

# 高付加価値商品のマーケティング Y. MARKET BREWING のケース

大 崎 孝 徳

## 目 次

1. はじめに
2. 日本のビール市場
3. 大手ビールメーカーにおける差別化戦略
4. 地ビールメーカーの実際
5. おわりに

## 1. はじめに

日本では人口の減少に伴い、食品をはじめ、多くの商品において市場規模の縮小傾向が顕著になってきている。とりわけ、本論文で取り上げるビール市場は若者のビール離れの影響も加わり、厳しい状況である。こうした環境のもと、大手ビールメーカーは、多くの消費者から支持を得られそうな商品に対してマス広告や人間的な営業を中心に徹底したプロモーションを行うマス・マーケティングという従来の手法に加え、ビールに対して強いこだわりを持つ消費者を対象に高価格な商品を展開するプレミアム・マーケティングにも着手し始めている。

さらに、従来、観光地など、その地域でしか飲めないという希少性のみを売りにしてきた感が強い地ビール（クラフトビール）の世界においても、機械による大量生産を主とする大手には真似のできない個性的なビールを市場に投入することにより、消費者から高い支持を集める企業が誕生してきている。

## 2. 日本のビール市場

日本の人口は2008年の12,808万人をピークに減少し続けている（統計局ホームページ）。さらに、成人1人当たりの酒類消費数量は1992年度の101.8Lをピークとして減少傾向にあり、2013年度には82.8Lとおよそ8割にまで減少している（国税庁課税部酒税課2015, p. 3）。こうした変化に伴い、日本における酒類消費数量は1996年度の966万KLから2013年度には859万KLと9割程度にまで減少してしまっている（国税庁ホームページ）。

酒類市場の構成比に注目すると、焼酎や一般にカクテルと呼ばれるリキュールがその割合を大きく伸ばし、とりわけリキュールは2013年度には市場の4分の1を占めるまでになっている（国税庁課税部酒税課2015, p. 3）。一方、日本酒は14.5%（1993年度）から6.8%（2013年度）へと半数以下にまで減少している。また、ビールも1993年度には72%を占めていたものの、2013年度には31%へと大きく減少してしまっている。1993年度には市場に影響を与えていなかった発泡酒やその他の醸造酒（第3のビール）を加えても、48%であり、日本のビール類

市場が大きく減少していることは明白である。

日本のビール市場における大手メーカーのシェア（2014年度）に注目すると、トップはアサヒで38.2%と5年連続の首位となっている（日経 MJ 2015.1.19, p. 11）。2位が麒麟で33.2%、以下、サントリー（15.4%）、サッポロ（12.3%）と続く。つまり、日本のビール市場は大手2社で市場の7割、4社に拡大すると99%を占める状況となっている。

### 3. 大手ビールメーカーにおける差別化戦略

日本の大手ビールメーカーがこれまで行ってきたマーケティングは、多くの人から支持を得ることができる1つの商品に対して、大きな投資を実行し、大々的なマスメディアを活用した広告や豊富な人的リソースを活用した営業など、いわゆるマスマーケティングであった。こうしたマーケティングは現在でも主流ではあるものの、近年、高価格ながらもビールにこだわる消費者に向けたプレミアムビールなど、新たな取り組みも目立ってきている。

#### 3.1. エビスビール

現在でこそ、首位の座をサントリーのザ・プレミアム・モルツに譲っているものの、サッポロのエビスビールは長きにわたり、日本のプレミアムビールの代表的な存在である。エビスビールの経緯をたどると、100年以上も前にさかのぼることになる。

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年にエビスビール（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造られた本格的なビールであるエビスビールは評判が高く、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氏は日本発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、毎年正月にはエビスと社名を染め抜いた印ばんてん（はっぴ）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、エビスビールを日本を代表するビールにまで成長させた。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」と言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。

