

# キリンのアサヒ ビール戦争夏の陣の勝者は?

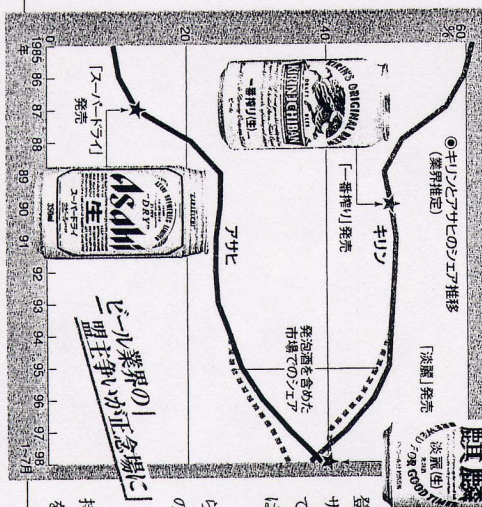
## 発泡酒の大ヒットで反撃のキリン ビールの土俵で横綱相撲のアサヒ

1998年、発泡酒を除いたシェアでアサヒがキリンを逆転しそうだ。しかし、キリンが青水の陣で投入した発泡酒も爆発的なヒットに。ビールの主力銘柄にも回復の兆しが見られ、打倒アサヒへ力がこもる。アサヒは「スーパードライ」の小瓶が好調で着々とトップを固める。発泡酒市場がどこまで成長するかで、勢力図は大揺れする可能性も。

キリンビールの佐藤安弘社長が、大ヒット中の発泡酒「麒麟 淡麗(生)」に、新たに容器を繰り返し利用できる小瓶タイプ(334ml)を追加する方針を決めた。詳細は極秘扱いだが、キリン復活の切り札の1つとして、1999年早々に商品化される可能性が高い。価格は缶入り清涼飲料並みの1本120円前後となる見通しで、実現すれば、ビール業界だけでなく、広く飲料市場に「キリン・シヨック」が走るの間違いはない。

### 98年の勝負は1勝1敗か

ここ数年のビール業界の話題といえば、つまるところ、次の2点に集約されると言われている。キリンはどこまで落ちるか。そして、アサヒビールの勢いは、いったいどこまで続くのか。



アサヒがどこまで底をついた13年前、両社のシェアが51.8ポイントも離れていたことを考えれば、樋口会長が躍りするのも無理はない。アサヒの出荷量の92%を占める「スーパードライ」の売れ行きは前年比8%増と相変わらず好調で、発泡酒を除いたビール市場で、アサヒが初の年間首位に立つのはかなり確実な情勢だ。

だが、このままキリンが落ち続けるのかといえば、むしろ「反転への確かな手ごたえを感じている」と話すキリンの佐藤社長の言葉が、説得力をもち始めている。

2月に発売した淡麗は食品業界で今年最大のヒット商品であり、近く清涼飲料並みの低価格で登場する予定の新製品は、アサヒのスーパードライにとっても、かつてない脅威となるはずだ。これまでの守り一辺倒から、キリンがようやく反攻への足がかりをつかみ始めている。アサヒもスーパードライに対する消費者の高い支持を背景に、キリンの挑戦を真っ向から受けて立つ構え

だ。2強のせめぎ合いは、3番手のサッポロビールや4番手のサントリーの存在さえかすめてしまうほど、目に見え激しさを増している。

### 「青水の陣」で臨んだキリンの賭け

今年1月、キリンの佐藤社長は全社に向けた年頭の挨拶を、こんなふうに切り出した。「98年は反転、反攻の年にする。もはや後には一歩も引けない青水の陣を敷き、私自身、一チャレンジャー(挑戦者)として商戦に臨む覚悟だ」。

この言葉通り、今年のビール商戦で最初に仕掛けたのは、アサヒでもサッポロでもなく、王者のアサヒをかなぎり捨てたキリンだった。

かつて「ビールもどきの発泡酒は出さない」と宣言していたキリンが、この2月、「おいしさでは負けられない」という宣伝とともに、発泡酒の淡麗を発売した。味をいそ、すっきりしたのと越したスーパードライに近づけ、350ml缶で45円と既存のビールより33%安い「納得価格」を売り物に、「ストロウ・ザ・ドライ」(スーパードライの勢いを止める)の戦略商品に仕立て上げた。

