

研究ノート

メーカーマーケティングの成功例と失敗例

—事例研究・伊藤園とサントリー—

柳川 高行

1. 問題設定
2. メーカーマーケティングの成功例
—事例研究・伊藤園の缶入り緑茶—
 - 2-1 問題設定
 - 2-2 伊藤園の歴史と成長戦略
 - 2-2-1 伊藤園の現状
 - 2-2-2 伊藤園の歴史と成長要因
 - 2-2-2-1 茶葉の加工と販売
 - 2-2-2-2 缶入りウーロン茶と飲料市場への参入
 - 2-3 缶入り緑茶とドメインの差別化
 - 2-3-1 新市場創造とドメインの差別化
 - 2-3-2 今後の成長戦略
 - 2-4 伊藤園の成長戦略と企業文化
3. メーカーマーケティングの失敗例
—事例研究・サントリーの水割りウイスキー—
 - 3-1 問題設定
 - 3-2 ウイスキー市場の縮小要因
 - 3-2-1 ウイスキー市場の変化

- 3-2-1-1 酒税法改正に伴う低価格ウイスキー市場の大幅な縮小
 - 3-2-1-2 消費者の低アルコール嗜好の高まりとアルコール飲料の多様化
 - 3-2-1-3 輸入ウイスキーとの競争激化
 - 3-3 ドメインの差別化とドメイン・コンセンサス不適合
4. 結

1. 問題設定

現代の大企業の基本的特質としては、①財・サービスの生産・販売という「商品生産目的」及び、②商品生産を通じての利潤追求という「利潤目的」、という2つの目的の存在があり、この「営利的商品生産目的」の企業による実現活動が、③自らの危険負担 (own risk bearing)」と、④「自主的意志決定 (autonomous decision-making)」に基づいて為されていることに関して異論は少ないと思われる。

どんな商品を、どれだけ生産し、いくらで売るのは、企業固有の意志決定対象であるが、それは同時に市場で消費者によって購入を拒否されるかもしれないという危険を常に負担しなければならないことを意味している。企業の栄枯盛衰が市場・消費者に握られている現代社会においては、企業の「存続と成長」にとり「新市場の開拓と維持活動」を意味する「マーケティング」が極めて重要な企業活動であることは自明のことであろう。商品が市場において効果的に受容されることを目指して現代の企業は、市場調査等の技法を用いて消費者の欲している商品を探索する「生産前マーケティング (pre-production marketing)」と、販売した商品を消費者に受容させることを促進する為の広告宣伝、販売促進、小売店支援等の「生産後マーケティング (post-production marketing)」とに関して様々な経営手法を生み出してきた。近年では経営戦略論の研究成果を導入した「戦略的マーケティング」という研究領域が生まれつつある^(註1)。その研究領域では、企業の製品市場へ

の適応を可能にする経営戦略とマーケティング活動の最適ミックスが論じられ、顧客満足追求型マーケティングの重要性（〔1〕）も指摘されつつある。

筆者は、榊原清則氏の一連の研究成果（〔2〕，〔3〕，〔4〕）に大きな示唆を受け、製品の市場における成功（大ヒット）の因果関係を、「ドメイン・コンセンサス」と「企業と顧客との情報のやり取り」という分析視点から考察する試みを、「企業・組織研究 集英社・週刊少年ジャンプのマーケティング」（柳川高行1944年，〔5〕）において行なった。本研究ノートは先述の2つの分析視角のうち「ドメイン・コンセンサス」と新しく「ドメインの差別化」を中心的視点としてメーカーマーケティングの成功例として伊藤園の缶入り緑茶ビジネスを分析し、失敗例としてサントリーの水割りウイスキービジネスを分析することをその課題とするものである。

2. メーカーマーケティングの成功例

―事例研究・伊藤園の缶入り緑茶―

キーワード

真空パック日本茶，ルート・セールス，流通チャネルの開拓，テレビ広告，ウーロン茶，健康志向，無糖，缶入り緑茶，ドメインの差別化，自動販売機，本業を軸とした多角化志向，新製品開発・新市場創造志向，イノベーション志向

2-1 問題設定

平成4年5月に株式公開（店頭公開）を行なった（〔6〕）株式会社「伊藤園」は、94年4月期も増収増益となり（〔7〕），3年連続で経常2ケタ増益（〔7〕，〔8〕）であり、その原動力となったのは、「缶入り緑茶」と「ナタ・デ・ココ」であった（〔7〕，〔8〕）。

本章では、「缶入り緑茶」の大ヒットの要因を「ドメインの差別化」と

「ドメイン・コンセンサス」という分析視点から説明する試みを行なうこととしたい。そしてそのようなヒットの誕生の背景には、同社の成長の歴史の中で培われてきた「イノベーション志向」の企業文化が存在していることも明らかにする努力を行なうこととしたい。

2-2 伊藤園の歴史と成長戦略

2-1-1 伊藤園の現状

伊藤園は、1) 消費不況、2) 冷夏(93年)、3) 残業削減に伴う企業内自販機の実質稼働時間の低下、4) 歩道へのはみ出し自販機の撤去等(〔6〕)の売上高減少要因にも拘わらず、94年4月期も増収増益となり(〔7〕)、3年連続で経常2ケタ増益を達成(〔7〕、〔8〕)した。その直接的な要因は、主力の緑茶飲料の好調と、新製品「ナタ・デ・ココ」シリーズのヒットであった(〔7〕、〔8〕)。

94年4月期の売上高は820億円(前期比14.5%増)、経常利益は34億円(同12.9%増)であり、売上高経常利益率は4.1%で、三国コカ・コーラボトリングの6.3%(93年12月期実績)には及ばないものの、カルピス食品工業の1.4%(同)、ポッカコーポレーションの2.3%(94年3月期予想)よりも高い(〔7〕)。93年時点で最近5年間の平均増収率は、17.3%と他の飲料メーカーの5~6%を圧倒している(〔9〕)。近年の同社の好業績と高い経常利益率は先述した、1)主力の緑茶飲料の好調と2)「ナタ・デ・ココ」のヒットに加え、3)自社で荒(粗)茶を加工する他は生産設備を持たず、全国50ヵ所に生産を委託している(〔7〕)が生産原価率が低く、4)消費地に生産拠点が直結している為に物流コストも低い(〔7〕、〔8〕)。売上高に占める物流費の割合は4%弱で、カルピス食品工業の6%、ポッカコーポレーションの9%と比べて低い水準にある(〔9〕)。5)売上の約20%を稼ぎ出す自販機も自社保有せずリースによってコストを減少させている(〔7〕)。6)後に詳述するように、同社は従業員の7割を営業に投入し(〔7〕、〔9〕)、問屋など中間流通業者を通さない直販体制(〔9〕)、

コカ・コーラ方式と言われた（〔10〕），「ルート・セールス」（〔10〕），〔11〕）を行なっている為に販促費等の増加が抑えられている（〔9〕）。

同社は、茶業部門と、ウーロン茶・緑茶・果汁・缶コーヒー（〔11〕）からなる飲料部門の2つの事業を行なっているが、89年以降飲料部門が茶業部門の売上を上廻るようになり、93年4月期は、飲料部門の売上構成比率は72%に達し（〔9〕），同社は「総合飲料メーカー」（〔11〕）の企業特性を示すようになってきている。

2-2-2 伊藤園の歴史と成長要因

2-2-2-1 茶葉の加工と販売

創業者本庄正則現会長が、1964年に食品雑貨の配置販売業「日本ファミリーサービス」（〔12〕）としてスタートし、その中で最も収益性の高かった「お茶」に商品を絞って（〔10〕，〔11〕），1966年に設立した「フロンティア製茶」（〔11〕）が伊藤園の前身であり、69年「伊藤園」に称号変更し（〔7〕）現在に至っている。そのより詳細な経過に関しては、〔6〕，〔12〕，〔13〕，〔14〕に詳しい。

同社は最後発のお茶メーカーであった為に、生産者→メーカー→問屋→緑茶専門店という伝統的な流通ルート（〔10〕）に食い込むことは至難の業であったが、流通卸問屋を通さずに小売店に直接販売する「ルートセールス」を行ない、それまでの「量り売り」であった茶葉を「真空パック詰め」の商品形態で（〔11〕），スーパーマーケットを中心に販路を広げ（〔10〕，〔11〕），1968年には業界で初めて「テレビコマーシャル」を流し、同年早くも業界トップの地位に踊り出た。この時期の同社の成長要因は、1）製品コンセプトの革新（真空パック日本茶）、2）販売チャネルとして新しい小売店の開拓、3）ルート・セールスという直販制、4）テレビCMという広告宣伝方法、の4つを指摘できる。

