

# アサヒビール

## ～ビール市場の創造と対応～

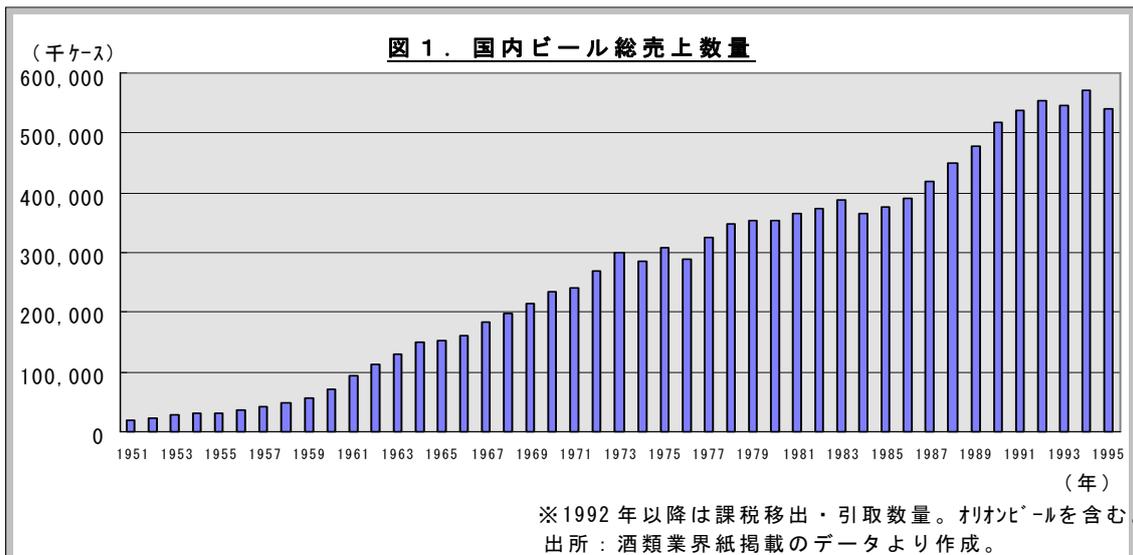
### 目次

1. はじめに .....	1
2. 80年代前半のビール市場と“新生”アサヒビール .....	2
3. 「スーパードライ」発売と“ドライ戦争” .....	5
4. “定番商品”としての「スーパードライ」 .....	11
5. おわりに .....	17

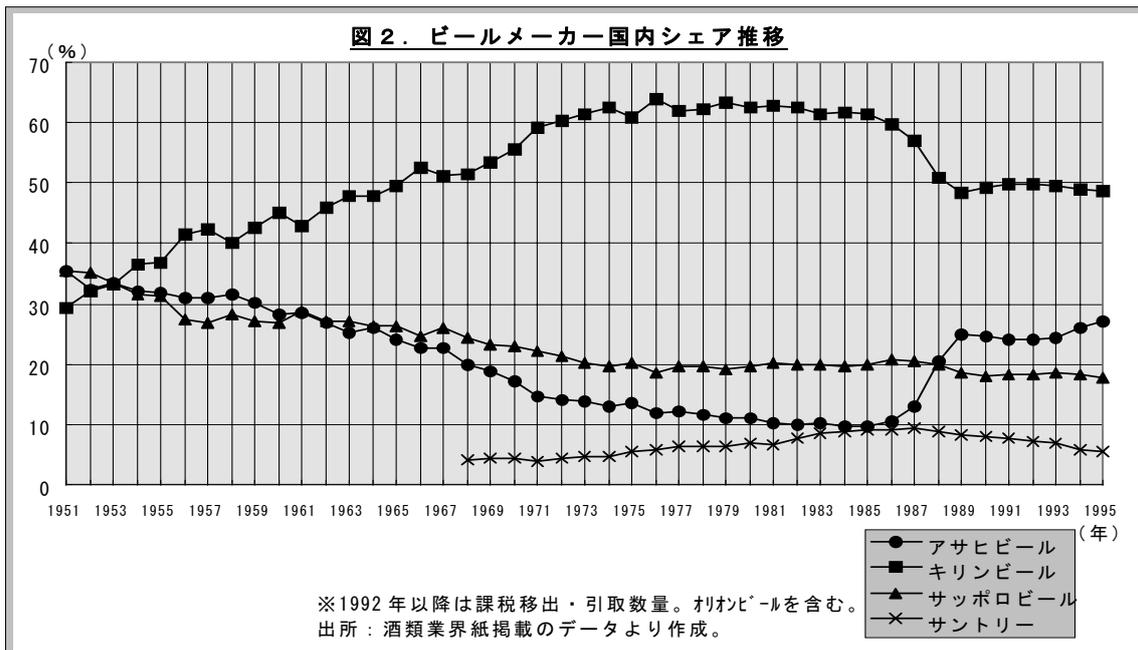
## 1. はじめに

1970年代前半までは成長産業と言われていたビール業界だが、70年代後半以降はその成長も伸び悩み、焼酎ブームなどもあって下落傾向すら見られるようになっていた。しかし、1980年代後半に入って、一転して急速な増加傾向が再び始まった（図1参照）。

市場全体としての総販売数量が増えたということと同時に、4社寡占市場の内部での競争の構図も大きく変化した（図2参照）。1970年代からずっと60%を越すシェアを保ち市場に君臨していた“王者”キリンビールのシェアが急激に崩れ出し、逆に、永年にわたってシェアを落とし続け最下位転落を必死にこらえていたアサヒビールが、1986年からわずか3年間でシェアを10%も上げ業界2位の座に振り返り咲くという驚異的な回復を示した。そして、今年6月の出荷実績において、キリンの主力商品であり日本を代表するビールの銘柄でもある「キリンラガービール」の出荷数量を、アサヒの「スーパードライ」が追い抜くまでになった<sup>1</sup>。



<sup>1</sup> 7月の販売実績においても、引き続き「スーパードライ」の出荷数量が「キリンラガービール」を上回っている。表3参照。



成熟市場と見られていたビール市場が再び成長路線に転じたというこの10年あまりを振り返るとき、そこではアサヒビールの動向が大きなアクセントとなっている。本稿では、特に国内ビール市場における、“ビール戦争”とも形容された激しい新製品開発競争・銘柄間競争について、アサヒビールの動きを中心にして記述することにする。

## 2. 80年代前半のビール市場と“新生”アサヒビール

### 戦後のビール市場とアサヒビールの凋落

現在、日本のビール市場はキリンビール、アサヒビール、サッポロビール、サントリーの大手4社による寡占市場となっている。沖縄を地盤とするオリオンビールや海外からの輸入ビールといった存在もあるが、1995年の実績ではビールの全出荷数量の約98%が大手4社によるものである。

戦後のビール市場の歴史は、1949年9月に行われた大日本麦酒の解体に始まる。当時7割以上のシェアを占めていた大日本麦酒は、過度経済集中排除法によって日本麦酒（1963年「サッポロビール」に改称）と朝日麦酒（1989年「アサヒビール」に改称）とに分割された。その時点でのシェアは、日本麦酒 38.7%、朝日麦酒 36.1%、麒麟麦酒 25.3%であった。分割されたとはいえ、日本麦酒と朝日麦酒のシェアはかなり大きいものであった。

しかし、その後の両社はシェアを徐々に落としていく。特に朝日麦酒は、分割後10年ほどは日本麦酒と互角の勝負を繰り広げていたが、1961年以降はずっと3位に甘んじていた。一方、麒麟麦酒（1967年「キリンビール」に改称）はどんどんシェアを伸ばし、日本麦酒と朝日麦酒を1954年に追い抜いて以来ずっとトップの座を守り続けている。シェアは、1976年に最高の63.8%にまで達した。

アサヒビールのシェア低下は、1963年にサントリーがビール事業に参入してからはさらにペースを早めた。1982年にはついにシェアが9.9%と10%を割り込み、その翌年こそ

10.2%に戻したものの、84年に9.8%、85年には9.6%となった。同じ85年のサントリーのシェアは9.2%である。生ビール一筋で着々とシェアを高めていたサントリーに対して、シェアはもちろん販売数量も前年を割る年が目立っていたアサヒビールは、そのままいけばサントリーに代わって業界第4位に転落していたかもしれない。

