製品を中心にして製品ポートフォリオの見直しを行い、経営改革を進めてきた。一方、ポッカは、従来の明治製菓との提携関係を維持・発展させながら事業収益の拡大を図ることができる戦略的パートナーを模索し続けていた。また、サッポロ飲料とポッカは、2008 年から協力関係を結んでおり、それぞれの主力炭酸飲料である「リボンシトロン」や「キレートレモン」などを互いの自動販売機に置いていた。そうした両社の業務提携を一層進めると同

²⁵ 明治製菓株式会社 HP 内「プレスリリース 2008 年 11 月 11 日」より引用。

²⁶ 明治製菓株式会社 HP 内「プレスリリース 2008 年 12 月 15 日」より引用。

²⁷ 明治製菓株式会社 HP 内「プレスリリース 2009 年 10 月 14 日」より引用。

²⁸ 株式会社ポッカコーポレーション HP 内「ポッカリリース 2009 年 8 月 12 日：サッポロホールディングス株式会社と株式会社ポッカコーポレーションの資本・業務提携に関する基本合意締結のお知らせ」より引用。

時に、両社の事業展開領域においてシナジーを発揮するべく、今回の資本業務提携が実現したのである。

業務提携における具体的な内容としては、自動販売機事業の強化や製品の共同開発、営業・販売協力などが挙げられている。サッポロホールディングスは、他の大手ビール会社に比べると清涼飲料事業の規模が小さく、国内の自動販売機設置台数は、清涼飲料業界第 11 位の約 3 万台に過ぎない²⁹。そこで、約 9 万台を有するポッカの販売基盤を利用して、清涼飲料の販売強化に努める意向を示している。

3-4 ポッカコーポレーションの主要ドリンクブランド³⁰

3-4-1 キレートレモン

レモン 1 個分の果汁が配合されている、レモンの炭酸飲料である。ビタミン C、レモン由来のクエン酸、ポリフェノールも同時に摂取できるポッカの主力商品である。2009 年 3 月の時点で累計 2 億 7 千万本を売り上げている。内容量は 155ml であり、容器はビン、価格は 115 円である。販売チャネルは主に自動販売機、コンビニエンスストアであり、ターゲット層は美容や健康に気を配る 20 代～30 代の女性を中心に設定している。CM には歌手の木村カエラを起用するなど、若い女性に対して積極的に訴求している。



3-4-2 キレートレモン C ウォーター

1 本にレモン 1.5 個分の果汁を使用しており、豊富にクエン酸とビタミン C を配合しているにも関わらず、酸味を抑えた飲みやすい清涼飲料である。内容量は 500ml であり、容器はペットボトル、価格は 140 円である。販売チャネルは、自動販売機、コンビニエンスストア、スーパーマーケットであり、ターゲット層はキレートレモンと同じく 20 代～30 代の女性を中心に設定している。

3-4-3 キレートレモンプラス

1 本にレモン 1.9 個分の果汁を使用しており、ビタミン C、クエン酸、ポリフェノールを含む清涼飲料である。1 本に 1 日分のビタミン C を配合していることが特徴である。内容量は 280ml、350ml、および 900ml の 3 種類であり、容器はペットボトル、価格はそれぞれ 130 円、140 円、および 300 円である。販売チャネルは自動販売機、スーパーマーケットであり、ターゲット層はキレートレモンと同じく 20 代～30 代の女性を中心に設定している。



²⁹ 『日本経済新聞』2009 年 10 月 06 日付の記事より引用。

³⁰ 株式会社ポッカコーポレーション HP 内「商品情報」より引用。

3-4-4 おいしいカ カシス&ブルーベリー

カシスとブルーベリー果汁を配合しており、パソコンや携帯メール、細かい作業で目が疲れる人向けに開発された清涼飲料である。夜間の視力の維持を助けるとともに、皮膚や粘膜の健康維持を助ける栄養素であるビタミン A を豊富に配合している。内容量は 195ml であり、容器はカン、価格は 115 円である。販売チャネルは主に自動販売機であり、ターゲット層は、オフィスで働く女性に設定している。



3-4-5 ローズヒップ C ウォーター

香りにリラックス効果のあるローズヒップを使用した清涼飲料である。1本に1日分のビタミン C を配合していることが特徴である。内容量は 500ml であり、容器はペットボトル、価格は 140 円である。販売チャネルは、自動販売機、コンビニエンスストアであり、ターゲット層は 20 代の女性に設定している。



3-4-6 美味日本シリーズ 「青森葉取らずりんご」「青森雪中にんじん」

JA アオレン（青森県農村工業農業協同組合連合会）との共同開発商品である。「青森葉取らずりんご」は、葉を強制的に取らず健康的に育て、太陽の恵みを吸収して旨みを蓄えた「葉取らずりんご」を原料として使用した、100% ジュースである。製法にもこだわっており、ジュースのうまみを逃がしてしまう酸素を「密閉系搾汁法」という特別な方法で除去し、水・砂糖・香料・防腐剤を一切加えずに



作られている。第 2 弾の「青森雪中にんじん」は、青森県「黄金崎農場」で栽培している、雪の下で甘みを蓄えた「雪中にんじん」を原料として使用した、100%ジュースである。人参本来の旨さを引き出した搾汁方法で、砂糖・香料・防腐剤を一切加えず作られている。「青森葉取らずりんご」は、内容量が 160ml であり、容器はカン、価格は 153 円である。「青森雪中にんじん」は、内容量が 160ml、容器はカン、価格は 171 円である。販売チャネルは、ポッカコーポレーションが運営する通販サイト「ぽっかぽっかくらぶ」を中心に通信販売のみとなっている。ターゲット層は主婦層やファミリー層に設定している。

第 4 章 株式会社不二家

4-1 不二家の歴史

4-1-1 「不二家」の成長

「株式会社不二家」は日本を代表する菓子メーカーである。1910 年の誕生以来数多くの人気製品を発売しており、日本の洋菓子界の発展に大きな影響を与えた老舗企業である。開業当初は街の小さな洋菓子店に過ぎなかったが、次第に事業を拡大し、洋菓子以外にも飲料を手掛け、「不二家ネクター」や「不二家レモンスカッシュ」などの飲料ブランドは、ロングセラーブランドになっている。