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氏の強いリーダーシップにより、28年ぶりにエビスビールは復活した。戦前よりエビスビールの営業に従事していた内多氏は、エビスビールに強い思いを持っており、自身の常務就任時にエビスビールの復活を試みたが、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）。内多氏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ビールの商品化を目指し、1516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作られた高級ビールであるエビスビールを完成させた。価格は当時の大瓶より10円高い150円という設定であった（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、エビスビールの広告を行わないことになり、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、エビスビール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『おしんぼ』(16巻, pp. 34-35)にエビスビールが登場し、「量は微々たるものですが、日本のメーカでも麦芽だけのビールを造っているのです。」「これこそ本格派のビールです。飲んだ後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ビールが紹介されたことは売上にも大きく反映し、消費者に対して認知度を高めることにより、販売を伸ばす可能性があることをサッポロビール社内においても確認でき、その後の「エビスビールあります。」キャンペーンへと発展していった。

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、エビスビールは一般消費者に広く認知されていたわけではないが、こだわりのある飲食店を中心に極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、エビスビール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、エビスビールと飲食店の双方にとって大きな相乗効果を上げることになった。「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、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)。2008年にはプレミアムビール・シェア1位の座をザ・プレミアム・モルツに譲ったものの(日本経済新聞朝刊 2009.12.9, p. 15)、現在でも日本のビール市場において存在感を示している。

### 3.2. ザ・プレミアム・モルツ

2001年、ザ・プレミアム・モルツの前身となるモルツ・スーパープレミアムがサントリーから発売され、2003年に現在の名称とパッケージになっている。2004年までは、50万ケースの出荷レベルにとどまっていたが、2005年のモンドセレクション受賞を契機に126万ケース(2005年)、550万ケース(2006年)、951万ケース(2007年)、1,149万ケース(2008年)とまさに右肩上がりとなり、2008年にはエビスビールを抑え、プレミアムビールのシェアでトップとなった(サントリー・ニュースリリース 2009.4.3)。

宣伝や営業力に定評があるサントリーのビール事業が長らく黒字化できなかった理由について、佐治信忠現会長は「消費者にうまいと思ってもらえるものを造れなかった。サントリーはそれを学ぶのに45年かかった」と語っている(日経ビジネス 2009.3.9, pp. 52-60)。サントリーは1963年、当時、キリンラガー全盛で苦味をしっかりと感じるビールが主流であった市場に、2代目の社長である佐治敬三氏が惚れ込んだ軽い味わいのビールで参入した。市場での主流商品とのあまりの違いに、消費者は「味が薄い」と拒否反応を示した。さらには「ウイスキーくさい」という中傷まで出る始末であった(同上)。消費者不在の、まさに造り手のエゴの塊のような商品になっていたわけである。

その後、1986年になって、ようやく麦芽100%でコクのあるモルツに転換した。「それまで我々が造ったものは絶対にうまいんだ、それをわからん方が悪いという、少し驕ったところ

があった。佐治敬三のそうした哲学を社内で打ち壊すことができなかった。それを壊すのは直系である息子の役目」と佐治信忠氏が考え、実行した(同上)。

1989年、副社長に就任した佐治信忠氏は武蔵野工場内に通常の20分の1の規模のミニブルワリーを建設し、ビールの商品開発と生産チームに「うまいビールを造れ」という指示を出した。研究室ではなく、量産移行が可能な本格的な施設で、それまで温めていた質の高いビールを造って、ノウハウを積み重ねろという意味だった(同上)。また、当時の工場は1回の仕込量が大きく、製造後の販売を考えると、個性的なビールを製造するのは難しいため、ヨーロッパのように小規模生産可能な施設が必要という事情もあった。

このようにトップの強力なリーダーシップのもと、ミニブルワリーまで建設して取り組むという大きなプロジェクトが立ち上がった。発売後には、サントリーが得意とする広告や営業などにより、順調な販売を積み重ね、今日に至っている。

### 3.3. キリンビールの取り組み

2014年にキリンビールの名古屋工場を見学した際、大変興味深いことがあった。試飲で提供されるビールにおいて、長年にわたり、同社を支えてきたラガービールがなくなり、一番搾りに一本化されていた。これは社内において極めて大きな決断であっただろう。このようにキリンビールにおいては、新たな取り組みが目立ってきている。

2014年10月には、地ビール最大手のヤッホーブルーイングと資本業務提携を実施した。提携に関して、キリンビールは役員などの派遣は行わず、若手社員を中心にインターネットの販促策や商品の開発ノウハウなどをヤッホーブルーイングに学ばせるなど、あくまで教え

