

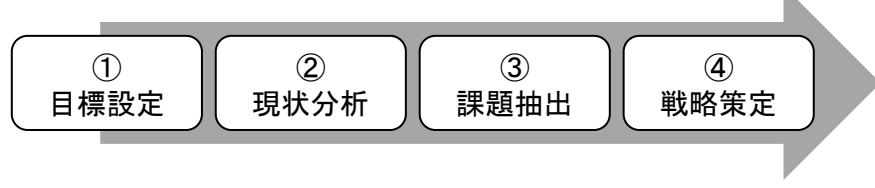
ケースメソッドの手引き

今回のテーマ

みなさんは、キリンビール社の一員となりました！ プレミアムビールブームを考慮した、キリンビール社の戦略を策定せよ！

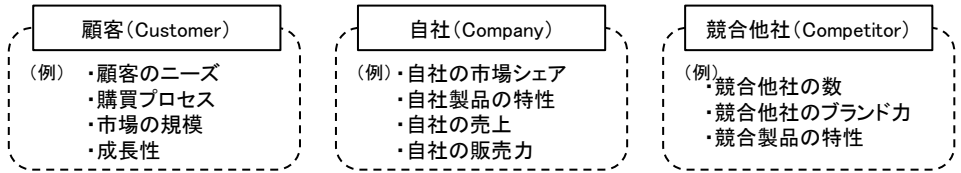
ケースメソッドの流れ

今回はこの流れに沿って解いて頂きます！



3C分析

自らがどのような環境に置かれているのかという現状を分析し、課題の発見や戦略策定の発想を得ることなどに活用するフレームワークである。



① 目標設定 (5分) 自己紹介をして、リーダーとタイムキーパーも決めよう！

自社がこれから達成すべき目標を設定します。 (例) 長期的な利益を確保する。

【ポイント】

- ・今回のケースで何が求められているのかということを考えよう！
- ・設定した目標が今後の議論の柱になるので、慎重に考えよう！

MEMO

② 現状分析 (20分)

自社を取り巻く現状を分析します。 (例) 消費者はプレミアムビールを選好している。

【ポイント】

- ・「3C分析」を使ってみよう！

MEMO

③ 問題抽出 (10分)

現状分析の結果に基づいて、目標を解決するために解決すべき問題を抽出します。
(例) 自社は、プレミアムビール市場に本格参入していない。

【ポイント】

- ・現状分析の結果をもとに、自社の問題点は何なのかを明らかにしよう！

MEMO

④ 戦略策定 (10分)

問題を解決し、目標を達成するような戦略を策定します。

【4つの選択肢から選ぼう！】

- ① プレミアムビール市場に本格参入せず、同市場に関して現状を維持する。
- ② プレミアムビール市場に本格参入すべく、「グランドキリン」の販路を拡大する。
- ③ プレミアムビール市場に本格参入すべく、「一番搾りプレミアム」の販路拡大する。
- ④ プレミアムビール市場に本格参入すべく、新たなプレミアムビールを発売する。

MEMO

最後に、口頭プレゼンテーションをして頂きます！ (3分)

ビール市場の分類



原料や醸造方法にこだわり、
定番商品より高価格に
設定されたビール

プレミアムビール



麦の比率が高く、
値段が中価格帯のビール

従来のビール



ビール味のアルコール飲料
値段が低価格帯

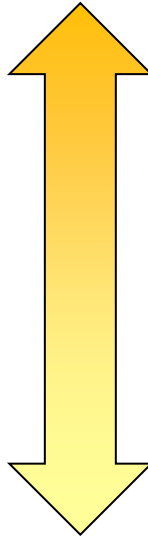
発泡酒



麦の比率が3分の2未満の
ビール味と少々
違う味のビール

第3のビール

高価格



低価格

各ビールの各社売上

図表1 プレミアムビールのブランド別販売数ランキング(販売数ベース、単位:万ケース)

順位	2011年度	2012年度	2013年度
1	ザ・プレミアム・モルツ (サントリー酒類) 1,499	ザ・プレミアム・モルツ (サントリー酒類) 1,656	ザ・プレミアム・モルツ (サントリー酒類) 1,767
2	エビスシリーズ (サッポロビール) 989	エビスシリーズ (サッポロビール) 945	エビスシリーズ (サッポロビール) 961

図表2 従来のビールのブランド別販売数ランキング(販売数ベース、単位:万ケース)

順位	2011年度	2012年度	2013年度
1	スーパードライ (アサヒビール) 10,850	スーパードライ (アサヒビール) 10,590	スーパードライ (アサヒビール) 10,375
2	一番搾り (麒麟ビール) 3,339	一番搾り (麒麟ビール) 3,296	一番搾り (麒麟ビール) 3,205
3	黒ラベル (サッポロビール) 1,769	黒ラベル (サッポロビール) 1,705	黒ラベル (サッポロビール) 1,662
4	麒麟ラガービール (麒麟ビール) 1,610	麒麟ラガービール (麒麟ビール) 1,486	麒麟ラガービール (麒麟ビール) 1,364

図表3 発泡酒のブランド別販売数ランキング(販売数ベース、単位:万ケース)

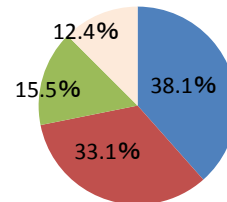
順位	2011年度	2012年度	2013年度
1	淡麗〈生〉 (麒麟ビール) 2,699	淡麗〈生〉 (麒麟ビール) 2,475	淡麗〈生〉 (麒麟ビール) 2,223
2	淡麗グリーンラベル (麒麟ビール) 1,694	淡麗グリーンラベル (麒麟ビール) 1,677	淡麗グリーンラベル (麒麟ビール) 1,647
3	スタイルフリー (アサヒビール) 1,203	スタイルフリー (アサヒビール) 1,190	スタイルフリー (アサヒビール) 1,239