不二家の歴史は、1910 年にまで遡る。藤井林右衛門が 25 歳で横浜元町に一軒の小さな洋菓子店「不二家」を開店させた。洋菓子店「不二家」の名前は、創設者藤井林右衛門の名前の一部の「藤」と日本のシンボルである「富士山」、さらには「二つとない存在に (=不二)」という願いに由来している。この小さな洋菓子店から「不二家」の歴史は始まった。1858 年日米修好通商条約の締結によって、約 200 年ぶりに外国との交流が再開され、外国から様々な文化が伝わり始めた。当時洋菓子は華族などの上流階級の間では話題になっていたものの、一般市民には広まっていなかった。そこで、藤井は日本で洋菓子文化を普及させるために渡米し、留学先で洋菓子事情や技術を学んだ。帰国後、留学で学んだことを活かして「不二家」の隣に喫茶



創業初日の「ソーダ・ファウンテン」



満を持して登場した銀座店

店「ソーダ・ファウンテン」を開店し、洋菓子文化とともに喫茶店文化を広めようと努めた。その 8 年後の 1922 年、藤井は横浜元町店において日本で初めてショートケーキを発売した。さらに、伊勢佐木店では、ショートケーキとともにシュークリームの販売もスタートさせた。このショートケーキとシュークリームの、今までの和菓子とは異なる食感や風味が消費者に広く受け入れられ、不二家は売上を伸ばした。その結果、1923 年、不二家は、東京の一等地、銀座 6 丁目に店舗を構えることとなった。

しかし、銀座店をオープンしてわずか 1 カ月後に起こった関東大震災によって、横浜元町店、伊勢佐木点、および銀座 6 丁目店すべての店舗が焼失してしまい、不二家は壊滅的なダメージを負った。この結果、元町店は修復不可能となってしまったが、伊勢佐木店と銀座 6 丁目店はバラック建てではあるが震災の翌年から営業を再開した。震災前の洋菓子人気は衰えておらず、順調に売上を伸ばし、1930 年には第 4 号店である大森店を開店させた。

1930 年、合名会社「不二家」が出資金 10 万円で設立され、不二家はひとつの会社として洋菓子を広めるという使命を背負うことになった。そして 1937 年までに伊勢佐木店を新築開店し、工場・売り場・喫茶店を含んだ新宿店、大阪心斎橋店、および京都四条店を新規開店し、不二家の勢力は関東だけでなく関西圏にも拡大した。さらに、1938 年、不二家は株式会社化され、震災の影響を受けたとは思えないほど売上を伸ばしていった。日中戦争や太平洋戦争の影響により、思うように営業できない期間があったが、太平

洋戦争の終結後、不二家は再び歩き出した。

4-1-2 「ペコちゃん」の誕生

不二家の再建がスタートしてから 5 年後の 1950 年、会社のシンボルが必要と考えた不二家は、マスコットキャラクター「ペコちゃん」を誕生させた。さらに、翌年にはペコちゃんのボーイフレンドである「ポコちゃん」を登場させた。そして同年、今では不二家の看板製品である「ミルキー」のパッケージにペコちゃんの顔を載せて発売させた。その後も国産初のソフトクリームが発売やクリスマスケーキの普及、バレンタインセール開催など、画期的な製品や斬新な販売方法を次々と世の中に発信し、日本の洋菓子界の発展に貢献した。



初代ミルキー

洋菓子店やレストランの店舗数が急増することによって、不二家の製品が世の中に多く流通するようになると、不二家は全国どこでも一目見て不二家とわかる

ような特徴的なマークが必要であると考えた。そこで 1961 年、アルファベットの「F」に楕円と花びらを組み合わせ、不二家の企業マーク「F (ファミリー) マーク」を作り、シンボルマークと定めた。この不二家のファミリーマークの「F」は、「FUJIYA」の F であるとともに、「Familiar (親しみやすい)」、「Flower (花)」、「Fantasy (夢)」、「Fresh (新鮮な)」、および「Fancy (高級な、かわいらしい)」という「F (ファミリー) マーク」 5 つの意味も表現したイニシャルであるという³¹。



4-1-3 株式上場と事業領域の拡大

1962 年、不二家は東京証券取引所第 2 部、大阪証券取引所第 2 部、および名古屋証券取引所第 2 部に上場し、翌年にはフランチャイズチェーン展開を開始した。さらに、経営方法として当時では革新的であった IE³² (インダストリアルエンジニアリング) や CI³³ (コーポレートアイデンティティ) を採用し、経営面においても日本企業をリードしていく。そして、1965 年、東京・大阪・名古屋のすべての証券取引所で第 1 部に格上げされ、大企業としての仲間入りを果たした。1975 年には、銀座に巨大な本社ビルを完成させ、不二家が日本の洋菓子界を牽引する代表的な会社へと成長したことを世間に知らしめた。この頃、経営的に順風満帆な不二家は大企業へと成長を遂げる中、飲料市場への参入を決定し、「不二家ネクター」を発売した。ネクターは発売以降、果汁が多く含まれている高級感のある缶入り飲料として多くの消費者を魅了した。ネクターによって飲料市場での足場を築いた後、「レモンスカッシュ」という新しいブランドの発売を開始し、不二家の飲料部門はさらなる成長を遂げた。

国内での事業拡大に成功した不二家が次に目をつけたのは、海外企業であった。海外企業が保有する製品ブランドの国内販売ライセンスを、業務提携を行うことによって次々に取得し、さらなる事業拡大を図った。不二家にとっての初めての資本提携は、英国ロントリー・マッキントシュ社³⁴であった。この提携は、

³¹ 株式会社不二家 HP 内「会社案内：ファミリーマークについて」より引用。

³² 経営工学の一種であり、企業や工場における生産性の向上を図るために導入されたシステムである。

³³ 企業が持つ特徴や理念を体系的に整理し、簡潔に表現したものである。CI を外部に公開することで企業の存在や特性をより簡潔に消費者に伝えることができるため、企業のマーケティング手法として取り入れられている。

³⁴ 1988 年にネスレ社に買収される。

不二家にチョコレート菓子事業の拡大をもたらした。さらに、フランチャイズチェーン経営のノウハウを活かして、米国バスキン・ロビンス社との合弁会社「ビー・アールジャパン株式会社」³⁵を設立し、アイスクリームチェーン「サーティワンアイスクリーム」の店舗を展開した。その後も不二家は、米国ペプシコ社に代表される外国企業との資本提携を次々と成功させ、事業を拡大させた。



