



アルコールビジネスの未来 (抜粋版)

ローランド・ベルガー

Management Summary

酒類市場は、国内では1999年をピークに縮小傾向にあるが、海外では北米・欧州・中国市場の安定成長に南米・東南アジア等の急成長が加わり、足許では拡大している。ただし、海外市場においても、若年層を中心とした酒離れや、アルコール規制の強化等の影響により、ラグジュアリーカテゴリの出現等、質的变化を伴いつつも、長期的にみれば縮小に転ずると考えられる。

一方で、リラックス効果や食の喜びの向上、人間関係深化といったこれまで酒類が担っていた提供価値が創る市場は、酒類代替品の出現等、技術革新の後押しもあり、一層拡大していくと見立てる。

このようなビジネス環境の変化は、酒類・飲料業界にとって脅威でもあるが、同時に、変化を先んじて捉えたビジネス展開を行う事で、新しい機会ともなり得る。

本スタディでは、今後起こりうる未来トレンドと、酒類・飲料業界に居られる各社が求められるアクションを示す。

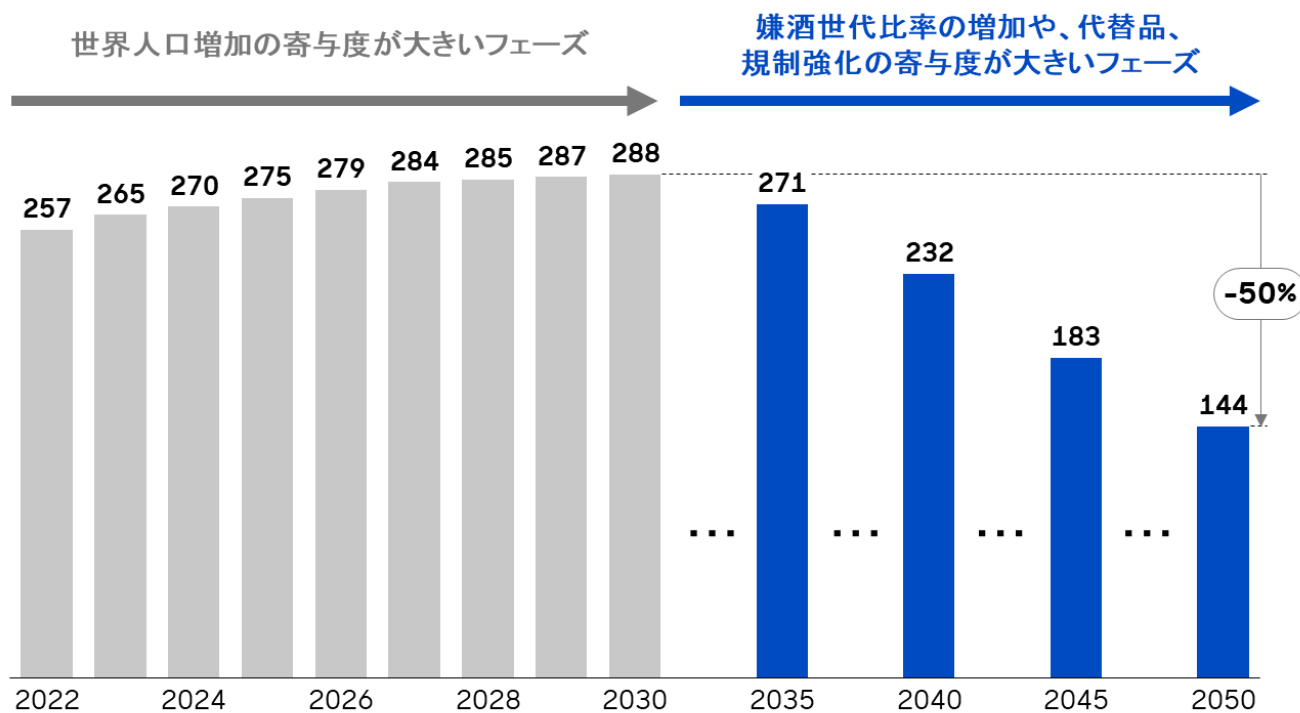
取り扱う未来トレンドは下記7点

1. 2050年に世界の酒類消費量は1/2となる
2. ラグジュアリーブランドが高価格帯市場を牽引する
3. プレイヤーはTop 5/DAO/高付加価値OEMに集約される
4. フェイクアルコールがアルコールを代替する
5. あらゆる情報を組み込んだ高次元ペアリングが進む
6. 水を制するものが、酒類・飲料ビジネスを制する
7. 発酵技術の深化が新たな収益源になる

1. 2050年に世界の酒類消費量は1/2となる

酒類市場は人口増により2030年までは微増するものの、嫌酒トレンドに敏感なZ世代以降人口の拡大や代替品の登場、規制強化により2050年までに消費量は半分程度まで縮小