を請う立場が強調されていた(日本経済新聞2014.9.25, p. 11)。

2015年5月には、主力ビールが一番搾りにおいて、全国9工場それぞれ味わいの異なる地域限定商品を発売した。商品開発は本社のマーケティング担当らが主導するのが一般的であるものの、各工場の醸造長の創造性に委ね、地元の醸造家が地元の人のことを考えて造る点が重視されている(日経産業新聞2015.5.19, p. 26)。

また、2015年に入り、クラフトビール事業にも本格的に参入している(キリンビール・ニュースリリース2015.2.23)。スプリングバレーブルワリーと名付けられたプロジェクトでは東京・代官山と横浜工場(横浜市)に醸造設備と併設の飲食店をオープンさせている。クラフトビールを常時十数品目製造・販売し、また自社の通販サイトでも販売している。このプロジェクトを行うにあたり、磯崎功典社長は、「消費者は大手のビールはどれも味が同じでつまらないと感じている」「このままでは日本のビールの未来はないと危惧している」とコメントしている(日経MJ2014.8.1, p. 14)。こうしたクラフトビールへの取り組みは他の大手ビールメーカーでも活発になってきている。

## 4. 地ビールメーカーの実際

地ビールは1994年4月の規制緩和政策の1つである酒税法改正による、①1年間の醸造下限量が従来の2,000KLから60KLに引き下げ、②製造免許取得手続きが簡略化され申請から取得までの期間が短縮などを機に1995年2月頃から現れ始める(岩田1997)。以後、全国に多くの地ビールメーカーが誕生したものの、地域の名産やお土産の域を脱することなく、あっという間にブームは過ぎ去り、多くの地ビールメーカーは廃業に追い込まれた。しかしながら、その

後、日本各地の地ビールを味わうことができるビアフェス（ジャパン・ビアフェスティバル）といったイベントの影響などにより、近年、人気は再燃してきている。1995年当時は、まちおこしを目的に地元の自治体や第3セクターといった地元主導型であったが、昨今では大手ビールメーカーの商品では味わうことのできない、パールエールなど、個性的でより本格的な味のビールを志向するメーカーが中心となってきた。

以下、名古屋市で地ビールを展開する Y. MARKET BREWING のケースを踏まえ、地ビール・ビジネスの実際について考察していく。情報収集のため、2015年10月19日、Y. MARKET BREWING を展開する(株)ワイマーケット社長の山本康弘氏への個別訪問面接調査を実施した。

#### 4.1. 運営母体：(株)おかだや

Y. MARKET BREWING は名古屋市に所在する酒類の卸売業を営む(株)おかだや（社長：山本康弘）が運営母体となっている。(株)おかだやは昭和13年に創業され、名古屋駅周辺の飲食店を中心に酒類の卸売を行ってきた。山本社長が家業を引き継いだのはバブルが崩壊した翌年であった。当時は顧客である飲食店の売上の減少に引っ張られ、自社の売上も減少傾向になっていた。さらに、従来、免許制で守られてきた業界であったが、規制緩和により、酒のディスカウント店の出店、コンビニでの取り扱いなどが本格化してきた。つまり、これまでは酒類卸業者間での競争であったが、そこに異業種から参入してきた新たなコンペティタとの競争が加わるようになった。縮小傾向の市場でコンペティタは増加するという厳しい競争環境であった。

こうした市場への対抗策として、(株)おかだやでは2つの施策が実行された。1つ目は地酒を

中心に付加価値の高い商品を扱うこと、2つ目は飲食店への物件紹介など、飲食店への幅広いサービスを提供することであった。こうした施策により、以後10年ほど、厳しい市場環境において、店の売上を大幅に下げることなく、商売を続けていた。

その後、社屋の1階に店舗を設けた。店舗では小売も行うものの、主たる目的は自らが日本中から厳選した、こだわりの日本酒を飲食店に対してPRするショールーム機能であった。狙いは見事に的中し、飲食店との関係性を深めることが実現した。しかしながら、地酒の世界にはしっかりとしたテリトリー制が整備されており、自らが紹介したいと思っても、同地域において他社が先行して販売している場合、取り扱うことができないという問題もあった。

