



# サッポロビール株式会社

発泡酒市場への取り組み

## はじめに

- 国内におけるビール・発泡酒全体のシェア（2007年）

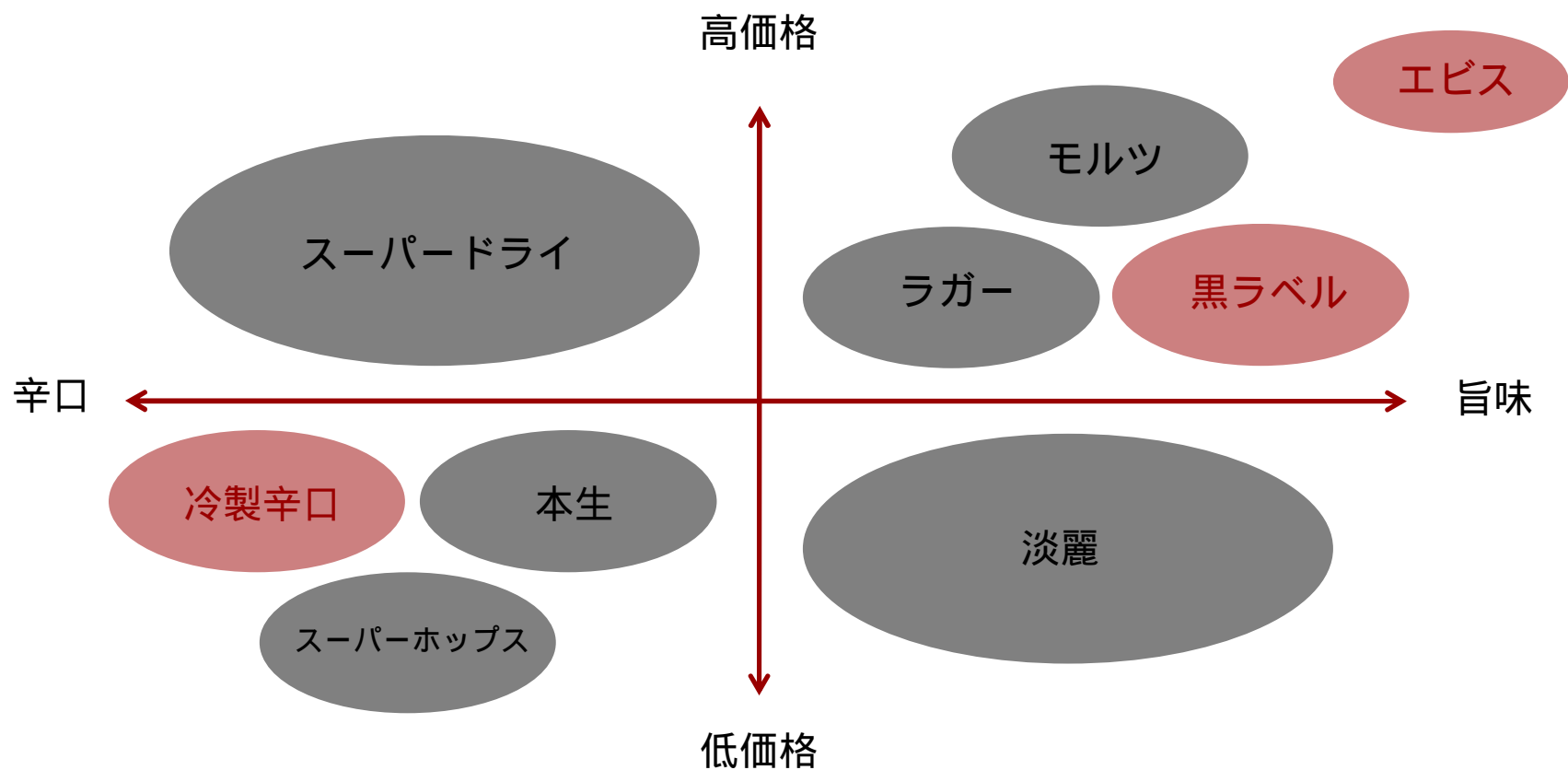
1位	麒麟	40.0%
2位	アサヒ	35.2%
3位	サッポロ	14.3%
4位	サントリー	9.8%

1、2位と3、4位の差大きい

1994年以降、サッポロ業績低迷

# はじめに

## ■ プロダクトマップ



はじめに



ビール・発泡酒市場において、サッポロの確固たる地位を確立する

# 現状分析（3C分析）

## ■ Company・・・サッポロ

- ・ビール、発泡酒市場において長年シェア第3位
- ・業績不振（経常利益、当期損益、売上高ともに減少傾向）
- ・企業コンセプトは「良いものだけを」
  - 消費者のニーズと合わず、ビール市場において失敗
- ・発泡酒市場においては、消費者のニーズに合わせた「冷製辛口」が好調

## 現状分析（3C分析）

### ■ Competitor . . . キリン

- ・ ビール、発泡酒市場において現在シェア第1位
- ・ 発泡酒「淡麗」が絶好調

→ 発泡酒市場においてシェア50%獲得



## 現状分析（3C分析）

- Competitor . . . アサヒ
  - ・ ビール、発泡酒市場において現在シェア第2位
  - ・ 「スーパードライ」好調でビール市場においてシェア40%獲得
  - ・ 2001年、発泡酒「本生」発売
    - 同社のビール「スーパードライ」と競合

## 現状分析（3C分析）

### ■ Competitor . . . サントリー

- ・ ビール、発泡酒市場において現在シェア第4位

- ・ 1994年にいち早く発泡酒「ホップス」発売

  - 発泡酒市場拡大の景気となる

- ・ 1996年、発泡酒「スーパーホップス・マグナムドライ」発売

  - 発泡酒市場においてシェア30%獲得



## 現状分析（3C分析）

### ■ Consumer・・・ビール市場、発泡酒市場

- ・ビール市場において、旨味を追求したサッポロの売上低迷と、辛口を追求したアサヒの好調ぶり

————→ 消費者はビールに旨味よりも辛口を求めている

- ・サッポロ初の消費者嗜好重視で開発した発泡酒「冷製辛口」好調

————→ 発泡酒においても辛口が人気

- ・ビールの代わりに発泡酒を飲む消費者は、全体の75%

————→ ビール市場縮小、発泡酒市場拡大傾向が予測される

## 問題抽出

サッポロは、企業コンセプト「良いものだけを」に固執

→ 消費者のニーズと合わず、ビール市場において失敗

発泡酒市場の拡大と同時に、代替品であるビールの市場の縮小

→ ビール市場において打開策を講じるのは非効率

辛口の発泡酒市場においてはどの企業も地位を確立していない

→ シェアを獲得しやすい

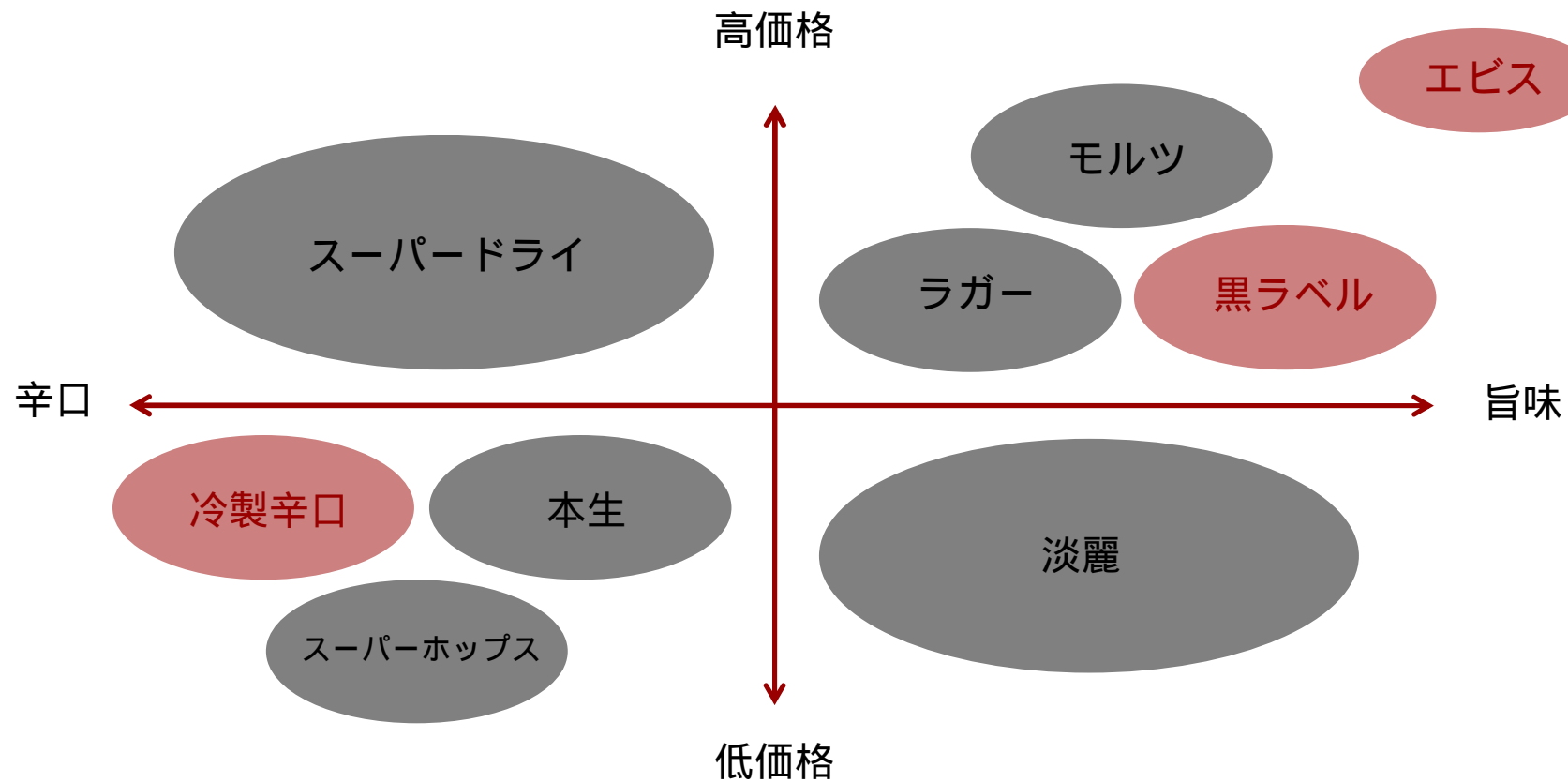
アサヒのビール「スーパードライ」は同社の発泡酒「本生」とカニバリゼーションを起こしている

→ 旨味重視の発泡酒市場に新製品を出すのは危険

# 戦略提案



## ■ プロダクトマップ



# 戦略提案

## ■ アサヒ「本生」



- ・ 糖度を落とし（辛口）、コクとキレを重視
- ・ パッケージデザインが「スーパードライ」と酷似
- ・ 消費者は「スーパードライ」の代替品として購入
- ・ 「スーパードライ」と競合



主な消費者は「スーパードライ」と同じ層

# 戦略提案

## ■ サントリー「スーパーホップス・マグナムドライ」



- ・ アサヒ「スーパードライ」を意識
- ・ アサヒ側が「誤認されかねない」と反発するほど酷似
- ・ コンセプトは「スーパードライよりも低価格でドライタイプが飲める」



主な消費者は「スーパードライ」と同じ層

# 戦略提案

アサヒ「本生」、サントリー「スーパーホップス・マグナムドライ」  
は共にアサヒ「スーパードライ」の製品イメージを踏襲

→ 男らしく爽快なイメージ

↓ 女性向けの市場に進出している企業が無い

女性向けの辛口発泡酒の発売

# 戦略提案

- 発泡酒に対するイメージ調査（2003年伊藤忠エレクトロニクス調べ）

第1位 庶民的（78.4%）

第2位 若々しい（45.2%）

第3位 女性的（30.0%）

# 戦略提案

- 「冷製辛口」ブランドを使用し、サブブランドとして発売
  - 消費者への受け入れを容易にする
  - 辛口発泡酒市場でのブランド強化
  - 新製品が成功した場合に、「冷製辛口」自体のイメージ向上が期待できる

