

## 〈研究論文〉

## ビール産業における製品差別化

水 川 侑

## はじめに

ここ数年におけるビールの需要は、年率2～3%の低成長にとどまっている。このためか、ビール各社は凄まじい勢いで新製品を開発し、市場占有率の拡大ないし市場の再分化を目指している。この結果、今年の新製品はデザイン変更を含め47種類（1983年5月現在）を数え<sup>1)</sup>、馴染の深いびんまで含めて製品を数えると、家庭用ビールは100種類にもなる。

最近における新製品開発は、ラガービールに対して生ビール、濃厚ビール、ライトビールを、またびん詰ビールに対して缶詰ビール、樽詰ビールを発売する形で行なわれている。そしてそれは、各社がファッション性、理屈抜きの面白さ等を売り物にするため味、アルコール度数、容器の大きさ、型、デザイン等の面で製品差別化競争を展開していることを意味する。勿論、これは最近における消費者のビールに対する嗜好の変化や購買形態の変化と関係している。たとえば、消費者は缶詰ビールの価格が同じ容量のびん詰ビールより高くても缶ビールをほとんど躊躇することなく購入するようになっているし、消費者に受けているものは、容器の「実用性、機能性というよりは奇異性、意外性に富んだ商品」<sup>2)</sup>である。また、「購買形態も宅配から店頭で買って持ち帰る傾向が強まっている。」<sup>3)</sup>このような現象は、だいたい1973～75年頃を境

## 目 次

## 〈研究論文〉

ビール産業における製品差別化……………水川 侑……………	(1)
編集後記……………	(25)

にして顕著になりはじめ、それが80年代になって開花した。

以下では、だいたい73～75年頃以降から83年央までに、各社が新製品開発競争＝製品差別化競争、従ってまた、それによる市場の細分化・再分化をどのように展開してきたかを叙述する。

〔注〕

- 1) 47種類のひとつが「生ビール」で、各社の内訳は麒麟6、サッポロ9、朝日17、サントリー15である。デザイン変更を含めないと、32種類で、各社の内訳は麒麟・サッポロ各6、朝日12、サントリー8である。ちなみに、82年にはデザイン変更を含めて約30種類の新製品が発売された。日本経済新聞、83年5月10日。同、8月2日。
- 2) 日経産業新聞、83年7月11日。
- 3) 日経、83年5月10日。

## I 高度集中型寡占

ビール産業は、典型的なガリバー型寡占産業である。この産業には、現在、麒麟麦酒、サッポロビール、朝日麦酒、サントリー、北海道朝日麦酒、オリオンビールの6社の企業が存在する。北海道朝日麦酒（1966年設立）は朝日麦酒の製造子会社で、独自ブランドでビールを販売していないが、オリオンビール（1957年設立）は沖縄の地場産業企業であるから、ビール産業は実質的には4社からなる寡占産業であるといつてよい。しかも、生産集中度は麒麟62.2%、サッポロ20.0%、朝日10.0%、サントリー7.8%（82年）であるから、高度集中型寡占産業である。その上、大規模産業<sup>1)</sup>であり、参入障壁の極めて高い産業<sup>2)</sup>である。このような意味から、ビール産業はガリバー型寡占産業、あるいは高度集中型大規模寡占産業といいうる。

このようなガリバー型寡占的市場構造は70年代初めに形成され、今日にいたっている。この点は表1で確認できるが、同表で1950年以降における各社の市場占有率の推移をみよう。麒麟のシェアは50年の30.0%、60年の44.6%、70年の55.4%、80年の62.2%と、30年間に2倍以上に拡大している。これに対して、サッポロのシェアは50年の37.0%から80年の19.7%へと30年前の2分の1、朝日のシェアは、同じく、33.0%から11.0%へと30年前の3分の1に縮小している。57年に新規参入した宝酒造は一時（60～62年）シェアを2%台にのせたことがあるが、増大する市場需要の恩恵を充分受けられず、「規模の経済性」を確保するほどのシェアを得ることができず、遂に67年に市場から退出した<sup>3)</sup>。また、63年に新規参入したサントリーも75年頃まで「規模の経済性」を確保するほどのシェアを得ることができず、12、3年間も停滞していた。それ以降は徐々にではあるがシェアを拡大して、今日では朝日に迫るまでになっている。

表 1 会社別市場占有率

	麒麟麦酒	サッポロビール	朝日麦酒	サントリー	宝酒造
1950年	30.0	37.0	33.0		
55	36.8	31.4	31.8		
60	44.6	26.1	27.3		2.0
64	47.7	25.3	23.2	1.2	
70	55.4	23.0	17.2	4.4	
71	58.9	22.0	14.9	4.2	
72	60.1	19.2	12.7	4.0	
73	61.4	20.3	13.6	4.7	
74	62.5	19.5	13.1	4.9	
75	60.6	20.2	13.4	5.8	
76	63.8	18.4	11.8	6.0	
77	61.9	19.6	12.0	6.5	
78	62.1	19.6	11.6	6.7	
79	62.9	19.2	11.1	6.8	
80	62.2	19.7	11.0	7.1	
81	62.7	20.1	10.2	7.0	
82	62.2	20.0	10.0	7.8	
83年1～4月	62.9	18.9	9.9	8.3	
83年1～6月	60.3	20.1	10.7	8.9	

資料：1950、55年：公正取引委員会『日本産業集中の実態』東洋経済新報社。1960年：公正取引委員会『日本の産業集中』東洋経済新報社。1964～82年：東洋経済『統計月報』70年6月号、74年8月号、77年9月号、77年9月号、81年9月号、83年9月。83年1～4月：日経流通新聞、83年6月14日。83年1～6月：日本経済新聞、83年7月4日。

最後に、各社の市場占有率の推移を最近時（75～83年＝昭和50年代）に焦点を当ててみると、大雑把には次のように要約することができる。麒麟のシェアは60%台で安定的ないし停滞的傾向であるが、朝日は相変わらず長期的な下落傾向を示している。サッポロは下落傾向に歯止めをかけそのシェアを20%としている。そして、サントリーは順調にシェアを伸ばして10%に手が届くところまできている。このような事実は、高度集中型寡占産業の内部において、各社がシェアの維持、拡大あるいは市場の再分割をめぐる激しく競争していることを教えてくれる。

〔注〕

- 1) 上場食品会社91社のうち、資本金規模による最大10社は下表（4頁）の通りである。この中に、ビール会社3社は含まれているので、ビール産業は大規模産業といつてよい。
- 2) 植草益氏は、ビール産業の参入障壁について次のようにいわれている。「規模の経済性障壁」を平均規模工場シェアで測って、1970年と75年の両年次に5%以上ある産業を高位の規模の経済性障壁産業とされている。ビール産業の両年における平均規模の1工場当たりシェアは、それぞれ、4%、3%である。「必要資本量障壁」は1工場当たり平均固定資産額が70年と75年の平均で100億

食品産業10大会社

(単位：億円)

会 社	資 本 金	売 上 高	経 常 利 益	総 資 産
麒麟麦酒	428	(83. 1) 10,416	452	5,114
味の素	188	(83. 3) 4,084	240	3,008
明治製菓	157	(83. 3) 2,040	126	1,630
サッポロビール	141	(82.12) 3,478	91	1,849
雪印乳業	126	(83. 3) 4,355	65	1,858
日本冷蔵	112	(83. 1) 2,545	41	976
朝日麦酒	111	(82.12) 2,018	21	1,336
宝酒造	105	(83. 3) 762	36	581
明治乳業	102	(83. 3) 3,424	54	1,267
伊藤ハム栄養食品	95	(83. 2) 2,641	93	1,249
(サントリー)	22	(82. 3) 7,217	151	5,236

注：資本金は83年5月現在(サントリーのみ、82年3月)、売上高・経常利益・総資産は、売上高欄の( )内の数字現在。

資料：日経会社情報、83年夏号と会社四季報(未上場会社版)58年上期。

円以上を高位の必要資本量障壁産業とされている。ビール産業の1工場当たり固定資産額は両年において、それぞれ、42億円、52億円である。これらの要因からみると、ビール産業は中位・低位の参入障壁産業である。しかし、「製品差別障壁」と「絶対的費用障壁」(技術障壁・販路障壁・行政的障壁)からみると、ビール産業は極高位の参入障壁産業である。『産業組織論』筑摩書房、1982年2月、108~113頁。

