



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 月桂冠株式会社(Ⅱ)

### —酒類販売規制緩和への対応—

5

2003年3月、月桂冠株式会社（以下月桂冠）の営業本部長池嶋充郎は、1975年以来長期にわたって年間出荷数量がマイナスを続けている日本酒市場にあって、ここにきてさらに大きな問題を二つ抱えることとなった。その一つは、わずか3,400KL余りの差とはいながらも、40数年にわたって維持してきたトップ市場シェアを白鶴酒造に奪われてしまったことである。ちなみに、2002年の月桂冠の出荷数量は64,761KLであり、白鶴酒造のそれは68,188KLである。これを2001年の数字で見てみると、月桂冠73,600KL、白鶴酒造67,917KLである。また、業界第三位の大関の出荷数量は、2002年が49,607KL、2001年55,019KLである。第二の問題は、酒類販売の本格的な規制緩和が本年9月に迫っていることである。酒類販売の規制緩和については、1998年3月の政府の「規制緩和3ヵ年計画」の策定を受けて2001年1月に距離基準が撤廃され、大幅な新免許の増加が行われた。この間、2000年11月には公正取引委員会が不当廉売ガイドラインを策定、販売規制緩和に伴う過激な価格競争に警鐘を鳴らした。この規制緩和は本年9月の人口基準の撤廃によってほぼ完結し、酒類販売が全面的に自由化されるということになる。但し、本年4月に国会で「酒類小売業者の経営の改善等に関する緊急措置法」が成立、税務署が指定した緊急調整地域では、1年間に限り新しく免許を出さないことも可能になった。

10

15

20

池嶋本部長は、市場シェア奪回を頭に置きながら、9月からの販売規制緩和が小売市場にどのような変化をもたらすのかを検討しつつ、当社のマーケティング戦略、特に流通チャネル戦略をどのように再構築すべきかということに頭を悩ませていた。チャネル戦略立案のために営業本部スタッフはさまざまな資料やデータを収集していたが、そのなかには昨年秋に城南大学石原尚三郎教授の研究室に依頼した「中小酒類販売小売業者の実態と意識に関する調査」の分析報告書が含まれていた。

25

このケースは、月桂冠株式会社の多大な協力によって作成されたものであり、ここに記して感謝したい。このケースに示された数字のいくつかや個人名は原型を崩さない形で偽装されている。このケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授和田充夫が教材として作成したものであり、特定の経営状況の功拙を問うものではない。

(2003年6月作成)

30

## 月桂冠の沿革

月桂冠の創業は、今から約366年前の寛永14年（1637年）。初代大倉治右衛門が京都伏見に「笠置屋」を開業した時にさかのぼるという。当時の酒銘は「玉の泉」と称し、その後明治38年に現在の「月桂冠」を酒銘とした。実際、東方に桃山御陵をひかえた伏見は、昔から良質で豊富な地下水に恵まれた土地であったが、江戸時代から明治期にかけて江戸・東京では、池田・灘・西ノ宮の酒は「下り酒」と呼ばれ最上の銘酒として取扱われ、伏見の酒は「場違い酒」と蔑称され、値段において大きく格下げされて扱われるのが常だった。また、伏見は地理的にも不利だった。江戸時代の輸送は樽廻船を使って江戸まで運んでいたため、内陸部である伏見は淀川を一旦下って大阪まで運ぶ必要があり、そのまま江戸に出荷できる灘との輸送コストの差は歴然としていた。しかし、明治末期からの鉄道網の整備が伏見酒にとってこの不利を解消することとなった。しかも宿場町としての地の利も得て、笠置屋は地元ではおおいに栄え、伏見の酒は明治期以降、月桂冠が大手全国卸をつかんだことによって、全国的に広まっていった。

15

月桂冠の技術革新は明治に入って大きく開花する。まず、明治42年、「大倉酒造研究所」（現月桂冠総合研究所）を設立。ついで明治44年には「防腐剤ナシの壠詰酒」を開発。樽詰しかなかった当時、防腐剤を使用しないこの一升瓶の新商品は画期的な商品として注目を浴び、月桂冠躍進の原動力となった。壠詰酒は大市場である東京市場での販路拡大を目指す営業戦略でもあった。当初の「灘」優位を覆し、全国で通用する酒を市場に提供するという営業努力が、技術力と相まって大成功をもたらしたのである。但し、今日でも日本酒の年間出荷数量の第一位は兵庫県であり、京都は第二位である。

20

月桂冠は、昭和初期には褐色壠の発売を開始し、業界初の本格的な壠詰工場も新設。そして、昭和36年には、酒造業界の長年の夢であった「四季醸造」を完成した。四季醸造は、1年を通して酒造りが行えるようにした画期的な技術であり、杜氏の後継者不足という難問も解決をみた。そしてこの年（1961年）に販売量で念願のトップシェアを獲得し、以来2002年度に至るまで業界トップシェアを維持し続けてきたのである。最近でも、月桂冠の「常温流通生酒」と「融米造り」の技術は注目されている。月桂冠の先進性はまた、昭和5年に建てられ、広告宣伝の最先端として評判になった大ネオン広告塔や、産業映画の草分けとなった月桂冠PR映画など販促面でも際立っていた。

25

30

## 日本酒市場の動向

日本酒市場は戦前戦後にかけて1975年までは一貫して成長しつづけて年間出荷数量174万Klを記録。1975年以降は年間出荷数量が継続して減少している。例えば1991年の年間出荷数量は137万Klで酒類全体の14.5%を占めていたが、2001年には96万Kl、2002年には90万Klとなっている。消費金額では、1991年に約1兆2500億円であったものが、2002年には約9000億円にまで減少している。一方、酒類販売全体の消費数量は1990年が約903万Kl、2000年は約986万Klと微増している。これを消費金額で言うと、1994年が約6兆8625億円、2000年が約6兆772億円とやや減少傾向にある。この主な要因としては、大規模低価格販売小売店の台頭によるメーカー建値制の崩壊や量販店・スーパーにおけるナショナル・ブランド・メーカー間の価格競争の激化などがあげられるだろう。5  
10

付表1と2は1990年から2000年に至る酒類消費量および金額の推移を示したものであり、付表3は清酒消費数量および消費金額の推移を示したものである。付表4は、平成14年度の都道府県別年間酒類消費金額を、付表5は都道府県別人口の年齢分布を示したものである。15

日本酒の需要量が1975年以来ほぼ半減した背景には、酒類全体の需要量がそれほど伸長していないなかで、ウイスキーと日本酒の需要量が低迷している反面、焼酎と果実酒が大幅に伸長していることがあげられる。これは、日本のアルコール飲料のなかで70%以上とビールが圧倒的なシェアを誇っていることと、若者を中心として低アルコール志向が強くなっているということによるものである。今日では「ノンアルコール・ビール」と称せられるアルコール度0.5%のビールが好調に売上を伸ばしている事実からも伺える。焼酎が健調に推移しているのは、焼酎そのものの飲み方提案を業界全体で行ったことや焼酎とは全くコンセプトの違う、さまざまな果実をミックスした「チューハイ」が若者にうけたことによるものである。一方、果実酒は、ある意味ではフランスと結びついた、しゃれた飲み物として位置づけられ、また「健康酒」というコンセプトが普及したものと考えられる。酒類全体の消費がある意味では停滞しているなかで、酒類別需要の変化のなかで日本酒市場がきびしい現実に直面しているというのが今日の実状である。20  
25  
30

## 日本酒市場の競争構造

2002年には消費金額で約9000億円にまで落ち込んだ清酒市場には、現在およそ2000社余りの酒造メーカーが存在している。2000社といつてもこれら清酒メーカーの9割以上が  
5 資本金1億円以上か従業員300名以下の中小零細メーカーである。2002年度に市場シェア1位となった白鶴酒造にしてもわずか7.6%程度のシェアである。付表6は、2000年から2002年までの3年間の銘柄別販売数量の上位20社ランクを示したものである。清酒業界では一般にナショナル・ブランドと地酒を区別している。この区別の基準は必ずしも明確ではないが、概ね販売量が上位10社程度をナショナル・ブランド・メーカーと言い、販売  
10 地域が全国に広がり、商品ラインの幅も広く、コミュニケーション活動はマスコミが主体である。表6では、特に上位10社と11位から20社の間では、マスコミ広告を行うかどうかという点でやや区別されている。ちなみに、第12位の剣菱や第14位の朝日酒造（久保田の販売者）は全くといっていいほどマスメディア広告は行っていない。一方、地酒は11位以下を含むナショナル・ブランド・メーカーを除く全てのメーカーということになるが、  
15 その数はあまりにも多く、ひと括りで特徴を述べることは難しい。あえて言うならば、販売地域もしくは販売拠点が限定的であり、商品ラインの幅も狭く、広告活動は殆ど行わず、もっぱら口コミなどの人的情報メディアが主体となる酒ということになる。いずれにしても、清酒メーカーは、ナショナル・ブランド地酒を問わず、伝統のある企業が多く、上位20社でさえも非上場の企業が多い。

20

日本酒市場は、多数のメーカーが乱立し店頭にはナショナル・ブランドと地酒が渾然一体と陳列しているなかで、月桂冠をはじめとする大手ナショナル・ブランド・メーカーは、販売量を維持するために、量販店・スーパーマーケット・酒ディスカウンターを中心に、公正取引委員会の不当廉売に対する行政指導にもかかわらず積極的に低価格商品を投入したり、納価の引下げを行ったり、販売促進費や販売手数料リベートを投入している。この限りにおいて白鶴酒造が2瓶パック「まる」を中心に積極攻勢をかけていったのは間違いないことである。結果として総需要が低迷しているなかで、各社とも販売価格の低下に陥り売上高や利益の減少を招いたことは明らかである。

