

わが国ビール産業の競争政策と競争戦略

富田 輝博

Competition Policy and Competitive Strategy of Japanese Beer Industry

Teruhiro Tomita

Abstract

This paper examines the Japanese beer industry and firms from two aspects. Firstly, I consider competition policy and oligopolistic behaviors of beer industry. Secondly, I consider competitive strategy of beer firms, especially Asahi Breweries as a case study. As the Beer industry is highly oligopolistic and regulated, there are many possibilities of collusive agreements. Evidence of such collusion, was found in administered prices, cartels, and rebates for wholesalers and retailers. The sources of market power are huge expenditures for advertisement and sales promotion. The profit rates of the industry are seemingly not high, 1-6%, but real profit rates modified by liquor tax and above expenditures are very high, 14-31%. I clarified why and how Asahi breweries accomplished the reversion of market share, focusing on two points: first, its Fresh Management for fresh beer and second, its intensive strategy for single products.

KW: oligopoly, market power, competition policy, competitive strategy

1. はじめに

本稿の目的は次の2点である。第1に、ビール産業は典型的な寡占産業であるが、市場行動や市場成果からみて寡占的行動や寡占の弊害が見られるか否かについて競争政策の観点から考察する。第2に、一時は存亡の危機に立たされたアサヒビールがなぜトップ企業に立つことができたかを競争戦略の観点から考察する。¹⁾

ビール産業は明治時代以来、酒税法と免許制によって保護された典型的規制産業である。94年に酒税法と免許制が改正され、新規参入や価格競争が可能となった。90年代、日本の多くの企業は元気をなくし、失われた10年などと揶揄されたが、ビール業界に関しては活気があった。その立役者となったのは、アサヒのスーパードライの成功とそれに伴うシェア争いである。ビール戦争またはドライ戦争ともいわれる。

ビール産業はビール市場という本業の比率の極めて高い規制産業である。需要の大幅な伸びも期待

できないため、限られたパイ（ビール市場）をどう取り合うかというシェア争いがメインの戦略となる。ビール産業はその首位は最近交代したが、高位寡占業種（ハーフィンダール指数で3000以上）であることに変わりはない。産業組織論では寡占の弊害を疑われる業種でもある。確かに、規制緩和までは、価格の同調的値上げや流通系列化で、公正取引委員会から警告を受けたことは数度ある。しかし94年以降、寡占の行為の声はあまり聞かれない。むしろ酒ディスカウターによる不当廉売を公正取引委員会が注意するということがしばしば行われた。²⁾

高度寡占産業としてビールを含む11業種についての実証分析を行った研究として八田（1989）がある。公正取引委員会が、ガイドライン「別表1」で「独占の状態」の監視対象業種として13業種を指定している。彼は首位企業の自己抑制的な市場行動仮説を「市場限界説」と呼ぶ。そこでは首位企業は、ある一定幅の市場占有率の水準を設定し、この水準を超えることのないように自制している、としている。市場限界説に依拠して寡占企業の行動を組み立て、首位企業と2位企業の行動を区別する。企業行動として、市場占有率の拡大、多角化、広告、研究開発の4つを取り上げ、仮説検証を行った。その結果、首位企業は市場占有率の変化率を低く抑える傾向を持つ、市場占有率の上昇につれ、首位企業は多角化戦略を展開し、2位企業は本業に専念する、など市場限界説を支持するものであるとしている。彼の分析期間は1976年から84年までである。しかし、高度寡占産業のうち、ビール産業だけが市場限界説を覆した。問題は、この激しいシェア争いにもかかわらず、競争の成果が値下げという形で消費者に還元されていない点である。米国や中国のプレミアムビールと比べてあまりにも内外価格差が大きい。³⁾ もっと値下げできるはずである。その原資はどこにあるかといえば、巨額の広告宣伝費と販売促進費だ。⁴⁾ ビールは装置産業であり、規模の経済が働く商品である。これまで大量広告や展示の陣取りを背景に、大量生産、大量販売、大量消費を行ってきた。しかし、ビールの実質価格は、図1に示すように、77年から85年までは毎年上昇した。そして86年から88年まで高止まりした後、93年まで低下した。しかし、94年以降、規制緩和にもかかわらずほとんど変化していないし、各社ごとの価格差もほとんどない。

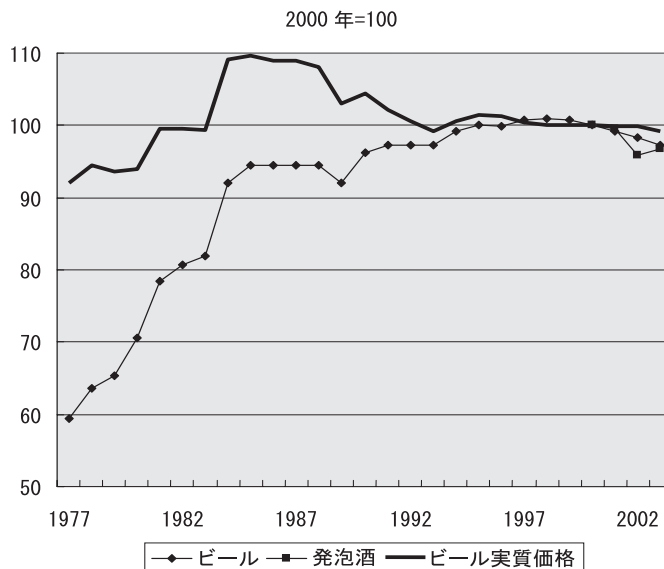


図1 ビール・発泡酒の消費者物価指数の推移

広告費と販売促進費の合計額は営業利益を上回るほど巨額であり、値下げの原資となりうるはずである。以下の3節に提示する拡大利益率は会計上の利益率と比べて極めて高い。本来、値下げに回されるべき原資が過度のシェア争いと流通の系列化に使われているのではないかが解明すべき課題の一つである。⁵⁾

2. ビール産業の競争政策

わが国ビール産業は1949年、過度経済力集中排除法により大日本麦酒が朝日麦酒と日本麦酒に分割された。朝日麦酒は後にアサヒビールに、日本麦酒はサッポロビールに社名を変更したが、当初はアサヒは西日本を、サッポロは東日本を地盤とした。ビール産業はこの2社に麒麟麦酒（通称、麒麟ビール）を加えた3社体制で、ほぼ3分の1ずつのシェアで戦後スタートした。宝酒造は57年にビール市場への参入を試みたが、流通ルートが確保できず67年に敗退し、焼酎に特化した。サントリーは1962年にアサヒビールの販売ルートに乗せてもらうことで新規参入を果たした。1972年に沖縄本土復帰に伴い、沖縄のオリオンビールが参加し、5社となったが、オリオンのシェアは1%以下である。従って、実質的に4社が競争する典型的ガリバー型産業である。つまり、首位企業が50%以上のシェア、または首位、2位企業のシェア合計が75%以上、ハーフィンダール指数では3000を超える高度寡占型Ⅰのタイプの業種である。麒麟は1970年代、徐々にシェアを上げ、ついに60%を越えた（図2参照）。