# 戦略提案

- 女性向け発泡酒という新しいコンセプトの製品
  - 競合他社との差別化が図れる
  - 話題性がある
  - 2001年現在、京王電鉄が全国初の女性専用車両を導入するなど、「女性向け」というキーワードが何かと話題になっている

# 戦略提案

- 女性向けのかわいらしいデザインのパッケージにする
  - 地味なデザインばかりのビール、発泡酒の中で目立つ



# おわりに

- 女性向け辛口発泡酒の発売

- ・ 「冷製辛口」ブランドを使用
- ・ 女性向けというあたらしいコンセプト
- ・ 女性向けのかわいらしいパッケージデザイン

→ 「冷製辛口」を辛口発泡酒の代名詞とする



ビール・発泡酒市場において、サッポロの確固たる地位を確立する

アイ・ワナ・ビア ホップスター

〔ぐびなま班〕 阿部和彦 藤翔理 廣田渉 神崎紗蓉子 縄田浩二



1. はじめに

国内ビール・発泡酒全体のシェア(2001)

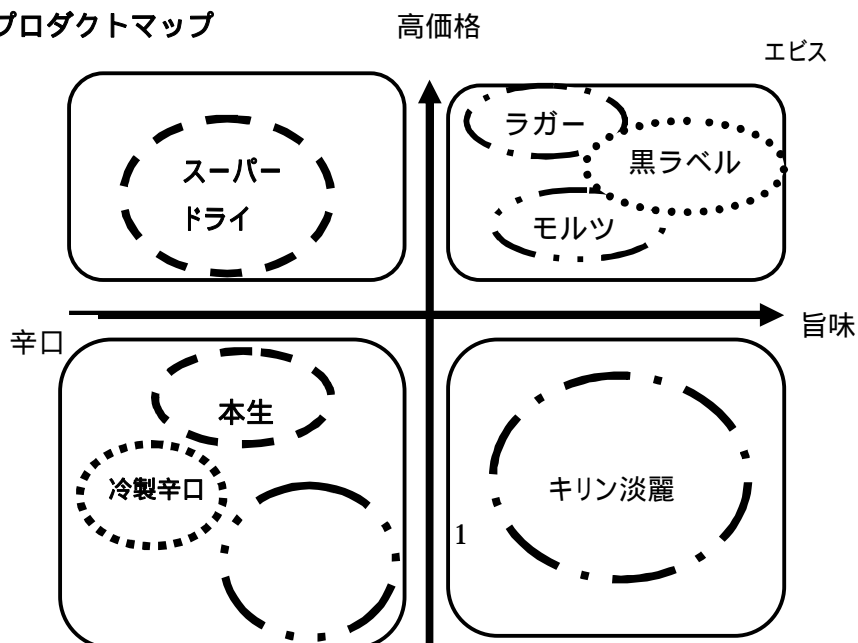
1位	キリン	40.0%	
2位	アサヒ	35.2%	
3位	サッポロ	14.3%	
4位	サントリー	9.8%	ビール・発泡酒業界は、この4社でシェア99.2%の寡占状態

今回はビール・発泡酒業界の中でのシェアを考える。

4社の上位1・2位の2社と3・4位の差が激しい。

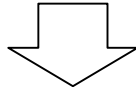
そのなかで、サッポロは94年以来、業績が低迷しつつあり97年激減。それ以降、回復していない。

プロダクトマップ



スーパー  
ホップス  
以上のプロダクトマップからわかるように...  
アサヒは「スーパードライ」に代表される辛口ビール  
キリンは「淡麗」の旨味重視の発泡酒  
じゃあ、サッポロは...???

低価格



目標:

ビール・発泡酒市場において、サッポロの確固たる地位を確立する！！

## 2. 現状分析

### Company ...サッポロ

長年、シェア3位

業績不振 経常利益・当期損益・売上高ともに減少傾向。

企業コンセプト 「よいものだけを」

つまり、ビール本来の旨味を追求し、旨味のない製品は出さない

主な製品:

ビール 「エビス」(高価格帯)

「黒ラベル」(通常価格帯) ...サッポロの売り上げの60%以上を占める主力製品

「グランドピア」 ...黒ラベルの不振を脱却するために販売した新たなビールだが  
売上は不調。

発泡酒 「ドラフティ」...旨味を追及して消費者に受け入れられない味であった。

「プロイ」(低価格帯)... '98に発売。

「冷製辛口」... 00に発売。サッポロ初の消費者の嗜好を重視した製品。

単月での発泡酒の販売合計はサッポロの過去最高記録を更新。

つまり、グランドピアに代表されるように、自社の企業イメージに沿った旨味を打ち出した商品  
では、シェアが取れず、消費者の嗜好に沿った商品の必要性がある！！

しかし、ビールでは品質重視を貫いてきた。

発泡酒市場ではサッポロの地位はまだ確立していない。

**Competitor ...キリン・アサヒ・サントリー**

**キリン：**

現在はシェア1位！！

しかし、その業績にも陰りが見えている。アサヒなどの競合他社に顧客を奪われている。

主な製品：

ビール 「キリンラガー」(歴史と伝統を持つ主力商品)

「キリン一番搾り」(主力商品)

発泡酒 「キリン淡麗」(98年に発売、大ヒット)...発泡酒市場で現時点は50%のシェア  
品質重視の発泡酒

キリンは、ビールだけではアサヒに対抗できず、シェアの拡大が見込めないと踏んで、発泡酒を発売し成功。発泡酒の分野ではいち早く、強い地盤を築いている。

**アサヒ：**

シェア2位。現在ビール市場での占有率40%

主な製品：

ビール 「スーパードライ」...1987年の発売以来アサヒの売上を底上げさせた商品。

キリンがシェア60%獲得していた際に、発売し、自社のシェアを14.7%も  
上昇させ、それとほぼ同ポイントでキリンのシェアが減少。

製品ブランド別シェア(1998)

1位	「スーパードライ」	〔アサヒ〕	31.7%
2位	「ラガー」	〔キリン〕	19.9%
3位	「黒ラベル」	〔サッポロ〕	10.8%
4位	「一番搾り」	〔キリン〕	6.0%

ええ！？

スーパードライって現時点でもシェアを  
継続させているモンスター商品なんだ...

発泡酒 本生...2001年2月に発売。大ヒット。(発泡酒でもシェア獲得を狙う。)

発泡酒市場に参入したとしてもビールとのカニバリゼーションを起こさないと理解したため、  
発泡酒市場にやっと重い腰を上げた。しかし、実際は本生発売後2001年3月の時点では、「ス  
ーパードライ」のシェアが10%以上減少し、自社製品内でのカニバリゼーションがおきてしま  
った。

**サントリー：**

1987年をピークにビールシェアが徐々に落ち込み、現在シェア4位

主な商品：

ビール 「モルツ」(主力商品)

発泡酒 (サントリーは発泡酒では先駆者)

94 「ホップス 生」を発売し、発泡酒市場拡大の契機となる。「スーパーホップス・  
マグナムドライ」(以下スーパーホップス)が発泡酒市場の30%。スーパーホップスは「ス

「パードライ」を意識しており、誤認されかねないほど類似。

**Consumer ...ビール市場、発泡酒市場**

消費者の嗜好について

ビール市場において、旨味を追求したサッポロの低迷ぶりと辛口を追求したアサヒの好調ぶり

消費者はビール・発泡酒にうまみよりも辛口を求めている。

サッポロ初の消費者嗜好重視で開発した発泡酒「冷製辛口」好調。

発泡酒においても辛口が人気。

市場について

ビール市場...ビール市場は縮小傾向

ビール市場シェア

- 1位 アサヒ
- 2位 キリン
- 3位 サッポロ
- 4位 サントリー

発泡酒市場 ...発泡酒を選ぶ消費者にアンケートをとったところ、ビールの代わりに飲む人が75%であり、発泡酒市場の拡大が見込まれている。

発泡酒市場シェア

- 1位 キリン
- 2位 サントリー
- 3位 サッポロ
- 4位 アサヒ

### 3. 問題抽出

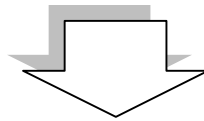
サッポロビールは消費者嗜好にあった製品の開発に後れを取っている。

サッポロはビールで旨みを追求してきた。それを発泡酒にも適用してきたがランドピアに代表されるように、自社の製品コンセプトに沿った製品では、シェアが取れなかった。一方で消費者の嗜好を重視した「冷製辛口」では成功している。

発泡酒市場の拡大と同時に代替品であるビールの市場の縮小

辛口な発泡酒ではどの企業も地位を確立していない。

アサヒの「スーパードライ」と「本生」の例に見られるように類似ブランドの類似味覚のビールと発泡酒はカニバリゼーションを起こす。これまでサッポロを旨みを重視したビールを発売してきた。そのため、旨味のある発泡酒を出すのは危険。



消費者の嗜好への対応の遅れ(しかし冷製辛口では成功)

