

低価格競争から価値経営への転換

～減税追い風にビール復権へ～

頂を目指した昭和～平成初頭から一転、その後のビール類消費は人口減・高齢化に伴ってマイナス期に突入する。過大な価格競争を経て、ビール回帰の価値営業に転換しつつある平成～令和の市場変遷を追う。

記録達成後8年は700万klを維持 発泡酒の過当競争で安売り加速

猛暑特需も手伝って、ビール単体で史上最高の出荷を記録した平成6年(1994年)だったが、一転、7年(95年)は前年比94.2%の約672万5,000kl(大びん換算で5億3,108万箱)と大きく落ち込んだ。年初の阪神淡路大震災、オウム真理教に代表される社会問題、遅い梅雨明けと低温などが背景にあった。地域限定・季節限定など15を超える新商品ラッシュも力不足で、前年10月に発売された麦芽発泡酒「ホプス」(サントリー、麦芽比率65%、350ml缶希望小売価格180円)と、翌5月に発売された「ドラフティー」(サッポロ、麦芽比率25%未満、160円)の急拡大を加えても、約3%の減少だった。そして、発泡酒の発売は、奇しくもビール消費、ひいてはビール類の消費がマイナス時代に転換する時期につながっていくことになる。

夏場の消費も、猛暑特需の恩恵が消え、「冷夏で縮小、暑くても増えない」時代を迎える。さらには、後述する発泡酒よりも安価な新ジャンルが登場・急成長し、ビール類の総体価格が下がり続けても、総市場の縮小が続くことになる。その最大の要因は、生産年齢人口の高齢化と人口そのものの減少だが、

加えて若者の酒離れや、RTDやウイスキーハイボールに代表される低アルコール飲料群への消費移行、また、それらとの併飲も大きく影響してくる。

それでも、発泡酒登場以降のビール類市場は、ビールの減少を発泡酒が補うかたちで13年(2001年)までは700万kl台を維持していた。具体的には、8年(96年)約706万kl、9年(97年)709万kl、10年(98年)712万kl、11年(99年)711万kl、12年(2000年)約709万kl、13年(01年)711万kl。初めて700万klを突破した6年(94年)から、7年(95年)の減少を猛暑特需に沸いた6年(94年)の影響と考えれば、実質8年間は700万kl台を維持していたことになる。

ただ、数量では700万klを維持しても、総体の金額は、ビールの安売り競争に発泡酒の登場と過当競争が重なり、下落が続いた。発泡酒登場時の推移は概ね次の通りだった。

①6年(94年)10月発売のサントリー「ホプス」(麦芽比率65%)と、95年5月に発売されたサッポロ「ドラフティー」(麦芽比率25%未満)2品計の95年販売数量は約1,490万箱に急成長、加速するビールの低価格化に拍車をかけ、以降、98年の「麒麟淡麗〈生〉」、間をおいた「アサヒ本生」の参入で、大きな市場を形成する。

②8年(96年)10月には早くも発泡酒の増税が実施されたが、これに対抗するかたちでサントリーは

表1

国産ビール類の出荷・販売数量推移(概数)

日刊経済通信社調(単位:kl)

	94(H6)	95	2000	04	05	10	15	19(R01)	20	24
ビール	7,135,000	6,723,500	5,521,500	3,869,300	3,560,600	2,911,500	2,720,600	2,318,800	1,811,200	2,293,000
発泡酒	8,000	189,800	1,567,700	2,345,200	1,762,900	987,000	778,100	585,600	579,000	706,600
新ジャンル				318,200	1,005,400	1,906,900	1,880,800	1,964,400	2,025,100	1,135,500
計	7,143,000	6,913,300	7,089,200	6,532,700	6,328,900	5,805,500	5,379,500	4,868,700	4,415,300	4,135,000
大びん万箱	56,422	54,607	55,997	51,601	49,992	45,857	42,492	38,458	34,876	32,662
1994年比	100	97	99	91	89	81	75	68	62	58

注) 1994年～2015年はオリオン含む大手5社の課税移出数量。2019年以降は日刊経済通信社推定の手4社計販売数量。

ハイボールで復活したウイスキー

“第三のソーダ割り” ジンソーダとともにさらなる成長へ

ウイスキーは昭和 58 (1983) 年にピークを迎えて以降は減少を続けたが、平成 20 (2008) 年の「角ハイボール」により息を吹き返す。6年後には「マッサン」の放送があり、ウイスキー人気は不動のものに。そしてハイボールは現在まで続く定番の飲み方となった。不況続きだった平成の 30 年間、令和のパンデミックを乗り越え、ウイスキー市場は新たな局面を迎える。