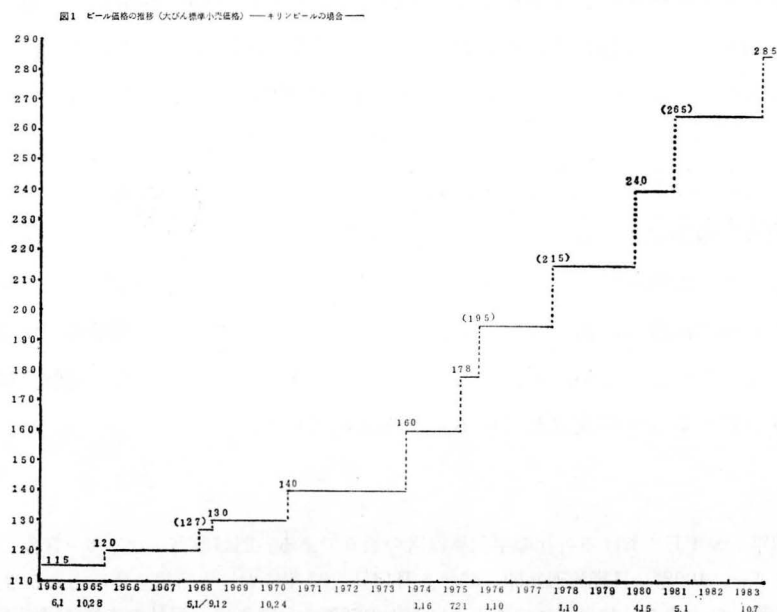
なお、生産技術面から参入が困難であるということは、「ビール企業の機械設備には、流行遅れになるものが少ない」ということと関係があるように思われる。もし機械設備が流行遅れになる可能性の強い産業であるならば、新規企業は既存企業の設備より優れた設備でもって参入すると、コスト面で優位に立ちうる可能性が生じる。そうでない場合には、既存企業はタダ同然の設備で長期間操業できるので、新規企業はコスト面で劣位にならざるをえない。三宅勇三氏は『ビール企業史』(三滝社、1977年5月、89頁)で、次のように叙述されている。——概してビール企業の機械設備には、流行遅れになるものが少ない。この点が他の化学工業に比べて異なる点である。設備の過剰投資とは設備能力が過剰になるということだけでなく、設備が流行遅れ、陳腐化するということをも意味する。この点からいうと、ビール企業は、非常に経営の楽な業種である。

- 3) 今井賢一・他氏は、『価格理論』Ⅲ(岩波書店、1972年3月、183頁)で、宝酒造が参入に失敗した原因は「決して広告の累積的効果」が小さかったからだけではなく、「当時、業界の一部では既存のビール会社が、系列下の卸店にタカラ・ビールを扱わないようにとプレッシャーをかけたという噂があった。もしかりに既存企業のそのような排除・抑圧の行動が事実とすれば、それは独占禁止法に違反する私的独占の行為である。サントリー・ビールの参入の際には、アサヒ・ビールが社長の一存で自社の系列の卸店をサントリー・ビールのために開放したので、市場から排除されるおそれはなかった。それにもかかわらず、サントリーのビール部門はいまだに巨額の赤字を生じているといわれる。また自社系列の卸店を新規参入店に開放したことは、その後のアサヒ・ビールの業績不振と無関係ではなからう」と。

## II 協調的行動

ビールには、ラガービール、生ビール、黒ビール、スタウトなどの種類があり、このうち、わが国で最も多く生産されているのはピルスナー・タイプのラガービールである。1977年には全体の約88%を占めていたが83年央では約70%ぐらいに低下しているのではないかとと思われる。とりわけ、麒麟は75年までラガービール一本槍であったこと、そして今日でも依然としてビールの本流はラガービールとの姿勢を守っていること、加えて同社が高いシェアを確保していること等から、同社はラガービールの価格決定において実質的に「プライス・リーダーシップ」を握っていると思われる。麒麟をリーダーとするガリバー型寡占という市場構造を背景に、ビール産業においては数年おきに協調的な価格改定がくり返し行なわれている。その状況は図1に示されている通りである。

ここで、協調的な行動とは、次のような事実からいえることである。1965年10月の値上げにおいては、サッポロと朝日が同日に値上げを発表して先導役を果たして以降は、68年9月にはサッポロ、70年10月には朝日、73年10月にはサッポロ、75年3月には朝日、80年3月には朝日、83年10月にはサッポロが先導役を果たし、麒麟の値上げに秋波を送った。つまり、サッポロと



注：（ ）は酒税引上げのためによる値上げ。

資料：公正取引委員会事務局『管理価格』(2)，植草益『産業組織論』，中西健一・他『企業行動の多面的分析』，日本経済新聞，1983年9月27日

朝日は、ほぼ交替で、プライス・リーダーの役を果たし、実質的なプライス・リーダーとみなされる麒麟に値上げの「誘い」をかけているのである。「誘い」をかけられた麒麟は紳士として淑女の「誘い」に答えているのである。

1983年10月の価格改定は、3年半振りに行なわれ、それは次のような同調的な手調でなされた。まず、サッポロが、9月27日に、10月1日から大びん1本当たり20円値上げして現行価格265円を285円にすると発表した。サッポロは値上げの理由を次のこととしている。

- (1) 卸、小売業者からのマージン改善要求が強いこと
- (2) 80年の値上げ（酒税増税による81年の値上げを除く）時点から原材料費、人件費などが上昇していること

特に、流通段階からの要請に答え、今回の価格改定ではメーカー販売価格は、大びんの場合、4.2%の値上げにとどめ、小売価格を7.5%値上げすることを強調している<sup>2)</sup>。つづいて、朝日が10月4日に、麒麟が10月7日に、最後にサントリーが10月17日に、全く同様な値上げも発表した。かくして、ビールの価格は10月1日を期して改定されることになった。

このような協調的な価格改定行動をプライス・リーダーシップによる同調的値上げ行為とみなすか、カルテル行為とみなすかは難しい問題である。私はこの協調的行動はカルテル行為ではないかと推論したい。それは次の理由による。上で叙述したように、サッポロと朝日は形式的にはプライス・リーダーシップを発揮しているが、それは明白に輪番制であること、値上げ幅とその時期を明確に予想している5月23日の『日本経済新聞』の記事、これに加えて、9月17日の『日本経済新聞』は、「関係筋によると、値上げ幅は大瓶20円のほか、中瓶20円、小瓶15円、缶ビールのレギュラーサイズ(350ml)15円と、少量サイズほど値上げ率は大きくなる。また、値上げの実効性を確保するため、先陣を切るサッポロビールと最後のサントリーの間隔は2週間程度の短期間になる」<sup>3)</sup>(傍点引用者)と報じている。これらの記事で予想していることは、上で叙述した値上げ内容とほとんど違わない。筋書きは早くから出来上っており、それを関係筋が新聞社に流し、値上げがやむえない雰囲気をつくりだして価格改定がやりやすいようにしているとしか思えない。したがって、ビール産業において「暗黙の諒解」によって、プライス・リーダーシップが成立しているとは考えにくい<sup>4)</sup>。

〔注〕

1) 83年1～4月における各社の生化率は次の通りである。麒麟数%、サッポロ70%、朝日75%、サントリー、100%。日経流通新聞、83年6月14日。83年における市場全体に占める生化率は三分の一に達したようで、サッポロの生化率は前年の65%から71%に、朝日のそれは同67%から76%になる模様。日経、83年12月28日。

2) 朝日新聞、83年9月28日。値上げ幅20円の按分は、メーカー7円、特約店4円、販売店9円であ

表 マージンの推移

(円, %)

年 月	小売り価格 (A)	生産者価格<うち増税分> (B)	$\frac{B}{A} \times 100$	マージン (C)	$\frac{C}{A} \times 100$
1970. 10	140	121. 80	87. 0	18. 20	13. 0
1974. 1	160	116. 80	73. 0	43. 20	27. 0
1975. 7	180	126. 80	70. 4	53. 20	29. 6
1976. 1	195	141. 80 <14. 94>	72. 7	53. 20	27. 3
1978. 5	215	161. 80 <19. 94>	75. 3	53. 20	24. 7
1980. 4	240	174. 80	72. 8	65. 20	27. 2
1981. 5	265	199. 55 <24. 68>	75. 3	65. 45	24. 7
1983. 10	285	206. 55	72. 5	78. 45	27. 5

資料：第一証券「投資ダイヤル」1983年11月14日より作成。

る。70年以降からのマージンの推移は上記表の通りである。

酒類値上げの予想記事は2月に既に掲載されている。それによると、値上げ機運が強まってきた背景には二つの理由があるとしている。その一つは、酒類問屋、小売店の双方から流通マージン率引上げの強い要請が出ていること。酒の需要が伸び悩むとともに——酒類全体の出荷量の伸びは4年連続で2%前後である——品種の多様化や配送の小口化で経費が増大し、経営が圧迫されていることを流通業界は強調している。もう一つは、83年度は見送られた酒税の増税が、政府の財源難や間接税強化の方向から84年度は必至とみられていること。日経、83年2月16日(夕刊)。また、日経は5月23日の記事で、需要期が過ぎた8月末から9月にかけて大びん1本の値段を現行の265円から20円引上げて285円にするのが最も有力な案としている。そして、その理由に、昨年、今年と続く空前の新製品ラッシュ、容器の多様化で配送コストがかさんでおり、卸・小売業界では6月からの早期実施を求める声が出ている。一方、ビールメーカーとしては今すぐ値上げせざるを得ないほど経営的に追い込まれているわけではない。結局、こうした流通業界とメーカーとの思惑の妥協の産物として、「中元商戦が終わり、お盆も過ぎた8月末から9月上旬にかけて、20円程度値上げする」という筋書きが関係者の最大公約数的な見方となっている。

なお、日経は9月28日の社説「ビール値上げの問題点」で「ビール値上げの理由は原材料費、人件費、流通経費の増大である。生産段階では、まだ赤字は出ていないが、流通段階のマージン増大の要請に応じられないことを業界は強調する」としている。そして「この間(80年5月から3年半……引用者)の経費増大も考慮すると値上げの理由がわからないわけではない」という理解も示している。しかし、5月23日の記事と9月28日および本文の記事を比較してみて、日経がこのような値上げに理解を示しているのはおかしい。なぜならば、5月23日の記事では、「メーカーは今すぐ値上げせざるを得ないほど経営的に追い込まれているわけではない」ということからして、原材料費と人件費の増大は取って付けた理由ではないかと思われる。日経は上記社説で、問題点として消費者割引があってもよいのではないかと、小売店間の競争が必要だと、指摘している。この点には同意できる。卸・小売業者がマージン増大を願ってメーカーに圧力をかけるのではなく、もっと企業努力をして自から利潤の増大に努めるべきだ。もちろん、消費者はサービスの悪い小売店からは買わないことである。

