

プレミアム・ビールのマーケティング

—— “エビス” の事例を中心として ——

大 崎 孝 徳

目 次

1. 問題の所在
2. 日本のビール市場
3. サッポロビール：“エビス”
4. マーケティング
5. エクステンション戦略
6. “エビス” の課題と今後の方向性
7. 結論

1. 問題の所在

高価格帯であるプレミアム・ビールと言えば、従来、サッポロビールの“エビス”の独壇場であったが、2003 年の 5 月から本格的な販売を開始したサントリーの“ザ・プレミアム・モルツ”が 2008 年にシェア 1 位の座を奪っている（日本経済新聞 2009.12.9, p. 15）。プレミアム・ビール市場には、これまでキリンビールの“ニッポンプレミアム”（2007 年）やアサヒビールの“プライムタイム”（2006 年）などが投入されてきたが、好調に推移することなく、市場から消えてしまった。また、現在でもキリンビールが“ザ・プレミアム無濾過”を、アサヒビールが“熟撰”を販売しているものの、大きく成功しているわけではない。

本論文では、現時点においてはプレミアム・ビールのシェアトップの座を譲っているが、これまでキリンビールやアサヒビールの競合商品を退け、長期にわたり、シェアトップを維持してきた“エビス”のプレミアムの創造および価値を継続させてきた要因に加え、今後のプレミアム戦略について検討していく。

調査に際し、2010 年 3 月 9 日（10:00 – 12:00）、サッポロビール本社において、エビスブランド戦略部をはじめ、エビスに携わる 5 名のスタッフに対して、個別訪問面接調査を実施している。また、2010 年 3 月 5 日にはエビスビール記念館、エビスバー銀座店を視察している。

2. 日本のビール市場

2.1. シェアの状況

ビール、発泡酒に新ジャンルを加えたビール系総市場は、2001 年には 5 億 6,229 万ケースであったが、2006 年以降、5 億ケースを割り込み、2008 年は 4 億 8,268 万ケースと漸減傾向になっている。しかしながら、プレミアム・ビール市場は、2001 年には 1.7%だったビール系総市場におけるシェアが、2008 年には 5.3%へと大きく伸び、ビール市場内でのシェアは 10.0%を占めている（サントリー・ニュースリリース 2009.4.3）。ちなみに、サントリーはプレミアム・ビールを定番ビールよりも店頭での実勢価格が高い商品と定義している（同上）。また、サッポロビールは“エビス”を高価格ビール：

スタンダードビールよりも価格の高いビール（輸入ブランドビールを除く）と位置付けている（サッポロビール・ニューズリリース 2006.12.26）。

メーカーごとのシェアに注目すると、2009年のビール系飲料の課税済み出荷量において、麒麟ビールが0.2%の僅差でアサヒビールを上回り、9年ぶりに首位を奪還した（図1）。これら2社はそれぞれ市場の3分の1以上のシェアを保有している。残りの3分の1を3位のサントリー、4位のサッポロビールで分け合っている。このように4社により寡占化しており、さらに、この4社の中でも1、2位の企業と3、4位の企業の間には大きな開きがあるというのが、日本のビール系飲料市場の特徴である。

2.2. 流通構造の変化

ビールの流通に関して、近年、大きな変化が見られる。ビールをはじめとする酒類の2001年の小売シェアをみると（図2）、一般酒販店が半数以上を占めていたことがわかる。つまり、消費者にとってビール購買の主たる場は街の酒屋さんであったという訳である。スーパーは2割弱、コンビニは1割、量販店に関しては全く影響力がなかった。しかし、わずか5年後の2006年のシェアをみると、状況は一変している。大きな勢力を保持していた一般酒販店のシェアは3割にも満たないほどに落ち込み、代わってスーパーマーケットのシェアがトップになっている。また、何ら影響力を持たなかった量販店のシェアが1割を超えている。それから

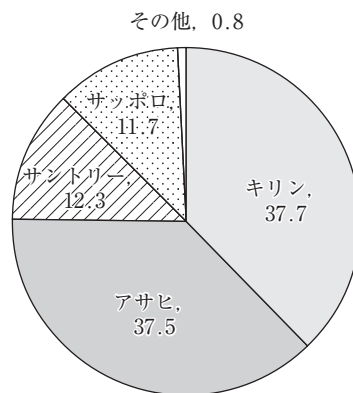


図1 ビール系飲料の課税済み出荷シェア (2009年, %)

出所 日本経済新聞 (2010.1.16) p. 13

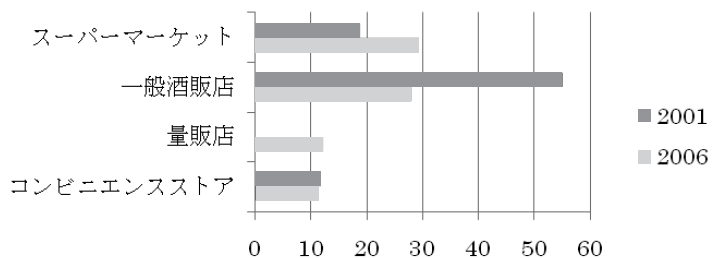


図2 酒類の業態別小売シェア (%)

出所 国税庁 (2001) (2006)

4年経った2010年の現在においては、こうした傾向が一層強まっていることであろう。

小売シェアの変化は単に顧客の購買の場が変わるという限定的な意味にとどまらず、メーカーのビジネスモデルにも大きな影響を与える。従来、ビールの販売においては一般酒販店の個人経営者との深い人間関係構築という営業の力が重要であったと考えられる。経営者とのつながりにより、自社商品を優先して消費者に推奨してもらうということも頻繁に生じていただろう。しかし、スーパーや量販店の経営者とは、そもそも会うことすら難しく、深い人間関係を構築することは至難の技といえるであろう。また、仮に人間関係を構築できたとしても、

一般にスーパーや量販店においては接客が行われず、消費者が各自で商品を選択するため、販売に効果的に作用するとは考えられない。もちろん、POP広告や陳列などで、優位に立てることはあるだろうが、スーパーや量販店は、通常、一般酒販店よりも広いスペースと大きな冷蔵庫を有するため、全メーカーの数多くの商品を陳列することが可能である。よって、もちろん営業に注力しなければならないことには変わりはないが、従来以上に営業力に対する商品力の重要性が増してきていると考えられる。

