

日本の酒類のグローバル化 ～事例研究からみた到達点と問題点～

いとう
伊藤
かぶ
加峯
さとう
佐藤
つる
都留

ひでし
秀史
たかよし
隆義
じゅん
淳
つよし
康

早稲田大学大学院経営管理研究科教授

公益財団法人九州経済調査協会総務企画部次長

一般財団法人日本経済研究所調査局上席研究主幹

一橋大学経済研究所教授

1. はじめに

日本の酒類のグローバル化（輸出と現地生産）が急ピッチで進んでいる。その背後には、国内消費の停滞と減少がある。酒類の国内販売（消費）の数量は、1996年度の9,660百万ℓをピークとして減少し、2015年度には、96年度比の87.8%（8,480百万ℓ）まで減少している。

こうした酒類の国内市場の収縮に伴い、輸出が増加してきた。2005年に36.7百万ℓ、117億54百万円であった酒類輸出は、2016年には、それぞれ124.7百万ℓ（340%増）、429億97百万円（368%増）となった。

2016年の輸出の内訳は、国・地域別では、①米

国、②韓国、③台湾の順である。品目別では、①清酒、②ウイスキー、③ビールの順である。品目・国別の組み合わせでは、①清酒は米国へ、②ウイスキーは米国およびフランスへ、③ビールは韓国へが多い（表1）。

輸出と並んで、海外生産も近年増加している。灘伏見の大手清酒メーカーによる米国での現地生産は1980年代から盛んであるが、最近では、中小清酒メーカーや異業種による中国や東南アジアにおける現地生産も行われるようになった。

以下では、清酒、ビール、ウイスキーに焦点を当て、酒類のグローバル化の実態を調査した結果を分析し、その成果と残された課題を明らかにしたい。

表1 品目別輸出金額 (2016年、金額：百万円)

品目	金額	対前年比	シェア	第1位	第2位	第3位
清酒	15,581	111.2%	36.2%	アメリカ合衆国 5,196	香港 2,630	大韓民国 1,562
ビール	9,489	111.0%	22.1%	大韓民国 5,351	台湾 1,286	アメリカ合衆国 832
ウイスキー	10,844	104.5%	25.2%	アメリカ合衆国 2,865	フランス 2,306	オランダ 1,346
リキュール	4,211	125.5%	9.8%	台湾 1,078	香港 727	アメリカ合衆国 708
しょうちゅう等	1,954	102.8%	4.5%	中華人民共和国 435	アメリカ合衆国 412	ベトナム 171
その他	917	110.2%	2.1%	アメリカ合衆国 195	台湾 146	大韓民国 126
合計	42,997	110.2%	100.0%	アメリカ合衆国 10,209	大韓民国 7,555	台湾 4,634

(出所) 国税庁 (2017) 「平成28年酒類の輸出動向について」

2. 清酒のグローバル化

2.1 清酒の輸出と現地生産の概観

清酒における海外展開は、戦前の移民や植民を背景とした現地生産から始まった。海外現地生産は、韓国、米国、中国、台湾、ブラジルの順に進められ、現在でも盛んであり、日本からの輸出量を上回ってきた。ただし、その差は縮まってきている。また、日本からの輸出品は高級化しており、安価な現地品とは異なる。

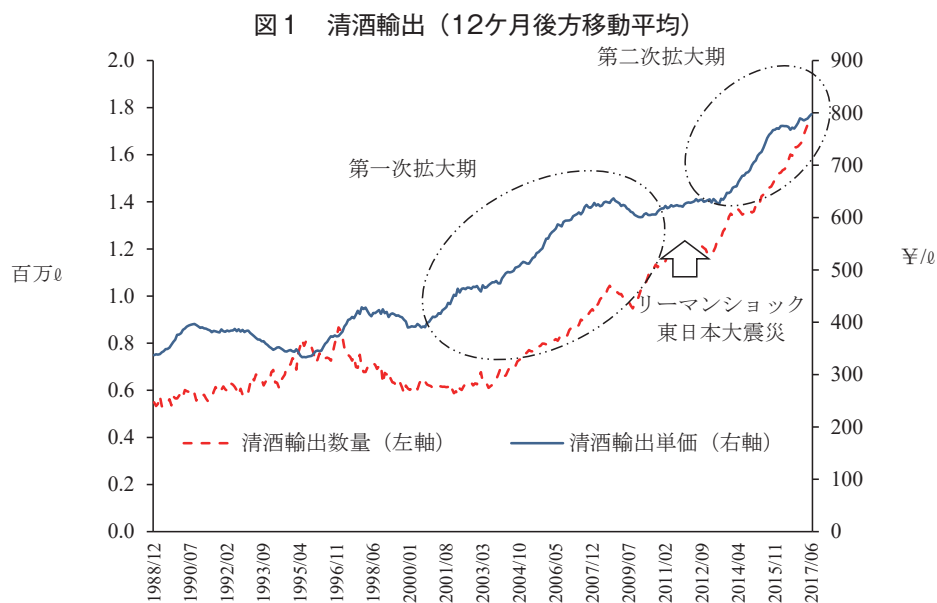
清酒輸出は2000年代の初めまでは現地生産の補完的な存在だった。状況が変化するのは2003年頃からである。地方の蔵元が高級酒（特定名称酒）を積極的に輸出し始めたのである。地方蔵の高級酒が海外に向かったのは、第3次本格焼酎ブームと小売自由化によって、高級清酒内需が減少したためとみられる。本格焼酎ブームは地方の蔵元にとって強力なライバルの出現であった。また、小売自由化によって地方の蔵元が頼りにしてきた酒屋が激減、大型店化と紙パック化が進み、高級清酒の内需がダメージを

受け、海外を目指したのである。

輸出拡大はリーマンショックにより一服するが、2013年以降は高級清酒の内需拡大が牽引する形で高級清酒の輸出が伸びている。これは2011年の東日本大震災後の被災地支援購買を契機に、消費者が高級酒を求めるようになったからである。内需の回復は、新製品を喚起し、それが市場を拡大させる好循環が生じつつある。2013年以降の輸出拡大は、このような好循環の一環である（図1）。

2003年～2008年の輸出拡大が海外に成長（安定）の機会を求めたものとするれば、2013年以降は内需の高度化を背景したより強力なものである。今後、国内生産の高度化が進めば、さらなる飛躍が期待できよう。もっとも、輸出量は国内生産量に比べて僅少であり、海外の消費者に浸透したとは言い難く、まだまだ小さな成功に過ぎない。

これからの発展にはワインとの親和性が鍵となるだろう。和食文化に対する高評価と相まって、ソムリエが清酒を新ジャンルとして注目しつつある。ワイン批評で名高いロバート・パーカーが主宰するグ



