

9 6 年アサヒ V S キリン

基礎演習 8 組

## 目次

はじめに.....	3
要約.....	4
第1節.....	5
第2節.....	5
第3節.....	5
第4節.....	6
第5節.....	6
第6節.....	6
第7節.....	7
第8節.....	7
終わりに.....	7
参考文献.....	8

## はじめに

95年度はアサヒが麒麟に『スーパードライ』により快勝であったが、96年度ははたして、このままアサヒのリードでいくのであろうか？この論文は96年度のビール商戦をアサヒを中心に見ていくことにするのである。

## 要約

96年度のビール商戦はまず初めはアサヒと麒麟のCM争いで始まり、その次に主力商品の一本化を行い両社とも経費を削減し、生き残り戦争にのぞんだのである。そして、アサヒはさらに大投資や『フレッシュマネジメント』運動などで麒麟に差を開けようとしたら、そのおかげで、ついにトップブランドにのぼりつめたのである。しかし、大投資のおかげでかなりのリスクを背負い経営が苦しくなったり、全国シェア拡大にもお金を使いすぎたのでこの処理にアサヒは今後の課題となるだろう。この課題を乗り越えれば、間違いなく、トップブランドの地位は揺るぎのないものになるだろう。結局のところ、96年アサヒはビール商戦を勝ち抜いたのである。

## 第一節キリン・アサヒ、「生」首位争い

96年、キリンとアサヒの首位争いは、かなり激化し、両者は、CMについても、激化の波が押し寄せたのである。「アサヒビールは、『生ビールで売り上げナンバーワン』というコピーを使った、『スーパードライ』の広告宣伝を96年も継続する。キリンは、『ラガーは生になります。』と、CMを開始、宣伝合戦が激化しつつある。95年は、ブランド別出荷量は、キリンラガーが、業界トップで、スーパードライは、2位であったが、生ビールに限定すればトップであった。そこで、アサヒは、『生ビール売り上げナンバーワン』と、93年から、宣伝広告で、訴え続け、96年もまた同じように、訴えるのである。」<sup>i</sup> 広告宣伝において、どちらも負けてはいないが、やはり、アサヒは負けず嫌いであるのが分かる。広告宣伝においても、96年度のビール競争は、激しい幕開けとなった。

## 第2節キリン・アサヒ主力商品の一本化

キリン・アサヒは、96年に、無駄な経費を省くために、ある決断をした。それは、主力商品の一本化であった。「キリンは、ドイツから輸入していた高級ビール『ケーニッヒビルスナー』・アサヒは『ダブル酵母』の販売を打ち切った。両社は、営業力を、主力の『ラガー』『一番搾り』（キリン）、『スーパードライ』（アサヒ）に集中する考えだった。なぜなら、業界全体でも主力商品が市場に占める割合は、年々上昇しつつあるからである。」<sup>ii</sup> こうした両社の主力対決は、まさに、ビール競争に対する下準備であり、この主力一本化傾向は、己の武器を磨くことによって、ますますビール商戦は、緊迫したものへとなるのである。

## 第3節アサヒの一貫した販促結実

アサヒは、キリンに販売量でトップになるために、ある一貫した販促活動をしていたのである。「『スーパードライ』についての瀬戸雄三アサヒ社長の方針は、就任以来、一貫している。新鮮なビールを店頭へ届けようとする『フレッシュマネジメント運動』の推進と、徹した地元密着の営業だ。今年は、製造日から12日以内に店頭までビールを届ける方針を決めている。昨年の平均日数から、二日の短縮になる。アサヒは『スーパードライ』急成長の大きな要因を『店頭商品が一段と新鮮になり、味が良くなったことにある。』と分析している。」<sup>iii</sup> このように、アサヒは社員の販売態度まで行き届いた視野の広さがあるゆえに、キリンに販売量のトップの座を奪い取ったのである。