商品に注目すると、金額シェアでトップになっているのは、アサヒビールの“スーパードライ”で圧倒的な強さとなっている（表1）。次

表1 ビール上位20品

	メーカーおよび商品名	金額シェア(%)	平均価格(円)
1	アサヒ スーパードライ 生 缶 350ML×6缶	12.2	1044.5
2	アサヒ スーパードライ 生 缶 350ML×6缶×4	11.3	4098.6
3	アサヒ スーパードライ 生 缶 500ML×6缶	6.2	1431.4
4	キリン 一番搾り 生 缶 350ML×6缶	5.1	1065.5
5	サントリー ザ・プレミアム・モルツ 生 缶 350ML×6缶	3.4	1216.5
6	サッポロ エビスビール 生 缶 350ML×6缶	3.2	1178.8
7	キリン 一番搾り 生 缶 350ML×6缶×4	3.0	4144.8
8	キリン 一番搾り 生 缶 500ML×6缶	2.9	1448.4
9	アサヒ スーパードライ 生 500ML×6缶×4	2.9	5571.3
10	アサヒ スーパードライ 生 缶 500ML	2.7	248.7
11	アサヒ スーパードライ 生 缶 350ML	2.3	186.2
12	キリン ラガービール 缶 350ML×6缶	1.8	1084.3
13	キリン 一番搾り 生 缶 500ML	1.5	250.6
14	サッポロ エビスビール 生 缶 500ML×6缶	1.4	1557.7
15	サッポロ 黒ラベル 生 缶 350ML×6缶	1.4	1063.9
16	サントリー ザ・プレミアム・モルツ 生 春デザインパック 缶 500ML×6缶	1.3	1612.0
17	キリン ラガービール 缶 350ML×6缶×4	1.2	4202.4
18	キリン ラガービール 缶 500ML×6缶	1.2	1460.5
19	キリン 一番搾り 生 缶 350ML	1.1	187.6
20	アサヒ スーパードライ 鮮度パック 缶 350ML×6缶	1.1	1038.6

出所 日経テレコン21・POS情報（アクセス日：2010.1.20）

注 2009年12月

いで、麒麟の“一番搾り”となっており、大手2社の主力商品が並ぶ。しかしながら、5位には“ザ・プレミアム・モルツ”，6位は“エビス”となっており、ビール市場におけるプレミアム・ビールの存在感が確認できる。

2.3. プレミアム・ビールの価格

ビール系飲料の価格は一般にオープン価格となっており、メーカーからは公表されていないため、店頭で調査を行った。正価で販売されていると考えられる CVS と割引価格で販売されている GMS の2か所で行った。

CVS のプレミアム・ビールの価格は“ザ・プレミアム・モルツ” 256 円，“エビス” 249 円であり，“ザ・プレミアム・モルツ” が7円アップという若干、高い価格に設定されていた(表2)。この価格差なら、プレミアム・ビール間におい

て、消費者の商品選択にあまり影響を及ぼさないように思われる。しかしながら，“スーパードライ”などの一般ビールの価格は217円であり、プレミアム・ビールは1.2倍程度の価格となっている。さらに、発泡酒が157円，新ジャンルは139円となっており，それぞれ1.6倍，1.8倍となる。つまり，プレミアム・ビール1本で新ジャンル2本飲めることになる。

CVS と GMS の価格を比較すると，15%~18%の割引率となっており，ジャンルや商品ごとにおける割引率の差はほとんど見られない。

3. サッポロビール：“エビス”

3.1. サッポロビール

“エビス”はサッポログループのサッポロビールが取り扱う日本最古のプレミアム・ビールで

表2 ビール系飲料の価格

分類	商品	価格		割引率
		CVS	GMS	
プレミアム・ビール	エビス	249	205	18%
	エビス (超長期熟成)	289	—	—
	エビス (琥珀)	259	—	—
	エビス (ザ・ブラック)	249	—	—
	エビス (ザ・ホップ)	249	—	—
	ザ・プレミアム・モルツ	256	215	16%
ビール	NB	217	185	15%
発泡酒	NB	157	128	18%
新ジャンル	NB	139	115	17%
	PB：ザ・ブリュ (セブンイレブン) (サントリー製)	123*	—	—
	PB：麦の薫り (イオン) (サントリー製)	—	100	—
	輸入品：プライムドラフト (韓国HITE社製)	—	88	—

出所 店頭調査 (2009.1.22) (350ml缶)

CVS：サークルK自由が丘店 (名古屋市) *セブンイレブン本店 (名古屋市)

GMS：イオン八事店 (名古屋市)

ある。

3.1.1. サッポログループ

サッポログループは、「食品価値創造事業」と「快適空間創造事業」の2つの事業ドメインにおいて、ビジネスを展開している（サッポログループ 2009, p. 2）。組織的には、持株会社であるサッポロホールディングス(株)のもと、サッポロビール(株):国内酒類事業, サッポロインターナショナル(株):国際酒類事業, サッポロ飲料(株):飲料事業, (株)サッポロライオン: 外食事業, 恵比寿ガーデンプレイス(株):不動産事業という5つの事業会社からなる。“エビス”は国内酒類事業でビールを扱うサッポロビール(株)により、製造・販売されている。

2008年のサッポログループ連結売上高は4,145億円、経常利益は105億円となっている。事業ごとの内訳をみると、国内酒類事業が2,996億円で、全体の7割を占めている(図3)。

・サッポロビール株式会社

設立 2003年7月1日

本社 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番1号

代表取締役社長 寺坂史明

資本金 100億円

事業場 地区本部9, 工場7, 研究所1

事業 国内酒類事業:ビール・発泡酒・その他の酒類の製造・販売, ワイン・洋酒の販売他

(サッポロビール・ホームページ)

3.1.2. サッポロビール

サッポロビールのビール系飲料(発泡酒および新ジャンル含む)の2009年度の総販売数量は5,465万函で、前年比97.1%となっている(表3)。“エビス”も1,060万函で前年比97.9%と微減傾向にある。しかしながら、ビール系市場全体が前年比97%,ビール市場に関しては93%と大きく低下しているため、“エビス”は結果的にビール内のシェアを伸ばしたこととなり(サッポロビール広報室 2010.1.15),縮小するビール市場において17年連続でシェア・アップとなっている。

個別の商品に注目すると、“エビス”,“黒ラベル”,“麦とホップ”という3点が重点商品となっている。“エビス”は、ビール売り上げの1/3以上を占めるというボリュームもさることながら,「“エビス”を日本で最高のビールと自負している」という担当者の言葉からもわかるとおり,サッポロビールにとって,とりわけ重要な商品になっている。『Fuji Sankei Business i』

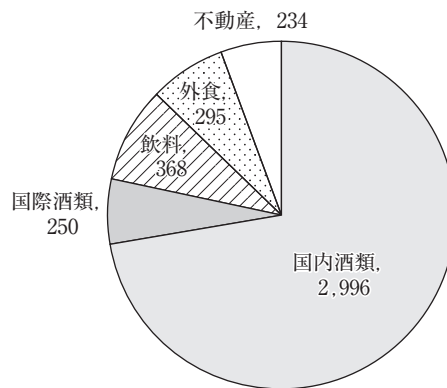


図3 サッポログループの事業別売り上げ(2008年, 億円)

出所 サッポログループ (2009) p. 2

(2010.2.25, p. 22)においても、サッポロビールの内部でも、本物のビールへのこだわりが“エビス”に対してはより強くあると紹介されている。

3.2. “エビス”