アルコール消費量[Billion L]推移(2020-2050)およびドライバー



市場ドライバー

A 嫌酒トレンドの拡大

- 健康志向の拡大やアルコールに対する社会寛容度の低下から嫌酒トレンドが拡大
- Z世代以降を中心に敢えて飲まないソバーキュリアス層が増加

B 酒類規制の強化

- 酒税の増税やマーケティング規制等の規制強化

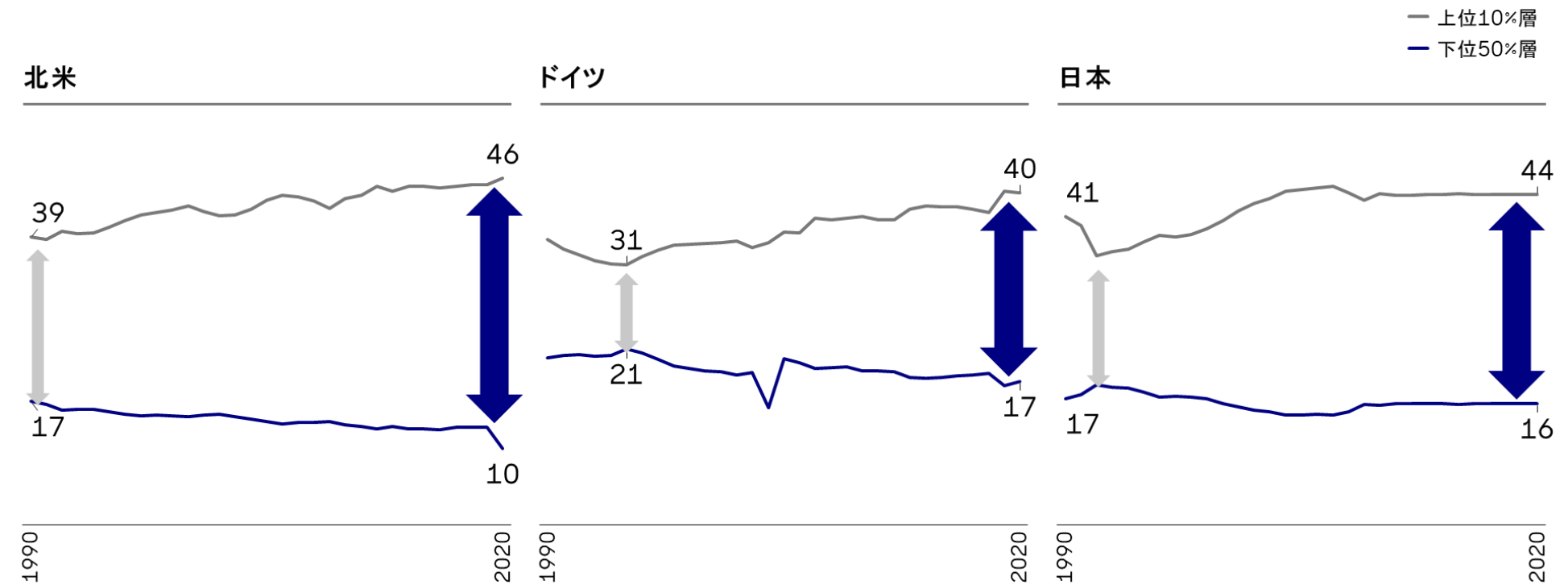
C 代替製品の拡大

- 味を代替する製品が拡大
- アルコール摂取の感覚を代替する製品が拡大

2. ラグジュアリーブランドが高価格帯市場を牽引する グローバルで経済格差が進行し、消費者の可処分所得の多寡が二極化している

将来的な酒類市場の縮小と、グローバルで経済格差が進行を背景に、市場が二極化する中で、酒類市場はラグジュアリー帯と超低価格帯が大幅に拡大する。酒類飲料メーカーは、自社ブランド群の価値を引き上げるラグジュアリーブランドを頂点としたブランド体系再構築の成否が勝負を分けるようになる。