シェアの低下に加え、1981年には京都の医療法人「十全会」グループによるアサヒビール株の買い占めという事態も発生した。こうしたことから、アサヒビールの社内にはもちろん危機感も漂っていたのだが、当時のアサヒビールが普通の“じり貧”会社と異なっていたのは、1949年の分割以来いちども赤字決算をしたことが無かったということである。そのために、現状維持で満足するような雰囲気があったことも確かであるという<sup>2</sup>。

### 村井勉社長の改革

そうした中での1982年3月、アサヒビールの社長にメインバンクである住友銀行から村井勉氏が就任した。住友銀行出身のアサヒビール社長は村井氏で4代連続であり、大日本麦酒分割時の山本為三郎社長から数えて5代目の社長となる。村井氏は、オイルショックの影響で自慢のロータリーエンジンが売れなくなり経営危機に陥った東洋工業（マツダ）の再建を2年半という短期間で手掛けたことで知られた人物で、その意味ではアサヒビール再建の“切り札”として送り込まれた形であったと言える。

村井氏は、着任早々から様々なアサヒビール改革を行っていった。主なものをまとめると、以下ようになる。

- 1982年7月：社長就任時から策定を命じていた「経営理念」が、10項目の「行動規範」とともに完成。
- 〃 年8月：翌年を初年度とする第一次長期経営計画（五ヶ年計画）策定を開始、10月にアウトライン完成。
- 〃 年11月：上記の長期経営計画の一環として、「CI導入準備委員会」設置。1986年1月から、「ニューセンチュリー計画」として実施。
- 1984年1月：第二次長期経営計画スタート、TQC（総合品質管理）のプロジェクトチーム発足。

村井氏によるこれら一連の改革を通じて、アサヒビールの社内は明らかに活性化していったと言われる<sup>3</sup>。そして、1985年末に村井氏は自らの後継者として住友銀行時代の後輩である樋口広太郎氏を次期社長として内定、「ニューセンチュリー計画」がスタートする1986年1月を迎えた。（樋口氏の正式な社長就任は1986年3月28日。）

### アサヒビールのCI「ニューセンチュリー計画」

アサヒビールの行ったCI活動であるこの「ニューセンチュリー計画」は、当時さまざまな企業で実施されていたCI活動の中でも特に成功したものとして評価されている。アサヒのCIは、よくある企業シンボルマークの変更のみにとどまらず、当時の主力商品であった「アサヒ生ビール」を原料や醸造方法から見直して新しい味に変えてしまった、という点に特徴がある。

消費財メーカーにとっては、長い間消費者に親しまれてきたシンボルマークや主力商品の変更を行なうことにはリスクがともなう。特に、食品メーカーであるアサヒビールにとって、ビ

<sup>2</sup> （石山順也『アサヒビールの挑戦』p45）

<sup>3</sup> （石山順也『アサヒビールの挑戦』第2章～第6章）

ール販売量全体の約9割を占めている主力商品の味を全面的に変更してしまうことには当然社内にも反対意見が存在した。折しも、前年の1985年4月に米国コカ・コーラ社が、一世紀近くも売り続けてきたコカ・コーラの味を変更し大失敗、わずか3ヵ月で元の味のコーラを「コカ・コーラ・クラシック」として復活させるという“事件”が起こっていた<sup>4</sup>。

しかし、一連の社内改革の中で、「宣伝を増やすのもいい。だが、当社の場合は社会ともっと強力にコミュニケーションできる媒体は商品だ。したがって、主力商品であるビールの味とラベルを変え、アサヒの主張と心を消費者に知ってもらわなければならないのか…」<sup>5</sup>といった盛り上がりがあったこともあり、新しいビールへの味の変更と、百年続いたシンボルマーク（波に旭日のラベル）の変更を行なうことが決定されたという。

このアサヒビールの味の変更に関してよく知られているのは、東京・大阪で計5000人に対して実施した二回の味覚調査のエピソードである。この調査で、ビールの味に関して「若い世代を中心に大半の消費者が、苦みだけでなく口に含んだときの味わい（コク）と喉ごしの快さ（キレ）を求めている」ということが判ったとされている。これは、キリンビールに代表されるような「苦みの強い重い味」というそれまでのビールの味の通念とは大きく異なるものである<sup>6</sup>。新しい「アサヒ生ビール」の発売にあたっては、このようなビールの味に対する消費者の認識の変化に沿った開発が行われたとされる。そして、この「コク・キレ」というコンセプトは、以後のアサヒビールの製品開発の柱となった。

1986年1月21日、「ニューセンチュリー計画」の対外的な発表が行われ、スマートな右肩上がりの字体の新シンボルマークと、味もラベルも新しい新「アサヒ生ビール」が市場に送り込まれた。

## 86年のビール市場と新「アサヒ生ビール」

アサヒビールが社内改革を進めていたこの時期は、ビール市場全体としても新しい潮流が生まれだした頃であった。1980年代前半、業界各社は音が出たり変わった形をしたりしている家庭用樽ビールをつぎつぎに投入し「容器戦争」と呼ばれる争いが繰り広げられた。消費者がそれに飽きてきた頃、とくに若者を中心として生ビール（非加熱処理のビール）の人气が高まり、今度は容器ではなく中身で勝負とばかりに各社が生ビールの新製品を続々と市場導入し始めた。85年3月には、キリンビールがそれまで同社の主力商品であった加熱処理ビールの「キリンビール（現在の「キリンラガービール）」）に加えて「生」の大瓶ビールを発売すると発表、これをきっかけにビールの味をめぐる各社の競争が激しくなりだしていた。

そして、アサヒビールの「ニューセンチュリー計画」が始まった1986年にビール商戦にぎわせていたのは、麦芽100%ビールであった。サッポロビールが伝統銘柄「エビスビール」などに加えて「クオリティ」「アワーズ」といった麦芽100%ビールの新製品を発売し、サントリーも3月から「モルツ」の販売を開始した。麦芽100%ビールはこの年のビール総需要の約1%占めるようになり、久々の大型商品と期待されて、翌年1987年のビール商戦でも目玉になると目されるようになっていた。

そうした中で、アサヒビールは86年を新「アサヒ生ビール」に賭け、その販売に全力投入していた。一新した味とラベルが消費者に受けたということに加えて、キャラバン隊による全国縦断の大イベント「百万人大試飲キャンペーン」や、全国1万軒の酒販店店頭でアサヒの社

<sup>4</sup> (マーク・ペンダグラスト『コカ・コーラ帝国の興亡』pp.392-413)

<sup>5</sup> (石山順也『アサヒビールの挑戦』p109)

<sup>6</sup> (石山順也『アサヒビールの挑戦』p104)

員自らが出向いて行なう店頭試飲会などの販売促進活動、前年度比50%増の約70億円もかけての宣伝活動などが功を奏して、「アサヒ生ビール」としては前年比16.8%増の3410万ケース（1ケースは大瓶20本換算）、アサヒビール全体では11.9%増の4041万ケースの販売実績をおさめ、シェアも10.4%に戻した。この年の業界全体での販売数量の伸びが約4%であるから、アサヒビールの健闘ぶりがわかる。また、この好調さを受けて問屋や酒販店の取扱い意欲が強まり、アサヒビール製品が酒販店に置かれる比率（カバー率）が高まっていった<sup>7</sup>、ということも将来に向けての大きな成果であったと言える。

しかし、盛り上がっている麦芽100%ビールのブームをアサヒビールも黙って見ているわけにはいかなかったようで、86年末の新聞発表では、翌年からの麦芽100%ビールの新製品投入と、米国クアーズ社のブランドである「クアーズ」のライセンス生産・販売の開始が明らかにされている。そして、明けて87年1月の発表では、この「クアーズ」と麦芽100%ビール「100%モルト」に加え、業界初の辛口ビール「スーパードライ」の発売が明らかにされた。