3.2.1. 誕生からの経緯

1887年にサッポロビールの前身である日本麦酒醸造会社が設立され、その3年後の1890年に“エビス”（当時は恵比寿ビール）は発売された（エビス本 2009.4.30, pp. 86-89）。当時のビールは似たような味のものが多かったが、ドイツから機械設備を導入し、ドイツ人醸造技師を招いて作られた本格的なビールである“エビス”は評判が高く、その後、各地でラベル偽装が頻発するほどであった。さらに、三井物産の専務委員から日本麦酒醸造の社長となった馬越恭平は日本初のビヤホールとなる「恵比寿ビール Beer Hall」（銀座）のオープンや、毎年正月には恵比寿様と社名を染め抜いた法被を従業員が羽織り、初荷のビールを牛に引かせて練り歩くパレードを行うなど、イベントや宣伝、口コミを重視した戦略を展開し、“エビス”を日本を代表するビールにまで発展させた。正月のパレードは、新宿・銀座界隈の住民から「これを見ないと正月気分になれない」といわれるほ

どの人気であった。さらに、その実力は1900年のパリ万博で金賞、1904年のセントルイス万博ではグランプリを受賞するなど、世界にも認められている。

文豪にも愛され、内田百聞の『百鬼園日歴』では、「酒は月桂冠の壺詰め、麦酒は恵比寿麦酒である」、夏目漱石の『二百十日』では、「ビールは御座りませんばってん、恵比寿なら御座ります」など、ストーリーの中に登場してくる（エビスビール記念館にて展示）。

しかし、第2次世界大戦によりビールが配給品となったため、1943年にビールの全商標がなくなり、“麦酒”という文字が書かれた統一ラベルとなり、“エビス”の名も消えた。

1971年、当時社長であった内多蔵人の強いリーダーシップにより、28年ぶりに“エビス”は復活した。戦前、“エビス”の営業をしていた内多は“エビス”に強い思いを持っており、まず自身の常務就任時に“エビス”の復活を試みたが、メインブランドであった“サッポロビール”との銘柄2本立ては困難であるとの意見が強く実現しなかった。しかし、その5年後の社長就任により、再び動き始める（エビス本 2009.4.30, p. 88）。内多は単なるブランド復活ではなく、ドイツに負けない本物の日本のビールの商品化を目指し、1516年に発布されたドイ

表3 ビール系飲料の販売状況（2009年）

		販売数量（万函）	前年比（％）
ビール		3,234	91.2
	黒ラベル	1,948	90.4
	エビス計	1,060	97.9
	その他	226	72.9
発泡酒		319	55.2
新ジャンル		1,912	127.0
合計		5,465	97.1

出所 サッポロビール広報室（2010.1.15）を一部追加修正

ツのビール純粹令「ビールの醸造には大麦, ホップ, 水以外のものを用いてはならない」になり、麦芽, ホップ, 水以外の副原料を一切使わずにつくられた高級ビールである“エビス”を完成させた。価格は当時的大瓶より 10 円高い 150 円という高めの設定であった (Fuji Sankei Business i 2010.2.25, p. 20)。

1971 年の発売時には、新聞、雑誌、ポスターなどで積極的な広告展開がなされた (エビス本 2009.4.30, p. 88)。翌年の 1972 年には、純金・純銀製の恵比寿像が当たるキャンペーンを展開し、当時、大きな話題となった。

しかし、その後、会社の方針により、“エビス”の広告は行わないこととなり、売上は最盛期の 10 分の 1 程度にまで落ち込み、長い低迷期に入ってしまう。ただ、こうした状況においても、“エビス”に対して高いロイヤリティを持ち続けるファンは少なくなかった。例えば、1988 年には、人気漫画の『おしん』(16 巻, pp. 34-35) に“エビス”が登場し、「量は微々たるものですが、日本のメーカーでも麦芽だけのビールを作っているのです。」「これこそ本格派のビールです。飲んだあとに舌の上に稲妻が立つ。実に力強いが、あと口はさわやか。」などの表現で紹介されている。このような形で“エビス”が紹介されたことは売り上げに大きく反映しており、消費者への認知度を高めることにより、大きく販売を伸ばす可能性があることがサッポロビール社内においても確認され、その後の「エビスビールあります。」キャンペーンに発展していったと考えられる。

1994 年、「エビスビールあります。」キャンペーンが大々的に展開された。当時、“エビス”は一般消費者に広く認知されていたわけではなく、こだわりのある飲食店を中心にきわめて高い評価を得ていた。そこで、「エビスビールあります。」のコピーが大きく印刷されたポスターを飲食店の店先に掲げ、“エビス”を取り

扱っている店は料理にもこだわりのある名店というイメージを消費者に訴求し、“エビス”と飲食店の双方にとって大きな相乗効果を上げるようになった。さらに、テレビ CM も積極的に展開し、“エビス”＝“ちょっと贅沢なビール”というコピーも広く浸透していった。この CM 以降、“第 3 の男”がエビスの曲として定着している (エビス本 2009.4.30, p. 89)。これ以前の CM では、美空ひばりの「ラ・ヴィ・アン・ローズ」など、高尚なイメージを強調していたが、より広い顧客に上質かつ親しみやすいイメージを訴求することに変更されたのである。「エビスビールあります。」キャンペーンの効果は大きく、1993 年に 343 万函であった販売数は 1996 年には 848 万函と、3 年間で 2.5 倍の伸びとなっている (エビス本 2009.4.30, p. 95)。

3.2.2. 製造：本物へのこだわり

1971 年の復活以来、パッケージは 1984 年、1986 年、1991 年と変更してきているが、味のレシピは変わっていない。むしろ、いかにこだわりの本物の味を守りぬくかということが難しく、熟練した技師による官能検査の徹底など、最終的には人により、味が守り続けられている。ただし機械設備の技術革新などにより、よりおいしい、高品質のビールになっている一面もある。例えば、ビールは酸素に弱いのが、これに対し、フレッシュキープ製法を導入し、品質を向上させている。

“エビス”における、“本物”にこだわり、原料調達からパッケージングにいたるまで人の感覚を重視したきめ細かなプロセスの詳細は以下のとおりである (エビス本 2009.4.30, pp. 71-73)。

ビールは、麦芽、ホップ、水、酵母でできている。まず、“エビス”に使用される麦芽は欧州、オーストラリア、カナダなどで、栽培方法にま

でこだわった二条大麦から作られる。こうした麦芽を担当の技師が実際に噛み、味や香りを吟味し、“エビス”にふさわしいと認めたものだけを使用する。ホップは、醸造技術者と農場を管理するフィールドマンが、年1回行われるセレクションで生のバイエルン産のアロマホップを手でもみ、においを嗅いで品質を確認し、採用を決定している。こうして選ばれたバイエルン産のアロマホップは“エビス”でふんだんに使用されている。ビールの95%以上を占める水は、工場ごとに異なる原水を独自技術により、“エビス”にふさわしい軟水（イオン分を含みすぎない水がふさわしい）へと磨きをかける。最後に、酵母はサッポロビール研究所の“酵母バンク”が保有している1,000以上のビール酵母のなかから、通称エビス酵母と呼ばれる専用酵母が培養され、使用されている。

