

## ラガーの生ビール化とキリンとアサヒのシェア逆転

—村井勉，樋口廣太郎，そして瀬戸雄三のマネジメントに即して—

大 塩 武

### まえがき

戦前日本最大のビール会社であった大日本麦酒は、過度経済力集中排除法の適用を受けて 1949 年に朝日麦酒と日本麦酒<sup>1</sup>に分割された。表 1 と図 1 によれば、アサヒビールのシェアは、その時点で 36.1%あったが、その後サッポロビール以上のテンポで低落を続け、1985 年には 10%を割っている。一方、過度経済力集中排除法適用の対象とならなかったキリンビールは、シェアを著しく伸ばし、72 年以降 60%を超えている。しかし、1987 年からのアサヒビールのシェア上昇に伴い、キリンビールのシェアは低落している。その後 1990 年から 95 年頃まで両社のシェアは概ね停滞するが、96 年頃からアサヒビールのシェアが再び上昇、その動きに応じてキリンビールのシェアが低落して、98 年にシェアは逆転している。

キリンビールとアサヒビールのシェア変動を、両社の主力製品出荷量シェア（表 2 と図 2）レベルで探ってみる。シェアが大きく変動している時点に注目すると、1987 年はアサヒビールのスーパードライが発売された年であり、90 年はキリン

ビールの一番搾りが発売された年である。スーパードライが 1987 年からのアサヒビールのシェア上昇を主導し、90 年に登場した一番搾りがその勢い止め、90 年代の前半には両社睨み合いの状況が出来している。その後、97 年からラガーのシェアは、たがを外されたかのように一気に低落する一方で、スーパードライのシェアは 96 年と 97 年に急上昇する。両社のシェアが 97 年に逆転する。実は、96 年にラガーは生ビールにリニューアルされていたのである。97 年のシェア逆転の原因は 96 年のラガーの生ビール化にあった。

曇ないし缶にビールをパッケージするとき、殺菌・除菌処理のプロセスを必要とする。キリンビールはラガーに施してきた加熱による殺菌・除菌処理をフィルターによる処理に変更した。所謂「ラガーの生ビール化」とは、この処理方法の変更を言う<sup>2</sup>。

キリンとアサヒのシェアの逆転は、文字通りに劇的であった。しかし、この逆転劇を取り扱う業績は数少ないだけでなく、逆転の直接の原因であるラガーの生ビール化を論ずるケースは更に限られる。ラガーの生ビール化を契機とするキリンビールとアサヒビールのシェア逆転の経緯を明ら

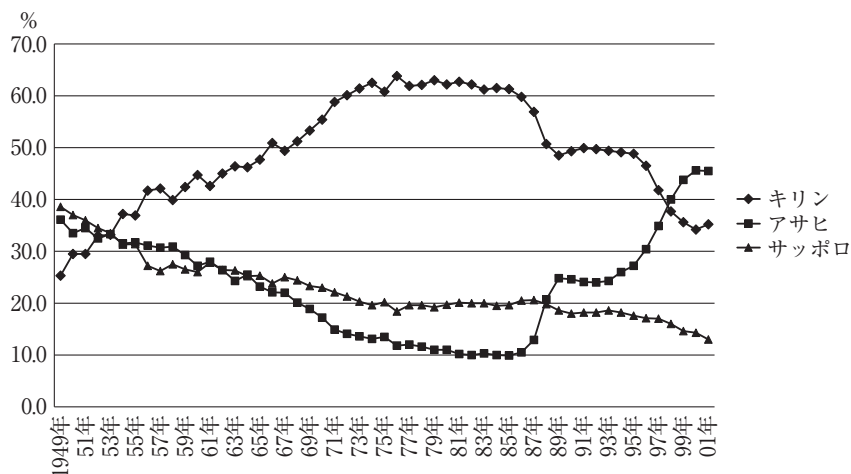
表1 メーカー別市場占有率推移

単位：%

年（西暦）	1949年	50年	51年	52年	53年	54年	55年	56年	57年	58年	59年	60年	61年	62年
キリン	25.3	29.5	29.5	33.0	33.2	37.2	36.9	41.7	42.1	39.9	42.4	44.7	42.6	45.0
アサヒ	36.1	33.5	34.5	32.5	33.3	31.5	31.7	31.1	30.7	30.9	29.3	27.2	28.0	26.4
サッポロ	38.6	37.0	36.0	34.5	33.5	31.3	31.4	27.2	26.2	27.5	26.5	26.0	27.8	26.4
年（西暦）	63年	64年	65年	66年	67年	68年	69年	70年	71年	72年	73年	74年	75年	76年
キリン	46.4	46.2	47.7	50.9	49.4	51.2	53.3	55.4	58.8	60.1	61.4	62.5	60.8	63.8
アサヒ	24.3	25.5	23.2	22.1	22.0	20.1	18.9	17.2	14.9	14.1	13.6	13.1	13.5	11.8
サッポロ	26.3	25.2	25.3	23.8	25.0	24.4	23.3	23.0	22.1	21.3	20.3	19.6	20.2	18.4
年（西暦）	77年	78年	79年	80年	81年	82年	83年	84年	85年	86年	87年	88年	89年	90年
キリン	61.9	62.1	63.0	62.2	62.7	62.2	61.2	61.5	61.3	59.8	56.9	50.7	48.5	49.3
アサヒ	12.0	11.6	11.0	11.0	10.2	10.0	10.3	10.0	9.9	10.5	12.9	20.7	24.8	24.6
サッポロ	19.6	19.6	19.2	19.7	20.1	20.0	20.0	19.5	19.6	20.5	20.6	19.8	18.6	18.0
年（西暦）	91年	92年	93年	94年	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年			
キリン	49.9	49.7	49.4	49.1	48.8	46.5	41.8	37.7	35.6	34.2	35.2			
アサヒ	24.1	24.0	24.3	26.0	27.2	30.4	34.9	40.0	43.8	45.6	45.5			
サッポロ	18.2	18.2	18.6	18.2	17.6	17.1	17.0	16.0	14.6	14.3	13.0			

- 備考：1. 96年までは、「各社ビール販売数量のシェアの推移」飛田悦二郎・島野盛郎『新・ビールはどこが勝か』（1997年9月、ダイヤモンド社、7頁）による。  
 2. 97年以降は、日刊経済新聞社『酒類食品産業の生産・販売シェア』2013年版の「国産ビールの出荷集中度」による。  
 3. 発泡酒を含まない。

図1 メーカー別市場占有率推移



備考：表1により作成。

表2 キリンビールとアサヒビールの主力製品の出荷量とシェアの推移

単位：万ケース、%

	1987年		1988年		1989年		1990年		1991年		1992年	
キリンラガー	19,400	46.0	15,900	35.0	17,300	36.2	17,800	34.3	16,670	30.8	16,350	29.4
キリン一番搾り							3,500	6.8	7,000	12.9	7,670	13.8
スーパードライ	1,350	3.2	7,500	16.5	10,500	22.0	11,300	21.8	10,040	18.5	10,500	18.9
5社出荷量合計	42,180		45,417		47,820		51,820		54,133		55,582	
	1993年		1994年		1995年		1996年		1997年		1998年	
キリンラガー	15,200	27.9	15,500	27.1	15,150	28.6	15,200	28.3	13,400	25.5	11,140	19.8
キリン一番搾り	7,560	13.9	8,370	14.6	7,660	14.4	7,170	13.4	6,840	13.0	6,103	10.8
スーパードライ	10,710	19.6	11,950	20.9	12,130	22.9	14,550	27.1	17,060	32.4	18,405	32.7
5社出荷量合計	54,562		57,235		53,041		53,635		52,613		56,258	
	1999年		2000年									
キリンラガー	9,594	17.1	8,141	14.5								
キリン一番搾り	5,690	10.1	5,669	10.1								
スーパードライ	18,930	33.7	19,170	34.2								
5社出荷量合計	56,147		56,081									

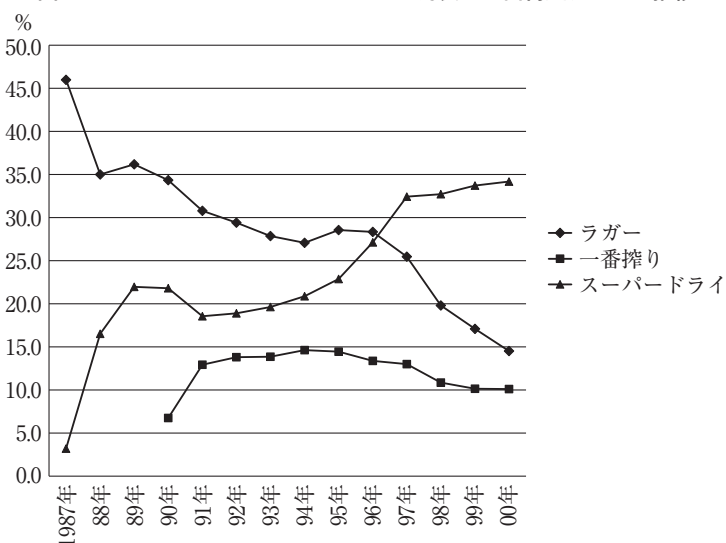
備考：1. 1989年までのブランド別データは「現代経営学研究会第7回シンポジウム資料」表1（9頁）による。

但し、出荷量合計は、日刊経済新聞社『酒類食品産業の生産・販売シェア』1991年版143頁の「kl出荷量」を「ケース出荷量」に換算した。

2. 1990年は、「現代経営学研究会第7回シンポジウム資料」表3（13頁）による。

3. 1991年以降は、日刊経済新聞社『酒類食品産業の生産・販売シェア』1993、95、97、99、2001年版による。

図2 キリンビールとアサヒビールの主力製品の出荷量シェアの推移



備考：表2により作成。

かにすることが小論の課題である。

ところで、ラガーの生ビール化の契機は、競争関係にあったキリンビールとアサヒビールそれぞれのマネジメントに見出せるはずである。しかし、どちらかと言えば、アサヒビールのマネジメントに見出せる契機の方が結果に対してより直接的であった。また、その契機はアサヒビールにおけるマネジメントの歴史的な積み重ねという形をとっていたから、スーパードライの企画、発売、そして販売に関わった、村井勉、樋口廣太郎、そして瀬戸雄三というアサヒビール三代の社長のマネジメントに即して議論を深めたい。

## 1. シェア逆転の礎となる樋口廣太郎のマネジメント<sup>3</sup>

### (1) 樋口廣太郎とフレッシュローテーション

#### ① 飛躍の条件を整えた村井勉のマネジメント

アサヒビールの長期的な低迷を憂慮したメインバンク住友銀行は、1971年に副頭取高橋吉高を社長、常務取締役延命直松を専務取締役としてアサヒビールに送った。76年、延命直松が社長に、高橋吉高が会長に就任しているが、低迷は依然として続きシェアも低落が止らなかった。

その後1982年にマツダの再建に手腕を発揮した住友銀行副頭取の村井勉が社長として着任した。アサヒビールの社史は、村井勉の社長就任を記すとき、「変貌と飛躍のときが来た」という言葉を以て始めている。沈んでいた会社の空気を入れ換え、アサヒビールの後の飛躍に必要となる諸条件を整えた村井勉に敬意を表すためであった<sup>4</sup>。

村井勉は、82年3月、3,000人の社員の心をついて会社の進むべき方向を示すため、「経営理念」の作成を指示した。このときまで、アサヒビールには「経営理念」がなかったからである。

「経営理念」は82年7月に完成、さらに、経営理念を実現するための「行動規範」も同時に制定した。この「経営理念」と「行動規範」が新生アサヒビールの出発を画するものとなった。

83年に「企業イメージ向上計画（CI）」と「全社品質管理（TQC）」が企図された。全社的取り組みを準備するため、次課長クラスからなるCI導入準備委員会とTQC導入のためのプロジェクトチームが設置された。

84年1月に導入されたTQCは、アサヒビールグループのTQC活動という意味を込めてAQCと名付けられ、社長村井勉自らが推進本部長に就いた。一方、CI導入準備も着々と進められ、85年10月にCI導入が宣言された。CI委員会は、新生アサヒビールを表現するため、従来の「波に朝日」に代えて「Asahi」のコーポレートマーク提案し、アサヒビールの変身を形にしようとした。