+

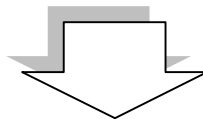
発泡酒市場の拡大&ビール市場の縮小

+

辛口な発泡酒での拮抗状態

+

自社ビールとのカニバリゼーションの回避



発泡酒市場でシェアを確立することで、  
ビール・発泡酒市場でのシェアを伸ばす

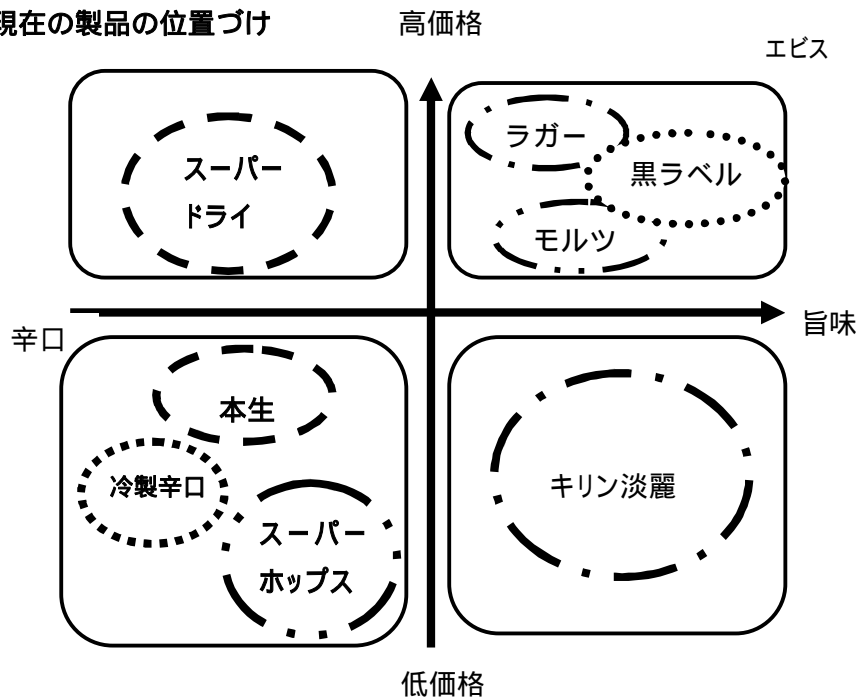
#### 4. 戦略提案

##### 戦略の前提

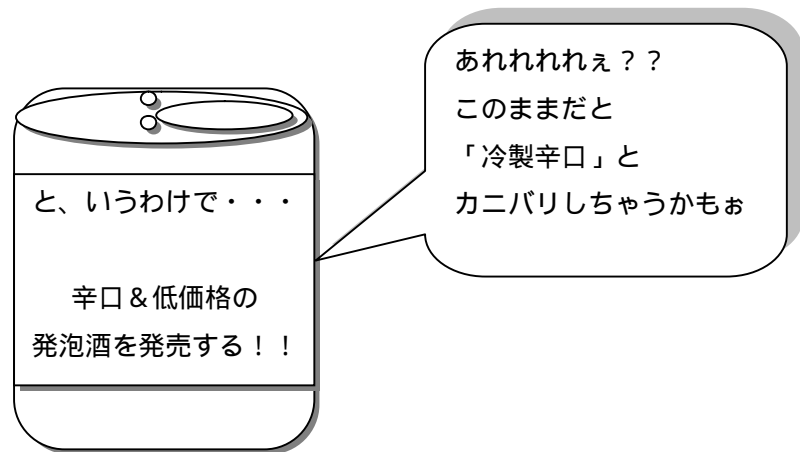
発泡酒市場の拡大と同時に代替品であるビールの市場の縮小

先のプロダクトマップに注目！！

##### 現在の製品の位置づけ



- ・高価で旨味のある市場
  - 自社の売上の60%を占める「黒ラベル」の領域。進出してカニバリゼーションしたくない。
- ・低価格で旨味のある市場
  - 発泡酒シェア60%の「キリン淡麗」が存在している。
  - また、価格を変えて味が一緒だと、カニバリゼーションを起こす恐れがある。
  - (ex「スーパードライ」と「本生」の例)
- ・高価格で辛口の市場
  - スーパードライの存在。
  - また、スーパードライから本生への顧客流出を見ると、消費者は低価格を求めているといえる。
- ・低価格で辛口の市場
  - 「辛口 > 旨味」 & 「低価格 > 高価格」という消費者の流れがある。また、技術的に発泡酒は、辛口の方が作りやすい。冷製辛口で成功している。



そこでまず、必要となってくるのが、他の辛口の発泡酒との差別化が必要!!

?? それでは、他の発泡酒は??

#### サントリースーパーホップスの製品コンセプト

スーパーホップスは「スーパードライ」を意識しており、誤認されかねないほど類似。そもそも「スーパードライより低価格でドライタイプ(の製品)が飲める」というコンセプト。(日経産業 1999-7-29)

#### アサヒ本生の製品コンセプト

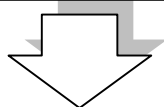
アサヒは「キリン淡麗」の登場によって、消費者はビールと発泡酒を別物ととらえていると理解した。そのため、ビールとのカニバリゼーションを懸念して今まで参入することを見合わせていた発泡酒市場に参入することに決定した。糖度を落とし(辛口)、コクとキレを持つ発泡酒本生を発売。パッケージングの際に、コーポレート・ブランドを前面にうちだしたスーパードライと酷似したパッケージを採用。しかし、酷似したパッケージと差別化しきれなかった味により、本生の売り上げの増加は、スーパードライのシェアを10%以上減少させてしまった。つまり、最も恐れていた自社製品内でのカニバリゼーションがおきてしまったといえる。

どちらも「スーパードライ」の製品イメージを踏襲している。

ちなみに...「冷製辛口」もその傾向がある。

#### スーパードライのイメージ：男らしく爽快なイメージ

スーパードライと差別化できれば  
他社製品と差別化できる & 「冷製辛口」とカニバラない



それと差別化するには...まだ競合他社に関心を寄せていない女性の顧客を獲得する!!

女性向きの辛口発泡酒の発売



具体的な戦略...

### 1. 冷製辛口のサブブランドとして発売する(親ブランドを冷製辛口とするライン拡張)

ライン拡張メリット： 新製品の受け入れを容易にする

導入キャンペーンのコストを削減することができる。

パッケージングやラベリングを効率化できる。

消費者は親ブランドについての知識と、その知識と新製品のとの関連性をもとに、新製品の構成と性能を推測し予測することができる

ブランドへの興味や好感を再生させ、また市場カバレッジを広げることで親ブランドにベネフィットを求めることができる(コトラー,2008,375頁)

冷製辛口ブランドを使うことのメリット： 現在好調な製品ブランドである。

辛口発泡酒市場でのブランド力の強化を図れる。

新製品が成功した場合に、冷製辛口自体のイメージを向上させ、見直させ、結果としてベネフィットをもたらす(ライン拡張のメリット と同じ)

### 2. 女性向け発泡酒という新しい製品ラインの提供

'01に京王電鉄が女性車両を導入したことを契機に、女性専用ということが話題になっている。つまり、女性専用ということで、話題性がある。また、女性向け発泡酒とはビール・発泡酒市場で例を見ない試みなので、差別化が可能。

### 3. 女性向けパッケージにする

パッケージングは消費者の注意を引き、製品の特徴を示し、消費者の信頼を得て、全体の印象を良く見せている(コトラー、2008、374頁)

特に色は重要。パステルカラーは女性らしい、(コトラー,2008,375頁)



「冷製辛口」ブランドを利用した  
女性向け発泡酒  
の発売で、新たな需要を獲得し  
「冷製辛口」を  
辛口発泡酒の代名詞とする！

参考文献：

コトラー&ケラーのマーケティングマネジメント,2008,  
日経産業 1999-7-29

スターはこれでしょ！！



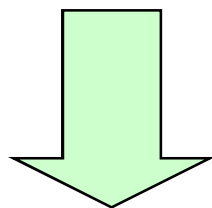
SAPPORO



# 1.はじめに

---

ビール業界の  
環境変化



サッポロビールの危機的状況発



## 目標

ブランド拡張により、発泡酒市場の  
売上・シェアを拡大する！

## 2. 現状分析

---

### 3C分析

- Company (サッポロ)
- Competitor (アサヒビール、サントリービール、キリンビール)
- Consumer  
(Circumstance)



# Company (サッポロビール)

---

## 製品

- ・ビール「エビスビール」
  - ・ビール「黒ラベル」
  - ・発泡酒「ドラフティー」
- 伝統的なブランド

発布酒の先駆者的存在  
酒税法の影響を受ける



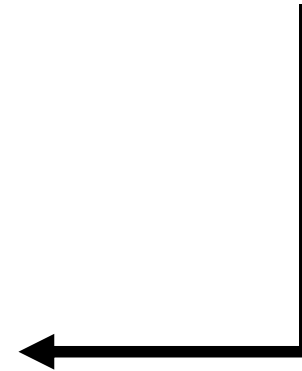


- ・発泡酒「ブロイ」  
一時的に成功するも失敗
- ・ビール「グランドビア」  
失敗

理由

- ・ブランドイメージに  
捉われすぎた
- ・消費者のニーズに  
合致せず

- ・発泡酒「冷製辛口」  
成功もわずか数ヶ月で収束



## 販売促進

CMでの企業イメージの不浸透性

---

## 価格

高価格 (エビス・黒ラベル)

低価格 (発泡酒類)

} 幅広いニーズに  
対応可能

## 業績

2000年のビール業界のシェア16.1%

## 流通

品質は畑から管理

高度な品質管理が可能





Competitor

アサヒビール

---

製品

ビール「スーパードライ」 成熟した製品

(2000年の伸び率:0.2%)

販売促進

主力製品一本に絞った戦略

フォーカス戦略

サプライ・チェーン・マネジメント(SCM)

文化、スポーツ活動を奨励

トータル・フレッシュ・マネジメント



## 業績

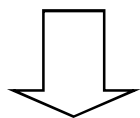
2000年のビール業界のシェア35.7%



# サントリービール 製品

---

以前はウィスキーやワインが主力製品



発泡酒「ホップス」開発  
大手ビール業界初

発泡酒「スーパーホップスマグナムドライ」  
前年に発売されたブロイに影響を与える



ブロイはニーズに  
応えきれていなかった

# 販売促進活動 スポーツへのこだわり

## 業績

2000年のビール業界のシェア9.8%



麒麟ビール

製品

ビール「ラガー」

発砲酒「淡麗生」

販売促進活動

マルチブランド戦略

フレッシュローテーション

スポーツの共産

問屋経由の流通 量販店ルートに弱み

営業

2000年のビール業界のシェア37.4%





# Consumer/Circumstance

---

## 消費者

- ・発泡酒：顧客が定まっていない(品質の問題)  
もっと良いものへの期待 = ブランドスイッチ  
先に強力なブランドをつくったもの勝つ！！
- ・ビール：満足しており、既存ブランドを好む  
新製品を売りづらい
- ・ビール/発泡酒に占める発泡酒市場の売上増  
発泡酒の方が見込める