### 3. 「スーパードライ」発売と“ドライ戦争”

#### 87年のビール商戦と「スーパードライ」発売時の様子

1987年に入っても、ビール各社のシェアをめぐる激しい商戦が繰り広げられた。この年の各社の製品戦略は、依然として人気の高まっている生ビールや麦芽100%ビールを中心として、本物志向と多様化の傾向を強める消費者の支持を得ることを狙っていた。麒麟ビールは、3年目を迎えた青ラベル<sup>8</sup>のラベルデザインと中身を一新して販売強化に乗り出し、また同社では初めての麦芽100%ビール「ハートランド」を4月から発売した。サントリーもまた、主力の「サントリー純生」の中身とラベルを模様替えし、さらに前年に発売して大ヒットした麦芽100%ビール「モルツ」と外国ブランドの「バドワイザー」を合わせた3本柱で販売量拡大を図っていた。生ビール分野で定評のあったサッポロビールは、主力の「サッポロ瓶生（黒ラベル）」のシェア拡大に力を入れ、またホップの香りをきかせたドイツタイプのビール「エーデルピルス」を4月から発売した。

のちに空前の大ヒット商品となるアサヒ「スーパードライ」もまた、この様なビール商戦の中に新製品として投入された。しかし、いま現在の「スーパードライ」の勢いを知っているわれわれのイメージに反して、「スーパードライ」が発売された87年3月17日前後のこの商品の扱われ方は、新聞記事を見る限りでは驚くほど小さい。

対外的に初めてスーパードライの発売が発表されたのは87年1月21日だった。この時に発表されたアサヒビールの87年の新製品3品種を紹介する記事が翌日の日経産業新聞に掲載されているが、最初に紹介されているのは86年10月に提携を調印した世界最大の生ビールメーカーである米アドルフ・クアーズ社から技術導入した「クアーズ」で、二番目に紹介されているのが消費者の人気を集めている麦芽100%使用の生ビール「100%モルト」である。「スーパードライ」の紹介は一番最後だった。写真も、掲載されているのは「クアーズ」の缶2種と瓶のもののみである。

<sup>7</sup> 86年4月の時点で首都圏の酒販店のカバー率80%だったものが、一年後の87年4月の時点では95%になっていた。（日経流通新聞1987/4/30）

<sup>8</sup> キリンでは主力の熱処理ビールを赤ラベルと呼ぶのに対して、生ビールは青ラベルと呼んでいた。

発売を前にした3月6日付日本経済新聞朝刊の“ニューフェース”のコーナーに掲載された紹介記事も、以下に示す内容のみの本当にこじんまりとしたものである。

**初の辛口ビール アサヒビール** アルコール濃度を高めた辛口ビール「スーパードライ」 《ポイント》  
アルコール発酵の度合いを高め、アルコール分を一般より0.5%高い5%にした。その分、糖度は低下して辛口になっている。 《価格・発売時期》大びん310円、中びん265円、缶215円。3月17日。 《ひとこと》辛口ビールの発売は業界初で、苦みの強いビールからすっきりしたコクのあるビールへ嗜好の変化に対応する。

わずか1段×17行、写真もついていない紹介記事であった<sup>9</sup>。

発売はまず首都圏限定で行われ、当初の販売目標は初年度100万ケースだった。これは当時の新製品としては特別なものではなく、たとえば「100%モルト」も関東甲信越地区での発売からスタートして初年度の販売目標も同じ100万ケースであるし、また前年の3月に発売されて大ヒットしたサントリーの「モルツ」も、販売開始時は首都圏と京阪神地区限定で始まり販売目標も同じ100万ケースだった。いま現在イメージする「スーパードライ」の存在感とは異なり、その発売開始は鳴り物入りで行われたというわけでもなさそう<sup>10</sup>。

しかし、3月17日の発売後は「スーパードライ」人気に火がついた。初出荷後早々に問屋からの追加注文が押し寄せ、4月末の時点での出荷量が70万ケースに達した。その勢いで、夏ごろ全国発売する予定だったものが急遽5月にまで早められた<sup>11</sup>。販売目標も5月には当初目標の100万ケースがいきなり400万ケースに上方修正され、11月にも1200万ケースに修正し直された。当初目標の1.2倍という、もはや修正というレベルを超えた数字であるが、しかし結局、この年の販売実績はこの数字をも上回る1350万ケースであった。ビールの新製品の初年度の販売記録としては、スーパードライの前年に発売開始されたサントリー「モルツ」が200万ケース販売（当初の販売目標は100万ケース）したのが最高だったのだが、この記録をあっさり抜く驚異の大ヒット商品となった。そして12月、「スーパードライ」はこの年の日経ヒット商品番付で東の横綱に選ばれ、発売初年度の幕を閉じた<sup>12</sup>。

## “ドライ戦争”勃発の88年

これほどの勢いを見せつけられて、当然のことながらアサヒビール以外の3社も“ドライビール”を無視することが出来なくなった。麦芽100%ビールに代わって、88年は各社のド

<sup>9</sup> 1987年3月9日付の日経産業新聞でも新製品紹介のコーナーで取り上げられているが、ここでは写真つきで掲載されている。本文自体は、販売目標や広報部の電話番号が加わっている程度で、日本経済新聞のものとは大差はない。

<sup>10</sup> ただし、「スーパードライ」に託したアサヒビールの意気込みが伺える新聞記事もある。「ビール業界で新製品を発売する場合、まず缶ビールで小手調べをし、ある程度力をつけた時点で瓶投入するというのが一般的。しかし『スーパードライ』はこの常識を破り、缶、瓶を同時に発売した。『キリン党』攻略には瓶が欠かせないからだ」（日経産業新聞1987/4/3）。ちなみに、「スーパードライ」と同じ時期に発売が開始された「100%モルト」については、前年1986年12月の新聞発表では瓶と缶の両方を売り出す予定であるとされていたが、実際には350mlと500mlの缶ビールだけの発売開始となった。

<sup>11</sup> この頃には「スーパードライ」の好調な売れ行きが注目され、5月14日付の日経流通新聞「開発トピックス」のコラムに取り上げられている。そして、このコラムでは、「アサヒは『スーパードライ』を主力の『アサヒ生ビール』に次ぐ柱に育てる構え」であることが記されている。

<sup>12</sup> この年、麦芽100%ビールも4社合計の販売数量は推定で1000万ケースを超え、好調な売れ行きをおさめている。ちなみに、アサヒ「100%モルト」は120万ケース、サントリー「モルツ」は650万ケースだった。また、1987年のアサヒビールの販売数量は前年比34%増（業界全体では7%増）となり、シェアも12.9%に高まった。

ライビールが対決する年となった。

この“ドライ戦争”は、年明け早々の1月の“ドライ論争”から始まった。各社のドライビール発売の概要を知ったアサヒビールが、「名称、ラベルが『スーパードライ』に似すぎており、消費者に誤解を与える」と内容証明つきの抗議文をキリンビールとサッポロビールに送り付けたのだ<sup>13</sup>。「ドライ」「辛口」という言葉の知的所有権問題まで取り沙汰されるほどアサヒビールと他社との主張は対立したが、結局アサヒビール以外の3社がネーミングやデザインを変更し、アサヒビールも譲歩したことでこの論争は1月中には収拾した。しかし、この論争は消費者の“ドライビール”に対する関心を高めるのには絶好のプロモーションとなった。

アサヒビール以外の3社にとってはいきなり出鼻をくじかれた形になったが、2月に入り次々とドライビールの発売が開始された<sup>14</sup>。ところが、各社の予想をはるかに上回る需要が押し寄せ、発売開始早々の2月下旬には各社とも品不足に見舞われて、卸への出荷割当や一部地区での発売を延期するなどの措置を余儀なくされてしまった。アサヒビールも3月下旬には品不足がちになったが、生産能力を1年間で5割増加させる設備投資計画を前年87年の8月にスタートさせており、また他社よりも多めの販売予測をたてていたこともあって、他社に比べれば在庫に余裕があった。ビール戦争の序盤戦は、こうした供給力の差でアサヒビールが勝利したとの見方が業界関係者の見方だった<sup>15</sup>。

しかし、4月の下旬になると「スーパードライ」の品不足もかなり目立ってくるようになった。そのため、アサヒビールは5月に、翌年89年の夏までに設備投資730億円をかけて生産能力を65%増強する計画を発表し、さらに6月には1892年以来売り続けてきたラガータイプのビール「アサヒビール」を生産中止にして、「スーパードライ」に傾斜した生産体制をとった<sup>16</sup>。一方、他社もドライビールの生産能力増強を着々とすすめ<sup>17</sup>、またドライビールの品揃え拡大や販売促進などにも力を入れて、アサヒビールの独走阻止を図っていた。客の引き合いが強いこともあって、夏の需要期を前に「スーパードライ」の品薄さも目立ってくるようになっていた<sup>18</sup>。