アサヒの瀬戸雄三社長も、最初に「負けられない」という宣伝文句を目にしたときは、「キリンさんにしては、ずいぶん思い切った、挑戦的なコピーだなという印象を受けた」と話す。

淡麗をめぐるのは、アサヒのある営業幹部がこんな逸話を明かす。「5月から6月にかけて、大阪のミニマや東京、新宿などの酒販店に、辛口セ

ットや辛口パワックと称する6缶セットが出回った。社員を店に連れつけて調べさせたところ、キリンの営業マンが店の裏手で、スーパードライの6缶パワックから3缶を引き抜き、淡麗に差し替えていた」と言う。そのうえで、「両方を飲み比べて、味と価格の差を実感してください」と、消費者に試験を勧めていたというのだ。

もつとも、キリンの首都圏営業本部長を務める白石英雄常務は、こうした噂を否定する。「卸や小売店が独自の判断でするならともかく、売り上げの半分がアサヒに回ってしまうような施策をキリンが自らやるわけがない。悪質な中傷だ」と切り返す。

その真偽はさておき、キリンが小売店に対して「淡麗をスーパードライの隣に並べて売ってください」と積極的に働きかけたのは事実。本社の内勤職員500人を総動員して、街頭で淡麗のサンアクション(試飲品の提供)活動を展開したのも、キリンにとっては初めての試みであり、従来の新製品とは明らかに意気込みが違っていた。

そのうえ、本社からは現場の営業マンに対して「自社商品の食い合いは恐ろしい」と警告している。



アサヒの瀬戸社長は大阪工場での試飲を勧誘

れるな。管理職クラスに対しては「淡麗を売ってきた営業マンに、「ラガーや一番搾りの方はどうなっているのか」などと余計な圧力をかけるな」といった指示も飛んだ。

自社商品との食い合いも恐れない積極的な売り込みの気持もあって、淡麗は発売からわずか2カ月で、先行するサントリーの「スーパーホップス」やサッポロの「ドラフトイースペシャル」を抜き、一気に発泡酒市場のトップ商品に躍り出た。年内の販売目標も、当初の1600万ケース(1ケースは大瓶20本で換算)から、2倍の3200万ケースに引き上げた。これは発売初年度としては、90年に大ヒットしたキリン「一番搾り」の3500万ケースに匹敵する売れ行きだ。

年初の「反転宣言」から5カ月。コーネルフワンエック明けに開いた全国支社長会議で、キリンの佐藤社長は居並ぶ幹部の前に、改めて傲を飛ばしている。

「淡麗の発売を機に、現場の営業マンは数年ぶりに、現場で確かな手ごたえと達成感を抱き始めている。この芽を大切に育てたい。そのために、コンクアパーセントでもいい。98年の総出荷量を前年比プラスに押し上げよう。今の勢いを来年につなげるため



キリンの佐藤社長は自ら試飲で試飲品を配った





# 佐藤 安弘 キリンビール社長に聞く ビール立て直し再びトツ狙う

「ある酒販店から「キリンさん、一番搾りを取り扱ってやるよ」と言われました。でも、張り切って会社に戻ると、「ラガーはどうなっているんだ」と上司に言われるんです」

3年前、支社の若手社員からこんな極みを聞いた時、営業方針に一貫性が欠けていると強く感じた。本来、ラガーの強い地域、一番搾りの強い地域というエリアによる嗜好の違いはあるはずなのに、かつてのキリンはそれを無視していた。

だが今は違う。ラガー、一番搾り、淡麗の主力3ブランドのうち、どれを優先して販売していくかは、その地域の特性を知っている支社が決める。営業に反映させている。第一線に立つ社員が迷うことはなくなったはずだ。

チアランド戦略の考え方は支社レベルまで浸透し実行に移されている。そのマルチアランド戦略をスムーズに進められた要因としては、昨年発売した淡麗の好調が大きい。月次ペースでは一番搾りより淡麗のほうが上回る

ことさえある。地域によってはもつとその傾向が強く出ており、全社でも年間を通して、一番搾りを抜いてしまう可能性も出てきた。

だからといって「淡麗よりも一番搾り売ってこい」となどは絶対に言うつもりはない。かつての失敗を繰り返すことになるからだ。

一部にある「淡麗が自社のビールを食っている」という指摘を否定するつもりはない。だが、ライバルのスーパードライを

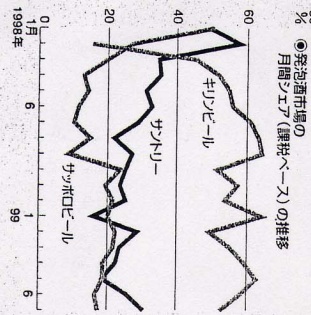
止めるためには、淡麗だけでなく、ビールを立て直さなければ難しいだろう。現状ではまだ下げ止まらなかったと言え