30

## 月桂冠の商品戦略

月桂冠の商品戦略はブランド・マーケティングを基本としており、コーポレイト・ブラン

ンド・コンセプトとして「健をめざし、酒を科学し、快を創る」と唱えている。商品戦略の具体的な形は図1に示す通りであり、縦軸にプレミアムとエコノミーを横軸にプログレッシブとクラシックというコンセプトを置き、それぞれ第1象限では「ステータス」と「トラディション」を、第2象限では「コンテンポラリー」の「awai」を、第3象限ではカジュアルな「プチムーン」、第4象限では「スタンダード」と称する定番酒「つき」を配置している。具体的には、「ステータス」として「笠置屋」純米大吟醸 1.8l 上代 10,000円、「鳳麟」超特選 1.8l 5000円などを配し、「トラディション」としては月桂冠の 1.8l 詰角樽 30,000円、など、「コンテンポラリー」では、全透明瓶 720ml 「awai」1500円を、「カジュアル」では「プチムーン」350ml 230円を中心とした女性向き小瓶を提供している。また「スタンダード」では瓶詰各種サイズの他に、200mlを中心とした「ザカップ」(大関のワンカップに対応した商品)、24本を中心とした紙パック「月」を販売している。表8は月桂冠の商品別売上高ランキングを示したものである。

月桂冠の以上のような商品戦略は、同社のコミュニケーション活動と連動している。ここで図1のマトリックスの各象限のプロダクト・コンセプトを改めて明らかにすると次のようにある。

第1に「ステータス」と「トラディション」を表す「ヌーベル月桂冠」では、ターゲットはポジティブな大人、コンセプトは現代の月桂冠。ここでは商品ブランド月桂冠を強調し、時代性と商品質を主張し、プロダクト・ブランド「月桂冠」のイメージ強化を図っている。広告媒体は新聞や雑誌が中心であり、薄緑色半透明のヌーベル月桂冠720ml瓶(970円)を食卓や居間に置き、現代的な飲用シーンを表現している。定番酒「つき」と「プチムーン」はいずれもテレビ・雑誌を中心に広告活動を行っており、前者はターゲット顧客の35才主婦の夫との深夜の飲用シーンを、後者はトレンドイーな若い女性をCGで表現し、ボトルの魅力を強調している。「awai」の中心的な媒体は雑誌タイアップ、告知イベントであり、雑誌記事広告、パブリシティ、飲料店やマスコミ対象の商品発表会などを行い、口コミ効果を狙っている。

### 清酒の流通チャネル

日本酒の流通チャネルは、兵庫・京都を中心とするも分散した生産地から荷を集積配荷するという意味で江戸時代から今日に至るまで、伝統的に生産者一卸売業者一小売業者と

5

10

15

20

25

30

5

いう形態であり、末端の小売店は業務用家庭用含めて酒販店であった。しかし、1950年代以降の量販店やスーパーマーケットなど大規模小売業の発展、最近ではコンビニエンス・ストアや酒ディスカウンターの台頭によって末端の酒類販売店の業態は大きく変化していった。また、ここへきての酒類販売の規制緩和は、末端の酒類取扱店の店数を増加させると同時に業態（異業種も含めて）の多様化を促進すると思われた。表9は、全酒類の末端における業態別販売シェアを未組織小売業と組織小売業に分けて示したものである。表10は、酒類別業態別消費数量と清酒消費数量の分布を示したものである。表11は、清酒メーカー別業態別購入状況を示したものである。表12は、清酒メーカー別エリア別購入状況を示したものである。

10

## 規制緩和後の業態動向

今回の規制緩和によって、全国およそ140万店の小売店は、雑貨店だろうがドラッグストアだろうが、所轄の税務署に届け出て人的要件さえ満たせば酒類を販売することが可能となる。規制緩和後に積極的に販売する業態や新規参入業態は以下のように推測されている。

酒類小売への参入意欲の強い業態には、第1にコンビニエンス・ストア（以下CVS）があげられている。CVSは店舗の標準化が最も進んでいるうえ、すでに5割近い店で酒類が販売されているため、本部は酒類の売場フォーマットを持っており、小売免許さえ取得すればすぐにでも酒が販売できる体制ができている。CVSが参入に強い意欲を示している背景には、一般に、酒販免許を取得して酒類の販売を始めた場合、一日当たり45～50万円の売上高が7～8万円程度跳ね上がると考えられるからである。また、酒を購入する顧客はつまみなども一緒に購入するケースが多く相乗効果が高い。セブン・イレブンのニューアルレポートにも酒類規制緩和の重要性が増していると説かれている。

第二にスーパー（GMS, SM）があげられる。スーパーの小売酒販免許の取得率はまだ4割に過ぎないが、生鮮食料品を中心販売し、高い来店頻度で利用されている業態のため、ほとんどの酒類は違和感無く消費者に受け入れられるはずである。よって酒類販売規制撤廃となる2003年には全店取得すると考えられる。CVSと比して小売酒販免許取得のスピードが遅くなるとすれば、同一チェーンでも店舗の標準化がされていないことと、既存店舗にテナントとして入っている酒販店との調整に時間がかかることなどの理由が考えられる。

また、酒類販売を推進する理由として、大店法の規制緩和による閉店時間の規制がなくなったことと、消費低迷による売上不振という観点から、深夜営業や営業時間の延長を実施しているチェーンが多くなったことがあげられる。深夜帯で成功させる要件として、3年間にわたる深夜営業でノウハウを培ったジョイス（盛岡）の浅沼専務は「まず第一条件として、（酒類販売免許を持ち）アルコールを扱えないダメ」と話している。

5

第三はドラッグストアおよびホームセンターなどの総合ディスカウント・ストアである。これらは清涼飲料や調味料などの加工食品の販売実績があり、大ロット（ケース売り中心）ながら安値という販売方法で、酒売場として認知されていくと考えられる。すでに、マツモト・キヨシ（千葉）やカインズ・ホーム（群馬）、ドン・キホーテ（東京）などで取り扱いが始まっている。また、「無印良品」を展開している良品計画も2001年度、あらたに8店舗で免許を取得し、現在13店舗で酒類を販売している。

10

上記以外にも、新聞販売店や飲食店、宅配便企業などが候補に挙がっている。宅配ピザ業界では、関西に51店舗を持つ京都市のピザ・リトル・パーティー（日本医療）が昨年20店で酒類販売免許を取得、本年9月以降は全店で取り扱う予定である。また、団塊の世代が高齢化の仲間入りをするようになると、重いこともあってついでに酒を運んでほしいというニーズはさらに大きくなる見通しの下、業界トップのピザーラには複数の大手酒類メーカーが現在商品提案を行っている。さらに、99円ショップの九九プラス（小平市）は9月に向けて直営店135店全店で酒販免許を申請した。同社は99円をベースに199円の商品販売を試みるとみられている。ドラッグストアのグリーンクロス・コアも81店中50店で免許を取得済みであり、本年も既に25店で申請している。同社では酒の販売額は総売上高の7%を占め、今後も日本酒、焼酎ではプライベート・ブランドを展開する予定である。いくつかのホームセンターも申請予定であり、花とシャンパンをセットにギフト需要を掘り起こそうという花屋チェーンもある。

15

20

25

2001年3月時点での免許総数はおよそ14万5000件。廃業店もあるので1998年以降の増加店舗数は約4200件だが、自由化後は二・三年で一気に3万件から5万件増えるとみる関係者は多い。

酒類販売規制緩和に対して、小売業・メーカーのそれぞれがプライベート・ブランドを中心とした対応を始めている。ミニストップは、チルド温度帯で管理する生酒「久北岐吟醸しぼりたて生原酒」（300ml 590円）を発売。加熱処理をしない代わりにミニストップ

30

が冷やした状態で各店舗に配送し、販売までを手掛けることで味の劣化を防いでいる。この生酒の製造は頸城酒造（新潟県）が行っており、いまのところコンビニエンス・ストア専用の生酒はミニストップだけである。ポプラも大手日本酒メーカー黄桜酒造と組んで減農薬米を使ったポプラのオリジナル清酒「銀吹雪」（300ml 450円）を発売。これは黄桜酒造と契約した特定の農家が栽培した米のみを使用したものである。一方酒類メーカー側も、ビール会社を中心に自由化に対応して業態セグメント型の新商品を発売し始めている。サッポロビールが発売した180mlの小型瓶入りワイン「ピッコリーナ」は明らかに百円均一ショットやピザの宅配会社を狙ったものであり、手軽に飲めるようにスクリューキャップを採用している。サントリーも、昨年セブンイレブン限定の小容量シングルモルトウイスキー、ローソン限定のワインなど、特定の小売チェーンごとのオリジナル商品の供給に積極的に対応している。キリンビールも「まろやか酵母」をセブンイレブン限定で売り出している。また、オリジナル商品でも単なる低価格だけでなく、高品質を打ち出す方向も見えてきた。サントリーが昨年セブンイレブンと組んだボージョレ・ヌーボーは、2480円と一般的なワインの売れ筋の1600円～1800円よりも高めの設定だったが好調な売れ行きを示した。

大手ビール会社はさらに、自由化をにらみ営業組織のテコ入れを進め始めている。キリンビールは組織改正を機に、量販店などの流通業態に対応できる本社機能を強化する一方、各地の酒販店、飲食店をきめ細かく開拓する体制を作りつつある。

20

## 酒類販売小売業者の調査

本調査は、2002年10月に一般酒販店に対する郵送質問票の形式で行われた。調査対象となる一般酒販店は、母集団を東京都23区内に開業している一般酒販店とし、地域層化無作為抽出法によって標本抽出を行い102票の有効回答票を得た。