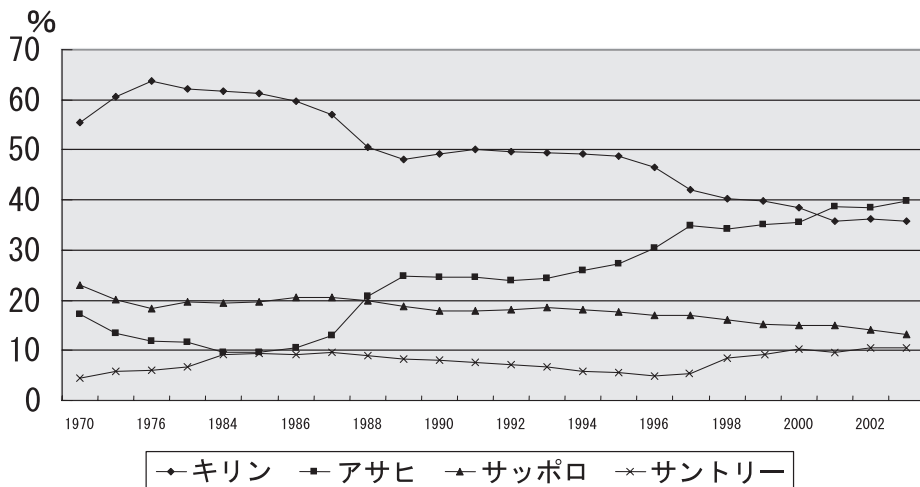


図2 ビール産業の市場シェアの推移

麒麟が強かった理由として流通系列化がある。ビールの流通ルートには小売店（酒屋）と飲食店の二つがあった。当時はビール消費の大衆化時代にあたっていて、小売店を通して個人向け消費が伸びた。麒麟は小売店ルートを系列化していたため強かった。当時は儲かりすぎてシェアも限界となり、過剰な広告費で利益を削いだくらいだ。反対にアサヒなどは広告に経費を回せなかった。1976年にシェアは歴代最高の63.8%となったため、企業分割論議が高まった。麒麟はその後、意識的に広

告宣伝を控えるとともに、多角化戦略を採ったが、80年代半ばまで依然としてシェアは60%台を維持した。

80年代は製品差別化、すなわち、80年代初めには容器の差別化、80年代後半から味覚差別化に戦略の重点を置いた。一方では価格の同調的値上げなど、カルテル的行為も見られた。

ところが94年に、酒類販売免許が緩和され、いわゆる量販店が流通ルートに加わるようになった。スーパーやディスカウントストアがビールを安値で販売するようになり、値下げ競争が始まった。また同年の酒税法改正によって、ビールの製造免許に必要な最低酒造量は2000キロリットルから60キロリットルへと大幅に引き下げられた。また、「地ビール」と呼ばれる地場産業の新規参入が相次いだ。しかし、これらの新規参入業者の撤退も相次いだ。ビール産業への参入障壁は、表向きは大規模設備と販売網を必要とする政府の規制にあったように見えたが、実際には、ノウハウ、流通チャンネル、コスト格差など、事業化への様々な障壁が、当初考えられていた以上に大きく作用していたため、と思われる（青島矢一・加藤俊彦、2003）。

ビール産業におけるカルテル行為は1965年から90年にかけて数回行われたが、いずれの場合も、キリン以外のビール各社が輪番で値上げし、キリンなど残りの他社がこれに追随するというバロメトリック・プライス・リーダーシップによる同調的価格値上げ行為である（水川、2002）。値上げの理由は原材料費の高騰と流通経費の増加、既存設備の更新・改善投資の資金確保などとしている。しかし、原材料費高騰の大きな根拠となった為替レートは逆に円高になり、高騰の根拠は薄れた。また、人件費や物流費の上昇は本来、企業努力で吸収すべきものである。流通業者からのマージンアップの要請も、当時、流通業者への依存度が大きかったとはいえ、卸業者の10%、小売業者の20%のマージン率要請をそのまま受け入れるのでは流通業者との馴れ合いを疑われる。いずれにしても、このような同調的一斉値上げは暗黙の了解による一種のカルテル行為と見なさざるをえず、自動車、ガラスなどの業種でも見られたごとく典型的な寡占の弊害を示す行為であると考えられる。その後、ビール産業について公正取引委員会による警告や審査は報告されていない。その理由は「ビール戦争」と呼ばれる激しい競争が各社の間で繰り広げられているためと考えられる。

1990年度経済白書によると、物価と市場構造との関係について次のように述べている。市場構造が非競争的な財ほど物価が高いということは、非競争的であるほど利潤率が高いことを意味している。そこで、資本利潤率（総資本経常利益率）を、市場集中度および製品差別化と参入障壁の代理変数としての広告費／売上高比率で説明する回帰分析を行った。これによると、市場集中度が高いほど、また広告費支出性向が高いほど資本利潤率が高くなっており、市場構造が寡占的で製品差別化の進んだ市場では、超過利潤が発生しがちであることを示唆している（表1）。⁵⁾

表1 総資本経常利益率の変動要因

被説明変数	定数項	説明変数 () 内は t 値			\bar{R}^2
		H.I.指数	広告費売上高比率	出荷額伸び率	
総資本 経常 利益率	1.58288 (2.082)	0.00069 (1.991)	1.07240 (2.168)	0.07853 (0.963)	0.317
	1.53064 (2.022)	0.00080 (2.450)	1.18829 (2.481)		0.319
	2.35282 (3.112)	0.00085 (2.321)			0.160

出所：経済企画庁（1990）『平成2年版 経済白書』

90年3月の同調的値上げ以降、このような行動は見られなくなったためか、企画庁や公正取引委員会による指摘は少なくとも両者の年次報告には見られなくなった。しかし、これで寡占的行動がなくなったと見るわけにはいかない。

発泡酒は1994年、サントリーが麦芽比率66%以下のビールとして開発したものである。酒税が安い
ため、ビールより安い価格で販売された。サッポロ、キリンもすぐに追随して、発泡酒を売り出した。「発泡酒はビールではない」と最後まで発売を留まっていたアサヒも2001年から参入した。当初、発泡酒の市場に置けるウエイトはわずかであったが、年々上昇し、今やビール・発泡酒合わせた市場の約40%を占めるまでに成長した（図3参照）。

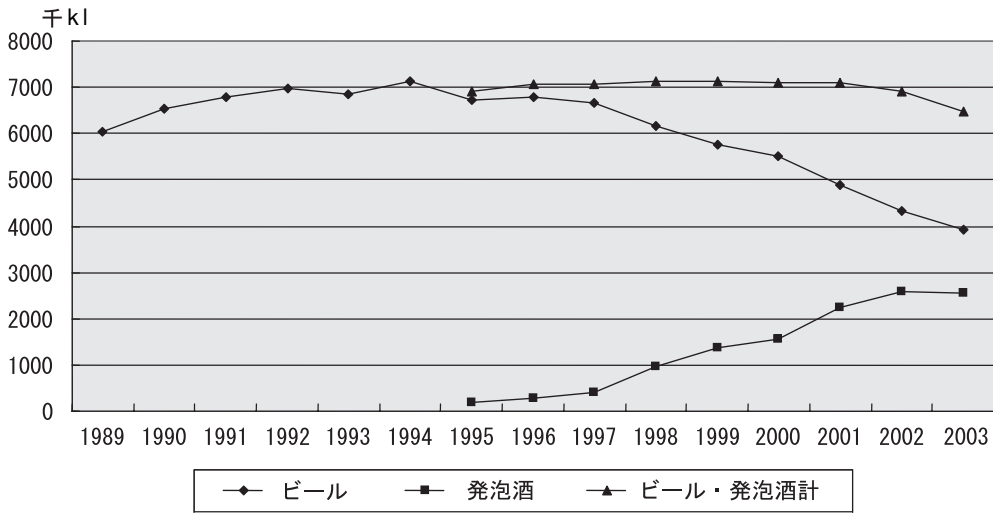


図3 ビール・発泡酒出荷量の推移

サントリーは発泡酒のおかげで、ビール部門の赤字が解消しつつあるが、参入以来40年以上、依然として赤字である。逆に、ビール市場は発泡酒に需要を奪われ、マイナス成長を続けている。2003年、酒税法が改正され、麦芽比率が25%~66%のものも67%以上と同じ税率となったため、価格メリットは少なくなったといえよう。アサヒは2001年以降3年連続で、ビール・発泡酒合わせた市場でシェアトップを続けている（図1）。これに対してキリンの売上げは低迷し、ここ5、6年、酒税抜きの売上高は5600億円程度に留まったままである。