所得上位10%層・下位50%層それぞれが総国民所得に占める比率 [%]



高級ブランドの出現により、中価格帯ブランドは競争力を失い生き残りが難しくなっている

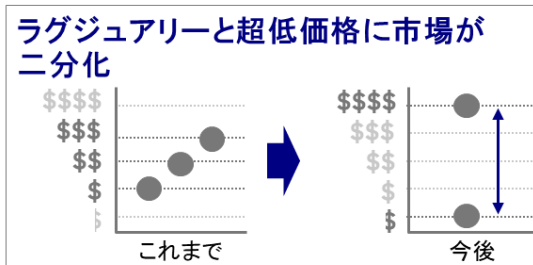
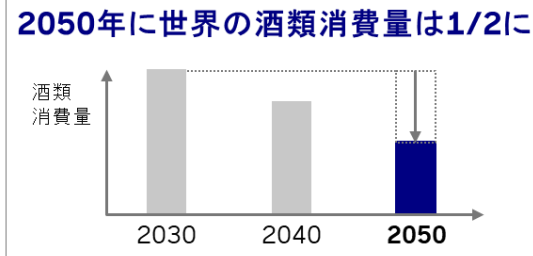
3. プレイヤーはTop 5/DAO/高付加価値OEMに集約される

Top 5の寡占加速の背景には、既存酒類市場の縮小、低価格ニーズの高まりに伴う競争環境の激化が挙げられる

酒類市場が将来的に縮小する中、シェア寡占が加速し、Top 5だけが規模の経済を享受できるようになる。一方で、ラグジュアリー商品へのニーズの高まり及び個人/小規模組織へのエンパワーメントの流れを受け、DAO型組織によるラグジュアリー酒類展開が一般的化していく。Top 5に到らなかった既存プレイヤーはDAO/Top 5の製造受託・代理調達、DAOの企画・開発、販売・マーケティング等のサポートを行う高付加価値型OEMへと変化する事で生き残りをかける