31 アイスクリーム

4-1-4 不二家の不祥事から復活まで

大手食品メーカーによる食品偽装事件が次々と発覚し、世間が食の安全に対して敏感になっていた 2007 年、不二家の不祥事が発覚した。不二家は、埼玉県新座工場でシュークリームを製造する際に、合計 8 回にわたって賞味期限切れの牛乳を使用していたのである。また、この事件をきっかけとして、不二家のさまざまな衛生管理の実態だけでなく、隠蔽工作を行っていたことも明らかになった。不二家の上層部は、すでに新座工場での衛生管理状態に関して社内調査を通じて事前に知っていたが、この情報を管理職レベルで止めていた。しかし、この状況に業を煮やした社員が内部告発を行い、この醜態が公開され、即座に社長が釈明会見を行うという経緯をたどった。その結果、今まで築き上げてきた顧客との信頼関係が一気に崩れてしまった。

この不祥事が公になった直後の 2007 年より、不二家全店で洋菓子の製造・販売が停止され、大手スーパー各社が工場以外の不二家製品を全店舗から撤去した。もともと財務力に脆弱であった不二家は、山崎製パンの業務支援や出資を受け、山崎製パンの傘下に入ることを余儀なくされた。そして、これらの責任を取って経営陣が退任し、社内は混乱した。

再建は不可能ではないかといわれた不二家であったが、ファンの支持によって、2008 年から一部の工場ですーパーやコンビニエンスストア向け製品の製造を再開し、その後「不二家ネクター」などの飲料とケーキなどの販売店向け製品の販売も再開した。販売が再開されると、不二家は「外部から不二家の発展を見守る会」を発足させて第三者による品質管理を徹底させた。さらに、製品の安全確保の取り組みを強調した内容のテレビ CM を放映して、消費者からの信用回復に努めた。翌年には菓子事業本部、食品安全衛生管理本部が国際標準化機構による品質マネジメントの国際規格である ISO9001 認証の登録の維持・継続を果たした。



問題が発覚した新座工場

4-1-5 山崎製パンによる子会社化

前述にもあるように、不二家の賞味期限切れ原材料使用事件の発覚後、山崎製パンは不二家の筆頭株主となり不二家を実質子会社化した。業務提携の内容としては、両社製品の相互販売、相互 OEM³⁶生産、共

³⁵ 現在は B-R サーティワンアイスクリーム株式会社に社名を変更している。

³⁶ Original Equipment Manufacturer または Original Equipment Manufacturing の略語で、委託販売のことである。

同プロモーションの展開、販売拠点の共同開発、および物流の共同化が挙げられる³⁷。不二家にとって、この業務提携には、2つのメリットがあった。1つ目は、不二家の信用回復である。不二家の製品の製造の一部を、品質管理が整っている山崎製パンの工場で行ったことによって、不二家製品の品質改善が早まり、販売開始時期の早期化につながった。2つ目は、販売チャネルの拡大である。不二家の販売チャネルの特徴として、レストランや専門店などでは販売されていたが、スーパーマーケットやコンビニエンスストアなどでは販売されていなかった。そこで、今回の資本提携によって、山崎製パンが保有するスーパーマーケットやコンビニエンスストアなどの販売チャネルを不二家も使用することができ、結果、不二家製品の販売チャネル網を広げることが可能となった。

4-2 不二家の現状³⁸

不二家の事業は大きく分けて「小売事業」、「卸売事業」、および「その他」の3つであり、「小売事業」は「洋菓子事業」と「外食事業」に、「卸売事業」は「菓子事業」と「食品事業」に分けられるという。

洋菓子事業の内容は、主にチェーン店での洋菓子の製造・販売であり、不二家の主力事業となっている。2008年までは連続して売上は減少していたが、2009年の売上は一転して前期比12.6%増加した。売上増加の要因として、店舗の拡大が成功したことや、消費者ニーズに合った値引きセールを行って消費者の関心をつかんだことが挙げられる。外食事業の内容は、不二家が所有する「不二家レストラン」というファミリーレストランの経営であり、2009年の売上は前期比11.6%減少した。売上減少の要因として、不採算の店舗が多いことが挙げられ、2009年だけで21店舗を封鎖し、52店舗まで減少していたことが挙げられる。菓子事業の内容は、「ミルクィー」、「カントリーマアム」、および「ホームパイ」といったスーパーやコンビニエンスストア向けの製品の製造・販売であり、2009年の売上は前期比8.2%増加した。売上増加の原因として、消費者ニーズに合わせて中価格帯で小分けにした製品を発売したことが挙げられる。菓子事業は不祥事問題で一番打撃を受けた事業であったが、2009年は順調に売上を回復させている。食品事業の内容は、不二家が所有しているドリンクの製造・販売である。売上は前期比12.5%増加しており、伸び率に関してはトップ同然である。売上増加の要因として、不祥事後に再び発売された「不二家ネクター」シリーズや「ミルクィードリンク」の好調な売上が挙げられる。

4-3 サッポロ飲料との業務提携

1998年、不二家の飲料部門とサッポロ飲料は業務提携を行い、サッポロ飲料が不二家ブランドの飲料を受託販売し始めた。その背景には、サッポロ飲料と不二家が製造委託していた会社が同じパッカー³⁹を所有していたことが挙げられる。これによって、全国約5万台あるサッポロ飲料社の自動販売機の約8割が不二家ブランドの飲料が販売された。しかし、2007年に発覚した不二家の不祥事以降、自動販売機を設置して

³⁷ 山崎製パン株式会社 HP「プレスリリース：株式会社不二家との新たな業務資本提携契約の締結および同社が実施する第三者割当増資の引受けによる同社の子会社化に関するお知らせ」より引用。

³⁸ 株式会社不二家 HP内「2009年度決算報告書」より引用。

³⁹ 受託充填工場のこと。

いる個人製品主などから、イメージの悪化を恐れ不二家商品だけを撤去する要望があり、サッポロ飲料は不二家の飲料の販売を一時休止した。その1ヶ月後、不二家における信頼回復に向けた取組みが具現化されたことや、ネクターやレモンシュカッシュなどの愛飲者からの販売再開の要望を受け、サッポロ飲料は不二家の飲料の販売を再開した。