突然出現した感もあったドライビール市場であったが、こうした各社入り乱れての“ドライ戦争”が今後どうなるのかということについて、マスコミや消費者の関心は高まる一方であった。

ところが、夏の商戦の結果が次第に明らかになってくる8月の終りごろから、新聞では「ドライ人気は一時的」「ドライ人気に秋風!?!」「ドライにかげり?」といった見出しが目立つようになる。アサヒビール以外の3社はドライビールに偏ってしまった戦略を修正し、それぞれ

<sup>13</sup> たとえば、サッポロビールが1月12日に発表を予定していたドライビールは、ネーミングが「エクストラドライ」で、ラベルも「スーパードライ」と同様に銀色地に黒色の文字だった。また、当時は「スーパードライ」以外の瓶ビールでは採用されていなかったネック（首）ラベルもこの製品には貼られていた。

<sup>14</sup> この時発売された各社のドライビールの名称は、それぞれ「キリンドライ」「サッポロドライ」「サントリードライ」である。

<sup>15</sup> （日経産業新聞 1988/4/4）

<sup>16</sup> 「アサヒビール」が生産中止になった背景には、同製品の商品寿命が来たとの判断も含まれている。アサヒのラガータイプビールとしては他に「アサヒスタウト」があったが、総売上に占める割合は1%以下であり、アサヒビールのほとんどの製品が生ビールになったと言える（日本経済新聞 1988/6/3）。サントリーはもともとラガービールを発売しておらず、この時点でキリンビールとサッポロビールだけがラガービールを販売しているという状況になった。

<sup>17</sup> たとえば、キリンは夏に向けて全生産能力の20-25%をドライビールの生産にシフトさせた。

<sup>18</sup> この年が冷夏だったため、ビールの最需要期である7月の業界全体でのビール販売量が前年同月比マイナス1%となり、アサヒビールの生産能力不足がいくぶん緩和されたという面もあった。（日本経済新聞 1988/9/8 夕刊）

の主力商品の宣伝に力を入れ出した。また、麦芽100%の生ビールや冬季限定ビールなどの新製品を打ち出し、“ポスト・ドライ”に向けてのそれぞれの作戦を開始した。元祖ドライのアサヒビールでさえ、「スーパードライ」販売に力を入れ続けることに変わりはないものの、「スーパードライ」とは性格の異なる新製品「スーパーイースト」を翌年春から発売すると発表した。

1989年に入っても、ドライビールに固執するのはアサヒビールだけで、サッポロビールとサントリーはそれぞれの主力商品である「サッポロドラフト」や「サントリー純生」「モルツ」に力点を置いた。また、キリンビールは業界のリーダー企業として品揃えを重視する方針を固め、これまでずっと同社の主力商品であったラガータイプのビール「キリンビール」を「キリンラガービール」として一ブランドに“格下げ”したのを始め、14品目の国産ビールを揃えるというフルライン戦略をとり始めた。

### 「スーパードライ」の一人勝ち

さんざん盛り上がった“ドライ戦争”であったが、ドライビールという戦場での闘いは「参加者の戦線離脱」という形で、わずか半年ほどで終わってしまった。そして、結果としてはアサヒビールの「スーパードライ」の一人勝ちとなったのである。「スーパードライ」の88年の販売数量は前年実績5.6倍の7500万ケースで、89年には1億500万ケースとついに1億の大台を突破した。同時に、アサヒビール全体としても88年にシェアが20.6%となって19.8%のサッポロビールを抜き去り、1960年以来の2位返り咲きを果たした。この年の販売実績は前年比72%増（業界全体では前年比8%増）という、驚異的なものであった。

「スーパードライ」がヒットしたことの要因としてしばしば言われることは、「辛口」というまったく新しいビールの味が消費者に受けたからだ、ということである。

86年に発売されて好調な成績をおさめた新「アサヒ生ビール」の開発にあたって、5000人を対象にした味覚調査の結果「コク・キレ」という新たなビールの味覚が求められていることが明らかになった、というエピソードは先にも述べた。「スーパードライ」の開発にあっても、こうした市場調査や消費者対象のグループインタビューの結果として「アルコール度数はそれほど低くなく、飲み口の軽いビール」、いわば「辛口ビール」を求める消費者像が浮かび上がり、これを追求した結果「スーパードライ」が誕生した、ということが言われている<sup>19</sup>。そして、「サラリとした飲み口で、ビールにも軽快な味を求める新しい消費者ニーズを先取りできた」ということが「スーパードライ」の人気の秘密である、ということが当時の商品開発担当課長中川氏によって語られている<sup>20</sup>。

しかし、激しい“ドライ戦争”を通じてなぜ「スーパードライ」だけが売れたのかという点を考えるとき、こうした「味」に関する事柄だけで納得してしまうのは早計であろう<sup>21</sup>。

アサヒビールが「スーパードライ」を発売した1987年、他社はドライビールを販売していなかったので、この年のドライビール市場はすなわち「スーパードライ」の販売実績である1350万ケースであり、全ビールの販売量に占める比率はおよそ3%だった。その翌年の1988年は、4社揃っての“ドライ戦争”が行われた結果、ドライビール市場は約1億5000万

<sup>19</sup> (日本経済新聞 1987/7/20)

<sup>20</sup> (日経流通新聞 1987/5/14)

<sup>21</sup> ある東京の酒販店が実施した4社のドライビール利き酒大会において「スーパードライ」が最も低い人気になった、というエピソードが1988年8月2日付の日経流通新聞に掲載されている。また、ドライビールの味に対しての疑問が一部の評論家から出る、というようなこともあったようだ(日経流通新聞 1988/9/4)。

ケースにまで育ち、ビール市場全体のおよそ 34%を占めるに至った。ところが、先にも述べたようにこの年の後半には、アサヒビールを除く 3社はドライビール以外の製品に重点を置くようになってしまう。

だが、その翌年の 1989年も、結果としてドライビール市場の規模はあまり変わらなかった。そして、そのドライビール販売数量全体の 3分の2が「スーパードライ」によるものとなったのである。88年は供給能力の不足が目立ったということもあり、ビール市場全体の 8割を占める地方の市場においては 89年に入ってもドライビールの“目新しさ”が残っていたようだ<sup>22</sup>。こうした“結果”だけをもとにして考える限りでは、「ドライビール自体の需要が大方の予想に反して落ち込まなかったのに、アサヒビールを除く 3社がドライビールに力を注ぐことを止めたため、結果として『スーパードライ』だけが売れ続けた。」ということが言える。

では、なぜアサヒを除く 3社は 88年の後半に入ってドライビール販売の手を緩めてしまったのであろうか。考えられることは、「ドライ市場先細りの予測」、「製品同士の食い合い」、そして「ドライ＝スーパードライというイメージの存在」の 3点である。

- 「ドライ市場先細りの予測」 “ドライ戦争”が始まって半年ほど経ち、「ドライビールの人気にかげりが見えてきた」とする見解が業界内に存在していた。ドライビールに対する一部評論家からの疑問や、アサヒの広告宣伝に対する消費者イメージの低下を示す調査結果、最大の市場である東京でのドライブームはピークを越えたとの声、こういったことが「ドライ人気にかげり」との判断を生んだのかもしれない<sup>23</sup>。また、そもそも異例の急成長商品であるだけに、話題性が衰えれば市場の拡大が失われる、との意見もあった<sup>24</sup>。
- 「製品同士の食い合い」 88年は各社が自らの主力製品や人気の麦芽 100%ビールをそっこのけでドライビールの販売に全力投入したわけだが、その結果としてドライビールの売上げは好調だったものの、それがそのまま他の製品の売上げ減をもたらしてしまった(表 1 参照)。

表 1. 1987年 - 89年の各社主力ビールとドライビールの売上

	1987年	1988年	1989年
アサヒ生ビール	3300	*1400	*950
スーパードライ	1350	7500	10500
キリンビール(ラガー)	19400	15900	17300
キリンドライ	-	4000	1750
モルトドライ	-	-	350
サッポロ黒ラベル	6900	5550	※5300
サッポロラガー	1300	800	*700
サッポロドライ	-	2300	950
サントリー純生	3100	1810	1320
サントリーモルツ	650	510	1250
サントリードライ	-	1300	750
ドライ 5.5	-	200	(データなし)