この時期の同社の成長戦略からは、製品コンセプトの革新、流通ルートの革新、マーケティング革新という強い「イノベーション志向」という企業文化を読みとることが可能である。

2-2-2-2 缶入りウーロン茶と飲料市場への参入

伊藤園は、1981年に世界で初めて缶入りウーロン茶を発売し（〔11〕，〔15〕），成熟化した緑茶市場から脱成熟化を図り，新市場を創造した。総務庁の家計調査によれば，1世帯当りの緑茶使用料は1973年の2,024gがピークでその後減少を続け1984年には1,540g（〔10〕）であった。消費者の緑茶離れにも拘らず，同社は1981年以降二ケタの伸びを続け，1985年4月期の売上高は171億円，申告所得10億円，売り上げに占めるウーロン茶の比率は36%に達していた（〔10〕）。缶入りウーロン茶の発売当時同社は，緑茶市場の2つの成長制約要因である，1) 6月中旬から9月初めまでの夏場に売れない（〔10〕），非通年型商品であること，と2) 室内での飲み物で屋外での消費が期待できない（〔10〕，〔11〕），インドアタイプ商品であること，の二つの要因を克服する試みとして「缶入り日本茶」の開発がすすめられていたが，緑茶は不発酵茶の為に①缶の中の酸素と②お茶を抽出した水の中の酸素をとともに抜かないと変色してしまう（〔10〕）為に，開発は困難であった。

1978年3月にまず葉の形で売り出されたウーロン茶は，「やせるお茶」という評判が立ち（当時活躍中のピンク・レディーがテレビ番組で自分達の健康美の秘訣がウーロン茶を飲んでいることだという発言をしたことが直接の契機となったと言われている（〔11〕）），1979年総代理店契約を結び福徳省のウーロン茶葉を一手に押さえ，81年に日本人向けに味を改良した「缶入りウーロン茶」を発売した（〔11〕）。無糖（〔10〕，〔11〕，〔16〕）・無添加・無着色という全く新しいタイプの缶入りウーロン茶は，予想もなかった需要を掘り起こし，①ウイスキーと色が似ていることから，バー・クラブのホステスが営業用に飲み始め，②無糖の為に，親がジュースの替りに与えるようになり，③外出する機会の増えた老人の飲み物としても飲まれるようになり（〔10〕），若者に外で飲んでもらう（〔10〕）という最初のターゲットよりも消費者層が拡大した。

同社は市場拡大策として技術を他社に積極的に公開し，原料葉の販売と〇

EM供給を行ない（〔11〕）、サントリー、コカコーラ等大手が参入し、1986年時点で約170社が市場を分けあっていた（〔17〕）。日本経済新聞社の調査によれば、1984年度（1984年4月～85年3月）の缶入りウーロン茶の出荷は前年度比50%増の800万ケース（1ケース30缶入り）に達し（〔10〕）その後も急成長し、1992年の市場規模は、日刊経済通信社推定で約2,045億円に達している（〔15〕）。急速に拡大した缶入りウーロン茶市場のパイオニア企業としての同社は、サントリー、アサヒ等の大量の広告宣伝と、コカコーラの圧倒的な自動販売機数（1993年1月現在、伊藤園約1万8千台、コカコーラ75万台、ダイドードリンコ20万台、サントリー18万台である。非アルコール飲料の売り上げ全体の約6割は自販機ルートと考えられている（〔8〕、〔15〕））の前に敗れ去り、シェアは5～6位に転落し、ウーロン茶市場は年率10～12%伸びているが、92年4月期の同社の売上げはほぼ横ばいと予想されていた。

同社は、消費者の健康志向、美容志向を背景に缶入りウーロン茶市場を創造することにより、事業構造の意識的組替え・リストラクチャリングを遂行し、1981年より新しい成長軌道に乗ることができた。しかし、①技術公開、②競合他社より相対的に少ない広告宣伝費、③自動販売機設置台数の圧倒的な少なさ、の三要因により「競争優位」を失わない、同社のウーロン茶事業は現在成熟期を迎えていると言うことができよう。

ウーロン茶という「新市場創造」戦略とその後の市場競争から同社が学んだ教訓は次のようにまとめることができると思われる。第一に、製品に関する技術情報の公開は市場の急速な拡大には有効であるが、公開企業はその「競争優位」を急速に失なうこと。これと同様の事例は、基本ソフトはマイクロ・ソフト社に、MPUはインテル社という基軸技術を外部に依存し情報公開をしたIBMのパソコンビジネスの歴史に明らかに観察できる。第二に、大量の広告宣伝費の投入による消費者訴求に負けない商品の独自性が必要であること。第三に、飲料販売には、「自動販売機」流通ルートを確保することが決定的に重要であることを身をもって体験した。この市場での失敗要因

は、同社の企業文化として定着し缶入り緑茶ビジネスに生かされていくのである。

2-3 缶入り緑茶とドメインの差別化

2-3-1 新市場創造とドメインの差別化

真空パック日本茶で茶葉の新しい販売ルートを開拓し、缶入りウーロン茶で新市場を開拓してきた伊藤園は、緑茶の大敵である酸素を完璧にシャットアウトする「T-N（テ&ナチュラル）ブロー技術」を開発し（〔11〕）、緑茶飲料の商品化に成功し、1985年世界で初めて「缶入り緑茶」を販売し（〔15〕）、緑茶を夏にも屋外でも消費される、主として冷たい飲み物（〔15〕、〔18〕）へと変化させ、89年頃から市場は大きく伸び始めた。ペットボトルを含めた緑茶飲料市場は、『酒類食品統計月報』（日刊経済通信社刊）によれば、89年にわずか60億円であったが、92年には345億円（推定）と6倍近くに拡大した（〔15〕）。伊藤園の調査によれば（〔19〕）、1992年の缶入り緑茶市場は約2,400万ケース（1ケース24缶入り）で前年比倍増した。同社の93年4月期の缶入り緑茶売上は、前期比5割増の200億円に上ると予想されており、ウーロン茶飲料の120億円を抜いたと見られ（〔15〕）、同社の緑茶飲料市場のシェアは製造技術の非公開（〔11〕、〔15〕）もあり、50%以上60%近いと見られる（〔8〕、〔9〕、〔10〕、〔15〕）。1993年3月までに、緑茶飲料は売上の3割弱を占める同社最大の商品にまで成長している（〔11〕）。

缶入り緑茶飲料市場の拡大要因としては、①健康志向の高まりに伴う砂糖離れ（〔11〕、〔15〕、〔20〕）、緑茶の抗ガン作用（〔15〕）、虫菌予防、コレステロールの抑制効果（〔20〕）の為に「安心して飲める」こと（〔20〕）、②家庭内食や和食回帰という嗜好の変化（〔20〕）、③屋外での飲用が可能になったこと（〔11〕、〔15〕）、④夏場も飲まれる飲料となったこと（〔11〕、〔15〕、〔16〕）、⑤食事と一緒に飲むという飲用シーンから止渴飲料としての用途が開拓されたこと（〔19〕）、⑥89年からの「おー

い お茶」というネーミングの変更（〔20〕）、⑦コンビニエンスストアルートの拡大（〔20〕）等を指摘できよう。

以上述べてきた缶入り緑茶飲料市場の拡大要因から言えることは、この製品のドメインは、従来のお湯出し日本茶と、①中心顧客層の年齢層の拡大、②安心して飲める、屋外飲用可能、常温でも冷しても飲める、という顧客のニーズの多様な取り込み、と③緑茶の缶入り化を可能にした独自技術という三つの点において明確な「製品ドメインの差別化（product domain differentiation）」が為されていたという事実と、その差別化された製品ドメインが消費者に広く共感・受容され、広い「ドメイン・コンセンサス」が同社と消費者との間に形成された事実との、2つの事実をここに指摘できると思われる。

2-3-2 今後の成長戦略

既に述べたように、非アルコール飲料の売上全体の約6割は「自動販売機」によって販売されている（〔8〕、〔15〕）。従って今後の同社の成長戦略は、①新製品開発戦略と並んで、自販機の増設という②市場浸透戦略との二つに重点が置かれることになる。自販機による飲料販売のうち缶コーヒーが5割近くを占めると言われており、缶コーヒーが自販機売上を左右し、売れ筋の缶コーヒーをもっているかどうか自販機を設置してもらう決め手となる（〔15〕）が故に、新工場自社ばい煎をしたコーヒー豆を用いた缶コーヒーの新製品を1993年2月下旬から販売し始めたことは（〔15〕）、同社にとり「必然的な流れ」であったと言えよう。