リボンシトロンが100周年を迎えた2009年、不二家とサッポロ飲料は初のコラボレーション商品「リボンシトロンキャンディ」を販売した。この製品は1909年から続くリボンブランドと、不二家が有する菓子の開発力・製造販売・販売力を活かすことによって販売可能となった。パッケージの表面にはブルーを基調としてサイダーの爽やかさを表現し、100周年を機に明るく元気なイメージに生まれ変わったオリジナルキャラクター「リボンちゃん」が、裏面にはリボンシトロンの100年の歴史が掲載されている⁴⁰。



4-4 不二家の主要ドリンクブランド

4-4-1 不二家ネクター

「ネクター (nectar)」という名前は独自のブランド名ではなく、ソフトドリンクを作る際の製法の名前であり、その製法は、果物をピューレ状にし、砂糖や甘味料を加えてドリンク状にするというものである。名前の由来は、古代ギリシャ神話において神々が常食とする生命の酒、不老不死の霊薬である薬酒、および滋養のある飲み物である「ネクター」である。現在は、細かくすりつぶしたピューレ状の果肉を、オレンジと和ナシならば 50%以上含み、イチゴ・カキ・アンズ・パパイヤ・西洋ナシ・マンゴー・キウイフルーツならば 40%以上を、モモ・リンゴは 30%以上を、バナナ・ウメ・グアバは 20%以上を含んだ飲料でなければ、製品名に「ネクター」という名前を表示することができないということが、日本果汁協会によって定められている。



日本初のネクター製品は、1961年に明治製菓から発売された「ピーチネクター」である。この製品は、桃缶製造の際に発生してしまう果肉の切れ端をピューレ状にし、砂糖や甘味料を加えて作られた。さらに、1964年には不二家と森永製菓からネクター飲料が発売され、ネクターが世間に出まわるようになった。果肉が入った独特の食感と強い甘みから高級飲料として各社のネクターは消費者から認知され、1980年代に人気が沸騰した。しかし、時代の流れとともに清涼飲料＝「のどの渇きを潤すためのもの」と消費者が捉え始めたことによって、その濃厚な味わいが仇となり、徐々に人気がなくなっていった。しかし、独特の味わいゆえに現在でも熱狂的なファンが少なからず存在し、ネクターを店頭で見ると、ついまとめ買いしてしまうという消費者もいる。

東京オリンピックが開催された 1964 年、不二家は同社として初めてネクター製品「ネクターピーチ」を

⁴⁰ 「Livedoor ニュース」2009年3月11日付の記事より引用。

60 円で販売した。その後、「ネクターオレンジ」と「ネクターミックス」も発売され、ネクターシリーズの拡張も行われた。パッケージの変更は何度か行われているが、果肉を 3 日間かけて裏ごしする発売当時の製法にこだわり、発売から半世紀近くたった今も変わらない味を提供している。独自の濃厚な甘さとどろっとした飲み心地を特徴として、「まるごと裏ごし仕立て」や「とろけるおいしさ」をキャッチフレーズとして販売している。子供だけでなく、子供のころ愛飲していた 30 代以上の大人もターゲットとしている。20 代以上の人々の約 8 割が認知し、その飲用経験⁴¹があるロングセラー商品である。内容量と価格は以下に示される。

【図表 3 不二家ネクターの価格表】

味	桃					桃 (濃い味)	ミックス	
	200	250	345	400	900		350	200
内容量 (ml)	200	250	345	400	900	290	350	200
価格 (¥)	105	120	147	157	347	147	120	105

(株式会社不二家 HP 内「商品情報：お菓子・ドリンク」より引用)

4-4-2 不二家レモンスカッシュ

「不二家レモンスカッシュ」は、選りすぐりのレモン果汁とレモン果肉に炭酸を加えたレストラン仕様の本格的なレモンスカッシュであり、1975 年の発売開始以来、変わらない味を提供し続けているロングセラー製品である。「不二家レモンスカッシュ」は清涼飲料だけでなく、キャンデーも発売されている。ターゲット層は主に 10 代から 30 代の女性である。内容量は 50ml、500 ml、および 1,500 ml の 3 種類であり、容器は缶とペットボトル、価格は 120 円、147 円、および 336 円である⁴²。



4-4-3 ミルキードリンク

「ミルキードリンク」は、2009 年に発売された栄養機能食品である。ミルキーの優しい味わいはそのままに、練乳と牛乳を使用することによってなめらかに仕上げている。現時点では、「ミルキードリンク」に加え、コーヒー飲料を加えた「ミルキーカフェオレ」も発売されている。「ミルキードリンク」のターゲット層は主に 4 歳から 10 歳前後の子供であり、「ミルキーカフェオレ」のターゲット層は 10 歳以上の子供や若い女性である。内容量は 200 ml であり、容器は紙パック、価格は 105 円である⁴³。



⁴¹ 株式会社不二家 HP 内「ネクターブランドサイト」より引用。

⁴² 株式会社不二家 HP 内「商品情報：お菓子・ドリンク」より引用。

⁴³ 株式会社不二家 HP 内「商品情報：お菓子・ドリンク」より引用。

第 5 章 低アルコール飲料市場

5-1 低アルコール飲料市場の歴史⁴⁴

5-1-1 戦時中のアルコール飲料

現在では、多くの飲料メーカーから発売されている低アルコール飲料のルーツは、第 2 次世界大戦にまで遡る。

戦時中の日本では、生産されたアルコールのほとんどは軍用であった。またアルコールは、日中戦争以後、不足がちなガソリンの代用品として、ガソリンやメチルと混ぜられ航空燃料用として増産されていた。この変成アルコールは、水で薄めるとガソリンが上に浮いてきて、火をつけると、ガソリンが燃えてほぼ消える。かくしてできた酒はバクダンと呼ばれ、戦後のヤミ市を席卷することとなる。このバクダンこそ、失明や死に至るメチル中毒禍を世にもたらし、当時の呑兵衛を恐怖のどん底に叩き落とした元凶である。ある書籍には、1946 年のメチル中毒者は 2,453 名で、その 75% の人が死亡したとの記録が残されている。

次に登場したのは「カストリ」である。戦後間もない 1946 年、酒類販売と原料甘藷生産が統制されているなかで、朝鮮半島出身の人々が、都市近郊のコミュニティでどぶろくを自家製単式蒸留機にかけた密造焼酎をつくり、ヤミ市に流したことがカストリの始まりだと言われている。酒粕を蒸留する粕取り焼酎とは異なって、カストリは、安価で非常に質が悪かった。このカストリが流行した時代に、質の悪い焼酎の味をごまかし飲みやすくするために、梅割りやブドウ割りという飲み方が普及したと言われる。