1985年のアサヒビールのシェアは10%を割り込み、1949年のアサヒビール創立以来最低であった。しかし、AQCとCIによる改革が進展するにつれて、新生アサヒに相応しい商品を手がけようという機運が社内に醸成された。それまでのアサヒビールは、新商品を企画するとき、消費者が求めている味について考慮することはなかった。しかし、今回は、消費者の嗜好と味覚を知るために、5,000人を対象とする対面調査を東京と大阪で実施した。

調査の結果はアサヒビールにとって意外なものであった。一般にビールをイメージで飲んでいただわれていた消費者が、実は味にこだわっていること。若い世代を中心に、苦味だけではなく、口に含んだときの深い味わい（コク）と、すっきりした喉越しの快さ（キレ）を求めていることを知り、味に対する評価は苦味を基準にするという常識が覆された。マーケティング部は、調査結果

に基づいて「コクとキレを併せ持つビール」の開発を提案した。

1986年1月21日、新しいコーポレートマークを掲げて、アサヒビールは、社会に向けてCIの導入を宣言したが、その直後の2月19日に、「コクがあるのに、キレがある」新しい味の「アサヒ生ビール」を発売した。最初は業務用から売れはじめ、評判は徐々に消費者の間に行き渡り、ビール商戦のピークである7月・8月頃には家庭用も好調な伸びをみせ、9月の営業成績は対前年比21%増を達成した<sup>5</sup>。

## ② フレッシュマネジメントの先駆けとしてのフレッシュローテーション

村井勉と同じ住友銀行出身の樋口廣太郎が、村井勉の後任社長の含みで、86年1月から顧問として経営に関与するようになっていた<sup>6</sup>が、3月28日の株主総会で社長に就任した。

樋口廣太郎は社長として以下のような方針を掲げた。よい原料を用いること。フレッシュローテーションに徹すること。宣伝及び販促活動を積極的に展開することであった<sup>7</sup>。そのうちで特筆すべきはフレッシュローテーションである。

フレッシュローテーションは消費者に新鮮なビールを届けるための仕組である。既に1973年にキリンビールは、フレッシュローテーションと称して出荷カードを作成、翌年には大瓶のラベルにノッチを入れていた<sup>8</sup>というから、フレッシュローテーションは樋口廣太郎のオリジナリティーではない。しかし、樋口廣太郎は既存のフレッシュローテーションにはない仕組の制度化<sup>9</sup>に取り組み、社長就任直後に製造後3ヶ月以上経過したビールを18億円かけて回収廃棄し、その後も古くなったビールを定期的に回収廃棄<sup>10</sup>している。樋口廣太郎のフレッシュローテーションによっ

て、アサヒビールは商品の鮮度を大切にしていることを社会にアピールできただけでなく、食品企業として社会的な信頼を勝ち得る手懸かりを得ることができた。

樋口廣太郎のフレッシュローテーションは、1992年に樋口廣太郎の後を継いで社長に就いた瀬戸雄三が、フレッシュマネジメントとして引き継ぐことになる。

## (2) 樋口廣太郎と設備投資

### ① スーパードライの成長を促したドライ戦争

ときあたかも「アサヒ生ビール」が発売される1986年2月19日の直前、2月16日に、新しいコンセプトに基づく商品、暗号名FX(Fighter Plane X, 次期戦闘機)の開発が密かにスタートしている。FX開発のゴーサインを出したのは、社長村井勉である。アサヒビールの歴史において画期的な意味を持つことになる商品の開発決定に村井勉は社長として関与した。

当時アルコール飲料に対する嗜好は、世界的に、軽快ですっきりした味が好まれるようになっていた。こうした傾向に沿って、新しいビールのコンセプトが創られ、試作が重ねられた。さらりとした飲み口、すっきりとしたキレ味が冴えると謳う新しいタイプの生ビール「アサヒスーパードライ」が誕生した。発売は1987年3月であった。このとき、社長は樋口廣太郎に替わっていた。

スーパードライの販売計画は当初年間100万ケース(1ケースは大瓶20本分)であった。しかし、発売2ヶ月後の5月下旬には年間販売計画を400万ケースに変更、その1ヶ月後には400万ケースを600万ケースに修正している。続く7、9、11月にも修正を繰り返し、87年の販売量は最終的に1,350万ケースを記録した。スーパードライは各地で品切れを起こすほどの人気となった。

スーパードライの大ヒットを目の当たりにして、キリン、サッポロ、サントリーの3社は、1988年2月ドライビール市場に参入した。マスコミは「ドライ戦争」として報じたが、このような事態はかえってスーパードライの知名度を高める結果となった。ドライ戦争は、スーパードライの品不足をもたらし、その品不足が逆にますますスーパードライに対する需要を強め、挙げ句の果てに、スーパードライの品不足が続く間、3社のドライビールは、スーパードライの代替品の役割を担わされたという<sup>11)</sup>。1987年と1989年の出荷量のシェアを比べると（前掲表1）、キリンビールは56.9%から48.5%に、サッポロビールは20.6%から18.6%に下げ、一人アサヒビールだけが12.9%から24.8%に上げている。ドライ戦争は、アサヒビールの圧倒的な勝利に終わった。

## ② ドライ戦争と設備投資

ドライ戦争が喧伝される最中の1988年、春先からほぼ年間を通してスーパードライの品薄状態が続き、アサヒビール社長樋口廣太郎に「私どもは生産能力が足りないため、悔しいが実力以下のシェアしかとっていない」と言わせた<sup>12)</sup>。それでも、この年スーパードライの販売量は、前年度の5.6倍にあたる7,500万ケースを記録、ドライビール市場で50%のシェアを獲得している<sup>13)</sup>。

表3と図3によれば、「コク・キレビール」と言われた「アサヒ生ビール」が発売された1986年の操業度は、前年の88%から97%に上昇している。しかし、100%には達していない。ところが、スーパードライが発売された87年の操業度は125%、88年には162%に達している。「生産能力が足りないため、悔しいが実力以下のシェアしかとっていない」という社長樋口廣太郎の発言の背景が浮かび上がってくる。既存設備の稼働だけで

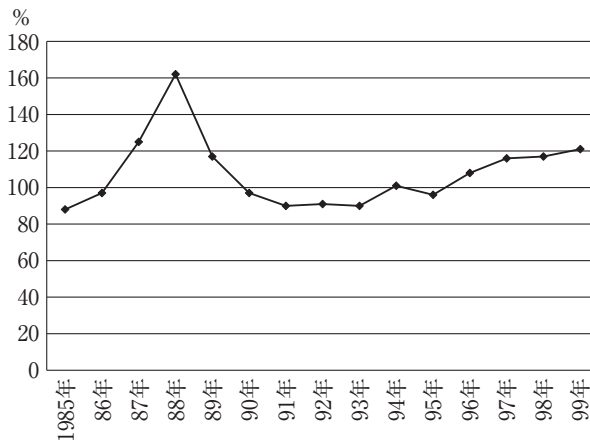
表3 アサヒビールの操業度の推移

単位：%

1985年	86年	87年	88年	89年	90年	91年	92年	93年	94年	95年	96年	97年	98年	99年
88	97	125	162	117	97	90	91	90	101	96	108	116	117	121

備考：「有価証券報告書」各年度版の「生産実績」。

図3 アサヒビールの操業度の推移



備考：表3により作成。

は急増する需要に対応できるはずはなく、設備の増設と新設が必要となったのは言うまでもない<sup>14</sup>。

表4によると、スーパードライの発売4ヶ月後の1987年7月に福島工場、名古屋工場、吹田工場、西宮工場、そして博多工場、そして9月に東京工場で増設工事に着手している。そのうち、翌88年5月に東京工場と名古屋工場の工事が完了して生産能力17万1,000klが増強された。さらに、89年5月に福島工場、吹田工場、西宮工場、そして博多工場の工事が完了して49万9,800klの増産が可能になった。90年に完成した工事は、88年7月着工の名古屋工場、89年7月着工の福島工場、吹田工場、そして西宮の合計4工場、これによる増加生産能力は、36万8,100klである。

以上を整理すれば、87年に着手した69万800klの増設工事は89年までに何れも完成。88年と89年に着手した36万8,100klの増設工事は、90年に完成している。

ところで、90年8月に吹田工場3万klの増設工事に着手しているが、特筆すべきは、89年に着工して91年3月に完成した生産能力18万klの茨城工場である。これを以て87年から始まった疾風怒涛のごとき設備投資は一段落する。

アサヒビールの生産設備能力の推移を明らかに

する表5と、それから作成された図4を見ると、88年から91年まで生産設備の能力が急激に増大していること、そして樋口廣太郎が社長を辞任した92年で一段落することが見て取れる。86年の能力を100とすれば、92年の能力は341である。因に92年の能力を100とすれば、スーパードライがラガーを逆転する97年の能力は111である。後年社長瀬戸雄三が采配を振るった逆転劇に必要とされた生産設備は、このとき樋口廣太郎によって整えられたものである。

次いで、設備投資額の推移を考察してみよう(表6と図5)。「アサヒ生ビール」が発売された年であり、樋口廣太郎が社長に就任した年でもある1986年の設備投資額は、85億円に過ぎなかった。ところが、87年に257億円を記録すると、後はうなぎ上りで90年には1,923億円に達している。樋口廣太郎が社長に就いた86年から社長を退く年の前年91年までの設備投資総額は5,649億円であるが、白眉とも言えるのが89年4月に着工して91年1月に完成した総工費1,100億円、生産能力18万klの茨城工場である。

ところで、86年から91年までの資金調達にかかわるデータを貸借対照表に求めてみると、社債の純増は普通社債2,620億円、転換社債726億円、

表4 アサヒビールの増設及び新設工事の着工・完成時期と増加生産能力一覧

福島工場	設備能力増強	87年7月着工	198.9千kl		完成89年5月	
	設備能力増強				89年7月着工	151.4千kl 完成90年12月
東京工場	設備更新増能力	87年9月着工	40.2千kl	完成88年5月		
名古屋工場	設備能力増強	87年7月着工	130.8千kl		完成88年5月	
	設備能力増強		88年7月着工		159.3千kl 完成90年5月	
吹田工場	設備更新増能力	87年7月着工	91.9千kl		完成89年5月	
	設備更新増能力			89年7月着工	37.2千kl 完成90年12月	
	設備の新鋭化				90年8月着工	30千kl 完成93年5月
西宮工場	設備更新増能力	87年7月着工	149.5千kl		完成89年5月	
	設備更新増能力			89年7月着工	20.2千kl 完成90年12月	
博多工場	設備更新増能力	87年7月着工	121.1千kl		完成89年5月	
茨城工場	新設			89年4月着工	180千kl 完成91年1月	

備考：「有価証券報告書」（各年度版）所収の「設備の新設、重要な拡充若しくは改修又はこれらの計画」。

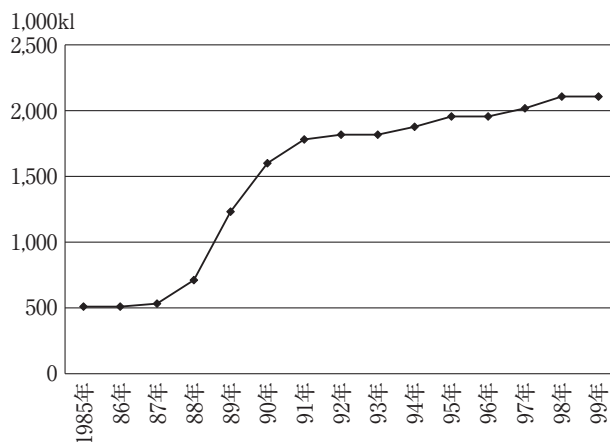
表 5 アサヒビールの生産設備の能力推移

単位：1,000kl

1985年	86年	87年	88年	89年	90年	91年	92年	93年	94年	95年	96年	97年	98年	99年
510	510	533	712	1,232	1,601	1,781	1,818	1,818	1,877	1,955	1,955	2,017	2,107	2,107