2-4 伊藤園の成長戦略と企業文化

伊藤園のこれまでの成長戦略を振り返ると、真空パック入り日本茶という製品コンセプト革新、ルート・セールスと量販店販売という流通チャネル政策、テレビ広告の業界初の利用、缶入りウーロン茶と缶入り緑茶による新市場創造等を指摘することができる。この成長戦略を方向付け、根底から支えている同社の企業文化としては、「本業を軸とした多角化志向」、強烈な「新製品・新市場創造志向」、 「流通チャネルのコントロール志向」とそれ

ら3つを貫く「イノベーション志向」を指摘することができよう。

〔 第2章1994年4月15日 成 稿 〕
〔 1994年5月1日 加筆修正 〕

3. メーカーマーケティングの失敗例

—事例研究・サントリーの水割りウイスキー—

キーワード

水割りウイスキー、ウイスキー市場の縮小、酒税法改正、低アルコール嗜好、酒類の流通革命、ドメインの差別化、ドメイン・コンセンサス不適合

3-1 問題設定

1993年4月20日、ウイスキーを予め水割りにしてある「水割りウイスキー」がサントリーとニッカから発売された。これは酒税法改正（1993年4月1日施行）によりそれまで一律であったウイスキーの酒税が、アルコール度数が下がるにつれて税率も下がる方式に変化した、市場の「法環境」の変化を直接的契機として生じた企業行動であった。しかしながら、ここでより重要なことは、アルコール飲料市場の一貫した成長が続く中で、10年前のピーク時の半分以下にまで縮小したウイスキー市場（〔21〕）における起死回生を狙った「戦略的商品」が「水割りウイスキー」だという事実である（〔22〕，〔23〕，〔24〕，〔25〕）。

サントリー、ニッカの両社は、大量の広告宣伝と販売促進活動を行ないウイスキー需要の拡大を狙ったが結果は惨敗に終わったと言ってよからう。〔26〕によれば、1993年4月に発売した「水割りウイスキー」の93年中の出荷量は、目標を大きく下回り、サントリーは500万ケース（1ケース24缶）の目標に対し300万ケース、ニッカは100万ケースの目標に対し65万ケースに

終わった。〔26〕は、その理由として、①新しい製品に対する消費者の抵抗と、②夏場の天候不順とを挙げている。〔27〕の記事によれば、1993年10月までのサントリーの販売量は、4月60万ケース、5月40万ケース、6、7月30万ケース、8、9月25万ケース、10月16万ケースと、月と追って次第に需要が減少してきていた。市場は急速に縮小し、新市場の開拓は不成功に終わった。

本章では、「水割りウイスキー」の失敗例を取り上げ、失敗の最大の原因が、製品ドメインの設定の誤りに求めうるのではないかという仮説の論証を試みることにしたい。

3-2 ウイスキー市場の縮小要因

本節では、国産ウイスキーメーカーが、何故「水割りウイスキー」という新製品を開発する必要があったのかを、データを用いて明らかにしよう。

3-2-1 ウイスキー市場の変化

年間消費量は、1984年の720万klを底に8年連続して増加を続け、92年の消費量969万klは前年を2%、84年を34%も上回った（〔21〕）。アルコール飲料市場を拡大させた主役はビールであり、92年には708万3,000klで前年度比2.7%増で、消費量全体の73%を占めていた（〔21〕）。酒類全体に占めるビールの消費量は、1955年度28.9%、60年度42.1%、70年度59.4%、80年度65.8%、90年度71.5%と一貫して拡大を続けてきており（〔28〕）、12年前の1.5倍が飲まれている（〔1〕）。それに対し、「洋酒離れ」は深刻であり、ウイスキーは前年比7.4%減、ブランデーが2.0%減、ワインは0.7%減であった。国産ウイスキー市場は、89年の酒税法改正（〔29〕）以来低落傾向が続き、91年メーカー出荷額は15万72kl、前年比7.6%ダウンと3年連続で減少した（〔30〕）。サントリーの92年12月期決算によれば、売上高7,587億円（前年比較5.2%減）、経常利益97億7,000万円（11.3%減）で、その内訳はビール部門3.5%減、洋酒部門5.7%減となっている（〔31〕）。ニッカウイスキーは、業績不振にあえいでおり（〔32〕、〔33〕）、1991年

12月期は約10億円の株式売却益を営業外収益に計上し、経営利益8,800万円を捻出した。

先に発表した柳川高行〔1993年 a〕,〔34〕は、ウイスキー市場の縮小要因として①酒税法改正,②消費者の低アルコール志向,③酒類ディスカウントストアの台頭に伴う輸入高級ウイスキーとの競合激化,とを指摘した。

〔35〕はウイスキー市場の縮小要因として,①アルコール飲料の多様化,②飲用機会の変化,特に居酒屋ブーム,③輸入ウイスキーとの競合激化,とを挙げている。現在筆者はウイスキー市場の縮小要因として次の8つを考えている。

- (1) 酒税法改正に伴う低価格ウイスキー（二級酒ウイスキー）市場の大幅な縮小
- (2) 低アルコール嗜好の高まりとアルコール飲料の多様化。これは次の6つの現象の複合的現象である。
 - ①女性の飲酒機会の増大に伴う低アルコール志向
 - ②居酒屋等での飲酒機会の増大に伴う若者の低アルコール志向
 - ③昼間の飲酒機会の増大に伴う低アルコール志向
 - ④泥酔に対する若者の嫌悪感に伴う低アルコール志向
 - ⑤アルコール飲料の多様化
 - ⑥ビールの激しい新製品開発によるビール消費量の増大
- (3) 輸入ウイスキーとの競争激化

以上の大きく分けた3つの要因を以下においてより詳細に論証することとしよう。

3-2-1-1 酒税法改正に伴う低価格ウイスキー市場の大幅な縮小

洋酒業界始まって以来の大変革という（〔32〕）89年4月の酒税法改正により、特級・1級・2級の級別が廃止され、従量課税に一本化され（〔32〕）、特級酒の税率は2分の1に下がり、2級酒は3倍に上がり（〔29〕）、2級酒は平均60%も値上がりした（〔32〕）。ウイスキー市場の4割を占めていた1,2級市場はこの2年間で7割が消えた。国産ウイスキーの販売量に占

める1, 2級酒の割合は相対的に高く, ニッカが7割, サントリーが5割, キリンシグラムが6割(〔32〕)であった。このことは, 輸入高級ウイスキーと直接競合しない「低価格ウイスキー」市場が, ウイスキー市場の約4割を占めており, 国産ウイスキーメーカーの売上高構成比は5割を超えていた巨大市場が, 市場を巡る「法環境」の激変の為, 2年間で3割にまで大きく縮小したのであった。

3-2-1-2 消費者の低アルコール嗜好の高まりとアルコール飲料の多様化

消費者, 特に若者と女性の低アルコール嗜好の強まりがなぜ生じたのかの要因分析を以下行おう。

①女性の飲酒機会の増大

宝酒造調査(〔36〕)によれば(N=288, 内20代85.5%), 女性の飲酒頻度に関しては自宅内では, ほとんど毎日(6.6%), 週に3~4日(6.3%), 週1~2回(17.4%)飲む人の合計は, 30.3%になり, 自宅外では合計26.4%であり, 若い女性がよく酒をたしなむようになってきていることが分かる。

また第一製菓の調査(〔37〕N=男性管理職300人, OL200人)によれば, 管理職とOLの付き合いのベスト3の3位が「お酒を飲みに行く」(47.7%)で, 平均月0.7回で, 月に1~2回行く人が25.7%おり, 女性の付き合い酒が日常化しつつあることが分かる。

②居酒屋等の飲酒機会の増大

学生達の飲酒空間は, ニッカウキスキー調査によれば(〔38〕), 居酒屋(81.9%), 大衆酒場(27.5%), カラオケボックス(19.3%)へと大きく変化してきており, それに伴ないウイスキーより相対的に安く, 軽い低アルコール飲料(ビール, 酎ハイ等)へと需要シフトが生じてきている。

88~92年までの居酒屋・ビヤホールの市場規模と前年比伸び率の推移は次図-1の通りである。

居酒屋「天狗」を出店している新規上場(二部)企業「テンアライド株式会社」の昭和58年度3月期から平成4年度3月期までの業績推移は, 店舗数

が39店舗から93店舗，売上高57億2,700万円から175億円，営業利益は6億6,600万円から19億9,200万円へとほぼ増収増益基調で推移してきている（〔40〕）。