## 環境

- ・税制が変わる可能性 新たな脅威

ビールよりも  
発泡酒が成功  
しやすい！！

## 発泡酒市場の特性

---

1998年3月～5月；「麒麟淡麗生」

1999年7月～9月；「スーパーホップス」

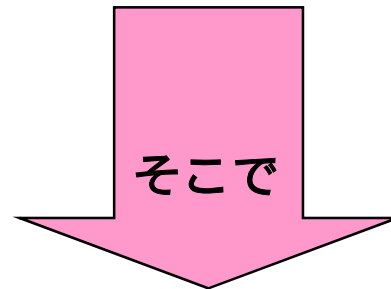
2000年5月～8月；「冷製辛口」

発泡酒市場では、ブランドスイッチしやすく  
なっている

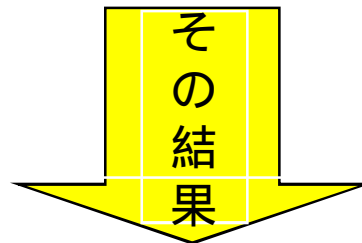


### 3. 問題抽出

- 
- 問題点1 ブランドイメージの弱さ
  - 問題点2 発泡酒市場
  - 問題点3 ビール市場の低迷



発泡酒において、明確なブランドを持つ商品を出すべき！！

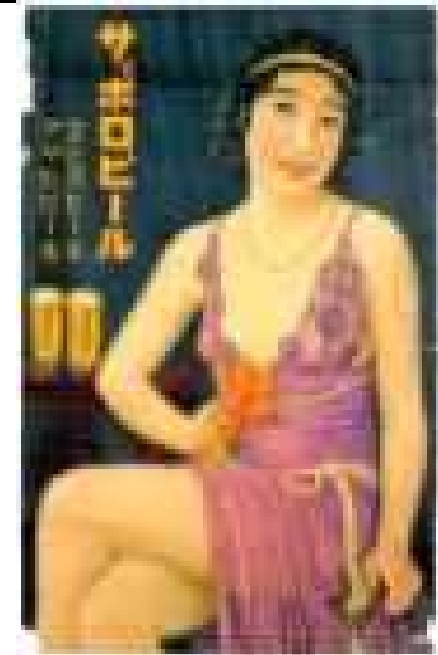


・新ブランドとのシナジー効果・発泡酒市場において長期的な利益確保が達成できる

## 4. 戦略立案

---

- ・戦略1：明確なブランドイメージを持つ発泡酒の導入
- ・戦略2：期間限定のビール提案  
発泡酒市場は消費者の嗜好に合った製品をつくるべき！！



ご静聴ありがとうございました

---

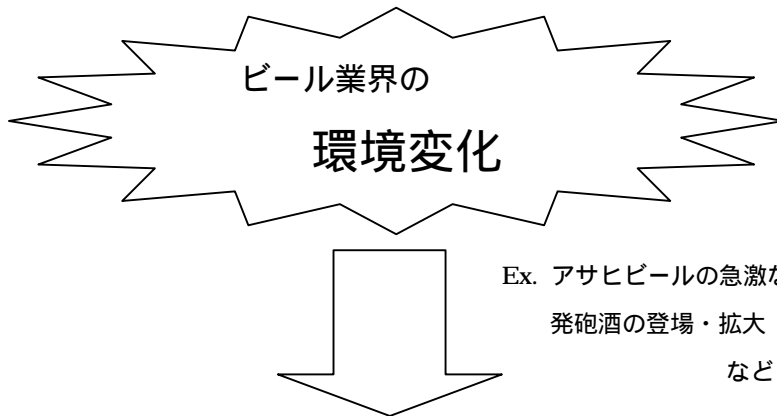


スターはこれでしょ！！

窪田和基 許誌允 宮田純 山本佳寛 横内拓幸

1. はじめに
2. 現状分析
3. 問題抽出
4. 戦略提案

1.はじめに（開題文より）



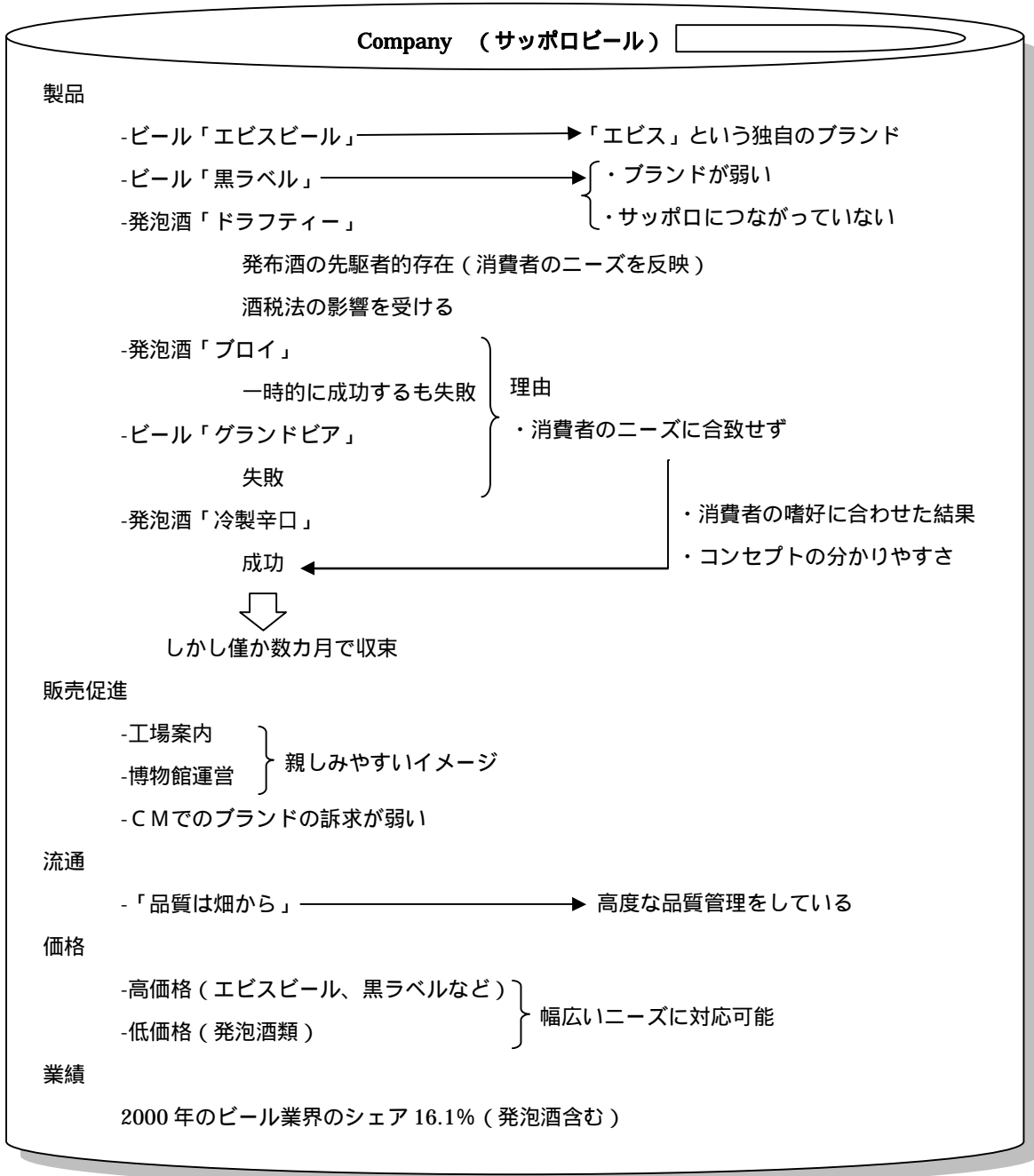
そんな折に・・・

- ・社長の交代。岩間新社長誕生！！
- ・プロジェクト「北海道生搾り（仮）」始動！！

目標

ブランド拡張により、発泡酒市場の  
売上シェアを拡大する

2. 現状分析



Competitor

アサヒビール

製品

- ビール「スーパードライ」 → 爽やかで切れのある味  
(2000年の伸び率: 0.2%)

販売促進

- 主力製品一本に絞った戦略  
フォーカス戦略
- サプライ・チェーン・マネジメント (SCM)
- トータル・フレッシュ・マネジメント
- 文化、スポーツ活動を援助

品質へのこだわり



発泡酒への参入が遅れた

業績

- 2000年のビール業界のシェア 35.7%

サントリービール

製品

以前はウィスキーやワインが主力製品



- 発泡酒「ホップス」発売

大手ビール業界初

- 発泡酒「スーパーホップスマグナムドライ」

前年に発売されたプロイに影響を与える

プロイはニーズに応えきれ  
ていなかった

業績

- 2000年のビール業界のシェア 9.8%

麒麟ビール

製品

- ビール「ラガー」 → コクがあり重く苦い味わい

- 発泡酒「淡麗生」 → 「喉走る美味さ」

・スーパードライへの対抗策

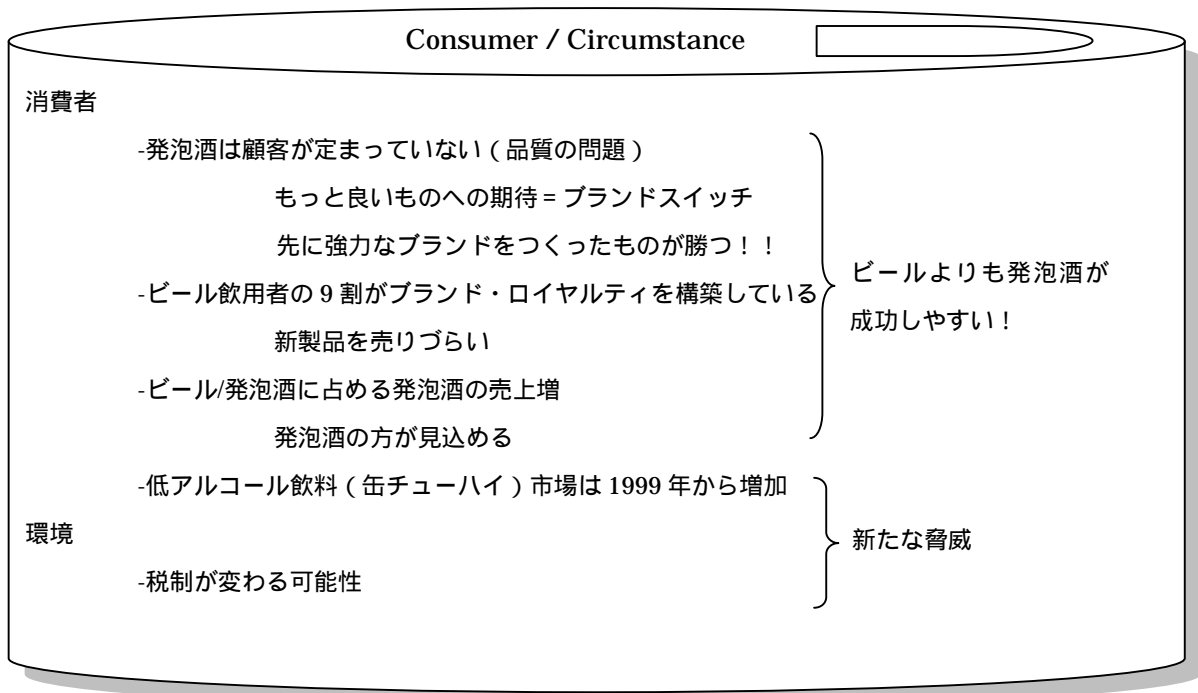
販売促進活動

- マルチブランド戦略
- フレッシュローテーション
- スポーツの協賛 (ex. サッカー、バスケット)

- 問屋経由の流通 → 量販店ルートに弱み

営業

- 2000年のビール業界のシェア 37.4%



### 3. 問題抽出

#### 問題点 1

ブランドイメージの弱さ

##### 論拠

- ・発泡酒市場ではブランドスイッチが起きている
- ・ビール市場でもシェアが減少している

#### 問題点 2

発泡酒市場を活用できていない

##### 論拠

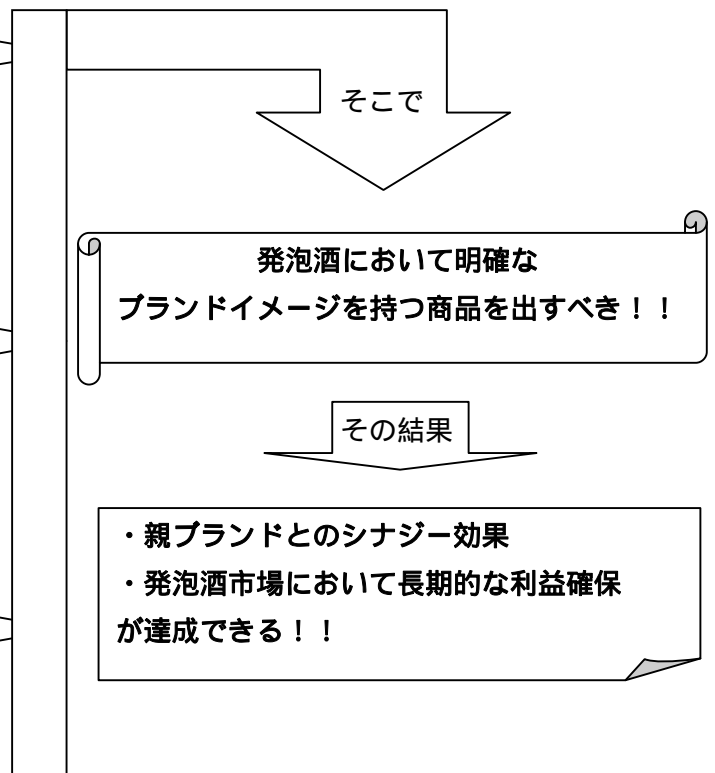
- ・作れば売れる市場 = 魅力度が高い
- ・新規顧客の獲得が容易(ブランドスイッチ)

#### 問題点 3

ビール市場の低迷

##### 論拠

- ・ロイヤルティが既に構築されている。  
 新規顧客獲得は難しい



#### 4. 戦略立案

##### 戦略1：明確なブランドイメージを持つ発泡酒の導入

なぜブランド拡張\*をするのか？

- ・新製品に関わる費用の削減が可能（青木、小川、亀井、田中 1997）
  - cf. 新製品の開発と広告費の総計 10 億円
  - 当時のサッポロの利益 24 億（日経BP）
  - 新製品を乱発する予算はない
- ・親ブランドのイメージを強化することができる（Aaker, 2003）

製品のコンセプト

- ブランディング戦略の最初のステップは名称を名づけること（Kotler & Keller, 2008）
  - ・名称：「サッポロ」を強調する = 「サッポロ 生搾り」
    - 本社「サッポロビール株式会社」との繋がりを明確にする
  - ・言葉：「love beer」を継続
    - 繋がりが薄かった黒ラベルとサッポロを当該製品により結びつける。
    - 黒ラベルへのシナジー効果
  - ・デザイン： を重視したパッケージング
    - サッポロの代表的なイメージを活用する
- ポジショニング
  - ・拡張されたブランドは何らかの優位性を持つ必要がある（Aaker, 2003）
    - 「辛口」と「うまみ」の中間 + 「みずみずしさ」という性質
    - 「品質は畑から」を生かした鮮度の高い発泡酒作り
    - いままでにない特質を持ち、他社と差別化を図れる

##### 戦略2：期間限定の発泡酒の提案

- 「サッポロ 生搾り」期間限定商品の発売 ex. 「サッポロ 冬の生搾り」  
(ライン拡張\*)の意義
- ・確立された新しいブランドを用いて多様な消費者のニーズに対応する。
  - ・ブランドスイッチを行う消費者に対応する。

cf.