#### 4.2. 地ビールの卸売

地ビールとの関わりは地元である愛知県の地ビールメーカーから商品を取り扱ってほしいと依頼されたことから始まる。当時は地ビールブームも去り、多くの地ビールメーカーが廃業に追い込まれていた時期であり、好調に推移するとは考えていなかったものの、取り扱いを始めた。

その後、地ビールを扱い出したことをきっかけに東京などの地ビール集会に参加するようになる。そうした集会では真のビール好きとも呼べる人たちが熱い思いを語るなど、大変な盛り上がりを見せていた。2005年頃でも、公会堂に700-800人ほど、コアなファンが集まっていた。また、実際に試飲すると、大手ビールメーカーとは異なり、フルーティな味など、おいしいと感じる商品が数多くあった。

当時、日本中の地ビールを扱っている企業は存在せず、先発優位性を獲得するうえでもいち早く手掛けたいと考えるようになる。先発優位性を強く意識した理由はテリトリー制により、いい日本酒を扱えなかった過去の経験によるも

のであった。また、大手4社による寡占状態となっている日本のビール業界への問題意識も山本社長にはあった。

こうして、まず5,6社からそれぞれ3,4種類の地ビールを仕入れ、商売を始めた。しかしながら、飲食店は500円で仕入れ、800円で販売することになり、国産ビールより1.5倍程度の高価格となった。こうした影響により販売は順調に推移せず、さらに2-3か月という短い賞味期限も商売を難しくしていた。廃棄ロスを防ぐためにネット上の楽天市場に出店し、販売する状況がしばらく続いた。ちなみにネットでの購入者は東京在住者がメインで、名古屋在住者はほとんどいなかった。

その後、飲食店に非常に適した物件の情報を得て、紹介するものの、出店しようという者が現れず、自らが飲食店の経営に着手することを決意する。例えば、焼酎ブームは飲食店の貢献が大きく、地ビールも店ができれば盛り上がるのではないかと考えて着手している。2008年にオープンした日本の地ビール専門の飲食店「CRAFTBEER KEG NAGOYA」は現在に至るまで順調な業績となっている。

これを起点に他の飲食店に対する地ビールの卸売を本格的に展開しようと考えていたものの、まず地ビールの世界は歴史が浅いということもあり、テリトリー制が整備されておらず、先発優位性が働かない。つまり自らが積極的に特定の地ビールをPRするメリットがないということである。さらに、ボトルの場合は卸値があるが、樽の場合は卸値がなく、飲食店は卸売業者と同じ条件でメーカーから購入することができる。このように歴史が浅く、様々なことが整備されていない地ビールの卸売においては、1卸売業者では乗り越えることが難しい多くの問題が存在している。

#### 4.3. 地ビールの製造

こうした問題を踏まえ、地ビールの卸売に加え、地ビールの製造を志向するようになる。この件に関して、「卸売という立場で商売をしてきて、いつかは流通の川上に立ち、自らが価格を決定したいという気持ちもあった」と山本社長はコメントしている。

自社の近くに貸ビルの物件が出たことを契機に、地ビールを製造する計画は本格化し、設備と人材の確保を開始する。まず設備に関しては、廃業になった鳥取の第3セクター経営のレストランから、状態のよい中古の設備を調達している。スタッフに関しては人脈を活かし、高い技術を持つブリュワール（ビール醸造者）を確保している。1年半の準備期間を経て、2014年1月より、名古屋市内唯一のクラフトビールブルワリーとして名古屋の玄関口「名駅」で醸造を開始している。ビールの1階は醸造所で、2,3階は出来立てのビールが味わえる飲食店「Y. MARKET BREWING KITCHEN」となっている。名前の由来は、名古屋の台所として有名であり、近隣に所在する柳橋中央卸売市場から付けられている。

当初は「Y. MARKET BREWING KITCHEN」に加え、他の飲食店への卸売（樽）、消費者への小売（ボトル）などを想定していたが、「Y. MARKET BREWING KITCHEN」の好調により、製造が追いつかず、ボトルに関しては他の地ビールメーカーからOEM供給を受けている状況である。