3) 日経、83年9月23日。

4) 植草益氏は、ビール産業はバロメトリック・プライス・リーダーシップ (barometric price leadership) の典型であり、しかも輪番制プライス・リーダーシップ (rotating price leadership) で

ある、とされている。『産業組織論』243～5頁。

### III 製品差別型寡占

ビール産業においては、サッポロ・朝日が形式的にはプライス・リーダーとなって価格改定を発表するが、実質的には麒麟が値上げ発表をしないと、市場価格の変更はありえない。サッポロ・朝日は自分たちが値上げ発表すると、麒麟が必ずそれに追随することを、これまでの経験から知っている。だから、サッポロ・朝日のいずれかが、時たま、麒麟に秋波を送る。誘いをかけられた麒麟はそれに答えるのが紳士道だと心得ている。つまり、1965年10月以降（64年6月1日よりの自由価格制以来）、価格値上げでは協調的な行動がくり返しとられている。価格面で協調的な行動がとられるという場合、理論的には、ビールは同質的な製品であるということ暗黙の前提にしている。ここで、同質的とは各社間のラガービールそのものは物質的性質においてほとんど変りないということである。しかしながら、ビールはその物質的性質（アルコール度数、色、味、泡だち、香り、舌ざわり・のどごし、タイプ等）に基づいて製品差別化をおこなえば、多様な製品——ラガービール、生ビール、黒ビール、ライトビール、スタウト等——が作れるはずである。事実、昭和30年代後半から麒麟のラガービールに対して新製品が開発され<sup>1)</sup>、その売れ行きは一時的には良好であったが長続きはしなかった。このことは、平均的な消費者は味、舌ざわり・のどごし、タイプ等の相違に基づいて特定企業を選好する行動をとることが少なかったことを意味するだろう。それは、各社のビールの味は「目隠しして飲めば、どれも同じ」あるいは「大同小異」という状態であったからであろう<sup>2)</sup>。しかし、1967年4月に発売された「サントリー純生」以降は、徐々にではあるが差別化された商品が消費者に受け入れられるようになった。

ここで、麒麟麦酒の独走という事実と製品差別化について、次のことを確認しておこなう。麒麟は75年まで、他社がいくつかの製品差別化商品売り出したのに、ラガービール一本槍という生産志向をとってきた、あるいはラガービールの大びん中心主義という姿勢をとってきたこと、他方消費者はラガービール分野で「キリンビール」に対する「ブランド信仰」を拡大してきたこと、この両者が合体して、この分野における麒麟のシェアを、ビール需要の増大過程で大きくし、麒麟麦酒の独走を許すことになった<sup>3)</sup>。これがまた、「キリンビール」をより一層強いブランドにした。消費者の「キリンビール」に対するブランド・ロイヤリティが強いいため、彼らの多くはラガービール分野においては「キリンビール」というブランドを選好するのである。ラガービール分野における「キリンビール」というブランドが特に強い独占的要素を得て



表 2 製品開発 (その1)

年	麒麟麦酒	サッポロビール	朝日麦酒	サントリー
1955~ 65	60年4月キリン缶ビール (350ml) 65年3月プルトップ 缶ビール	59年8月缶ビール 63年4月サッポロジャイ アンツ 64年4月サッポロ生小ビ ン 64年12月ギネス 65年3月サッポロストラ イク, プルトッ プ缶ビール	57年3月アサヒゴールド 58年9月缶ビール 64年3月アサヒスタイニ ー 65年3月プルトップ缶ビ ール	63年4月北欧タイプの サントリービ ール
1967		6月サッポロファイブス ター		4月サントリー純生
68			1月アサヒスタイニー・ ブラック 6月アサヒ本生	純生の缶入
69		5月サッポロびん生 6月サッポロライト		
70	中ビンのプリント ビン採用			ワンショット (200ml)
71		12月エビスビール	6月アルミ缶入アサヒビ ール	
72				ロングサイズ缶 (500ml)
73				
74		5月サッポロ201サンケ イ樽生ビール		
75				
76	10月高級ビールマインプ ロイ			
77		4月サッポロびん生 缶500	3月アサヒホーム缶 (500 ml) 5月アサヒ生ビール ミニ樽(71) 11月新商標のアサヒプラ ック(小びん) アサヒスタウト (小びん)	積み重ね可能なアル ミ・スタッキング缶 3月濃縮ビールメルツ ェン メルツェンドラフ ト(びん350) 12月メルツェンドラフ ト(缶350)
78			3月新商標のアサヒ本生 4月ミニ樽(51)	4月ナマ樽(51, 101) 5月ジャンボ缶(11) ミニ缶(250)
79		5月サッポロ101樽生	4月ミニ樽(31), 101樽 本生スタイニー(小 びん) 7月リッター缶(11)	

資料：各社の会社案内パンフレットおよび各社からの聞き取りによって作成。

いることが、同時に全ビール分野においても強い独占的要素を得ていることに継がっている。麒麟を除く他のメーカーはラガービール以外の分野で、あるいは大びん以外の分野で、独占的要素を得ようと思って差別化商品売り出したのであるが、それには成功したとはいえなかった。とにかく、このようなことからして、ビール産業は製品差別型寡占であるといえるであらう。

上で述べたように、ラガービールにおいて各社のビールはブランド面で差別化されているの

であるが、差別化はこれだけではなかった。大びんの「キリンビール」に対する消費者の強固なブランド・ロイヤリティを得ている麒麟に対峙して、サッポロ・朝日は積極的に缶ビール、特大びんや極小びん詰ビール、生ビールを発売して製品そのものや製品そのもの以外の点で差別化政策をとった(表2参照)。75年頃までの、この差別化政策による新製品開発はいずれも不成功に終わったようで、サッポロ、朝日のシェア減退を喰い止めることはできなかった。しかしながら、73年の石油ショック以降になると、それ以前から進行していた所得の向上や生活の洋風化に加えて、国民が生活をエンジョイする傾向が強まってきて、ビール党の好みが一段と多様化・個性化——自分の気に入った「味」や「雰囲気」を楽しむ層の増加、および女性のビールファンの増加——してきたので、製品差別化が急速に消費者に受け入れられるようになってきた。たとえば、1967年の缶ビール消費量は業界全体で39,602klであったが、5年後の72年には133,233kl、10年後の77年には240,760kl(62年の6倍強。全ビールは1.7倍強)に達した。缶ビールのビール全体に占める割合は、67年の1.6%から72年の3.9%、77年の5.8%へと拡大した。また、個性的な味をもつ輸入ビールは75年度約33万ケース(前年度比75%増)、76年度約40万ケース(同23%増)、77年度約68万ケースと伸び、5年前と比べて約4倍も増加しているのである<sup>4)</sup>。

このような事実から、ビール産業は製品差別型寡占といってよい。ところが、この点に関して、井口富夫氏は「ビール業は、(少数の大企業のみからなる……引用者)集中型、非差別型、(大企業の市場シェアが不均等である……引用者)不均等分布型および(寡占企業間の関係に着目して……引用者)協調型の寡占である」<sup>5)</sup>とされている。これまでの叙述から明らかなように、ビール産業を非差別型寡占・協調型寡占と規定することには賛成しかねる。協調型寡占について、念のため一語しておく。価格改定において、ビール各社は協調的行動をとっている——この点で協調的であることは認める——が、決して各社が競争をしていないわけではない。既にみたように、ビール各社は新製品開発=製品差別化、広告宣伝=販売促進、設備投資等の面で激しい競争を行ってきたし、また行なっている<sup>6)</sup>。したがって、各ビールメーカーは価格面では協調しながらも、非価格面では競争しているのであるから、ビール産業は「協調と競争」の両局面を備えている産業——「協調的競争産業」——である。また、麒麟のシェアが極度に高い寡占産業で、しかもブランド、味、タイプ、容器その他で製品差別化の行なわれている産業でもあるから高度集中・差別型寡占である。これらの概念を一緒にすると、ビール産業は「協調的競争・高度集中差別型寡占産業」ということになるだろう。

[注]

- 1) 新製品開発は過剰生産能力と何らかの関わりがあるのではなからうか。あるいは操業度の低下が

表 a 各社の新設工場

年	会社・工場
1957(S32)	麒麟麦酒・東京工場 宝酒造・木崎工場
1961	麒麟麦酒・横浜第二工場 日本麦酒・大阪工場
1962	麒麟麦酒・名古屋工場 宝酒造・京都工場 朝日麦酒・大森工場
1963	麒麟麦酒・仙台工場増設 サントリー・武蔵野工場

表 b 年間操業度比較 (%)

年度	メーカー	麒麟麦酒	サッポロビール	朝日麦酒
1960(後期)		127	105	78
1961		115	111.5	98.5
1962		106.5	82.5	88
1963		106	85.5	71
1964		97	97	87
1965		92.5	90	72
1966		97.5	85	66
1967		100	101.5	76
1968(前期)		112	91	78