(出所) 財務省「貿易統計」

(注) 12ヶ月後方移動平均

ループが清酒78銘柄に90点以上を与え（2016年）、ボルドーの高級ワインに匹敵する評価がなされるなど、清酒への期待は高まっている。

2.2 海外からの刺激とその対応による風味の向上

日本には海外からの刺激によって国内を改革する固有パターンがある。それは様々なものが渡来してきた経験に基づくものであろう。酒造法も大陸から伝来したものと考えられるし、ルイ・パスツールによる開発（1865年）に先駆けた低温殺菌法の活用も中国（宋代に開発）からとみられている。

もっとも、清酒の風味は未熟で、宣教師の時代（16世紀）から明治（19世紀）にかけて多くの欧州人が来日しているが、清酒に対する評価はおしなべて厳しかった。これは米の成分や発酵過程で生じる酸等のバランスが悪かったことが原因といえよう。製造の困難さは優れた製造技術を産んだが、ワイン批評家が風味まで高く評価するようになったのは最近のことである。

近年の風味の進化は、ワインの影響によるところが大きいと考えられる。清酒は長らく酸などの影響を軽減する方向で風味を改善してきた。しかし、赤ワインが乳酸、白ワインはリンゴ酸がその風味を際立たせているように、酸の活用は本来望ましいものである。

ここ数年は、アルコール添加がなく酸などの影響が出やすい純米吟醸酒が、吟醸酒を凌駕する傾向が強くなっている。また、最新のヒット商品は、鹿児島と秋田の蔵元交流による焼酎向け白麹の活用に象徴されるように、地域性にに基づく個性が開花したものが多。

2.3 事例研究

①【月桂冠】

月桂冠は清酒のグローバル化に早くから対応している。国内生産（27万石）に対する海外（輸出1万

石、現地生産3.6万石）の比率は2割近い。

大手の中には輸出シェアを落としているケースがあるが、月桂冠はキープしている。これは同社が高級酒輸出に注力しつつあるためである。たとえば米国向け輸出においては、純米大吟醸の鳳麟（日本価格¥2,478/720ml）などが伸長している。京都立地の優位性を活かしたインバウンド観光客へのアピールも効果が高い。特に、香港、中国、シンガポール、マレーシアなどの華人系は有望とされ、安価な標準品主体であった台湾でも高級酒が伸びてきている。

月桂冠は、将来的に、国内生産も含め、量から質へ転換が進むとみている。この転換については、国内では機能性商品の投入を、海外では高級品の輸出で対応する戦術である。国内生産はこれまで普通酒を主体とし、瓶から紙パックに転換することで伸長してきたが、ここ1～2年は減り始めている。国内対策としては、研究開発能力を活かし、機能性向上（糖質ゼロ、プリン体カット）などに取り組んでいる。

量から質の転換を牽引する期待が持たれているのが輸出である。日本食レストランは既に充足感があることや、高級市場はワインが中心であることから、ワイン市場への浸透を優先的な課題としている。

まず、ソムリエに興味をもってもらうために、日本ソムリエ協会の田崎真也会長が推奨するワインに近い表現を用いた販促活動に取り組んでいる。さらに、清酒と西洋料理の相性に関するリサーチやイベントを海外料理学校（仏：ル・コルドンブルー）と始めたり、オイスターバーへのトライアルも検討している。

ワイン市場へのアプローチは、同社のみならず、先行して地方蔵が取り組んできたが、資金力、組織力に優れる同社が追い上げる形となっている。息が長い活動が必要であることから、業界が一致団結し、国を巻き込んだオールジャパンでの取り組みが望まれる。

②【佐浦】

浦霞ブランドで知られる佐浦は、1724年創業の老舗蔵元である（宮城県塩竈市）。2014年度の年商は28.7億円、出荷数量は13千石と地方蔵としては大きい。出荷清酒中ほぼ全量の98.2%が特定名称酒である。海外輸出のウエイトは収益の5%を目標とするにとどまる。

海外出荷は、日本名門酒会である株式会社岡永に任せており、構成比も高くない。これは、特に東日本大震災後の被災地支援購買により、内需が絶好調で供給力が不足していたためであるが、佐浦弘一社長が、自社よりも業界全体の底上げを優先してきたためでもある。

具体的には、ワインの本場である欧州対策が挙げられる。欧州の清酒市場は漸く立ち上がりつつある状況で、米国やアジアに比べると僅少量に止まるが、ワインに関する情報流通の拠点であり、将来性や影響力は大きい。取り組みの効果はこれから業界全体に波及するものとみられる。

パリ日本文化会館における清酒セミナーには、1998年からほぼ毎年、計15回参加している。また、ロンドンにあるワインとスピリッツの世界的な教育機関である WSET の清酒セミナーにも2003～2007年の間、毎年参加している。さらに、佐浦社長が日本酒造青年協議会の会長を務めていたことから、IWC (International Wine Challenge) ・SAKE 部門の創設にも関与している。

IWC は、世界最大規模のワイン品評会である。IWC の Co-Chairman を務めるサム・ハロップが上記ロンドンセミナーに参加したことを契機に、2007年に SAKE 部門が新設され、清酒の品評会が行われている。

清酒が欧州に浸透する契機としては、ワイン

ジャーナリズムやソムリエの関心を得なければならぬが、IWC-SAKE 部門では、全世界に300人しかいないマスター・オブ・ワインの審査員が参画し審査を行うなど、権威があり重要なイベントとなっている。2007年の発足から参加蔵が増え、2015年には876アイテムが揃った。清酒としては国内外でも最大級のコンペティションに成長している。

2.4 考 察

清酒産業の特徴として主力製品分野の遷移がある。高度成長期には普通酒が、1990年代には吟醸酒が、2010年代には純米吟醸酒がそれぞれ主力となり、リードする地域や蔵元にも変化があった。

これは清酒が発展途上にあるためとみられる。雑味をアルコール添加で薄めた普通酒から、高精白により排除した吟醸酒へ、さらに有効成分を活かすように転じた純米吟醸酒へと進化してきた。

このような進化の形態は、グローバル化にも影響を与えている。大手や海外企業による現地生産は、その当時標準であった普通酒の風味を基準に展開された。一方、2000年代の輸出は吟醸酒が、2010年代の輸出は純米吟醸酒が主力となり、中小蔵のウエイトが増えている。

輸出が好調な高級酒の分野では、中小蔵が支配的である。たとえば、パーカーポイント評価で上位78アイテムのうち大手は2社のみであった¹。これは、上記のような商品遷移に対し、中小蔵の方が試行錯誤をしやすいことや、きめ細かな品質管理が要求される高級酒では、規模の経済性が限定的であるためである。