抽出された標本のプロフィールは、まず店主の年齢分布として、29才以下2.9%、30才～39才12.7%、40才～49才19.6%、50才～59才27.5%、60才以上が37.3%だった。また店主の殆どが男性だった。酒販店を経営している期間は、20年以下15.7%、21年～40年39.2%、41年～60年17.6%、60才以上が25.5%だった。店主の平均年齢は54.5才、酒販店平均経営期間が47.4年である。このことから、店主の殆どが「2代目経営者」であることが推察され、平均従業員数も2.8人となっており、家族経営の生業性が多く見られる

と考えられた。年間販売額では2000万円～6000万円未満が58.8%、6000万円～1億未満が24.5%、1億円以上は15.7%となっている。売場面積の平均値は58m<sup>2</sup>であった。ちなみに、平成11年度の商業統計による酒小売業の平均年間販売額6,700万円、売り場面積約57m<sup>2</sup>である。全小売店平均は、年間販売額が約1億200万円、売場面積は95m<sup>2</sup>となっている。

5

本調査では新たな試みとして、経営の現状、経営計画の方向性、将来への見通しといった質問に関する変数をベースにして、一般酒類店の分類を行った。経営の現状に関する変数では、店舗の年間売上高や粗利益率、来店客数などについての現状認識、酒類別業績評価、業務用比率・宅配比率への現状認識が採用された。経営計画の方向性については、宅配業務用の強化とか店舗リニューアルや品揃え強化など酒販店の既存機能強化の方向性と、事業転換や業態転換への方向性についての質問が分析に用いられた。将来への見通しに関しては、年間売上高や粗利益率、来店客数などの将来見通しの明るさ、酒類毎の将来の見通し、業務用比率向上への将来評価などの変数が用いられた。

10

これらの変数を用いて102の標本をクラスター分析したところ、次の5つの酒販店分類を行うことができた。

15

## 酒販店分類

### ① 業態変更志向型酒販店（25.3%）

20

この分類に属する酒販店は、将来見通しが必ずしも明るくなく業態転換や専門店を志向している。今後は特定酒種に専門化特化した店作りを考えている。また、個別酒類についてはビールへの見通しが低く、地酒には取引継続意向が強い。NB日本酒についても清酒メーカーとの関係は良好と考えている。販売取引先としては店頭販売比率が低く、業務用や宅配比率がやや高い傾向が見られた。

25

### ② 大型地酒専門酒販店（18.2%）

30

この酒販店は現状の業績もよく、年間販売額や従業員数から言って比較的規模の大きな酒販店である。特筆すべきは、地酒メーカーとの関係が良好であり、売上向上意欲も取引継続意欲も高いことである。しかもこの酒販店は必ずしも業務用販売に依存しておらず、業務用販売の将来についても良い見通しは持っていない。また店主の年齢も若い。

③ メーカー依存型酒販店（21.2%）

この酒販店は、年間売上高も少なく、酒種についても特化されていない。メーカーのコンサルティングや情報提供に期待をかけている。ビールやNB日本酒の販売に頼った経営をしていることが伺える。

5

④ 今の代までの酒販店（16.2%）

この酒販店は、売上高従業員数も少ない小規模な酒販店である。業績も芳しくなく、販売も店頭に集中し業務用比率も低い。将来的な経営計画もあいまいで事業転換にも消極的である。また、メーカーとの関係も全く希薄である。店主の年齢も極めて高い。

10

⑤ 業務用特化型酒販店（19.2%）

この酒販店は、酒販店としての既存機能を強化していると考えている酒販店で、業務用を強化しており、メーカーとの関係も非常に良好であり、特にビールについては将来見通しを強く持っている。現状の経営状況も概ね良好である。NB日本酒メーカーとも良好な関係を維持している。年間売上高も大きく、店主の年齢も若い。

以上の酒販店各分類の特性とともに、全般的に言えることは、メーカーや卸との良好な関係を築くためには明確な製品政策や特にワインについての情報提供力が重要と考えている。ビールやNB日本酒では品揃えを重視している。また、NB日本酒については納入価格に非常に敏感である。但し、地酒については高値安定志向が強い。ワインや地酒に関しての粗利益率は強く確保したいと思っている。規制緩和後の将来については多くの酒販店がネガティブな見通しを持っている。

現実には、酒類販売免許が自由化となり酒取り扱い店舗が飛躍的に増えるなかで、NB日本酒を中心として量販店やスーパーマーケット、酒ディスカウンターが価格競争で相次いで行き詰まっている例が散見するなかで、この調査で得られた標本店以外にも様々なサービスや独自の仕入を行おうとしている酒販店が増えている。例えば、静岡市の長島酒店は、「お店のメニュー作ります」というキャンペーンの下、レストランや和食店の料理にあったアルコール・メニューを提案している。同店は、得意な地酒の仕入れルートと仏ボルドー大学で1年間ワインを学んだ長島専務の目利きを武器に、売場面積100m<sup>2</sup>の店ながら年間売上高2億円強をあげている。

## 月桂冠のチャネル対応戦略

日本酒の流通は、古くから清酒メーカーから卸へ、卸から一般酒販店へという伝統的な形態を取っており、末端では一般酒販店流通が圧倒的な時代には酒卸の役割は極めて重要かつ強力だった。事実、月桂冠が他社に先がけて市場シェアを伸ばしたのも、大手全国卸の一つである明治屋と結びついたことが大きい。しかし、酒類販売卸特約店も1970年代には約240社あったものが今日では110社にまで減少している。また大手卸店のなかにも、小売業態の変化に従ってさまざまな特色を出してきている。たとえば、最大手の国分は取引先酒販店、食品店に対してコミュニティ・ストアというコンビニエンス・ストアのシステムを提供している。また、伊藤忠食品や菱食（菱食リカ）は量販店・スーパーに強く、物流機能も整備されている。一方、日酒販は一般酒販店をこまめによくつかんでいる。月桂冠は、これら大手酒販卸を通じて、量販店・スーパー、コンビニ、一般酒販店に配荷しているが、何と言っても最大の取引先は明治屋であり、現在でも同社の売上の20%を明治屋を通して配荷している。

5

10

15

月桂冠では現在主要都市に営業所を設け、およそ100人の営業部員が卸店本社、大手量販店・スーパー・コンビニエンス・ストア本部を回訪し、一部有力一般酒販店も回訪している。月桂冠では2000年7月に本社に店頭活性化チームを立ち上げ、全国から若手社員5人を集めて営業ノウハウを仕込み、販売促進ツールを開発して各地の営業活動を支援している。一方、白鶴は1997年東京支社にマーチャンダイジングルームを設置、棚割提案ができる営業員を養成し、特に地方スーパーを中心に50人を配置した。

20

25

市場では相変わらず2升入り紙パック容器商品が人気を集め、月桂冠の紙パック「つき」と白鶴酒造の同「まる」が常に一位二位を競っていた。取り扱いが簡単な紙パック商品の扱いを増やす小売店は量販店・スーパーを中心に多く、日本酒NBメーカー各社は自由化を前に商品の知名度向上に力を入れている。紙パック酒は1970年代の登場以来売れ行きを伸ばし、現在では日本酒市場全体に占める割合は約40%にもおよんでいる。紙パック商品の主力である2升入りは店頭価格で1000円前後。一升瓶（1.8升）とほぼ同じ価格の価値観と割れる心配がなく取り扱いが容易なことが消費者に受けている。スーパー・量販店にとっても、紙パック商品は陳列し易いと言う利点がある。但し、コンビニエンス・ストアでは、陳列スペースの限界から2升入りよりは少容量のものが好まれている。

30

月桂冠の「つき」は全国的に量販店・スーパーを中心とした配荷を前提として、テレビCMでは女優の風吹じゅんを起用、パッケージデザインも暖かみのある色調に整え、日本酒は男性が飲むものというイメージを取り扱い、女性でも手に取り易い商品コンセプトを打ち出している。最近のテレビCMでも35才の主婦をターゲットとし、DINKS (Double Income No Kids) 夫婦の生活定番酒というコンセプトを打ち出している。一方、白鶴酒造は1984年に紙パック商品シリーズ「まる」を発売し、1998年からはアルコール度13度と同社の他商品より2度アルコール度を低くした口当たりのマイルドな21入りを発売した。同社はおよそ10年前から俳優の矢崎滋が日本各地の漁港で漁師らと「まる」を片手に宴席を囲むテレビCMを放映し、家族団欒で楽しく飲めるイメージを強調している。「つき」と「まる」を追う各清酒メーカーも紙パック商品の販促に力を入れている。大関も同社の主力商品である「ワンカップ」の販促に加えて紙パック商品に力を入れ、2001年には紙パック酒「のものも」の広告宣伝を強化、女優の中村玉緒を起用した懸賞付キャンペーンなどを過去最大規模で実施した。清酒NBメーカー各社が紙パック酒に力を入れるのは、本年9月の販売自由化を前にして、量販店・スーパーの酒類取り扱い店が増加し、加えて家電量販店やドラッグストア、ディスカウント・ストアなどの新規業態が参入することを予想し、取り扱いの簡単な紙パック酒の引き合いが増加するという見通しに基づいている。月桂冠でも、量販店スーパーでの取り扱いが他社に抜きん出ていることから、今後も紙パック酒の販促にさらに力を入れていく予定である。