“エビス”の製造は、時間をかけてじっくり行われている。たとえば、熟成では通常のビールの1.5倍の時間をかけており、仕込からパッケージングまでに2カ月もの時間を要する。また、ビールの原料である麦芽やホップは天然の原料であり、毎年、まったく同じ品質という訳にはいかない。さらに、水も地域によって異なるが、こうした条件を乗り越え、毎年、どの工場においても同じ品質に保たなければならない。そのために、製造ラインは機械により、自動化されているが、最終的には人手による官能検査や機械の厳格な管理が重要となる。製造にかかわる技術系のスタッフは入社以来ずっと訓練を受けているため、「これがエビス」という、かなりはっきりした五感レベルでの共通認識を持っている。

4. マーケティング

近年、実施されている“エビス”のマーケティングについて検討する。

4.1. マーケティング体制・方針：「エビスブランド戦略」の推移

・“2007年「エビスブランド戦略」”

サッポロビールが発表した“2007年「エビスブランド戦略」”では、「エビスでありながら、エビスを超えていく」ということがメッセージとして強調されている（サッポロビール・ニュースリリース 2006.12.26）。また、2006年10月に新設されたエビスブランド戦略部により、エビスブランドのマーケティングに従来以上に注力するとともに、エビスブランドを冠した新たな商品提案等を積極的に行うことが記されている。

・“2009年「エビスブランド戦略」”

“2009年「エビスブランド戦略」”では、「エビスは時間をおいしくします」がメッセージとして、強調されている（サッポロビール・ニュースリリース 2008.12.25）。

コミュニケーション戦略においては、これまでのCMでの贅沢なシーンや、食にフォーカスした“エビス=ちょっと贅沢なビール”というイメージを2009年には「エビスは時間をおいしくします」というイメージに一新するとしている。従来、飲み手をメインとするCMはなかったが、今回はメインキャラクターに小泉今日子、浅野忠信、高橋幸宏らをCMに起用し、一貫したイメージの訴求を行う（同上）。

従来のユーザーの中心は40-50代であったが、“エビス”に対して敷居の高さを感じている20代や30代が親しみを感じて、もっと“エビス”を飲んでもらえるように、小泉今日子や浅野忠信を起用している（宣伝会議 2009.2.15, p. 46）。

・“2010年「エビスブランド戦略」”

“2010年「エビスブランド戦略」”では、発売から120年を迎え、「エビスビールらしさの再

発見」がメッセージとして掲げられている(サッポロビール・ニュースリリース 2009.12.8)。

120年施策では、店頭、ウェブ、各種メディア他、あらゆる場面で、120年記念をキーワードに、顧客が“エビス”と接触する場面を作っていくとしている。具体的には、限定商品“120年記念・匠エビス”を景品とする大型キャンペーンの実施や、120年記念パック他のメモリアル商品の販売などに加え、顧客が実際の体験により、エビスブランドとの絆を深めることができるコンテンツとして、“エビスビール記念館”や“YEBISU BAR”の展開などがあげられている。これらの詳細は後述する。

コミュニケーション戦略では、“エビスビールらしさの再発見”をテーマに、日本・四季・粋・歴史・伝統・逸話・製法・原料等を伝え、顧客それぞれが持っている自分ならではの“エビス”の味わいを再認識し、“エビス”を飲みこなす喜びを感じてもらえるようにするとしている。そのためテレビCMでは2つのバージョンを展開し、1つは恵比寿様が120年を機会に味わいの魅力について自ら語るバージョンであり、もう1つは“エビス”と親和性の高い日本の四季や文化にフォーカスし、身近でありながら奥深い日本情緒とともに“エビス”を味わうシーンを上質に描いていくバージョンとなっている。芸能人をメインキャラクターに起用した昨年とは大きく異なり、従来のイメージや訴求法に復古している印象を受ける。

製品ラインの拡大に関して、“エビス”においてはこれまで様々な味わいを持つエクステンション商品が開発・発売されてきている。2010年も“エビス”とは異なる味わいとなる価値を有し、新たなエビスブランドの楽しみ方を顧客に提案し得る商品を展開していくとしている。その具体策の1つとして、“シルクエビス”の全国通年発売があげられている。エクステンション戦略に関しては、後ほど詳細に検討する。

4.2. マーケティング施策

・パッケージ

3月、4月の“お花見”や“卒業”など“ハレの日”が多い季節にあわせ、例えば牧野伊三夫による“春はエビス”という力強い文字と、鯛や筍のイラストが配置されたパッケージの投入など、積極的な取り組みが行われている(サッポロビール・ニュースリリース 2008.1.16)。また、父の日にも特別なパッケージが用意されるなど、季節やイベントにあわせた、さまざまなデザインのパッケージが投入されている(サッポロビール・ニュースリリース 2008.4.2)。

・キャンペーン

たとえば、“エビス 至福の贅沢プレゼントキャンペーン”では、期間限定の老舗宿や人間国宝のタンブラーなど、エビスブランドが提案する上質で文化的な日本の贅沢がプレゼントされている(サッポロビール・ニュースリリース 2008.4.23)。また、“エビス 120年記念醸造「匠エビス」プレゼントキャンペーン”など(サッポロビール・ニュースリリース 2010.1.15)、数多くのキャンペーンが積極的に行われている。

・“ラッキーエビス”

通常、“エビス”のラベルの恵比寿様は鯛を一匹しか抱えていないが、数百本に1本程度という非常に低い確率で、もう一匹、鯛を抱えているラベルがあり、縁起のいい、“ラッキーエビス”と呼ばれている。これも和食をテーマとする人気の高い漫画である『おせん』11巻(2006, pp. 12-13)に取り上げられ、話題となっている。こうした漫画はエビスビール記念館で展示されている。

・限定商品

2007年より、日本最大のクルーズ客船“飛鳥

2”の船内限定で“エビス ASUKA CRUISE〈まろやか熟成〉”が発売されている（サッポロビール・ニュースリリース 2007.3.23）。この商品は、“飛鳥2”で過ごす“悠々とした上質な時間にふさわしいビール”というコンセプトのもとに、“飛鳥2”専用に特別に醸造されたものである。通常の“エビス”よりも多くの麦芽を使用し、時間をかけてゆっくりと仕上げることで、アルコール分5.5%とやや高めでありながら、深みとコク、まろやかな味わいに仕上げている。また、デザインは“飛鳥2”のイメージカラーである青色に、金の配色を基調とし、中央には大きく船体のイラストが配されている。

日本を代表するクルーズ客船“飛鳥2”において、日本のプレミアム・ビールの代表であるエビスブランドの商品を販売することで、より一層の価値向上を共に図れ、また特定の飲用シーンを想定したビールという新しい試みであることから、マーケティング戦略上でも貴重な情報が得られる。