1. ブランド：個別の売り手もしくは売り手集団の商品やサービスを認識させ、競合他社の商品やサービスから差別化するための名称、言葉、記号、シンボル、デザイン、あるいはそれを組み合わせたもの(AMA)
2. ブランド拡張：ブランド拡張の内、親ブランドの形や色または包装サイズを増やすこと。(Kotler & Keller, 2008)
3. ライン拡張：「親ブランド(サッポロ生搾り)が対応している製品カテゴリーの中で新しい風味や形や色などによって新しい市場セグメントを標的とする新製品に当該ブランドが付けられる。」(Kotler & Keller, 2008)

## 5. 参考文献

- 青木幸弘、小川孔輔、亀井昭宏、田中洋「最新ブランド・マネジメント体系」1997 日本経済新聞社  
デービット・A・アーカー「ブランド・エクイティ戦略」2003 ダイヤモンド社  
ブラッド・ヴァン・オーケン「初めて学ぶブランド・マネジメント」2004 (株)日経印刷  
スコット・M・デービス「ブランド資産価値経営」2002 日本経済新聞社  
ケビン・レーン・ケラー「ケラーの戦略的ブランディング」2003 東急エージェンシー出版部  
青木幸弘「ブランド・ビルディングの時代」1999 (株)電通

## 第2回ケース・メソッド

# サッポロビール

## 発泡酒市場への取組み



- 浅坂 絵美
- 大内 みさと
- 小嶋 良一郎
- 小早川 景光
- 松木 拓也

# アウトライン

---

- 1、はじめに
- 2、目標設定
- 3、現状分析
- 4、問題点抽出
- 5、戦略提案
- 6、おわりに



# 目標

サッポロビールがビール・発泡酒業界において  
新たな発泡酒投入によって  
少しでもシェアを獲得する!!



# 1、はじめに



- サッポロビールを取り巻く環境はこの数十年間で大きく変化

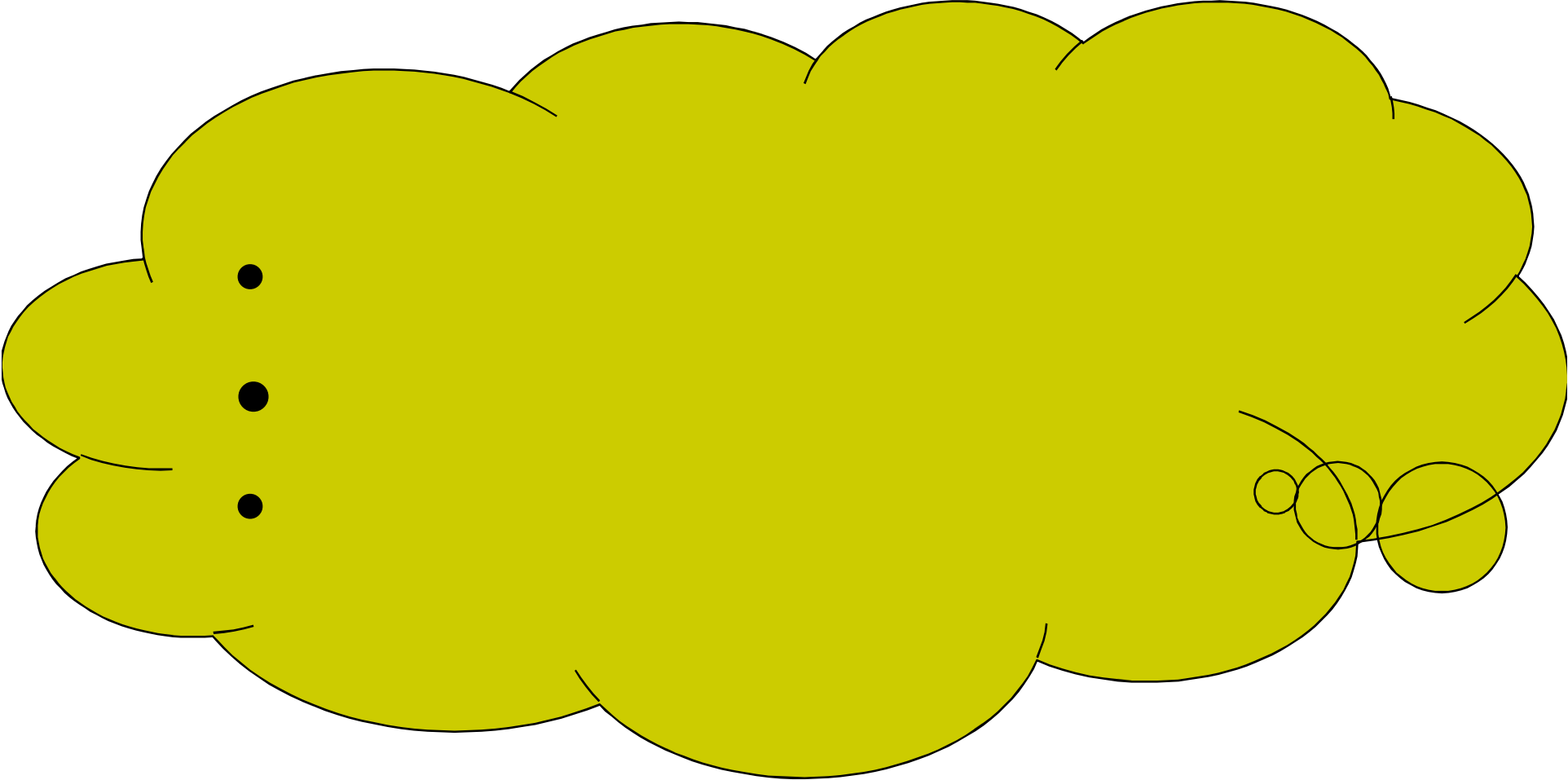


**サッポロビールは危機的な状況**



## 3、現状分析(市場分析)

---

- 
- 発泡酒の登場による市場構造の変化
  - 4社による寡占市場
  - 景気の低迷による、低価格の発泡酒の需要増大

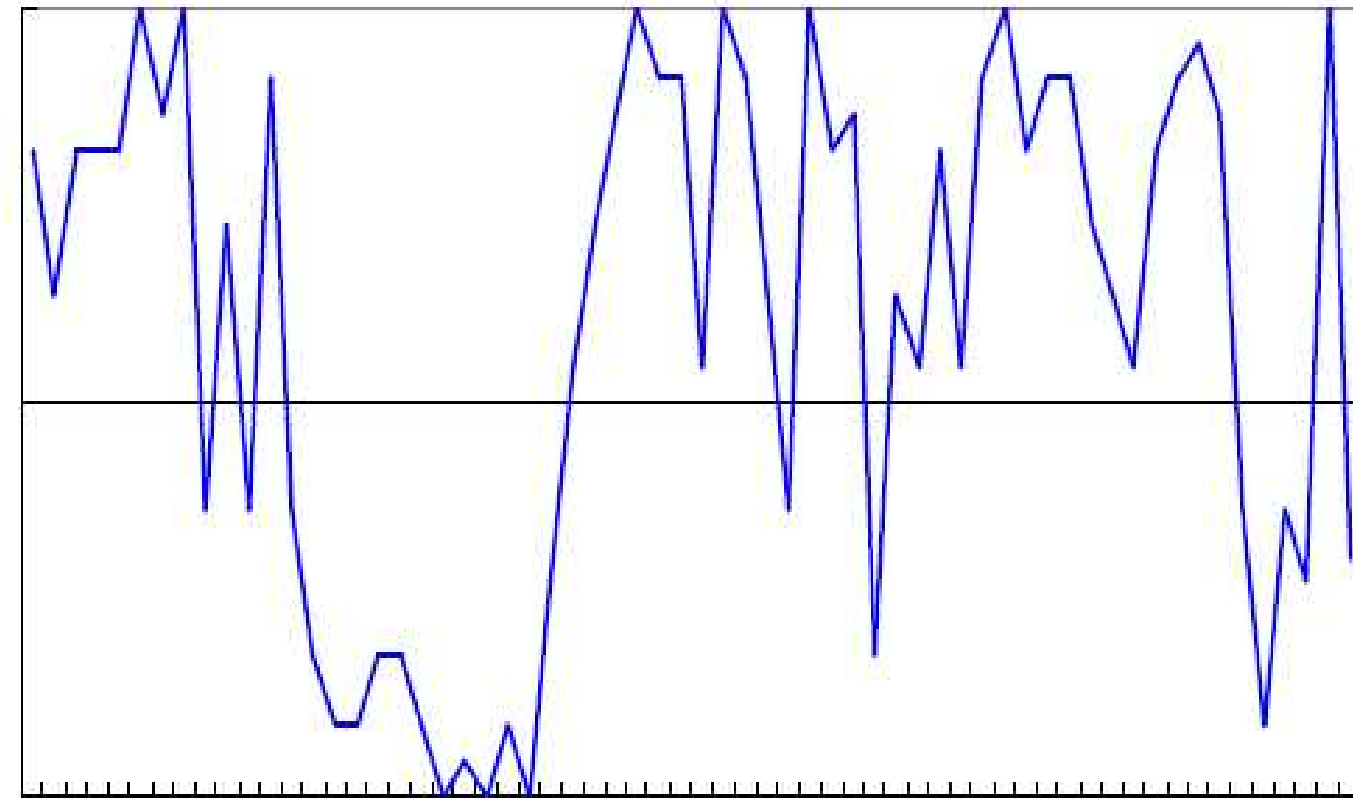
# 景気動向指数・一致指数

(%)