月桂冠では、営業部員100人を配して量販店スーパーを中心に販促を進めていた。ダイエーやイオンなどの量販店あるいは大手スーパーの一部は、建値で23%から25%の小売マージンを与え、加えて2%程度の年間契約マージンを与えていた。さらにすべて卸のチャネルに一律1.8㍑1本の販売を基準に基本リベートを与えていた。基本リベートは、特撰、上撰、佳撰といった商品群毎に単価を設定するものである。また、卸店によっては1.8㍑をベースにして全商品に一律に対応した特別リベートを与えていた。月桂冠では、量販店・スーパーや卸店に対するリベートを総合すると平均して2.5%程度のリベート率になったが、他社のなかにはこれらのリベートに加えて卸店に帳合料を払っているメーカーもあった。コンビニエンス・ストアの場合は、量販店スーパー、酒ディスカウンターに比べて末端価格がそれほど乱れないということはあったが、セブンイレブン、ローソン、ファミリーマートをはじめとして量販店スーパーと同様もしくはそれ以上に納価は厳しかった。総体的に見るとすべての酒販店にとって、マージンやリベートはビールに比べて多かった。月桂冠は一部一般酒販店については「京山水」という独自のブランドを用意し

て直送していった。酒類販売の自由化に伴って酒類の通信販売も行われる見通しだが、現在のところ販売量年間100KL以下に制限されており、NB日本酒メーカーにとっては参入のメリットが得られないと考えられていた。

月桂冠では、小売段階での変化に対応してこれまでさまざまな対応を行ってきたが、ここで酒類販売の自由化、トップ市場シェアの喪失という現実を前にして改めて流通チャネル戦略を再考せざるを得ないと考えていた。量販店・スーパー、コンビニエンス・ストア、一般酒販店などのさまざまな小売チャネルに対する配荷バランスをどうするのか、販促バランスをどうするのか、新規参入チャネルにはどう対応するのか、酒類販売の自由化に伴って2005年には販売シェアが20%まで低下すると予測される一般酒販店にどう対応するかなど、問題は山積みしていた。

5

10

15

20

25

30

表1 酒類消費量の推移

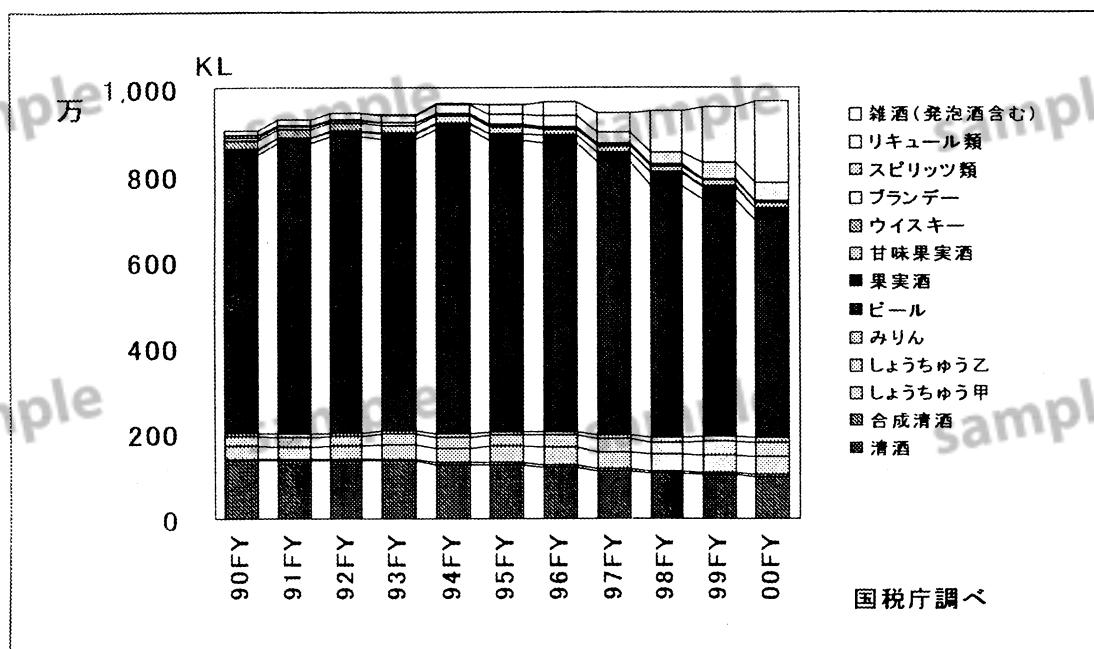


表2 酒類消費金額の推移

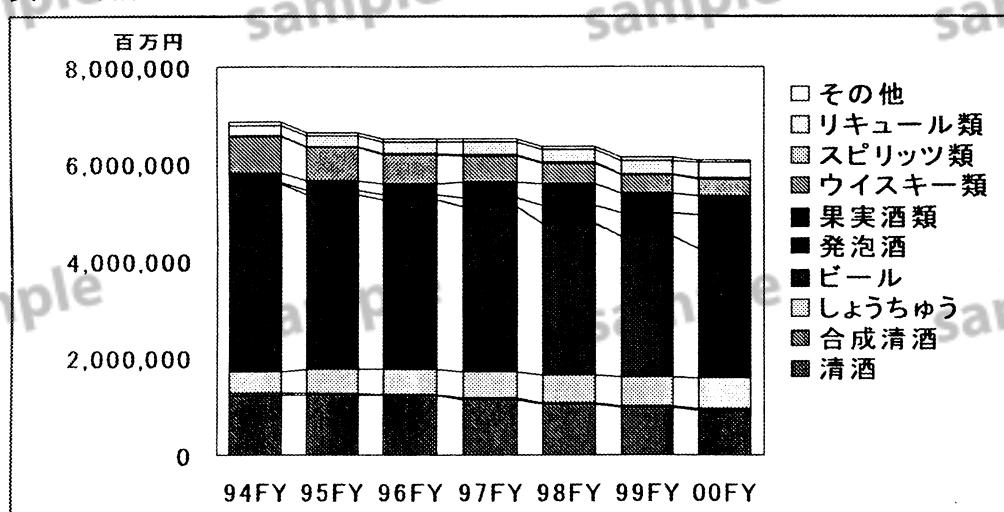
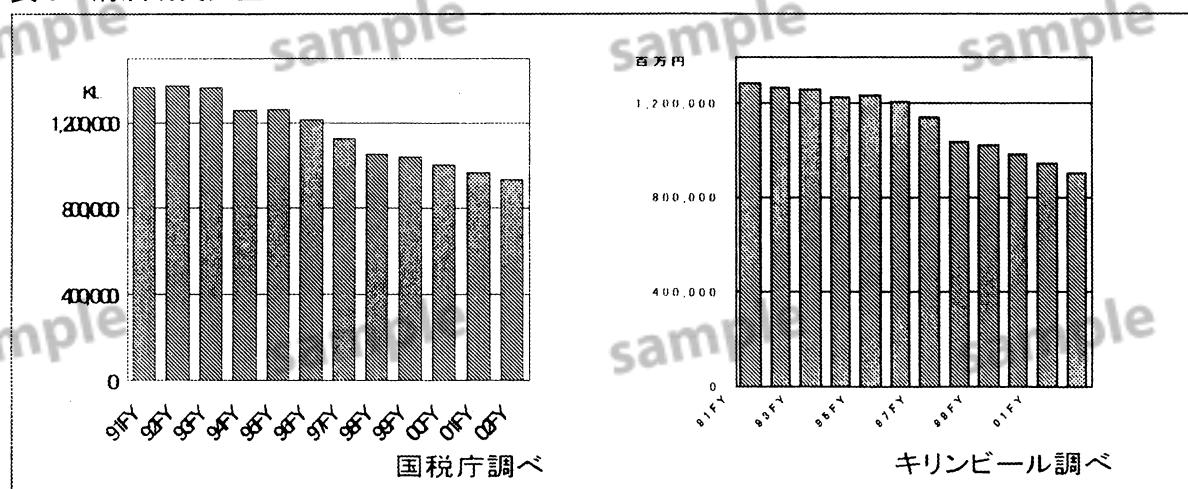