この他、超長期熟成や琥珀エビスなど、期間限定で新しいタイプの“エビス”を積極的に投入している。

・ギフト（お歳暮・お中元）

プレミアム・ビールである“エビス”はお歳暮やお中元などのギフトと相関が高く、“2009 SAPPORO SUMMER GIFT”（サッポロビール・ニュースリリース 2009.4.8），“2009 SAPPORO WINTER GIFT”（サッポロビール・ニュースリリース 2009.9.2）などでも、“エビス”を中心としたラインナップとなっている。

・ホームページからの情報発信

2004年には、ホームページ上でオリジナルWEB小説「プレミアムストーリーズ」が公開されており、小説を堪能しながら“エビス”を飲むことで、顧客のくつろぎの時間が、一層豊

かで贅沢なものになることが意図されていた（サッポロビール・ニュースリリース 2005.4.15）。

また、現在の“エビス”専用サイトでは、“エビス”らしいゆったりとした時間を楽しめる、ローカル線との取り組み“Y列車で行こう！”が実施されている（サッポロビール・ニュースリリース 2009.12.2）。年間を通じ、各地のローカル路線周辺の文化や風土を一緒に紹介し、何気ないローカル線の旅が“エビス”があることによって、いつもより豊かで幸せな時間に変わることを訴求されている。第1弾では、房総半島西側を走る内房線を取り上げ、その内房線の旅にふさわしい、旅の時間をおいしくする弁当として、エビス特製駅弁“エビス亭 暑中乃膳”が企画され、万葉軒より製造・販売されている。

・“エビスビール記念館”

2010年2月25日にサッポロビール本社地下1階にオープンした“エビスビール記念館”は、国内では珍しい、単独商品ブランドの記念館である。“エビス”の時代ごとの商品や貴重な資料が紹介されている“エビスギャラリー”，一杯400円で試飲できる“テイastingサロン”，オリジナルグッズが販売されている“ミュージアムショップ”などが設置されている（Fuji Sankei Business i 2010.2.25, p. 26）。また，“エビスギャラリー”をガイドしてくれる試飲付きの“エビスツアー”（500円）も実施されている。

実際に参加した“エビスツアー”では、自らがオルゴールを回すことにより，“エビス”のテーマ曲といえる“第3の男”が流れてきたり、試飲時には“ラッキーエビス”など，“エビス”に関するクイズも行われ，“エビス”をしっかりと体感できる場となっていた。

・“YEBISU BAR”

エビスの魅力を発信する飲食店舗を目指す

“YEBISU BAR（エビス バー）”の第1号店を、サッポロライオンと連携し、2009年12月9日に銀座にオープンさせている。2010年以降も店舗数を拡大し、食とエビスの関わりを中心に、エビスの味わいを新しい形で顧客が体験できる機会を増やすとしている。

ちなみに、サッポロライオンのホームページでは、「“YEBISU BAR”は、エビスビールを通じて西洋化された現代のライフスタイルの中で息づく日本の味と心を感じていただくことを目指す“和モダンビヤバー”です。店内はブランドカラーであるエンジ色を基調とし、スタイリッシュなデザインでありながら、日本の伝統工芸を連想させるモチーフや素材を使用した、上質で安らぎの空間です。工場直送の樽生エビスビールの全ラインナップを揃え、個性豊かなそれぞれのエビスビールの味わいに合わせたお料理とのマリアージュをお楽しみください。」と紹介されている。

個別の料理でも、“エビス”に漬け込んだ“八幡鯛のカルパッチョ”や“エビス〈ザ・ブラック〉”で煮込んだ“北海道樽前湧水豚のスペアリブ”など、“エビス”が徹底的にアピールされている（Fuji Sankei Business i 2010.2.25, p. 25）。

5. エクステンション戦略

現在、“エビス”は、オリジナルに加え、“エビス〈ザ・ブラック〉”、“エビス〈ザ・ホップ〉”、“シルクエビス”など、そのラインを拡大させている。こうした“エビス”のエクステンション戦略について検討していく。

5.1. ライン拡張の動機

新ジャンルの隆盛などにより、単に安く酔えればよいという風潮が強まり、ビール文化というものが薄れつつある。サッポロビールには、「“エビス”は、色や味の奥深さなど、日本のビー

ル文化を広げてきた」という自負があり、こうした事態の進行を食い止める必要性を感じていた。

また、ライン拡張には現在の“エビス”のメインとなる顧客層の満足度をさらに高めることに加え、“エビス”への関口を広げ、エントリーユーザーを獲得するという狙いもある。“エビス”のメインの顧客層は40-50代の男性となっている。この背景として、20代でビールに出会い、30代前後でビールの味の違いが気になり、40代で“エビス”に行き着き、ロイヤルカスターとなるパターンが多いようである。もちろん、年齢に比例し、経済的な余裕が拡大していくことも影響している。一方、少子高齢化の影響などにより、日本のビール市場全体が縮小傾向のなか、“エビス”顧客予備軍の育成も重要な課題であり、ライン拡張には若者を惹きつけ、アピールするという意図もある。

さらに、商品数を増加させ、店頭のパネルにおける存在感を高め、消費者にアピールし、売り上げを拡大させるという狙いもある。

5.2. ライン拡張の是非

“エビス”はサッポロビールを代表する商品であり、どのような事柄に対しても、社内から注目される。ましてや、“エビス”のライン拡張となると、ことさら大きな話題となり、万が一、うまく進行しなかった場合、その影響は新商品に限定されず、エビスブランド全体、さらには会社全体に波及するリスクがあるため、当然のことながら、社内でも否定的な意見が少なくなかった。

また、長い歴史を持つエビス固有の問題として、長期にわたり、今までのオリジナルの“エビス”に高いロイヤリティを有する顧客の一部には、こうした新たな取り組みに対して批判的な意見があることも事前の調査において明らかになっていた。他のビールよりも高価格である

にもかかわらず、飲み続けてくれた顧客の“エビス”へのロイヤリティは他のビールと比較して圧倒的に高いことは明確であり、その分、賛否いずれの場合にしろ、強い意見となっている。

このように、社内・社外ともに、“エビス”への思い入れは強く、ライン拡張については、双方を納得させる基本方針や製品を作り上げ、説明責任を果たしていかなければならなかった。こうした重要かつ困難な課題を取り扱う部署として、エビスブランド戦略部は立ちあげられている。エビスシリーズの商品企画やマーケティング、営業管理などの権限は、エビスブランド戦略部に集約しており、“エビス”の開発から育成までのすべてを司る。新たな取り組みへの軋轢、他部署からのプレッシャーなど、“エビス”に対する社内外の厳しい目に、この部が主導し、物事を進めている。