「淡麗の好調は本当に喜ばしく、佐藤社長」

る状況ではないが、その状況に甘んじている考えは毛頭ない。チアランドの強化策を打ってビールでも再びトツを狙っている。

## 発泡酒ではキリンの圧勝続く



「スターニー」という家庭向けの新商品があったが、今年はドライに傾いては新商品は投入していない。それを補ったのは徹底した営業努力だ。5月からは酒販店の店頭でジャンケンやゲームなど、販促のための催し物を頻繁に開催。こうした現場の努力が実り、スーパードライは量販市場でも底堅さを見せている。首都圏、中部地区を地盤とする酒販チェーン、ライオン・ト

## 一部に頭打ち懸念流れるが...

だが一方で、頭打ち説もある。メルリオン証券の柴沼修一シニアアナリストは「ドライは業務用で出荷を増やしているが、躍進を支えてきた缶の伸び率が落ちてきている。主力チアランドになる商品を投入すべきだと厳しい。流通関係者のなかにも「ドライの伸びが停滞している」という証言は多い。

こうした見方についてアサヒは真つ向から反論する。その根拠の1つとして挙げるのが、今年の中元商戦だ。法人需要の低迷で他社が厳しい戦いを強

# 福地 茂雄 アサヒビール社長に聞く ドライのチアランドは加速している

他社の主力ビールが軒並み出荷を落とすなか、スーパードライだけが前年比プラスを続けている。増加率がかつてのような2ケタではなくなったこと

をもって「ドライは伸び悩んでいる」と言う人かいるが、それは誤りだ。増加率が低く見えるのは、それだけポリユームが小さくなったからであり、決してチアランドに陰りが出てきたからではない。

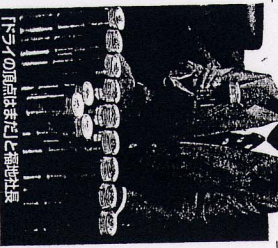
ある業界紙が毎年実施している調査では、20代の80.8%がスーパードライを支持しているという結果が出てい

る。前年比で6.4ポイントも支持率が上がった。当社の調査でも同様に20代の若年層から高い支持を得ている。嗜好性の強いビール

は、よほど強い商品が登場しない限り自分か支持しているものを飲み続けるのが一般的だ。今年の中元市場でのシェアが50%を超えたことを合わせて考えると、スーパードライのチアランド力は、陰りが出てきたどころか一層加速していると言える。

そもそも、アサヒ以外の3社のビール出荷は1～7月の累計で前年比86%、104%だったスーパードライと18ポイントも差がある。この環境下で出荷を4%増やしている商品に對して「伸びが止まった」と言うのは「た

また当社は、チアランドフォーメーションがしつかりしているから、自社の商品同士で食い合うこともな



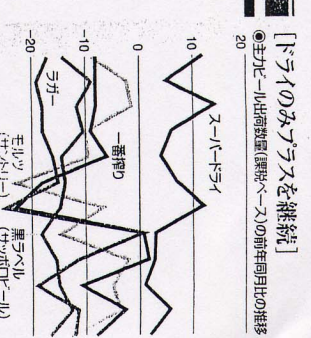
「ドライの成長はまだと福地社長」

いられるなか、アサヒは前半実績をクリアした。中元市場のシェアは50%を超えたと主張し、「ギョト市場の動向は、ビールのチアランド力を示す先行指標。ドライはまだ拡大する」と、岡田取締役は強気の姿勢を崩さない。