(単位：万ケース)

注①：\*は概数・推定。

注②：-は発売されていないことを示す。

※「サッポロ黒ラベル」は、89年に一時「サッポロドラフト」にリニューアルされた。

出所：業界紙掲載のデータより作成。

確かに、各社が発売したドライビールだけの実績を見るとかなりの数字を残している。「キリンドライ」の売上 4000万ケースなどは、新製品の初年度の実績としては最高のものである。だがしかし、ドライビールが増えた分だけその他の製品の売上が減っている。このことだけをもって、それまで各社の主力製品を愛飲していた人がそのままドライビールにシフト

22 (日本経済新聞 1989/5/29)

23 (日本経済新聞 1988/8/22)

24 (日本経済新聞 1988/5/30)

したのかどうかは判断できないが、ドライビールがかなり売れたにもかかわらず各社の全体としての販売数量が伸びなかったということは確かである。88年の販売実績の前年比は、キリンビールが4%減、サッポロビールが4%増、サントリーが1%減というものであった。

アサヒビールでも、主力としていた「アサヒ生ビール」の88年の売上量は半分に落ちている。しかし、それを補って余りあるほど「スーパードライ」の売上の伸びが著しかったのである。アサヒビール全体としての販売実績は88年が前年比72%の伸び、89年も同28%の伸びで、市場全体の販売量の増加をほとんど独り占めしているような状態であった。

- 「ドライ＝スーパードライというイメージの存在」 また、アサヒビール以外の各社のドライビールでは「スーパードライ」を打ち負かすことはかなり難しい、という認識もあったようだ。「自社のドライタイプを宣伝しても消費者は元祖アサヒに流れてしまった」という、サッポロビールのコメントが1990年5月23日付の日経産業新聞に掲載されている。「スーパードライ」発売開始から1年以上たち、消費者の中では「ドライビール＝スーパードライ」というイメージが形成されてしまっていたようである。味の良さに加えて製品イメージが重要と言われる日本のビール市場において、アサヒがこのような強固なブランドイメージの確立に成功した意味は大きい。

ドライビールは、ビールのおおまかな分類では生ビールのうちに含まれる。しかし、87年3月にアサヒが「スーパードライ」を発売したとき、その「辛口ビール」というコンセプトは、それまでのビールの味の常識とは大きく異なるものであった。その意味では、「スーパードライ」は全く新しい製品セグメントをつくったと言える。

一般に、業界のリーダー企業がとるべき競争戦略は「フルライン戦略」、すなわちすべての製品セグメントや顧客セグメントに対応する戦略である。このセオリーに従えば、ビール業界トップであるキリンビールは、アサヒビールの作り出したこの「辛口ビール」という新しい製品セグメントに対応した製品をぶつけるべきであった。しかし、実際に「キリンドライ」の発売が開始されたのは「スーパードライ」発売開始から1年近く経った88年2月だった。

ビールの製造には酵母という生き物を用いるために、なかなか他社の売れている製品の味をそっくり模倣するということが難しい。また、仮になんとか味を真似することができコンセプトも同様のものを用いても、ビールが出来上がるまでにはかなりの時間が必要である<sup>25</sup>。たとえ「スーパードライ」の好調な売れ行きを目の当たりにしても、他社がすぐに同様の製品を市場投入するということが難しい。

新製品発売のタイミングという問題もある。当時はまだ季節限定醸造のビールなどは発売されておらず、一般的には各社の新製品の多くは春夏の需要期を前にした2～3月に発売が開始されていた<sup>26</sup>。したがって、できるだけ早くドライビール市場に製品を投入する必要があったとしても、わざわざ需要が減っていく秋冬を前にした時期に発売を開始するということは考えられなかったかもしれない<sup>27</sup>。

一方、リーダー企業の牙城を崩すことを目論んでいるチャレンジャー企業は、市場の大きな部分を占める顧客層に向けてリーダー企業が出来ないような革新的戦略をしかけるとい

<sup>25</sup> ビールの製造は、製麦→仕込み→発酵→貯蔵→製品の工程に分けられる。このうちの貯蔵工程だけでも約2ヵ月間の熟成期間を要するという。(海藤 守『洋酒・ビール』実務教育出版、pp.70-71)

<sup>26</sup> 「普通なら新製品は年が明けてから売り出す」(日経産業新聞 1991/8/3)。冬季限定醸造のビールとしては、1988年10月21日に発売されたサッポロ「冬物語」が業界初のものである。

<sup>27</sup> ただし、80年代の終り頃には、ビールはすでに通年商品となって秋冬の需要の伸びが大きくなっていった(日経流通新聞 1991/9/7)。

う「差別化戦略」をとることがセオリーである。

アサヒビールの場合、「辛口・生」という、リーダー企業・麒麟の主力であるラガービール(加熱処理した苦みのある味のビール)とはまったく異なった製品を送り込んだ。当時、年間2億ケースを超える販売量だった麒麟のラガービールは国内全ビールの半分近くを占めるまさにメジャーなブランドだったわけで、その味と異なるコンセプトのビールを自ら売り出すということは麒麟ビールにとってはなかなか抵抗があっただろうことが予想される<sup>28</sup>。その意味で、アサヒビールにとって「スーパードライ」はリーダー企業が手を出しにくい革新的な製品であったと言える。また、対象とする顧客層に関して、麒麟のラガービールの顧客層を意識して、かなり幅広い層を狙っていたようだ<sup>29</sup>。

麒麟など他社がドライビールを発売しないでいた1年の間に、アサヒは革新的な製品「スーパードライ」を売りまくった。その間、「辛口」というそれまでにない味の新たなビールであるドライビールとして消費者に接触していたのはその「スーパードライ」だけだった。この結果、消費者の中に「ドライ＝スーパードライ」というイメージが形成され、他社のドライビールの宣伝が結局は「スーパードライ」の応援になってしまう、というような状況を招いていたのかもしれない。

結局、「ドライ戦争」で勝ち鬨をあげたのは「スーパードライ」だけだった。そして、ビール市場全体としても、麒麟、サッポロ、サントリーの3社が販売量の伸び悩みに苦しむ中、アサヒビールだけが88年・89年の実績でシェアを大幅に伸ばした。アサヒビールが88年にシェアを20%台にのせて業界第2位に返り咲いたのとは対照的に、麒麟は89年によもやのシェア50%割れを喫した。

## 4. “定番商品”としての「スーパードライ」

### 伸び悩む新製品と“定番回帰”

1990年6月20日付の日経産業新聞によれば、「ドライ戦争」があった翌年の89年は「主力製品模索」の年であった。各社は「ポスト・ドライ商品」を探ろうと積極的に新製品を発売したのだが、アサヒ以外の各社の製品はいずれも「スーパードライ」の勢いをとめるだけの力がなかった<sup>30</sup>。しかし、翌年の90年は各社の新製品がヒットし、全ビール販売量に占め

<sup>28</sup> 生ビールが全ビール販売量の4分の1以上を占めるようになった1980年代に入っても、麒麟ビールだけはなかなか生ビールに力を入れなかった。缶や樽の生ビールは発売していたものの、麒麟が主力の大瓶で生ビールを発売したのは1985年3月からである。このとき、全ビールに占める生ビールの比率はすでに4割ほど、つまり麒麟のラガービール以外の大半のビールが生ビールになっていた。しかし、この大瓶での生ビール発売に踏み切った後でも、麒麟は「普通ビールと生ビールの味は全く変わらない」と主張していた(日経産業新聞1985/2/1)。

<sup>29</sup> 国際ジャーナリスト落合信彦氏を起用した最初の「スーパードライ」の広告は、対象を25才から35才くらいの男性に絞っていた。「味にうるさいオビニオンリーダー的な客層にまず良さをわかってもらえれば、周辺の客もつかめる」(アサヒビール営業本部マーケティング部)とみていたようだ。(日経流通新聞1987/8/20)