ビールの価格は350ml缶で希望小売価格は218円である。日経の調査（2002.8.16）によると、この内訳は酒税77.7円、原材料費39円、利益41円で、メーカー出荷価格は158円、これに流通マージンが60.5円上乗せされるとしている。同様に、発泡酒は希望小売価格が145円の場合、酒税36.75円、原材料費27円、利益40円でメーカー出荷価格は104円となる。これに流通マージン41円が加わる。酒量販店の中には発泡酒を100円で売っているところもある。まさにジュースより安い価格だ。ビールと発泡酒の価格差の大部分は酒税分41円である。この点を2002年、2003年の財務諸表から検証してみよう。ビールと発泡酒のそれぞれの売上高と出荷量からkl当たりの単価を出し、これを350mlに換算して求めると、2003年のメーカー出荷価格はビール144円、発泡酒は99円となる。2002年もそれぞれ144円、95円となる。発泡酒の4円の価格差は2003年5月の酒税の増税によるものと考えられる。増税は1缶

当たり約10円であるが年度の途中のため4円となった。日経の調査は2002年時点のものなので、ほぼ裏つけられた。ここでの利益には広告費と販売促進費が含まれている。損益計算書から計算すると、ビール・発泡酒平均で1缶当たり2002年13.9円、2003年14.7円で、利益の約3分の1が広告・販促費である。人件費や管理・一般販売費もかかるので利益はほとんど残らないということになる。

ビールの販売価格は、メーカーが卸売業者に販売する「出荷価格」、卸売業者が小売店に卸す「希望卸売価格」、小売店が消費者に売る「希望小売価格」の3段階あり、それぞれメーカーが価格を決めていた。そしてこの制度が規制緩和後、最近まで守られてきた。

公正取引委員会では、2000年のガイドラインで、標準価格よりも「15%以上値引きしている店」が「全国で半数以上」になった場合には、標準価格を撤廃、オープン価格にするように指導している。オープン価格は二重価格に対する消費者の不信感や疑問を無くすためのものである。標準価格（あるいは定価）が、実売価格とかけ離れてしまうことが多いため、これを取り払って小売店の判断で値段をつけようという考えだ。これを踏まえて、2003年キリンがオープン価格を2004年から実施するとしたが、他の3社が追随しなかったので、断念した。今年1月、キリンが再び、オープン価格に2005年から移行すると宣言し、アサヒが追随すると発表したので今度は実現するかもしれない。

希望小売価格では、卸業者から小売店への納品価格もメーカーが決める。小売り段階で値下げ合戦が続くと、小売店への納品価格も引き下げられるため、卸業者からは「取引を維持するのは困難」として、収益補填のための追加の販売奨励金（リベート）を要求されることが多いという。

一方、オープン価格では、メーカーは工場出荷価格しか決めず、卸業者が、さまざまな業態の小売店への納品価格を独自に決めることが可能だ。メーカーにとっては追加の奨励金を払わなくて済むメリットがあるが、卸業者にとっては追加奨励金が見込めず、収益減に追い込まれることも予想され、反対する動きが考えられる。

公正取引委員会は2003年12月、アサヒビールに対して独禁法違反の虞ありとの警告を行った。内容は、ある卸会社に他の卸よりリベートを多く払い、公平な競争を妨げたというもので、同委員会が、平成12年11月24日、「酒類の流通における不当廉売、差別対価等への対応について」（酒類ガイドライン）に基づいて出した警告だ。

中西（1996）は、メーカー希望小売価格を維持し、業界の既得権益を守ろうとするビール業界の体制を「生販三層体制」と呼んでいる。流通系列化はメーカー、卸、小売り三者間の取引コストを節約するというメリットを持っていたはずである。生販三層体制というデメリットが取引コスト節約を上回るようでは系列化の意味をなさない。94年に、この価格引き下げに果敢に挑戦し、旋風を巻き起こしたのがダイエーである。現在のダイエーにかつての価格破壊の元気さはなくなった。ビールは再販売価格維持契約に含まれる商品でないの、メーカーが小売りや卸業者にリベートなどの手段を用いて価格維持を図ろうとする行為を行えば、これはヤミ再販と呼ばれ、独禁法違反となる。しかし、違反事件として取り上げられた例はない。酒税を確保するために当局が黙認しているという指摘もある（水川、2002）。

中国市場では米国と同じく、ビールは価格によって3層に分かれている。プレミアムが5～6元、大衆品が2～3元、低価格品が1元台となっている。スーパードライ並のプレミアム・ビールが物価水準が違っても、中国では80円から100円程度で販売されているのだ。わが国でも従来のビールより3割ほど高いプレミアム・ビールと、2割ほど安い発泡酒の3層に分けられてきた。

3. アサヒビールの競争戦略

本節ではアサヒビールの競争戦略をケース・スタディとして取り上げ、アサヒが一時、存亡の危機に立ちながら、なぜ首位を奪還することができたかについて考察する。アサヒの経営戦略を考える上で、歴代の経営者の果たした役割は大きい。特に、アサヒの中興の祖とも言うべき樋口廣太郎と瀬戸雄三を中心に、その競争戦略を検討する。そこで経営者の持つべき資質から考察を始める。

城山三郎（日経2004.1.14）は、企業が置かれたその時々の中で、経営者の果たすべき役割はおのずと異なる、という。井深大と盛田昭夫のソニー、本田宗一郎と藤沢武夫のホンダのように、良きパートナー同士が支え合い補ってきた例も少なくない。そして、リーダーの条件として、常にあるべき姿を求めている、人間に対する関心や好奇心が旺盛、卑しくない、大局をつかむ力がある、ことを挙げている。日本の経営者に関して、日本経済新聞社が読者、企業トップ、市場関係者、同社記者にアンケート調査を行った結果を見てみよう（日経新聞、2004.1.14）。AからEまで評価が高い順に5段階評価し、さらに総合得点を出している。ただし、日経のこの種の調査は大学生が選ぶ就職したい企業のように、人気投票であり、その時代の空気を反映している。かつての常連で、経団連の会長、副会長を務めた金融や電力の影が薄い。今年の表から、昭和の名経営者であるソニーの井深大、ホンダの本田宗一郎、松下電産の松下幸之助などのように後世まで名を残す真の経営者は何人いるであろうか。日経調査では、経営者を評価する指標として、統率力、見識、先見性、国際性、ブランド構築力、業績、技術、雇用・人材、企業統治、事業構築力、社会的責任の11項目を挙げている。

アサヒの樋口が15位、瀬戸が53位、麒麟の荒時康一郎が93位である。この評価で面白いのは、順位で上位の樋口にはA評価が0、瀬戸は2つ（統率力とブランド構築力）に対して、E評価は樋口が4つ、瀬戸が3つと個々の評価では瀬戸が上回っていることである。ビール業界では100位までのうちこの3人だけがランキング入りしている。ちなみに、1位は日産のカルロス・ゴーン、2位はトヨタの奥田碩、3位はキャノンの御手洗富士夫である。