100

50

0

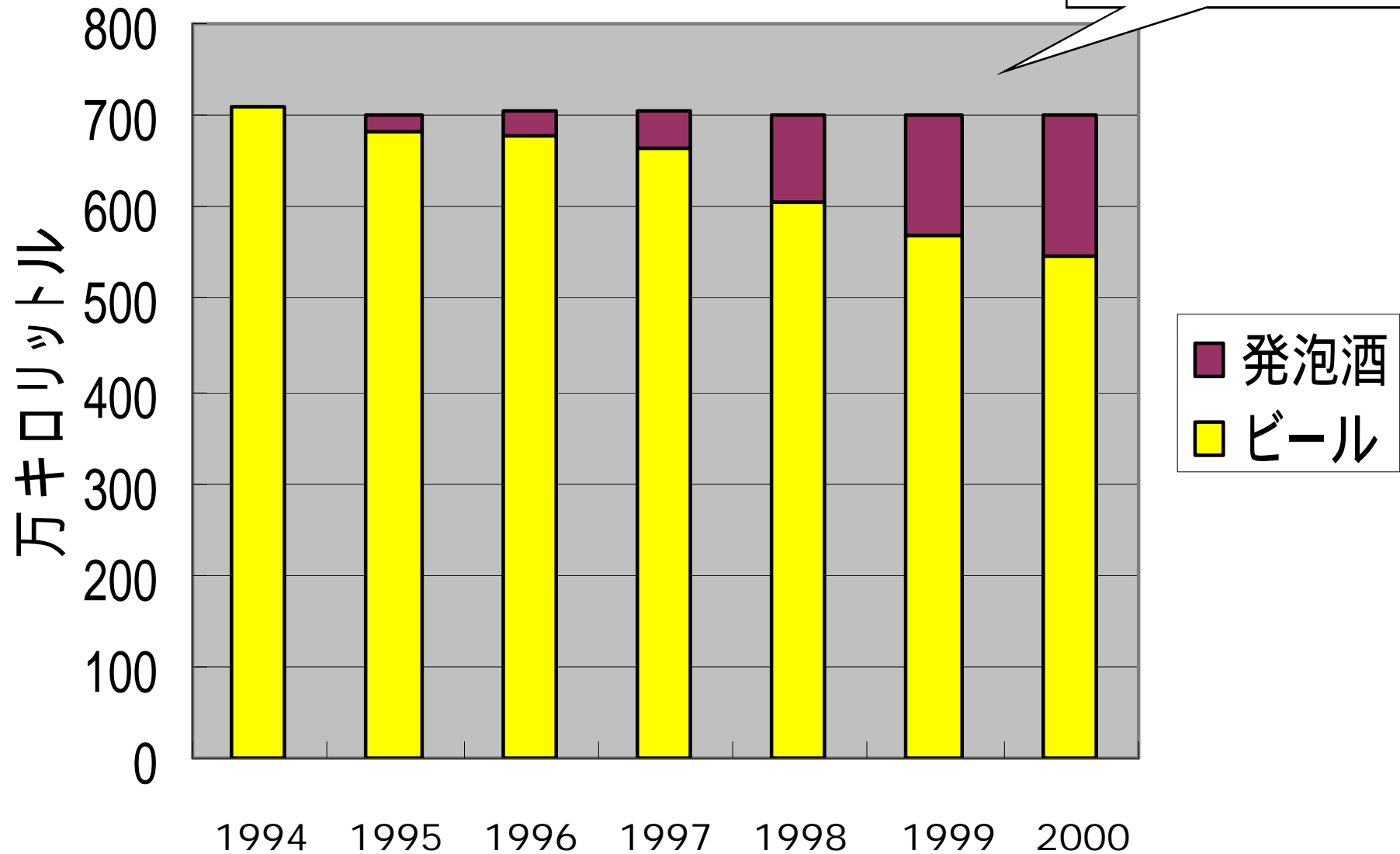


(出所)内閣府『景気動向指数』

(月次)

# ビール、発泡酒市場の推移

発泡酒市場が拡大している



# ビール四社比較

2001年(%)	発泡酒依存率	発泡酒シェア	ビールシェア	全体のシェア
アサヒ	18	22,3	46.6	38.7
麒麟	35	40	33.9	35.8
サッポロ	37.3	17.9	13.3	15
サントリー	52.2	19.3	5.4	9.7



サッポロビールは依存率が高い割に、それに見合ったシェアを獲得できていない!!

### 3、現状分析(内部分析)

Product・Price		Promotion	Place
ビール	発泡酒	広告投入費が低い	基礎販売チャンネル
YEBISU(233円)	プロイ(145円)	アサヒの6/1	コンビニ、飲食店、スーパーetc
黒ラベル(218円)	冷製辛口(145円)	麒麟の4/1	
グランドビア (218円)			

### 3、現状分析(内部分析)

---

#### □ 内部分析からわかること

主軸ラベルが売れていない

プレミアムビール好調の一方で全体での売上は低迷している。

・売上低下・・・4社中最下位の売上高

### 3、現状分析(競合分析)

	Product・Price	
アサヒ	スーパードライ (218円・ビール)	本生 (148円・発泡酒)
麒麟	麒麟ラガー (218円・ビール)	麒麟端麗 (145円・発泡酒)
	一番絞り (218円・ビール)	
サントリー	モルツ (218円・ビール)	ホップス (145円・発泡酒) マグナムドライ (145円・発泡酒)

### 3、現状分析(競合分析)

---

□ 競合分析からわかること

4社の製品の間で価格の差はない

< 発泡酒市場シェア >

キリン

アサヒ

サッポロ

### 3、現状分析(顧客分析)

---

□ 飲むときに何買うか決まっているか？

→決まっていない150% (マイボイスコムより)



消費者ニーズが確立していない

顧客がビール・発泡酒  
に望むこと

- 1位.低価格
- 2位.味わい
- 3位.健康価値

成分について求めること

- 1位.低カロリー
- 2位.低糖質
- 3位.プリン体をカット

### 3、問題抽出

発泡酒依存率が高いが、シェアが低い

サッポロブランド力は弱い

どの企業も消費者の健康志向に対応した製品をだしていない

発泡酒市場において、価格の差はほとんどない



## 4、戦略提案

1、新製品の差別化

2、ブランド力の強化



# プロモーション方法

## メディア・ミックス戦略

- マスメディアでは、短時間に大きなインパクトを与える
- 一方で、ウェブ上ではバナー広告、専門サイトを立ち上げ、きめ細かな情報提供を進める。



消費者の広告露出を増やす!!



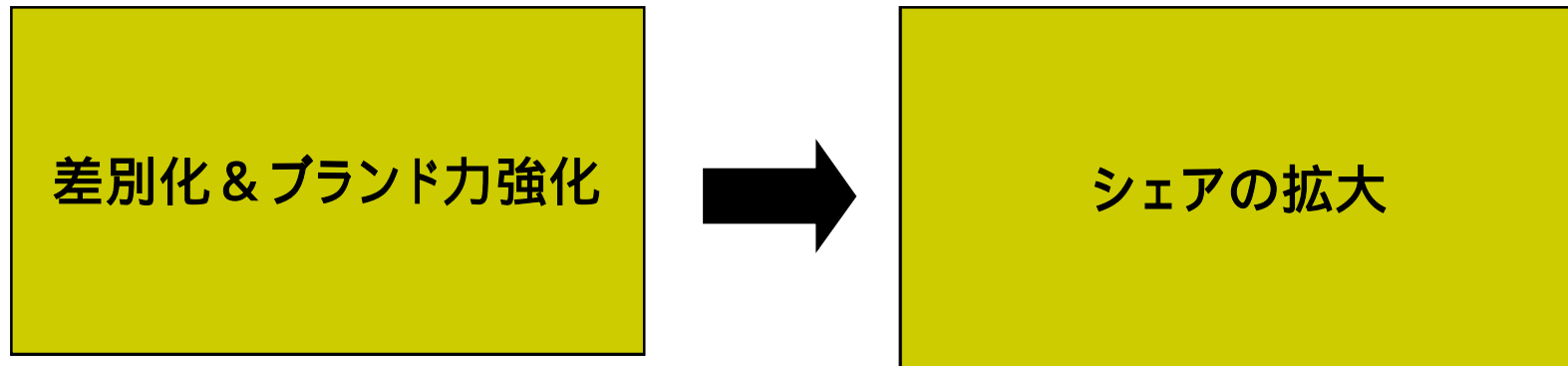
# 我々が提案する新製品

---

- 名前・・・「生絞り カロリーオフ」
- 価格・・・「145円」
- ターゲット・・・健康志向の幅広い年齢層
- コンセプト・・・低カロリー、糖質オフ、
- デザイン・・・サッポロのコーポレートロゴを使用

# 結論

---





終わり...

サッポロビール～発泡酒市場への取組み～

浅坂絵美 大内みさと 小嶋良一郎 小早川景光 松木拓也

目次

- 1.はじめに
- 1-2.目標設定
- 2.現状分析
- 3.問題抽出
- 4.戦略提案
- 5.おわりに
- 6.参考文献

1.はじめに

サッポロビールを取り巻く環境はこの数十年間で大きく変化してきた。発泡酒の登場により市場構造は変化し、サッポロビールは危機的な状況に立たされているといえる。

そこで、これまでシェア No.3 と甘んじてきたサッポロビールがビール・発泡酒業界において少しでもシェアを獲得するためにどのような戦略を展開するかを分析する。

1-2.目標設定

少しでもシェアを拡大する！！

2.ビール・発泡酒業界の現状分析

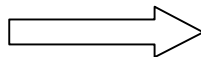
< 市場分析 >

- ・四社による寡占市場
- ・景気は低迷している。(2001年1月～)

・市場成長性

2000年  
ビール出荷量:前年比4.5%減少  
発泡酒出荷量:前年比15.2%増加

発泡酒市場  
94年度0.1%  
01年度22.1%

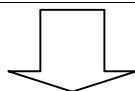


消費者に発泡酒が浸透

発泡酒市場の拡大

・市場動向

2001年(%)	発泡酒依存率	発泡酒シェア	ビールシェア	全体のシェア
アサヒ	18.0	22.3	46.6	38.7
キリン	35.0	40.0	33.9	35.8
サッポロ	37.3	17.9	13.3	15.0
サントリー	52.2	19.3	5.4	9.7



発泡酒への依存率が高いがシェアは低い

< 内部分析 > サッポロビール

Product・Price		Promotion	Place
ビール YEBISU(233円) 黒ラベル(218円) グランドピア(218円)	発泡酒 プロイ(145円) 冷製辛口(145円)	広告投入費が低い アサヒの六分のー キリンの四分のー	基礎販売チャネル コンビニ、飲食店、 スーパーetc

< ブランドについて >

エビスビール(YEBISU)という独自ブランドとサッポロブランド(黒ラベル)の2つのブランドを持っている。

エビスビールの売上は好調。

サッポロブランドの代表格である黒ラベルは主軸であるが売上低い。

< 黒ラベル >

黒ラベル: 2198万ケース  
 ラガー: 7082万ケース  
 スーパードライ: 17435万ケース  
 サッポロブランドの主軸商品が売れていない

< エビスビール >

・プレミアムビールとして確固たるアイデンティ  
 ティの確立  
 ・8年連続ビール需要を上回る売上を記録  
 (2000年度決算短信ヨリ)

・売上低下・・・4社中最下位の売上高

< 競合分析 >

競合他社 = アサヒ、キリン、サントリー

	Product・Price	
アサヒ	スーパードライ(218 円・ビール)	本生(148 円・発泡酒)
キリン	キリンラガー(218 円・ビール) 一番絞り(218 円・ビール)	麒麟端麗(145 円・発泡酒)
サントリー	モルツ(218 円・ビール)	ホップス(145 円・発泡酒) マグナムドライ(145 円・発泡酒)

4 社の製品の間で価格には差はない

< 発泡酒市場シェア >

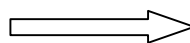
- キリン
- アサヒ
- サッポロ

< 顧客分析 >

・顧客のニーズ

顧客がビール・発泡酒に望むこと	成分について求めること
1 位.低価格	1 位.低カロリー
2 位.味わい	2 位.低糖質
3 位.健康価値	3 位.プリン体をカット