③昼間からの飲酒機会の増大

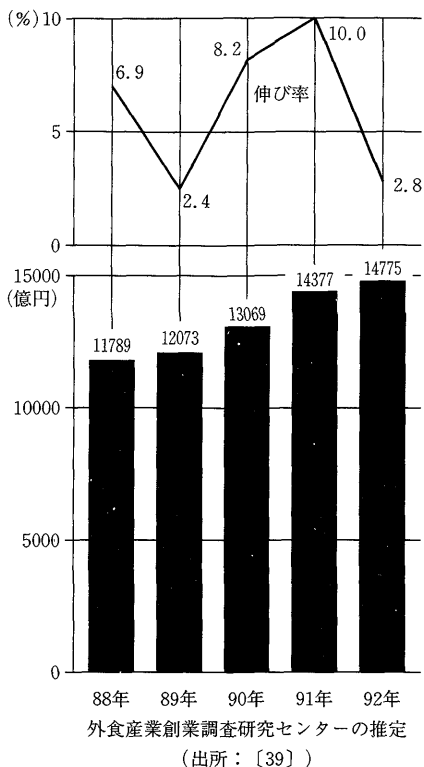
別の第一製菓の調査（〔41〕，N = OL175名，内29才以下78.3%）によれば，「お昼や午後の明るいうちにお酒を飲むこと」は，OLの44.6%がYESであった。

「明るいうちにお酒を飲むのはどんな時か」には，「レジャーや旅先で」（23.3%），「休日などに家で」（57.7%），「ランチに飲む人」（23.1%）となっている。「ランチに酒を飲む頻度」は，週1回未満（61.1%），「週に1～2回」（27.8%）であった。「ランチの時に飲むお酒」は，ビール（100%），ワイン（33.3%）日本酒（16.7%）であった。以上の調査から言えることは，昼間から酒を飲むという飲酒スタイルが若い女性にも浸透しつつあり，ランチに飲む人は，ハードリカーではなく低アルコール飲料でビールが最も好まれているという事実である。

④泥酔に対する若者の嫌悪感

酒文化研究所の山田聡昭第一研究室長によれば，低アルコールが好まれるようになったのは「泥酔するのはみっともない」という感覚が浸透してきたからではないか（〔8〕）という見方がある。この見方を裏付ける調査に，中外製菓の調査（〔42〕）がある。同調査（N = 476，都内に電車通勤する

図-1 居酒屋・ビヤホールの市場規模と前年比伸び率の推移



男性ビジネスマン)によれば、通勤電車内で見かける飲酒後のビジネスマン像は、てすりや他人の肩にもたれてしまう「モタレ寝タイプ」が6割以上であり、このようなビジネスマンを実際見かけたときに、40～50代以上では、「気持ちは分かる」、「だいじょうぶかなあ」と同情的回答が上位を占めたのに対し、20代～30代のビジネスマンは「みっともない」という批判的回答が第1位で、29.8%であった。以上の調査から、年齢の若い人程、泥酔することに批判的なことが分かり、外で飲む場合には、酒量を控えるか、低アルコール飲料をより多く選択するであろうことが推測できる。

⑤アルコール飲料の多様化

メルシャン広報室の調査（〔43〕）によれば、主要酒類の消費量推移は表-1の通りであり、日本酒（清酒）とウイスキー・ブランデーの落ち込みと、ビールの増加が目立ち、焼酎その他のアルコール飲料の消費が増加し、ビール以

表-1 主要酒類の消費数量（出所：〔22〕）

酒 類 別 (アルコール度数)	1981年度			1991年度			
	数量(kℓ)	構成比 (%)	人口1人当 り消費数量	数量(kℓ)	構成比 (%)	1981年 比(%)	人口1人当 り消費数量
ビール (4%～)	4,538,672	66.1	38.54(L)	6,741,096	72.6	148.5	54.55(L)
清 酒 (15～16%)	1,524,374	22.2	12.94	1,371,706	14.8	90.0	11.10
焼酎甲類(20～35%)	152,328	2.2	1.29	294,671	3.2	193.4	2.38
焼酎乙類(30～35%)	98,147	1.4	0.83	216,855	2.3	220.9	1.75
ウイスキー ブランデー(37～43%)	360,142	5.2	3.06	242,997	2.6	67.5	1.97
リキュール類(12%～)	19,085	0.3	0.16	122,662	1.3	642.7	0.99
ワイン(果実酒) (～15%)	51,662	0.8	0.44	111,687	1.2	216.2	0.90
みりん(14%)	65,664	1.0	0.56	86,784	0.9	132.2	0.70
スピリッツ類(37%～)	9,806	0.1	0.08	43,134	0.5	439.9	0.35
合成清酒(13～15%)	20,858	0.3	0.18	20,547	0.2	98.5	0.17
甘味果実酒(～12%)	19,378	0.3	0.17	15,223	0.2	78.6	0.12
雑 酒	3,247	—	0.03	13,657	0.1	420.6	0.11
合 計	6,863,372	100	58.27	9,281,026	100	135.2	75.10

(注) 1. 国税庁発表資料による。

2. 人口1人当りは各年度末人口(住民基本台帳)により算出。

3. 年度は各年度とも会計年度(4～3月)。

外に幅広くお酒を楽しむようになってきていることが分かる。先のニッカの調査（〔38〕）でも宝酒造の調査（〔44〕，20～30代男女227名対象）でもアルコール飲料の多様化が若い年代層に顕著に見られるようになってきている。

表－1 から国民一人当たりの年間飲酒量をわかりやすく表現すると、

- ビール大ビン（633ml）で約86本（10年前は約61本）
- 清酒をお銚子（180ml）で約62本（ 〃 72本）
- ウイスキーをボトル（720ml）で約2.7本（ 〃 4.3本）
- 焼酎を1.8ℓびんで約2.3本（ 〃 1.2本）
- ワインは720mlびんで約1.3本（ 〃 0.6本）

飲んでいることになる。

表－2 酒類別課税移出数量（FY），伸び率，構成比 (kl・%)

	年度	清酒	合成清酒	焼酎	みりん	ビール	果実種類	ウイスキー類	スピリッツ類	リキュール類	雑酒	合計
課 税 移 出 数 量	昭51	1,635,079	21,957	211,128	51,901	3,693,442	56,579	289,604	5,486	21,741	1,189	5,988,138
	52	1,636,047	19,972	222,352	56,766	4,196,392	56,607	308,443	5,734	24,421	1,475	6,528,209
	53	1,557,968	20,762	233,327	63,891	4,457,513	59,304	316,920	7,061	23,514	1,788	6,742,059
	54	1,651,419	21,061	245,759	60,386	4,696,968	70,825	354,356	7,989	22,747	1,869	7,133,375
	55	1,472,947	21,040	247,554	69,454	4,532,723	65,398	371,314	8,025	23,749	2,166	6,814,373
	56	1,547,503	20,882	260,799	66,684	4,552,086	74,707	360,586	8,474	23,434	3,712	6,918,881
	57	1,543,203	21,124	308,477	68,743	4,812,999	86,315	389,539	9,980	27,411	4,311	7,272,111
	58	1,434,335	21,667	414,736	74,467	5,027,603	92,246	407,536	16,336	36,641	4,800	7,530,375
	59	1,344,138	20,863	587,082	77,195	4,591,185	92,408	302,232	43,525	94,334	12,341	7,165,318
	60	1,355,229	21,317	625,420	79,857	4,860,543	88,504	299,299	32,991	91,175	10,089	7,464,445
	61	1,409,872	21,539	595,984	81,458	5,061,972	88,623	298,046	24,621	82,596	6,789	7,671,146
	62	1,413,845	21,293	569,489	84,931	5,457,414	114,712	304,460	21,391	85,585	7,300	8,080,442
	63	1,448,458	21,613	692,243	85,360	5,859,931	125,381	340,011	19,910	86,958	7,916	8,687,777
	平成	1,353,328	22,376	416,157	90,709	6,320,395	150,536	260,088	45,628	120,605	8,614	8,788,452
2	1,422,010	22,143	598,989	88,485	6,585,979	146,593	253,116	46,267	152,477	8,369	9,324,445	
3	1,377,218	21,586	472,030	100,472	6,970,018	130,767	238,829	42,933	144,349	17,151	9,515,358	
伸 び 率	3/51	84.2	98.3	223.6	193.6	188.7	231.1	82.5	782.6	663.9	1,442.5	158.9
	3/56	89.0	103.4	181.0	150.7	153.0	175.1	66.2	506.6	616.0	462.0	137.5
	3/61	97.7	100.2	79.2	123.3	137.7	147.6	80.1	177.0	174.8	252.6	124.0
構 成 比	51	27.3	0.4	3.5	0.9	61.7	0.9	4.8	0.1	0.4	0.0	100.0
	56	22.4	0.3	3.8	1.0	65.8	1.1	5.2	0.1	0.3	0.1	100.0
	61	18.4	0.3	7.8	1.1	66.0	1.2	3.9	0.3	1.1	0.1	100.0
	3	14.5	0.2	5.0	1.1	73.3	1.4	2.5	0.5	1.5	0.2	100.0