樋口はスーパードライというヒット商品によって、一気にシェアを拡大し、経営を立て直した名経営者という評価が高い。87年に毎日新聞社による経営人賞、2004年の日経新聞による平成の名経営者15位など多数ある。反面、樋口の社長在任期間は86年から92年までと、バブルの開始から終了までの期間を含んでおり、財テクの失敗を考えると私は彼の評価は功罪相半である、と思う。樋口は後任社長を選ぶに当たって、生え抜きから出すことを磯田住友銀行頭取から事前に了解を取っている。四代続いた住銀からの派遣を、ようやく立ち直りの気配を見せているとはいえ、すんなり断念したのは、住銀がイトマンの二の前を恐れたからかも知れない。元々、磯田は樋口をアサヒに送り込むとき、サントリーへの売却話を進めていたが、佐治サントリー社長から断られるといういきさつがあった。磯田は傷を深めない内に縁を切りたいと思っていた節がある。後任の瀬戸は樋口のような派手さがなく、社外的には目立たない存在であった。例えば、日経ビジネス記者とのインタビューで、「瀬戸社長の色が見えてこない」という指摘に対して、「私は樋口色とか瀬戸色というのは必要ないと思います。会社というのは、ずっと発展すればよいのであって、たまたまそのときの舵取りが樋口さんであり、瀬戸であるわけです。何も個人の名声のために社長をしているわけではない。要するに社員全員がハッピーになればいいわけですから」と答えている（日経ビジネス96.8.19）。

この考え方は樋口の前の村井社長からの影響が大きい。瀬戸は営業部長時代、住友銀行から2人続けて社長が派遣されたので三人目はもう来なくていいという趣旨の建白書を出した、という発言をしている。その建白書を聞いた三人目の村井が社長就任前の顧問の時に、瀬戸に言った言葉が「ビール

会社の経営者というのは、誰がなったって、どこから来たっていいんだ」、「会社を明るくして、元気の出るような会社にするリーダーが来ればいいんだ」、と言ったことを踏まえているのだ。(エコノミスト2003.10.28) 顔を窺ってものも言えない社長と、誰とでも気さくに話ができるビール好きの社長とでは会社の雰囲気はまるで違って来る。住銀時代、大蔵省担当 (MOF担)、頭取秘書、副頭取という典型的エリートコースをたどり、ビールをあまり好まなかった樋口と大のビール好きで毎晩社員とビールを飲むという営業一筋の瀬戸とは好対照である。樋口がなぜ瀬戸を後継者に選んだのかとの疑問に、「頭が良い奴は他にもいるが、瀬戸には社内からの人望がある」と述べている (永井、2002)。育ちの良さからくる人望と粘り強さが評価されたのだ。

次に、メインバンクによるモニタリング機能がどの程度有効に作用したのかについて検討しよう。メインバンクの役割は、融資、株式持ち合い、役員派遣による経営の効率化または再建である。アサヒはメインバンクである住友銀行から四代続けて経営者を迎えている。初代高橋吉隆 (71-76年)、二代目延命直松 (76-82年)、三代目村井勉 (82-86年)、四代目樋口廣太郎 (86-92年) である。85年にシェアは10%割れという最悪の数字となり、会社存続の危機を迎えた。樋口は当初、アサヒを立て直すためではなく清算するために来たという。それが86年の「コクキレビール」のヒット、87年のスーパードライの大ヒットにより、10%から24%へと在任中14%シェアを上げた。これを可能にしたのが樋口の積極的設備投資であり、そのための資金調達である。樋口は生産設備だけでも3000億円の投資を行い、それ以外に、物流や営業拠点の投資を行った。

アサヒはエクイティファイナンス (新株発行を伴う資金調達) で得た資金で、89、90年の二年間に3600億円の設備投資を実施、生産能力の拡大に努めた。過剰投資で91年度には89%台まで落ち込んだ工場稼働率は、「スーパードライ」の販売増により、前期は96%に達した。そしてこの間、彼は果敢に設備拡張のための設備投資を行うと同時に、90年には海外のリゾート地への投資を300億円も行っている。問題はこの資金調達方法が通常メインバンクからの借入金だけでなく、多彩な調達を行ったことである。エクイティ・ファイナンス、外債、ワラント債のほか、特定金銭信託、ファンド・トラストである。

さらに、樋口はビールの世界市場進出を目指し、91年、オーストラリアのビール会社、フォスターズ社 (世界4位) への出資を840億円行った。フォ社への出資に伴う負債の金利分は、当初、フォ社の配当で賄うはずであった。しかし、配当どころか、経営内部の対立で経営再建もできず、結局、97年、アサヒは保有していたフォ社株の大半を売却した。売却により550億円戻ったが300億円近い投資損となり、アサヒの海外戦略は失敗に終わった。

このおかげで、樋口の後を次いだアサヒ生え抜きの瀬戸は大変な財務上の危機を背負い込んだ。特に有利子負債は92年には連結で1兆4100億円とふくらみ、売上高9500億円の1.5倍にもなる額となった。その上、特定金銭信託、ファンド・トラストなど含み損を抱えた有価証券が2700億円に上るという財テクの失敗が大きいのしかかった。瀬戸によると、フォ社の件は本体は300億円程度だが、為替差損などを入れると500億円近い損失を出したという。有利子負債は97年に4100億円と1兆円減らし、特金・ファントラは瀬戸が会長に就任後、98年度131億円、99年度463億円と一気に損金切りし、ようやく処理した。99年の分はアサヒビール・ファイナンス (アサヒビールの子会社) の所有する不良有価証券の処理であった。資本総額に対する有利子負債の比率は2001年12月末現在で約50%と、1997年の60%超から低下している。それを可能にする売上と営業利益の増加があったからである。

通常、財務体質の改善を迫られると、資産売却で負債を減らすのが、アサヒの場合、85年までに資産売却をしているので、90年以降売却すべき資産がなくなっていた事による。瀬戸は売上げ拡大の一方

で、効率化を掲げ、年間100億円規模でコストダウンを進めた。トヨタ自動車もこの期間、毎年1000億円のコストダウンを達成していた。売上げ規模がトヨタの10分の1のアサヒがコストダウンでも10分の1を成し遂げたのは称賛に値すると思う。瀬戸の前、四代にわたってメインバンクの住友から社長が派遣され、本来ならばモニタリング機能が働いて、アサヒの財務状態は改善されるはずであったが、逆にバブルのせいもあり悪化し、財務的危機に陥った。この張本人である樋口が名経営者と評価され、危機を立て直した瀬戸がそれほど評価されないのは片手落ちである。むしろ、城山が言うように、良きパートナー同士が支え合い、補ってきた例に当てはまると思う。

例の「イトマン事件」の時のメインバンクの住友銀行の頭取は磯田である。樋口廣太郎（当時アサヒビール社長）、安藤太郎（住友不動産社長）、西貞三郎（住銀副頭取）、河村（イトマン社長）は、磯田を支えた4天王と呼ばれていた。その樋口は2001年、小泉首相の不良債権処理問題の対応の遅さに業を煮やして、首相と直談判したのは過去の罪滅ぼしのつもりなのであろうか、歴史の皮肉としか言いようがない。⁶⁾ 因みに、アサヒは99年にグループ会社の不良債権処理を終えた子会社、アサヒビールファイナンスを清算する。樋口の社長時代の86年に設立され、わずか13年の寿命であった。

スーパードライがヒットしたことにより、シェアがアップし、これに伴い株価が上昇した。樋口は高株価を梃子にエクイティ・ファイナンスを行い、この豊富な資金で積極的に設備投資と販売促進活動を行った。これが生産能力増と販売能力増をもたらし、シェアをさらに高めることになった。これを正のフィードバック効果という。

わが国ではビール業界に限らず、広告宣伝費は消費者に向けて行われるものであるのに対して、販売促進費は主に流通業者に向けて行われるリベートないしバックマージンである。そして広告宣伝費より、販売促進費の方が多いことが特徴である。

日経広告研究所は毎年、大企業の広告宣伝費のランキングを発表している。それによると、広告費が最も多いのはトヨタ自動車で、95年から2002年まで8年連続首位である。2002年の広告宣伝費は1135億円、売上高に占める割合は1.3%である。調査対象企業4500社の比率は0.96%、2001年度は1.0%である。