ちなみに、一般に社内では部署間で利害が相反することも少なくはなく、さまざまな反対意見が出てくることが予想されるが、“エビス”の新ラインに関しては、説得力のある商品戦略を構築できれば、営業も生産も納得し、モチベーションの高い全社一丸の取り組みが実践されている。これはサッポロビールの風土という側面もあるだろうが、全社的な“エビス”への熱い思いや誇りや高い期待に大きく起因していると考えられる。

5.3. ライン拡張の実際

長い伝統を保有し、会社を代表する商品であり、また顧客からの目も厳しい“エビス”という製品のライン拡張は、しっかりとした理念のうえ、厳格に行われている。まず、“エビス”の基本的な理念として、「日本のビール文化を豊かにしたい」、「世界のビール文化を日本に伝えていきたい」ということがあげられ、これに準拠したもののみ製品化される。さらに、社内的には“エビス憲法”とも呼べる、エビスブラン

ドブックというものがあり、開発、製造、営業などに関する細かな事項が記され、全社的に厳守されている。

実際のプロセスに注目すると、ケースバイケースではあるものの、製品開発とプロモーションを中心とするマーケティング・プランの開発は同時進行的に実施される場合が多い。例えば、2007年に発売された“エビス〈ザ・ホップ〉”は、ターゲットを20-30代に設定し、このターゲット層から高い満足度を獲得することができ得る製品やプロモーションの開発がほぼ同時に進行している。ちなみに、こうした新商品の市場投入は、味、価格、パッケージ、ネーミングを含め、最終的には取締役会にて決済される。

5.4. ライン拡張により誕生した商品

さまざまな課題を乗り越え、2003年にライン拡張の第一弾として、“エビス〈黒〉”が発売された。黒ビールが選定された理由は、通常のビールと比較し、色や味などが明確に異なるため、ビール文化を広げるという基本コンセプトに適合したからである。ライン拡張に関して、現在は地域やインターネットなど、限定販売を経ることが多いが、“エビス〈黒〉”はいきなり全国に通年発売された。結果、わずか2週間で売り切れ、一時休売となり、恵比寿様が「ごめんなさい」と品切れを詫げるCMまで放映されるほど好調に推移した。

現在は、黒をリニューアルした“エビス〈ザ・ブラック〉”に加え、“エビス〈ザ・ホップ〉”、“シルクエビス”が販売されている。こうした“エビス”のライン拡張はオリジナルの“エビス”の重要なポイントである良質な麦芽、厳選されたアロマホップ、エビス酵母をベースとしており、これらはエビスシリーズのブランドアイデンティティといえるであろう。

各商品のコンセプトを整理すると、深いコク

という味がクローズアップされているオリジナル“エビス”に対して、“エビス〈ザ・ホップ〉”は開発において香りに注目し、爽やかなホップの香りが強調されている。“シルクエビス”では、きめ細かい泡、絹のようになめらかな口当たり、上品な味わいが強調され、結果的に女性を重視する商品となっている。このように、いずれもオリジナルの“エビス”を核としたうえで、それぞれの個性が強調されている。

さらに、サッポロビールのホームページでは、上記3商品のこだわりを以下の通り、紹介している。

・“エビス〈ザ・ブラック〉”のこだわり

“エビス〈ザ・ブラック〉”では、製造、仕込、発酵・貯蔵工程におけるこだわりが紹介されている。具体的には、熟練の技術者が専用のロースターで、220℃から230℃の温度を維持しながら、じっくりローストすることや、カラメル麦芽の増量、10℃前後の低温で約10日間かけでの発酵などが取り上げられている。

メッセージでは、「のどの渴きを一気に癒すというタイプではないが、時間が経ってもそのおいしさを十分に味わうことができるビールゆえ、一日の終わりの自分の時間を、ゆったりと満ち足りた気分で過ごすパートナーに相応しいビールである」と推奨している。また、ホームページでは、オリジナルの“エビス”と“エビス〈ザ・ブラック〉”を混ぜて飲むハーフ&ハーフなども提案されている。

・“エビス〈ザ・ホップ〉”のこだわり

“エビス〈ザ・ホップ〉”のこだわりとして、チェコ産ファインアロマホップが取り上げられ、ドイツ・バイエルン産アロマホップにこのチェコ産のホップをバランス良く加えることで、爽やかな香りを実現している。

・“シルクエビス”のこだわり

オリジナルの“エビス”の原料・製法をベースに、協働契約栽培の小麦麦芽を配合することにより、きめ細かい泡、絹のようになめらかな口当たり、上品な味わいを実現している。また、通常の麦芽をより多く使用し、より上品で豊かな味わいとなっている（アルコール分：5.5%）。

期間限定販売も含めた、エビスのライン拡張の経緯は、以下の通りである。

・2003.5.28 “エビス〈黒〉”

日本のビール文化の向上に貢献すべく、日本には十分に根付いていない黒ビールに注目し、エビスブランドならではのこだわりを込めて“エビス〈黒〉”として発売（サッポロビール・ニュースリリース 2003.4.2）。

・2005.3.9 “エビス超長期熟成”（インターネット限定販売）

従来の約2倍の期間、熟成させ、アルコール度数は高めの約6%、色あいはやや濃く仕上げ、一層の深みとコクのあるまろやかな味わいを実現（サッポロビール・ニュースリリース 2004.10.13）。

・2006.11.22 “琥珀エビス”（限定醸造発売）

オリジナルの“エビス”より麦芽を増量し、厳選したクリスタル麦芽を加える事で、琥珀色の深みのある味わいを実現したアンバービール（サッポロビール・ニュースリリース 2006.9.20）。

・2007.3.7 “エビス〈ザ・ブラック〉”

じっくりローストした黒麦芽に従来よりカラメル麦芽を増量し、バランスよく配合することで、よりコクのある、まろやかな深い味わいを実現（サッポロビール・ニュースリリース

2006.12.26)。

・2007.4.4 “エビス 〈ザ・ホップ〉”

協働契約栽培をしているドイツ・バイエルン産アロマホップに、同じく協働契約栽培のチェコ・ザーツ産ファインアロマホップをバランスよく加え、心地よい香りを実現（サッポロビール・ニュースリリース 2006.12.26）。

・2009.3.4 “シルクエビス”

既存の“エビス”の原料・製法をベースとしながら、小麦麦芽を一部配合することで、きめ細かい泡、絹のように、なめらかな口当りを実現（サッポロビール・ニュースリリース 2008.12.25）。

・2009.7.3 “エビス スタウト クリーミー トップ”（飲食店限定発売）

日本人のためのスタウト（黒ビール）タイプを追求した結果、本場ドイツに負けない味わいでありながら、日本の食との相性もよい“エビス”を実現（サッポロビール・ニュースリリース 2009.6.29）。

費用対効果の点から、まずオリジナルの“エビス”と一般のビールを比較すると、原料や熟成時間などの違いにより、当然、“エビス”はコスト高となっている。しかし、その分は割高な商品価格設定において十分に吸収されている。さらに顧客からの強い支持により、順調な販売状況となっており、利益をもたらす商品となっている。