備考：「有価証券報告書」（各年度版）の「生産能力」による。

図 4 アサヒビールの生産設備の能力推移



備考：表 5 より作成。

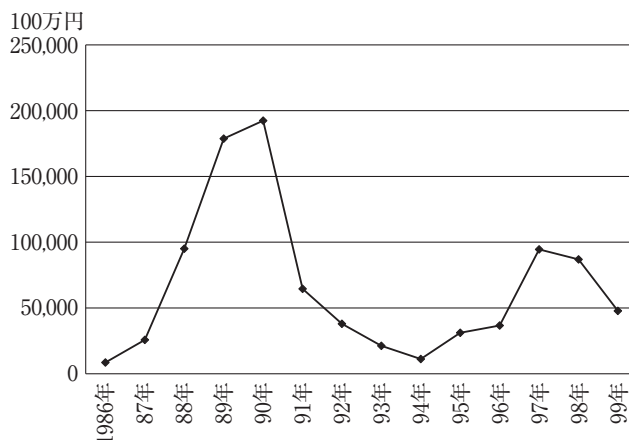
表 6 アサヒビールの設備投資額の推移

単位：100 万円

1986年	87年	88年	89年	90年	91年	92年	93年	94年	95年	96年	97年	98年	99年
8,573	25,740	95,037	178,714	192,393	64,533	37,946	21,282	11,232	31,126	36,620	94,541	86,881	47,835

備考：「有価証券報告書」（各年度版）の「生産能力」による。

図 5 アサヒビールの設備投資額の推移



備考：表 6 より作成。



長期借入金 735 億円，資本金 1,164 億円，資本金組入額を超えた資本準備金 1,154 億円である。設備投資総額 5,649 億円は，主として普通社債 2,620 億円と株式発行に関わる 2,318 億円によって賄われている。

宮本紘太郎は，樋口廣太郎の設備投資と資金調達について，「彼(樋口廣太郎…引用者)はスーパードライの売れ行きが拡大するとの予兆を感じ取り，間髪を置かず，資金をかき集め増産体制を推進した。ここが彼の銀行マンとしての真骨頂であった。転換社債，ワラント債，公募増資と，考えられるすべての手段を尽くして資本市場からカネを集めた。日本はバブル期の頂点であり，カネは面白いように集まったのであった」と指摘している。要するに，バブル経済の下で調達した資金で無謀とも見える巨額の設備投資を推し進め，財テクで手腕を発揮して金融収益を実現，経常利益の確保に努めたと評価する<sup>15</sup>。樋口廣太郎の設備投資と資金調達は，バブル経済の下でおこなわれたのは事実である<sup>16</sup>。しかし，樋口廣太郎が投資した設備を用いて，後にキリンビール逆転に結果する 1996 年からのスーパードライ増産が可能になったのであるから，樋口廣太郎の設備投資と資金調達の意味を，バブル期の経済活動一般のうちに埋没させてはならない。樋口廣太郎の設備投資と資金調達の意味は，アサヒビールの歴史という時間軸のなかで評価されるべきである。

樋口廣太郎の設備投資と資金調達に問題ありとするなら，それは以下の点であろう。つまり，一番搾り発売によるスーパードライの出荷量シェア低落が想定外であったことは，アサヒビールの操業度(表 3 と図 3) が 90 年から 100% を割っていることに明らかである。樋口廣太郎はスーパードライの出荷量を発売以来の延長線上に想定して，既に生産設備に 5,649 億円も投じていたのである

から，操業度が 100% を割ったとき，操業度を上げるために必要なマネジメントを構想すべきであった。しかし，それをなすこともなく，1992 年 8 月社長の座を瀬戸雄三に譲り渡した<sup>17</sup>。樋口廣太郎は自ら投資した設備に見合う需要を創出するマネジメントを構想しなかった(できなかった)ことが問題にされるべきである。

## 2. シェア逆転を導いた瀬戸雄三のマネジメント

### (1) 大型定番商品をめぐるキリンビールとアサヒビール

#### ① 大型定番商品(一番搾り)を手にしたキリンビール

スーパードライの快進撃に対してラガーは受け身に立ちなす術もなかった。しかし，スーパードライ対策は大型定番商品を創り出す以外にはないという確信の下で，1990 年 3 月キリンビールが市場に投入した商品が一番搾りであった<sup>18</sup>。

一番搾りの年間出荷予定量(1990 年 3 月～12 月)は当初 10 万 kl に設定されたが，発売 3 ヶ月間でその予定量を超え，最終的にこの年の出荷量は 45 万 kl を記録している<sup>19</sup>。前掲表 2 によれば，一番搾りの発売年 1990 年における出荷量 3,500 万ケースは，スーパードライの発売年 1987 年における出荷量 1,350 万ケースを遙かに凌駕している。キリンビールは第二の大型定番商品を手にしたのである。

一番搾りはスーパードライの勢いを押さえ込むことができた。ラガーにできなかったことを一番搾りが成し遂げたから，90 年代のキリンビールとアサヒビールの競争において，一番搾りがそれなりの役割を担っても不思議はない。ところが，一番搾りに与えられた役割は実績に相応しいもの

ではなかった。

『日経ビジネス』（1991年2月11日号）の「編集長インタビュー」において、キリンビール社長本山英世にインタビューした編集長は、「『一番搾り』のヒットでキリンはすっかり自信を取り戻したようだ」と評している。本山英世は、その際、「今シーズンの商品戦略は」と問われて、「今年が一番搾りをしっかり育てる年であり、一番搾りと競合する大型商品は出しません」と断言している<sup>20</sup>。

前掲表2によると、一番搾りのシェアは、1990年6.8%、91年12.9%、92年13.8%であり、この間着実に上昇している。スーパードライのシェアは、1990年21.8%、91年18.5%、92年18.9%であり、一番搾りに完全に押さえ込まれている。その一方で、ラガーのシェアは、1990年34.3%、91年30.8%、92年29.4%であり、急速に下げている。ラガーのシェアが仮に下がったとしても、一番搾りが期待に答えてスーパードライの成長を止め、キリンビール全体のシェア低落にストップをかけられればよいという割り切り方もある。キリンビールのシェアはこの間49%台を維持していた（前掲表1と図1）から、本山英世がその限りで自らのマネジメントを評価したとしても不当ではない。

ところが、一番搾りがスーパードライとの関係で重要な役割を担っていたこの時期に、キリンビールのトップマネジメントに変動があった。1992年3月27日の取締役会において、社長本山英世の代表取締役会長就任と、専務取締役真鍋圭作の社長就任が決定した。本山英世は4期8年社長を務めた実力者であり、会長として次期社長に影響力を及ぼそうとしたと言われていたが、問題はその後である。キリンビールの総会屋に対する利益供与が発覚したため、本山英世は、1993年7

月17日開催の臨時取締役会で会長を退いた<sup>21</sup>。ラガーと一番搾りでアサヒビールに対抗しようとしていた本山英世がトップマネジメントから離れると、キリンビールは本山英世が敷いた路線から逸れていく。

1994年の年頭の挨拶において、キリンビール社長真鍋圭作は、「（今年は特に…引用者）百年以上飲み継がれている『キリンラガー』の魅力を全力投球で訴える<sup>22</sup>」と宣言、「総力を結集して『ラガー』を市場の真ん中へ引き戻そう<sup>23</sup>」という、かつてのシェア60%時代の再来を願う時代錯誤な「ラガーセンタリング戦略」を開始した。

全国の支社、営業所、工場すべてに「ラガー委員会」を設け、600人の推進委員を中心にラガー強化のための活動を繰り広げ<sup>24</sup>、2月には、全国の内勤部門から2,000人を営業の応援に回している<sup>25</sup>。また、「ディスカバー・ラガー」のテーマの下に、ハリウッドの俳優ハリソン・フォードを起用して1月下旬に公開したCFを、その後3ヶ月半の間に、2度もバージョンアップしていること<sup>26</sup>から推すと、広告費用を含む予算がラガーセンタリング戦略のために優先的に割り当てられていたと考えられる<sup>27</sup>。

ラガーが市場の中心にいた古きよき時代の再来を願ったラガーセンタリング戦略の成果を確かめてみよう。ラガーは、前年1993年の出荷量に300万ケース上乗せして1億5,500万ケースを達成した。然るに、脇に追いやられた形の一番搾りはラガーを上回る前年比810万ケース増の8,370万ケースを記録している。ある大手卸関係者の「（キリンビールは…引用者）現実に目をつぶっている。今、キリンで売れているのは一番搾り。今さら、ラガーじゃないのは、酒の関係者だけでなく、消費者が一番よく知っている」というコメントに、「総力を結集して『ラガー』を市場の真

ん中へ引き戻そう」という錯誤のすべてが言い尽くされている<sup>28</sup>。

ラガーセンタリング戦略で然したる成果を挙げられなかったキリンビールは、1995年から3年間に、一番搾りの販売量を2割増やして年間1億ケース台に乗せる中期計画を立てた。「ラガーで現状を守りむしろ一番搾りの拡大に力を入れる」ため、「ラガーだけに集中してきた店頭に出向いての陳列強化活動を来年からは一番搾りにも導入」する。また、「全社的な成長を図るにはラガーだけにこだわるよりも、成長力のある一番搾りを掲げて社内に攻めの姿勢を徹底させる」というものであった<sup>29</sup>。

ところが、キリンビールは、中期計画で新たな方向性を出したにも関わらず、意味の無いラガーへの拘りから自由になっていない。例を挙げてみよう。「主力商品を『一番搾り』一本に絞込むことは考えていないのか」という質問が、キリンビール副社長ビール事業本部長植草健になされた。そのとき、植草健は「主力を一つにすれば、二〇%から三〇%のシェア減になる。それはできない。『ラガー』には根強いファンが付いており、むしろ一段と強化したいと思っている」と答えている<sup>30</sup>。この回答は、「全社的な成長を図るにはラガーだけにこだわるよりも、成長力のある一番搾りを掲げて社内に攻めの姿勢を徹底させる」という中期計画の趣旨と整合していない。

キリンビールは、一番搾りというラガーに次ぐ第二の大型定番商品を手にしたにもかかわらず、それを生きた戦略的なマネジメントを展開できなかった。

## ② 大型定番商品を手にしようとしたアサヒビール

アサヒビールにおける大型定番商品創出の試みとその結果を明らかにしよう。

樋口廣太郎は、「キリンの牙城を崩すには、一つのヒットだけでは駄目だ、と考えていた<sup>31</sup>」ようである。スーパードライだけに頼る経営の限界を意識して、スーパードライに続く第二の大型定番商品の創出を戦略的に構想した。

アサヒビールは1989年4月にスーパーイーストを発売、樋口廣太郎は「スーパーイーストをとりあえずメジャー商品にしていく」と宣言している<sup>32</sup>。『日経産業新聞』は、「アサヒはスーパーイーストを主力のドライビール『スーパードライ』に続く大型商品に育てる考えで、昨年（1989年…引用者）の販売数量の三倍強に当たる年間一千万箱（一箱は大瓶換算で二十本分）の売り上げ目標を立て<sup>33</sup>」ていたという記事を残している。ビール市場を歴史的に見れば、発売2年目の販売量が初年度を上回ったビールは、スーパードライ、スーパーイースト、そして一番搾りだけであった<sup>34</sup>ことを想起すれば、スーパーイーストは期待されるに値する商品であったと思われる。

スーパーイーストは、パッケージングのとき酵母を添加して、時間とともに熟成感と香りを醸し出そうとするビールであった。パッケージングの後に発酵が進むため、商品特性の理解が容易に得られず、91年9月を以て生産中止のやむなきに至った<sup>35</sup>。スーパーイーストの大型定番商品への道は断たれた。

スーパーイーストの大型定番商品化を断念した樋口廣太郎は、1991年3月5日、「アサヒ生ビールZ」を発売、改めてこのブランドを大型定番商品に育て上げようとした。この試みは、スーパーイーストの場合と同じように、スーパードライだけに頼る経営の限界を大型定番商品で乗り越えようという構想に沿うものである。しかし、このときは、スーパーイーストの場合と異なるもう一つのモメントが組み込まれているように見える。

1990年3月に発売された一番搾りによってスーパードライの勢いが止められたという新たな事態に直面して、その事態の打開というこの時期特有の直接具体的な課題が、大型定番商品構想に組み込まれたと考えられる。