表3 清酒消費数量の推移、清酒消費金額の推移



平成14年 都道府県別年間酒類消費金額

表4

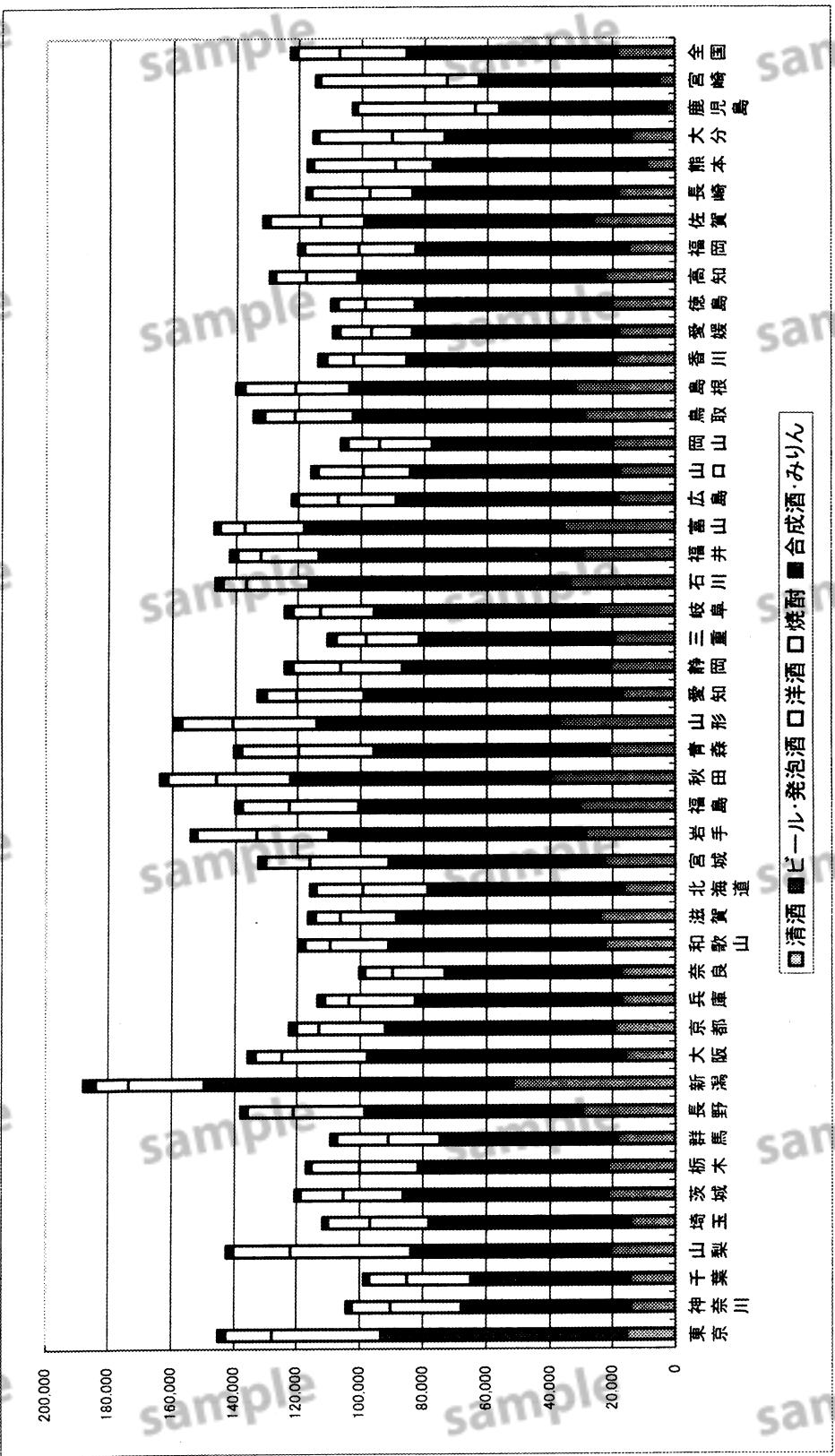


表5

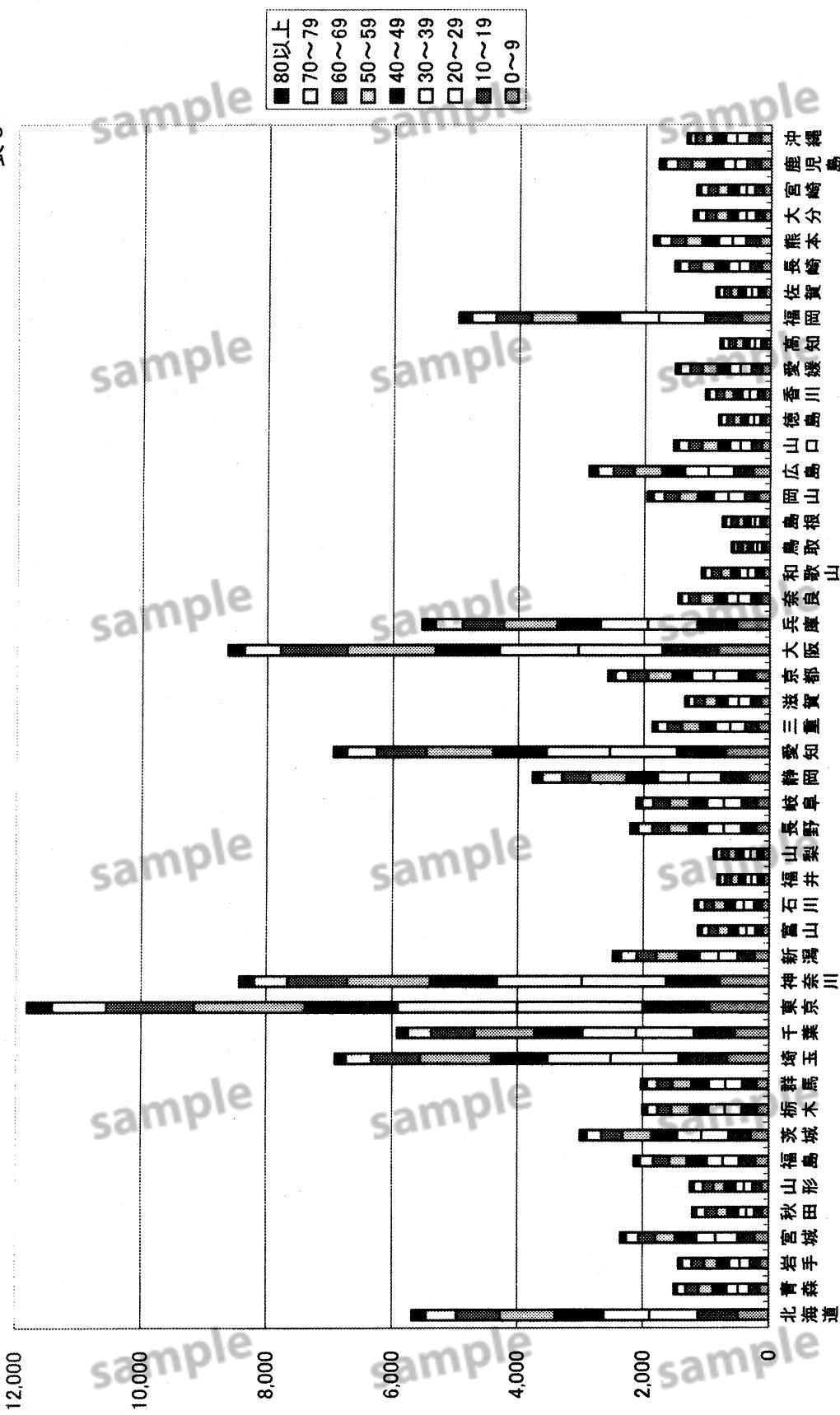
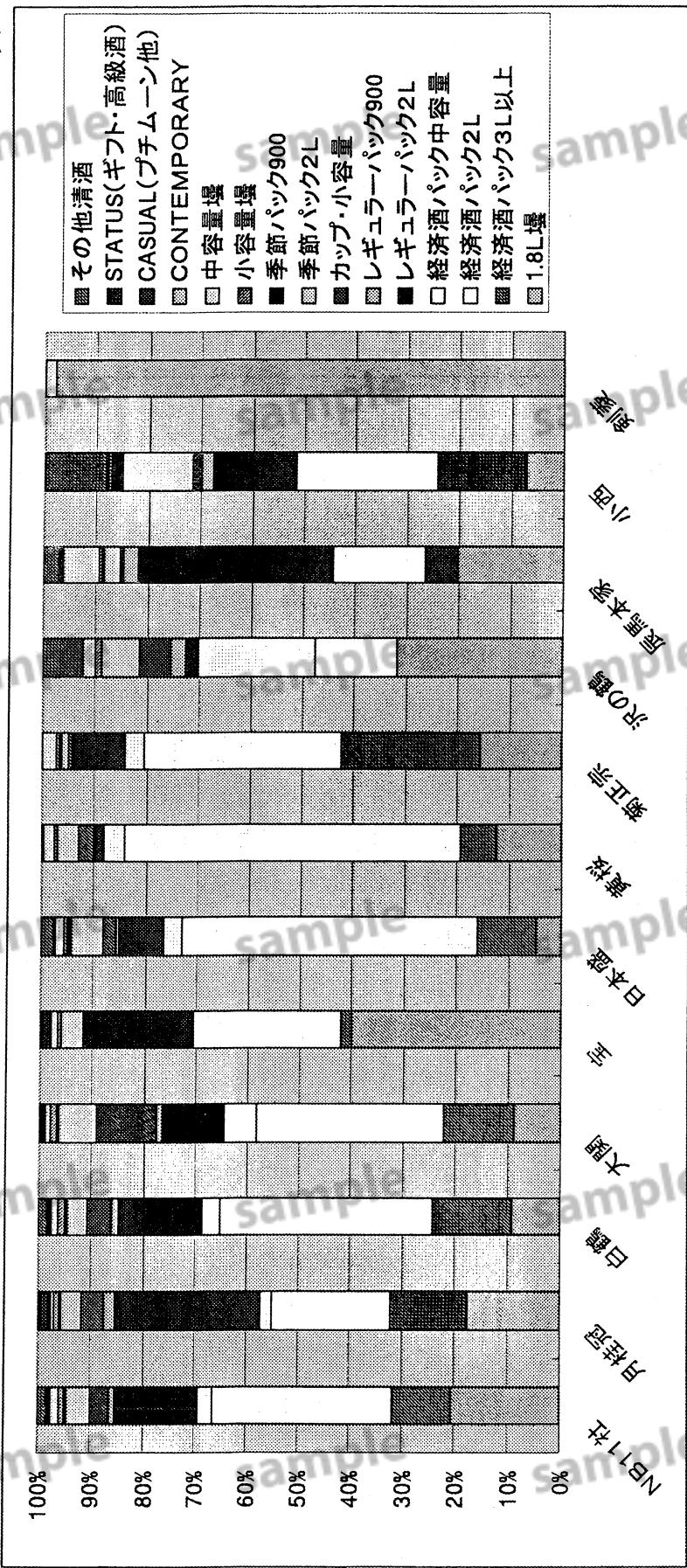