表-3 清涼アルコール飲料販売量（FY）（出所：〔45〕）（kl・%）

	チューハイ	フィズ	合計	タカラチューハイ		
				販売量	前年比	
昭和59年	89,940	—	86,940	—	34,841	—
60	77,760	—	77,760	89.4	33,730	96.8
61	63,360	—	63,360	81.5	28,580	84.7
62	59,040	—	59,040	93.2	28,164	98.5
63	54,660	—	54,660	92.6	26,533	94.2
平成元年	61,190	12,050	73,240	134.0	31,185	117.5
2	67,201	22,546	89,747	122.5	37,068	118.9
3	72,186	14,985	87,171	97.1	43,398	117.1

（資料出所）日本洋酒酒造組合資料，（宝は販売実績）

・主要商品の販売時期を見ると、チューハイは昭和58年～60年に集中し、フィズは平成元年以降に多く発売されています。

宝酒造広報室の作成した別の資料（〔45〕）によれば、昭和51年から平成3年度までの「酒類課税移出数量」の推移は表-2の通りである。また清涼アルコール飲料のチューハイとフィズ類の販売量は表-3の通りであった。

このアルコールの多様化の中で、低アルコール飲料としてビールと並んで特筆されるべき飲料として焼酎がある。安い酒の代名詞であった焼酎が新しい飲み方として「炭酸飲料」で割る「酎ハイ」というスタイルで、1984年から焼酎ブームが生じ、若い人々の間に焼酎を薄めて飲むことがすっかり定着した（〔46〕）。ブームはその後沈静化した。バブル経済の崩壊とともに、もう一度「酎ハイ」に人気が集まりつつある。先のニッカウキスキーの調査（〔38〕）によれば、大学生の好きな酒の第1位はビール（56.7%）、2位酎ハイサワー（36.9%）、ワイン（26.7%）であった（好きな酒を2種類答える質問形式）。焼酎の業界団体である日本蒸留酒酒造組合の調査によれば（〔47〕）、主力の甲類の1993年の販売数量は前年実績を10%前後上回った。

⑥ビールの新製品開発競争

最後にアルコール飲料の中で消費量の際立った増加傾向が見られるビールのマーケティングについて簡潔に跡付けておくこととしよう。

ビール市場を大きく活性化させたのは、1987年のアサヒ「スーパードライ」

の販売によって生じた、ビールの新市場の誕生によってであった。

昭和26年（1951年）に35.3%のシェアを有していたアサヒビールは、シェアが毎年低下し、1985年には史上最低の9.6%まで低下して昭和57年就任の5代目社長村井勉によって経営理念の策定・長期経営計画の策定・TQCの推進・CIの導入といった（〔48〕，〔49〕，〔50〕，〔51〕，〔52〕，〔53〕，〔54〕）企業文化の変革プロセスを通してアサヒビールの自己変革がなされた。新しい味への挑戦がなされ、1986年2月に「アサヒ生ビール コクキレ ビール」が発売され、シェアは10.4%に上昇した。同年3月に新社長に就任した樋口廣太郎の指揮の下1987年「アサヒスーパードライ」が発売され、ビール市場は激変した。従来の生ビールとラガービールの2つのビール市場に、「ドライビール市場」が新たに加わることになり、1989年度の市場構成は、ラガービール37%、生ビール33%、ドライビール30%であった。ビール4社のシェア推移は、1986年から1989年の4年間で次のように激変した。キリン（60→48%）、サッポロ（21→19%）、サントリー（9→8%）、アサヒ（10→25%）（〔51〕）。アサヒビールは、1985年から89年の5年間で、売上高2.8倍、経常利益5.8倍、シェア・アップ15%という驚くべき急成長を示した（〔50〕，〔51〕）。

アサヒスーパードライの躍進を見て、他のビールメーカーはドライビールを相次いで販売したが、アサヒの一人勝ちに終わった。その後ビール3社は、アサヒの成功した「味の革新」に積極的に取組激しい新製品開発競争が展開され現在に至っている。シェアを10%以上落し50%を割り込んだ、最大手で最も保守的であったキリンビールのその後の変身は目覚ましかった。1989年度「フルライン化戦略」を打ち出し、生ドライ・モルトドライ・キリンクール・キリンファインドラフトの4種の新製品出荷とラガーのリニューアルをおこなった（〔55〕）。1990年には生ビールの新製品「一番搾り」を発売し、スーパードライの最高記録初年度1,350万ケースをあっさりと抜き去り、初年度3,650万ケースという大ヒット商品となり（〔56〕，〔57〕）現在も「ラガー」と並ぶキリンの大ヒット商品となっている。1991年に「秋味」を

発売、「ゴールデンビター」、「ビール工場」、1993年「日本ブレンド」を市場に送り出した。

1992年秋からは、従来の淡色ですっきりした味わいのピルスナービールに加え、「焙煎ビール」（サッポロ・焙煎生ビール）と、英国で主流の「エール」（アサヒ・オリジナルエール6）が発売され、新たなるカテゴリーのビールの市場可能性が模索されてきている（〔58〕）。

3-2-1-3 輸入ウイスキーとの競争激化

国産ウイスキーに大きな打撃を与えた輸入高級スコッチウイスキーの値崩れを引き起こしたのは、最近急速に成長してきた「酒類ディスカウントストア」による定価販売を崩壊させつつある「流通革命」であった。

日経流通新聞が1989年実施した第一回ディスカウントストア調査によれば、売上高は19%増、上位百位の店舗売上高は1兆4,451億円で小売業の年間総額（自動車・ガソリンスタンドを除く）の1.54%を占め、スーパー・百貨店、専門店の売上高伸び率を上回り、通販の規模を超える急成長をした（〔59〕）。その後も1990年の第2回調査（〔60〕）でも売上高15%増を達成し、1992年の第4回調査（〔61〕）でも消費不況の中堅実な成長が続き売上高9.5%増を確保し主要D Sの売上高合計は1兆9,993億円であった。ディスカウントストア業界については〔62〕が詳しい。ディスカウントストアの中で、ホームセンターに関しては、柳川高行（〔1993年b〕、〔63〕）で、紳士服専門チェーンに関しては、柳川高行（〔1994年〕、〔64〕）で既に論じたことがあるので、それを参照されたい。

1964年の国税庁通達以来、酒の小売販売は自由な価格設定が許されたにも拘らず（〔65〕）1981年酒販店「やまや」が一回かぎりの安売りではなく、すべての酒を5%引き現金売りにした際に、地元の酒販店組合の圧力は強烈であり、県内の問屋からは一切仕入れができなくなり、銀行も融資を断わってくる状況であり（〔65〕、〔66〕）、酒販業界の閉鎖性は強烈であった。同じ酒類D Sである「河内屋酒販」の樋口行雄社長は、「メーカー・小売店の妨害が私を育ててくれた」、と公言している（〔67〕）。メーカーと小売

表－４：酒類小売業界の店舗数，売上高

	専門店	コンビニエ ンスストア	百貨店・ スーパー	ディスカウ ントストア	その他	合 計
店舗数 (千店)	135 (88.8)	10 (6.6)	2 (1.3)	1 (0.7)	4 (2.6)	152 (100.0)
売上高 (億円)	48,000 (74.3)	7,000 (10.4)	3,000 (3.5)	6,000 (9.0)	2,000 (2.8)	66,000 (100.0)

(注) カッコ内は構成比。

(資料) 国税庁の資料をもとに当部にて作成。

店の妨害と国税庁の価格管理に強く反発しながら酒販D Sは90年代に、一大勢力を形成し始めた。その結果、公取委が「国税庁が価格について行きすぎた行政指導をするのは問題」という姿勢を鮮明にし、行政側に変化が生じつつある。行政の変化と酒販業界で無視できない勢力となってきた酒販D S に対しメーカー・卸売業者も柔軟な対応をみせ始めた（〔68〕）。三菱銀行調査（〔69〕）によれば、表－４のように酒販D Sは、店舗数で1,000店（0.7％）にも拘らず売上高構成費は9.0％と無視しえない勢力となりつつある。

