

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
 ・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
 ・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
 ・他資料へ引用・転載は一切できません。

ケーススタディ：ビールマーケットのリーダーとニッチ

ビール業界の歴史

ビール業界の幕開けは 1890 年代であり、さまざまなビールメーカーが乱立していた。その中で生き残っていたのは次の 4 社であった。

- ・大阪麦酒（アサヒビール）
- ・札幌麦酒（サッポロビール）
- ・日本麦酒（エビスビール）
- ・ジャパン・ブルワリー（麒麟ビール）⇒香港の会社であったが、その後麒麟麦酒が引き継ぐ

*（ ）内はブランド名

1900 年代に入って大阪麦酒・札幌麦酒・日本麦酒の 3 社は合併し、大日本麦酒となった。こうして戦前には大日本麦酒（アサヒビール、サッポロビール、エビスビール、ユニオンビールの 4 ブランド）がシェア 75% の巨象となり、麒麟麦酒（麒麟ビールの 1 ブランド）25% を大きく引き離した。戦後、大日本麦酒は過度のシェアにより、占領軍によって分割されることとなる。合併前の前身企業をベースとして、名古屋を境にほぼ東西を 2 分割する形で、以下の 2 企業に分かれた。

①朝日麦酒株式会社（シェア 30%）

ブランドはアサヒビール、ユニオンビールの 2 つ（この他三ツ矢サイダーも持つ）。本社は東京にあるが、支店はすべて西日本にあり、工場も東京・吾妻橋（現本社）以外は、吹田、西宮、博多とすべて西日本を拠点としていた。

②日本麦酒株式会社（シェア 38%）⇒後にサッポロビール株式会社に社名変更
 サッポロビール（一旦はブランドをニッポンビールとしたがまた戻す）、エビスビールの 2 つ（この他リボンシトロンも持つ）。本社は東京、支店はすべて名古屋以東にあり、工場も門司以外は札幌、目黒、川口、名古屋とすべて東日本。

このように両社はもともとは東と西を 2 分する兄弟会社であったが、ビール需要の増大とともに、互いが互いのエリアを攻めるようになり、両社のシェア争いが激しくなっていく。しかし両社ともに分割後は苦しい戦いを強いられる

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
 ・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
 ・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
 ・他資料へ引用・転載は一切できません。

ことになる。

中 略

ニッチ商品地ビール

ドイツ、イギリスなどヨーロッパのビール需要の高い国では、各地にユニークなブリュワリー（ビール醸造所）があり、地域住民のニーズに合わせた様々なビールが作られていた。そこではビールを楽しむだけでなく、レストランを併設するなどして、地域の食と密着したビジネスモデルをとっていた。

1980年代に入ってアメリカではこのブリュワリーレストランをチェーン展開することがブームとなる。これを世界各国が目を付け、ワールドワイドな地ビールブームを生み、各地にサクセスドリームが生まれる。マイクロ・ブリュワリー、クラフトビール（小規模ブリュワリーで作っている職人肌のビールという意味）は、マーケティングの世界でもニッチの代表として有名なキーワードとなる。

中 略

課 題

- 課題 1. アサヒはなぜ巨象キリンに勝てたのだろうか？キリンはなぜアサヒに負けたのだろうか？
- 課題 2. キリンはこの後どのような戦略ベクトルをとっていこうだろうか？
- 課題 3. アサヒはこの後どのような戦略ベクトルをとっていこうだろうか？