表 6

順位	銘柄	都道府県	2002年(平成14年)		2001年(平成13年)		2000年(平成12年)		対比(%)	
			KL	石数	KL	石数	KL	石数	02/01	02/00
02 01	白鶴	兵庫	68,188	378,000	67,917	376,500	68,549	380,000	100.4	99.5
1 2	月桂冠	京都	64,761	359,000	73,600	408,000	74,502	413,000	88.0	86.9
3 3	大関	兵庫	49,607	275,000	55,019	305,000	57,270	317,000	90.2	86.6
4 4	松竹梅	京都	43,709	242,300	46,234	256,300	46,956	260,000	94.5	93.1
5 5	日本盛	兵庫	41,310	229,000	45,639	253,000	46,541	258,000	90.5	88.8
6 7	黄桜	京都	28,574	158,400	28,556	158,300	29,584	164,000	100.1	96.6
7 6	菊正宗	兵庫	28,394	157,400	30,847	171,000	33,012	183,000	92.0	86.0
8 8	白雪	兵庫	23,473	130,120	25,255	140,000	27,780	154,000	92.9	84.5
9 10	世界鷹G	埼玉他	23,000	127,500	22,986	127,423	22,910	127,000	100.1	100.4
10 9	白鹿	兵庫	21,827	121,000	23,992	133,000	24,714	137,000	91.0	88.3
1-10位計			392,843	2,177,720	420,045	2,328,523	431,818	2,393,000	93.5	91.0
11 11	沢の鶴	兵庫	15,091	83,663	16,768	92,953	17,526	97,155	90.0	86.1
12 12	剣菱	京都	14,473	80,231	15,904	88,164	17,287	95,830	91.0	83.7
13 13	清洲桜	愛知	13,663	75,741	13,741	76,173	13,766	76,312	99.4	99.3
14 14	朝日山	新潟	10,352	57,386	10,515	58,290	10,416	57,741	98.4	99.4
15 21	福德長	山梨	9,524	52,794	6,959	38,577	6,078	33,693	136.9	156.7
16 15	富久娘	兵庫	7,757	43,000	9,741	54,000	10,968	60,800	79.6	70.7
17 16	高清水	秋田	7,535	41,772	8,155	45,206	8,769	48,611	92.4	85.9
18 19	菊水	新潟	7,376	40,894	7,530	41,744	7,679	42,571	98.0	96.1
19 18	爛漫	秋田	7,321	40,582	7,730	42,850	8,787	48,710	94.7	83.3
20 17	多聞	兵庫	6,783	37,600	7,883	43,700	8,298	46,000	86.0	81.7
11-20位計			99,875	553,663	104,926	581,657	109,574	607,423	95.2	91.1
1-20位計			492,718	2,731,383	524,971	2,910,180	541,392	3,000,423	93.9	91.0

商品分類別 購入状況(2002年度)

表7



商品分類別	NB11社	月桂冠	白鶴	大関	宝	日本盛	黄桜	純正宗	汁の鶴	辰馬	本家	小西	剣菱
1.8L壠	20.6%	17.7%	9.3%	8.8%	40.3%	5.0%	12.5%	15.9%	31.8%	20.5%	7.3%	97.9%	
経済酒パック3L以上	11.2%	14.4%	15.1%	13.6%	1.7%	11.3%	6.9%	26.3%	0.0%	6.1%	17.2%	0.0%	
経済酒パック2L	34.5%	23.0%	40.8%	35.8%	28.8%	56.9%	64.8%	38.4%	16.1%	17.8%	27.3%	0.0%	
経済酒パック中容量	3.1%	2.2%	3.5%	6.2%	0.1%	3.4%	4.0%	3.5%	22.5%	0.1%	0.1%	0.0%	
レギュラー・パック2L	16.2%	28.2%	16.2%	12.3%	20.7%	8.8%	1.7%	9.9%	2.3%	37.5%	16.1%	0.0%	
レギュラー・パック900	1.1%	2.0%	1.1%	0.9%	0.2%	0.4%	0.3%	0.2%	2.9%	2.8%	2.2%	0.0%	
カップ・小容量	3.5%	4.2%	4.8%	11.7%	0.0%	2.3%	3.1%	0.8%	5.9%	0.6%	1.5%	0.0%	
季節パック2L	4.5%	3.9%	3.7%	7.1%	4.0%	6.4%	3.9%	1.4%	7.2%	3.1%	13.5%	0.0%	
季節パック900	0.4%	0.5%	0.5%	0.1%	0.6%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	2.1%	0.0%	
小容量壠	0.9%	0.8%	1.4%	1.3%	0.7%	0.8%	0.7%	0.9%	1.4%	0.7%	0.7%	0.0%	
中容量壠	1.6%	0.8%	1.2%	0.7%	1.3%	1.4%	1.7%	2.4%	2.1%	6.9%	0.3%	2.1%	
CONTEMPORARY	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
CASUAL(チムーン他)	0.1%	0.4%	0.3%	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
STATUS(ギフト・高級酒)	0.7%	1.4%	0.2%	0.6%	1.9%	0.6%	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
その他清酒	1.6%	0.5%	1.8%	0.3%	0.2%	2.1%	0.2%	0.1%	7.7%	2.9%	11.8%	0.0%	

### ●月桂冠 商品売上ランキング

表 8

順位	商品名	金額(単品)	売上構成比	粗利益	粗利率	上産者価格	希望小売価格	平均納価	末端価格	値引率
1	上撰1.8L壺詰	6,097,973,460	15.7%	523.84	42.7%	1,228	1,835		1,422	22.5%
2	定番酒:つき 2L詰	5,508,842,146	14.2%	423.75	43.5%	975	1,400		1,034	26.1%
3	上撰 さけパック2L	4,483,935,264	11.5%	499.26	41.5%	1,202	1,816		1,403	22.7%
4	定番酒:つき 3L詰	2,547,884,150	6.6%	541.45	39.1%	1,385	2,000		1,468	26.6%
5	上撰1.8L壺詰ケース入	2,080,139,771	5.4%	530.01	41.3%	1,283	1,935		1,477	23.7%
6	上撰ザ・カップ200ML	1,495,079,781	3.8%	52.02	36.1%	144	214		198	7.5%
7	上撰1.8L壺詰(紙巻)	1,151,793,649	3.0%	525.13	42.8%	1,228	1,835		1,422	22.5%
8	上撰180ML CAP. ACE	872,399,169	2.2%	39.63	27.5%	144	214		198	7.5%
9	佳撰 グリーンパック2L	804,130,378	2.1%	445.94	41.6%	1,073	1,573		1,291	17.9%
10	佳撰ザ・カップ200ML	781,631,868	2.0%	53.84	39.9%	135	194		186	4.1%

### 業態別シェアの推移と予測

表 9

業態		1983年	1997年	2000年	2001年	2005年
		昭和58年	平成9年	平成12年	平成13年	平成17年
●未組織小売業	○一般酒販店			<推定>	<予測>	<予測>
	宅配サービス中心店	55.40%	22.00%	20.00%	20.00%	16.00%
	酒類専門店	13.90%	6.00%	5.00%	5.00%	3.00%
	単独CVS	6.90%	2.00%	2.00%	2.00%	1.00%
	上記合計	76.20%	30.00%	27.00%	27.00%	20.00%
	○業務用酒販店	18.00%	13.00%	11.00%	11.00%	10.00%
	○CVSチーン	3.50%	21.00%	22.00%	20.00%	20.00%
●組織小売業	○専門大店(旧酒DSを含む)	0.00%	20.00%	17.00%	18.00%	15.00%
	○量販店(GMS,SM,etc)	0.50%	11.00%	14.00%	15.00%	15.00%
	その他(異業種含百貨店)	1.80%	5.00%	9.00%	9.00%	20.00%

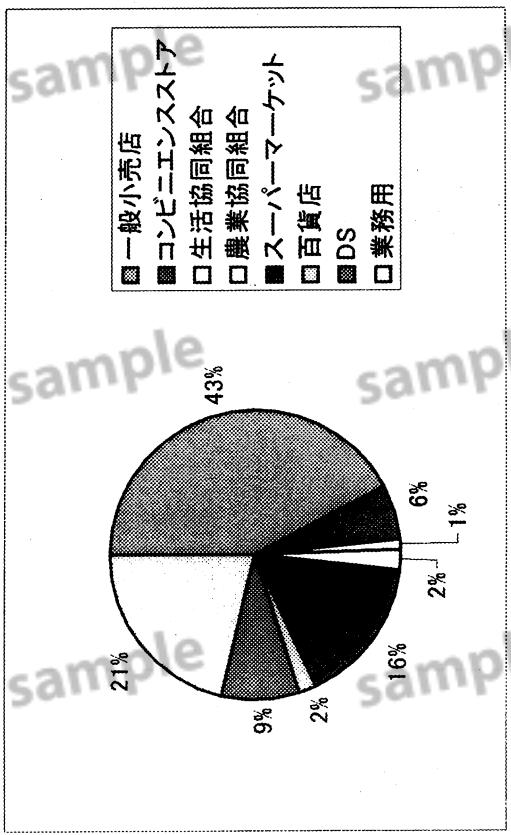
\* 年は1～12月統計(C) (株)流通問題研究所2001

## 2000年度業態別種類別消費数量(推計)

表10

	清酒	焼酎	ビール	ウイスキー類	発泡酒	その他
一般小売店	444,597	42.2%	287,895	37.3%	2,201,118	42.6%
コンビニエンスストア	64,089	6.1%	48,646	6.3%	388,392	7.5%
生活協同組合	13,475	1.3%	6,738	0.9%	41,344	0.8%
農業協同組合	21,802	2.1%	9,811	1.3%	58,646	1.1%
スーパーマーケット	173,581	16.5%	170,002	22.0%	719,376	13.9%
百貨店	20,354	1.9%	6,785	0.9%	84,500	1.6%
DS	91,406	8.7%	93,415	12.1%	537,386	10.4%
業務用	223,899	21.3%	148,129	19.2%	1,139,779	22.0%
	1,053,201	100.0%	771,418	100.0%	5,170,540	100.0%
					1,628,527	100.0%
					733,788	100.0%