それゆえ、仮に清酒の品質が今後進化し続けるとすると、高品質の商品は中小蔵から提供される可能性が高い。一方、輸出のような商物流には規模の経

¹ 本稿では清酒生産量のおよそ半分を生産する大手10社を大手と定義する。

済性が働く。したがって、清酒グローバル化の課題は、中小蔵の高品質商品をどのように供給するかということに集約される。

ひとつの提言としては、既に確立されている高級ワインの商物流に合流することがある。パーカーポイントなど、ワインと共通するレーティングはそのような流れを助けるであろう。飲食店におけるワイングラスの活用や一升瓶の削減など形から入ることも重要とみられる。

ワインのように地域性（テロワール）を強調することも望ましい。しかし、それが有効となるには少し時間がかかる。最新の高級酒を特徴づける有効成分の活用は、米の風味の活用でもある。これから、高精白一辺倒から有用な風味に富んだ酒米を見直す契機に繋がるのが期待される。それは、テロワールを反映した酒米の再発見や開発に至るだろう。しかしながら、そこまで到達するには時間がかかる。ただし、舵は切られたと考える。

結局のところ、清酒のグローバル化とは、ワインの特徴を取り入れることを原動力として、海外展開を進めることに帰着するのではないか。しかしそれは高度成長期の輸出産業のような模倣とは異なり、日本文化をベースとした新しいパターンの輸出として注目に値する。

3. ビールのグローバル化

3.1 世界と国内のビール消費の概観

ビールは世界で最も人気の高い酒類の一つであり、地域と人種に偏りなく広く飲まれている。世界のビール消費量²は、最新の統計である2015年には、18億3,780百万ℓと前年をわずかに下回ったも

の、2014年まで29年連続で増加を続けてきた。

地域別構成比では、アジアが39.0%、欧州30.6%、中南米17.5%、北米16.2%、アフリカ8.0%、オセアニア1.3%、中東0.7%となっている。欧州や北米、オセアニアなど先進国では消費量が伸び悩む一方、アジア、中南米、アフリカなど、新興国や発展途上国を多く含む地域では、消費量の増加が顕著である。

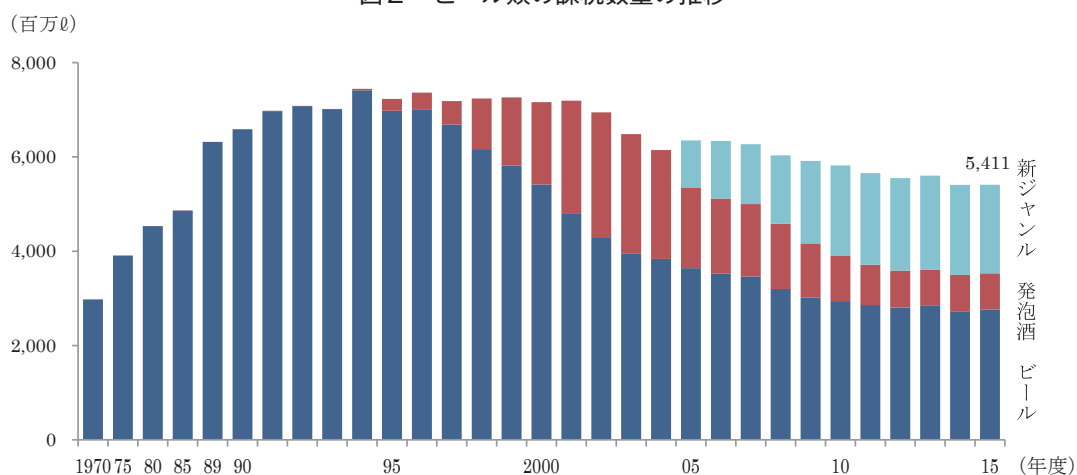
国別には、1位中国、2位アメリカ、3位ブラジル、4位ロシアと続き、日本は世界で7位の消費量を誇る。しかし、日本国内では若者を中心に酒離れが進んでおり、ビールの消費量も減少を続けている。ビール類（ビール、発泡酒、新ジャンル）の課税数量は、1994年の7,440百万ℓをピークに20年以上にわたり減少傾向が続いており、2015年は5,411百万ℓと、ピーク時の4分の3の水準にとどまった（図2）³。国内の酒類市場は、酒類の中で最大の構成比を占めるビールの減少に比例して縮小している。また、酒類の中ではビール類は敬遠され始め、若者を中心にRTDと呼ばれるチューハイに需要がシフトしている。アルコール度数が低く、甘味を含んだ酒類に人気が集まっている。

世界のビール業界に目を転ざると、2000年頃からM&Aによる再編を繰り返し、一部の企業による寡占化が進んできた。2016年には、世界最大手のアンハイザー・ブッシュ・インベブ社（ABインベブ）が、同2位のSABミラー社を買収し、ビール業界において、世界の3割を占めるメガカンパニーが誕生したことは、それを象徴している。今後、世界のビール市場は同社を中心に展開されることとなる。資本力でほぼ決着が付き、世界のビール市場は上位数社による寡占化がより一層進むこととなる。

² キリン(株)では、世界各国のビール協会などに対する独自のアンケート調査と最新の海外資料に基づき、計171の世界主要国および各地域のビール消費量を把握している。調査は1975年分から統計を開始している。

³ キリンホールディングス(株)「2016年版データブック」より、キリン、アサヒ、サッポロ、サントリー、オリオンの大手5社の合計

図2 ビール類の課税数量の推移



注) 1. ビールと発泡酒は、国税庁課税部酒税課「酒のしおり」から取得
 2. 新ジャンルは、キリンホールディングス(株)「データブック」から取得
 出所) 国税庁課税部酒税課「酒のしおり」、キリンホールディングス(株)「データブック」各年版

日本のビール会社はどうかと言えば、販売量ランキングにおいて、キリンが9位に位置するのが最高である。しかし、1位のABインベブ社とキリンの販売量には10倍近い開きがある。日本のビール会社もグローバルトップとの格差を埋めるべく、海外のメーカーを買収する動きを進めているものの、キャッチアップは容易でない。特に、わが国の場合には、前述した酒離れやビール離れに加えて、国内人口の減少による市場の縮小が大きい。そのため企業としての持続的成長を図るため、海外にその源泉を求めているのである。

3.2 ビールメーカーの総合酒類志向⁴

ビール消費が1994年にピークアウトし、96年には酒類消費もピークを迎える中、2000年代初頭以降、国内ビール各社は総合酒類化を目指すようになった。

アサヒは、2000年に発表した中期経営計画において、「総合酒類化」を明確に打ち出した。1999年まではビール事業をメインに据えたものの、ビールに依存した商品構造から幅広いラインアップを志向す