<sup>30</sup> 麒麟ビールは主力のラガータイプの「麒麟ビール」を「麒麟ラガービール」と名乗ることで商品群の中の一つとして位置付け、そのほかに「ファインピルスナー」「ファインドラフト」「モルトドライ」という3種類の新製品をいっきに投入するというフルライン戦略をとったが、ラガー以外の新製品はいずれも販売目標を大きく下回った。サッポロビールは主力の「サッポロ生ビール(黒ラベル)」を「サッポ

る新製品の比率は前年の約3倍の10.2%に伸びた<sup>31</sup>。91年もヒットの新製品が多く誕生し、新製品の比率は11.2%とさらに伸びた<sup>32</sup>。各社は、販売数量とシェアを確保するために新製品の投入に力を入れた。

しかし、この91年以降は新製品の不振が目立つようになる。販売目標を達成できない新製品が多くなり、また、1年目は好調でも2年目以降に急速に失速する例がほとんどとなった(表2参照)。

表2. 1991年-93年発売開始の主な新製品の実績推移 (単位: 万ケース)

発売日	製品名	初年度 販売目標	初年度 実績	2年目 実績	3年目 実績
1991. 3. 5.	アサヒ「Z」	3000	1900	1080	570
2. 2.	キリン「プレミアムビール」	300	300	*40	*20
2. 7.	サッポロ「吟仕込」	1000	1800	990	700
2. 5.	サントリー「ビア吟生」	1000	1000	540	220
1992. 2. 6.	アサヒ「ワイルドビート」	800	400	販売中止	—
2. 14.	キリン「ゴールデンビター」	1500	760	50	販売中止
2. 26.	サッポロ「シングルモルト」	1000	※①170	—	—
2. 6.	サントリー「ライツ」	300	280	200	106
1993. 2. 4.	アサヒ「ピュアゴールド」	1000	870	385	販売中止
2. 4.	キリン「日本ブレンド」	850	670	*23	(データなし)
—	(サッポロは春の新製品なし)	—	—	—	—
3. 19.	サントリー「ダイナミック」	500	460	714	386

※注①サッポロ「シングルモルト」は、92年2月発売開始、同年8月販売中止。

※注②1992年、1993年の数字は課税移出・引取数量。

※注③全ビール販売数量に占める新製品の比率は、91年11.2%、92年5.1%、93年5.6% (日経産業新聞掲載のデータより)。

※注④ここで言う「主な新製品」とは、その年の各社の新製品のうち販売目標が最も多かったものを示す。

\*は概数・推定。

出所: 業界紙掲載のデータより作成。

逆に、「定番商品」と呼ばれる各社の主力製品<sup>33</sup>が全ビールの販売量に占める比率は徐々に高まっている(表3参照)。

ロドラフト」としてリニューアルしたが、その半年後に再び「黒ラベル」を復活させるなど戦術に一貫性を欠き販売量を落とした。サントリーは麦芽100%ビール「モルツ」に力を入れたが、ビール市場全体の3%しかない麦芽100%ビールにシフトしたことが災いして全体として伸び悩んだ。

<sup>31</sup> 90年発売の主な新製品の実績を示すと、キリン「一番搾り」(販売数量3500万ケース)、サッポロ「北海道」(販売数量1100万ケース)、サントリー「ビア・ヌーボー 1990」(11月下旬に発表して年末までの販売数量300万ケース)となっている。

<sup>32</sup> 91年発売の主な新製品の実績は、表2参照。

<sup>33</sup> (日経ビジネス1996年7月22日号、p39)

表3. 各社の主力商品の販売実績推移

(単位: 万ケース)

製品名	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996.1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
アサヒ「スーパードライ」	11300	10040	10500	10710	11950	12150	590	770	1050	1076	1200	1620	1910
前年(同月)比(%)	108	89	105	102	112	102	115	116	111	120	124	125	137
キリン「ラガー」	17800	16600	16350	15200	15500	15150	670	1010	1230	1360	1290	1610	1670
前年(同月)比(%)	103	93	98	93	102	98	102	120	110	108	106	106	102
「一番搾り」	3500	7000	7670	7560	8400	7660	260	420	520	600	610	760	1010
前年(同月)比(%)	※注①	200	110	99	111	91	86	111	93	100	98	91	98
サッポロ「黒ラベル」	5200	5970	6770	7000	7500	7244	325	422	519	658	606	712	832
前年(同月)比(%)	98	115	113	103	107	97	111	103	92	109	100	94	102
サントリー「モルツ」	1500	1500	1980	2110	2125	2157	84	137	153	208	199	228	273.5
前年(同月)比(%)	120	100	132	107	101	102	120	80	83	104	125	77	113
全ビール	51820	53765	55582	54561	57235	54156	2565	3338	4182	4726	4723	5920	6607.8
前年(同月)比(%)	109	83	132	81	95	101	109	106	99	104	107	102	110
主力商品比率(%)	76	76	78	78	79	82	75	83	83	83	83	83	86

※注①「一番搾り」の販売開始は1990年。

※注②1992年以降は課税移出・引取数量。カオベルを含める。

※「発泡酒」は含まない。

出所：業界紙掲載のデータより作成。

その中でも、特に「スーパードライ」の好調さが目立つ(表4参照)。90年は麒麟の「ラガー」と「一番搾り」が好調で、また91年はアサヒの投入した新製品「Z」が1900万ケースの販売実績となったため、それぞれの年の「スーパードライ」の販売数量がそれらの影響を受けたようだが、それ以降は再び販売数量を伸ばし、アサヒビール全体のビール販売量に占める比率も徐々に高まっている。一時は「成熟化した」との声も聞かれた「スーパードライ」だが<sup>34</sup>、安定するどころかいまだ着実に成長していると言える。

表4. アサヒビールの全販売量に占める「スーパードライ」の比率

(単位: 万ケース)

	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年
アサヒビール全販売量	5402	9285	11855	12800	12950	13365	13247	14871	14739
「スーパードライ」販売量	1350	7500	10500	11300	10040	10500	10710	11950	12150
「スーパードライ」の比率(%)	25.0	80.8	88.6	88.3	77.5	78.6	80.8	80.4	82.4

※1992年以降は課税移出・引取数量。

出所：業界紙掲載のデータより作成。

### 「スーパードライ」の10年

1996年は「スーパードライ」10年目の年であるが、これまでの「スーパードライ」の歩みを振り返ってみると、87年の発売時からずっと、広告・宣伝で訴えようとしている内容がほぼ一貫しているということに気付く。

「スーパードライ」の初代の広告キャラクターは、国際ジャーナリストの落合信彦氏だった。CMでは、彼が米国人ジャーナリストと英語で議論する場面や原稿を執筆している場面などの“ハード”な仕事ぶりを、「飲むほどにDRY」という広告コピーとともにノンフェクション風に描いている。この商品は、対象を25～35歳くらいの男性に絞り、「辛口」の味を持っていることが特徴であったが、そういった「新製品のコンセプトを見た時から、男臭いCMに仕上げようと思った」とCM担当の吉岡宣伝課課長代理(当時)が語っている<sup>35</sup>。

以後、落合氏を「スーパードライ」の“顔”としたCMは約3年間続けられたが、1990年1月からは三人の米国在住の日本人学者が登場するものに変えられた。アサヒビールとして

<sup>34</sup> (日本経済新聞 1991/7/21)

<sup>35</sup> (日経流通新聞 1987/8/20)

は、「三人の学者が持つ『国際性』『知性』『男っぽさ』『充実した余暇』といった雰囲気、『スーパードライ』の商品イメージに重ねて」訴える意図があった<sup>36</sup>。

「スーパードライ」は91年に初めて販売数量が前年を下回った。このころの「スーパードライ」の広告は“世界のベストセラー”といった国際イメージを訴える傾向になっていた<sup>37</sup>のだが、92年の広告ではブランドイメージの一新を狙い、発売当初のような「辛口」「アルコール度数高め」といった男っぽい商品イメージに加え、若々しい感覚を加えることを図った。

「ダイナミックDRY」をキャッチフレーズに、映画やテレビドラマで当時人気だった若手俳優の加勢大周を起用し、「意識的に20代を狙った」（当時の商品企画課主任の今泉氏）<sup>38</sup>。