アサヒ生ビールZの売り上げ目標は初年度3,000万ケースであった。一番搾りの初年度出荷量実績3,500万ケース（表2）を意識していたのは間違いない。一番搾りによってスーパードライの成長が押さえ込まれた状況を、アサヒ生ビールZの大型定番商品化によって打開しようとしていた。樋口廣太郎は「一番搾りが今年（1990年…引用者）の目標にしている3000万ケースは軽く超せる」と豪語していた<sup>36</sup>というし、アサヒビール専務取締役藤澤博恭は、「『一番搾り』の市場を食ってくれるのでは」という強い期待感を表明していた<sup>37</sup>。大型定番商品アサヒ生ビールZで現実の停滞局面も打開しようとしたに違いない。そのような期待もこの時期の大型定番商品化構想には組み込まれていたのである。

アサヒ生ビールZの発売一ヶ月後の4月1日付『日本経済新聞』は、アサヒビールが販売目標を当初の2倍の年産6,000万ケースに引き上げたことを報じている<sup>38</sup>。しかし、その3ヶ月後の7月21日付『日本経済新聞』は、「現在はほぼ当初予定のペースに落ち着いている」旨を伝えている<sup>39</sup>。結局、9月10日の記者会見で樋口廣太郎は、アサヒ生ビールZについて、「当初予定していた年間三千万ケースの販売目標は、実現できそうにない」と見通しを語っている。アサヒ生ビールZの大型定番商品化への道は難しくなっていた。

アサヒ生ビールZの不振を認めた樋口廣太郎は、新たに別の生ビール「ほろにが」を91年9月20日発売した。ビールの新商品は需要が高まる春先に出すのが定石であるにもかかわらず、異

例とも言える秋口に発売しているのは、アサヒビールの停滞局面を打開しようとする樋口廣太郎のなみなみならぬ意欲を示す<sup>40</sup>ものである。1991年を限りに社長退任を漏らしていた樋口廣太郎は退任を撤回して続投を決めている。スーパードライの劣勢、アサヒ生ビールZも伸び悩むという状態の下で、ビール事業の立て直しを図りたかったのであろう<sup>41</sup>。しかし、それにもかかわらず、社長の新しい任期が開始して半年も経たないうちに、樋口廣太郎は「九二年六月期は中間期ベースで過去最高益になるのは確実なため、これを花道に任期途中で後進に道を譲ることにした」と、『日本経済新聞』は伝えている<sup>42</sup>。

樋口廣太郎は、スーパードライに続く第二の大型定番商品の確立を一貫して目差した。アサヒビール社長としての樋口廣太郎の戦略的な経営構想はこれに尽きる。しかし、その構想に合う商品を遂に生み出せなかった。それだけではない、1990年からのアサヒビールの停滞も大型定番商品の創出によって打開しようとした。しかし、大型定番商品を創れなかったのであるから、当然停滞は打開できなかった。万策尽きたのであろうか、樋口廣太郎は社長の座を、当面する経営課題と一緒にして、瀬戸雄三に譲り渡したのである<sup>43</sup>。

樋口廣太郎から経営課題を託された瀬戸雄三は、大型定番商品化構想は継承しないで、トレードオフによってスーパードライを取ることにした。それとともに、一番搾りの登場によってもたらされたアサヒビールの停滞は、樋口廣太郎の構想とはまったく異なるマネジメント、つまりスーパードライの商品力強化のためのマネジメントによって打開しようとした。

(2) 樋口廣太郎から受け継いだ経営課題と瀬戸雄三

① 大型定番商品構想を退けた瀬戸雄三

瀬戸雄三は、社長就任早々にトレードオフによってスーパードライを選び取り、他のブランドを捨てたと言われている。通説をサーベイしてみよう。

『日経ビジネス』（1997年6月16日）は、瀬戸雄三が1994年からアサヒビールを第2の成長軌道に乗せることができたのは、「スーパードライに次ぐ2本目の柱となる商品を模索していた樋口時代の政策を転換し、主力商品であるスーパードライに勢力を集中した瀬戸の決断にある。当時、アサヒは2本目の柱となる商品として、『アサヒ生ビールZ』を市場に投入していた」が、瀬戸雄三は、「『経営トップの決定は単純明快でなくてはいけない。明快な主張であればあるほど、第一線の営業マンも動きやすい』と考えて、2本目の柱を見切る決断をしている」と指摘する<sup>44</sup>。瀬戸雄三がトレードオフをおこなった時期は、遅くとも93年3月までの時期としている<sup>45</sup>。

『エコノミスト』（1998年5月12日）はもっと大胆に言い切る。「九二年九月の就任後、瀬戸社長はある決断をした。『太陽〈主力商品〉は一つでいい』。当時、まずまずの売れ行きだった『生ビールZ』などの販売を終わらせ、スーパードライに一本化してしまった。キリンの『一番搾り』ヒットを目の当たりにしながらも、新商品の発売競争から手を引き、二番手以降を切ったのだ。この荒療治で、伸び悩んでいたスーパードライは再び加速を始めた。<sup>46</sup>」

奥村昭博「逆転の戦略と好循環化（キリンとアサヒの攻防）<sup>47</sup>」は、アサヒビールが、「生の『スーパードライ』一本にその製品ラインを絞り込み、

ここに徹底して生産とマーケティングを集中した」ことに、キリンビールを逆転する契機を見出している。

最初にとりあげた『日経ビジネス』（1997年6月16日）は、「アサヒは2本目の柱となる商品として、『アサヒ生ビールZ』を市場に投入していた」が、瀬戸雄三は93年3月までの時期に「2本目の柱を見切る決断をしている」と指摘する。しかし、実際には、93年3月までに「2本目の柱を見切る決断」はしていない。なぜなら、瀬戸雄三は1994年1月に「アサヒ生ビールZ」の味とデザインを一新<sup>48</sup>、その2年後の1996年1月にも再び味とデザインを刷新している<sup>49</sup>からである。「アサヒ生ビールZ」が販売中止になったのは、スーパードライの出荷量がラガーのそれを超えた年である1997年の4月になってからであった<sup>50</sup>。それだけではない。社長に就任した翌年の1993年2月に、瀬戸雄三は、「ピュアゴールド」を発売<sup>51</sup>、1年後の94年1月にはテコ入れのために味とデザインを一新<sup>52</sup>している。また、1995年2月「ダブル酵母生ビール」<sup>53</sup>を、1996年2月には「アサヒ食彩麦酒」<sup>54</sup>発売している。このように見ると、瀬戸雄三が、93年3月までにスーパードライをとって他のビールを捨てたとするのは無理である。

次いでとりあげた『エコノミスト』（1998年5月12日）の「九二年九月の就任後、瀬戸社長はある決断をした。……当時、まずまずの売れ行きだった『生ビールZ』などの販売を終わらせ、スーパードライに一本化してしまった」という記事も、上記のような意味で、事実関係を正確には伝えていない。

そして、三番目にとりあげた奥村昭博「逆転の戦略と好循環化（キリンとアサヒの攻防）」の「生の『スーパードライ』一本にその製品ラインを絞

表 7 1993 年の『朝日新聞』に掲載されたアサヒビールの広告

月 日	サイズ	コピー（摘記）
3月 8日	15段×1	フレッシュ・チャレンジ 93, 始めます。 「つくりたてのうまさをお客様に」 アサヒビールは全商品で挑戦します。 おいしいビールをつくる。そして、つくりたての新鮮さを味わっていただきたい。 このビール会社にとってあたりまえのことに、アサヒはあらためて全社をあげて取り組んでゆきたいと思 います。 工場からお店まで、「つくりたてのうまさをお客様に」の一つの気持ちになって、フレッシュチャレンジ 93 を実行してまいります。 「鮮度は品質。」 その具体的な実行をアサヒはお約束したいと思います。
15日	15段×1	今年は、これだな。ピュアゴールド。 ふっくら、うま口、生。 アサヒ ピュアゴールド
4月11日	15段×1	アサヒスーパードライ 4年連続 1億ケース突破、ご愛飲ありがとうございます。 日本のビールは、辛口＝スーパードライがリードします。 うまさ洗練、辛口・生。 アサヒ スーパードライ
6月 6日	15段×1	生ビール売上 No.1 はアサヒビールです。 日本一飲まれている辛口の生ビールです。アサヒスーパードライ。 本格派・うま口の生ビールです。アサヒピュアゴールド。
19日	6段×1	辛口の人。うま口の人。「本格の生」を送る人。 日本一飲まれている生ビール。「辛口」のスーパードライ。 アサヒの本格派生ビール。「うま口」のピュアゴールド。
23日	9段×1	辛口の人。うま口の人。「本格の生」を贈る人。 日本一飲まれている生ビール。「辛口」のスーパードライ。 アサヒの本格派生ビール。「うま口」のピュアゴールド。
7月 3日	6段×1	辛口の人。うま口の人。「本格の生」を贈る人。 贈るなら、定評のあるうまいビールがいい。だから、今年もいつものスーパードライ。頑固に変えない、 私は「辛口」の人。 ニュースがなければギフトはもの足りない。この夏の新顔。ふっくら・うま口、ピュアゴールド。新しい 味を贈りたい。私は「うま口」の人。

備考：1. 『朝日新聞』縮刷版。

2. サイズについて、新聞の縦幅全幅を「15段」、横幅全幅を「1」を以て示すとき、例えば、「15段×1」は1頁全面を、「6段×1」は縦幅6段横幅1を、「9段×1/4」であれば、縦幅9段横幅1/4という広告面の大きさを表す。

り込」んだとする指摘も同様に適当ではない。

それではトレードオフはなかったのかと言え  
ば、そうとは言えない。トレードオフがおこなわ  
れたのは社長就任直後ではなく、1年以上経過し  
てからである。表7で1993年の『朝日新聞』に  
掲載されたアサヒビールの広告を一覧してみよう。

スーパードライだけを対象とする広告は、4月  
11日の広告だけである。3月8日はスーパードラ  
イ・生ビールZ・ピュアゴールドの3商品が、3月  
15日はピュアゴールドだけが、6月6日はスー  
パードライとピュアゴールドの2商品が、6月19

日と23日は、スーパードライ・生ビールZ・ピュ  
アゴールドの3商品が、7月3日はスーパードライ  
とピュアゴールドの2商品が取り上げられている。

具体的に見ると、例えば、3月8日の広告では、  
「『つくりたてのうまさをお客様に』アサヒビー  
ルは全商品で挑戦します」というコピーの下に、  
右から順にアサヒ生ビールZ、アサヒスーパード  
ライ、アサヒピュアゴールドの写真が載せられて  
いて、生ビールZとピュアゴールドはスーパード  
ライと同格の扱いを受けている。6月6日の広  
告は、大きく「生ビール売り上げNo.1はアサヒ

ビールです」というタイトルの下に、頁を縦方向に二分割して、右側には「日本一飲まれている辛口の生ビールです。アサヒスーパードライ」と言うコピーとともに、スーパードライの写真が、左側には「本格派・うま口の生ビールです。アサヒピュアゴールド。」と言うコピーとともに、ピュアゴールドの写真が、それぞれ載せられている。このように、『朝日新聞』に掲載された広告を見

る限りでは、93年の段階ではスーパードライを取って他のビールを捨てるというトレードオフがおこなわれていたとは考えられない。

しかし、1994年になると（表8）、新聞広告に載った商品の大部分はスーパードライだけになるから、トレードオフがおこなわれたことが推測できる。ただし、その場合のトレードオフの意味は、「『スーパードライ』一本にその製品ラインを絞