表2に示すように、ビール業界の広告宣伝費は自動車や電器、化学に次ぐ多さである。2002年にはアサヒ、サントリー、キリンが並んで9、10、11位を占め、金額的には300億円台である。売上高に占める比率もそれぞれ、3.5%、4.4%、3.2%と、かなり高い比率である。アサヒは98年には11位、3.1%であり、キリンの9位、3.3%から比べると、そのマーケットシェアの逆転に応じて、この間、広告費および広告比率も逆転しているのが読み取れる。

表2 広告費支出上位企業（2002年）

02年度 順位	01年度 順位	会社名	業種	(A) 広告宣伝費 (百万円)	(B) 売上高 (百万円)	営業利益 (百万円)	A/B×100
1	1	トヨタ自動車	自動車	113,522	8,739,310	861,323	1.30
2	2	本田技研工業	自動車	58,658	3,322,719	144,838	1.77
3	5	松下電器産業	電気機器	56,726	4,237,869	52,884	1.34
4	3	花王	化学	54,485	661,747	94,454	8.23
5	6	日産自動車	自動車	44,746	3,419,068	316,059	1.31
6	4	KDDI	通信	42,228	2,202,762	107,159	1.92
7	10	三菱自動車工業	自動車	38,969	1,877,276	50,123	2.08
8	9	高島屋	小売業	38,355	963,694	8,182	3.98
9	8	アサヒビール	食品	38,139	1,093,773	69,807	3.49
10	7	サントリー	食品	36,032	816,005	33,780	4.42
11	11	キリンビール	食品	31,895	999,920	44,024	3.19
12	16	スズキ	自動車	29,529	1,411,418	53,831	2.09
13	15	イトーヨーカ堂	小売業	29,151	1,527,688	34,560	1.91

出所：日経広告研究所（2003）

しかし、これは表面的な数字である。というのはビールの売上げのうち約半分は酒税が占めている。従って、酒税を除いた売上げと広告費、販売促進費の割合を見る必要がある。アサヒの1988年から2002年までの推移を見ると、広告宣伝費比率は5～9%台である。販売促進費についても同様の比率を見ると、この割合は4～12%で、両者を合計すると、11～19%という大きな比率となる。アサヒの売上高経常利益率は1%台から6%とあまり高い数字ではない。しかし、上に述べたように、利益を修正すると異なった姿が現れる。修正利益は経常利益に販促費を加えさらに過剰広告費分を合計した額を税抜き売上高で割った数字である。適正広告費は日経広告研究所の調査の平均である1%を用い、それ以上は過剰広告費と見なす。図5に見るように、拡大利益率は14～31%という率となる。これは極めて高い率と言わなければならない。キリンについても同様である。97年から2002年までの会計上の売上高利益率は4～6%である。しかし、拡大利益率は12～19%と3倍に拡大される（図4～図7参照⁷⁾。トヨタの売上高営業利益率10%を上回る水準であり、値下げの原資となると考える根拠である。

瀬戸が社長を引き継いだ92年時点で、シェアは24%と、サッポロを追い抜いて2位になったが、その後しばらく横這いが続いた。その原因として一応の達成による安堵感と気のゆるみがあった。そこで瀬戸は2つの経営戦略をとった。一つはスーパードライへのフォーカス（集中主義）、二つ目はフレッシュマネジメント（FM、鮮度管理）である。キリンをはじめとする他社はフルライン戦略、つまり品揃えを多くし、新商品を次ぎ次ぎと投入してきた。これに対してアサヒはスーパードライ一点に経営資源の投入を絞ったのである。瀬戸は限られた経営資源を分散配分する余裕はないと判断した事と、スーパードライだけで十分やっていけるという確信を持っていたことである。

2番目のFMは、当初、ビールは工場の生産から出荷まで10日、工場出荷から配送センター、特約店（問屋）そして酒屋の店頭まで6日、合計16日要していた。これをITの利用により93年には10日に