#### 第4節 アサヒの弱点その

アサヒは『スーパードライ』の活躍のおかげで快進撃を続けるが、その裏で、ある悩みが出てきていたのである。「アサヒは営業利益で逆転している。とはいえ、96年12月通期の経常利益は、キリンの710億円に対し、アサヒは220億円と、差は大きい。アサヒに財テクの後処理が続いているうえ、先行投資や、子会社支援で、借入金負担が重いなど、蓄積の差が出ている。」<sup>iv</sup>営業利益をあげるために投資をひたすら行ったゆえに、このようなリスクを背負う羽目になってしまったのである。しかし、このリスクを乗り越えれば、全てにおいてアサヒが、ビール業界のトップの座に君臨するのは、間違いないだろう。

#### 第5節 アサヒの弱点その

アサヒは営業利益の次に、商品別販売量でもトップの座に就いたが、営業利益の時も言ったが、やはりまだまだ油断ができないと思う。「これまでのところ、会社の歯車が上手くかみ合っているが、気は許せない。会社全体のシェアは5月がキリン47.1%《前年比1.9ポイント減》・アサヒ29.1%《同2.5ポイント増》とまだ開きは大きい。『キリンラガー』のトップからの転落は図らずも、ビールのブランドがもろい基盤の上に立っていることを示した。体制に（すき）ができる時、『スーパードライ』も『ラガー』と同じ道をたどる可能性がある。」<sup>v</sup>アサヒの弱点は、やはり、全国シェアが狭いところにある。土台を築き、そして、その土台の上から大量生産を行えば、今のトップの勢いは、揺るぎ無いものになるだろう。

#### 第6節 アサヒの弱点その

いよいよアサヒが地盤を固めるために、シェア拡大を計り、『ドライ』が快走し続けるだろう。と思われたが、新たな死角が急浮上した。「ドライの投入で業績が急上昇し、昨今は、以前の苦勞を知らない中堅・若手営業マンが増えた。この7月は、『ドライ』の売れ行きの急増で小売店への納入遅れが続出した。」「キリンなど他社が販促で、攻勢をかけているだけに一部の話だとしても、気がかりだ。」「飽食の時代の今、消費者は以前よりも飽きやすく移り気だ。『ドライ』対抗の強力な新製品が他社から出ればもとより、それだけでなくとも市場シェアは変動しやすい状況にある。アサヒの足元は盤石ではない。」<sup>vi</sup>このように、販促活動の一本化という柱が崩れかかっている今、かなり危ういものになっている。再び初期の『フレッシュマネジメント』作戦を思い出し、すぐに修復しなければ、とてつもないリスクを背負うことになるだろう。

## 第7節『スーパードライ』快走

96年6月アサヒと麒麟の主力対決の緒戦結果は、驚くほどのものになった。「アサヒビールが43年ぶりに麒麟ビールからビールのトップブランドを奪還した。一日、両社がまとめた6月の販売実績によると、『アサヒスーパードライ』が『麒麟ラガー』を抜き、商品別販売量トップに躍り出た。麒麟は1月に『ラガー』を生《なま、日熱処理》ビールに変更し、『スーパードライ』を突き放す作戦に出たが、勢いを止められなかった。麒麟は、6月末から缶入り『ラガー』をアトランタオリンピックにあわせて、特別にデザインした商品に全面的に転換したが、トップの座を守りきれなかった。」<sup>vii</sup> 96年ビール商戦の緒戦はアサヒの麒麟を寄せ付けない『スーパードライ』の勢いのすごさに驚かされた。アサヒがどこまでこの勢いを続けられるか楽しみである。