酒税改正で消費構造に大変革

平成元(1989)年4月、酒税が抜本的に改正された。従来の級別が廃止され、税率が一本化。これにより、過去30年ほど続いた国産洋酒の需要構造に大変革が起こった。長らく大衆に支持されてきた旧2級ウイスキーは増税で大幅に減少した一方で、それまでの10年間は減少続きだった旧特級クラス(アル分43%以上)のウイスキーは増勢に。

「税制改正後のウイスキー需要のポイントはサントリー角瓶の増加である。一昨年が80万函ほどだったものが3倍余の250万函ほどに増加。戦前、戦中、戦後を通じて高級ウイスキーとしての角瓶のイメージが、1,980円と買いやすくなったことで、家庭用ウイスキーとして急増したもの。サントリーとしてもダブルサイズ、さらに大きい容量のものなどを新発売し追い込み、増勢に加速度をつけた。」(平成2・1990年4月号)。

ブランデー(アル分40%以上)も同様で、同年の出荷量は2万5,741kl・306万函(133.2%)と大幅に増加。国産洋酒は長らくスコッチやバーボンなどの輸入ウイスキーに押されてきたが、主要各社の旧特級ウイスキーやブランデーが躍進した。翌年には、角瓶は税制改正前の昭和63(1988)年比で3.8倍となる300万箱の大台に。だが、その反面で旧2級ウイスキー市場は「壊滅的」な状況に。そして、国産洋酒全体に占めるウイスキーの構成比は50%を割ったのだった。

そのようななか、平成6(1994)年はウイスキーにとって多くの記念の年だった(サントリーがウイスキーづくり70周年、ニッカが創業60周年、竹鶴政孝生誕100周年、キリン・シーグラムが創業ブランド発売20周年)。市場を底上げするため、サントリー、ニッカ、キリン・シーグラムの上位3社は小売り2,000円程度の新商品を発売(リザーブ・スリムボトル、モルトクラブ、ロバートブラウン スーパークリーン)。盛り上がり期待されたが、大手量販店のビールを中心とした値下げ、低価格ビールの登場、ワインブーム、そして猛暑もあって不本意な年に。昭和58(1983)年に出荷量約36万klとピークを迎え、消費構造の逆転以降、25年にわたりウイスキー市場は低迷を続けることになった。

ブランデー消費の激減とRTDの台頭

平成7(1995)年は年初から阪神淡路大震災、地下鉄サリン事件、急激な円高など非常に厳しいスタートとなった。長引く不況から、業務用は不振に。特

表①

国産洋酒品目別出荷量

日本洋酒造組合調

	出荷量(kl)			対比(%)		構成比(%)	
	1989年	88年	87年	89/88	89/87	89年	88年
ウイスキー	203,472	247,355	240,552	82.3	84.6	55.3	64.5
ブランデー	30,084	26,035	23,609	115.5	127.4	8.2	6.8
甘味果実酒	11,474	14,544	14,200	78.9	80.8	3.1	3.8
スピリッツ類	34,407	17,082	19,430	201.4	177.1	9.3	4.5
リキュール類	87,029	76,582	74,353	113.6	117.1	23.6	20.0
その他	1,772	1,721	1,643	103.0	107.9	0.5	0.4
合計	368,239	383,321	373,970	96.1	98.5	100.0	100.0

注)合計にはその他を含み、輸出は除く

多様化する価値への対応～近未来のあるべき姿～

KIRIN キリンビール株式会社

「お酒の未来を創造し、人と社会に、つながるよろこびを届け続ける会社となる」

～お酒の未来を創る両面のアクション

当社は変わりゆく社会の中で、「お酒の未来を創造し、人と社会に、つながるよろこびを届け続ける会社となる」ことをありたい姿に設定し、事業展開を図っていきます。そして、そのためにはお客様の嗜好や価値観の多様化に対応すべく、「全員でお客様価値の創造にチャレンジ」との想いのもと、「お酒の未来を創る両面のアクション」が必要だと考えています。「両面」とは「お酒の持つポジティブな提供価値の側面」と「アルコールに対するネガティブな側面に対して当社が取り組む社会的責任」のことです。「つながるよろこびを、未来へ」としたスローガンを設定し、主要ブランドで人と人、人と社会をつなげるためのブランドアクションとして企業姿勢と紐づけて具現化することで、お客様に当社の企業姿勢とポジティブな価値を感じていただく取り組みにしたいと考えています。例えば、昨年発売した「キリンビール 晴れ風」においては、日本の風物詩の保全・継承を支援する取り組みを継続し、また氷結®では「氷結®mottainai」シリーズで果実のフードロス削減などの取組みを推進していきます。一方、昨年2月に厚生労働省から「飲酒ガイドライン」が発出されるなど、アルコールに関する社会的関心は高まっており、酒類事業を営む企業としての社会的責任の重要性はますます増えています。こうした状況を踏まえ、当社では不適切飲酒やアルコールの有害摂取根絶に向けて取り組むとともに、節度ある飲酒文化の醸成を目指して、未来に向けた企業責任を果たしていきます。