93年には俳優の宅麻伸を登場させ、「30代のヘビーユーザーに訴える」（今泉氏）狙いに変えたが、それと同時に夜11時以降に流すCMには「スーパードライ」のCMソングを歌うハウンドドッグの犬友康平自身を画面に登場させたものを起用、時間帯別に2本のCMを使い分けることで違ったユーザー層を取り込もうとした<sup>39</sup>。「『次』の主演となる20歳代を強く印象付ける」作戦に転換し、新しい顧客層の獲得に目配りを行なった<sup>40</sup>。

その後のCMでは働き盛りの男性が主演になっており、1996年7月の時点で放映されているCMでは、プロセラーの南波誠氏が海上で力強くヨットを操縦する様子が描かれている。

41

このように、若干のバリエーションはあるものの、「スーパードライ」の宣伝広告では「男臭さ」というテーマが貫かれているようだ。対象も、ほぼ20代から30代にかけての男性が主なターゲットとされている。アサヒビール自身、「CMで一貫して男の世界を描き続けてきたことが消費者に強い印象を与えた」と分析している<sup>42</sup>。

また、食品の命である「味」の面でも、「スーパードライ」には一貫した方針がある。発売以来、「辛口・生」をコンセプトとし、のどごしのさわやかな「すっきりとした味」を特徴としてきた。

鮮度の高さを追求するという方針も貫かれてきた。アサヒビールでは、本社と支社・支店や工場が行なう物流を一元管理する「フレッシュローテーション（鮮度管理）」体制を業界に先駆け確立してきたが<sup>43</sup>、1992年に就任した瀬戸雄三社長もとくにビールの鮮度管理に力を注いだ。1993年3月に自らを委員長とする「フレッシュマネジメント委員会」を社内に設置して以来、在庫のビールをリアルタイムで鮮度別に把握するという鮮度管理システムを同年8月に開発したのを始め、「マーケットレディ<sup>44</sup>」全員に電子手帳を持たせてビールの在庫や製造時期、売れ筋などの分析を迅速に行なうことによって工場から卸売業者への出荷時間短縮を図ったり、工場から酒販店への直送体制強化や物流拠点の整備などによって店頭で製品が並ぶまでの時間を短くする努力を続けてきた。この結果、製造してから出荷までにかかる時間が、1993年は平均6.5日、94年は5.8日、95年は5.4日となっている<sup>45</sup>。

36 (日経産業新聞 1990/1/12)

37 (日経流通新聞 1992/1/14)

38 (日本経済新聞 1992/1/13、日経流通新聞 1993/3/18)

39 (日経流通新聞 1993/3/18)

40 (日経産業新聞 1996/4/16)

41 (日本経済新聞 1996/7/8)

42 (日本経済新聞 1996/7/8)

43 (日経流通新聞 1990/10/23)

44 「マーケットレディ」の主な仕事は、①店頭活動（陳列の手伝いや、商品の先出し先入れ）、②情報の収集と提供（鮮度チェックや新商品情報）、などである。通常の営業のような売り込み活動は行わない。

45 (日経情報ストラテジー1995年10月号、p70)

「ビールは新しいほどおいしい」<sup>46</sup>とされる。アサヒビールでは、「スーパードライ」の味のコンセプトに一貫性を保ちつつ、鮮度管理に力を入れることで美味さを改善するというこの実現を図っていることになる<sup>47</sup>。

### 「スーパードライ」のブランド維持

広告宣伝でのアピール内容や鮮度管理の徹底といったことに一貫性を持たせることで、アサヒビールは「スーパードライ」のブランドイメージを固めてきたと言える。このような「スーパードライ」のブランド維持の一貫性は、同じく定番商品である「キリンラガービール」の場合と比較すればさらにはっきりしてくる。

キリンビールでは、1989年1月17日の記者会見で、「お客様本位の商品体系を新たに作っていく」（当時の本山社長）として、全商品ジャンルにわたるブランド戦略を打ち出した。具体的には、明確な個性と優位性が主張できるような商品群を取りそろえるフルライン戦略をとることであるが、この戦略転換の一環として、同社の柱であるラガービールのラベル変更（瓶）とデザイン変更（缶）を行なった。瓶のラベルに表示された「KIRIN・BEER」を「LAGER・BEER」に変え、缶のデザインも真ん中に「LAGER」と大きく描かれた白色を基調にしたデザインに一新した。それまでの「ラガー＝キリンから、ラガーはキリンの看板商品という地位に“格下げ”」<sup>48</sup>されたということである。キリンとしては、「お父さんが飲むビールのイメージを取り除き、若者に受け入れられるビールにする」<sup>49</sup>という方針であったようだ。

このフルライン戦略自体は、キリンの思惑とは裏腹に各商品特性の違いが消費者に伝わらず失敗に終わったとされるが、「キリンラガービール」に関してはイメージ一新につながったようだ<sup>50</sup>。このころから、瓶＝中高年向け、缶＝若者向け、というように同じ「キリンラガービール」でもターゲットを二分してアピールしていくという方針になった。92年には、缶ビールの文字デザインを「よりカジュアルで若々しいイメージを演出する」（当時のビール事業本部商品企画部長米井氏）ようにリニューアルし、さらにCMも瓶と缶の二本立てで放映するという「異色の構成<sup>51</sup>」を取った<sup>52</sup>。「ラガーのような巨大ブランドには、二つの顔があってもいい」（キリンビール）との戦略であったようだ<sup>53</sup>。

しかし、こうしたことが商品イメージの分散につながったのか<sup>54</sup>、93年の「キリンラガービール」の販売実績は前年比7%減に終わった。このため、94年のキリンビールは「キリンラガービール」の再活性化を第一の課題にかかげ、缶と瓶のパッケージデザインを4年振りに同じものに戻した。「瓶から缶への需要シフトが見られる中で、ラガー愛飲家の“取りこぼし”

46 （日経流通新聞 1996/7/9）

47 もちろん、他社でもビールの鮮度管理は行われていたであろうが、アサヒビールはそれを消費者にアピールすることにも力を入れてきた。（日経ビジネス 1996年7月22日号）

48 （日経産業新聞 1989/1/18）

49 （日経産業新聞 1989/8/8）

50 「『若い人が昔からのキリンビールの製品だとは知らずに飲み始めた』（キリンビール）。サラリーマンのビールだったラガーが、缶に限れば若者のビールになりつつある。」（日経流通新聞 1992/1/14）

51 （日経流通新聞 1993/3/18）

52 CMに登場するキャラクターも、中高年向けには俳優の仲代達矢、若者向けにはアイドルタレントの小泉今日子や牧瀬里穂らが登場していた。

53 （日経流通新聞 1993/11/23）

54 「結局、『あぶはち取らずに終わった』（大手ビールメーカー）。」（日経流通新聞 1994/1/20）

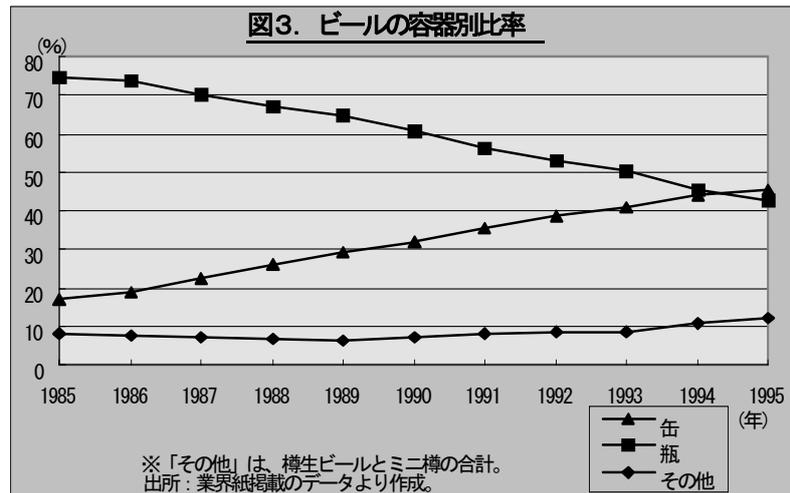
を防ぐ狙い」<sup>55</sup>であったようだ。広告の方も缶と瓶で統一した<sup>56</sup>。

このような一連の広告やラベルデザインの変更に加え、製法の変更まで行われた。1996年1月8日、麒麟ビールは「麒麟ラガービール」を生ビールに変更することを発表した<sup>57</sup>。麒麟ビールとしては、「ラガーは『熟成』という意味であり、処理方法とは関係がない。」<sup>58</sup>という点を強調しているのだが、首脳自らが「消費者が受ける鮮度感は『生』の方が上というのが現実だ。」<sup>59</sup>と認めるように、「麒麟ラガービール」の商品イメージを変える狙いがあったことも確かであろう。