るようになった。背景には、急速な少子・高齢化を迎えてビール類だけでは生き残りが難しいこと、若い年代はライトなRTDを指向する動きが顕著になったことが挙げられる。さらに、2004年からの中期経営計画では酒類以外の強化を進めることとなり、総合飲料メーカーへの基盤を固めていった。

キリンも同時期の2001年から3年間の中期経営計画の中で、低アルコール飲料への参入などを柱とする「総合酒類事業」への移行を打ち出した。

このように、ビールにこだわらず酒類全体へと取扱いを増やすことで、各社ともビール会社から総合酒類会社へと飛躍している。さらには、飲料全体へ、そして健康食品や医薬品など近似的な業種へと拡大することで、ビール需要の落ち込みを補完している。

3.3 国内各社のグローバル戦略と海外現地生産の動向

国内には、アサヒ、キリン、サントリー、サッポロ、そして沖縄市場に特化したオリオンの5社が大

⁴ 本節以降は、2015年10~12月にかけて、アサヒ、キリン、サントリーの3社に取材を実施した結果に基づく

手ビールメーカーとして存在する。このうち、聞き取りを行ったアサヒ、麒麟、サントリーは、国内市場の縮小に直面し、積極的にグローバル化を進めている。もちろん、サッポロも同じ動きであることは容易に想像されよう。

以下では、アサヒと麒麟、サントリーのグローバル戦略を見ながら、海外での現地生産の動向を概観していきたい。

グローバル戦略の手段として、各社とも成長が見込まれる地域で、現地企業のM&Aを繰り返している点が共通する。M&Aのメリットは、世界で急速なスピードで進む企業集約化の流れに対応するため、一から事業を立ち上げるよりも、進出先での細かな規制や流通問題などを一挙に解決することができることにある。いわば、時間を買うことでグローバル戦略をスピーディーに進め、海外でのシェア獲得に注力するとともに、グローバルトップ企業との差を少しでも埋めようと努力している。

アサヒは、各国の大衆酒市場を「スーパードライ」で切り込み、シェアの獲得を意識した経営戦略をとっている。現状では、全世界の中でも、韓国、台湾、香港などの近隣アジア諸国・地域で健闘している。特に、韓国は前述のとおり同国市場で概ね5%のシェアをもつと言われている。海外現地生産については、中国の北京や深圳、煙台の工場、アサヒブランドのビールを製造すると同時に、提携関係にある青島ビール社のOEM生産を行っている。中国市場では、味覚的に必ずしも「スーパードライ」が受入られているわけではなく、青島ブランドを製造することで、稼働率をカバーしている。

麒麟は、国内酒類市場が縮小する中で、海外市場にいち早く目を向けた。海外での販売量はすでに輸出：現地生産＝6：4となるなど、海外企業のM&Aとそれによる現地生産は量的にも増加している。エリア的には、アジア、オセアニア、ブラジル

の3地域に生産拠点をもつ。中でもアジアを有望な市場と位置付けており、フィリピンのサンミゲル社や、ミャンマーのミャンマー・ブルワリー社などの現地企業に出資して生産を行っている。オセアニアでは、1998年に1千億円でオーストラリアのライオンネイサン社（現・ライオン社）を買収、現地生産を行っている。ライオン社は、同国で4割のシェアをもつ有力企業で、麒麟が本格的に海外M&Aに踏み出す第一歩となった。

サントリーは、徹底した高級品路線を敷く。Made in Japan ブランドを大事にしており、日本産プレミアムモルツを輸出することで海外に攻め入っている。エリアは東南アジアからハワイまで、鮮度保持のため比較的狭い範囲にエリアを絞っている。すでに先進国・地域である韓国、台湾、香港、シンガポールは国全体を市場と捉える一方で、東南アジアでは高所得者が比較的多い都市部をターゲットとしている。ちなみにM&Aについては、アメリカのウイスキーメーカーであるビーム社を買収して話題となった。

3.4 事例研究

①【アサヒ】

アサヒの2014年海外売上高は約90億円、この内ビール類は70億円、売上関数は約750万函であった。2014年の海外への地域別関数・構成比は、近隣の東アジアエリアが35%と最も高い。

さらに詳細をみれば、1位韓国、2位香港、3位オセアニア、4位台湾となっている。経済発展を遂げた国・地域のシェアが高いことが特徴である。韓国、台湾は海外事業を進める上で最初のステージであり、輸出を含めて長い歴史をもつ。韓国では大手財閥のロッテグループと組み、「スーパードライ」を現地生産する一方、日本からも多くの商品を輸出する。主力商品は、アサヒビール博多工場からの

表2 国内大手3社の海外戦略

	アサヒビール株式会社	キリンビール株式会社	サントリービール株式会社
経営方針	<ul style="list-style-type: none"> ・2000年以降、3年ごとに中期経営計画を策定 ・これまで総合酒類化、酒類以外の強化、海外強化など推進 ・2013~15年は「企業価値の向上」 	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルトップとの差を埋めるべく、海外でのM&Aを積極化 ・国内ではクラフトビールに注力 	<ul style="list-style-type: none"> ・徹底したプレミアム（高級）路線 ・ウイスキーメーカーが提供するビールとはどういうものを市場に提案
ビールの海外戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・各国の大衆酒市場でシェアを獲得していく戦略で、具体的には「スーパードライ」を戦略商品と位置付け ・M&Aによる買収で相手先市場を確保 ・ビールでシェアを拡大するのは困難であり、総合飲料メーカーとしてグローバル化を推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・海外の企業をM&Aにより買収することで、海外売上比率を上昇 ・重点的な戦略地域は、アジア、オセアニア ・特にアジアは重要な戦略地域で、輸出攻勢中 	<ul style="list-style-type: none"> ・プレミアムビールを輸出する戦略 ・鮮度重視の生ビールは届けられる範囲が限定的 ・東南アジアからハワイまでを戦略的なエリアと把握
アメリカ	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ・「プレミアムモルツ」をハワイに輸出 ・米本土は研究中。高級路線を戦略とする中で、大衆酒からクラフトビール市場が急伸する米本土の動きを研究
中国	<ul style="list-style-type: none"> ・広大な中国市場において北京、深圳市場に強み ・青島ビールに出資しており、中国内のグループ工場で、青島ビールをOEM生産 	<ul style="list-style-type: none"> ・珠海に工場をもち、「一番搾り」を現地で生産 	<ul style="list-style-type: none"> ・1980年代後半に外資として初めて上海市場に参入した。以来、上海とその近辺に限定して、「三得利」ブランドで事業を展開 ・青島ビールと合併（後に解消）
アジア	<ul style="list-style-type: none"> ・博多工場から韓国への輸出が急増。韓国でのシェアは4-5% ・台湾、香港でも一定のシェアをもつ ・東南アジアでのポジションは固まっておらず、今後の戦略的なエリア 	<ul style="list-style-type: none"> ・韓国や台湾などは福岡工場からの輸出で対応 ・フィリピン、ミャンマーなど新興国の現地企業に出資 	<ul style="list-style-type: none"> ・すでに国民所得が高くなった韓国、台湾、香港、シンガポールは全土がターゲット ・大衆市場が全盛の東南アジアに対しては、首都をはじめとした都市戦略
その他の地域		<ul style="list-style-type: none"> ・オセアニアとブラジルにおいて企業を買収 ・特にオセアニアのライオンは戦略的に重要な企業と位置付け 	
ビールの国内戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・機能性ビールに注力 	<ul style="list-style-type: none"> ・機能性ビールとクラフトビールに注力 	<ul style="list-style-type: none"> ・国内シェアの向上
クラフトビールについて	<ul style="list-style-type: none"> ・クラフトビールは対象外 ・ビジネスモデルが相違 	<ul style="list-style-type: none"> ・クラフトビールには積極的に取り組む 	<ul style="list-style-type: none"> ・市場参入なし ・「クラフトセレクト」「マスターズドリーム」がクラフトに対抗した商品
その他の酒類や・飲料について	<ul style="list-style-type: none"> ・総合酒類メーカー兼、総合飲料メーカー ・ニッカウキスキーやカルピスをM&A 		<ul style="list-style-type: none"> ・ウイスキーから始まった企業であるため、ウイスキーに注力