表8 1994年の『朝日新聞』に掲載されたアサヒビールの広告

月 日	サイズ	コピー（摘記）
3月 2日	4段×1/4	150億本 発売以来7年間で約150億本飲まれたスーパードライ。5年連続売上1億ケース以上の生ビールも、スーパードライだけ。 スーパードライが、生ビール売上No.1。
3日	4段×1/4	41% 「缶ビール」の比率が急伸しています。来年「びん」を逆転するかもしれません。スーパードライは、缶が元気な生ビール。 スーパードライが、生ビール売上No.1。
5日	4段×1/4	70% この7年間で、「生ビール」の比率は50%から70%に。いま、ビールの主流は生ビールです。 スーパードライが、生ビール売上No.1。
8日	4段×1/4	70% この7年間で、「生ビール」の比率は50%から70%に。いま、ビールの主流は生ビールです。 スーパードライが、生ビール売上No.1。
9日	4段×1/4	150億本 発売以来7年間で約150億本飲まれたスーパードライ。5年連続売上1億ケース以上の生ビールも、スーパードライだけ。 スーパードライが、生ビール売上No.1。
10日	4段×1/4	41% 「缶ビール」の比率が急伸しています。来年「びん」を逆転するかもしれません。スーパードライは、缶が元気な生ビール。 スーパードライが、生ビール売上No.1。
12日	4段×1/4	70% この5年間で、「生ビール」の比率は50%から70%に。いま、ビールの主流は生ビールです。 スーパードライが、生ビール売上No.1。
15日	4段×1/4	70% この5年間で、「生ビール」の比率は50%から70%に。いま、ビールの主流は生ビールです。 スーパードライが、生ビール売上No.1。
16日	4段×1/4	150億本 発売以来7年間で約150億本飲まれたスーパードライ。5年連続売上1億ケース以上の生ビールも、スーパードライだけ。 スーパードライが、生ビール売上No.1。
17日	4段×1/4	41% 「缶ビール」の比率が急伸しています。来年「びん」を逆転するかもしれません。スーパードライは、缶が元気な生ビール。

		スーパードライが、生ビール売上 No.1。
18日	4段×1/4	5日 スーパードライは製造後5日以内に出荷します。「鮮度は品質」という考え方に徹底的にこだわるアサヒビールの、姿勢です。 スーパードライが、生ビール売上 No.1。
19日	4段×1/4	112% 今年2月、スーパードライは対前年同月比112%の売り上げを記録しました。春からのビールシーズンに向けて、この勢いはさらに続きそうです。 スーパードライが、生ビール売上 No.1。
23日	4段×1/4	70% この5年間で、「生ビール」の比率は50%から70%に。いま、ビールの主流は生ビールです。 スーパードライが、生ビール売上 No.1。
24日	4段×1/4	150億本 発売以来7年間で約150億本飲まれたスーパードライ。5年連続売上1億ケース以上の生ビールも、スーパードライだけ。 スーパードライが、生ビール売上 No.1。
25日	4段×1/4	41% 「缶ビール」の比率が急伸しています。来年「びん」を逆転するかもしれません。スーパードライは、缶が元気な生ビール。 スーパードライが、生ビール売上 No.1。
26日	4段×1/4	112% 今年2月、スーパードライは対前年同月比112%の売り上げを記録しました。春からのビールシーズンに向けて、この勢いはさらに続きそうです。 スーパードライが、生ビール売上 No.1。
29日	4段×1/4	70% この5年間で、「生ビール」の比率は50%から70%に。いま、ビールの主流は生ビールです。 スーパードライが、生ビール売上 No.1。
30日	4段×1/4	112% 今年2月、スーパードライは対前年同月比112%の売り上げを記録しました。春からのビールシーズンに向けて、この勢いはさらに続きそうです。 スーパードライが、生ビール売上 No.1。
31日	4段×1/4	41% 「缶ビール」の比率が急伸しています。来年「びん」を逆転するかもしれません。スーパードライは、缶が元気な生ビール。 スーパードライが、生ビール売上 No.1。
4月17日	10段×1	スーパードライを選ぶ人は、選ぶ理由がはっきりしている。 スーパードライが、生ビール売上 No.1。
6月1日	4段×1/4	5日。 製造後5日以内に工場出荷すること、これがスーパードライに課した、アサヒビールの目標です。日本でいちばん飲まれている生ビールだから、もっともっと鮮度にこだわりたいのです。 スーパードライが、生ビール売上 No.1。
3日	4段×1/4	5日。 製造後5日以内に工場出荷すること、これがスーパードライに課した、アサヒビールの目標です。日本でいちばん飲まれている生ビールだから、もっともっと鮮度にこだわりたいのです。 スーパードライが、生ビール売上 No.1。
5日	4段×1/4	5日。 製造後5日以内に工場出荷すること、これがスーパードライに課した、アサヒビールの目標です。日本でいちばん飲まれている生ビールだから、もっともっと鮮度にこだわりたいのです。 スーパードライが、生ビール売上 No.1。
8日	4段×1/4	110% スーパードライの伸び率が、快調な上昇カーブを描いています。今年1月から5月の累積も、対前年比110%



## ラガーの生ビール化とキリンとアサヒのシェア逆転

これから夏に向けて、辛口・生のシャープな喉ごしがきわだつシーズン。スーパードライ、ますます絶好調です。  
スーパードライが、生ビール売上 No.1。

10日	4段×1/4	110% スーパードライの伸び率が、快調な上昇カーブを描いています。今年1月から5月の累積も、対前年比110% これから夏に向けて、辛口・生のシャープな喉ごしがきわだつシーズン。スーパードライ、ますます絶好調です。 スーパードライが、生ビール売上 No.1。
15日	4段×1/4	110% スーパードライの伸び率が、快調な上昇カーブを描いています。今年1月から5月の累積も、対前年比110% これから夏に向けて、辛口・生のシャープな喉ごしがきわだつシーズン。スーパードライ、ますます絶好調です。 スーパードライが、生ビール売上 No.1。
16日	4段×1/4	110% スーパードライの伸び率が、快調な上昇カーブを描いています。今年1月から5月の累積も、対前年比110% これから夏に向けて、辛口・生のシャープな喉ごしがきわだつシーズン。スーパードライ、ますます絶好調です。 スーパードライが、生ビール売上 No.1。
17日	4段×1/4	定番。 夏の贈り物の定番、生ビール。中でもスーパードライは定番中の定番です。 日本でいちばん飲まれている生ビールだから、どなたにでもきっと喜んでいただけます。 生ビール売上 No.1, アサヒのお中元。
18日	4段×1/4	定番。 夏の贈り物の定番、生ビール。中でもスーパードライは定番中の定番です。 日本でいちばん飲まれている生ビールだから、どなたにでもきっと喜んでいただけます。 生ビール売上 No.1, アサヒのお中元。
22日	4段×1/4	定番。 夏の贈り物の定番、生ビール。中でもスーパードライは定番中の定番です。 日本でいちばん飲まれている生ビールだから、どなたにでもきっと喜んでいただけます。 生ビール売上 No.1, アサヒのお中元。
23日	4段×1/4	東阪名九。 粋な東京の生ビール、「江戸前」 関西発、ビヤホール仕立ての「生一丁」 名古屋の高濃度ビール、「名古屋麦酒」 博多生まれのどごしカラリ、「博多蔵出し」 これはユニーク、しかもおいしい 地域限定生ビールの詰合わせです 生ビール売上 No.1, アサヒのお中元。
24日	4段×1/4	東阪名九。 粋な東京の生ビール、「江戸前」 関西発、ビヤホール仕立ての「生一丁」 名古屋の高濃度ビール、「名古屋麦酒」 博多生まれのどごしカラリ、「博多蔵出し」 これはユニーク、しかもおいしい 地域限定生ビールの詰合わせです 生ビール売上 No.1, アサヒのお中元。
9月10日	5段×1	本日発売。 アサヒ 収穫祭（秋限定）生ビール

備考：『朝日新聞』縮刷版。

り込」むようなものではない。他のブランドにも一定の製品ラインが与えられることを含意するトレードオフであった。

ところで、瀬戸雄三が社長に就任してから、トレードオフでスーパードライを選び取ったことをアサヒビールが社会に発信するまでに1年半という時間が経過している。その時間は瀬戸雄三が就任当初から意図していたトレードオフ実現のために必要な時間であったと考えられる。「必要な時間」というのは、第二の大型定番商品創出を戦略的に構想していた前社長樋口廣太郎から瀬戸雄三が戦略変更の了解を取り付けるための時間という意味である<sup>55</sup>。

## ② 瀬戸雄三が構想したフレッシュマネジメント

トレードオフによって選ばれたというだけで、スーパードライが停滞局面を脱し、さらにはラガーを逆転するほどの成長が実現できたとは考えられない。瀬戸雄三がフレッシュマネジメントを手懸かりしてスーパードライの商品力を強化したから、ラガーを超える成長が実現できたのである。

瀬戸雄三は社長就任半年後の1993年2月にフレッシュマネジメント委員会を発足させ、フレッシュマネジメントをスタートさせた<sup>56</sup>。瀬戸雄三のフレッシュマネジメントの概要を把握するためには、その機能領域を「製造後出荷前の工場段階」と「工場出荷後の流通段階」に分けるのが便宜である。

フレッシュマネジメント委員会は、製造後出荷前の工場段階における滞留時間の短縮に着手した。在庫調整のため生産されたビールが出荷されずに工場内に留まる時間が意外に大きく、1992年の時点で10日以上あったため、10日以内出荷を目標にして、93年12月末には5.6日を達成した。そして、94年7月には3.86日にまで短縮し

た<sup>57</sup>。このような工場段階のマネジメントは、樋口廣太郎のフレッシュローテーションには見られず<sup>58</sup>、瀬戸雄三のフレッシュマネジメント独自のものである。

工場段階における滞留時間の短縮に対応して、工場出荷後における流通時間の短縮も実現した。95年には、配送センターを経なければ、工場出荷後3日以内に販売店到着が可能になっている<sup>59</sup>。

酒販店と小売店レベルのマネジメントについて言えば、全国の約1,000名の営業マンと、パートタイムの主婦から構成される約2,000名の「マーケティングレディ」が、月曜から金曜まで、酒販店を訪ねて棚の整理、キャンペーンの告知、苦情情報の収集を手掛け、さらに、長期在庫品の回収、製造日付順に商品を手前から並べ直す「先入れ先出し」をおこなっている。また、全社員4,450名のうち、本社・支社・支店の営業以外の社員、そして中央研究所および工場勤務の社員約2,000名を主な酒販店8万軒に派遣して鮮度と売れ行きに関わるデータを蒐集、それを受給予測と卸・小売店の適正在庫水準決定の精度向上のために用いた。このようなオペレーションは、基本的に樋口廣太郎のフレッシュローテーションから引き継いだものである<sup>60</sup>。

ビールを製造直後の鮮度を維持したまま短時間で消費者に届けるためのシステムであるフレッシュマネジメントの完成度を瀬戸雄三は高めることができた。それでは、瀬戸雄三はフレッシュマネジメントを手懸かりに、どのようにスーパードライの商品力を強化したのであろうか。

1993年の『朝日新聞』に掲載されたアサヒビールの広告を一覧する表7によると、3月8日の一面(15段×1)広告でフレッシュマネジメント(ここでは「フレッシュ・チャレンジ」と表されている)の開始が宣言されている。このときアサヒビー

ルは、スーパードライに既に与えられていた「辛口」、「キレ」というキーワードの外に、新たに「鮮度」というキーワードを加えている。「工場からお店まで、『つくりたてのうまさをお客様に』の一つの気持ちになって、フレッシュチャレンジ93を実行してまいります。『鮮度は品質。』その具体的な実行をアサヒはお約束したいと思えます」というメッセージを通して、「鮮度」というキーワードを初めて社会に提示したのである。このキーワード「鮮度」こそ、瀬戸雄三によるスーパードライ商品力強化構想の核心にかかわる概念であった。

ところで、引用した3月8日付『朝日新聞』掲載広告のメッセージで注目すべきは、「鮮度」というキーワードが、最初からフレッシュマネジメントに結びつけられていた点である。つまり、瀬戸雄三は、「鮮度」というキーワードを付与されたスーパードライと、「鮮度」実現を目差すフレッシュマネジメントを、「鮮度」を媒介にして結びつけたのである。瀬戸雄三は、スーパードライの商品力を「鮮度」というキーワードを用いて強化しようとしたが、その強化は「鮮度」実現を目差すフレッシュマネジメントを通して実現させた。

### (3) フレッシュマネジメントでラガーに挑んだ瀬戸雄三

#### ① フレッシュマネジメントと商品力強化の仕組み

1993年2月にフレッシュマネジメントを企画してスタートさせたとき、瀬戸雄三はスーパードライに「鮮度」というキーワードを与えたことはすでに指摘した。ときを同じくして、瀬戸雄三はスーパードライ「生ビール売上No.1」宣言を出している。