飲むときに何買うか決まっているか？  
 決まっていない 50%  
 消費者ニーズが確立していない



顧客開拓の余地あり！

### 3. 問題抽出

発泡酒市場は拡大しているためシェアを拡大しやすい

現状として発泡酒依存率は高いが、シェアは低い

サッポロにはサッポロブランドと、独自ブランドであるエビスブランドの2つのブランドが存在する。

サッポロブランドの代表格である黒ラベルは売上は低い

サッポロブランドのブランド力は弱い

消費者は健康志向になっている

どの企業もそのニーズに対応した製品を出していない。

発泡酒市場において価格は各企業間で差がほとんどがない

価格による差別化ははかれないため、消費者ニーズを以下に満たすかが差別化の鍵となる。

### 4. 戦略提案

シェアを拡大するには既存顧客を維持し、新規顧客を獲得する必要がある。

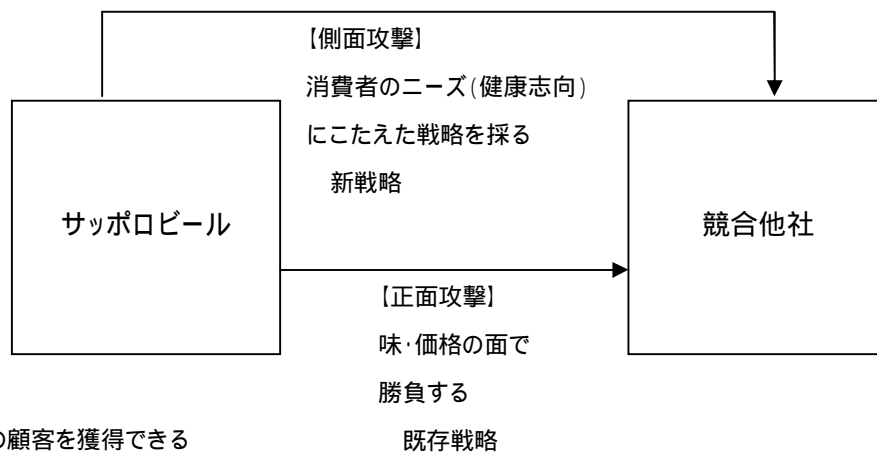
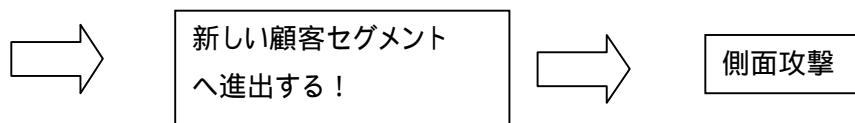
そのために、新製品による 差別化 ブランド力の強化 が必要である。

< 戦略提案 > …… 差別化

サッポロビールを発泡酒市場におけるチャレンジャーとしてとらえる

Kotler によるチャレンジャーがシェア拡大のためにとるべき戦略

- ・正面攻撃
- ・側面攻撃
- ・包囲攻撃
- ・迂回攻撃
- ・ゲリラ攻撃



< 戦略提案 > …ブランド力の強化

- ・ブランド拡張…サッポロブランドを使用する

サッポロブランドを使った既存の発泡酒とのシナジー効果が期待できる

- ・サッポロブランドのブランド力を強化するためには…

プロモーション活動を促進する必要がある

\*現時点でのサッポロの広告費…アサヒの6分の1・キリンの4分の1

プロモーション不足

- ・今後とるべきプロモーション戦略

新製品の特徴を前面に押し出す

メディア・ミックスを利用

さらに…

サッポロブランドのブランド力を強化することで、サッポロブランドを使った既存の発泡酒とのシナジー効果が期待できる。

ブランド力が強化されることで、新規の顧客を獲得すると同時に、既存のブランド力が強化されることにより、既存顧客の維持にもつながる。

そこで我々が提案する新製品は…

名前………「北海道生絞り カロリーオフ」

価格………145 円

ターゲット………健康志向の顧客

コンセプト………低カロリー、糖質オフ、味に対するクオリティの高い製品の提供

デザイン………サッポロのコーポレートロゴを使用

## 5. おわりに

差別化  
&  
ブランド力を強化する



シェアを拡大

## 6. 参考文献

- 「ケラーの戦略的ブランディング」,ケビン・レーン・ケラー,東急エージェンシー出版部,2003  
「マーケティング・マネジメント」,フィリップ・コトラー,ケビン・レーン,ケラー,ダイヤモンド社,2008  
「ブランド・エクイティ戦略」,デビット,A,アーカー,ダイヤモンド社,1944



# YOUNG LOVE BEER?

Yebisu班

王小芬 田中昂太郎 佐々木美帆 柴田大樹 水成俊一朗

# 本日の流れ



- はじめに
- 現状分析
- 問題抽出
- 具体的戦略
- おわりに
- 参考資料
- 参考文献

はじめに

SAPPOROビールを取り巻く環境は、この数十年間で大きく変化してきた。アサヒビールの急激なシェア拡大、発泡酒の登場に代表される市場構造の変化は、SAPPOROビールに危機的な状況をもたらしたといえる。ここでは、SAPPOROビールは現状維持をやめ、発泡酒業界において少しでもシェアを獲得したいとくろんでいる。

# 現状分析

## ● 3C分析 Company: SAPPOROのSWOT分析

<p data-bbox="443 571 909 746"><b>Strength</b></p> <ul data-bbox="342 804 1055 927" style="list-style-type: none"><li>・良いものだけをつくるという企業の伝統</li><li>・エビスの持つブランド・エクイティの強さ</li></ul>	<p data-bbox="1193 544 1659 703"><b>Weakness</b></p> <ul data-bbox="1140 740 1727 1011" style="list-style-type: none"><li>・商品開発力の乏しさ</li><li>・市場占有率の低さ</li><li>・プロモーション効果・戦略の弱さ</li><li>・メーカー視点のポジショニング</li></ul>
<p data-bbox="383 1018 848 1193"><b>Opportunity</b></p> <ul data-bbox="342 1222 972 1345" style="list-style-type: none"><li>・発泡酒市場は発展途上</li><li>・ビールと発泡酒は代替関係にある</li></ul>	<p data-bbox="1211 1034 1677 1193"><b>Threat</b></p> <ul data-bbox="1126 1198 1733 1401" style="list-style-type: none"><li>・大手2社の(キリン・アサヒ)との消耗戦による収益悪化</li><li>・アサヒの発泡酒市場参加(本生)</li></ul>

# 現状分析

## ● 3C分析 Company: SAPPOROの発泡酒

### 『プロイ』

- ・自家栽培無農薬のアロマホップ
- ・ホップ使用量は従来の2倍
- ・SAPPORO独自のうまみ抽出法

### 『冷製辛口』

- ・企業イメージとは異なる視点で商品開発
- ・発泡酒として初の辛口

# 現状分析

## ● 3C分析 Competitor: アサヒ、キリン、サントリー

### キリン

- ・総市場(ビール+発泡酒)シェア1位
- ・1988年創立の老舗ブランド
- ・ビール市場ではアサヒに劣勢
- ・発泡酒市場では5割以上のシェア

### アサヒ

- ・複数の商品売り出さず、主力商品で勝負
- ・辛口ビールの先駆者(大量に飲める、飽きが来ない)
- ・ビール市場において圧倒的サポートを獲得

### サントリー

- ・ビール市場では最後発企業
- ・ビール市場第4位
- ・発泡酒市場の先駆者
- ・ビール以外のアルコール飲料市場で強いシェアを持つ

# 現状分析

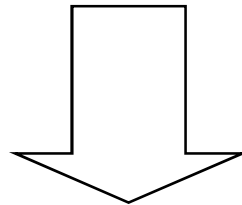
## ● 3C分析 Consumer:

- ▶ 不景気のため消費者は価格に敏感
- ▶ ビール消費者のブランド・ロイヤルティの高さ。  
→ブランド・スイッチングのしにくさ
- ▶ 発泡酒市場は特定の企業ブランド・ロイヤルティが未構築  
→容易なブランド・スイッチングのしやすさ
- ▶ (消費者からの市場イメージ)

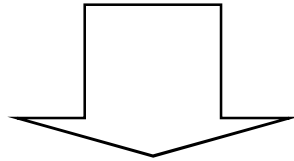
# 問題抽出

- 実際に表示している諸問題

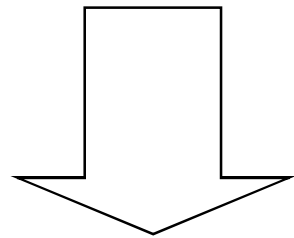
- 行き過ぎた製品志向
- 商品開発力のなさ
- 弱い市場占有率
- プロモーション効果の弱さ



問題抽出

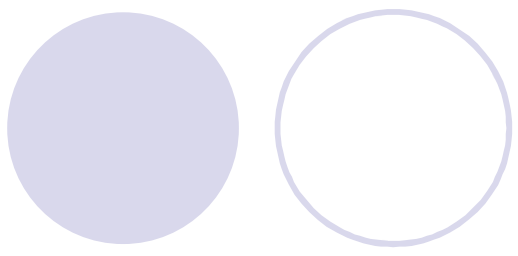


すべての問題は、SAPPOROの「顧客のニーズの認識不足」に起因する!!!

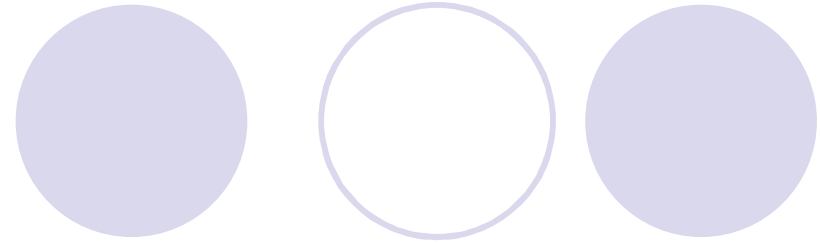


顧客ニーズの認識の必要性!!

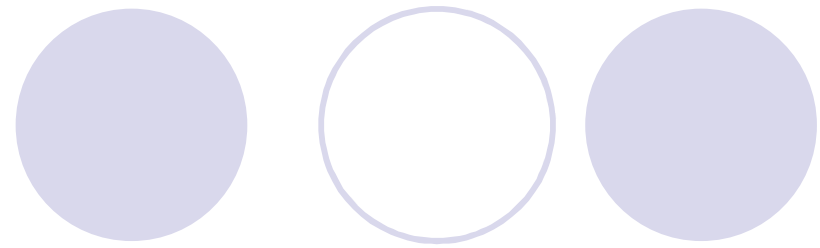
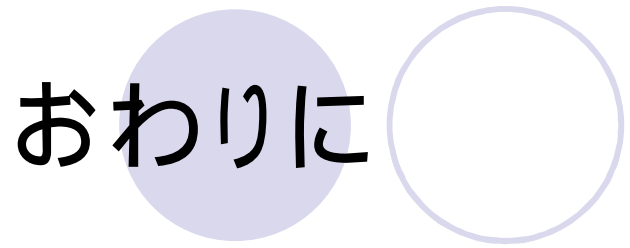
# 具体的戦略

A decorative graphic consisting of two overlapping circles. The left circle is solid light purple, and the right circle is a light purple outline.

- PRICE
- PLACE
- PRODUCT
- PROMOTION



おわりに



発泡酒 = S A P P O R O ! !

# 参考文献



- Kevin Lane Keller著『戦略的ブランド・マネジメント』2000年
- 小野晃典ゼミ第1期生著『サッポロビール株式会社～発泡酒市場への取り組み～』2001年
- Philip Kotler, Kevin Lane Keller著『マーケティング・マネジメント』

## YOUNG LOVE BEER?

Yebisu 班 王小芬 佐々木美帆 柴田大樹 田中昂太郎 水成俊一朗



### 1. はじめに

サッポロビールを取り巻く環境は、この数十年間で大きく変化した。アサヒビールの急激なシェア拡大、発泡酒市場に代表される市場構造の変化は、サッポロビールに危機的な状況をもたらした。本ケースでは、サッポロビールが現状維持ではなく、発泡酒業界において少しでもシェアを獲得するための戦略を論じる。

## 2. 現状分析

- ・ 3C 分析・SWOT 分析を用いて分析する。

Company

### SAPPORO の SWOT 分析

- ・ コーポレートロゴ：北極星
- ・ 戦略：製品志向戦略
- ・ ブランド・イメージ：力強い・男らしい

<u>Strength</u>	<u>Weakness</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「良いものだけを」の企業の伝統</li> <li>・ ブランド・エクイティの強さ（エビス）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商品開発力のなさ</li> <li>・ 弱い市場占有率（参考資料 図1）</li> <li>・ プロモーション効果の弱さ（参考資料 図2）</li> <li>・ メーカー視点のポジショニング（品質に固執しすぎ）</li> </ul>
<u>Opportunity</u>	<u>Threat</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 発泡酒市場は未成熟</li> <li>・ ビールと発泡酒は代替関係にある（参考資料 図3）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大手2社（麒麟・アサヒ）との消耗戦による収益悪化</li> <li>・ アサヒの発泡酒市場参加（本生）</li> </ul>

### SAPPORO の製品

#### 『プロイ』

- ・ サッポロ独自のうまみ抽出法
- ・ 自家栽培無農薬のアロマホップ
- ・ ホップ使用量は従来の2倍

#### 『冷製辛口』

- ・ 発泡酒として初の辛口
- ・ 企業イメージとは異なる視点で商品開発 成功!!