Top 5によるシェア寡占の加速

想定されるマクロトレンド



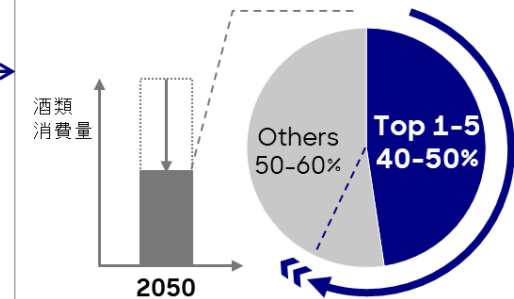
酒類大手への影響

酒類単体での売上・収益確保が難しくなる

超低価格品製造について、更なる効率化が求められる

大手酒類の動向

装置産業のため規模の利点大きい業界の中、Top 5は更なる大規模化を目指し、寡占加速



4. フェイクアルコールがアルコールを代替する

フェイクアルコールは、アルコールがもたらす気分の高揚や楽しさといったメリットは保ちつつ、健康リスクや依存性といったデメリットを抑えた素材

アルコールとフェイクアルコールの比較

現在のアルコール

今後生まれうるフェイクアルコール

⊕ 気分が良くなる・楽しくなる



⊕ アルコールと同等の気分の高揚・楽しさを実現

⊖ 様々な病気の原因になる



⊕ 健康リスクが低い

⊖ 依存性が高い



⊕ 依存性が低い

5. あらゆる情報を組み込んだ高次元ペアリングが進む

高次元ペアリングに向けて、外部環境や遺伝子情報を踏まえた味覚受容の変化、先進的な食品・飲料素材の開発、更には最適な組み合わせを実現するペアリング研究が日進月歩で進展

高次元ペアリングに向けた3つのドライバー

A 外部環境及び遺伝子等による味覚受容の研究

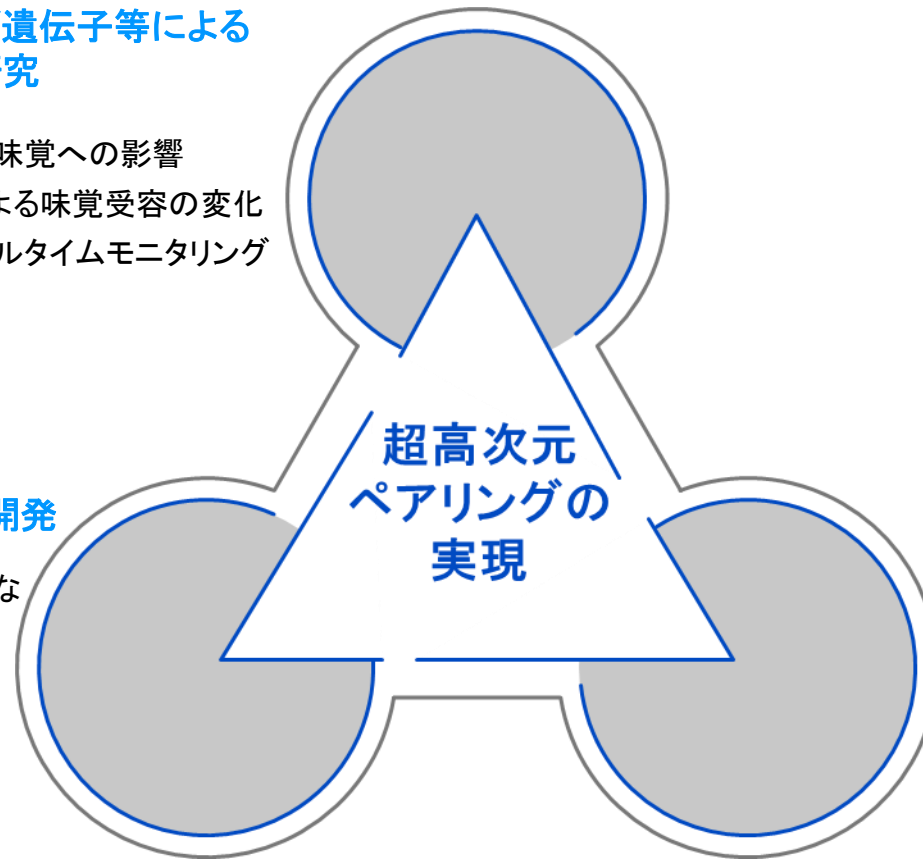
- 外部環境による味覚への影響
- 遺伝子・体調による味覚受容の変化
- 個人状態のリアルタイムモニタリング

B 先進的な食品・飲料素材開発

- フードテックを活用した画期的な食素材開発
- 食素材のモジュール化

C 組合せの最適化

- ペアリングデータの可視化
- 最適な組み合わせパターンデータの確立



6. 水を制するものが、酒類・飲料ビジネスを制する

飲料メーカーは、製品VC全体の水利用を業界横断で可視化し水保全に取り組むか、自社VC上流の垂直統合による環境保全活動をブランド化し顧客ロイヤリティを高める方向性を取り得る