ドライビールに分類されていたスーパードライは、同時にビール市場の主流になっていた生ビ

ールでもあった。そこでアサヒビールは、スーパードライがその生ビールであり、生ビールの売り上げナンバーワンブランドである旨改めて宣言したのである<sup>61</sup>。この宣言は、93年6月6日付の『朝日新聞』に掲載した1頁全部を用いる15段×1の広告（前掲表7）を通じて社会にアピールされている<sup>62</sup>。

フレッシュマネジメントの開始を宣言した93年3月8日付『朝日新聞』掲載広告で提示された「鮮度」は、93年について言えば、用いられたのはそのとき一回限りであった。また、6月6日の広告において提示された「生ビール売上No.1」というキーワードもこの年はこのとき限りで、6月23日付広告では、「日本一飲まれている生ビール」という表現が用いられている。

ところが、1994年に至ると、「生ビール売上No.1」は、まさにキーワードとして新聞広告の前面に登場してくる。表8には、94年の『朝日新聞』に掲載されたアサヒビールの広告33件が紹介されているが、最後の3件のうち、6月23日と24日は夏の贈答用の地域限定生ビールの広告であり、9月10日は秋限定商品「アサヒ収穫祭」の広告である。この3件を除けば、すべてがスーパードライの広告である。それだけでなく、9月10日の「アサヒ収穫祭」を除いて、すべての広告に「生ビール売上No.1」が用いられている。

この94年当時、ビールのブランド別シェアのナンバーワンは依然としてキリンビールのラガーであるから、ビールのカテゴリーの一つにすぎない生ビールにおける売上ナンバーワンをアサヒビールが声高に言いたてることにキリンビールは不快を禁じ得なかったであろう。言うまでもなく、この94年はキリンビールがラガーセンタリング戦略を展開していた年である。ラガーのシェアは、93年の27.9%から94年の27.1%に僅かであるが

落ちているから、ラガーセンタリング戦略の最中であっても、キリンビールは苦戦を実感していたはずである。キリンビールの販売最前線の営業マンは、「生ビール売上 No.1」を聞くたびにイライラが募り、不愉快になった<sup>63</sup>というが、瀬戸雄三(アサヒビール)は承知のことであった<sup>64</sup>。

1994年に「生ビール売上 No.1」を執拗に繰り返したアサヒビールは、95年に至ると、キリンビールに対してとっておきのカードである「鮮度」を切った。前年に「生ビール」を強調したためにキリンビールが加熱処理をラガーの弱みと意識するようになっていたのを見計らうようにして、アサヒビールはキーワード「鮮度」でラガーの加熱処理を突いたのである。

表9で1995年の『朝日新聞』に掲載されたアサヒビールの広告を俯瞰すると、キーワード「鮮度」が前面に掲げられるようになっている。

2月26日の広告(15段×1)は「生」、「キレ」、「缶」、そして「鮮度」を強調している。これに対応する広告(4段×1/4)が3月に13回掲載されている。そのうち「鮮度」をテーマにしているのは3回(17・18・30日)であり、何れにおいても、「鮮度にこだわるのが、生ビールには重要です」というアピール<sup>65</sup>がなされている。このアピールは、2月26日の広告(15段×1)の「④そして、鮮度へ。」に続く補足のメッセージ「生ビールにとって、『鮮度』は重要なテーマです。スーパードライは昨年『製造後5日台で工場出荷』を達成、今年もさらなる鮮度向上を目指して全力で取り組んでいます」というメッセージに対応している。「生ビールにとって、『鮮度』は重要なテーマです」というアピールは、「加熱処理ビールにとって、『鮮度』は重要なテーマではない」ことを露骨に示唆してしまう可能性が現実的にはありうるから、すかさず「スーパードライは昨年『製造後5日台で

工場出荷』を達成、今年もさらなる鮮度向上を目指して全力で取り組んでいます」と述べて、話をフレッシュマネジメントに逸らしている。つまり、スーパードライの「鮮度」の問題をフレッシュマネジメントの問題に収斂させている。同様に、4月5日の広告(15段×1)においても、「スーパードライは鮮度にこだわる。フレッシュマネジメント、進行中です」という形で、「鮮度」に関わるスーパードライについてのメッセージをフレッシュマネジメントに取り込んでしまっている。

2月26日の広告(15段×1)を皮切りに、3月に13回の広告(4段×1/4)を掲載、それを4月5日の広告(15段×1)で総括したアサヒビールは、次いで6月に、4日の広告(15段×1)を挟んで、14回の広告(4段×1/4)を打っている。一連の広告で強調されたのは、「生、キレ、鮮度」である。6月3日から6月28日迄の14回の広告を仔細に見ると、「鮮度」を強調するときは何時も、「全社的な鮮度向上活動の成果として、製造後5日台で工場出荷を達成。また、店頭の商品の鮮度もしっかり管理しています」という形で、フレッシュマネジメントの成果に言及している。

そもそも、ラガーは「貯蔵して熟成させる」という意味であり、パッケージングのとき殺菌・除菌のため加熱したからといってラガーの鮮度が低くなるわけではない。しかし、「生ビールにとって、『鮮度』は重要なテーマ」である旨アサヒビールが強調すればするほど、加熱処理ビールであるラガーの「鮮度」の側面が、否定的な形で浮かび上がって来る。その場合、アサヒビールが、あからさまに「加熱処理しているラガー」対「生ビールのスーパードライ」という対抗関係の下で、「鮮度」を強調すれば、ラガービールに対する謂われなき中傷と看做され、アサヒビールは社会的非難を受けることになる。しかし、工場在庫と物流の時間

を短縮して「鮮度」を引き上げようとするフレッシュマネジメントの枠のなかでスーパードライの「鮮度」が強調される限り、アサヒビールのキャンペーンは社会的な非難を浴びることはない。む

しろその企業努力について評価を受けることになる<sup>66</sup>。「鮮度」というキーワードによって、スーパードライは強力な商品力を身につけることができた。一方、表10で1995年に『読売新聞』に掲載さ

表9 1995年の『朝日新聞』に掲載されたアサヒビールの広告

月	日	サイズ	コピー (摘記)
2月	26日	15段×1	<p>いま、ビールの流れはますますドライへ</p> <p>①生へ。 今や日本のビールの約7割が「生」ビール。この比率は年々上昇中です。ビールは、よりクリアな味の「生」へ。この傾向をいち早くとらえ、「生」への流れを大きくしたビールが、スーパードライです。スーパードライはNo.1生ビール。</p> <p>②キレへ。 お客様が理想的だと考えるビールの味を調査したところ、「キレ味」に代表されるスッキリした味だということが判りました。そう、これはまさしくスーパードライが主張してきた味なのです。スーパードライは、「キレ味」の主流です。</p> <p>③缶へ。 ビールの楽しみ方が広がるにつれて、缶ビールを飲まれる方が増えています。スーパードライは、発売当初から缶が好調。缶ニーズの高まりというビール市場の変化に、確実に応えています。スーパードライは、缶がたいへん好調です。</p> <p>④そして、鮮度へ。 生ビールにとって、「鮮度」は重要なテーマです。スーパードライは昨年「製造後5日台で工場出荷」を達成、今年もさらなる鮮度向上を目指して全力で取り組んでいます。全てのビール好きの方に、つくりたてのスーパードライをお届けしたい。ご期待下さい。スーパードライ・フレッシュマネジメント実行中。</p>
3月	2日	4段×1/4	<p>缶ビールを飲まれる方が増えています。手軽な缶がビールの楽しみ方を広げているのです。生ビール売上No.1のスーパードライは缶が好調。缶ニーズの高まりという市場の変化に確実に応えています。</p>
	3日	4段×1/4	<p>キレ味こそ、お客様が理想とするビールの味。生ビールNo.1のスーパードライは、まさに「キレ味」の主流。お客様の嗜好にぴったり応える味なのです。</p>
	6日	4段×1/4	<p>生ビール比率が70%を突破。すっきりした味の「生」がいまやビールの主流です。スーパードライは生ビール売上No.1。「生」へのトレンドをいち早くとらえ、流れを大きくしたビールなのです。</p>
	10日	4段×1/4	<p>缶ビールを飲まれる方が増えています。手軽な缶がビールの楽しみ方を広げているのです。生ビール売上No.1のスーパードライは缶が好調。缶ニーズの高まりという市場の変化に確実に応えています。</p>
	16日	4段×1/4	<p>キレ味こそ、お客様が理想とするビールの味。生ビールNo.1のスーパードライは、まさに「キレ味」の主流。お客様の嗜好にぴったり応える味なのです。</p>
	17日	4段×1/4	<p>鮮度にこだわるのが、生ビールには重要です。つくり立てのうまさを生ビール売上No.1のスーパードライで味わっていただくためにアサヒビールは全力で鮮度の向上に努めています。</p>
	18日	4段×1/4	<p>鮮度にこだわるのが、生ビールには重要です。つくり立てのうまさを生ビール売上No.1のスーパードライで味わっていただくためにアサヒビールは全力で鮮度の向上に努めています。</p>

23日	4段×1/4	勢いが止まらない。そんな形容がまさにぴったりのスーパードライ。 生ビール売上 No.1 は今も伸び続けています。対前年比 100% 以上を 19ヶ月も継続中。ありがとうございます。	
23日	10段×1	アサヒ ダブル酵母生 二つの酵母で、うまさがダブル。 ダブル酵母生ビール新発売	
24日	4段×1/4	生ビール比率が70%を突破。すっきりした味の「生」がいまやビールの主流です。 スーパードライは生ビール売上 No.1。「生」へのトレンドをいち早くとらえ、流れを大きくしたビールなのです。	
25日	4段×1/4	キレ味こそ、お客様が理想とするビールの味。 生ビール No.1 のスーパードライは、まさに「キレ味」の主流。お客様の嗜好にぴったり応える味なのです。	
30日	4段×1/4	鮮度にこだわるのが、生ビールには重要です。 つくり立てのうまさを生ビール売上 No.1 のスーパードライで味わっていただくためにアサヒビールは全力で鮮度の向上に努めています。	
31日	4段×1/4	勢いが止まらない。そんな形容がまさにぴったりのスーパードライ。 生ビール売上 No.1 は今も伸び続けています。対前年比 100% 以上を 19ヶ月も継続中。ありがとうございます。	
4月	5日	15段×1	スーパードライは、365日、「つくりたてのうまさ」に挑んでいます。 スーパードライは鮮度にこだわる。フレッシュマネジメント、進行中です。 日本のビールはますます「生」が好まれる傾向にあります。 生ビールは「鮮度」が大切。だから、スーパードライはとことん「鮮度」にこだわりたいのです。 あさひびーるでは、 フレッシュマネジメント委員会を組織し、全社を上げて「鮮度」に挑戦しています。 その成果として、昨年は「製造から工場出荷まで5日台」を達成、今年もさらなる努力を続けています。 全てのお客様に、いつも「つくりたてのうまさ」をどうぞご期待ください。
6月	3日	4段×1/4	生、キレ、鮮度。「辛口」が選ばれている理由です。今のビールの流れを表すキーワード「生、キレ、鮮度」、スーパードライは、こうした指向にしっかり応えます。 とことん「鮮度」にこだわる、スーパードライ。 全社的な鮮度向上活動の成果として、製造後5日台で工場出荷を達成。また、店頭の商品の鮮度もしっかり管理しています。
4日	15段×1	「鮮度」にこだわれば、「辛口」はひときわうまい。 ◎クリアな味が、ますますすきわ立つ。鮮度にこだわったスーパードライをお飲みいただければ、実感していただけるはず。 生ビール No.1 だからこそ、生本来のクリアな味を多くの方にお楽しみ頂きたいのです。 ◎シャープなキレが、ますますさえる。鮮度にこだわれば、絶妙なドライの喉ごしも一層引き立ちます。 ビールに「キレ味」を求めるお客様が多い今、ドライは「キレ味の主流」として、喉ごしの良さに磨きをかけます。 ◎製造後5日台で工場出荷。これが昨年度の「フレッシュマネジメント」の成果です。 アサヒビールでは、具体的な数値を掲げ、全社一丸となって「つくりたてのうまさ」をお客様にお届けできるように努めています。 ◎これからますます、スーパードライは鮮度にこだわります。「辛口」を支持して頂いている多くのお客様に、ひときわうまい「辛口」をお届けするために。 ——スーパードライの挑戦に、ご期待下さい。	
7日	4段×1/4	生、キレ、鮮度。「辛口」が選ばれている理由です。今のビールの流れを表すキーワード「生、キレ、鮮度」、スーパードライは、こうした指向にしっかり応えます。 とことん「鮮度」にこだわる、スーパードライ。 全社的な鮮度向上活動の成果として、製造後5日台で工場出荷を達成。また、店頭の商品の鮮度もしっかり管理しています。	
8日	4段×1/4	生、キレ、鮮度。「辛口」が選ばれている理由です。今のビールの流れを表すキーワード「生、キレ、鮮度」、スーパードライは、こうした指向にしっかり応えます。	