注：1960年後期と1968年前期を除き、季節による変動を修正するため年間平均したものの。「有価証券報告書」から作成されたもの。

資料：独占分析研究会編『日本の独占企業，5』新日本出版社，1971年2月，408頁。

「舌ざわり・のどごしがよい」である。では、どのブランドが「味がよい」かと問えば、キリンが第一位で、サントリーが最下位である。また、どのブランドの「舌ざわり・のどごしがよい」かと問えば、サントリーが第一位で、アサヒが最下位である。この調査からいえることは、キリン、サントリーというブランドは味が違い、キリンは「味がよい」ため、サントリーは「舌ざわり・のどごしがよい」ため選好されていることになる。これは「サントリー純生」が「キリンビール」と違う商品＝差別化された商品であることを意味している。しかし、同じラガービールを比較したとき、ブランド間に「味の差」があるのだろうか。

片山又一郎氏は「味の差異」について次のように述べられている。——「キリン」を好んで飲んでいる人達の多くが、「キリン」にもまた他ブランドとちがう独特の味があると思いきこんでいるからである。つまり、「キリン」については主観的な味の差異が存在している。これに対して「サントリー純生」がつくり出した味の差異は、生ビールとラガービールのちがいによる客観的な味の差異である。したがって、両者ともに味の差異はあると見てよいのであり、「キリン」のそれが客観的なものであるといっても、消費者があると思いきこんでいれば、それはどうしようもないことである。『キリン商法対サントリー商法』評言社，昭和54年6月，120頁。まさしく、これが嗜好品についての製品差別化であろう。

新製品の開発に向かわしめたのではなかろうか。サッポロビールは、1963年4月に「サッポロジョイアンツ」(瞬間殺菌法による生ビール，1,957 ml・徳用びん詰)を，65年4月に「サッポロストライク」(小びん，栓抜き不要の王冠)を，67年6月に「サッポロファイブスター」(アルコール分，濃度もラガービールより高いビール)を，69年6月に「サッポロライト」(アルコール分0.7%の酔わないビール)を開発しており，他方朝日は64年3月に「アサヒスタイナー」(瞬間酵母処理法による生ビール，334 ml・スタッピー型小びん詰)を開発している。なお，坂口謹一郎氏は『世界の酒』(岩波新書，昭和32年1月，125頁)で，「生で飲むこそビールであって，ヨーロッパでは，ビールといえ生のことである。壺詰め火入れビールを当り前と思いきまされ，生ビールのうま味も知らない不幸な国民は熱帯の住民か，日本か，アメリカばかりであるらしい」と書かれている。ようやく，日本人もビールの味がわかりだしたのだろうか。

2) 経済企画庁『消費者購買態度調査——ビール』(昭和47年)によると，ブランド間に「味の差」があるか否かと問えば，「はっきり違う」と思う人35.2%，「多少は違う」と思う人46.6%であるので，ブランド間に「味の差」があることになる。そして，キリンとサントリーの味は「はっきり違う」と思っている人が多い。ある特定ブランドを選択する理由は何かと問えば，「味がよい」が一番多く，二番目は

- 3) 麒麟麦酒の独走は、主として、昭和30年代の設備拡張競争の時代において、他社より3～5年くらい先行して生産設備の拡大をはかったこと(11頁表a参照)、またその設備のフル操業に努めたこと——均質商品ラガービールの大量生産とコスト低下——によって(11頁表b参照)、増大する需要の波に乗り、シェアを拡大することができたこと、によるであろう。

なお、麒麟麦酒は「ビール産業の寡占構造と当社の立場」(昭和52年)の中で、キリンビールがトップブランドの地位を確保したのは不断の経営努力の結果であるとして、次のような点を掲げている。

- (1) 戦前から、高級イメージの確立に努力してきたこと
  - (2) 戦後、原料割当比率、協定生産比率が、他社にくらべて著しく低く定められているという不利な条件を克服してきたこと
  - (3) いくつかの合理化努力を推進してきたこと
  - (4) 品質本位の姿勢を貫徹してきたこと
- 4) サントリー株式会社広報室「サントリー月報」第55号、昭和53年4月、参照。1982年における各社のビール全体に占める缶ビールの割合は、麒麟8%、サッポロ12%、朝日15%、サントリー25%である。日経流通新聞、83年6月14日。なお、明治乳業(東京工場、1983年12月現在)における牛乳のびん詰は全体の約3割、パック詰は7割ぐらいだそうである(聞き取り)。
- 5) 中西健一・他『企業行動の多面的分析』晃洋書房、1983年6月、61頁。
- 6) 小西唯雄・橋本介三氏は、ビール産業における競争の特徴は「広告宣伝、販売促進を主体にした非価格競争」であり、「販売費および販売促進にかかわる費用の企業間格差が、対売上高営業利益率の格差となって現われている」とされている。熊谷尚夫編『日本の産業組織Ⅲ』中央公論社、1976年4月、97頁。

#### IV 製品差別化競争

ビールは、嗜好品であるため、消費者のブランド選好が強く、一度確立された特定ブランドに対する選好は容易に変わることはないといわれてきた。また、一度消費者の選好を獲得し、優位に立ったメーカーの地位は加速的に強化され、かつその地位を極めて強固にする。このゆえ、新規参入者はそのブランドの知名度を高めるためには相当長い時間と莫大な資金の支出を必要とするので、ビール産業に成功裏に進出することは非常に難かしいとされてきた<sup>1)</sup>。このことは、およそ1970年代末頃までの、各社の市場占有率推移で裏付けられていた。つまり、麒麟のシェアは60%台まで伸びているのに、サッポロ・朝日のそれは低下する一方であり、サントリーのそれはなかなか大幅には伸びないということ。換言すれば、強い「キリンビール」というブランドに、「サッポロビール」・「アサヒビール」・「サントリービール」というブランドは効果的に対抗力を発揮していないということ。——では、麒麟以外の3社が、麒麟の独走に手を拱いていたかどうかというと、決してそうではなかった。これら3社は、表2で明らかかなように、生ビールや缶ビール等の新製品を発売して、ラガービール一本槍の麒麟の「キリ

表3 消費販売数量 (単位:kl,%)

年 度	数 量	対前年度比
1955	366,709	—
56	423,718	15.5
57	514,659	21.5
58	575,542	11.8
59	710,273	23.4
60	872,247	22.8
61	1,176,892	34.9
62	1,415,248	20.3
63	1,625,765	14.9
64	1,889,635	16.2
65	1,921,923	1.7
66	2,061,558	7.3
67	2,407,248	16.8
68	2,396,383	▲0.5
69	2,676,637	11.7
70	2,909,166	8.7
71	3,029,066	4.1
72	3,336,118	10.1
73	3,581,766	7.4
74	3,668,611	2.4
75	3,739,564	1.9
76	3,626,844	▲3.0
77	4,068,799	12.2
78	4,317,553	6.1
79	4,480,007	3.8
80	4,386,367	▲2.1
81	4,524,130	3.1
82(見込)	4,614,610	2.0

資料：日刊経済通信社『酒類食品統計年鑑』昭和51年版，昭和57年版，それぞれ，24,25頁，54,55頁から作成。

て，国民の生活および価値観は「同質化」・「標準化」の傾向を示してきた。これに対し，ショック後の経済目標ないし人々の欲望は，生活の質的向上・充実，生きがい，個性化——住宅の質的充実，流行衣服より個性的な衣服，定食型のメニューより自分の好みに合ったアラカルト（一品料理），趣味やスポーツ，より高い教養，海外旅行——などを一層意識的に追求するようになってきた。

これに伴って，人々のモノ離れ現象が進み，経済のサービス化・ソフト化・ファッション化

ンビール」に対抗してきたし，また，「サッポロビール」・「エビスビール」・「アサヒビール」・「サントリービール」に対するブランド・ロイヤリティを獲得する努力——ブランド・プロモーション——もしてきたのである<sup>2)</sup>が，その成果は，1980年頃までは，ほとんど現われなかった。

しかしながら，73年の石油ショック以降には，徐々にではあるがビール産業の需給構造に変化が起っているように思われる。これは，二度の石油ショックを境に日本の経済成長率が大幅に低下した——ショック前の10%成長が第一次ショック後は5%，第二次ショック後は3%台へとダウンした——ことと係っている。ビール消費量は64～73年間に1.9倍，73～82年間に1.3倍伸びている。またその年平均伸び率は，ショック前においては（64～73年間）8.3%であったが，第一次ショック後（74～78年間）は3.9%，第二次ショック後（79～82年間）は1.7%へとダウンしたのである（表3参照）。このように，ビール需要の成長が低下したことが，ビールメーカーの事業経営に変貌をもたらすことになった。それは製品差別化の一層の展開と経営の多角化<sup>3)</sup>であろう。

石油ショック後には，今みたような，量的な面における変化に加えて，質的な面においても，様々な変化が起っている。ショック前においては，企業は標準化されたモノを大量に販売し，家計はモノを大量に購入し，それによって，企業も家計も量的拡大を計った。それによっ

の動きが進んでいる。あるいは、人々は同質的なモノを大量に所有して生活水準を「同質化」することから、差別化されたモノを少量消費して生活を楽しむと同時に生活を「多様化」しはじめている。企業は国民の質的向上を求める動きと、これに伴う人々の欲求の多様化・差別化に機動的に対応しなければならなくなっている。