## 発泡酒間の争いが秋以降の焦点に

熾烈な争いを続けるキリンとアサヒは、戦術の違いこそあれ夏商戦までは両社とも出荷数量を伸ばした。勝負は秋以降に持ち越したといえるだろう。

その際で注目ののはサッポロ、サントリード。1～7月の出荷はそれぞれ7.3%、6.6%の大幅なマイナスとなり、懸命に挽回策を模索している。



を侵食している」(流通関係者)。この傾向が続けば、キリン、アサヒという上位2社の争いにも影響を与える。

キリンは淡麗が低調とはいえ、「ラガー、一番搾り」というビールの立て直しは道半ば」(前田仁チアランド部長)なのが見え始めた。淡麗の勢いを維持し、発泡酒市場で勝ち続けることがキリンがトツ争いを続ける最低条件となる。ビールが上向く前に淡麗の勢いが止まるようなら、アサヒ追撃はおぼつかない。

秋以降の焦点は、販促キャンペーンで販促を目指すサッポロの「アロイ」や出足好調なメガナムドライなどと、淡麗がどう戦っていくかだ。スーパードライの独壇場がどこまで続くかという点と合わせて、今後のビール・発泡酒市場を大きく左右するポイントになるだろう。(細田 孝宏)



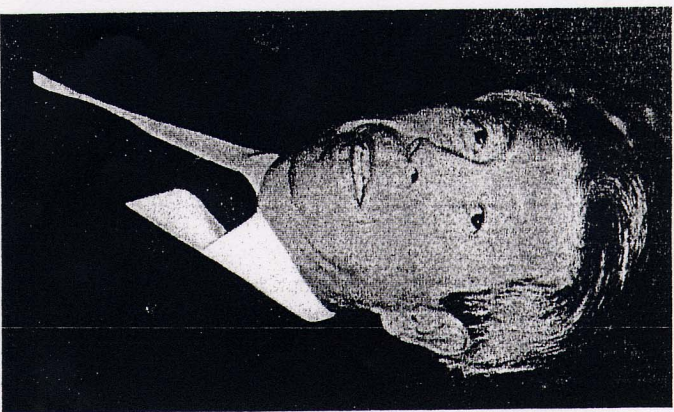








# 悲願のシェア10%達成 ビール・発泡酒事業黒字化 目指す



サントリー社長  
岩野信一郎

一九六三年にビール事業に参入したサントリー。四年、大手メーカーとして初めて発泡酒を発売した。昨年は発泡酒の新商品「マクナムドライ」が需要が逼迫するほど売れた。この勢いによって、二〇〇〇年にはビール・発泡酒事業の黒字化を目指す。



おうれしかつた。

麦芽一〇〇物というのは、ビール  
のまぎが出てくる。年が明けて他社  
も麦芽一〇〇物ビールを発売したり  
しているが、「モルツ」も二月に天  
然水でリニアールし、中身に致す  
るこだわりを積極的にアピールして  
いく。当社は、他社に比べてビール  
の規格は小さいので、どんなクワ  
ンを増やしていかなくてはと懸って  
いる。

—— サッポロビールの青中が売え  
てきた？

鳥井 サッポロさんはビール専業だ  
し、当社はビールのほかにお酒や  
飲料なども扱う総合食品企業。中良  
—— 海外では、中国でのビール事  
業が軌道に乗っている。

鳥井 実は、日本のビール会社とし  
て中国に進出したのは、当社が最初。  
八四年に江蘇省連雲港市に「中国江  
蘇三得利食品有限公司」を設立し、  
「王子」「新世紀」というビールラ  
ベルとシェア九〇物という高評価を  
得ている。それから、九五年には現  
地企業と合弁で「三得利啤酒有限公  
司」を設立してビール事業を始めて

## 発泡酒、定着

ドライ」の発売を始めた。

二〇〇〇年前後の商品では〇円という

のは、かなり違つてしまつた。

—— 一方、ビール・発泡酒で、昨  
年、シェア一〇物を超えた。

鳥井 シェア一〇物というのは、佐  
治敬三会長（九九年一月逝去）の  
悲願だった。佐治が亡くなる前の九  
月から四月連続で達成でき、とて

—— 発泡酒市場は九年、ビー  
ル・発泡酒市場において約二割を占  
め、定着した感がある。その中でサ  
ントリーは「スーパーホップス」に  
加え、昨年六月、新たに「マクナム

増え、当社もマクナムはもうさん  
さん、オーストラリアなど非常に多  
くの国から輸入している。

増え、当社もマクナムはもうさん  
さん、オーストラリアなど非常に多  
くの国から輸入している。

## ベンチャー精神

—— 一九九年二月決算は増収増  
益。二〇〇〇年の決算では、ビー  
ル・発泡酒事業の黒字化が見えてき  
たのでは。

鳥井 六三年にビール事業に本格参  
入して以来赤字が続いていたが、昨  
年の「マクナムドライ」が好調だ。  
一月はビールが前年同月比一・一物  
増、ビール・発泡酒でも同一・五物  
増、ビール・発泡酒でも同一・五物  
増で、ビール五社で唯一、シェアを  
上げています。