戦後の日本

1949 年になると、酒類販売と原料甘藷生産の統制が撤廃され、工場でもともと生産された甲類焼酎が回り始める。もっともこのころの焼酎は、「貧乏人のシンボル」のようなお酒であった。1950 年代以降、物資が豊かになり、清酒やビール、そしてウイスキーが流通すると、敗戦直後には庶民から渴望された焼酎から、多く的人是離れていってしまう。酒税法によって「乙類」と規定された九州の本格焼酎がまともに評価されるのは、1970 年代後半の「第三次焼酎ブーム」を待たねばならない。また甲類焼酎がサワー類の伴侶として爆発的人気を得るのも 1970 年代末から 80 年代にかけてであり、その時代まで、焼酎の「冬の時代」は長く続くこととなる。

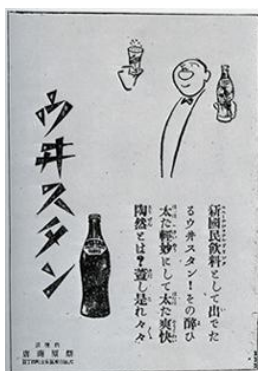
5-1-2 ウイスキーの登場とハイボール

1950 年代から 60 年代にかけて日本人の心を掴んだのはウイスキーであった。経済成長と共に、サラリーマンの時代となり、それまでの酔うための酒から、楽しむために飲む、充実した人生のシンボルとしてスコッチウイスキーが憧れの的になったのである。もっとも、サントリーは前身の「寿屋」⁴⁵時代の 1920

⁴⁴ 本節の執筆に際しては、穂積忠彦 (1980) 『呑んべえが語る酒学入門』(健友館)、稲保幸 (2006) 『焼酎の事典 4398』(酒類研究社)、および福西英三 (2004) 『洋酒うんちく百科』(河出書房新社) を参照した。

⁴⁵ この「寿屋」で人気であった赤玉ポートワインの「赤玉」、すなわち太陽 (サン) の後ろに創業者の鳥井信治郎の「鳥井」を結び付けて「サントリー」が命名された。

年、混成ウイスキーに炭酸を混ぜた発泡酒「ウイスタン」を発売したが、売れなかった経緯がある。戦後になって、ハイボールスタイルや水割りとしてウイスキーの人気が出たのは、進駐軍やアメリカ軍の影響である。ちなみにハイボールという名称は、ソーダ中のボール状の泡が高く上がっていく様子を High-Ball と表現したことに由来するという説が一般的だが、アメリカの俗語で丈の高いタンブラーをハイボール、低いロックグラスをローボールと呼んだことから由来するという説もある。ともあれ、パヤリースやコカ・



ウイスタンの広告

コーラが、アメリカのオーラで光り輝いて見えたのと同じように、ハイボールも、戦後、庶民のあこがれになったのだと考えられる。ウイスキーは 1974 年に焼酎の売上を抜いて、ビール、清酒につづく第 3 の酒となり、1970 年前後にはサントリー・オールドが年間 1,200 万ケースという、単独銘柄で世界一の売上を記録した。

その一方で、高価なウイスキーは、貧しい下町の庶民には無縁の代物であった。そんなとき、肉体労働者が集まる東京下町の山谷地区で、ウイスキーの代用品として甲類焼酎を割った焼酎ハイボールが発明され、人々の注目の的となった。「酎ハイ」と愛称されたそれは、そのまま飲まれたほか、梅やブドウ風味のシロップで割って飲まれていた。その頃の山谷には、自作の酎ハイと煮込みだけが置いてある酒屋が軒を連ねていたそうである。戦後のウイスキー全盛時代の名残こそが焼酎ハイボールであり、「酎ハイ」と称されたそれは戦後日本を規定したアメリカの影を見事に体現する存在だとも言えるであろう。

5-1-3 人々に普及するチューハイ

1970 年代後半頃、焼酎のネガティブなイメージが大きく変わろうとしていた。1974 年のアメリカで、国民酒のバーボンが無色透明のウォッカに抜かれ「ホワイト・レボリューション」と呼ばれた社会現象が起きたのである。この現象に直面した「宝酒造」は、日本でも癖のないスピリッツに人気が出ると考え、焼酎「純」を 1977 年に発売したのである⁴⁶。ここに目を付けたのが、小さな清涼飲料製造業者の「博水社」であった。1979 年、博水社は、焼酎で割ることを目的とした炭酸飲料「ハイサワー」を発売し、爆発的な売上を記録した。「ハイサワー」のヒットは、甲類焼酎がカクテルのベースとして見直されるきっかけになった。「ハイサワー」の登場によって、好みのフレーバーを味わえる爽快でライトなお酒として、再び酎ハイが多くの人に飲まれるようになったのである。



博水社のハイサワー

この酎ハイブームにいち早く着目したのが、宝酒造である。他社に先駆け、缶入りの酎ハイ「タカラ can チューハイ」を発売し、その大ヒットによってチューハイという名は全国的に広く知れわたり、これを受けて大手メーカーが瓶入りや缶入りの酎ハイを発売するようになった。このように、酎ハイ、あるいはチューハイは、気軽に飲めるアルコール飲料として日本に定着し、80 年代には若者の間でブームとなっていた。そして、低アルコール飲料市場の転機は 1999 年に再び訪れる。サントリーが発売した缶入りチューハイである「スーパーチューハイ」は、140 円という低価格で、若者を中心とした消費者たちの人気を獲得した。

⁴⁶ 宝ホールディングス株式会社 HP 内「TaKaRa のあゆみ」より引用。

以上に示したようなハイボールやチューハイのヒットは、低アルコール飲料市場が市民権を得てきていることを確かに示しているのである。

5-2 低アルコール飲料市場の現状

容器を開けてすぐに飲める手軽さ、価格の低さ、フレーバーの多彩さなどが消費者からの人気を集めると見込んだ大手アルコール飲料製造企業は、次々と低アルコール飲料事業に本格的に参入した。消費者の低価格志向や若者のビール離れを背景として、各社の豊富な製品ラインナップにも刺激され、低アルコール飲料市場は 2000 年代に急速に拡大した。