酒類メーカーとして目指すべきビジネスモデル

川上領域における水利用低減の方向性

A VC全体での水利用の見える化

VC横断のコンソーシアム組成による水利用の見える化

取組みイメージ

農家／穀物メジャー → メーカー → 卸商社／小売

- ・ WF等の測定基準を標準化し、最終製品の環境負荷を徹底的に可視化
- ・ 可視化コストを分散すべく、VCの各プレイヤーとコンソーシアムを組成

業界横断で水保全の取組みを見える化し消費者に訴求

消費者

B 上流領域での間接的な水利用のコントロール

垂直型農業による自社ブランド強化

農家

メーカー

小売

- ・ 水利用量を抑える農法/種苗を自前で導入し、農家を指導
- ・ 自社農園を保有し環境保全型農法で原料を栽培

- ・ 「レスウォーターサーバー」の製品ブランドを構築
- ・ 環境に関心の高い顧客の多いチャンネルで高単価で販売

独自の環境保全活動をブランディングに取り込み高付加価値を訴求

消費者

7. 発酵技術の深化が新たな収益源になる

近年、精密発酵やバイオマス発酵などの新たな発酵方法の実用化により、発酵技術の活用は様々な分野へと拡大

主な発酵方法及び他分野での発酵技術活用事例

主な発酵方法

精密発酵

任意の物質を作らせるための設計図(DNA)を微生物に組み込み生成する発酵方法

強み

- 自然界では希少な物質でも大量生産が可能
- 幅広い製品への応用が可能

弱み

- 高度な技術と専門知識が必要
- 遺伝子組み換えに対する消費者受容度が低い

バイオマス発酵

それ自体をタンパク質として活用するために、微生物を培養する発酵方法

強み

- 消費者受容が高く、規制の影響も受けにくい

弱み

- 代替製品の質感・味の完全再現難易度が高い
- 量産へのスケールアップの難易度が高い

アルコール飲料以外での発酵技術の活用

代替タンパク

- 酵母等により生成したヘムタンパク質¹⁾や乳タンパク質により、環境負荷低減やアニマルウェルフェアを実現する肉製品や乳製品を生産

医薬品

- 遺伝子組み換えの大腸菌や酵母を活用し、高効率でインスリンやワクチン、モノクローナル抗体²⁾等を生産

バイオ燃料

- 工場での副産物等をゲノム編集微生物などを活用し、エタノールやバイオディーゼルの原料となる脂肪酸を生産

代替プラスチック

- 微生物を活用し、ポリ乳酸(PLA)やポリヒドロキシアルカン酸(PHA)といった生分解性が高く環境負荷の低いバイオプラスチックを生産

農薬・肥料

- 土壌微生物から抽出した遺伝子等を活用し、病害虫に対する抵抗性を持った生物農薬や窒素固定能力を持つ生物肥料を生産

酒類・飲料メーカーが持つ既存技術をレバレッジするには、狙った物質を作り出すための酵母や微生物の設計技術が重要

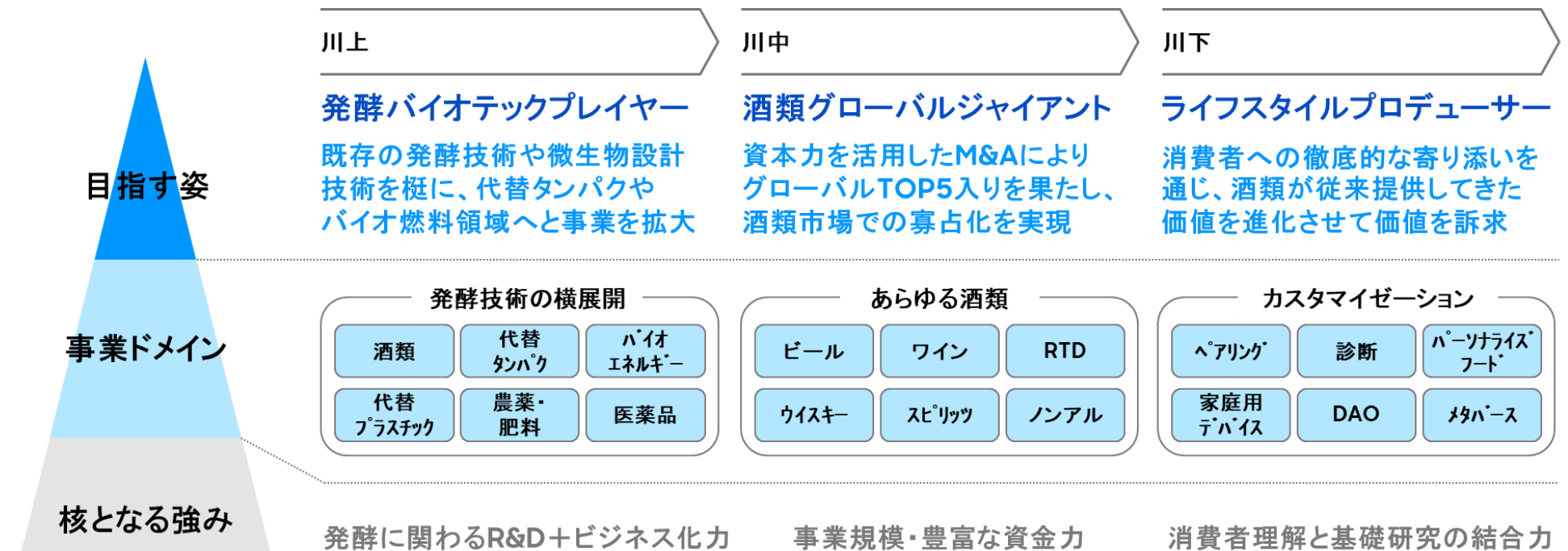
1) 肉の味や色を決定づける重要な成分でImpossible Foodsの製品生産でも使用される; 2) 特定の病気を引き起こすターゲットにピンポイントで結びつく人工抗体でがんや自己免疫疾患などの治療で使用される