図表4 第3のビールのブランド別販売数ランキング(販売数ベース、単位:万ケース)

順位	2011年度	2012年度	2013年度
1	のどごし〈生〉 (麒麟ビール) 4,776	のどごし〈生〉 (麒麟ビール) 4,680	のどごし〈生〉 (麒麟ビール) 4,349
2	金麦 (サントリー酒類) 2,453	金麦 (サントリー酒類) 2,626	金麦 (サントリー酒類) 2,743
3	クリアアサヒ (アサヒビール) 2,420	クリアアサヒ (アサヒビール) 2,377	クリアアサヒ (アサヒビール) 2,159
4	麦とホップ (サッポロビール) 1,392	麦とホップ (サッポロビール) 1,437	麦とホップ (サッポロビール) 1,342

各社のシェア率

ビール大手4社のビール系飲料シェア(2014年1月~6月)

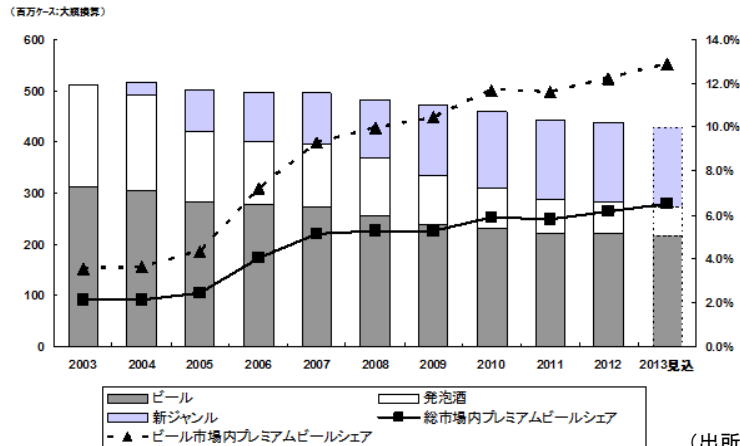


- 1位 アサヒビール(38.1%)
- 2位 麒麟ビール(33.1%)
- 3位 サントリー酒類(15.5%)
- 4位 サッポロビール(12.4%)

(出所)日本経済新聞 2014年7月11日 朝刊 13面

各ジャンルの動向

ビール類総市場(2003~2013年)



小売業者への影響

①メーカーにとっての小売業者

大規模化した小売業者は、他社と差別化するため、ビールメーカー各社にプライベート・ブランド(以下PB)を製造委託して販売するようになった。

PB…メーカーではなくスーパーや百貨店などの販売業者が企画開発した、独自のブランド。

PBを発売することに関するメーカーと小売業者のメリット・デメリット

	メリット	デメリット
メーカー	・陳列棚の確保	・自社製品の売上減
小売業	・他社と差別化	・企画コストがかかる

キリンビールはセブン&アイ・ホールディングスと友好的な関係を構築するため「グランドキリン」というPBを発売した。その後、同様の理由で、「グランドキリン」およびそのライン拡張製品が、ローソン、サークルKサンクス限定で発売した。

2012年6月



グランドキリン

重厚感のある飲みごたえと深く香る余韻を特徴とするビール。缶より高級感のある黒の小瓶。アルコールは高め6%。

・各社コンビニの限定「グランドキリン」



グランドキリン
ジ・アロマ



グランドキリン
ブラウン



グランドキリン
マイルドリッチ



グランドキリン
ホップブルーティ

華やかでフルーティー。20~30代女性向け。

香ばしくて程よい苦み。40~50代男性向け。

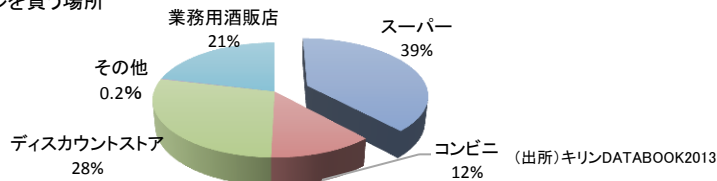
コクと芳醇な香り。30~40代女性向け。

複雑な香りと上品な苦み。30~40代男女向け。

キリンビールが「グランドキリン」の販路を拡大することによってコンビニ各社から反発を招く可能性があることを考慮する必要がある！

②消費者にとっての小売業者

・消費者がビールを買う場所



既存製品との関係

①ライン拡張



「一番搾り」

ライン拡張



「一番搾りプレミアム」

ライン拡張

新製品を発売するときに、既にあるブランド名をつけること。

ライン拡張の効果

フォワード効果

ブランド拡張に関する諸要因が、拡張新製品に及ぼす影響。



一番搾り



一番搾りプレミアム

影響

フィードバック効果

ブランド拡張に関する諸要因が、前ブランドに及ぼす影響。



一番搾り



一番搾りプレミアム

影響

メリット	・認知を広めるのが容易である。 ・信頼性を与えられる。
デメリット	・戦略が親ブランドのイメージによって制約される。

メリット	・ブランドへの興味や好感を再生させる。 ・市場を広げることができる。
デメリット	・親ブランドに傷がついてしまう。

②カニバリゼーション

カニバリゼーション

同じ会社の製品で類似性が強く互換性がある場合に生ずる製品間の競合関係。

(例)

「一番搾り」



一番麦汁だけを使用し、麦芽の上質なうまみを引き出した、**贅沢**なビール。

「一番搾りプレミアム」



一番搾りを**グレードアップ**し、容器をビンにして、さらに**高級感**を押し出したビール。

価格

お互いのシェアを食いついてしまうかもしれない！



品質