低アルコール飲料は大きく分けて、チューハイ、カクテル、およびハイボールという製品カテゴリーに分類される。その中でもチューハイは、低アルコール飲料市場の大部分を占め主流に位置する。近年は、若年層の支持を得て、市場が拡大傾向にある。特に、週に 1 度以上チューハイを飲む若い女性の割合は若い男性の割合を上回る傾向にあるという⁴⁷。テレビを観ながらのリラックスした時間に飲んだり、風呂上がりに飲んだり、あるいは、ビールや高アルコール飲料ではないさっぱりしたアルコールが飲みたいときに飲んだりする若年の男女が、その市場を支えていると考えられる。特に、キリンビールの「氷結」は、チューハイ市場そのものの拡大とカテゴリー首位の独占を続けてきた。

次に、カクテルは、チューハイにはない上質な甘さや味わいの多様さを背景に、女性だけではなく、あまりアルコールに強くない男性の支持も得て、カテゴリー全体の売上を拡大している。チューハイと同様に若年層による支持を得ており、年齢層が上昇すると、急速に缶カクテルを消費する割合は減少するという⁴⁸。アサヒビールの「カクテルパートナー」は、カクテルが持つ多様な味わいという特性を活かして、四季の移り変わりに応じたフレーバーの変化によって顧客の選ぶ楽しさを刺激し、市場を魅了していると考えられるであろう。

最後に、ハイボールは、前述のとおり、1950 年代に学生やサラリーマンから支持を得た製品である。2009 年には、サントリーの「角瓶」の広告の影響によって、飲食店では、中高年層は 2 杯目のビールの代わりにハイボールを飲むようになり、また、若年層は、ハイボールを「オシャレなお酒」としてすすんで飲むようになっていった⁴⁹。そうしたハイボールの流行に乗じて販売されたサントリー「角ハイボール」は、売上を拡大し、過去の大流行から 60 年近くを経た現在、再び低アルコール飲料としての地位を確立した。

しかし、ハイボールが 2009 年に流行する少し前には、相次ぐ大手企業の参入により、低アルコール飲料市場は 2006 年頃に成熟期を迎え、飽和状態にあるとの見方が強くなっていた。そこで最近では、各企業による消費者の購買頻度増加を狙う戦略が目立つようになってきた。キリンは各ブランドの「氷結」の果実感を上げるというリニューアルを行うほか、アルコール度数を 8%に高めた「氷結 ストロング」を発売し、ビール系飲料市場からの顧客奪回を図っている。また、「氷結 糖質 50%オフ」シリーズも期間限定品の投入によって売上拡大を狙っている。宝酒造は主力の「タカラ can チューハイ」が発売 25 周年を迎えることから、記念缶などを投入し顧客との結びつきを強化し、低アルコール飲料における少数のロイヤルユーザ

⁴⁷ アサヒビール株式会社 HP 内「ハピ研」より引用。

⁴⁸ アサヒビール株式会社 HP 内「ハピ研」より引用。

⁴⁹ 「Business Media 誠」2010 年 1 月 12 日付の記事より引用。

一の育成を図っている。サントリーが既存の「-196℃」シリーズを拡張させた「-196℃ ゼロドライ」は、糖質ゼロという健康機能性が消費者からの人気を集めている。このように、既存ブランドの拡張によって、甘さを抑えキレやのどごしの良さを訴求するドライ系や糖質オフ、アルコール度数高めといった付加価値を訴求していくことは、各企業による差別化・市場再拡大化のために目立つ戦略の1つである。

また、原料や製法の自由度の高さから生まれた低アルコール飲料製品も人気を誇っている。06年に1,000万ケースの大台を達成したアサヒビールの「カクテルパートナー」は、発売以来一貫して積極的なフレーバー展開を実施しており、缶カクテル市場のトップブランドでありつづけている。このように、多彩なフレーバー展開を武器にして、消費者の選ぶ楽しさを提案していく戦略をとる企業も多い。

さらに、従来の低アルコール飲料では味わえないような高付加価値を訴求する戦略も注目されている。サントリーが銀座千疋屋と共同開発した「銀座カクテル」は、2006年の発売以来、フルーツをそのまま食べたような果実感が消費者からの人気を博し、プレミアム缶カクテルとして独自の地位を確立している。また、カルピスによる「CALPIS BARTIME」、アサヒビールがカゴメと共同開発した「トマーテ」や「ベジータ」なども、素材を活かした高品質を武器として消費者を集める戦略といえるだろう。

以上のように、競争の激しい市場ではあるものの、若者のビール離れ、消費者の健康志向やニーズの多様性などといった社会傾向が後押しし、低アルコール飲料市場は今後もさらなる拡大が見込める市場であると考えられている。ビール系飲料の売上の伸び悩みに悩むサッポロビールにとって、低アルコール飲料市場は非常に魅力的な存在であるだろう。

5-3 低アルコール飲料市場の製品

5-3-1 チューハイ市場

「氷結」は、2001年にキリンビールから発売されたブランドである。現在、市場シェア35%⁵⁰を獲得しており、低アルコール飲料市場で長年トップに君臨してきたブランドである。今年で発売10年目を迎えるため、2010年はテレビCMを中心に広告や店頭プロモーションを通じて「氷結10年目のセレブレーション」のメッセージを大々的に訴求していく。また「氷結」スタンダード、「氷結ZERO」や「氷結早摘み」などのシリーズ拡張品を軒並みリニューアルした。2010年2月にはすっきりとした甘さが特徴の「氷結ピーチ（期間限定）」を発売し、春のイメージに合わせて花見需要期の拡販を図った。内容量は350mlと500mlの2種類であり、容器は缶、価格はそれぞれ141円と191円である。アルコールのベースにはウォッカをに用いており、度数は5%~8%である⁵¹。



⁵⁰ 「日経MJ」2010年7月19日付の記事より引用。

⁵¹ 麒麟麦酒株式会社HP内「商品情報」より引用。

「すらっと」は、2009 年にアサヒビールから発売されたブランドである。低カロリーを追求した同社は、業界で最小級の 1 缶当たり 88kcal に設定した。果汁を含んだ果肉の食感も楽しめる独自性もあり、発売から 1 カ月半で 100 万ケース⁵²を突破するという順調な立ち上がりを見せた。その後も順調に支持層は拡大している。内容量は 350ml と 500ml の 2 種類であり、容器は缶、価格はそれぞれ 141 円と 191 円である。アルコールのベースにはスピリッツ（蒸留酒）を用いており、度数は 3%である⁵³。