次に、オリジナルの“エビス”とライン拡張により誕生した他のエビスブランドとを比較すると、まず商品の原価レベルにおいては、例えば“シルクエビス”における、小麦など、原料において若干のコスト増要因があるものの、新たに大型の設備投資を行う必要はないため、全

体として大きなコスト増とはなっていない。むしろ、新商品の発売にあわせて実施するプロモーションの費用が大きな負担となっている。

また、“エビス”は高い知名度を有しているものの、流通業者との折衝においては、特別に有利に作用することはなく、他の商品同様、厳しい交渉となる場合が少なくはない。もっとも、2006年当時、プレミアム・ビール・ブームの時には、流通業者から引く手あまたの状況であったが、現在は商品力はもちろん、売り方の提案力も求められている。

6. “エビス”の課題と今後の方向性

・価値の創造

いろいろなアイデアや思いはあるものの、実際にビールで実現できることは限られており、少し高い価格に消費者が納得してくれる価値を実現し、提供していくことは難しい課題となっている。

・ブランドの再構築

120周年を迎え、情報をより積極的に発信していく。具体的には、“エビス”が少し高い理由づけを、エビスビール記念館での歴史紹介、YEBISU BARにおける飲食シーンの提供などを通じた経験価値の提供により、実践していく。

昔のブランドというものへのイメージは“おごそか”や“あこがれ”などが強かったものの、現在は“あそこはおもしろそう”など、従来のように高い位置ではなく、自分たちの身近にあるものに対して、高くブランドを評価する傾向が強いとの理解のもと、顧客により近づき、“エビス”体験の機会を拡大させるとしている。

市場環境は厳しく、“高く払う理由がない”と、一度、消費者に判断されてしまえば、その修正は難しく、顧客の中でしっかりと価値化してもらえるように速く、積極的な動きが重要になっ

ている。そのために、現在のブランドイメージである“上質”や“和”をさらに尖がらせ、既存顧客の満足度を高めることに加え、ライン拡張に代表されるように山裾を広くし、新規顧客の獲得にも精力的に取り組んでいる。

こうしたマネジメントは極めて難しく、例えば2009年のタレントを活用したテレビCMを中心とするキャンペーンは、顧客層拡大には有効であったが、従来からのコアな顧客の一部からは高い評価を獲得できないなどの問題があり、誕生120周年を迎え、2010年は原点回帰、“本物”を強調するプロモーションが展開されている。

・“エビス”の位置づけ

社内において、“エビス”をどのように位置づけるか？は重要な課題となっている。例えば、短期的にシェアを重視すると、“エビス”のライン拡張を発泡酒にまで広げれば、大きな売り上げ増となるであろうが、長期的視点からはエビスブランドに負の影響を与えることが懸念される。飲酒人口が減り、ビール市場も減少傾向にあるなか、高い値段を払ってでも買ってもらえる理由づくりは大きな課題となる。

また、近年、急激に販売数を増加させているサントリーの“ザ・プレミアム・モルツ”に対しては、特別に意識して対抗策を講じるのではなく、「これまでの地道なエビスの歩みをさらに極める」、「エビスの本質を伝えていく」、「エビスを太くする（ライン拡張）」などにさらに徹していくとしている。「ザ・プレミアム・モルツ」の躍進の陰には、“モルツ”を大きく犠牲にした面が否めないが、サッポロビールでは“黒ラベル”への人気は根強く、風味も大きく異なるため、一般のビールでは“黒ラベル”、プレミアム・ビールでは“エビス”という両輪を強化し、サッポロビールのコーポレート・ブランドを高めていく。また、“黒ラベル”はとりわけ東日本での

人気が高く、西日本は東日本に比べ、ややシェアが低いという傾向が若干ある。“エビス”はそういう偏りが無いなど、さまざまな補完関係がある。

7. 結論

7.1. プレミアムの創造

・本物へのこだわり

1890年に発売された“エビス”は、当時、似たような味のビールが多いなか、ドイツから機械設備を導入し、ドイツ人醸造技師を招いて作られた。その結果、1900年のパリ万博で金賞、1904年のセントルイス万博ではグランプリを受賞するなど、世界で認められた。

また、戦争を経て、28年ぶりの1971年の復活に際し、単なるブランドの復活ではなく、ドイツに負けない本物の日本のビールの商品化を目指し、1916年に発布されたドイツのビール純粋令「ビールの醸造には大麦、ホップ、水以外のものをを用いてはならない」にならい、麦芽、ホップ、水以外の副原料を一切使わずにつくられた高級ビールとして、“エビス”を完成させている。

・先陣を切る

1890年の発売、1971年の復活ともに、他社に先駆け、高級ビールを市場に投入したことになる。

・強いリーダーシップ

馬越恭平のリーダーシップによる日本初となる“恵比寿ビール Beer Hall”のオープンをはじめとする、さまざまなプロモーションの展開や、復活時における本場ドイツに負けない本物のビールをつくるという社長であった内多蔵人の強い意志は社内に深く浸透したと考えられる。

・プロモーション

ビアホールや正月のパレードなどエビスが誕生した1890年代には大々的なプロモーションが展開された。また、復活に際し、1971年の発売時には、新聞、雑誌、ポスターなどで積極的な広告展開がなされ、翌年の1972年には、純金・純銀製の恵比寿像が当たるキャンペーンを展開するなど、当時、大きな話題となっている。

7.2. プレミアムの継続

・本物を守り抜く

1971年の復活以来、味のレシピは変わっていない。むしろ、いかにこだわりの本物の味を守りぬくかということが難しく、熟練した技師による官能検査の徹底など、最終的には人により、味が守り続けられている。

・本物を追い求め続ける

レシピは変更していないが、何よりもビールの根本のところ、つまり基本価値である味に徹底的にこだわり、真摯に取り組んできている。例えば、最新の機械設備を導入したフレッシュキープ製法や極めて高いレベルでの原料調達や製造を愚直に実践している。

・顧客との関係性

基本価値である味にこだわり、本物を追求し続けてきたことを顧客が評価し、長い歴史のなかで、そうした支持がさらに深まるという顧客との関係性がしっかりと構築されてきている。つまり、“エビス”に関わるスタッフの真摯な取り組みに顧客が共感し、支え続けてくれている。

また、例えば人気漫画の『おいしんぼ』でエビスが紹介され、売り上げが拡大したことは、一般的な成功要因分析では、偶発的な要件として捉えられがちであるが、本物にこだわった真摯なモノづくりの態度に対して、作者が強く共感した側面もあったのではないかと推測され

る。ちなみに、『おいしんぼ』に加え、『新世紀エヴァンゲリオン』2巻(1996, pp. 42-43)や、『おせん』11巻(2006, pp. 12-13)にも取り上げられ、話題となっている。