## 第8節アサヒの弱点補強

アサヒは弱点である 土台 = シェア作り に専念した。茨城工場を増強し、次に四国工場を増強し、そして北陸工場の踏ん張りで生産を活発にし、最後に九州において、シェア争いに参戦したのである。「業界推定で九月単月の九州地区のシェアは、アサヒ47%・麒麟43%と 単月で初めて、アサヒが首位に躍り出たが、十月には麒麟が48%とアサヒ《42%》を逆転、トップに返り咲いた。全国シェアではトップの麒麟を九州ではアサヒが猛追している。」<sup>viii</sup> ついに九州シェアでアサヒがトップに返り咲いたのも、つかの間、麒麟の底力によって逆転されたが、この争いまでこぎつけたアサヒの勢いは目覚ましいものがある。全国シェアまでトップに立つと、もう、アサヒの首位は確定で不動であると思う。アサヒの計画性のある攻撃にまだ麒麟は粘っているが、今後相当苦しいものになるであろう。

## おわりに

96年度のビール商戦は、アサヒの『フレッシュマネジメント』効果と、大投資によるシェアの拡大によって、麒麟にどれだけ差を開けたのだろうか？前年に引き続き、『スーパードライ』は好調なので、『スーパードライ』一本化をはかり、工場への大投資、それによっての大量生産が可能になり、シェアは拡大、そして販売量トップならびに総生産量もトップになった。麒麟も『ラガー』で一本化をはかり巻き返しを見せた。中でもアトランタオリンピックで見せた、(さわやかさ)を売りにしたCM攻撃で『ドライ』の勢いを止めようとした。しかし、やはりそれでは、『ドライ』は止められず、全国シェアのト

ップを目指し、『ドライ』は快走し続けた。96年度のビール商戦は『ドライ』の圧勝であった。

- 
- i キリン・アサヒ、「生」首位争いし烈に - - アサヒ、今年もCMで一位訴え。  
96年1月14日 『日本経済新聞』
  - ii 不振のビール販売打ち切り、キリン・アサヒ、主力商品に集中。  
96年4月19日 『日本経済新聞』
  - iii 6月、「ドライ」、「ラガー」抜く - - アサヒ、一貫した販促結実。  
96年7月2日 『日本経済新聞』
  - iv 営業利益、アサヒ、キリン抜く、6月中間期 - - 「スーパードライ」快走。  
96年6月26日 『日本経済新聞』
  - v 6月、「ドライ」、「ラガー」抜く - - アサヒ、一貫した販促結実。  
96年7月2日 『日本経済新聞』
  - vi 好調アサヒビールの死角 - - 「ドライ」に沸き、現場慢心（経営の視点）  
96年9月15日 『日本経済新聞』
  - vii 6月のビール販売、「ドライ」、「ラガー」抜く - - アサヒ43年ぶり首位。  
96年7月1日 『日本経済新聞』
  - viii 火花散るキリンVSアサヒ、シェア争い九州で激化 - - 10月、キリンが首位奪還。  
96年11月26日 『日本経済新聞』

## 参考文献

- キリン・アサヒ、「生」首位争いし烈に - - アサヒ、今年もCMで一位訴え。  
96年1月14日 『日本経済新聞』
- 不振のビール販売打ち切り、キリン・アサヒ、主力商品に集中。  
96年4月19日 『日本経済新聞』
- 6月、「ドライ」、「ラガー」抜く - - アサヒ、一貫した販促結実。  
96年7月2日 『日本経済新聞』
- 営業利益、アサヒ、キリン抜く、6月中間期 - - 「スーパードライ」快走。  
96年6月26日 『日本経済新聞』
- 6月、「ドライ」、「ラガー」抜く - - アサヒ、一貫した販促結実。  
96年7月2日 『日本経済新聞』
- 好調アサヒビールの死角 - - 「ドライ」に沸き、現場慢心（経営の視点）  
96年9月15日 『日本経済新聞』
- 6月のビール販売、「ドライ」、「ラガー」抜く - - アサヒ43年ぶり首位。  
96年7月1日 『日本経済新聞』
- 火花散るキリンVSアサヒ、シェア争い九州で激化 - - 10月、キリンが首位奪還。  
96年11月26日 『日本経済新聞』

---