～お客様価値の創造に向けたブランド育成

戦略テーマである「全員でお客様価値の創造にチャレンジ」においては、前述の「お酒の未来を創る両面のアクション」とともに、「お客様価値の創造に向けたブランド育成」に注力して取り組んでいきます。今後も、経済・社会、そしてライフスタイルなどあらゆる分野にわたる、多種多様な環境変化が想定される中で、「お酒の未来を創造し、人と社会に、つながるよろこびを届け続ける会社となる」というありたい姿に向けて、私たちが持つ「確かな価値を生み出す技術力・お客様主語のマーケティング力」を最大限に活かし、お酒とかわかり、人と人、人と社会のつながりを作っていけるような「イノベーション」に積極的にチャレンジすることで、お客様にとって価値ある新しいブランドポートフォリオを構築していきます。また、CSV経営の推進は不可欠であり、社会課題解決と事業の成長を両立させる取り組みを加速させていきます。中でも、我々の事業の根幹となる「酒類メーカーとしての責任」におけるARPの取り組みを軸に、GHG(温室効果ガス)排出量の削減や、プラスチックのリサイクルといった「環境」、そして地域産業の活性化や生産地支援といった「コミュニティ」の領域でも、当社の独自性をもって、社会課題に寄り添う事業を展開していきます。

私たちの底流にある社会的価値と経済的価値を両立した、持続可能な事業の発展の実現にご期待ください。

「競争」と「共創」 ～人口が減少する中、持続可能な流通を考える～

KOKUBU 国分グループ本社株式会社

私たち卸売業は、1980年代後半からの物流機能の高度化を経て、商品供給を超えた価値提供型のビジネスへと進化してきました。定時定配やカテゴリ別納品といった機能提供により売り場の効率化を支援、商品をタイムリーに届けるだけでなく、売り場提案や在庫管理、商品開発支援など、お取引先と共に歩みながら、多様な役割を担ってきました。これからも私たちは日本の食のインフラを支える企業として、持続可能な流通の構築と食の安全保障を最優先テーマに掲げ「競争」と「共創」の時代に何をすべきかを、ゼロベースで考えなければなりません。

持続可能な流通の実現にむけ、膨大な販売データと消費者動向を解析し、製配販で共有する取り組みは、需要予測や販売戦略の共同立案を促進し、供給過剰や欠品のリスクを低減し、食品ロスの削減に貢献しています。またパレタイズ物流やASNの浸透により、少人数で効率的にモノを流通させる仕組みの構築を、業界あげて進めなければなりません。AIやロボティクスを活用した自動化、省力化で、流通加工や梱包、配送の柔軟性と省人化を進めていくことで、人手不足に対応した効率的な流通の構築が実現できます。

プロセスセンターの受託や商品開発支援、売り場での販促企画も大きな役割です。市場の多様化や変化に柔軟に対応し、生活者に支持される楽しい売り場を、お取引先と共に作ってゆくこと。加えて、環境負荷の低減や地域産品の振興など、サステナビリティへの取り組みも、社会価値の創造とともに長期的な競争優位性を生み出します。物流、商流、マーケティングが一体となり、新たな

価値創造を行い、機能を提供することこそ、持続可能な未来を築く道と考えます。

そのためにはデータ基盤のさらなる整備が必須です。流通の効率化は製配販が共通で使えるマスターの共有プラットフォームを構築し、リアルタイムの情報共有を進めることで、製配販の共創が進みます。効率化、自動化の要となるデジタルを使いこなせる人材育成により、すべての業務での効率化を図ります。

次の時代は価格の優位性のみならず、持続可能性を強く意識した企業活動が競争力の一つになります。顧客ニーズとの融合点を見出しながら、取り組みを推進しつつ、環境負荷の低減や地域連携を進め、社会的責任を果たすことが、新しい卸売業のビジネスモデルとなるでしょう。「モノ売り」から「コト売り」へ、情報やデータ、技術を融合させて、お取引先の多様なニーズに応えるソリューション提供者へと進化を続けていきたいと考えています。

人口減少、過疎化、高齢化が進む日本において「すべての生活者に食を中心とした快適な買い物の場を届ける」ことが難しくなっています。

私たちがSDGsステートメントで設定した6つのマテリアリティ。その中の一つでもある「生活者：すべての生活者が良質な食に平等にアクセスできる社会の実現」のためエリアに根差した食のインフラを支える企業として長期的視点での基盤整備と革新的な取り組みを推進し、未来の市場において必要とされる企業を目指します。