今年のビール・発泡酒の販売目標  
は、前年比一四物増の五八〇万ク  
リを売込で、特にマクナム  
ドライは、前年倍増の二七六〇万ク  
リと大きく伸びると思つていま  
す。健康指向でマクナムとなったク  
リは、九九年は横ばい。ただ、前々年  
の意味で底が広がったと思つ。二〇  
〇〇年も需要は増えたい。市場  
の傾向としては輸入マクナムがだい  
だい

—— 低価格商品が善戦  
ウイスキーも

年の後押しが目指している。

鳥井 ウイスキーは、九九年も販  
量は伸びている。対前年比二割程  
度の伸びになっているが、売り上げが  
ほぼ横ばい程度で伸び悩んでいる。業務  
用。一方で家庭用は、一〇〇〇円前  
後のウイスキーが売れている。これ  
は発泡酒と同じ理由からだろうと思  
う。

—— 低価格商品が善戦  
ウイスキーも

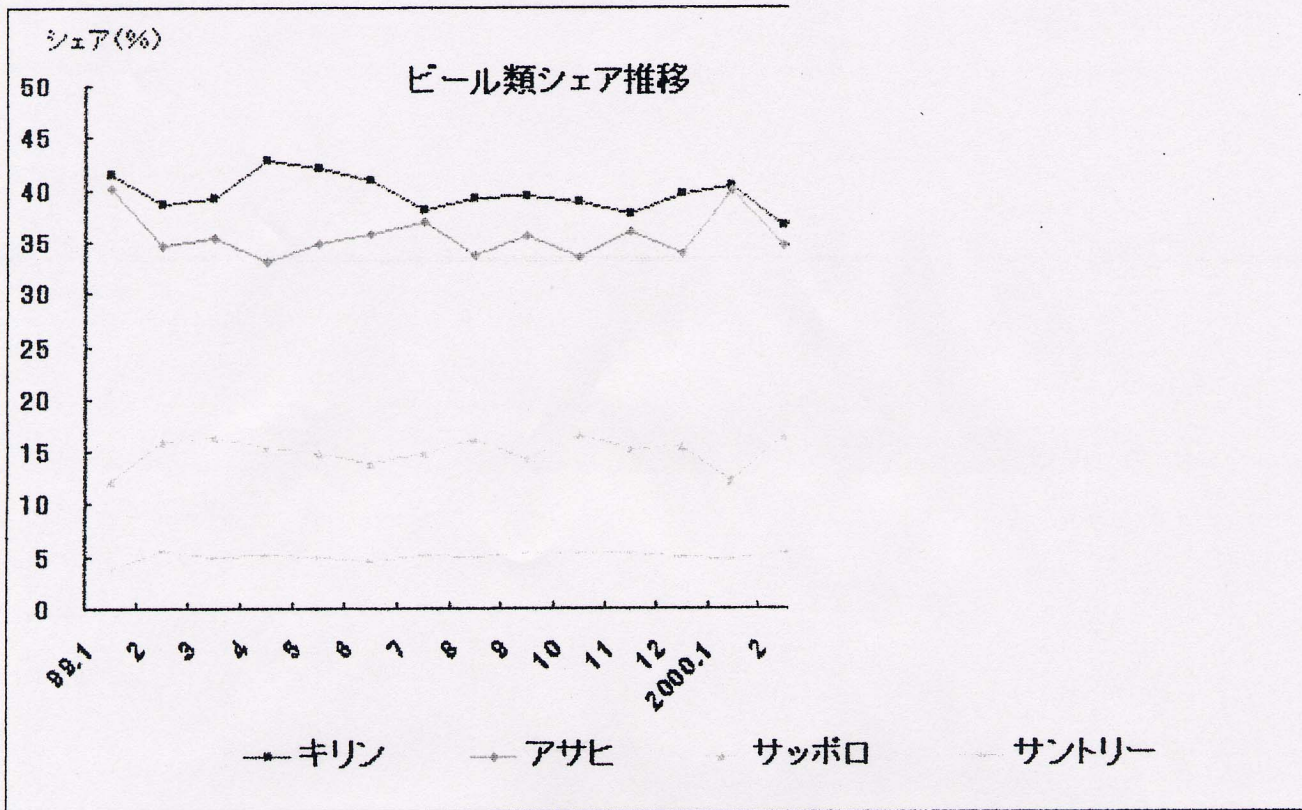
年の後押しが目指している。

鳥井 ウイスキーは、九九年も販  
量は伸びている。対前年比二割程  
度の伸びになっているが、売り上げが  
ほぼ横ばい程度で伸び悩んでいる。業務  
用。一方で家庭用は、一〇〇〇円前  
後のウイスキーが売れている。これ  
は発泡酒と同じ理由からだろうと思  
う。