食生活についてみるならば<sup>4)</sup>、1950年代後半以降の高度成長の過程で、所得水準は上昇し、またその平準化が進んだので、われわれの食生活は量的な充実に加えて質的な豊かさを求める方向に向った。その方向の第一は嗜好の高級化、第二は食生活の多様化、第三は簡便化、第四はレジャー化である。そして、最近における食生活の目標は、栄養充足的なモノから高級化し多様化する嗜好を満たすモノへと向っている。これを反映してか、70年代半からの低経済成長時代になって、消費者の間で安易なブランド信仰がいったん崩れたこと、新たな成長商品が投入されたこと、価格競争を回避するため製品差別化を進めたこと、これらが再び強力な食品企業にブランド・プロモーション、販売促進を図らせることになり、広告支出を伸ばすことへと継がっている。

ビール産業においては、生活水準の向上、所得の増大、生活の洋風化等を背景に、消費者のニーズの変化は、たとえば次のような現象で認識することができる。家庭への宅配が減り、店頭で足を運んで品選びをして持ち帰る人がふえてきたこと、この現象は、消費者が特定ブランドを志向することを弱めている証になるであろう。あるいは、1ダースないしは1ケース単位で宅配してもらうより、飲みたいとき、その都度、買うという習慣が生まれてきている。この現象は、深夜でも買えるコンビニエンス・ストアや自動販売機の普及によって拍車をかけられている。消費者のニーズの変化・多様化はビール産業の供給構造を、たとえば徐々にではあるが、次のように変えている。消費者の「生ビール」嗜好が強まってきたので、生比率は77年の約12%から、80年の20%、82年の30%へと急速に伸びている。また、手軽さ・簡便さ・後処理の簡単さ等から缶ビール・樽ビールへの需要が増加して、缶ビールの比率は77年の5.8%から82年の10%へと伸びている。さらに、清涼飲料水等と同じように飲めるアルコール度数やカロリーが低く、容量の少ない「手軽に飲めるビール」やアルコール度数の高い濃醇・濃色ビールや黒ビールなどの「落ち着いた雰囲気飲むビール」が発売された。もともと、「アルコール性飲料というものは、気分や雰囲気など時と場合に応じて、味わいへの反応が一定しにくく、個人差も大きくわかれやすい<sup>5)</sup>」モノであるのだから、ビールが「イメージ商品」の性格やファッション性を強めることは何ら不思議な現象ではないのである。

次に、各社が、ここ数年どのような新製品を開発して、どのような形で製品差別化と市場細分化を展開してきたか、そしてどのような価格階層別製品系列体系をつくり上げたのか、につ

いて説明しよう。

昭和50年代に入って、ビール産業はそれ以前とは異なる需給構造を呈しはじめた。その象徴的現象の一つは、ラガービール一本槍（あるいはビール一本槍）であった麒麟が、多様化する消費者ニーズ——ビール嗜好の個性化、多様化、高級化——に添う形で76年10月に、「普通のキリンビールに比べて貯蔵期間をぜいたくにとり十分に熟成させているため、色はやや濃く、味はより芳醇でコクが」あるビール「マインブロイ」<sup>6)</sup>——オリジナルエキスが約14.5%でラガービールより約32%と濃く、アルコール度数が6.5%でラガービールより約44%と高い、また容量は350mlで、ラガービールの633mlの約半数ぐらいで、びんの形は細いスマートなスタイルで、その色はスモーキーグリーン、ラベルは国産初のキャップシール方式で、金色である——を、80年4月に「ライトビール」<sup>7)</sup>——ラガービールに比べアルコール度数で約20%、オリジナルエキスで約27%、カロリーで約30%も低い——を発売したことである。麒麟の「マインブロイ」に対抗して、サントリーは77年3月に「メルツェン」——容量・形・ラベル（色は金と赤の組合せ）は同類——を発売した。さらに、朝日はこれら二製品に対抗するものとして83年4月に「レーベンブロイ」<sup>8)</sup>を発売した。しかしながら、表2を注意してみれば明らかなように、麒麟、サントリー、朝日の各社が「マインブロイ」、「メルツェン」、「レーベンブロイ」を発売したのは、上述したような消費者の嗜好が変ってきたことに対応するためであると同時に、この種のタイプで先行するサッポロの「エビスビール」<sup>9)</sup>——副原料を使わず麦芽だけと、ドイツ・ハラタウ産のホップを原料とする高品質のビール。コク、苦み、香りとも豊かで、いわばリッチな味わいのビール。アルコール度数は約5%で、ラガービールより約11%高い——に追従するためであって、決して麒麟が革新者となったのではない。さらに、この種の濃厚ビール分野における競争上の特徴をみると、各社間に容量、容器、ラベル、価格の面で多少の違いがあることである。83年現在で、麒麟は350mlびん、220円、サッポロは生ビール缶350ml、195円、生ビール中びん500ml、235円、大びん633ml、275円、朝日は350mlびん、260円、缶350ml、260円、缶500ml、340円、サントリーは生びん350ml、220円、生缶350ml、235円である。価格面でみると、麒麟の350mlびんとサントリーの生びん350mlが220円と同一価格であり、サッポロの生ビール中びん500mlとサントリーの生缶350mlが235円と同一価格である。また、びんのスタイルの面では「エビスビール」以外は細いスマートなスタイルであり、ラベルの方式においても「エビスビール」以外はキャップシール方式を採用している。「エビスビール」は、消費者の個性化・多様化・高級化・本物志向を先取りすることでは先進的で革新的な企業者の役割を果たしたといえるが、ファッション性を取入れるという点では、あるいは消費者の「感性」に訴えるという点では他の三製品よりやや劣っているように思え

る<sup>10)</sup>。

要するに、ビール各社が従来のタイプに新しいタイプの、いわゆる高級ビールを投入したことは、新しい需要者層を掘り起すという点で、あるいはまた製品開発の面での企業間競争も活発にするという点で意義があった。換言すれば、ビール各社が競って多くの種類のビールを提供する努力をすれば、消費者は色々な種類のビールの中から、自分の嗜好に合ったビールを選択することができるようになるのであるから、これまで以上に食生活を豊かなものに、あるいは楽しいものにすることができるのである。このように、ビール各社が消費者のライフ・スタイルや生活の多様化等の変化に対応するように、いわゆる高級ビール、あるいは「ファッションビール」を本格的に供給しはじめたことが、50年代中における企業間競争形態の特色の一つであるだろう。

需給構造のもう一つの変化は、先きと同じように、麒麟の動向で象徴的に捉えることができる。麒麟は、81年4月に、小型樽生ビール「麒麟のピヤ樽」(21,31)を発売した。これはサッポロ、朝日、サントリーの生ビール路線から身を守るための防衛的発売といってよいもので、それは現在のところ麒麟の「ラガービール」主体の経営を大きく変更するまでにはいたっていない。しかし、ビール業界の観点からみると、既に触れたように、缶・樽詰めビールや生ビールが一般消費者向けに発売されることによって、業界の供給構造は大きく変化しているのである。

生ビールの本格的発売は、67年に発売された「サントリー純生」に刺激された朝日、サッポロが、それぞれ、68年に「アサヒ本生」(69年4月まで限定発売、それ以降全国発売)、69年に「サッポロびん生」を発売した頃からであろう。この時の新製品は同価格・同容量であって、「生ビール」は「ラガービール」に対する差別化製品として発売された。また、「びん詰」ビールに対する差別化製品は「缶詰」・「樽詰」ビールである。缶ビールの本格化は、各社が65年3月に「プルトップ缶」ビールを発売した頃からであろうが、この頃は、缶ビールはもっぱら行楽用であって、家庭ではびん詰が普通であった。ところが、72年にサントリーが発売した「ロングサイズ缶」(500 ml)は、「晩しゃくを楽しむのに手ごろな量」ということで、一般家庭の人氣を集めた。これに刺激された他の3社が5、6年後の77、8年になって500 ml 詰の缶ビールを発売しはじめた。こうして、缶ビールは行楽用に、家庭用に(びん詰より割高であるが、後処理の便利さも手伝って)、利用されだした。

これらの動向を前奏曲として、78～80年にかけて、生ビール、缶・樽ビールの新製品投入競争＝製品差別化競争が本格化しはじめた<sup>11)</sup>。朝日が生ビール「ミニ樽」(71)——77年5月——「ミニ樽」(51)——78年4月——を発売すると、サントリーがこれに対抗する形で「ナマ樽」



(51, 101)——78年4月——「ジャンボ缶」(11)・「ミニ缶」(250 ml)——78年5月——を発売する。さらに、朝日が「ミニ樽」(31, 101)——79年4月——「リッター缶」(11)——79年7月——を投入する。これら2社の新製品発売競争にサッポロも加わって、「101樽生」——79年5月——を発売する。80年になると、サッポロが「樽生3リットル」を、サントリーが「ナマ樽」(21, 31)を発売することになる。このように、樽詰では朝日が、缶詰ではサントリーが先行する形で新製品が次々と投入されて、麒麟を除く3社の間で、容器・容量の面での製品差別化競争が展開されたのである。その結果、80年には麒麟を除く3社の(大・中・小びんを除く)製品系列は、およそ次のようになった。

サッポロ：101, 31, 500 ml, 350 ml

朝 日：101, 71, 51, 31, 11, 500 ml, 350 ml

サントリー：101, 51, 31, 21, 11, 500 ml, 350 ml, 250 ml

朝日とサントリーの製品系列はほとんど同じ形の密な系列をなしているのに対し、サッポロのそれは粗い系列をなしている。その結果、これら3社の市場占有率はどのように変化したか。既に触れていることであるが、77年から80年にかけて各社の市場占有率は次のようになった。朝日12.0%→11.0%、サントリー6.5%→7.1%、サッポロ19.6%→19.7%。製品差別化に先行する朝日のシェアは低下しているのに対し、朝日とほとんど同じような製品系列を展開しているサントリーのシェアは逆に伸びている。サッポロのシェアは横這いの状態を続けている。この時点では、いまだ製品差別化=製品系列化の効果は顕著に現われているとはいえないようだ。