「玉露と抹茶のチューハイ」は、2009 年にアサヒビールから発売されたブランドである。販売数量は大きくないものの独自の人気を獲得している。お茶独特の甘味があるものの、食事に合わせやすくリピーターが多いと言われている。内容量は 350ml であり、容器は缶、価格は 141 円である。アルコールのベースには焼酎を用いており、度数は 3%である。



「-196℃」は、2005 年にサントリーから発売されたブランドである。サントリーの低アルコール飲料事業の主力製品である。この製品のブランド名には、果実の爽快な鮮度をストレートに感じてほしいというサントリーの想いが反映されている。瞬間フリーズ製法を用いて、果実まるごとを瞬間凍結させることで熱による負荷を最小限におさえ、果実のみずみずしさと本来の香りを損なうことなくチューハイに閉じこめることに成功している。内容量は 350ml と 500ml の 2 種類であり、容器は缶、価格はそれぞれ 141 円と 191 円である。アルコールのベースにはウォッカを用いており、度数は 7%である⁵⁴。



「ほろよい」は、2009 年にサントリーから発売されたブランドである。ほのかな甘味があり、自宅でくつろぎながら、強くない酒で酔いたいという 20 代や 30 代を対象とした商品である。内容量は 350ml と 500ml の 2 種類であり、容器は缶、価格はそれぞれ 141 円と 191 円である。アルコールのベースにはスピリッツ（蒸留酒）を用いており、度数は 3%である⁵⁵。



「タカラ can チューハイ」は、1986 年に宝酒造から発売されたブランドである。製品特徴をパッケージの「品質訴求マーク」に表記し、こだわりの品質を明確にしている。「焼酎のうまさ、チューハイのうまさ。」をキャッチコピーにしている。内容量は 250ml、350ml、および 500ml の 3 種類であり、容器は缶、価格はそれぞれ 160 円、210 円、および 280 円である。アルコールのベースには焼酎を用いており、度数は 8%である⁵⁶。



⁵² アサヒビール株式会社 HP 内「アサヒスーパーレポート 2009 年秋号」より引用。

⁵³ 醸造酒を蒸留し、蒸気を再び液化して作る酒のことである。アルコールの方が水に比べて沸点が低いいため、度数が高いという特徴がある。

⁵⁴ サントリーホールディングス株式会社 HP 内「商品情報：-196℃ブランドサイト」より引用。

⁵⁵ サントリーホールディングス株式会社 HP 内「商品情報：ほろよいブランドサイト」より引用。

⁵⁶ 宝酒造株式会社 HP 内「商品紹介：タカラ can チューハイ」より引用。

「焼酎ハイボール」は、1984年に宝酒造から発売されたブランドである。健康を意識したミドル層を中心に着実な支持を集めている。甘味料不使用で糖質 80%オフのスッキリとした味わいが特徴の製品である。内容量は 350ml と 500ml の 2 種類であり、容器は缶、価格はそれぞれ 141 円と 191 円である。アルコールのベースには焼酎を用いており、度数は 7%である⁵⁷。



「直搾り」は、2007年に宝酒造から発売されたブランドである。搾汁方法や産地まで厳選したストレート混濁果汁を使用し、果汁のおいしさにこだわっている商品である。果汁のおいしさに徹底的にこだわった産地指定の果汁を使用し、果汁本来のおいしさを活かしきり、甘さを逃がさず味わいをグレードアップさせた。内容量は 350ml と 500ml の 2 種類であり、容器は缶、価格はそれぞれ 141 円と 191 円である。アルコールのベースにはウォッカを用いており、度数は 6%である⁵⁸。



5-3-2 カクテル・サワー市場

「コーラショック」は、2009年に麒麟ビールから発売されたブランドである。ターゲット層は、20~40代男女のコーラ飲用者である。販売チャネルは、スーパーマーケットとコンビニである⁵⁹。この製品は清涼飲料ユーザーを低アルコール飲料市場に取り込み、2009年に年初目標を大きく超える 240 万ケース⁶⁰を販売した。内容量は 350ml と 500ml の 2 種類であり、容器は缶、価格はそれぞれ 141 円と 191 円である。アルコールのベースにはウォッカを用いており、度数は 5%である。



「カクテルパートナー」は、1997年に協和発酵工業株式会社⁶¹から発売されたブランドである。2002年に、アサヒビールが販売権を引き継ぎ、2009年に大幅な製品ラインナップの整理を行った。それまでは夏のリゾートカクテルや秋冬のパーティー需要向けなどの季節限定の提案に特徴があったが、季節ごとの行事に合わせた商品展開へシフトしていった。「カクテルパートナー」については 1 年を通じ、カクテルならではのデザイン設計の自由さを生かした商品展開を季節ごとに行っていく。内容量は 350ml と 500ml の 2 種類であり、容器は缶、価格はそれぞれ 141 円と 191 円である。アルコールのベースにはウォッカを用いており、度数は 5%である⁶²。



⁵⁷ 宝酒造株式会社 HP 内「焼酎ハイボールブランドサイト：焼酎ハイボール倶楽部」より引用。

⁵⁸ 宝酒造株式会社 HP 内「商品紹介：直搾り」より引用

⁵⁹ 麒麟麦酒株式会社 HP 内「商品情報」より引用。

⁶⁰ 『日本経済新聞 web 版』2010 年 5 月 6 日付の記事より引用。

⁶¹ 現在は麒麟ホールディングス株式会社の連結子会社「協和発酵麒麟株式会社」であり、医療品や化学品を扱う総合バイオメーカーとなっている。

⁶² アサヒビール株式会社 HP 内「アサヒカクテルパートナーブランドサイト」より引用。

「カロリー。」は、2003年にサントリーから発売されたブランドである。ターゲット層は、カクテルが好きな一方でカロリーが気になってしまう女性である⁶³。ビールや発泡酒より、チューハイやカクテルの方がカロリーが高いとされてきた常識を打ち破った製品である。2010年1月からは1缶(350ml)当たりの総カロリーを従来の91~98kcalから77kcalに下げた。おいしいカロリーオフ、というブランド価値を一層強くアピールしている。内容量は350mlと500mlの2種類であり、容器は缶、価格はそれぞれ141円と191円である。アルコールのベースにはウォッカを用いており、度数は3%である。