長い間「定価販売」が当たり前であった酒類の流通構造は、現在酒販D Sの低価格販売による価格破壊により、激変に直面している。

輸入高級スコッチウイスキーは、かつては「輸入総代理店」の独占的流通支配の下にいわゆる「閉鎖的流通経路 (exclusive distribution channel)」で商品が流れる典型例であり、「高価格政策 (skimming price policy)」がとられ大きな内外価格差を有した商品であり、海外旅行の代表的な土産品でもあった。酒販D Sは「並行輸入」によって、この流通独占に風穴を開け、例えばシーバスリーガル（輸入代理店希望小売価格8,000円）が2,950円という大幅な値引きがなされている（〔70〕）。このような流通環境の激変の中で、かつては高嶺の花でギフトの花形であった高級輸入ウイスキーは、手の届く商品となり、国産の高級ウイスキーから需要が大きくシフトすることとなり、国産ウイスキーの市場縮小は加速されたのである。2-2-1で述べた酒税法改正で旧1, 2級市場のかなりの部分を失った国産ウイスキーメーカーは、旧特級の高価格ウイスキー市場でも、酒販D Sの出現により高級輸入ウイ

キーの需要シフトというダブルパンチを受けることとなったのである。

酒類の流通革命は、酒類DSによるメーカー建値制の破壊として出現してきたが、1994年4月14日以降、有力大型スーパー（ダイエー；ジャスコ等）が酒類の値下げを開始し（〔71〕，〔72〕），酒類の値崩れが全国的に広がる可能性がでてきた。

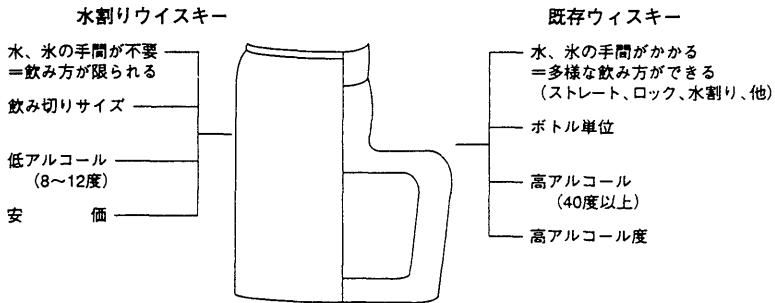
さらにコンビニエンスストア最大手のセブンイレブンも4月28日から5月22日までビールの6缶セットの14%値下げ販売を行なうことを発表した（〔73〕）。

3-3 ドメインの差別化とドメイン・コンセンサス不適合

水割りウイスキーは、市場の長期的縮小傾向に直面している国産ウイスキーメーカーが、カルピスウォーターの成功例（〔74〕，〔75〕，〔76〕）を手本として行なった起死回生策であり「戦略的商品」であったが、結果は失敗に終わったと言わねばならない。以下において、なぜ水割りウイスキーの市場創造活動・マーケティング活動が失敗に終わったのか、その理由をウイスキーの「製品ドメインの差別化」と「ドメイン・コンセンサス不適合」概念を用いることにより分析する試みを行なうこととしたい。以下ではより多くの経営資源を投入して為されたサントリーのマーケティングとドメイン設定を取り上げることとする。

〔35〕によれば、従来のウイスキーと比較した水割りウイスキーの「製品

図-2 製品特性の比較



特性」(顧客ニーズ)は、図-2の通りである。

さらに〔35〕によれば、サントリーの設定した水割りウイスキーの「中心顧客層」は、①日本酒ファンと、②ウイスキー離れの若者とであった。

水割りウイスキーの「製品ドメイン」を構成するもう三つめの要素である顧客ニーズの「充足方法」, 「独自技術」は、③20億以上の宣伝広告費を投入してのテレビ、雑誌を用いての製品訴求と、スーパー・百貨店5,000ヶ所での店頭試飲会その他の販促活動(〔35〕,〔77〕,〔78〕,〔79〕)を行なうことと、④天然水使用、2段階ブレンド方式、氷点濾過方式による新しい製造技術(〔80〕,〔81〕),の2点であった。

発売前からマスコミが大々的に報じたために、発売時には「ほぼ100%の認知度」(サントリー広報部)があったにもかかわらず、水割りウイスキー市場はジリ貧に陥った。その原因として、〔35〕は、①メインターゲットの読み違い(ウイスキーファンを核に据えた展開の必要性)、②競合製品との差別化が弱かった、③トライアル購入後のフォロー不足、の3点を指摘しているが、筆者は次の事実を指摘しておきたい。水割りウイスキーは、ウイスキー市場を縮小化してきた第一要因である、①酒税法改正による低価格ウイスキー市場の急激な縮小に対しては「低価格ウイスキー」の再投入を意味しており、ウイスキー市場縮小の第二要因である、②低アルコール嗜好の高まりと飲料の多様化に対しては、「低濃度水割り(8~10度)ウイスキー」を数種類投入することにより対応しようとし、ウイスキー市場縮小の第三要因である、③輸入高級ウイスキーに対しては、「低価格帯」で「最もうまい水割り」という差別化により対応しようとした製品であった。水割りウイスキーは、以上の3点に加え中心顧客層として非ウイスキーファンを設定し、新しいウイスキーの飲み方を提案し、従来のウイスキーとは「ドメインの差別化」を狙い新市場を創造しようとしたといえる。それは同時にまた、他の低アルコール飲料とアルコール濃度、価格、形状を近づけることにより同じ土俵で競争しようという意図も合せ持っていたといえる。しかしながら、④缶ビールや缶チューハイと接近した価格帯には実に多

様な競合商品が存在し、水割りウイスキーを差別優位的に選好させる従来のウイスキーとの味の差別化、飲み方の差別化は殆ど無かったこと、②8～10度という濃度設定は、ビールと比較してまだ高めであるが、それより低アルコール化すると水っぽくなり、低アルコール化が不徹底であったこと、及び③嗜好や体調の個人差に応じてアルコール濃度を自由に設定できるという従来のウイスキーの最大の商品特性を放棄し多くの人々の異なった味覚に対応する能力を欠く結果となったこと。以上の三要因により、水割りウイスキー、特にサントリーのその、従来のウイスキーと差別的に設定された「製品ドメイン」は、遂に消費者に共感を持って受容されることは無く「ドメイン・コンセンサス不適合」が生じて失敗に終わったといえることができると思われる。かって「純白の真珠」と言われたカルピスが（〔82〕）、昭和47年をピークに急速に売り上げが低下して（〔82〕、〔83〕、〔84〕）、消費者のカルピス離れの理由としては様々なものが挙げられたが（〔85〕）、水で割るという手間が最も嫌われていたことは、1991年以降のカルピスウォーターの大成功により明白である。しかしながら消費者のウイスキー離れは、水で割る手間が面倒だというのでは全くなく、ウイスキーの味からの離反であったことを、この水割りウイスキーの失敗が明らかにしたといえると思われる。

（ 第3章，1994年4月24日 成 稿 ）
 （ 1994年4月29日 加筆修正 ）

4. 結

ある製品がヒットした場合、それは「消費者ニーズ」に合致したからだ、という説明や「時代の流れ」にマッチしたからだ、という説明の努力を放棄した「説明もどき」が為されることがある。しかしながら、ヒット商品の多くのケースでは、その商品が満足させようとしている消費者の「ニーズの束」は決して自明ではないし、消費者自身にも意識されてはいない。消費者自身

の気付いていないニーズを具体化し、「形ある仮説」として企業は新製品を市場にデビューさせ、新市場を創造しようと努力を結集する。市場は冷酷な判定者として多くの企業の新製品をテストし評価する。新製品とそれを開発した企業にとり、市場はその命運を握る「全能の神」として君臨し、その意に沿った製品のみが商品として華やかな成功を手中にする。

気紛れな市場の判定を、ひとつずつ丁寧に分析することを通して、市場の判定行動に共通する普遍的論理を明らかにすることが、筆者の今後の課題である。

（ 1994年 4月25日 成 稿 ）
（ 1994年 5月 1日 加筆修正 ）
（ 1994年 5月15日 補 筆 ）

（付記）

本研究ノートにおける事例研究・伊藤園の部分は「柳川研究室 discussion paper No. 15」として執筆された草稿にその後大幅に加筆修正を行ない成立したものである。執筆の過程で貴重な資料を提供して下さった伊藤園広報室に対しまして記して深謝致します。

事例研究・サントリーの部分は、「柳川研究室 discussion paper No. 11」としてまず執筆され、その後1993年 5月16日付執筆の「資料 ケーススタディー用資料 水割りウイスキーの戦略的意味」（『白鷗女子短大論集』第18巻第1号、1993年 9月刊行）を元に大幅に加筆修正して成立したものである。資料執筆過程において水割りウイスキーの市場投入時の貴重な資料を提供して下さったサントリー広報室に対しまして記して深謝致します。