(出所) 各社ヒアリングに基づき筆者作成

「スーパードライ」の輸出である。韓国においては、国産を除く輸入ビールではすでにNo.1のシェアをもち、韓国ビール市場において一定のシェアをもつまでに成長した。

一方、世界最大のビール市場である中国では、北京エリアのローカルビールである北京ビール社を買収、青島ビール社に対しては20%の株式を取得している。現在の中国市場は、マーケットの成長と企業の再編の終了により、一段落した状態にある。それに加えて、重い味覚の「スーパードライ」が、中国国内で主流を占める軽い味覚と乖離が生じており、コストを含めた判断では、中国市場は積極的に開拓するエリアとはなっていない。むしろ、東南アジアを積極的に開拓する重点エリアと捉えている。

同社の海外へのアプローチについては、M&Aを盛んに行い海外事業の強化に努めていることが挙げられる。世界的に企業再編が進む中で、時間を金で買っているということもできるが、複雑な流通網や規制など、国によって異なる複雑な環境の中で、事業を一から立ち上げるよりは、M&Aによって効率性を重視した判断に基づいた戦略がとられている。また、日系レストランなど業務用から市場に入り込み、ローカル市場に提案を行っていくことも想定している。

海外では現地にあわせて製造のレシピが変わる。現地では原料となる水が異なるため、それぞれの水質にあわせていくことになる。「スーパードライ」を各地でどのように再現するのが課題である。

②【キリン】

国内市場が縮小する中で、キリンは多角化によるビール一辺倒からの脱却と、グローバル化を進めてきた。グローバル化は、現在、海外売上比率を30%以上まで高め、2006年に長期目標として立てた2015年時点の海外売上比率30%をクリアした。

同社がグローバル化に大きく舵を切ったのは、豪州のライオンネイサン社（現・ライオン社）をM&Aによって買収した1998年のことである。キリン初の大型投資となった。それまで無借金経営を続けてきたが、そこからは借金をしながらでも海外企業を買収し、規模の拡大を続けていくという意味で、同社にとって歴史的な転換点となった。

アジアでは、サンミゲル社の株式取得（2009年。フィリピンで90%のシェア）、フレイザー・アンド・ニーヴ社の株式取得（2010年）→株式売却（2013年）、華潤創業との飲料合弁会社設立（2011年）、インターフード社の株式取得（2011年）、ミャンマー・ブルワリー社（2015年8月。ミャンマーで80%のシェア）。オセアニアでは、ライオンネイサン社への出資（1998年）、ナショナルフーズ社取得（2007年）、デアリーファーマーズ社取得（2008年）、ライオンネイサン完全子会社化（2009年）。南米では、スキンカリオール社取得（2012年）など、これまでアジア、オセアニア、ブラジルなどで企業買収を行ってきた。

今後は、戦略的なエリアをアジアとオセアニアに定め、特に成長の見込める地域に投資をしていくため、アジアを重点的なターゲットと位置付けている。

次に、地域ごとの海外戦略を見ていきたい。アジアに対しては、福岡工場が輸出窓口となり、「一番搾り」を投入している。台湾市場には、日本から「一番搾り」を輸出し、中国・珠海にある工場からは、「Bar Beer」というブランドを移出している。中国には、珠海に工場をもち、「一番搾り」を国内市場と香港・マカオに出荷している。現地生産でも同じレシピを使っており、国内と同じ味を実現している。

その他、前述のとおり、フィリピンやミャンマーにおいてはM&Aにより現地企業を買収するなど、新しい国への進出を加速している。

豪州では、1998年に同国の40%台の市場シェアをもつライオンネイサン社を、1,000億円を投じて買収した。ただし、オーストラリアも日本と同じように今後人口が減少に向かうため、どのように打開していくかが課題となる。南米・ブラジルは、新興国市場開拓において最初の足掛りとした。しかし、近年ブラジル経済が不調に陥っており、苦戦を強いられている。

③【サントリー】

同社の海外販売比率は1%程度にとどまり、グローバル化は緒についたばかりと言えよう。目標としては10%以上を目指すものの、国内シェアを高めることを優先した戦略がとられている。

同社の海外戦略は明快である。質的にはプレミアム市場を目指すことと、地域的に東南アジアからハワイまでを市場とすることの2点に絞られる。プレミアム特化戦略としては、ブランド価値の高い「Made in Japan」製品を海外市場に直接送り込むことを基本路線としている。泡が作れて味覚的においしい「樽生」を武器に切り込み、「プレミアムモルツ」を輸出商材と位置付けている。

問題は、そもそも大衆酒であるビールにプレミアム感をもたせて、市場を拡大することができるかどうかにかかるといえる。先進国ではクラフトビール（小規模メーカーによる高品質でこだわりのビール）に人気が集まっているものの、新興国や発展途上国ではビールは大衆酒として認識が強く、プレミアムビールをどこまで受け入れられるかである。そのため、韓国、台湾、香港、シンガポールは別として、東南アジアに対しては比較的個人所得の高い首都や主要都市をピンポイントで攻める独特の戦略をとる。マレーシアではなくクアラルンプールであり、タイではなくバンコクであり、インドネシアでなくジャカルタといった具合である。