製品コンセプトに関して、「大手ビールメーカーには造れない、ビールの楽しさを伝えるもの」「飽きのこない本物の味」ということを山本社長は強調していた。また、細かい点はブリュワールを信頼し、すべてを任せている。職人はやはり自分がいいと信じる商品づくりに没頭したいというのが本音であろう。大手メーカーはもちろん地ビールメーカーですら、製造におけるコン

ピュア制御が増えてきている現状において、職人が思い通りのビールを造り、社長が応援するというスタイルはこだわりのこもった商品づくりにおいて重要なポイントと言えるであろう。

#### 4.4. 今後の課題

今後の課題として、まず生産量の問題が挙げられる。これは嬉しい悲鳴とも言えるが、販売に対して生産が全く追いついていない。そのために、工場の新設を検討する必要がある。新設するとなった場合、名古屋の地ビールにこだわるならば、工場も名古屋市に立地すべきではあるが、コストなどを考慮すると得策とは言い難い部分もある。また、OEM 供給に委ねるという選択肢もないわけではないが、消費者の反応がどのようなものかといった点が気になるところである。

また、東京商工リサーチ(2014)の調査では、8割を超えるメーカーが現在は地ビールブームであると回答しており、山本社長も同様の見解であった。「今はブームで多くの地ビールが売れているが、問題はブームが去った後、どう生き残っていくか。そのためのブランディングが重要」と強調していた。

さらに、長期的な課題としては、技術の伝承、規模が拡大していく中でのこだわりや品質の維持といった点も重要なポイントになってくるであろう。

## 5. おわりに

日本では1%の市場規模に過ぎない地ビールではあるものの、アメリカの地ビールは10%を超えている。スーパーでは大手のビールメーカー以上に様々な地ビールが並んでいる。また、店内で醸造した新鮮なビールを飲むことができるブルーパブも街中に多く見られる。こうした地ビールの繁栄は単に消費者により多くの選択

肢を提供するだけにとどまらず、雇用や税収など、多くの面において地元経済にプラスの影響を与えている。

日本の地ビールの場合、市場拡大に向けてはまだまだ多くの問題がある。例えば価格を見ると、ボトルが500円程度、店内のジョッキなら800円程度と大手ビールメーカーと比較すれば2倍程度の価格となる場合も少なくはない。規模を拡大させながら、こだわりや品質を維持していくことは容易なことではないであろうが、規模拡大を図り、価格を1.5程度にまで抑えることができればアメリカのように多くの人に許容される商品になるかもしれない。

## 謝辞

個別訪問面接調査においては、株式会社ワイマーケットおよび株式会社おかだやの代表取締役社長である山本康弘氏から長時間にわたるインタビューおよび資料提供などで多大なるご協力を頂戴した。ここに記して感謝の意を表したい。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ものである。

また、本研究はJSPS 科研費 25380583 の助成を受けたものである。

## 参考文献

- Fuji Sankei Business i (2010.2.25).  
 岩田 貴子 (1997)「新産業開発の位置づけとしての地ビール開発とマーケティング戦略の一考察」『白鷗大学論集』12 (1), 115-158.  
 『エビス本』(2009.4.30) エイムック 1715, 榎出版社.  
 キリンビール・ニュースリリース (2015.2.23).  
 国税庁課税部酒税課 (2015)『酒のしおり』.  
 国税庁ホームページ (<https://www.nta.go.jp/kohyo/tokei/kokuzeicho/tokei.htm>) (アクセス日: 2015.12.28).  
 サントリー・ニュースリリース (2009.4.3).  
 東京商工リサーチ (2014) 第5回 地ビールメーカー動向調査(<https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/>)

- 20141027\_01.html) (アクセス日: 2015.12.28).  
統計局ホームページ (<http://www.stat.go.jp/data/jinsui/>) (アクセス日: 2015.12.28).  
日経MJ (2014.8.1).  
日経MJ (2015.1.19).  
日経産業新聞 (2015.5.19).  
日経ビジネス (2009.3.9).  
日本経済新聞 (2009.12.9).  
日本経済新聞 (2014.9.25).  
花咲アキラ・画 雁屋哲・作 (1988)『おいしいぼ』(16巻) 小学館.