水割りウイスキーに関する「資料」の中で筆者は、水割りウイスキー開発の企業の必要性と、水割りウイスキーは市場定着が困難であることを、水割り濃度の固定性が消費者のアルコール嗜好の多様性に対応できていないことを理由として指摘していた。1993年末の段階で水割りウイスキーの失敗は明白となった。本研究ノートでは、水割りウイスキーの設定した「差別化され

た製品ドメイン」が消費者に受容されなかったこと、即ち製品と消費者の間に「ドメイン・コンセンサス」が生じなかったという分析視点により、水割りウイスキーの失敗事例を再考察したものである。

最初に発表した「資料」は、1993年度の経営戦略論の単位認定試験において問題の一部として出題した。意欲的な答案を書いて筆者の思考を刺激してくれた受講生に感謝している。「資料」を読んで面白かったと言って筆者を励まして下さった、白鷗大学経営学部講師鳥越一良氏（商品学）に記して深謝致します。

本研究ノートの加筆修正済の原稿を元に、筆者が⁸ visiting researcher として研修中の一橋大学産業経営研究所の指導教官平田光弘教授に対し1994年5月12日に報告を行ない、貴重なコメントを賜りもう一度重要な修正を行なうことができた。ここに明記して深謝するものであります。平田研究室で研修中の外国人研究員盧曉安氏にも貴重なコメントを頂いた。記して深謝致します。

(1994年5月15日 記)

(注1) 戦略的マーケティングに関しては、〔1〕、〔85〕以外に、主として次のものを参照した。

〔86〕 石井淳蔵，1984年，『日本企業のマーケティング行動』，日本経済新聞社。

〔87〕 嶋口充輝，1984年，『戦略的マーケティングの論理』，誠文堂新光社。

〔88〕 嶋口充輝，1984年，『統合マーケティング』，日本経済新聞社。

〔89〕 田村正紀，1989年，『現代の市場戦略—マーケティング・イノベーションへの挑戦—』，日本経済新聞社。

引用・参考文献・資料一覧（引用・参照順）

- 〔1〕 嶋口充輝，1994年，『顧客満足型マーケティングの構図—新しい企業成長の論理を求めて—』，有斐閣。
- 〔2〕 榊原清則，1992年，「ドメイン—企業の存在領域」，『組織科学』，Vol. 25, No 3, 55—62ページ。
- 〔3〕 ———，1992年，『企業ドメインの戦略論—構想の大きな会社とは—』，中公新

書1074, 中央公論社。

- [4] ———, 1993年, 「組織・情報・コミュニケーション」, 白鷗大学ビジネス開発研究所, 『白鷗ビジネスレビュー』, 第1巻第1号, 121-133ページ。
- [5] 柳川高行, 1994年, 「企業・組織研究 集英社・週刊少年ジャンプのマーケティングードメイン, マネジメント・システム, 情報」, 白鷗大学ビジネス開発研究所, 『白鷗ビジネスレビュー』, 第3巻第1号, 127-140ページ。
- [6] 「なぜ, 伊藤園・本庄正則は成熟商品の“お茶”で成功をおさめたか?」, 『財界』, 1994年, 新年特別号, 40-43ページ。
- [7] 「NEEDS 損益分岐点分析 伊藤園 緑茶軸に攻勢 不況飲み増益 生産委託でコスト減 固定費増大気がかり」, 日経産業新聞, 1994年4月14日。
- [8] 「店頭企業NOW 伊藤園の業績好調 3年連続2ケタ増益見通し 緑茶飲料順調に拡大 自社設備持たず負担軽減」, 日本経済新聞, 1994年1月26日。
- [9] 「実力を探る 店頭公開企業 伊藤園 飲料部門が高成長 「緑茶」参入相次ぎ競争激化」, 日経産業新聞, 1993年10月26日。
- [10] 「企業戦略 中堅・中小企業 伊藤園, 緑茶離れにめげず2ケタ成長」, 『日経ビジネス』, 1986年1月20日号, 51-54ページ。
- [11] 「Up & coming Company 伊藤園, お茶の高技術を背景に飲料文化を創造する」, 『NOMURA SEARCH』, 1993年4月号, 28-31ページ。
- [12] 「トップの素顔 伊藤園会長 本庄正則氏 ナイーブな雑草は緻密 さえた缶, すくすく成長」, 日経産業新聞, 1994年1月22日。
- [13] 「人生は「運が7割, 人が3割」, 『IBUKI』, 1994年1・2号, 16-18ページ。
- [14] 「会社案内」(1994年版), 伊藤園。
- [15] 「マーケティング 伊藤園 自販機増設で「緑茶」防衛 カギ握るコーヒー新製品」, 『日経ビジネス』, 1993年2月8日号, 47-50ページ。
- [16] 「食品ニューウェーブ 新商品の素顔 日本茶飲料 夏場も売れる商品に 幅広い層の支持受ける」, 日経産業新聞, 1992年1月29日。
- [17] 「ウーロン茶ビジネスウォーズ 五〇〇億市場一七〇社のサバイバル」, 『月刊リクルート』, 1986年11月号, 36-39ページ。
- [18] 「新製品研究 缶入り緑茶 “熱い” 戦い オリジナリティー? 本格派志向?」, 日経産業新聞, 1993年6月25日。
- [19] 「停滞缶飲料… お茶の出番 売れ行き前年の倍 新顔続々」, 日経産業新聞, 1993年2月26日。
- [20] 「インタビュートレンドおもて裏 伊藤園商品企画部長 社 三雄氏 おいしくて健康 ウーロン茶に匹敵5年以内には可能」, 日経産業新聞, 1993年7月19日。

第3章関連のもの

- [21] 「昨年のアルコール消費量 東京ドーム7.8杯分グイッと飲み干す7年連続で最高

- 清酒盛り返す」, 日本経済新聞, 1993年4月15日。
- [22] 「水割りウイスキー 商品化へまなごし熱く」, 日経産業新聞, 1992年12月12日。
- [23] 「水割りウイスキー 酔うには早い? 市場活性化狙うが・・・「力不足」との声も」, 日本経済新聞夕刊, 1993年4月13日。
- [24] 「サンデートピックス 水割りウイスキー20日発売 洋酒不振打開なるか 前人気に酔うメーカー 自販機ルート開拓がカギ」, 日本経済新聞, 1993年4月18日。
- [25] 「新製品比べてみると 水割りウイスキー新需要開拓では苦戦も」, 日本経済新聞, 1993年5月3日。
- [26] 「「水割りウイスキー」出荷 目標を大きく下回る」 ニッカとサントリー」, 日本経済新聞, 1994年1月5日。
- [27] 「市場戦略 メーカーマーケティング サントリー 水割りウイスキーで販促強化店を味方に需要喚起 居酒屋で 「店員推奨」働きかけ」, 日経流通新聞, 1993年12月2日。
- [28] 「酒 ほろ酔いでいいの 低アルコール化進む ビールの消費量急伸」朝日新聞, 1992年11月12日。
- [29] 「NEEDS 損益分岐点分析 ニッカウキスキー 縮小均衡へ総資産圧縮人員整理進めリストラ」, 日経産業新聞, 1992年9月25日。
- [30] 日経産業新聞, 1992年, 『市場占有率'93』, 日本経済新聞社, 「ウイスキー」, 126-127ページ。
- [31] 「特集サントリー「神話」を崩しているもの」, 『週刊新潮』, 1993年4月29日号, 136-139ページ。
- [32] 「誤算の研究 ニッカウキスキー 需要読めず旧特級強化 家庭・業務用二兎追う」, 『日経ビジネス』, 1991年10月28日。42-44ページ。
- [33] 「ニッカ上場したものの 投資戦略のズレ 原酒路線苦み多く 尾を引いたCM中止」, 日経産業新聞, 1992年1月22日。
- [34] 柳川高行, 1993年, 「資料 ケーススタディー用資料:水割りウイスキーの経営戦略的意味」, 『白鷗女子短大論集』, 第18巻第1号, 57-78ページ。
- [35] 「水割りウイスキー(サントリー, ニッカウキスキー) 商品特性の見定めが揺れ, ファン作りきれず」, 日経イベント編, 1994年, 『リエンジニアリング時代の企業戦略』, 日経BP社, 118-129ページ。
- [36] 宝酒造調査, 「女性の飲酒に関するアンケート」, 1992年5月, 全6ページ。
- [37] 第一製薬調査, 「管理職・OLに聞く“飲みニケーション”と二日酔」, 健康調査シリーズPART9, 1992年1月, 全11ページ。
- [38] ニッカウキスキー調査, 「第9回大学生1000人にきく酒との付き合い方」, 1993年3月, 全81ページ。
- [39] 「特集 業態研究-居酒屋 選別の時代 逆風化, 強まる生き残り競争」, 『日経レストラン』, 1993年10月20日号, 28-40ページ。