高級路線が基本であるものの、中国市場へのアプローチだけは例外である。元々サントリーは、中国国内において、1980年代半ばに初の外資系ビールとして進出を果たした背景があり、「三得利」のブランド名で、上海市場に限定した戦略をとってきた。1984年の連雲港工場を皮切りに昆山、上海と3工場を有し、「三得利」は昆山と上海の2工場で生産してきた。しかし、大衆酒市場への参入で成功した中国戦略であったが、大衆酒であるが故に利益の確保が難しく、中国事業は以前ほどの活力はない。青島ビール社への資本参加もわずか2年で終了した。中国市場は日本で飲まれる清酒や焼酎のように、「おらが村のビール」が多く、その土地々々で飲まれる銘柄が固定されている。ローカル性の非常に強い性格をもつため、全国系の企業と組んでも市場拡大への有効打とはならなかった。

3.5 考 察

今後、ビール業界において重要なのは収益の確保であろう。国内では、人口減少と若者のアルコール離れを背景に、これからのビール市場の伸びしろは小さい。近い将来にビールの酒税減税が控えるものの、消費者の嗜好そのものが変化する中で、ビール復権の起爆剤となることは考えにくい。巨大なビール工場は、立派な装置産業である。稼働率をある程度維持しなければ収益の確保は難しくなる。各社とも総合酒類や総合飲料、さらには周辺産業であるバイオ・医薬まで含んだ総合飲料・ヘルス産業化によって、非ビールで国内市場の確保を伸ばしているが、売上は伸びてもしっかりと収益を確保できる企業体質を作り上げることが重要であろう。

一方、海外ではワールドワイドで陣取り合戦が進んでいる。グローバルトップ5で世界の生産量の5割、トップ10社で7割を占める極端な寡占状態にあるビール業界にあって、M&Aによってマーケット

をいかに押さえるか、地球全体をエリアとした陣取り合戦は激しさを増している。AB インベブ社による SAB ミラー社の買収。その余波でもある、独占禁止法の抵触回避を目的としたアサヒへの東欧ビール事業の売却や、麒麟のブラジルビール事業の売却交渉など、直近でも M&A の事例は枚挙に暇がない。売上と市場を確保しながらも、収益をいかに確保するか。逆に言えば、収益性を無視してマーケットだけ拡大するための買収であるならば、それは有効な M&A とは言い難い。幸い日本のビールは、海外では高級品の位置付けにあり、粗利益を確保した価格設定が可能である。プレミアムビールとしての商品力を前面に出し、無用な陣取り合戦にのめり込むことを避けることが肝要であろう。

4. ウイスキーのグローバル化

4.1 国内市場と輸出

ウイスキー国内市場の規模（消費量）は1983年をピークに減少を続け、2008年には約5分の1にまで落ち込んだ。その後連続して増加に転じているが、まだピーク時の4分の1程度である。しかし、国内市場の落ち込みがウイスキーの海外展開を促した、という単純な関係ではない。サントリーはすでに戦前の1931年にウイスキーの輸出を始めており、1962年には、メキシコに現地法人を設立し、ウイスキーの製造・販売事業まで始めていた。ただし、このメキシコ進出自体は失敗に終わっている。1994年には台湾で酒類事業を開始し、1997年には角瓶（白角）がトップ人気ブランドにまで成長した。しかし、その後の関税改定によるスコッチ・ウイスキーの進出などの状況変化により輸出は激減し（以下の図3、図4を参照のこと）、成功を収めるまでには至っていない。

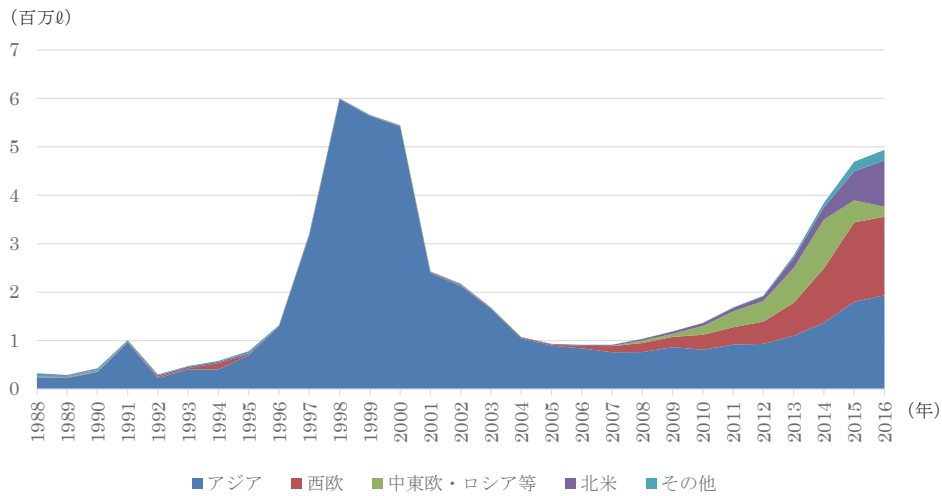
国産ウイスキー販売の大部分は国内であるが、2014年のウイスキーの輸出金額は、清酒、ビールに

次いで酒類全体の19.9%、2015年にはビールを抜いて26.6%を占める。数量ではビール、清酒、リキュールに次ぐが、2010年の2.7%から2015年には4.3%に伸びている。2015年の輸出金額・数量を2010年と比較すると、金額ベースでも数量ベースでも他の酒類よりも伸びは大きく、金額では604.2%、数量では342.9%である（国税庁課税部酒税課、2016）。このように、酒類の輸出面で見るとウイスキーの成長は注目に値する。最近の輸出の伸びは、日本のウイスキーが「ワールド・ウイスキー・アワード (WWA)」などの国際的な賞を受賞する機会が増え、海外でも注目されていることを反映している。

図3および図4は、それぞれウイスキーの地域別輸出数量、輸出金額の変遷を表す。1998~2000年をピークとする山は、前述の通り台湾でのサントリー・ウイスキーの人気を反映している。2000年代中頃まではアジアへの輸出が90%超を占めていたが、2000年代後半からヨーロッパ、2015年から北米への輸出が急激に上昇している。さらに、グラフから明らかのように、輸出金額の伸びの方が著しい。2000年代後半に輸出のパターンに大きな変化が生じたことが示唆される。