麒麟がラガービールを発売して108年、アサヒの「スーパードライ」は今年が発売10年目と、それぞれの持つ歴史の長さは大きく異なるが、こうして最近の10年間だけを比べてみた場合、それぞれのブランドが経た道のりの違いが印象的である。

### ビール販売チャネルの変化

「スーパードライ」が発売開始される以前から、ビール市場では缶ビールの販売比率が増加しつづけていた（図3参照）。



仮に、酒販店が宅配するビールを瓶ビール、消費者自らが店頭で購入するビールを缶ビール

<sup>55</sup> (日経産業新聞 1994/1/7)

<sup>56</sup> 「イメージキャラクターとして新たに俳優のハリソン・フォード、伊東四朗、菊池桃子、筒井道隆の四人を起用し、『ミスタービール』のキャッチフレーズで、タレントたちが『ラガー』を飲み干すシーンを展開するという。」(日経流通新聞 1994/1/20)

<sup>57</sup> 1888年の発売以来、麒麟は主力のラガービールの製造過程において、最終段階である酵母のろ過処理を加熱処理で行ってきた。この処理を、フィルターなどを用いることによって酵母を取り除くという非加熱処理で行なうものが生ビールである。ちなみに、麒麟は1995年5月までに業務用の樽生ビール「麒麟樽詰め生ビール」を「麒麟ラガー樽詰め生ビール」に転換しており、この時点で生の「ラガー」が登場していたことになる。1995年11月に発売された冬季限定の「麒麟ラガーウィンタークラブ」も中身は生ビールにされたが、「『ラガー』ブランドとしての一貫性にこだわった結果」(日経産業新聞 1996/1/10)、パッケージには「生」とは表記されなかった。また、1996年1月の「ラガー」生転換の記者会見の際、「実際にはこれまでも市場に生と火入れ(熱処理)した『ラガー』が混在していた」ことが明らかにされた(日本経済新聞 1996/1/29)。

<sup>58</sup> (日経産業新聞 1996/1/9)

<sup>59</sup> (日経産業新聞 1996/1/9)

であるとする、缶ビール比率の増加を示す図3はそうした消費者個人によるビール購入が増えているということを表わしていることになる。

こうしたビールの購入形態の変化には、核家族化や単身者の増加、女性の社会進出などといった消費者のライフスタイルの変化という背景もあるだろうが、ビールの販売チャンネルが変化しているという事実も大きく関わっていると考えられる。醸造産業新聞社の推定によると、スーパー、コンビニエンスストア、ディスカウントストアという「新業態」でのビール販売量の比率は、1996年には2年前の94年に比べて8ポイント増加し4割弱になるという<sup>60</sup>。酒税法のもとで酒類販売免許取得という参入障壁によって保護されてきた酒類販売だったが、様々な規制緩和が進んでいた1989年に酒類販売免許制度も緩和され<sup>61</sup>、これによりスーパーやコンビニ、大手ディスカウントストアの免許取得申請が急増したのだった<sup>62</sup>。

「主婦が酒屋さんに電話をかける。『ビールをお願いします』。おうむ返しに酒屋さんが聞き返す。『どのビールですか』——。ビールの注文に銘柄の指定が必要になったのはごく最近である。」<sup>63</sup>消費者自らが商品の選択権を持つとき、強固なブランドイメージを構築していることは非常に大きな強みとなるだろう。

## 5. おわりに

最近のアサヒビールのお話としては地域限定ビールや「アサヒ生ビール黒生」の好調さが伝えられているが<sup>64</sup>、やはり「スーパードライ」がアサヒビールの屋台骨であることに変わりはない。本稿で振り返ったこの10年のビール市場の様子からも判るように、「スーパードライ」の発売はアサヒビールのみならずビール市場全体にとって大きな影響を与えた。また、それが単なる“出来事”で終わらず、現在までずっとその影響力を保ち続けていることは非常に興味深い事実である。

アサヒのビール販売数量全体に占める「スーパードライ」の比率が高いため、その一極集中

<sup>60</sup> (日経ビジネス 1996年7月15日号)

<sup>61</sup> このときの主要な改正点は、①店舗面積1万平方メートル以上の大型店にも特例措置として200万人(都道府県別)に一店づつの割合で洋酒販売に限定した免許を与える、②それまで半径100メートル以内の場合(営業地域)に一店しか認めていなかった人口30万人以上の都市の主要駅周辺(商業地域)での免許を半径50メートル以内とする、③それまでは公立小学校の学区を基準に世帯数で許可していたものを市町村単位に改めたうえ地域の人口に応じて(1)1500人(2)1000人(3)750人に分類し地域別に一店を認める、④高級ウイスキーや地酒など既存の酒販店との競合が少ない酒類については通信販売(無店舗販売)も認める、といった内容である(日経流通新聞 1989/9/14)。①によって、限定付きながら大型店にも酒類販売の可能性が開かれたことになる(この限定条件も、3年後に改めて申請すれば一般の酒販店と同様の「全酒類小売販売免許」とすることが出来た。現在では、大型店でも新規出店の際は酒類販売免許が与えられる。)。また、②・③によって、新たに取得可能な酒類販売免許の枠が確保されたことになる。

<sup>62</sup> 「スーパー、コンビニがこれほど酒類販売免許の取得に躍起になっているのは、『販売力が向上すれば酒類の商品開発力も高まり、店に新たな客層を呼び込める』(西友の前川洋明銘店部部長)とにらんでいるからだ。コンビニでも、店に酒を置くか置かないかによって売上高で三割、集客力で一割は違うといわれ、酒の魅力がいかに大きいかかわかる。」(日本経済新聞 1989/9/27 夕刊)

<sup>63</sup> (日経流通新聞 1989/6/10、サントリービール事業部ビール研究所研究員の奥田高子氏の文章より。)

<sup>64</sup> 1995年のアサヒビールの地域限定ビールの販売実績は1004万ケースである。また、1995年10月に発売が開始された「アサヒ生ビール黒生」は、1995年末までに販売目標20万ケースを上回る73万ケースを販売し、1996年も1-7月の累積販売量が351万ケースとなっている。

状態を危惧する意見もこれまで多くなされてきた。確かに、「スーパードライ」が消費者の支持を得られなくなったときに備えて第2・第3の柱を育成しておくことも必要かもしれないし、またアグレッシブな企業として常に新製品開発に力を注ぐことも意味があるだろう。

しかし、「スーパードライ」の現在の強みを守ってその好調さを維持する努力も、新製品開発でヒットを狙うことと同様に非常に重要であると言える。そして、その「スーパードライ」の強みということ考えた場合、発売以来の「スーパードライ」の一貫したブランドイメージが大きな意味を持っているように思われる。今後もこのブランドイメージを保っていけるのか、また、将来「スーパードライ」が何らかの原因で危機に陥った場合にこのブランドをどう取り扱うのか。そういった際のアサヒビールの対応によって、ビール市場の様子がさらに変化することは間違いなさそうだ。

#### 参考：アサヒビールの売上高と経常利益の推移

	1985年	1986年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年
売上高(百万円)	236,383	259,357	345,112	544,866	655,073	730,800	739,132	770,601	756,059	875,242	870,463
経常利益(百万円)	3,270	5,321	9,388	14,962	18,705	17,246	17,449	14,034	14,692	21,432	21,744

※本稿の作成にあたっては、資料提供などの面でアサヒビール(株)広報部広報課よりご援助いただきました。あらためてここにお礼申し上げます。

#### 【参考文献】

- ・石山順也(1987)『アサヒビールの挑戦』日本能率協会
- ・海藤 守(1996)『比較日本の会社'97 洋酒・ビール』実務教育出版
- ・日経産業新聞
- ・日経ストラテジー1995年10月号
- ・日経ビジネス1996年7月15日号、1996年7月22日号
- ・日経流通新聞
- ・日本経済新聞
- ・ペンダグラスト、M. (1993)『コカ・コーラ帝国の興亡』徳間書店

文責：神戸大学大学院経営学研究科 博士前期課程 清水 信年