酒類・飲料メーカーが目指すべき姿

酒アルコールビジネスの7つの未来を踏まえ、今後の事業環境・プレイヤーの構造変化を捉えた、自社のあるべき姿と事業ドメインの再定義を検討するべきでは

現在大手酒類メーカーが主戦場としている川中で生き残りを図る事は一層難しくなっていく。Top5を目指す事ができないプレイヤーは、川上である技術力を武器とした発酵バイオテックプレイヤー、もしくは川下でのライフスタイルプロデューサーへと事業ドメインをシフトしていく必要が有る

目指す姿と事業ドメインのオプション例



Your contacts at Roland Berger

本件に関するお問い合わせ、ご質問、ミーティングのお申し込みについては 下記までご連絡ください

Roland
Berger

松本 渉 (まつもとわたる)

パートナー

wataru.matsumoto@rolandberger.com



小野寺 智史 (おのでらさとし)

プリンシパル

satoshi.onodera@rolandberger.com



About us

ROLAND BERGER is one of the world's leading strategy consultancies with a wide-ranging service portfolio for all relevant industries and business functions. Founded in 1967, Roland Berger is headquartered in Munich.

Renowned for its expertise in transformation, innovation across all industries and performance improvement, the consultancy has set itself the goal of embedding sustainability in all its projects. Roland Berger revenues stood at more than 1 billion euros in 2023.

We welcome your questions, comments and suggestions

[ROLANDBERGER.COM](https://www.rolandberger.com)

Publisher

Roland Berger GmbH

Sederanger 1

80538 Munich

Germany

+49 89 9230-0



This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.

© 2024 ROLAND BERGER GMBH.

ALL RIGHTS RESERVED.