## ラガーの生ビール化とキリンとアサヒのシェア逆転

生ならではの「クリアな味」こそ、スーパードライ。

日本のビールの生比率が7割を超えました。今、ビールといえば生ならではのクリアな味、つまり、ドライが主張する味なのです。

9日	4段×1/4	<p>生、<u>キレ</u>、<u>鮮度</u>。「辛口」が選ばれている理由です。今のビールの流れを表すキーワード「生、キレ、鮮度」、スーパードライは、こうした指向にしっかり応えます。</p> <p>この「キレ味」こそ、スーパードライ。</p> <p>キレ味指向が高まる中、飲みごたえがあってしかも飲みやすいドライのキレ味が、多くのお客様のご支持を頂いています。</p>
10日	4段×1/4	<p>生、キレ、<u>鮮度</u>。「辛口」が選ばれている理由です。今のビールの流れを表すキーワード「生、キレ、鮮度」、スーパードライは、こうした指向にしっかり応えます。</p> <p>とことん「鮮度」にこだわる、スーパードライ。</p> <p>全社的な鮮度向上活動の成果として、製造後5日台で工場出荷を達成。また、店頭の商品の鮮度もしっかり管理しています。</p>
13日	4段×1/4	<p>生、キレ、<u>鮮度</u>。「辛口」が選ばれている理由です。今のビールの流れを表すキーワード「生、キレ、鮮度」、スーパードライは、こうした指向にしっかり応えます。</p> <p>生ならではの「クリアな味」こそ、スーパードライ。</p> <p>日本のビールの生比率が7割を超えました。今、ビールといえば生ならではのクリアな味、つまり、ドライが主張する味なのです。</p>
14日	4段×1/4	<p>生、キレ、<u>鮮度</u>。「辛口」が選ばれている理由です。今のビールの流れを表すキーワード「生、キレ、鮮度」、スーパードライは、こうした指向にしっかり応えます。</p> <p>この「キレ味」こそ、スーパードライ。</p> <p>キレ味指向が高まる中、飲みごたえがあってしかも飲みやすいドライのキレ味が、多くのお客様のご支持を頂いています。</p>
15日	4段×1/4	<p>生、キレ、<u>鮮度</u>。「辛口」が選ばれている理由です。今のビールの流れを表すキーワード「生、キレ、鮮度」、スーパードライは、こうした指向にしっかり応えます。</p> <p>とことん「鮮度」にこだわる、スーパードライ。</p> <p>全社的な鮮度向上活動の成果として、製造後5日台で工場出荷を達成。また、店頭の商品の鮮度もしっかり管理しています。</p>
17日	4段×1/4	<p>生、キレ、<u>鮮度</u>。「辛口」が選ばれている理由です。今のビールの流れを表すキーワード「生、キレ、鮮度」、スーパードライは、こうした指向にしっかり応えます。</p> <p>この「キレ味」こそ、スーパードライ。</p> <p>キレ味指向が高まる中、飲みごたえがあってしかも飲みやすいドライのキレ味が、多くのお客様のご支持を頂いています。</p>
21日	4段×1/4	<p>生、キレ、<u>鮮度</u>。「辛口」が選ばれている理由です。今のビールの流れを表すキーワード「生、キレ、鮮度」、スーパードライは、こうした指向にしっかり応えます。</p> <p>とことん「鮮度」にこだわる、スーパードライ。</p> <p>全社的な鮮度向上活動の成果として、製造後5日台で工場出荷を達成。また、店頭の商品の鮮度もしっかり管理しています。</p>
22日	4段×1/4	<p>生、キレ、<u>鮮度</u>。「辛口」が選ばれている理由です。今のビールの流れを表すキーワード「生、キレ、鮮度」、スーパードライは、こうした指向にしっかり応えます。</p> <p>生ならではの「クリアな味」こそ、スーパードライ。</p> <p>日本のビールの生比率が7割を超えました。今、ビールといえば生ならではのクリアな味、つまり、ドライが主張する味なのです。</p>
23日	4段×1/4	<p>生、キレ、<u>鮮度</u>。「辛口」が選ばれている理由です。今のビールの流れを表すキーワード「生、キレ、鮮度」、スーパードライは、こうした指向にしっかり応えます。</p> <p>この「キレ味」こそ、スーパードライ。</p> <p>キレ味指向が高まる中、飲みごたえがあってしかも飲みやすいドライのキレ味が、多くのお客様のご支持を頂いています。</p>
24日	4段×1/4	<p>生、キレ、<u>鮮度</u>。「辛口」が選ばれている理由です。今のビールの流れを表すキーワード「生、キレ、鮮度」、スーパードライは、こうした指向にしっかり応えます。</p> <p>とことん「鮮度」にこだわる、スーパードライ。</p> <p>全社的な鮮度向上活動の成果として、製造後5日台で工場出荷を達成。また、店頭の商品の鮮度もしっかり管理しています。</p>

28日 4段×1/4 生, キレ, 鮮度。「辛口」が選ばれている理由です。今のビールの流れを表すキーワード「生, キレ, 鮮度」, スーパードライは, こうした指向にしっかり応えます。  
この「キレ味」こそ, スーパードライ。  
キレ味指向が高まる中, 飲みごたえがあっても飲みやすいドライのキレ味が, 多くのお客様のご支持を頂いています。

備考: 1. 『朝日新聞』縮刷版。

2. 広告中において傍線ないし傍破線により強調された部分は, 表中においてアンダーラインを以てそれを示した。

表 10 1995 年の『読売新聞』に掲載されたキリンビールの広告

月 日	サイズ	コピー (摘記)
6月 25日	5段×1/5	ちょうどよい熟成 鮮度へのこだわり
7月 2日	15段×1	もっと, うまさへ。品質, そして鮮度へのこだわり。たとえば, 「ラガー」と「一番搾り」の工場平均在庫量は 3.9 日分。「ビール工場」は出荷後, 3 日以内で店頭へ。 キレ味, だいいご味。キリンラガー。ちょうどよい熟成。芳醇にして, 爽快, 飲み飽きないうまさ。日本でいちばん売れているビール。当然, 鮮度にもこだわる。 おいしいとこだけ一番搾り。あえて麦汁のおいしいところ一番搾り麦汁だけを使った生ビール。素材にこだわるうまさ。 ビール工場は, できたて出荷。鮮度にさらにこだわったビール。ジョッキ生あのうまさを, 工場出荷後, はやいところはその日のうちに店頭へ。
8月 8日	5段×1	おいしいとこだけ一番搾り ストレートなのごしは, ビールのアルコール度数と関係があります。そこがちょうどいいとこなのでした。おいしいとこだけ一番搾り。一番搾りは, いろいろやってみた結果, やや高めの 5.5% に決定しました。
15日	5段×1	おいしいとこだけ一番搾り 上品なコクは, どうやってつくるのか。一番搾りは, オリジナルエキス分をちょっと高めにしてあります。 その, ちょっと, というところが, おいしいとこだけ一番搾りなわけです。
16日	5段×1/5	ちょうどよい熟成 鮮度へのこだわり
23日	15段×1/3	ちょうどよい熟成 鮮度へのこだわり ラガービールという言葉には, 世界的な定義があります。それは, すなわち, 「熟成させたビール」であること。熟成とは, ある種自然の出来事。 酵母という「生きもの」との協同のしごとになります。下面発酵させたビールを, およそ零度の低温でじっくり熟成させる。ずっと同じ。この熟成こそ, キリンラガーの自慢。 これ以上の方法は, 見つかっておりません。
30日	5段×1	たとえば鮮度への, こだわり。 「ラガー」と「一番搾り」の工場平均在庫量は 3.9 日分。「ビール工場」は出荷後, 3 日以内で店頭へ。
8月 6日	5段×1/5	ちょうどよい熟成 鮮度へのこだわり
13日	5段×1/5	ちょうどよい熟成 鮮度へのこだわり
20日	5段×1/5	ちょうどよい熟成 鮮度へのこだわり
27日	5段×1/5	ちょうどよい熟成 鮮度へのこだわり

備考: 『読売新聞』縮刷版。

れたキリンビールの広告を一覧すると, 一番搾りだけの広告を別にすれば, ラガーに関わる広告のキーワードは「熟成」と「鮮度」である。「熟成」については, ラガーというドイツ語本来の意味を伝えようとしているのであるが, 問題は「鮮度」である。キリンビールが「鮮度」を言いだしたの

は, この 95 年 6 月になってからである。この年 2 月からアサヒビールが開始した「生ビール=鮮度」キャンペーンに黙っていられなくなったかのようになり, 「鮮度へのこだわり」を訴え始めている。



## ② ラガーの生ビール化を促したフレッシュマネジメント

一番搾りを誕生させた本山英世の失脚の後、キリンはラガー至上主義的な雰囲気支配され<sup>67</sup>、94年にラガーセンタリング戦略を展開したが、事実上の失敗を受けて、キリンビールは95年を初年とする中期計画を立てた。すでに紹介したように中期計画は、キリンビール全体としての成長のためには、ラガーだけにこだわるのではなく、成長力のある一番搾りを中心に掲げ、攻めの姿勢を打ち出している。しかし、中期計画が尊重された形跡はなく、アサヒビールからの「生ビール＝鮮度」キャンペーンの圧力を受けて、出口の見えないラガー一途の経営にキリンビールはますます追い込まれてしまった。ラガー一途の経営の一つの結果がラガーの生ビール化<sup>68</sup>であった。

キリンビールは1996年1月8日、シェアを下げつつあるとは言っても未だシェアナンバーワンであるラガーを、22日から全面的に生ビールに変更すると発表した。熱処理したラガービールは、熱処理していない生ビールのスーパードライよりも鮮度が低いことを、あたかも是認したかのような形になってしまった。「鮮度」というキーワードを用いてアサヒビールが仕掛けた戦略的な罠にはまってしまったと言われかねないほどに、賢明さを欠く選択<sup>69</sup>であった。

ラガーの生ビール化を発表した直後の1月13日の『朝日新聞』（朝刊、11頁）に、キリンビールは「ラガーの宣言」を掲げる広告を載せている。「96年、キリンラガーは生ビールになります。いっそう、キリンラガーの鮮度イメージが鮮明になりました」というメッセージは、キリンビールの本音が語られているという意味で生々しい。「スーパードライと同じ生ビールにしたので、ラガーの鮮度イメージが鮮明になりました」という趣旨で

あり、キリンビールにラガーの生化を促した契機がアサヒビールの「鮮度」キャンペーンに由来するという推測を、改めてわれわれに許すのである。それだけではない。ラガーを生ビール化する理由を記者会見で問われたときの、キリンビール社長真鍋圭作の「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>70</sup>」という回答に、1993年から95年にかけてアサヒビール社長瀬戸雄三が構想したスーパードライの商品力強化のマネジメントの的確さと、それがキリンビールに及ぼした深刻さを見ることができる。

1月8日にラガーの生化を発表したキリンビール社長真鍋圭作は、その二日後の1月10日、「正直言って疲れ果てた」と漏らして社長退任を発表した<sup>71</sup>。一方のアサヒビール社長瀬戸雄三は、キリンビールの社長交代が発表された翌日の11日、ラガーの生化はアサヒビールにとって「千載一遇のチャンス」であるという観点から、朝礼で気力を漲らせ、「スーパードライをトップブランドに押し上げ、業界シェア30%の達成に向けて全社で運動を展開する」と社員を鼓舞した<sup>72</sup>。