- [40] 「新規上場企業紹介 テンアライド株式会社」, 東京証券取引所調査部, 『証券』, 1993年2月号, 85-91ページ。
- [41] 第一製薬調査, 「サラリーマン・OLに聞く夏のお酒の楽しみ方と『二日酔い』」, 第一製薬健康調査シリーズ PART 7, 1991年7月, 全39ページ。
- [42] 中外製薬調査, 「通勤電車内におけるビジネスマンの生態調査」, 1992年11月, 全11ページ。
- [43] メルシャン広報室, 「ワイン参考資料」, 1993年5月, 全6ページ。
- [44] 宝酒造調査, 「20代・30代の男女に聞いた焼酎に関するアンケート」, 1993年8月, 全12ページ。
- [45] 宝酒造広報室調査, 「酒類に関する基礎資料-焼酎・みりん・清酒を中心に-」, 1992年7月, 全20ページ。
- [46] 岩井正和, 1984年, 「宝酒造の「焼酎ウォーズ」」, 『プレジデント』, 11月号, 236-246ページ。
- [47] 「しょうちゅう 不況下で大人気 「大容量」の伸び顕著 割安, DS店増も追い風 不振のビール, 戦々恐々」, 日経産業新聞, 1993年10月8日。
- [48] アサヒビール社史, 『ASAHI 100』, 1990年。
- [49] 石山順也, 1987年, 『ドキュメント快進撃の軌跡 アサヒビールの挑戦』, 日本能率協会。
- [50] 『ポケット社史 アサヒビール』, 1990年, 経済界。
- [51] 「Business Outlook アサヒビール」, 『NOMURA SEARCH』, 1992年4月号, 20-27ページ。
- [52] 「トップインタビュー アサヒビール会長・西日本旅客鉄道会長 村井勉氏 組織活性化のコツはかきまわすこと」, 富士短期大学経営研究所, 『フジ・ビジネス・レビュー』, 第2号, 1991年, 2-10ページ。
- [53] 村井勉, 1993年, 「私の経営哲学-関西支部総会特別講演から-」, 『電子』, 8月号, 8-17ページ。
- [54] 「ビジネス戦記 過去に道ありき JR西日本・アサヒビール名誉会長 村井勉①-⑤」, 朝日新聞, 1993年2月14, 21, 28日, 3月7, 14日。
- [55] 「特集キリンビール「成功の復讐」に悩むガリバー」, 『日経ビジネス』, 1989年6月19日号, 6-21ページ。
- [56] 「特集90年日本マーケティング大賞 三菱自動車, パイオニア 逆境が生んだ市場攻略法」, 『日経ビジネス』, 1990年11月5日号, 14-23ページ。
- [57] 「先駆け市場テスト術 キリンビール「一番搾り」」, 日経産業新聞, 1991年4月17日。
- [58] 「個性派ビールの挑戦「焙煎」「エール」など登場」, 日本経済新聞夕刊, 1992年10月20日。
- [59] 「第1回ディスカウントストア調査 急成長, 売上高19%増 通販の規模上回る」,

- 日経流通新聞，1989年11月18日。
- [60] 「第2回ディスカウントストア調査 市場拡大，売上高15%増 価格主導権確立へ攻防」，日経流通新聞，1990年11月24日。
- [61] 「第4回ディスカウントストア調査 売上高9.5%増を確保 91年度O Aなど専門店型好調」，日経流通新聞，1992年11月26日。
- [62] 「調査研究 ディスカウントストア業界—低価格販売で成長を続ける小売業態—」，『大和投資資料』，1990年4月号，第658号，30—44ページ。
- [63] 柳川高行，1993年，「企業・組織研究 株式会社カンセキ ドメイン・経営理念・経営戦略」，『白鷗ビジネスレビュー』，第2巻第1号，111—127ページ。
- [64] 柳川高行，1994年，「企業・組織研究 ゼビオーディスカウント型紳士服専門店チェーンのドメイン・リスクマネジメント・経営戦略」，白鷗大学ビジネス開発研究所，『白鷗ビジネスレビュー』，第3巻第1号，107—125ページ。
- [65] 「挑戦の軌跡 酒類ディスカウントの草分け 山内英房・やまや社長安売り敵視に反発」，日本経済新聞，1993年5月3日。
- [66] 「企業創造 やまや 現金商い・店頭売りで真っ向から“酒屋さん”の常識に挑戦」，『週刊ダイヤモンド』，1992年12月12日号，96—97ページ。
- [67] 「異能経営 河内屋酒販 価格破壊からブランド信仰破壊へ」，『日経ビジネス』，1990年11月19日号，137—140ページ。
- [68] 「酒類業界 急成長のD S旧秩序を直撃」，日経流通新聞，1991年7月2日。
- [69] 三菱銀行調査，「解説 変貌する酒類小売業界」，『調査』，No.453，1993年1月号，22—30ページ。
- [70] 「特集 密着レポート 崩れる価格の現場」，『週刊ダイヤモンド』，1993年4月17日，22—23ページ。
- [71] 「ダイエー・ジャスコ 相次ぎ酒類値下げ，ビール5.2—7% 酒税上げ後も継続流通業の価格支配強まる」，日本経済新聞，1994年4月15日。
- [72] 「「取引」激震 スーパー酒類安売り参入 川上・川下へ酔いざめの風 ダイエー，各社触発 粗利益5ポイント低下 酒飯店の転換増必至」，日経流通新聞，1994年4月19日。
- [73] 「コンビニもビール値下げ セブンイレブン6缶セットで14%」，日本経済新聞夕刊，1994年4月27日。
- [74] 「ズームイン 大人気“水割り”カルピス 遅すぎた？救世主 もっと早く発売したら「独立」守れたかも」，日本経済新聞夕刊，1991年7月12日。
- [75] 「NEEDS 財務指標分析 カルピス食品工業 カルピス依存脱却へ “堅実”から積極経営に転換 自販機の台数拡大 生産ラインを増設」，日経産業新聞，1991年8月1日。
- [76] 「大ヒットの「カルピスウォーター」類似商品ぞろぞろ」，日本経済新聞，1991年9月19日。

- [77] 「ウイスキー&ウォーター 3種のTVCFを4月22日から放映開始ー冷してそのまま味わえる新しい水割りの楽しみ方を提案ー」、サントリーニュースリリース, No.6227, 1993年4月15日, 全5ページ。
- [78] 「ウイスキー小冊子『平成ノ飲み方』発刊ー若者向けにウイスキーのおいしい飲み方を楽しくレクチャー。ビッグコミックスピリッツ(小学館)で人気連載中の木村和久氏による「平成ノ歩き方」の特別バージョンー」、サントリー ニュースリリース, No.6238, 1993年4月28日。
- [79] 木村和久編・著, 『ますますウイスキーがよくわかる平成ノ飲み方 水割り読本』, サントリーお客様相談部, 全58ページ。
- [80] 「ウイスキー&ウォーター, ブレンダー&ウォーター 4月20日から全国で新発売ー天然水を利用して本格的な水割りのおいしさを実現ー 一新ブランド「冷撰洋酒」をはじめ多彩な個性を揃えー」、サントリー ニュースリリース No.6216, 1993年4月2日, 全4ページ。
- [81] 「水割りウイスキー」がこだわった素材と味の決め手は何? サントリーー「冷撰洋酒」他VSニッカウキスキー『スーパーニッカ&ウォーター』他, 『DIME』, 1993年6月3日号, 38-40ページ。
- [82] 「ケーススタディ カルピス食品工業 “単品堅実経営”の落とし穴にはまる」, 『日経ビジネス』, 1981年4月6日号, 70-74ページ。
- [83] 「カルピス 遅まきながらの再出発はい出せるか独走商品の落とし穴」, 『週刊ダイヤモンド』, 1981年4月11日号, 72-75ページ。
- [84] 小宮和行, 1981年, 「超優良会社カルピスの没落」, 『プレジデント』, 11月号, 246-253ページ。
- [85] 嶋口充輝・石井淳蔵, 1987年, 『現代マーケティング』, 有斐閣。
- [86] 石井淳蔵, 1984年, 『日本企業のマーケティング行動』, 日本経済新聞社。
- [87] 嶋口充輝, 1984年, 『戦略的マーケティングの論理』, 誠文堂新光社。
- [88] 嶋口充輝, 1986年, 『統合マーケティング』, 日本経済新聞社。
- [89] 田村正紀, 1989年, 『現代の市場戦略ーマーケティング・イノベーションへの挑戦ー』, 日本経済新聞社。