「銀座カクテル」は、2006年にサントリーから発売されたブランドである。サントリーと高級フルーツを取り扱っている老舗の「銀座千疋屋(せんびきや)」⁶⁴との共同開発で実現したプレミアム・カクテルである。フルーツの濃厚であり品のある味は落ち着いた大人の時間を醸し出してくれる。内容量は280mlであり、容器は缶、価格は209円である。アルコールのベースにはウォッカを用いており、度数は5%である。ターゲット層は、20~40代の女性である⁶⁵。



「カルピスサワー」は、1994年にカルピスから発売されたブランドである。カルピスならではの甘酸っぱさと、すっきりとした味わいが楽しめる爽やかな低アルコール飲料である。そのため、素材にもこだわり、やさしく爽やかな味わいを実現している。内容量は350mlと500mlの2種類であり、容器は缶、価格はそれぞれ141円と191円である。アルコールのベースにはウォッカを用いており、度数は5%である⁶⁶。



5-3-3 ハイボール市場

「角ハイボール(サントリー)」は、2009年にサントリーから発売されたブランドである。居酒屋で大人気のサントリーウイスキー「角瓶」のソーダ割り、角ハイボールをその場で気軽に楽しめる商品である。角ハイボールのおいしさは、高品質なサントリーウイスキー「角瓶」の香味から生まれており、この「角瓶」の香味をよりいっそう引き立たせるためのソーダの爽快などごしや口当たりの良い泡立ちを再現した。さらに、レモンスピリッツで風味付けすることで、レモンを絞ったスタイルの“ちょいしば角ハイボール”の味わいを実現している。内容量は350mlと500mlの2種類であり、容器は缶、価格はそれぞれ189円と225円である。アルコールのベースにはウォッカを用いており、度数は7%である⁶⁷。



⁶³ サントリーホールディングス株式会社 HP 内「カロリー。ブランドサイト」より引用。

⁶⁴ 果物の輸入・販売を行う「千疋屋総本店」からのれん分けされた企業である。

⁶⁵ サントリーホールディングス株式会社 HP 内「銀座カクテルブランドサイト」より引用。

⁶⁶ カルピス株式会社 HP 内「商品一覧：カルピスのお酒」より引用。

⁶⁷ サントリーホールディングス株式会社 HP 内「角瓶ブランドサイト」より引用。

5-4 議論

2004年サッポロビールは、低アルコール飲料市場に参入した。その際に発売したのは、缶入りスパークリングワインの「シングルメイド」（2004年発売）と「ザ・フルーツスパークリング」（2005年発売）の2種類である。これらの製品は、発売当初は一定の売上を記録したものの、既存製品の市場シェアを奪うことはできなかった。継続的な売上の不振や、本来のビール事業への集中を理由として、サッポロビールは低アルコール飲料市場から撤退している。しかし、サッポロビールは、再び低アルコール飲料市場へ参入することを決断した。そして現在、一般消費者向けの低アルコール飲料を開発していないサッポロビールは、他社との提携によって新製品の味やフレーバーを開発しようと試みている。

そこで、プロジェクトチームは、以下に示される幾つかの課題を解決し、サッポロビールの社運を賭けた今回の再参入プロジェクトを成功に導かなければならない。

1. 提携先企業

1つ目の問題は、提携先をどの企業にするか、という問題である。提携先候補とその際の開発方針としては、以下の3つが挙げられている。

①サッポロ飲料株式会社との共同開発

自社グループ企業であるサッポロ飲料とともに、新ブランドを開発する。もしくは既存の清涼飲料水ブランド（リボンシリーズやがぶ飲みシリーズなど）を低アルコール飲料ブランドに拡張する。

②株式会社ポッカコーポレーションとの共同開発

2009年に業務・資本提携を行ったポッカコーポレーションと共に、新ブランドを開発する。もしくは、既存のポッカブランド（キレートレモンやポッカコーヒーなど）を低アルコール飲料ブランドに拡張する。

③株式会社不二家との共同開発

1998年にサッポロ飲料と業務提携を結んでいる不二家と、サッポロビールとして新たに業務提携を行い、新ブランドを開発する。もしくは不二家の果汁ブランド（不二家ネクターおよびレモンスカッシュ）を低アルコール飲料ブランドに拡張する。

グループ企業であるサッポロ飲料を除く2社は、2010年2月現在、既にサッポログループとの業務もしくは資本提携の関係を持つ企業である。プロジェクトチームは、サッポロビールの低アルコール市場向けの新製品を発売するにあたり、最適な提携先を決定しなければならない。

2. 新製品に冠する企業ブランド

2つ目は、今回共同開発される製品にどのような企業ブランドを冠するのか、また冠した企業ブランドをどのように強調させるのか、という問題である。そこで、プロジェクトチームは、「サッポロビール」か

提携先企業のどちらか一方の企業ブランドを冠すべきか、もしくは、「サッポロビール」と提携先企業の両企業ブランドを冠すべきか、ということを決定しなければならない。さらに、パッケージや広告において、企業ブランドを製品ブランドより強調するか、製品ブランドを企業ブランドより強調するか、あるいは同じ程度の大きさで掲載するか、ということも決定しなければならない。

3. 新製品に冠する製品ブランド

3 つ目は、新製品にどのような製品ブランドを付与するか、という問題である。現在、サッポロビールは一般消費者向けの低アルコール飲料ブランドを所有していないため、新製品の発売に際してブランド名を付与することが必要である。そこで、プロジェクトチームは、新製品の製品ブランドとして、提携先企業が既に有するブランド名を利用すべきか、もしくは、新たな製品ブランド名を付与すべきか、ということを決定しなければならない。

4. 新製品の 4P 戦略

4 つ目は、新製品を販売する際に、どのような流通・製品・価格・プロモーションの 4P 戦略を策定すべきか、という問題である。そこで、プロジェクトチームは、新製品の味やフレーバーの特徴、価格、および内容量を決定しなければならない。さらに、流通チャネルやプロモーション方法も決定しなければならない。

寺坂新社長は、プロジェクトチームがこれらの多くの選択肢の中から最適な新製品のマーケティング戦略を策定し、サッポロビールの社運を賭けた今回の再参入プロジェクトを成功させることを期待している。

(記) 当資料の執筆にあたり、慶應義塾大学商学部小野晃典先生、慶應義塾大学大学院商学研究科前期博士課程千葉貴宏さんには貴重な御助言を賜った。ここに心からの深い感謝の意を表したい。



SAPPORO

×

Ono Seminar