このような状況を見定めた上で、麒麟が81年から生ビールの樽詰・缶詰を投入して、製品差

表4 製品開発(その2)

年	麒麟麦酒	サッポロビール	朝日麦酒	サントリー
1980	4月ライトビール	4月サッポロ樽生3リットル 5月サッポロぐい生(樽型, 小びん)		4月ナマ樽(21, 31)
81	4月ビヤ樽(生ビール 21, 31)	4月樽生2リットル, 1.5リットル(PET容器)	3月マイボーイ 4月ミニダル(21) 5月ミニ缶(250ml)	7月ごく生(300ml)
82	缶ビール, デザイン変更	3月生ひとくち(200ml)	4月ナナハン缶(750ml) 5月黒生ミニ樽(21) 黒生マイボーイ	4月ダブル缶(700ml) ナマ樽(1.21)
83	4月ビヤ樽(1.21) 250ml びん 缶生ビール(500ml, 750ml, 11)	3月エビス生ビール(中びん エビス缶(350ml) ぐい生ブラック(300ml) 4月黒生31 缶生子樽(250ml) 生タンク(1.21)	4月樽びん(300ml, 450ml) ミニ樽(1.21) ボトル(1.21) レーベンプロイ(びん350ml) レーベンプロイ(缶350ml)	3月ツイスト(300ml) 超ミニ缶(150ml) 4月タル缶(550ml) ツイスト(450ml) エクスポートサイズ(355ml) マル生(1.81)

資料：表2と同じ。

表 5 価格階層別製品系列

麒麟麦酒			サッポロビール		
品名 (22)	容量	価格	品名 (27)	容量	価格
広口びん 250ml	250	150	ひとくち	200	120
ライトビール広口びん 250ml	250	150	衍生250<子樽>	250	145
ライトビール缶 250ml	250	145			
缶ビール 250ml	250	145	ぐい生	300	175
			ぐい生ブラック	300	200
			ギネス缶入	330	300
小びん	334	160	小びん	334	160
黒ビール 小びん	334	175	びん生小びん	334	160
スタウト 小びん	334	185	ストライク	334	160
			黒ビール小びん	334	175
			ギネス小びん	334	300
ライトビールびん	350	165	衍生350	350	185
ライトビール缶 350ml	350	185	エビス生ビール缶350	350	195
缶ビール 350ml	350	185			
マインプロイ	350	220			
中びん	500	225	中びん	500	225
缶ビール 500ml	500	240	びん生中びん	500	225
衍生ビール 500ml	500	240	エビス生ビール中びん	500	235
			衍生500	500	240
大びん	633	265	大びん	633	265
			びん生大びん	633	265
			エビスビール大びん	633	275
缶ビール 750ml	750	360	衍生750	750	360
衍生ビール 750ml	750	360			
缶ビール 11	1,000	470	衍生 11	1,000	470
衍生ビール 11	1,000	470			
ビヤ樽 1.21	1,200	720	生タンク 1.21	1,200	720
			樽生 1.51	1,500	900
			びん生ジャイアンツ	1,957	850
ビヤ樽 21	2,000	1,200	樽生 21	2,000	1,200
			樽生 31	3,000	1,670
ビヤ樽 31	3,000	1,670	黒生 31	3,000	1,800

資料：各社の商品案内パンフレットから作成。

朝日麦酒			サントリー		
品名 (28)	容量	価格	品名 (23)	容量	価格
生ビールミニ缶	250	145	生ビール超ミニ缶	150	100
			生ビールミニ缶	250	145
生ビール樽びん 300	300	175	ごく生	300	175
黒生ビール樽びん 300	300	200	生ビールツイスト 300	300	175
			生ビールタル缶	300	175
生ビール小びん	334	160	生ビール小瓶	334	160
生ビールスタイナー	334	160			
ブラック小びん	334	175			
スタウト小びん	334	185			
生ビールレギュラー缶	350	185	生ビールレギュラー缶	350	185
黒生ビールレギュラー缶	350	220	メルツェンドラフト瓶	350	220
レーベンプロイびん 350ml	350	260	メルツェンドラフト缶	350	235
レーベンプロイ缶 350ml	350	260			
生ビール樽びん 450	450	235	生ビールエキスポートサイズ	355	185
中びん	500	225	生ビールツイスト 450	450	235
生ビール中びん	500	225	生ビール中瓶	500	225
生ビールホーム缶	500	240	生ビールロング缶	500	240
レーベンプロイ缶 500ml	500	340			
大びん	633	265	生ビールタル缶 550	550	290
生ビール大びん	633	265	生ビール大瓶	633	265
生ビールナナハン缶	750	360	生ビールダブル缶	700	340
生ビールリッター缶	1,000	470	生ビールジャンボ缶	1,000	470
生ビールボトル 1.2 l	1,200	720	ナマ樽 1.2 l	1,200	720
生ビールミニ樽 1.2 l	1,200	720			
生ビールミニ樽 1.8 l	1,800	1,080	まる生	1,800	980
生ビールミニ樽 2 l	2,000	1,200	ナマ樽 2 (ツー)	2,000	1,200
黒生ビールミニ樽 2 l	2,000	1,300	ナマ樽 3 (スリー)	3,000	1,670
生ビールミニ樽 3 l	3,000	1,670	ナマ樽 5 (ファイブ)	5,000	2,700
生ビールミニ樽 5 l	5,000	2,700	ナマ樽 10 (テン)	10,000	4,600
生ビールミニ樽 7 l	7,000	3,720			

別化＝製品系列化競争を激化させることになる。麒麟は、まず家庭用、小宴会、コンパ用に適している「ピヤ樽」(21, 31)を投入して、先行3社に真正面から挑戦してきた。麒麟が、これを投入したのは、80年にミニコンパ用の3リットル樽詰生ビールがヒットしたことに刺激されてであろう。81年には、サッポロが「樽生」(21, 1.51)を投入して、この2～3リットル分野での市場争奪戦を激化させた。また、これを契機に新たな製品差別化＝市場細分化競争が展開されはじめ、それは1リットルから200ミリリットルの間に新製品を投入するということではじめられた。しかも、それは従来の粗い製品系列を密な製品系列にするという形でなされた。この先導役はサントリーによって担われたようで、それに他社が追随したように思われる(表4参照)。その結果として、各社の83年中央現在における(21以下の)製品系列はおよそ次のような形になった。

サントリー：1.81, 1.21, 700 ml, 550 ml, 450 ml, 300 ml, 150 ml

朝日：21, 1.21, 750 ml, 450 ml, 300 ml, 250 ml

サッポロ：21, 1.51, 1.21, 300 ml, 250 ml, 200 ml

麒麟：31, 21, 1.21, 11, 750 ml, 500 ml

これらの製品のうち、サントリーの「ナマ樽」(1.21)は82年にヒットしたし、また同社の「超ミニ缶」は83年に酒飲みの常識から外れた小容量が受けてヒットした。さらに、83年には、サントリーの「まる生」(1.81)、サッポロの「生タンク」(1.21)が奇異性・意外性に富んだ商品として、朝日の「ボトル」(1.21)がファッション性を重視した商品としてヒットした。他方、製品系列についていえば、サントリーと朝日は密な製品系列を築きあげる形で、サッポロは両社よりやや粗い製品系列を築きあげる形で、新製品を投入した。麒麟は3リットル～500ミニリットルの領域に他社と同じような樽詰・缶詰生ビールの製品系列を築くことを目的に新製品を投入し、その結果、3社のほぼ半分の製品数で、狭い領域に比較的密な製品系列を築いた。これらのことを包括的に整理したものが表5である。

このような製品差別化競争、あるいは価格階層別製品系列化<sup>12)</sup>競争は、各社のシェアにどのような影響を及ぼしたであろうか。80年から83年6月現在にかけての各社のシェアは次のように変化した。麒麟62.2%→60.3%、サッポロ19.7%→20.1%、朝日11.0%→10.7%、サントリー7.1%→8.9%。攻勢をかけているサントリーのシェアが伸び、守勢に立つ麒麟のシェアが低下している。他方、両社のはざまにいるサッポロのシェアは微増し、朝日のシェアは長期低落傾向の途上にあって微減している。

〔注〕

1) ビール市場における販売流通過程の特殊性は、販売免許制による卸売りの特約店制——メーカー

が卸売業者に取引き担保も提出されて販売契約を結ぶ制度——と、一部地域を除いて取扱業者における単一銘柄専売制からなっていることである。この二つの特殊性のために、キリンビールの販売ルートにのせられたタカラビール、アサヒビールの販売網にのせられたサントリービールは、それぞれ、同一流通経路で競合する関係で、一方が他方のシェアをくうことになった。タカラビールの場合、「キリンとのブランド格差が開きすぎており、ディーラーの段階で積極的にとりあつかってもらえない。そこで、販売流通業者のとりあつかい意欲を刺激するねらいで出した高率の販売リベートも、しよせんはタカラにとってブランドのもつ格差があまりにも大きすぎ、売れよきの飛躍的上昇を実現できず、成功しなかった。ちなみに、この累進リベートは1,000～1,999箱（1箱＝1ダース入り）の段階で、1箱当たりキリンはわずか10円だけ、サントリーが55円、サッポロとアサヒは同じで26円出している。これにたいしてタカラの場合、ひところは100円も出していたといわれている。」リベート金額の違いが、各社の販売能力格差を端的にあらわしており、またそれは製品差別化によるブランドがもつ力の差をあらわしている。独占分析研究会編『日本の独占企業、5』新日本出版社、1971年2月、423頁。