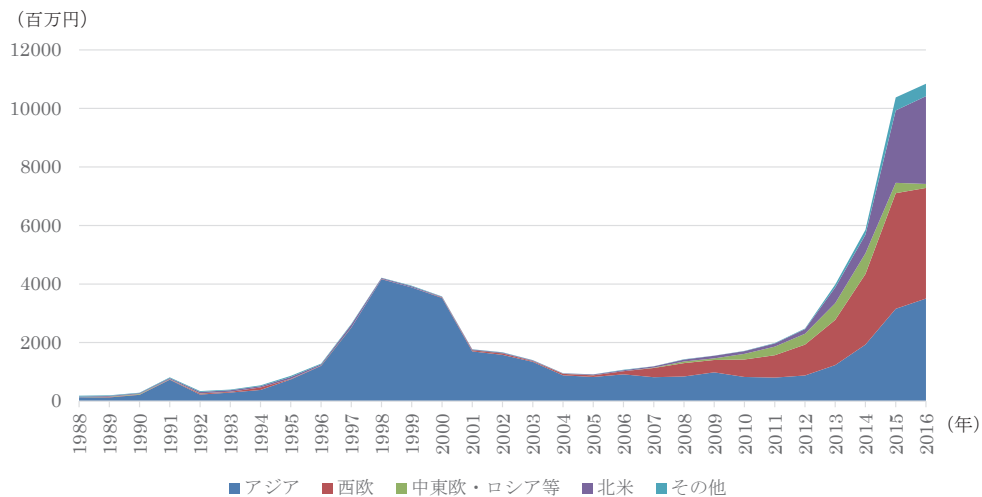
ヨーロッパへの輸出では、2011年以降フランスへの輸出が金額・数量とも60%前後を占める。フランスはスコッチ輸入量が世界一のウイスキー愛好国であるが、新規参入者である日本のウイスキーの人気は高く、たとえば、麒麟ビールは「富士山麓樽熟原酒50度」を2016年9月よりフランスでテスト販売を開始しているが、フランスを選択した理由として「日本文化の受容性が高く、既に市場でジャパニーズウイスキーがポジションを確立している高い情報感度と発信力を持つ」とホームページに書いている。ニッカはフランスの世界的ウイスキー商社であるラ・メゾン・ド・ウイスキー (LMDW) と2006年秋にヨーロッパでの販売を委託する独占販売契約

図3 地域別輸出数量



(出所) 貿易統計

図4 地域別輸出金額



(出所) 貿易統計

を結び、ヨーロッパ向けの商品をすべて東京税関からLMDWに送っている。したがって、フランスにおける消費金額・数量は貿易統計ほどではないが、ニッカについてはフランスとそれ以外のEU諸国との間で半々くらいとのことである。また、2014年以降、オランダへの輸出が急拡大し、英国に取って代わってヨーロッパで2番目に多くなっている。この変化はサントリーのヨーロッパ輸出経路の変化によるものと考えられる。以前はサントリーが所有するモリソン・ボウモア社を通して英国経由でヨーロ

ッパに流通させていたが、2014年5月のビーム社の買収以降、オランダのアムステルダム港経由で流通することに変更されたためである。

4.2 事例研究

①【サントリー】

サントリーは、山崎、白州、知多の3つの蒸溜所を持つ。国内市場での販売の大部分は「角瓶」である。より高級な「ローヤル」「リザーブ」「山崎」「白州」「響」は10%程度を占める。海外ではスー

パープレミアムと呼ばれるブランド「山崎」「白州」「響」を中心とするが、一部アジアではビールの「プレミアムモルツ」と連携して角ハイボールにも力を入れている。

2014年9月までは、サントリー酒類という会社の下で、ビールとスピリッツの海外戦略を一緒に行っていた。しかし、2014年5月に米国蒸溜酒大手のビーム社を買収し、ビームサントリー社を設立以降、組織変更によってビールとスピリッツは分離され、海外戦略も別々に行われることになった。ウイスキーの国内製造・販売を扱うサントリースピリッツ社は、ビームサントリー社の下で日本地域を担当するという位置付けである。サントリースピリッツ社での聞き取り調査によると、(1)ビールとスピリッツはビジネスモデルが異なっており、これらを同じ会社で行っているところはグローバルな市場では少ない。(2)サントリーがスピリッツ会社としてグローバルに展開していくためには、一度ビール事業とは分離して、グローバル・スピリッツメーカーの経営手法をしっかりと吸収しようという考え方に至った、とのことである。ビーム社買収の主要な理由は、北米におけるビームの流通網を獲得することにある。

②【ニッカ】

アサヒビール（以下アサヒ）は、社名が朝日麦酒の時代の1954年にニッカウキスキー（以下ニッカ）に資本参加した。その後2001年4月にアサヒの総合酒類化の計画に従い、ニッカを完全子会社化・営業統合した。アサヒとニッカの統合の効果については、聞き取りによると金融的な側面が評価されている。「ニッカ単独では、在庫投資を見極めながら販促投資も行い、覚悟を決めて拡大することはできなかったが、統合し、アサヒのビールの利益を回せるようになって投資も可能になってきた。」ニッカの

蒸溜所は余市と宮城峡の2か所である。

2014年の国内マーケットシェアは、サントリー63%、ニッカ27%であるが、ニッカの以前のマーケットシェアはもっと低く、15%程度であった。国内ではサントリーと同様にプレミアム・クラス以上の比率は10%程度である。海外ではフランスで人気が高く、最大の売上商品は「フロム・ザ・バレル」である。

4.3 考察

スコッチ・ウイスキーは伝統的に、それぞれのブレンド会社が傘下の蒸溜所の原酒を交換し合うかたちで成り立ってきた。たとえば、ジョニーウォーカーとバランタインは親会社も異なるライバル・ブランドであるが、両社にはお互いの原酒が入っている。バランタイン17年物は、40のモルトと4つのグレーンで構成されているといわれている。130近い全蒸溜所の酒の約3分の1がブレンドされていることになる。しかし、バランタイン（ペルノ・リカール社）が所有する蒸溜所は現在13しかない。

対照的に、日本のウイスキーは統合され多角化されたメーカーによって生産されており、ブレンドはひとつのメーカー内で完結する。このような統合にはメリットもデメリットもある。主なメリットは、全体のコントロール権が集中している点にある。多数の蒸溜所が個別に生産決定を行う場合と比べれば、ブレンドの生産計画は容易であろう。実際、このメリットはスコッチでも認識されていると思われる。なぜならば、バランタイン、シーバスターガール、カティサーク、ジョニーウォーカーなどの主要ブランドのキーモルトの蒸溜所の多くは、各ブランドの所有者（親会社）によって所有されているからである。

では、スコッチでも実質的には親会社によって統合されているのかというと、コントロールの程度は

ジャパニーズとかなり異なると予想される。スコッチでは、多数の蒸溜所の原酒が利用されており、それらをすべて所有することは難しく、所有されていない多数のモルト原酒も含まれている。また、蒸溜所自体のコントロールについても、もともと自社蒸溜所として建設されたジャパニーズと、M&A等で所有権を得たスコッチの蒸溜所では異なると予想される。