・高い機能的価値と顧客との関係性をベースとしたプロモーション

1994年に大々的に展開された「エビスビールあります。」キャンペーンは、単なる思いつきの広告ではなく、長期にわたる顧客との強い関係性がベースとなっている。つまり、“エビス”のこだわりに対して、高いロイヤリティを持ち、採用し続けてくれた飲食店があったからこそ、実現したキャンペーンである。店頭に掲げられた「エビスビールあります。」のポスターやテレビCMは、従来、どちらかといえば、あまり目立つことがなかった“エビス”のこだわりと、それに対する顧客の強い支持を表面化させ、一般の消費者に広める結果となった。1996年の販売数がキャンペーン展開前の1993年の3倍となっていることから、このキャンペーンの効果の大きさは容易にわかる。

・全社的取り組み

“エビス”のみを取り扱う、エビスブランド戦略部の立ち上げや、毎年、エビスブランド戦略がニュースリリースで発表されるなど、全社的に注力されていることがわかる。また、エビスビール記念館やYEBISU BARなど、大がかりなプロモーションの展開にも社運をかけるほどの意気込みが感じられる。

・リーダーシップ

エビスビール記念館や大々的なプロモーションをはじめ、“エビス”にみられる、さまざまな全社的取り組みは、当然のことながら、トップの強いリーダーシップのもとに行われている。

・社員の商品への思い：“商品愛”

インタビューにおける「エビスビールを日本で最高のビールと自負している」という担当者の言葉に代表されるように、サッポロビールの内部でも、“本物のビールへのこだわり”が“エビス”に対してはより強くある。こうした社員の商品への強い思いは“エビス”の製造、広告、営業などを実践する際に大きなバックボーンとして有効に機能していると考えられる。

・きめ細かなプロモーション

時代に合わせた訴求すべきメッセージの微修正、季節やイベントに合わせたパッケージの変更、定期的なキャンペーン、限定商品、ホームページでの情報提供など、きめ細かなプロモーションが積極的に行われている。

・ライン拡大

“エビス〈ザ・ブラック〉”、“エビス〈ザ・ホップ〉”、“シルクエビス”など、積極的なライン拡大が行われている。こうした新製品投入により、店頭での存在感の向上、消費者ニーズの把握、さらには“エビス”に対する社会からの注目度を陳腐化させない効果も生じていると考えられる。

・長い歴史

これは結果論的要因となるが、こうした取り組みが結実し、120年という長い歴史となり、消費者からは歴史ある伝統的なプレミアム・ビールとしての評価を得ている。

7.3. さらなるロングセラーに向けて

“エビス”の事例を通じて、愚直に本物のビールを志向し続けてきた結果、極めて高いロイヤルカスタマーの創造、およびプレミアムの価値を継続させることに成功していることがわかった。また、製品とプロモーションがうまくリン

クしていることも明らかになった。こうした取り組みの結果、2006–2007年あたりに生じたプレミアム・ビールのブームの後、シェア上位の麒麟やアサヒの商品が市場から撤退していくなか、現在に至るまで“エビス”は順調にビール内シェアを伸ばしている。

長い歴史を持つということは、消費者に対して大きな信用を与え、強いメリットになると同時に、その分、社内および顧客からの期待や関心も大きく、伝統を守るという宿命も負うことになり、新たな取り組みに対して消極的にならざるを得ない部分もある。しかしながら、少子高齢化が進み、ビール市場が縮小傾向にある状況において、ブランドを陳腐化させないためには、挑戦し続けることが重要となる。よって、オリジナルの“エビス”においては、伝統の味を守り抜き、本物を極めるために真摯な取り組みを続けるとともに、一方では積極的なライン拡張により、消費者ニーズを把握しながら、市場での存在感をさらに高めていくという戦略は、ロングセラー化している“エビス”の価値のさらなる継続に有効に作用すると考えられる。

また、「エビスビールあります。」キャンペーンが大々的に展開された1994年当時は、アサヒビールの“スーパードライ”が急激に勢力を拡大させている時期でもあり、チャレンジャーによる差別化戦略という意味合いもあったと考えられる。

最後に、インタビューにおいて、「プレミアムを継続させるために重要なことは？」との質問に、「やめない、あきらめない」とのコメントがあった。当たり前のことと言ってしまうまでもだが、現代の市場環境の変化は激しく、またPOSにより、商品の売れ行きがリアルタイムで把握できるような状況において、商品のライフサイクルが急激に短縮化してきている。こうした環境下で、実際の組織において、商品を

継続させることは極めて困難な課題となっているが、だからこそ本物にこだわった商品を開発し、大事に育てていくことが他の商品との差別化において重要な要件の1つになり得ると言えるであろう。

謝辞

サッポロビール様への個別訪問面接調査においては、資料のご提供など、大変お世話になった。この場を借りて、深く御礼申し上げたい。なお、当然のことながら、あり得べき誤謬はすべて筆者に帰する。

参考文献

- 『エビス本』(2009) エイムック 1715, 榎出版社。
きくち正太(2006)『おせん』11巻 講談社。
国税庁(2001)「平成13年度酒類小売業者の経営実態調査結果について」。
国税庁(2006)「平成18年度酒類小売業者の経営実態調査結果について」。
貞本義行・画 Gainax・作(1996)『新世紀エヴァンゲリオン』2巻, 角川書店。
サッポログループ『CSRレポート2009』。
サッポロビール広報室(2010.1.15)「サッポロビール株式会社 課税移出(取引)数量報告〈2009年通期〉」。
サッポロビール・ニュースリリース(2003.4.2)。
サッポロビール・ニュースリリース(2004.10.13)。
サッポロビール・ニュースリリース(2005.4.15)。
サッポロビール・ニュースリリース(2006.9.20)。
サッポロビール・ニュースリリース(2006.12.26)。
サッポロビール・ニュースリリース(2007.3.23)。
サッポロビール・ニュースリリース(2008.1.16)。
サッポロビール・ニュースリリース(2008.4.2)。
サッポロビール・ニュースリリース(2008.4.23)。
サッポロビール・ニュースリリース(2008.12.25)。
サッポロビール・ニュースリリース(2009.4.8)。
サッポロビール・ニュースリリース(2009.6.29)。
サッポロビール・ニュースリリース(2009.9.2)。
サッポロビール・ニュースリリース(2009.12.2)。
サッポロビール・ニュースリリース(2009.12.8)。
サッポロビール・ニュースリリース(2010.1.15)。
サントリー・ニュースリリース(2009.4.3)。
宣伝会議(2009.2.15) No. 759。
日本経済新聞(2009.12.9)。
日本経済新聞(2010.1.16)。
花咲アキラ・画 雁屋哲・作(1988)『おいしんぼ』(16巻) 小学館。
Fuji Sankei Business i(2010.2.25)。
(ホームページ)
サッポロビール・ホームページ(<http://www.sapporobeer.jp/>)
サッポロライオン・ホームページ(<http://www.ginzalion.jp/>)
日経テレコン21・POS情報(<http://telecom21.nikkei.co.jp/>)。