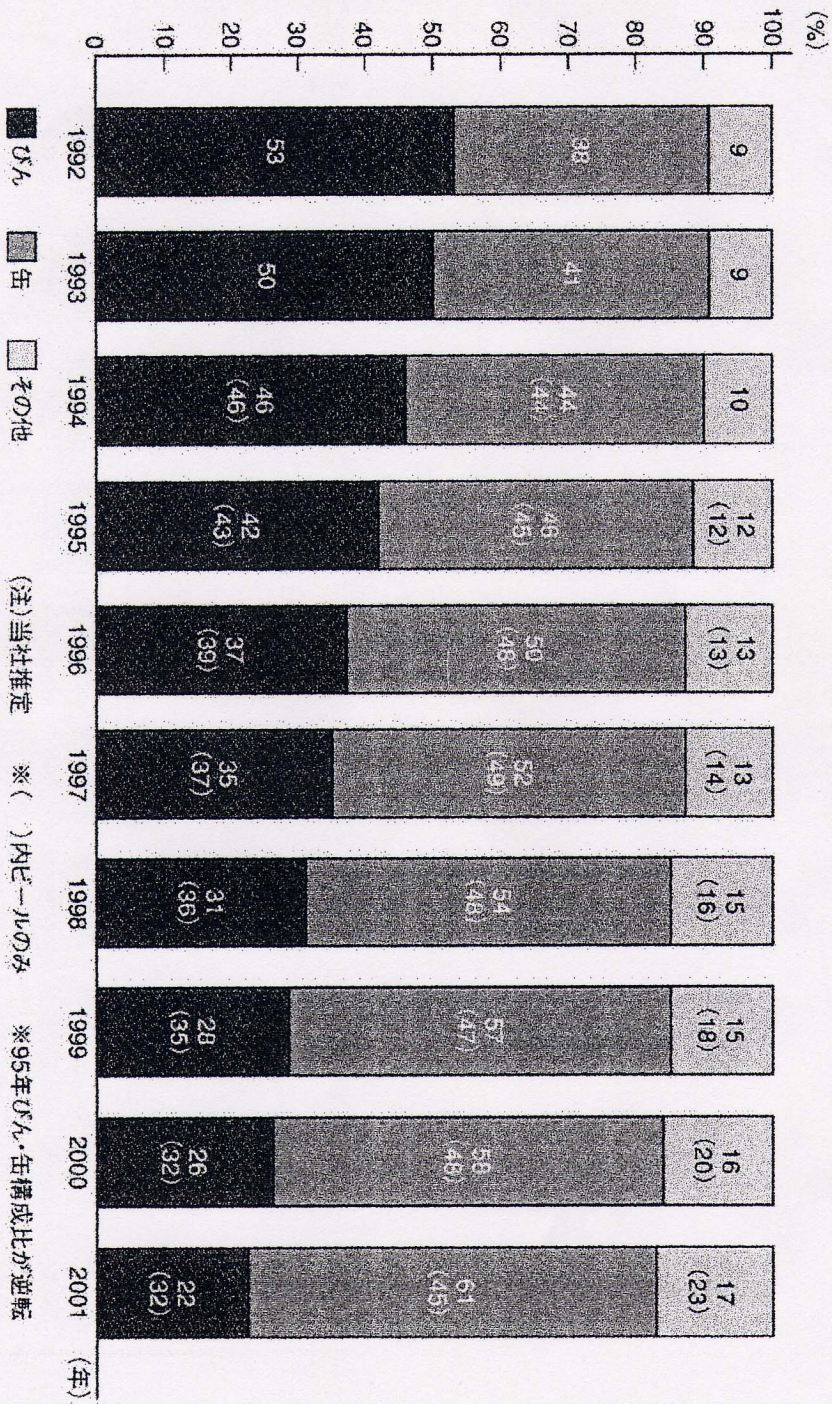




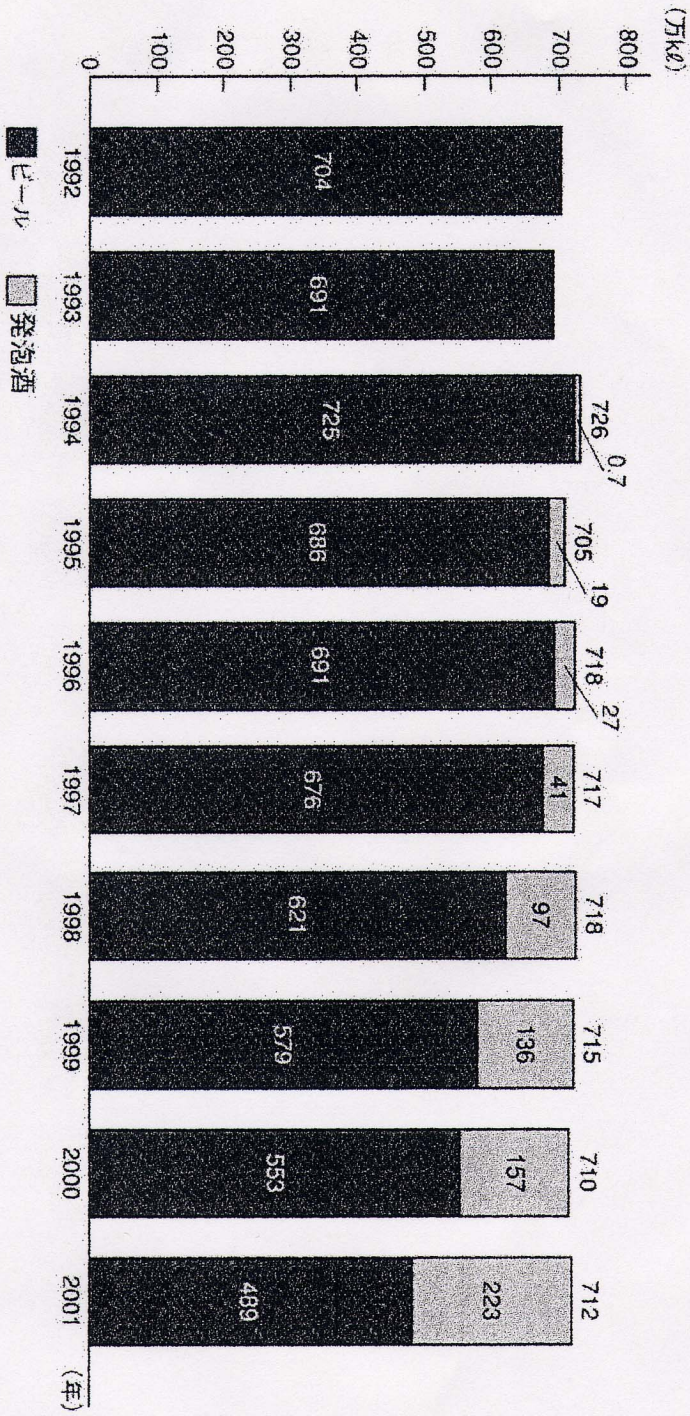


(単位:%)	99.1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
キリンビール	41.5	38.5	39.1	42.9	42.0	40.9	38.0	39.2	39.4	38.8	37.7	39.6
アサヒビール	40.2	34.7	35.3	33.1	34.8	35.8	36.8	33.7	35.5	33.4	35.9	33.9
サッポロビール	12.2	15.9	16.4	15.4	14.8	13.9	14.8	16.1	14.3	16.5	15.2	15.4
サントリービール	3.7	5.5	4.9	5.1	5.0	4.6	5.2	4.9	5.3	5.3	5.3	5.0
(単位:%)	2000.1	2										
キリンビール	40.2	36.5										
アサヒビール	40.0	34.7										
サッポロビール	12.1	16.4										
サントリービール	4.8	5.2										

# 業界全体の容器別構成比の推移(ビール+発泡酒)



# 業界全体のビール+発泡酒の課税数量の推移



# 酒類別消費量構成比変化(100%アルコール換算)