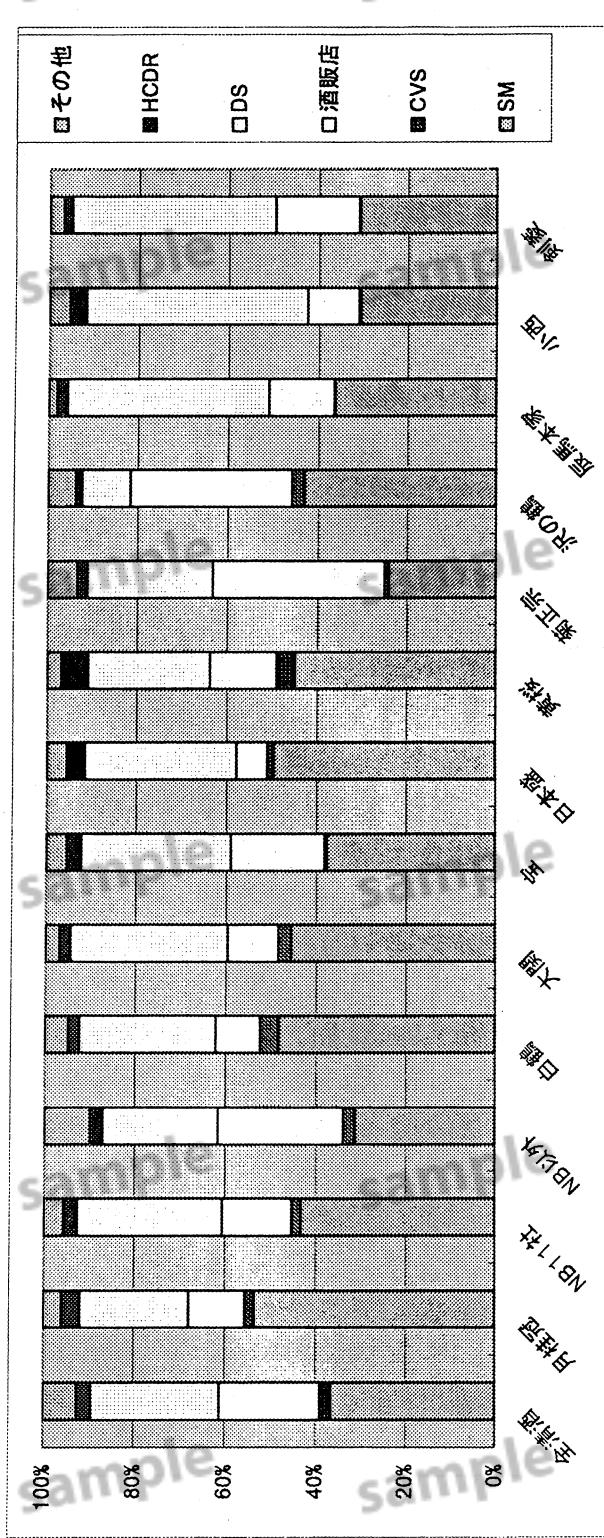
## 2000年度業態別清酒消費数量



②メーカー別 業態別 購入状況(2002年度)

表 11

	全清酒	月桂冠	NB11社	NB以外	白鶴	大関	宝	日本盛	黄桜	菊正宗	辰馬本家	小西	剣菱
SM	36.6%	53.6%	43.3%	31.3%	48.3%	45.6%	37.8%	49.7%	45.1%	24.2%	43.2%	36.3%	30.5%
CVS	2.4%	2.1%	2.0%	2.7%	4.2%	2.9%	0.4%	1.4%	3.9%	0.9%	2.7%	0.2%	0.2%
酒販店	22.1%	12.3%	15.3%	27.6%	9.7%	11.1%	20.8%	6.9%	14.8%	38.3%	35.9%	14.6%	11.7%
DS	28.4%	24.0%	32.0%	25.6%	30.3%	35.0%	33.2%	33.6%	27.1%	27.9%	10.8%	44.9%	49.2%
HCDR	3.0%	4.1%	3.3%	2.9%	2.5%	2.5%	3.3%	4.1%	6.0%	2.3%	1.4%	2.2%	3.8%
その他	7.4%	3.9%	4.1%	10.0%	5.0%	2.9%	4.4%	4.3%	3.1%	6.4%	6.0%	1.8%	4.4%
総計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

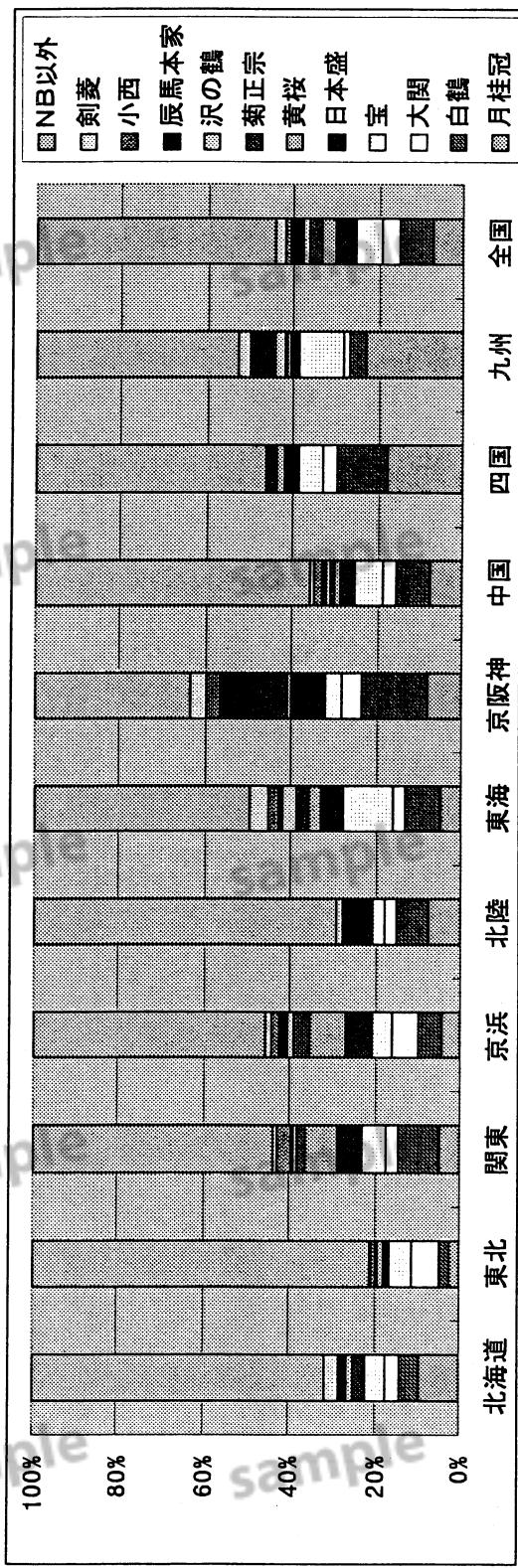


前年比(各業態での全清酒・メーカー別購入金額の前年対比)

	全清酒	月桂冠	NB11社	NB以外	白鶴	大関	宝	日本盛	黄桜	菊正宗	辰馬本家	小西	剣菱
SM	106.5%	104.4%	108.3%	104.6%	97.0%	112.9%	124.6%	117.9%	134.0%	89.0%	76.8%	120.9%	86.3%
CVS	130.9%	106.9%	123.0%	136.1%	186.1%	126.7%	42.8%	242.5%	107.2%	74.7%	87.2%	61.3%	33.6%
酒販店	96.3%	59.1%	95.9%	96.5%	71.8%	104.0%	175.0%	80.7%	78.2%	138.8%	115.8%	86.2%	70.2%
DS	89.8%	61.2%	86.2%	93.7%	104.6%	101.3%	92.4%	81.4%	101.6%	83.6%	43.3%	84.1%	82.6%
HCDR	110.1%	84.0%	103.7%	116.8%	106.3%	79.5%	87.4%	240.6%	131.8%	48.0%	85.8%	115.3%	213.5%
その他	102.6%	159.2%	119.1%	98.1%	181.7%	53.1%	106.4%	96.4%	80.6%	167.8%	206.0%	89.1%	342.6%
総計	99.2%	82.9%	98.7%	99.6%	100.3%	103.6%	114.7%	101.3%	109.6%	102.1%	83.4%	95.6%	83.3%

エリア別 メーカー別 購入状況(2002年度)

表12



エリア別・シエア

	北海道	東北	関東	京浜	北陸	東海	京阪神	中国	四国	九州	全国
月桂冠	9.2%	2.3%	4.6%	4.3%	7.4%	4.7%	8.1%	7.7%	17.8%	23.0%	7.1%
白鶴	4.7%	2.6%	9.9%	5.4%	7.9%	8.7%	15.5%	7.9%	11.7%	3.9%	8.1%
大閥	3.5%	6.2%	3.0%	6.2%	2.5%	4.7%	3.2%	3.3%	1.5%	4.2%	
宝	4.8%	5.1%	5.5%	4.6%	3.0%	12.0%	3.5%	6.6%	5.8%	10.3%	5.9%
日本盛	2.9%	1.5%	6.3%	1.2%	5.3%	8.3%	0.7%	3.4%	3.3%	1.7%	4.8%
黄桜	1.1%	1.3%	7.3%	8.7%	0.6%	2.4%	0.7%	1.4%	1.4%	1.2%	3.3%
菊正宗	0.3%	0.0%	2.0%	3.7%	0.1%	2.8%	8.5%	1.0%	0.1%	0.4%	3.0%
沢の鶴	0.2%	0.1%	0.8%	1.3%	0.3%	3.6%	0.6%	0.7%	0.2%	2.3%	1.2%
辰馬本家	1.3%	0.5%	0.8%	2.0%	4.3%	1.0%	6.7%	0.9%	1.7%	5.6%	2.8%
小西	0.5%	1.0%	3.4%	1.5%	0.4%	2.4%	3.4%	1.9%	0.2%	0.0%	1.8%
角菱	3.0%	0.3%	0.7%	1.8%	1.7%	4.2%	3.5%	1.0%	0.1%	2.8%	2.2%
NB以外	68.5%	78.9%	56.2%	54.1%	70.7%	50.3%	36.4%	64.2%	54.0%	47.1%	55.6%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