#### 『黒ラベル』

- ・ フレッシュキープ製法でうまさが持続
- ・ 変わらぬ味
- ・ ブランドの復刻版
- ・ 黒ラベルという独特の趣

#### 『エビス』

- ・ 高価格高品質
- ・ ニッチ顧客からの熱狂的支持
- ・ ビール純粹令を獲得した唯一のビール
- ・ 良質のコク

### Competitors

#### キリン

- ・ 総市場（ビール+発泡酒）シェア 1 位
- ・ 1988 年創立の老舗ブランド
- ・ ビール市場ではアサヒに劣勢
- ・ 発泡酒市場では 5 割以上のシェア

#### アサヒ

- ・ 複数の商品売り出さず、主力商品で勝負
- ・ 辛口ビールの先駆者（大量に飲める、飽きが来ない）
- ・ ビール市場において圧倒的サポートを獲得

#### サントリー

- ・ ビール市場では最後発企業
- ・ ビール市場第 4 位
- ・ 発泡酒市場の先駆者
- ・ ビール以外のアルコール飲料市場で強いシェアを持つ（ワイン、ウイスキー）

### Consumer

- ・ 不景気のため消費者は価格に敏感
- ・ ビール消費者はブランド・ロイヤルティが高い。他ブランドにスイッチングしにくい。
- ・ 発泡酒市場は特定の企業に対するブランド・ロイヤルティが未構築 容易にブランド・スイッチングされる。
- ・ （消費者からの市場イメージ）

### 3. 問題抽出

上記の SWOT 分析を検討した結果、SAPPORO の問題とは??

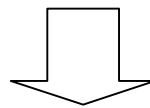
実際に表出している諸問題

行き過ぎた製品志向

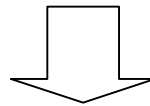
商品開発力のなさ

弱い市場占有率

プロモーション効果の弱さ



すべての問題は、SAPPORO の「顧客のニーズの認識不足」に起因する!!!



顧客ニーズを認識すべき!

### 4. 具体的戦略

戦略の指針

顧客ニーズを捉えた新商品を発売!

具体的戦略

ターゲット：20代の若者

\* なぜ20代をターゲットにするのか・・・20代は発泡酒をたくさん購入する傾向にある!

(参考資料 図4)

4Pを用いて具体的戦略提案!



市場の標準価格をそのまま採用する。



売り場：コンビニ、ドラッグストア



容器：競合他社とは異なる細長い缶

パッケージ：現存する2種類のSAPPOROの発泡酒とイメージを関連づけるため、ロゴマークである北極星を用いる。

味：若者受けするようなフレーバー



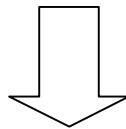
流行の先端を行く有名モデルを広告に起用し、スタイリッシュで手軽なアルコール飲料という印象を植え付ける。(Keller 2000)

既存のSAPPORO発泡酒2種によって競合製品との類似点連想を形成し、新製品によって相違点連想を形成することで競争的優位を獲得する。

## 5. おわりに

顧客ニーズを把握して、新製品を投入することによって、脅威であるアサヒ「本生」に対抗することができる！

斬新で新規性のあるプロモーションで新ターゲットの若者を発泡酒市場に取り込めたので、発泡酒市場が拡大し、市場占有率獲得に成功！



目標であった「発泡酒愛飲者の考慮集合の中にSAPPOROブランドを深く刻み込む」ことに成功！！

6. 参考資料

図1：ビール+発泡酒市場のシェア推移

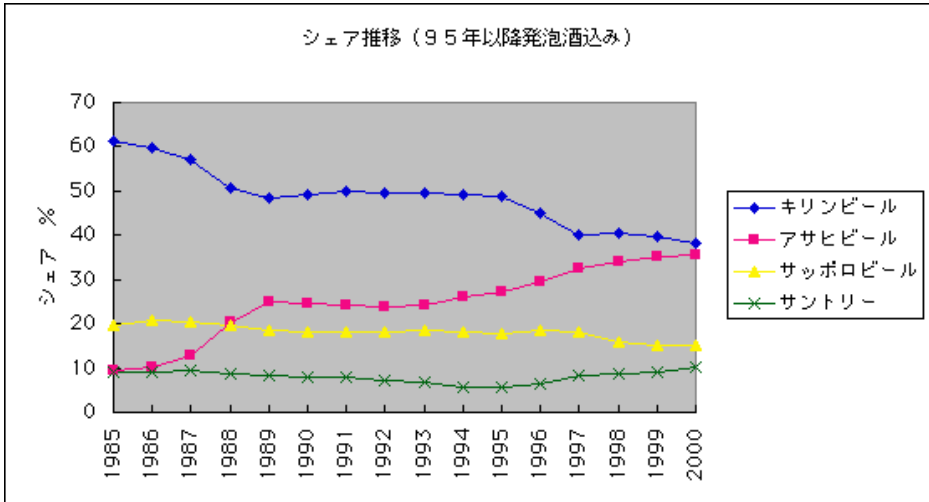
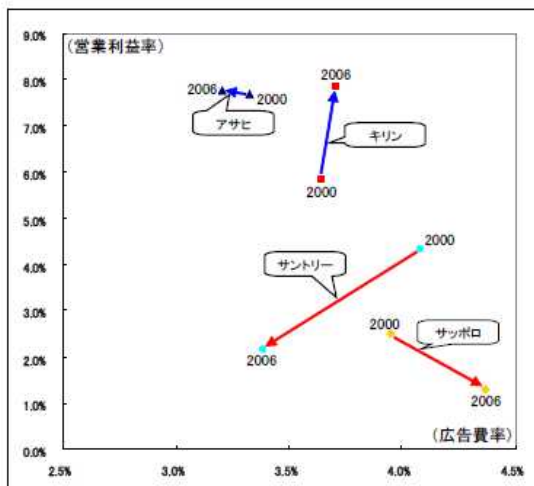


図2

対売上高広告費と営業利益率(酒類事業)



(出所:各社有価証券報告書)

図3

酒類年間消費量

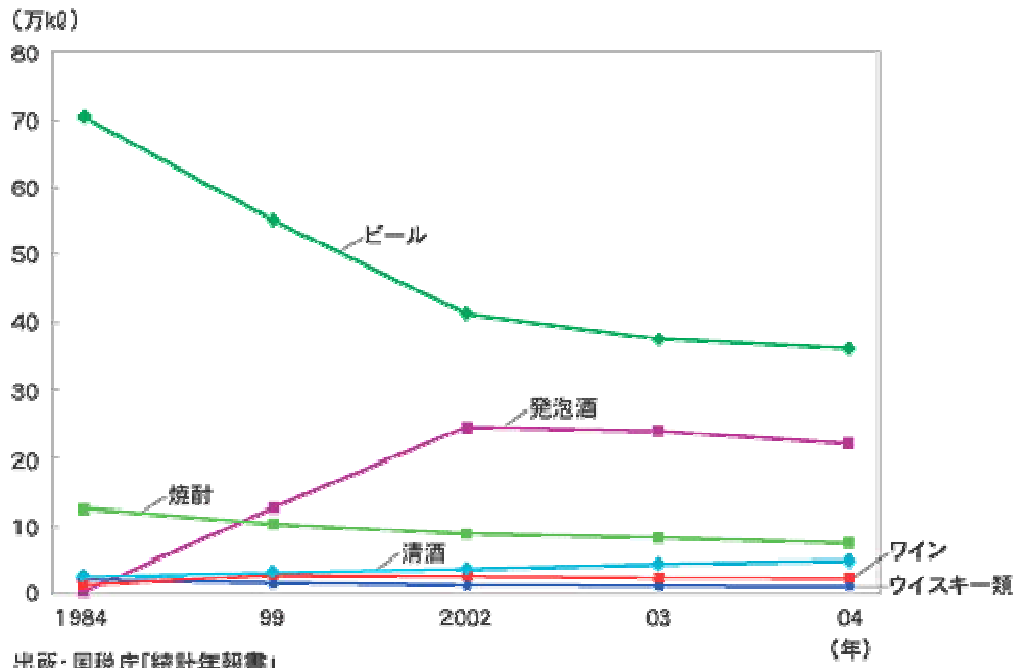
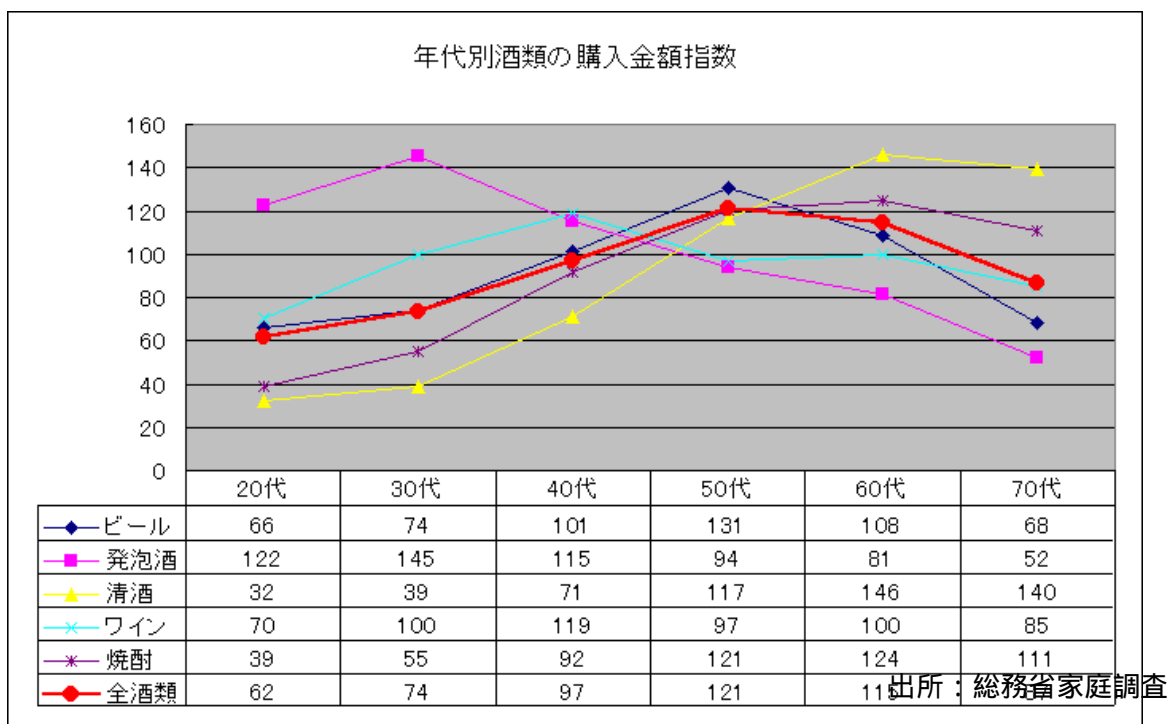


図4

年代別酒類の購入金額指数



## 7. 参考文献

- Kevin Lane Keller 著 『戦略的ブランド・マネジメント』 2000年
- 小野晃典ゼミ第1期生著 『サッポロビール株式会社～発泡酒市場への取り組み～』  
2001年
- Philip Kotler, Kevin Lane Keller 著 『マーケティング・マネジメント』