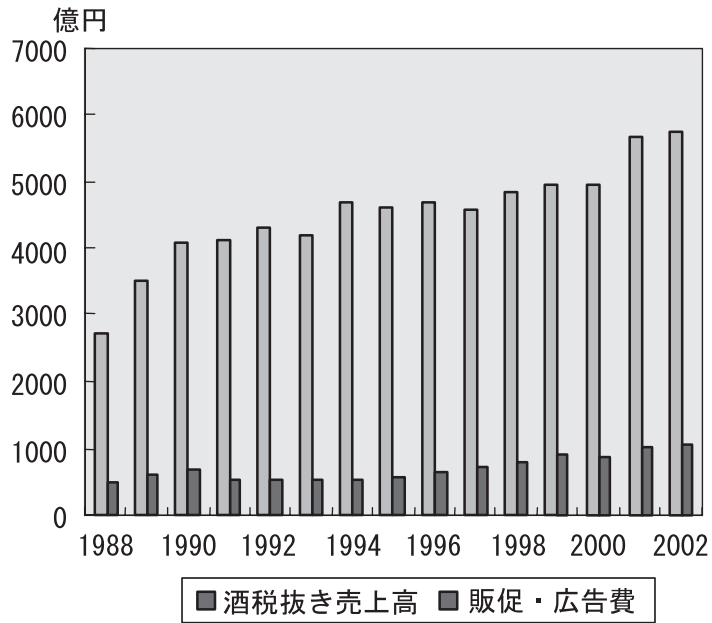


図4 アサヒビールの酒税抜き売上高、販促・広告費

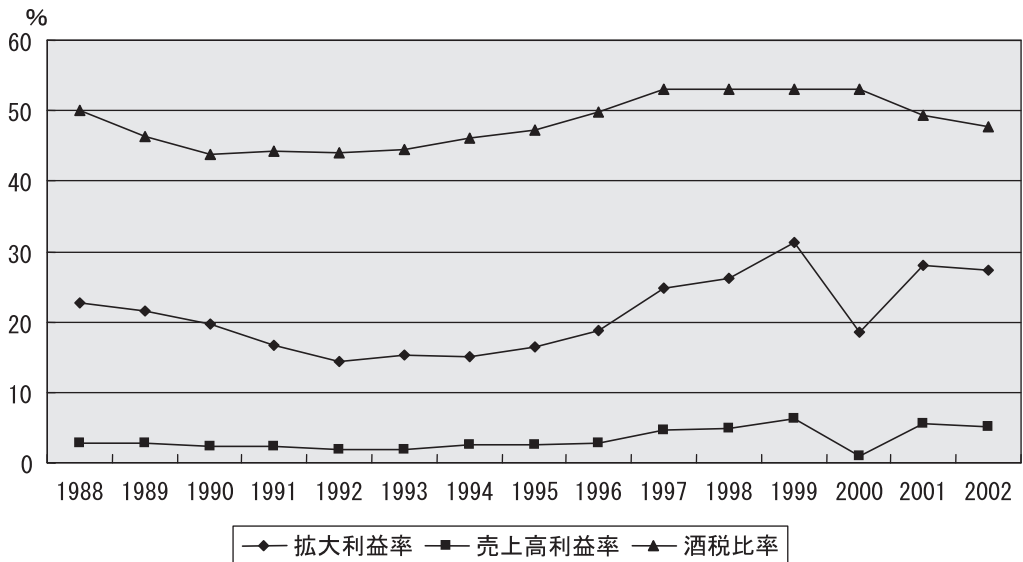


図5 アサヒビールの酒税比率、売上高利益率、拡大利益率

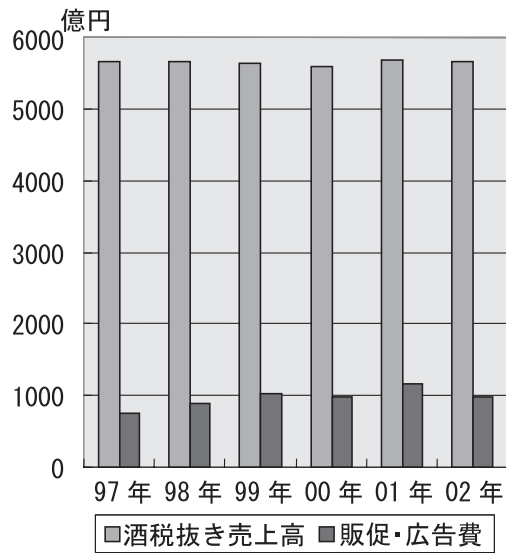


図6 キリンビールの酒税抜き売上高、販促・広告費

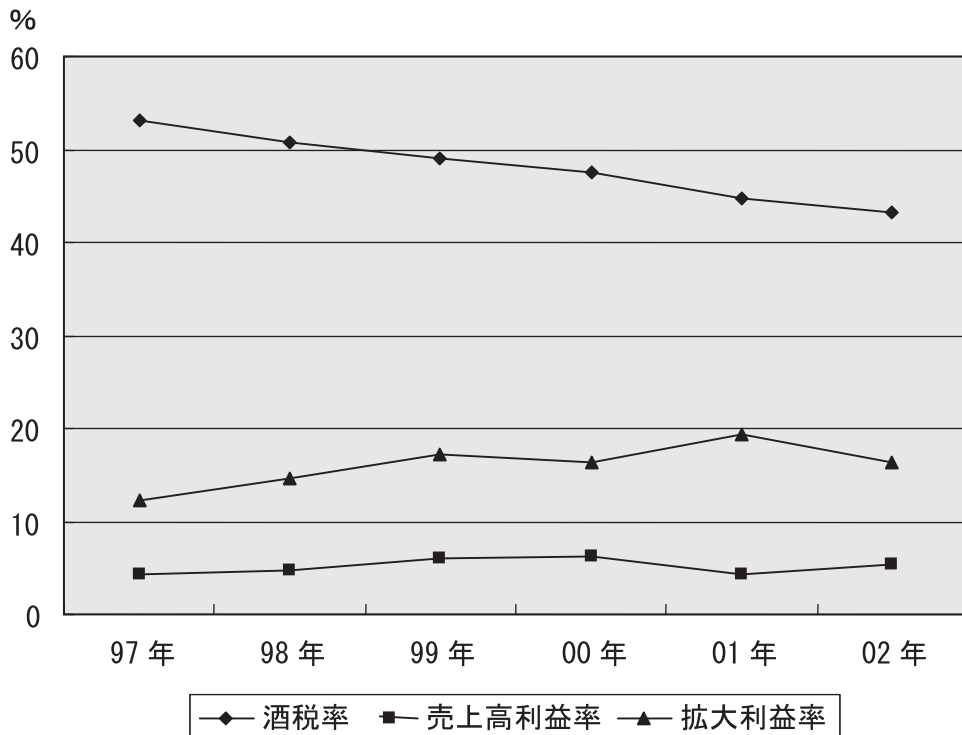


図7 キリンビールの酒税比率、売上高利益率、拡大利益率

縮め、98年には7日とした。ビールの味は鮮度が勝負である。少しでもフレッシュなビールを顧客に届けようとした。彼は営業課長時代からFMを提案していたがようやく社長になって実現できた。FMは単に流通を整備しただけのように見えるが、実際は、サプライ・チェーン・マネジメントを行ったのである。つまり、調達、販売、生産、物流、購買を一貫してITを使って管理するという当時としては革新的手法を用いた。FMは鮮度を上げるという品質向上面だけでなく、工場在庫・流通在庫の削減によるコストダウンをもたらした。もっともアサヒの経営幹部によると、FMが成功したのはITのおかげではない。売れない時代、受注生産に近い形で出荷していた。このときのノウハウが生きたのだ。つまり弱みを強みに変えたのだ、という見方もある。

品質向上、コストダウン、効率向上の3点セットはカルロス・ゴーンも日産で実施し、大きな成果を取めたものである。そして売上げの増加とコストダウンにより、膨大な有利子負債を返済することができ、財務の危機もなくなったのは、瀬戸が社長を辞め、会長に就任した99年であった。

瀬戸の功績は停滞していたシェアを98年に首位に逆転させたことだけでなく、樋口の負の遺産を清算したことである。瀬戸の戦略の成功は、経営資源を新商品の開発・ヒットに向けるのではなく、既存のスーパードライ一点だけに集中して達成したことによる、という点を評価せねばならない。

瀬戸時代の経営効率を見ると、工場の設備稼働率が100%かそれ以上を維持したこと、工場従業員一人当たりビール生産量が業界1位であること、マーケットシェアを110ヶ月連続向上させたことなど、地道に長期間にわたって粘り強く経営効率を改善してきたことが伺える。

アサヒは産業界の中でもIT戦略に逸速く取り組んでいる。94年には情報担当役員（CIO）をおき、全役員と本社員全員にパソコンを与え、意思決定の迅速化、情報の共有化に努めた。役員の実家にもパソコンをおき、稟議書以外すべてネットワークのやりとりですませ、ペーパーレス化を図った。一般企業では95年暮れのWindows95発売によるブームでようやく普及し始めたばかりであり、瀬戸の先見の明を見ることが出来る。それまでビールは規制に縛られていたため、非価格競争だけであった。しかし、規制が緩和され、スーパーなどの参入により低価格競争が始まった。しかし、税率が高いため、価格を引き下げるためには効率化を努めざるをえず、その手段として、ITに率先して取り組んだ、といういきさつがある。

4. ビール・ゲーム

アサヒの実践したFMは、最近の経営用語で言えば、サプライ・チェーン・マネジメント（Supply Chain Management、略してSCM）である。しかしSCMもその起源をたどると、MITのスターマンらが1960年代に開発し、それ以来マネジメント教育に活用されているビジネスゲームと共通性が多く見られる（Sternan, 2000）。スターマンは経営システムをモデル化するに当たってシステムダイナミックス（SD）を利用する。

SDモデルでは指数関数的な遅れとフィードバック概念の導入により、常識的には考えられないような思いもよらない劇的な効果（カオス）が現れるということをビール・ゲームを用いて説明している。ゲームでは、ビールの生産から流通までのサプライ・チェーン・システムにおいて、小売業者、卸売業者、ビール工場の市場開発部長の3人がそれぞれの持ち場をできるだけうまく管理して最大の利益を上げることを目指す。3人のプレイヤーが一つの複雑なシステムの意思決定を分担し相互に圧力を感じながら自らの意思決定を遂行するロールプレイングを通して、人間の合理的な意思決定が

フィードバック情報の誤認のためにパラドックスを引き起こす過程を体感するというゲームである。そしてセンゲはビール・ゲームの教訓として次の3つを挙げている：a. 構造が行動を左右する b. 人間組織の構造は複雑微妙である c. 考え方を変えることが改善につながる。このようなビール・ゲーム型の構造は現実の生産・流通システムで同様の危機を作り出す。たとえば、85年から86年に起こったパソコンのメモリ・チップにおける需要の急上昇と急落である。従ってビール・ゲームの教訓は他産業にも適用可能である（Senge, 1990）。

以下で示すのはウェブ上で行うビール・ゲームである。もともと、Simchi-Levi and Kaminsky が、Windows用に開発したモデルを、ウェブ上で多数が同時に参加できるように、Li and Simchi-Leviによって改訂されたものである。⁸⁾ ゲームの概要は次の通りである。ビールは工場生産・出荷され、配送業者、卸業者、小売業者を経由して消費者に届けられる。このサプライ・チェーンに関わる総コストを最小にするのが目的である。小売り、卸、配送の各部門でビールの受注を受けるとその情報が上流部門に届くのに1週間かかる。工場では生産に2週間要する。受注分を充足できないとペナルティとして1ケース当たり1ドルかかる。在庫費用は1ケース0.5ドルとする。ゲーム開始時点では、工場、配送、卸、小売り各部門の在庫はそれぞれ4ケースである。ゲームのプレイヤーは工場、配送、卸、小売りのうちのどれかひとつの役割をプレイし、残りの役割はコンピュータが引き受ける。このゲームではオブザーバーという役割もある。ゲーム期間は23期（23週）である。図8および図9は試みに行ったゲームの最終結果である。この例では、工場の在庫水準が乱高下するビヘイビア（図8）と、在庫費用が期末に近づくにつれて急増する動きが読み取れる（図9）。