- 2) その努力の一端は、広告宣伝費・その他一般管理費の対総売上高比率が麒麟にあってはほぼ一定であるのに対し、サッポロ・朝日にあっては昭和35年度以降47年度まで増加傾向をとっている、ことからうかがえる（下表参照）。また、大びん1本当たり広告宣伝費が麒麟は最少で、サントリーが最多であることから、うかがえよう。昭和44年における各社の大びん1本当たり広告宣伝費は次の通り。麒麟0.87円、サッポロ2.83円、朝日3.24円、サントリー32.03円。公取委事務局編『管理価格(2)』昭和47年7月、6～7頁表から計算。

対総売上高広告宣伝費その他  
一般管理費の比率(%)

年度	キリン	サッポロ	アサヒ
昭和35	3.2	4.7	4.2
38	2.3	4.3	4.6
39	3.0	4.5	5.1
40	3.3	4.9	5.7
41	3.6	5.1	6.1
42	3.3	5.0	5.9
43	3.3	5.5	6.6
44	3.3	6.5	7.1
45	3.2	6.6	7.4
46	3.3	7.6	9.2
47	3.3	7.6	9.3

資料：熊谷尚夫編『日本の産業組織Ⅲ』96頁。

- 3) たとえば、麒麟麦酒の多角化は、1971年のウィスキー分野への参入、76年の食品分野への進出、そして現在進行中の先端技術分野への進出である。梅沢昌太郎『独走キリンビールの決断』評言社、昭和58年9月、21～90頁参照。

- 4) 岡田康司・谷栄子『食品産業』東洋経済新報社、昭和55年9月、3、4、50、51、56、57頁参照。なお、同氏らは販売促進として、①大量の広告や宣伝による観念的な製品差別化、いわゆるブランド・プロモーション、②デザインや品質の部分的な改良による製品の多様化とマーケット・セグメンテーション（市場細分化）、③自社製品の販売を促進し、値崩れを防ぐための流通の系列化、を掲げられている。そして、製品の多様化と市場の細分化について次のように述べられている。——製品がライフサイクルの上で成長後期にはいると、需要の増加率がスロウダウンし、利益率もピークを越えて低下局面にはい

る。このような時期には、……広告では直接販売効果をねらったキャンペーンが中心になるが、広告・宣伝以外にも、マス・マーケットを確保しておくために、マーケティング活動の一つとして、デザインや品質の改良などマイナーチェンジを行い、市場を垂直的に深耕することが重要になる。そこでとられる方法が、市場の細分化とそれにもとづく製品の多様化であると。同書、51、58頁。同氏らの「製品の多様化」を製品差別化による製品の多様化と理解するならば、市場の細分化と製品差別化の関係については私の考えるものと多少違う。拙論「大量生産と生産物差別化との関連に

ついて」『専修経済学論集』第10巻第1号, 1975年10月。

ついでに、二瓶喜博氏の製品差別化概念に言及しておく。二瓶氏は「わが国家電産業における製品差別化」『亜細亜大学経営論集』第17巻第1号, 第2号, 第18巻第1号, 第2号で、「本稿では、戦略ないし競争行動としての製品差別化を、より広く差別的優位性の追求として捉えることによって、産業組織論義との橋渡しを行おうと考えた。」〈第18巻第2号, 27頁〉で、「今日差別的優位性の追求は、製品それ自体の差別化によってなされているわけではないし、また単に広告やプロモーションによってなされているわけでもない。……製品の差別化は、マーケティング・ミックスそのものによって行なわれている」〈第18巻第2号28頁〉とされている。また、「系列化はまた、このように販売の確保という意味合いだけでなく、製品差別化のための重要な武器ともなる。すなわち、小売店による消費者への積極的な勧めや説明、店頭での効果的なディスプレイなどは、広告に加えて、メーカーにとっての有効な製品差別化のための武器となる。」〈第18巻第1号, 68頁〉従って、同氏の製品差別化を特徴づける手段は、E. H. チェンバリンのいう「製品それ自体」と「販売をとりまく諸条件」であるということになりそうである。しかし、次の文では(および論文全体を通じて)、この点あるいは製品差別化と系列化およびブランドの関係が必ずしも明確ではないように思われる。上記論文は「価格およびチャネル行動を、製品差別化に対して対重量をなす概念として設定し、前者の検討を通じて対象とする産業における製品差別化の特質を明らかにするという方法」(傍点引用者)〈第17巻第1号, 43頁〉で書かれた。あるいは次のような論理展開である。「各メーカーは、上記の事態(激しい価格競争から脱却する方策……引用者)に対して協調して末端の価格をコントロールする方策をとると同時に、系列化政策を強化することによって、自社ブランドについての価格維持を試み、やがて製品差別化による競争へと移行していく道を歩んでいった。」(傍点引用者)〈第17巻第1号, 51頁〉ここでの製品差別化概念には、系列化やブランドは入っていないように読める。私の製品差別化概念および製品差別型寡占体制については「ヴァッターの『差別化』概念の検討」『専修大学社会科学研究所月報』No. 219, 81年11月, 「寡占体制成立の検討」『専修経済学論集』第17巻第1号, 82年10月を参照されたい。

- 5) 独占分析研究会編『日本の独占企業, 5』新日本出版社, 1971年2月, 419頁。
- 6) キリンビール株式会社『キリンビールのすべて』昭和58年, 参照。
- 7) これは、今日におけるライフスタイルや健康(あるいは健康食品)ブーム時代にマッチするものとして、昼食時、スポーツの後に、行楽の時などに手軽に飲めるタイプのものとして開発された。サッポロは米国ミラー社の「ミラー・ハイライト」、「ライト・ビール」を7月上旬から輸入販売を開始。日経, 58年5月27日。
- 8) ライセンス生産した製品で自社醸造のビールではない。朝日の技術が他社より劣るのではないかと思われる。サントリーは、米国のアンホイザーブッシュ社の「パドワイザー」を輸入販売している。麒麟は来春からオランダのハイネケン社の「ハイネケンビール」をライセンス生産・販売する予定。輸入ビールは「ファッションビール」、「プレミアムビール」として過去5年間に平均30%増も記録した。日経, 58年9月14日。
- 9) サッポロビール株式会社『BEER GUIDE SAPPORO』昭和52年版参照。日本消費者連盟編著『ほんものの酒を!』(三一書房, 82年2月, 163, 4頁)によると、西独の「ビール純粹法」では「ビールとは、国内産の大麥とホップ・水のみを原料としたものをいう。それ以外を原料として、ビールと称して製造販売した場合、処罰する」そうである。日本の法律では、ビールとは次に掲げる酒類である。①麦芽・ホップおよび水を原料として発酵させたもの。②麦芽・ホップ・水および米その他の政令で定める物品を原料として発酵させたもの。ただし、その原料中当該政令で定める物品の重量の合計が、麦芽の重量の十分の五をこえないものに限る(酒税法, 第3条, 第7号)。「エビ

スビール」は従来のビールがコスト上昇によって価格の引上げを余儀なくされたので、本物ビール＝高品質ビールを供給することによって、価格を相対的に安くする意図で開発されたそうである。83年3月に発売された「エビス生ビール」(中びん)および「エビス缶350」(生ビール)は、消費者の生志向と容量の少量化、容器の小型化に対応するために開発された。

- 10) 「エビスビール」、「マインプロイ」、「メルツェン」の三種の、いわゆる高級ビールについて、日本サラリーマンユニオンが行なった試飯テスト(1977年4月8日、日本消防会館於)の結果によると、うまさでは三者にほとんど差はなく、にが味では「エビスビール」、のどごしでは「マインプロイ」、コクでは「メルツェン」、色あいでは「エビスビール」、「マインプロイ」がよい。価格では、100ml当たり「エビスビール」は37.43円、他はともに51.43円である。日本消費者連盟編者、前掲書、180～182頁。
- 11) 製品差別化のための技術上の違いの一つはビールの濾過装置にあたるようだ。麒麟は「紙パルプを重ね合わせた比較的目的のあらひフィルターを使って、濾過している。それより新型で目の細かい珪藻土濾過装置は、最近やっと一部で使いだしたぐらいである。そして、樽に詰めるもの以外は、全部トンネル・パストリゼーションという低温殺菌の処理をして、ラガービールのビン詰」として出荷している。朝日は「濾過には珪藻土濾過装置を使っている。……これ(本生)は珪藻土濾過をしたままの、つまり酵母の生きている、樽詰の生ビールとして出すのと同じものを、ビン詰にしたものである。」サッポロの「びん生」は「珪藻土濾過をしたものを、さらに目の素かい素焼きの濾過機を通してビン詰にしたものだ。これだと酵母を通さないで、品質の変わらない。樽の生のは珪藻土濾過だけで、無論酵母は生きている。」サントリーの「純生」は「サッポロのびん生が素焼きの同筒で濾すところを、マイクロフィルター……にかける。酵母も雑菌も一切通さない目で濾したものを、ビンにも樽にも入れて発売している」……。『稲垣眞美『日本のビール』中央公論社、昭和53年6月、208、9頁。