一方、統合組織のデメリットのひとつとして、生産計画がコーディネートされているがゆえに、外生的なショックによって需給のバランスが崩れやすいという点が挙げられる。それが現在のように、需要に供給が追いつかない状態となっている理由のひとつと考えられないだろうか。また、ブレンデッド・ウイスキーを製造するための十分なバラエティを持つことができるかという問題もある。

5. おわりに

ここまで、酒類別に、グローバル化の動向をマクロ的かつミクロ的に眺めてきた。以下では、見いだされた事実に考察を加え、若干の提言を行いたい。

①清酒

清酒の現地生産は、取り上げた3つの酒類の中でもっとも早く、20世紀初頭にまで遡る。これは戦前の移民や統治を契機としている。現在も輸出より、海外メーカーを含めた現地生産の方が多い。ただし、現地生産品は普通酒である。日本からの輸出も90年代までは普通酒であったが、2000年代以降は、高級酒が伸長している。しかし、その伸長は、少なくとも当初は、国内における第3次本格焼酎ブームやチューハイなどのRTD人気による「押し出し」効果によることに留意が必要である。

清酒の普及先は、日本食レストランが中心である。今後の課題は、和食以外への浸透、およびワイ

ン市場への浸透である。ワイン市場へ対応するためには、ワイン関係者の嗜好も尊重した品質を目指す必要がある。ワインは、各国の個性を反映したスタイルから世界で通用するスタイルに転じ、グローバル化に成功した。清酒も、東日本大震災を契機として高級酒が反転伸長した。普通酒を中心とした量の時代から高級酒を中心とした質の時代に転換し、質の向上が内外需を拡大する好循環が生まれている。今後、この好循環が持続するか否かは、「ブーム頼み」ではない、ワインと同様の品質評価基準の確立と高評価の維持にかかっていると見えよう。

②ビール

ビールは世界で最も飲まれている酒である。ビールの消費は世界的に増加し続けており、2014年まで29年連続で過去最高を記録した。世界のビール市場では、大手メーカーによるM&Aが繰り返され、寡占化が進んでいる。世界トップのABインベブ社（「バドワイザー」などが有名）は、世界で2割以上のシェアをもつ。2位のSABミラー社（「ミラー」や「ペローニ」が有名）との統合が2016年10月になされ、世界の3割の市場シェアを持つ巨大ビールメーカーが誕生した。こうした奔流の前で、日本のビールメーカーの存在感は希薄である。

しかしながら、日本のビールメーカーも国内市場のさらなる縮小を見据えて、海外を志向する動きを加速させている。日本からの酒類輸出に占めるシェアは、清酒、ウイスキーに次いで3番目であり、増加が顕著である。2009年から2015年までのわずか6年間で、輸出量は3.2倍に増加している。特に、韓国が輸出を押し上げている。一方、輸出が困難な遠方の国では現地生産が行われている。事実、大手ビールメーカーは中国や東南アジアでの現地生産を行っている。

ビールの海外展開の課題は、低価格帯では巨大

ビールメーカーや現地メーカーが立ちはだかり、高価格帯ではクラフトビールとの競合が避けられない、ということである。中国に次ぐ第2のビール消費国米国では、すでにクラフトビールが金額ベースで20%程度のシェアを占めるといえる。この動きは、アジアの高所得地域にも早晚波及するであろう。こうした動きに対し、日本の主なビールメーカーも、それぞれに戦略を立ててはいる。そして、現状では、品質の高さに裏付けられた「ジャパンプランド」で健闘しているが、海外の高価格帯でこの状況は長続きしうるだろうか。次に述べるジャパニーズウイスキーは、高価格帯において、明確にスコッチとの「味の差別化」ができています。このことは、日本のビールの今後の展開にも参考になろう。

③ウイスキー

ウイスキーの世界市場も、ビールと同様に寡占的である。企業別では、スタンダード・クラス以上ではディアジオ社（34%、「ジョニーウォーカー」が有名）、ペルノ・リカール社（16%、「シーバスリーガル」が有名）の上位2社がウイスキー市場全体の約半分を占有し、ビームサントリー社が第3位（14%）である。しかしながら、ビールとは異なり、日本市場は決して小さくない。スタンダード・クラス以上の世界ウイスキー市場での販売数量では、全体の3分の1を占める米国（3,800万ケース）に次いで第2位である（1,000万ケース）。日本（ジャパニーズ）は、スコッチ、アイリッシュ、アメリカン、カナディアンとともに、世界の代表的なウイスキー生産地のひとつとして数えられている。

日本からの輸出も、欧米を中心に着実に伸びている。伸び率は直近では清酒を上回るほどである。また、日本産ウイスキーの品質に対する評価も高い。事実、「インターナショナル・スピリッツ・チャレンジ」などの国際的に権威のある賞の受賞が輸出増

加の契機となっている。

問題は供給能力である。製造に10年程度を要するウイスキーでは、需要が急増しても対応することは困難である。しかし、需要の変化に対応が難しいのは、モルト熟成という製品特性の影響ばかりではない。日本企業における垂直統合型の生産が関係している。イギリスでは、130におよぶ蒸溜所のモルトを資本関係を超えて交換してきた歴史がある。インハウスのみの日本に比べると、アウトソーシングを活用できるイギリスの方式には柔軟性があり、需要や嗜好の変化に対応が容易である。

もちろん、日本でも新たな動きがある。それは、新興ウイスキーメーカーの叢生と新規参入である。江井ヶ島酒造（「あかし」ブランド）、本坊酒造（「マルス」ブランド）、ベンチャーウイスキー（「イチローズ」ブランド）などを後追いついて、小規模メーカーの新規参入が相次いでいる。これは、ビールにおけるクラフトビールと似た動きといえる。こうした動きは、垂直統合方式の大手メーカーを補完して、全体としてのジャパニーズウイスキーの供給能力や柔軟性を確保するものといえよう。ただし留意すべきは、確立した国際評価を傷つけないために、品質確保のための施策が必要だということである。

注記：本稿の各著者の担当と所属は次の通りである。伊藤秀史（早稲田大学教授、ウイスキー担当）、加峯隆義（九州経済調査協会・総務企画部次長、ビール担当）、佐藤淳（日本経済研究所・上席研究主幹、清酒担当）、都留康（一橋大学教授、研究統括）。

謝辞：プロジェクト・メンバーの中野元（熊本学園大学教授、本格焼酎担当、本稿では紙幅制約のため割愛）、および平島健（尾畑酒造株式会社・代表取締役社長）は、専門的見地から助言を行った。記して謝意を表す。