前年比

	北海道	東北	関東	京浜	北陸	東海	京阪神	中国	四国	九州	全国
月桂冠	138.7%	34.0%	54.2%	68.0%	69.5%	75.5%	95.1%	93.0%	88.9%	118.1%	82.9%
白鶴	147.8%	31.7%	100.7%	111.4%	107.5%	126.6%	94.3%	115.4%	180.0%	110.1%	100.3%
大閥	96.2%	193.8%	102.1%	110.3%	111.0%	68.5%	86.9%	129.6%	138.8%	75.8%	103.6%
宝	149.3%	219.3%	117.8%	86.0%	61.2%	190.4%	96.0%	82.0%	116.9%	95.5%	114.7%
日本盛	204.1%	49.1%	114.0%	107.6%	78.4%	83.9%	104.3%	140.0%	168.7%	97.6%	101.3%
黄桜	147.2%	46.2%	96.6%	99.3%	72.1%	148.9%	108.1%	247.8%	170.7%	120.7%	109.6%
菊正宗	46.9%	0.0%	60.4%	96.9%	6.6%	98.7%	129.3%	97.7%	13.4%	54.1%	102.1%
沢の鶴	66.2%	114.0%	64.9%	57.8%	69.2%	172.0%	67.0%	52.9%	37.6%	64.4%	83.4%
辰馬本家	108.0%	228.3%	81.3%	92.8%	114.9%	100.1%	99.3%	139.4%	78.1%	67.4%	95.6%
小西	56.7%	385.9%	62.1%	115.4%	69.1%	102.7%	70.9%	89.2%	32.8%	3.6%	83.3%
角菱	133.0%	87.2%	151.0%	82.1%	144.8%	113.6%	156.9%	107.7%	18.9%	87.5%	-13.7%
NB以外	106.6%	100.0%	111.3%	102.2%	102.9%	105.3%	108.1%	75.5%	96.1%	76.8%	99.6%
合計	113.2%	96.6%	99.5%	98.2%	96.8%	110.1%	102.4%	83.5%	102.4%	85.6%	99.2%

※SCIエリア 県別

	北海道	東北	関東	京浜	北陸	東海	京阪神	中国	四国	九州	全国
月桂冠	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
白鶴	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
大閥	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
宝	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
日本盛	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
黄桜	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
菊正宗	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
沢の鶴	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
辰馬本家	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
小西	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
角菱	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
NB以外	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

23

月桂冠株式会社 損益計算書

表 13

	平成10年	平成11年	平成12年	平成13年
売上高	53,370,697	50,720,409	48,652,876	43,943,502
売上原価	36,698,638	34,517,613	32,440,703	29,117,481
販売費及び一般管理費	15,731,269	14,621,546	14,133,183	14,763,507
営業利益	940,789	1,581,249	2,078,988	62,513
営業外収益合計	484,406	422,811	404,723	460,178
営業外費用合計	607,191	439,006	365,694	307,149
経常利益	818,004	1,565,054	2,118,017	215,524
特別利益合計	18,168	605,652	42,922	1,068,514
特別損失合計	124,565	1,319,763	54,041	970,035
税引前当期利益	711,608	550,943	2,106,898	314,021

## 白鶴酒造(株) 損益計算書

表 14

	平成13年3月	平成14年3月
売上高	43,914,946	42,343,959
売上原価	27,868,680	26,616,693
販売費管理費	15,184,572	15,284,768
営業利益	861,694	442,497
営業外収益	177,267	153,663
営業外費用	260,342	252,413
経常利益	778,619	343,748
特別利益	367,571	328,947
特別損益	215,255	35,381
法人税等充当額	478,805	331,089
法人税等調整額	▲1,696	26,286
当期利益	453,826	279,937

単位:千円

## 朝日酒造（株）

## 損益計算書

(平成12年10月1日から平成13年9月30日)

表 15

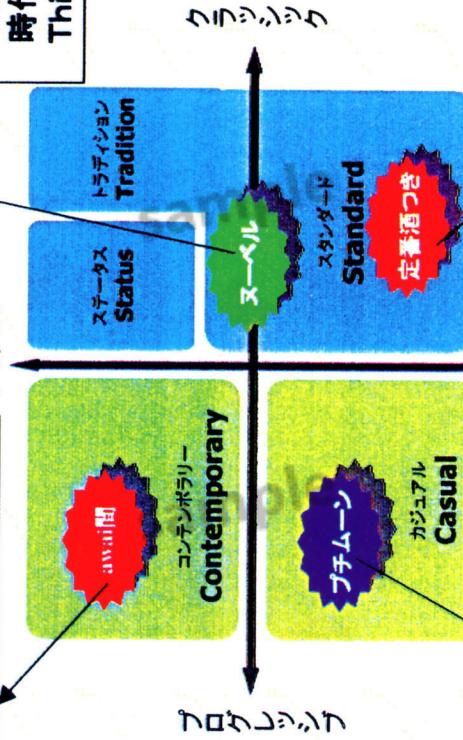
単位：百万円

科 目		金 額	
営業収益 の部	営業収益 売上高	11,331	11,331
	営業費用 売上原価	6,432	8,007
	販売費及び一般管理費	1,575	3,324
	営業利益		
営業外収益 の部	営業外収益 受取利息及び配当金	20	60
	有価商圏売却益	1	
	その他の営業外収益	39	
	営業外費用 その他の営業外費用	3	
経常利益			3,381
特別利益 の部	特別利益 納税充当金戻入益	18	19
	貸倒引当金戻入益	1	
	特別損失 退職給与引当金繰入金	181	192
	有価証券評価損 固定資産処分損	10 1	
税引前当期利益 の部	税引前当期利益		3,208
	法人税・住民税及び事業税		1,449
	法人税等調整額		△ 75
	当期利益		1,834
前期繰越利益 の部	前期繰越利益		214
	過年度税効果調整額		9
当期末処分利益			2,057

## ④各商品のコミュニケーション

awai■  
ターゲット: 感性の高い20代後半の女性  
コンセプト: オンザテーブル&スタイルシユ  
※日本酒のニューモードとも言える、スタイルシユなイメージを告知(モードムーブメント)。プレミアム

スーパープレミアム月桂冠  
ターゲット: ポジティイブな大人  
コンセプト: 現代の月桂冠  
※高品質ブランド月桂冠を代表し、  
時代性と高品質感を付加する。  
This is 月桂冠。



定番酒つき  
ターゲット: 35才主婦  
コンセプト: この品質でこの価格  
※より品質感を重視したコミュニケーションで、ロイヤリティの向上を目指す。DINKSの夫婦の生活定番酒。

プチムーン  
ターゲット: トレンドに敏感な若い女性  
コンセプト: 私の自分に戻れるお酒  
※バリエーションとボトルが魅力の小さなアルコール飲料。プチムーンを彼らのマイブランドにしていく。

## ④-1 ヌーベル月桂冠

媒体=新聞、雑誌

テープル篇



ターゲット: ポジティブな大人  
コンセプト: 現代の月桂冠  
※商品ブランド月桂冠を代表し、時代性と高品質感を付加する。  
This is 月桂冠。

登場篇



リビング篇



#### ④-2 定番酒つき テレビCM

図3



ターゲット:35才主婦  
※より品質感を重視したコミュニケーションで、ロイヤリティの向上を目指す。  
コンセプト:この品質でこの価格  
※DINKSの夫婦の生活定番酒。

媒体=テレビ、雑誌

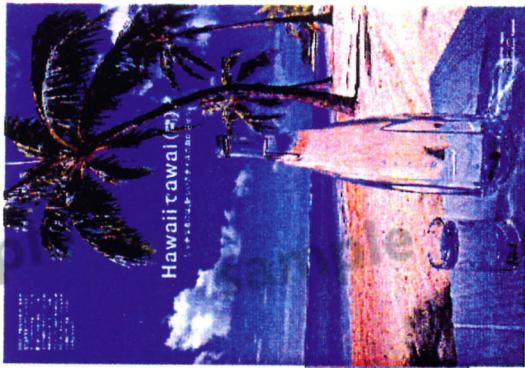
#### ④-3 プチムーン テレビCM



ターゲット:トレンドに敏感な若い女性  
コンセプト:素の自分に戻れるお酒  
※バリエーションビールが魅力の小さなアルコール飲料。  
プチムーンを彼女らのマイブランドにしていく。

媒体=テレビ、雑誌

## ④-4awai 媒体＝雑誌タイアップ、告知イベント



- ・雑誌記事広告
- ・雑誌バーナリティ
- ・テレビバーナリティ



口コミによる商品認知の形成

- ・情報力のある百貨店
- SMでの店頭づくり

ターゲット：感性の高い20代後半の女性  
コンセプト：オンザテーブル&スタイルッシュ  
※日本酒のニューモードとも言える、スタイルッシュなイメージを告知。

sample

sample

sample

sample

sam

**不 許 複 製**

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.