サッポロビールがセラミックで酵母をとることに成功したのは1968(昭和43)年で、「びん生」としてセラミック濾過のビールを本格的に売り出したのは77年からである。また、同年からシェアの維持・拡大のため販売の中心をラガービールから生ビールへと転換した。同社のビール全体に占める生ビールの割合は、79年度の38%から80年度の44%に上昇し、81年度には50%超を予定していた。そして81年には、新聞広告やテレビのCMで家庭用生ビールの製造技術を前面に押し出して「うまさの秘訣」を消費者に訴えた。その甲斐あってか、82年には5年前よりも約5倍(8億2千万本)も伸びて、生ビールでは業界トップとなった。日経、1980年12月5日、朝日新聞、1983年11月16日。

本物の生ビールは、ビール酵母が生きているものである。しかるに、わが国の「衛生」、「樽生」、「ナマ樽」、「生ビールミニ樽」等のいわゆる生ビールは、ビール四社が酵母を加熱殺菌していないビールは全て「生ビールということにしよう」と決めた「生ビール」であるようだ。日本消費者連盟編者『ほんものの酒を!』三一書房、82年2月、171～175頁。

- 12) 拙論「大量生産と生産物差別化との関連について」『専修経済学論集』第10巻第1号、昭和50年10月、所収。

## V 小 括

わが国のビール産業は、6社(実質的には4社とってよいだろう)しか企業が存在しない寡占

産業である。しかも、麒麟麦酒の市場占有率が60%強を占める、いわゆるガリバー型寡占産業である。このことと、供給される製品そのものの性質がほぼ同質的（ラガービール、生ビール等の、それぞれの製品の性質が）であるということ等から、価格改定行動においては協調的な行動がとられている。それは、サッポロと朝日が輪番で値上げの発表すると、それに麒麟とサントリーが追随する形でなされている。もちろん、麒麟が実質的なプライス・リーダーシップを握っているといつてよいだろう。

他方、ビールは消費者の嗜好や感性に左右される製品で、「キリンビール」というブランドはそれ以外のブランドよりも消費者に選好されている（ブランド面で製品差別化が存在する）。ところが、ほぼ78年頃から、ラガービールに対して生ビールおよびいわゆる高級ビールが、また従来の大びん・中びん・小びん詰ビールに対して缶詰・樽詰ビールがより選好されるようになった。これによって、ラガービールに対して生ビールおよび高級ビールという形の製品差別化と、容器・容量・デザイン等の面での製品差別化が本格的に行なわれるようになった。この事実からすると、ビール産業は製品差別型寡占産業といつてよい。しかも、新製品開発・広告宣伝という面では各社間で激しい競争を展開しているのであるが、価格面ではほとんど競争していない。この点から、ビール産業を規定すると「協調的競争型寡占産業」ということになる。

ほぼ78年頃から、ブランド面での製品差別化に、生ビール・高級ビールという面と容器・容量・デザイン等の面での製品差別化が加わった。この後者の製品差別化の面で、各社はどのような価格・製品政策をとったか、それを包括的に示したものが先きの表5である。麒麟は「広口びん」250 ml, 150円から「ビヤ樽」3 l, 1,670円の間に22品目、サッポロは「ひとくち」200 ml, 120円から「黒生」3 l, 1,800円の間に27品目、朝日は「ミニ缶」250ml, 145円から「ミニ樽」7 l, 3,720円の間に28品目、サントリーは「超ミニ缶」150 ml, 100円から「ナマ樽<sup>テン</sup>10 l, 4,600円の間に23品目を揃えることになった。このような価格階層別系列は、第一次石油ショック後（74～78年間）のビール消費数量の年平均伸び率が、それ以前（64～73年間）の8.3%に対して、3.9%、第二次石油ショック後（79～82年間）のそれが1.7%へとダウンしたことを背景にして、大雑把にいて二回に分けて形成された。需要成長率が停滞した状況の下で、企業間の市場割競争が激しさを増したので、できるだけ自社の製品を消費者に愛顧してもらうために、新製品を開発するという形で製品差別化が次々となされた。それは、第一次石油ショック以降の消費者行動の変化——人々の欲服は生活する喜び、生きがい、個性化を追求するものとなった。——を捉えることになった。

78～80年にかけての製品差別化は、ほぼ1リットルから350ミリリットルの間で、朝日が樽詰で、サントリーが缶詰で先行し、サッポロは両社に追随し、それによって粗い製品系列が形



成された。次の81～83年にかけてのそれは、4社がほぼ2リットルから200ミリリットルの間で、密な製品系列を形成することになった。この期の製品差別化は、麒麟が樽詰・缶詰の生ビールを投入して3社に挑戦する形をとり、それによって前期の比較的粗い製品系列をより密な製品系列にすることになった。こうして、1983年央には、ビール産業の価格階層製品系列は自動車産業におけるそれとほぼ同じような形をとることになった。乗用車産業の場合、主として、それぞれの人々の所得の大きさと消費者の選好に対応して製品差別化がなされ、それによって価格階層別製品系列（ワイド・セレクションを含む）や陳腐化を目的とするモデル・チェンジが展開される。そして、これらのものは乗用車産業における寡占体制の形成と係りをもっている。他方、ビール産業の場合、主として、人々の所得の大きさというより、その時々<sup>の</sup>財布の中味とその時々<sup>の</sup>気分や嗜好に対応するように価格階層別製品系列が形成され、しかも寡占体制の下で展開されている。それは、需要停滞の下での市場分割戦の具体的な形態である。いわゆる高級ビールの投入は、その他のビール市場とは別の市場を形成することを意図しているだろうから、それは市場細分化のための製品差別化といってよいだろう。他方、高級ビール以外のラガービール・生ビールにせよ、容器・容量・デザイン等にせよ、それらの組合せによる製品差別化は市場細分化というよりも市場再分化——シェアのぶんどり合戦——を意図したものであろう。

1984. 1. 8

### 〔編集後記〕

今年は本当によく雪が降りました。そのなかで、定期試験、入学試験等の大学の年中行事も行われ、いまはただ春の到来を間近に控えた蛙の心境……。といった季節のあいさつから書き始めたのですが、これでは編集長から命じられている前座（本当は後座ですが）の勤めを果すことができません。そこでいきおい、筆を「コンピュータ談義」に走らせることになりました。

最近の新聞・雑誌・テレビに、コンピュータをめぐるトピックスが登場しない日はないといっても過言ではありません。「工場のロボット化」、「超々LSI開発」、「OA化」、「HA化」、「データ・ベース」、「高度情報社会の到来」……といった言葉が、これでもかこれでもかといったぐあいに、私達に降りそそいでいます。

でも私は思うのです。たしかに産業のレベルでは、「コンピュータ化」は至上命令であります。コストの削減、より優秀な製品開発にこれを利用できない企業は、現代産業社会からの脱落を運命付けられています。このことが、中小企業にまで、また製造業のみならずサービス産業にまで浸透してきたことが、現在進行中の「コンピュータ化」の大きな特徴だと思います。

しかし、しかしですよ。家庭のレベルになると、状況はまったく異なります。家庭内のコンピュータ化 (Home Automation) など、たかがしれています。パソコンを使って家庭で何ができるでしょうか。ふだん手紙を書かない人が、パソコンで手紙を書くことなど考えられませんか、家計簿をコンピュータでつけるのは、どう考えても電卓片手に手でつける方法にかないっこありません。家庭には、すでに電話やテレビがあります。CATVやキャブテンなどが現在さかんに宣伝されていますが、従来の電話やテレビの域をそれほど超えるものではないでしょう。

要するに、戦後、家庭が経験した、電話、テレビ、洗濯機等による電化が「革命」的なものであったとすれば、家庭のコンピュータ化は、とるに足りないものだと思います。

それでは、私達研究者にとって「コンピュータ化」はいかなる意味をもつのでしょうか。この場合家庭の場合とは比較にならない重要なインパクトを与えていくだろうと思います。どの分野の研究者であれ共通に行うことは、論文の執筆、データの収集であります。

論文の執筆にとってパソコンは非常に有益な働きをいたします。とくに校正・編集、論文の多面的な改正、長期保存といった機能は、これまで研究者には与えられていなかったものであります (もっとも、いい論文ができるかどうか、それはパソコンの責ではありませんが……)。

データの収集、文献検索等においても、パソコンは大変有益です。ただしこの点については、市販のいわゆる「情報検索型データ・ベース」のソフトは、悲しいほど役に立ちません。ワープロ・ソフトを転用する方がまだましです。「京大式カード」の方がもっと効率的だと最近は考えています (T所員, S所員, この記事みています?)。

私達研究者のあるものにとっては、もう1つ計量経済学、統計学、それに各種のシュミレーション言語の活用が考えられます。少し前までは、これがコンピュータの本来的な利用形態でした。本学の電算機にもこれらは装備されています。ただし最大の問題は、初心者がそれらを習得していくさいに必要な「マニュアル」が、著しく不足しているということです。これが解決しないかぎり、大型機の利用率が高まることはないものと思われます。

(T. H. 記 1984年3月19日(月))

---

神奈川県川崎市多摩区東三田2丁目1番1号 電話(044)911-8480(内線33)

専修大学社会科学研究所

(発行者) 三輪 芳郎

製作 時 潮 社

東京都文京区本郷2丁目12番6号 電話(03)811-8024

---