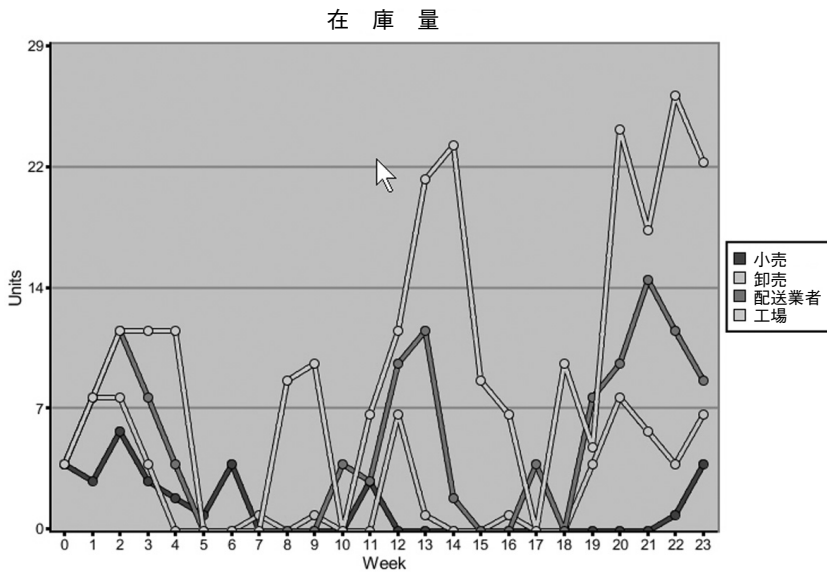


図8 ビールゲームの結果（工場、卸、小売在庫量）

在庫費用

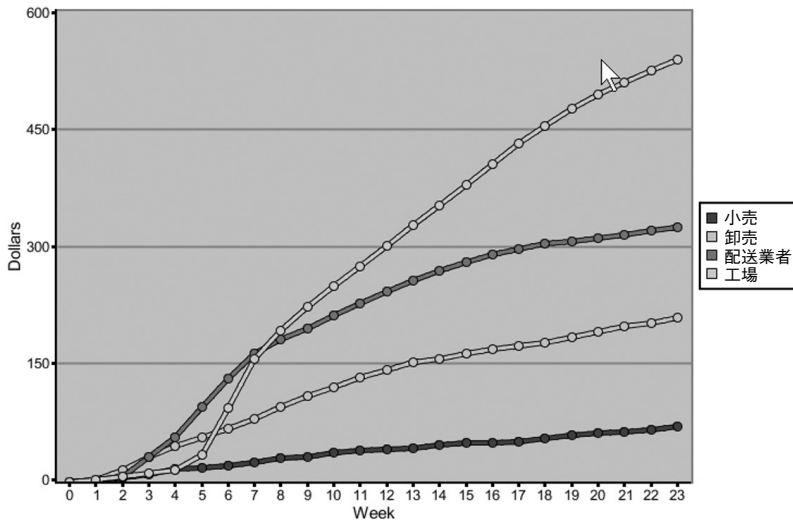


図9 ビールゲームの結果（工場、卸、小売在庫費用）

5. むすび

本稿の前半では、ビール産業に関して競争政策の観点から問題を指摘した。ビール産業は62年のサントリーの参入以来、地ビールを除き、新規参入は全くない。参入の障壁を形成している要因は規模の経済性、製品差別化、絶対的費用障壁（法的、行政的規制）などが考えられる。特に、ブランド力や巨額の販売促進費は差別化の大きな要因であり、参入を阻止する要因であろう。また、サントリーも参入以来、一度もビール部門が黒字化していないのに、なぜ参入し続けるのか。独占禁止法上、内部相互補助となって問題にならないのか。また、広告費や販売促進費が巨額で、これらを含む拡大利益率は通常の利益率と比べて極めて高い。ここ10年来、ビールの実質価格は横ばいのままである。オープン価格もメーカー同士や卸業者の思惑の違いや課税当局の考えもあって、実現の時期は不明である。ビール産業において寡占の弊害が疑われる限り、解明すべき課題は残されている。

近年、産業組織論の新しい研究方法として注目されている新実証的産業組織論（New Empirical Industrial Organization）に基づく研究成果が出始めている。これは数十の寡占産業をクロスセクション分析するのではなく、特定の個別産業を取り出して、時系列的に分析し、その産業の市場成果を評価する方法である。米国では航空産業や、石油産業の合併が盛んだが、合併前と合併後で、産業のパフォーマンスがどのように変化したかを計量経済学的手法で分析したものがある。⁹⁾ 寡占産業では、煙草やシリアル例がある。今後、ビール産業が多様化やグローバル化の方向へ変貌し、ビール企業が経営革新を行い、いかに激流を乗り越えていくのか、わが国ビール産業の計量分析を行い、上に述べた疑問の解明に取り組んでみたい。

本稿の後半ではビール企業の競争戦略を考察した。アサヒのシェア逆転を見る上で、経営者のとった戦略が大きく影響していることがわかる。経営者の持つべき資質に関しては、塩野七生が「なぜ、

ローマ人だけが」というライトモチーフで、『ローマ人の物語』を執筆し、次のように述べている。「知力ではギリシャ人に劣り、体力では、ケルトやゲルマンの人々に劣り、技術力では、エトルリア人に劣り、経済力では、カルタゴ人に劣るのに、なぜローマ人だけが、あれほどの大をなすことができたのか」と。この疑問から全15巻にのぼる大著を執筆中だ。塩野によると、イタリアの高校の歴史教科書で挙げている指導者に求められる資質は知力、説得力、肉体上の耐久力、自己制御の能力、持続する意志の5つである。わが国でしばしば挙げられる決断力、判断力、実行力は指導者ならあって当然なのだ。ここで興味深いのは、カエサル（ジュリアス・シーザー）だけがこのすべてを持っていた、という指摘である。

存続の危機に立ったアサヒで、停滞していた社員の意識改革を行った村内、果敢に大型投資を行いシェアを高めた樋口、フレッシュマネジメントとスーパードライ集中で首位を奪取するという逆転を遂げた瀬戸の3人の経営者がこの時期、この順に登場したことがアサヒの成功につながった（瀬戸・浅羽、2003）。瀬戸の後を引き継いだ池田がこの3人をカリスマ社長と呼んでいるが、むしろ中興の祖といった方が妥当かもしれない。

また、最近、地球温暖化を背景に環境問題への関心も高まっている。中でもアサヒやキリンは最も早くから積極的に環境問題に取り組んでいる点、評価されると思う。しかし、ビール瓶ほどはビール缶の回収が徹底されていない。酒の自動販売は当局の指導により減少したが、飲料用は多い。屋外に設置されている数百万台の自動販売機をどう考えるのであろうか。1台1KWとしても1年中つけっぱなしのため、これを何割か削減するだけでも膨大な発電量が節約される。ドイツでは自販機はほとんど見かけないが、逆にゴミ分別収集のための大型ボックスが街の至る所におかれている。ドイツ企業が環境といえは資源のリサイクルというほど熱心なのと比べると未だしの感が強い。

企業はゴーイング・コンサーンといわれるが、その栄枯盛衰はこれまでの歴史が示すように、つきものである。ビール産業はいまや需要の低迷期に入り、従来のようなビール・発泡酒による激しいシェア争いをいつまでも続けられない。消費者の嗜好もビールから焼酎、ワインやソフトドリンクへのシフトが見られるため、多様化戦略がとられるようになった。キリンが最も早くから取り組んでいるように、酒類、飲料だけでなく、食品や医薬品へ多角化する動きも見られる¹⁰⁾。他方、グローバル化の波に乗って一気に世界的ビールメーカーとしての地位を確立する企業も現れるかもしれない。自動車や家電メーカーのように中国市場にも殺到している。昨年、米国を抜き、世界一のビール消費王国となった中国市場を押さえるものが真の覇者になるのかもしれない。

注

1) ビール産業に関する産業組織論的研究や経営学的研究は少ない。単行本では水川（2000）のみである。最近、ハーバード大や一橋大のビジネススクールがケース・スタディとしてビール業界を取り上げる例が増えている。アサヒについてSalter（1994）、キリンについてTurpin（2002）、青野（2004）が取りあげている。競争政策の観点から、小西（2003）と公正取引委員会研究報告書（1992）がビール産業について、経営組織論から若林（1999）、経営財務論から吉田（2000、2002）が、それぞれアサヒを取り上げている。ただし、ジャーナリストによるビール業界のいわゆる内幕物が多い。大西（2003）、永井（2000）などのほかに、経営者自身の自伝・経営理念や、アサヒの逆転劇に関する書籍や記事は極めて多い。

しかし、自動車や半導体産業に関しては優れた研究論文・著作が多数あるのと比べると、ビール産業に関してはまだ少ない。自動車や半導体のように世界市場でこの20年間激しいシェア争い

- を行い、トップや2位が交代するのは稀ではないが、ビールのように、国内市場でトップが変わった例はほとんどない。本稿はそのギャップを埋めようとする序論的な試みである。
- 2) 公正取引委員会の独占禁止白書（1999）によると、「競争政策における透明性の確保」として独禁法の不当廉売を挙げている。注意の対象となった案件のうち最も多いのは不当廉売の案件であり、平成10年度における不当廉売関係の注意件数は599件ある。そのうち約半数が酒類であり、主要な事例としては、酒類のディスカウンターによるビールの販売としている。不当廉売とは、「正当な理由がないのに商品又は役務をその供給に要する費用を著しく下回る対価で継続して供給し、その他不当に商品又は役務を低い対価で供給し、他の事業者の事業活動を困難にさせるおそれがあること」とされている。不当廉売については、「その注意件数が他の類型と比べて著しく多いということにもかんがみ、透明性の向上を図る観点から、注意が行われる基準について対外的により明確なものとしていくべく努めるとともに、より重点的・効率的な未然防止の手法を工夫していくことについて検討すべきではないか」としている。実質的な仕入れ価格を下回る価格で販売することを禁止しているが、DSは客寄せの目玉に使っているわけで、これが可能なのは他の商品で儲けて店全体の利益は確保されるからである。ただ同然の値段でケータイを販売する携帯電話業者も同様であろう。
 - 3) ビールの内外価格差を都市別に見ると、350ml一缶当たりの価格で、東京204円、ニューヨーク84円、ロンドン195円、パリ121円、ベルリン66円、ジュネーブ86円、香港79円と、ロンドンを除く他の5大都市と比べて、2ないし3倍程度の格差がある。この格差の大半は酒税、流通マージンである。（「主要な消費財及びサービスに係る内外価格差調査結果（2001年）について」平成14年6月内閣府国民生活局）
 - 4) ライバル企業から自社の銘柄に乗り換えさせるための苦勞話（営業努力）は枚挙にいとまない。永井（2002）参照。これにかかるコストの多くが販促費から支出されていると思われる。
 - 5) 経済白書（1990）では、24業種について利益率と市場集中度との関係をクロスセクション分析している。その結果、利益率は市場集中度と製品差別化変数とに有意な関係があることを導き出している。用いたデータの期間は80年代である。90年代以降については水川（2002）があるのみである。ただし、アサヒの利益率とシェアの間に相関がありそうだが、キリンとサッポロに関しては相関関係がない、という定性的記述がなされているにすぎない。
 - 6) 三菱総合研究所の北村元哉は「ちなみに、安宅産業のケースにおいて、住友銀行の担当者の一に当時同行員だった樋口廣太郎氏（現・アサヒビール名誉会長）がいた。その樋口氏は2002年、木村剛氏と二人で首相官邸に乗り込み、有名な「30社リスト」を指し示して不良債権の早期処理を迫るなど小泉内閣の進める不良債権処理の急先鋒に立っている」、と述べている（『ザ・商社』の時代と今後の不良債権処理、2003.9.10）。
 - 7) 財務データに関しては各社の有価証券報告書で得られるが、最近ではホームページ上でもかなり詳しい情報が入手できるようになった。特に、アサヒは88年から2002年までの15年間の主要財務データを時系列で掲載している。酒税、販促費、広告費などすべて手に入る。90年代半ばまで社員にすら、有利子負債額や特金を知らせなかったアサヒの経営者も、ようやく、財務リストラを終え、業界首位の座を占めるようになった余裕からであろうか。
 - 8) JAVAアプリコッドで動くため、パソコンにJava Runtime Environment, Standard Edition v1.4が事前にインストールされている必要がある。
 - 9) 例えば、Kim and Singal（1993）参照。

- 10) キリンの連結事業の構成比は、酒類65、飲料23、医薬4、その他8に対し、アサヒの構成比は、酒類76、飲料13、食品・薬品2、その他9である（2003年12月期決算）。

参 考 文 献

- E. Kim and V. Singal (1993), "Mergers and Market Power: Evidence from the Airline Industry," *American Economic Review*, 83-3
- M. Salter (1994), "Case Study: Asahi Breweries, Ltd." Harvard Business School
- D. Simchi-Levi and P. Kaminsky (2003), "MIT Beer Game", <http://beergame.mit.edu/>
- D. Turpin (2002), "Case Study: Kirin Brewery Co., Ltd." Harvard Business School
- 青島矢一（2004）「キリンビール－『キリンラガー』の生ビール化と戦略策定の落とし穴」『一橋ビジネスレビュー』編集部編 『ビジネス・ケースブック3』東洋経済新報社
- 青島矢一・加藤俊彦（2003）『競争戦略論』東洋経済新報社
- 大下英治（2003）『アサヒビール大逆転 男たちの決断』講談社
- 公正取引委員会事務局編（1992）『高度寡占産業における競争の実態』大蔵省印刷局
- 小西唯雄（2003）「ビール産業」小西唯雄・和田聡子『競争政策と経済政策』晃洋書房 第7章
- 瀬戸雄三・浅羽 茂（2003）「現代産業史の証言4～6」エコノミスト 2003.10.28, 11.4, 11.11
- 永井 隆（2002）『ビール15年戦争』日本経済新聞社
- 中西将夫（1994）『酒ディスカウンター』同文館
- 日経広告研究所編（2003）『有力企業の広告宣伝費（平成15年版）』日経広告研究所
- 八田英二（1989）「高度寡占産業と企業行動」八田英二、井手秀樹『寡占産業の経済学』勁草書房
- 水川 侑（2002）『日本のビール産業』専修大学出版局
- 吉田美樹子（2000）「アサヒの急成長期における財務内容の変化」大阪市立大学経営研究 第51巻第1号
- 吉田美樹子（2002）「アサヒビールの財務行動と財務戦略の変化」『証券経済学会年報』第37号
- 若林直樹（1998）「アサヒビールの組織活性化」東北大学経営学グループ（1998）『ケースに学ぶ経営学』有斐閣第15章
- 『日経ビジネス』1996.8.19, 1996.10.28, 2003.4.14, 2003.11.10