瀬戸雄三は、「(ラガーは…引用者) 従来商品の方が競争相手として手ごわかったかもしれない」。「熱処理ビールの長い伝統で押し続けられたら、攻めあぐねたかも…」と分析していた<sup>73</sup>という。ラガーが違う土俵にいるため、ラガーとの戦いには計算できない部分があることを瀬戸雄三は知っていたのである。ラガーが自分の土俵を捨てて、態々スーパードライの土俵に上がってきてくれたことを、「千載一遇のチャンス」到来と考えたのであろう。

「八七年の登場以来、激烈な生ビール競争を勝ち抜いてきた『スーパードライ』が、生ビールの土俵で新参の『ラガー』に敗れるはずはない」ことを確信する瀬戸雄三は、ラガーの生ビール化の

発表を受け、直ちに増産体制を敷いた。生産計画を決める需給会議のメンバーである営業部次長武田充広は、「ラガーの生化の発表を好材料と見て、年初の需給会議で強気の増産体制をとる方針が決まった」と振り返る。

ビールの原料仕込みから商品になるまで約1ヶ月半の時間を要する。3ヶ月以上前から全国の工場の仕込み時期と仕込み量を調整しなければ、最盛期の需要に対処できない。商品がなければ、逆転のチャンスに指をくわえて見ているしかない。スーパードライの1月の出荷量前年比15%増、2月16%増という実績も勘案して、最大の需要期となる7月の出荷量を前年比30%増とした。スーパードライは6月に前年比25%増を達成してラガーを抜いたが、その差は10万ケースに過ぎなかった。しかし、7月には想定を超える前年比37%増を記録、差を240万ケースに広げた<sup>74</sup>。

ブランド別シェアを示す前掲表2によると、1996年のラガーのシェアは28.3%、スーパードライのシェアは27.1%であった。起死回生の策として期待されたはずの生ビール化にもかかわらず、ラガーは1.2ポイント差まで追い上げられた。翌97年、スーパードライはラガーを一気に逆転、シェアの差を6.9ポイントに広げてしまう。このようなブランド別シェアの動向は、98年のメーカー別市場占有率（前掲表1）に反映される。この年、アサヒビールのシェア40.0%に対して、キリンビールのシェアは37.7%に留まった。アサヒビールはキリンビールを一気に抜き去ったのである。

ラガーの生ビール化を契機とするキリンビールとアサヒビールのシェア逆転は、社長就任以来の瀬戸雄三のスーパードライ商品力強化の試みに起因する。その商品力強化の試みこそが社長瀬戸雄三のマネジメントの本質であった。マネジメントを構想する瀬戸雄三の力量は非凡とすべきであ

り、「鮮度」キャンペーン展開過程でその一端を垣間見ることができた。ただ、忘れてはならないのは、シェア逆転の物的条件であるスーパードライの大幅な増産計画に対応できる工場設備が、アサヒビールには既に備わっていた点である。前社長樋口廣太郎が残した過剰な設備を瀬戸雄三が生かしたのである。というよりも、生かすために瀬戸雄三はマネジメントを構想したのである。自らの設備投資を生かすマネジメントを見せられないまま社長の座を譲らざるを得なかった樋口廣太郎の想いを、瀬戸雄三が5年の歳月をかけて実現した。

ところで、95年の段階で、ラガーはスーパードライに追い上げられたとはいっても、ブランド別シェアナンバーワンの支持を未だ消費者から得ていたビールであった。キリンビールは、長年ラガーの味に拘り、シェアナンバーワンを支えてくれていたラガーファンの存在を顧みることができなかった。キリンビールは、ラガーの加熱処理を非加熱処理にただけでなく、ラガーの味を変えた。当然のことながら、ラガーファンは抗議し離叛した<sup>75</sup>。

驚くべきは、ラガーファンの抗議とラガー離れを想定していなかったかのように、キリンビールが狼狽したことである。ラガーを生ビールにして1年も経たないうちに、キリンビールの商品開発研究所長齊藤忠一は「熱処理した旧ラガーを復活させ、新ラガーと両立させたらどうか、という意見も出るようになった」と証言している<sup>76</sup>。ラガーを生ビールにするとき、爽快感を強調するため、苦味とコクを押さえたのであるが、98年1月にキリンビールは、批判に耐えかねたかのように再び加熱処理ビール時代の苦味とコクに味を戻しただけでなく、2001年には熱処理ラガーを復活させた。しかし、その後もラガーのシェアは低落を続け、いまや5%を割り<sup>77</sup>、60%を超えた昔日の

面影を最早どこにも見出すことはできない。

## むすび

アサヒビール社長瀬戸雄三は、ラガーの生ビール化を千載一遇のチャンスとして、スーパードライの大規模な増産に踏み切る。ビールの最大の需要期である7月の出荷量を前年比30%増に決定した。「もしラガーを生ビールにしなければ、ラガーの出荷量は前年を下回る結果になった」というキリンビール専務取締役古谷誠之介の強がりに対してなされたコメント「生化しなければ、アサヒの大増産計画も動き出さず、瀬戸社長の年頭の大号令も発せられなかったはず<sup>78)</sup>」は正鵠を射ている。キリンビールとアサヒビールのシェア逆転は、如何なる意味でも、ラガーの生ビール化に起因する。

それでは、ラガーの生ビール化が、キリンビールとアサヒビールの競争を扱う文献において、どのように論じられているかサーベイして小論の学説史的な意義を確認しておこう。

奥村昭博「逆転の戦略と好循環化—キリンとアサヒの攻防—」伊丹敬之・加護野忠男・宮本又郎・米倉誠一郎編『企業家精神と戦略（ケースブック／日本企業の経営行動②）』（1998年1月、有斐閣）は、シェア逆転に至る経過を丹念に跡付けているが、逆転劇進行中に執筆されたという事情の故か、ラガーの生ビール化には特別な注意を払ってはいない。

藤原雅俊の業績4点のうち、「キリンビール—『ラガー』の生ビール化と歴史的逆転」伊丹敬之・西野和美編著『ケースブック／経営戦略の論理』（2004年4月、日本経済新聞出版社）は、本文冒頭において、「キリンビールはなぜ『キリンラガー』の生ビール化に踏み切ったのだろうか。なぜ、『一番搾り』を生ビール市場のメインブラン

ドにしようとしなかったのだろうか」という問いを掲げているにもかかわらず、生ビール化が95年10月の経営会議で決定されたことを述べるに留まり、「なぜ」「生ビール化に踏み切ったのだろうか」という自ら発した問いには一切答えていない。「キリンビール—『キリンラガー』の生ビール化と戦略策定の落とし穴—」『一橋ビジネスレビュー』編集部編『ビジネスケースブック No.3』（2004年3月、東洋経済新報社）も同様である。上記以外の業績（【参考文献1】に掲載）においても、藤原雅俊はラガーの生ビール化の重要性を直感しているように見える。しかし、踏み込んだ議論はない。

唯一ラガーの生ビール化の契機を示唆する文献がある。山田一巳・古瀬和谷『ビール職人、美味しいビールを語る』（光文社新書043）（2002年5月、光文社）である。ラガーというドイツ語本来の、「よく熟成された」という意味が理解されず、一般にラガーは「加熱処理されたビール」と誤解されてしまった。このような誤解に乗じて流布された生ビールは「生」だから新鮮、ラガーは「加熱処理」されたから新鮮ではないという根拠のないイメージを払拭するためキリンビールは積極的に対応すべきであったと論じている（109頁）。同書は「生ビール『生』だから新鮮、ラガーは『加熱処理』されたから新鮮でない」という流布されたイメージに問題があることを的確に指摘している。指摘するような限りで議論は自己完結的であり、発展性はないにもかかわらず、ラガーの生ビール化に敷衍できる可能性が示唆されている。

以上のようなラガーの生ビール化についての研究状況を踏まえ、アサヒビールが「鮮度」というキーワードをフレッシュマネジメントという仕組みに連携させながら用いてキリンビールを追い詰め、追い詰められたキリンビールがラガーの生

ビール化を契機にアサヒビールに逆転されるプロセスを、小論は描くことができた。そのプロセスを描くにあたって、スーパードライ発売以来キリンビールを逆転するまでの約10年のプロセスを、アサヒビールのトップマネジメントのはたらきを通して明らかにするという体裁をとった。それは、村井勉、樋口廣太郎、そして瀬戸雄三というアサヒビール三代の社長のマネジメントが、絡み合うように織り成され、スーパードライがラガーを逆転するための複合的な力になっていたことを強調するためであった。

(2015年9月30日稿)

#### 【参考文献1】

- 奥村昭博「逆転の戦略と好循環化—キリンとアサヒの攻防」伊丹敬之・加護野忠男・宮本又郎・米倉誠一郎『起業家精神と戦略(ケースブック/日本企業の経営行動②)』1998年1月、有斐閣。
- 藤原雅俊「キリンビール—『キリンラガー』の生ビール化と戦略策定の落とし穴—」『一橋ビジネスレビュー』編集部編『ビジネスケースブック No. 3』2004年3月、東洋経済新報社。
- 藤原雅俊「キリンビール—『キリンラガー』の生ビール化と戦略策定の落とし穴—」『一橋ビジネスレビュー』2002年、WIN。
- 藤原雅俊「キリンビール—『ラガー』の生ビール化と歴史的逆転」伊丹敬之・西野和美編著『ケースブック/経営戦略の論理』2004年4月、日本経済新聞出版社。
- 藤原雅俊「国内ビール市場における競争逆転：アサヒビールの視点から」『一橋研究』29巻4号、2005年1月。
- 藤本隆宏+東京大学21COEものづくり経営研究センター『ものづくり経営学—製造業を超える生産思想』2007年3月、光文社。
- 富田純一(東洋大学)・高井紘一朗(元東京大学ものづくり経営研究センター)・神前紀彦(アサヒビール株式会社)「アサヒビールの競争力の源泉—工程アーキテクチャと組織能力の視点から—」『東京大学COEものづくり経営研究センター MMRC Discussion Paper』No.221、2008年6月。

#### 【参考文献2】

- アサヒビール株式会社社史資料室『Asahi 100』1990年8月、アサヒビール株式会社。
- キリンビール株式会社広報部社史編集室『キリンビールの歴史[新戦後編]』1999年4月、キリンビール株式会社。

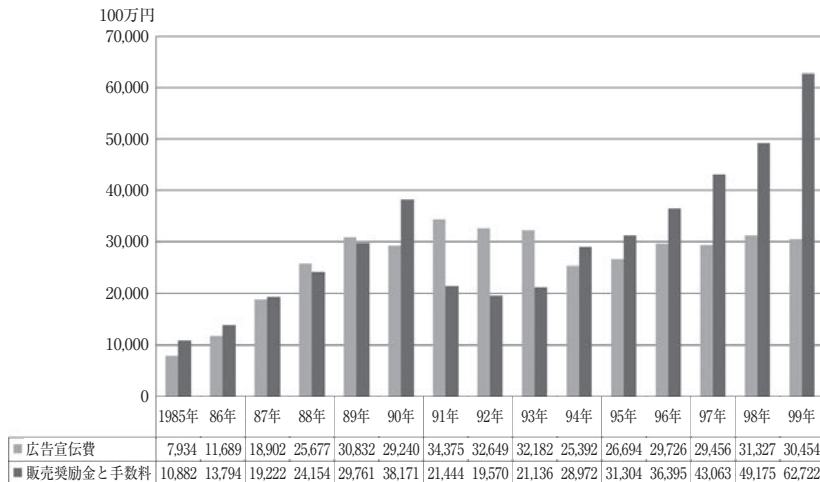
#### 【参考文献3】

- 飛田悦二郎・島野盛郎『ビールはどこが勝か—鍛え抜かれたライバルたち—』1992年2月、ダイヤモンド社。
- 赤川善樹『甦れ!キリンラガー』1996年8月、株式会社キャンパス・シネマ。
- 飛田悦二郎・島野盛郎『新・ビールはどこが勝か—構造変化を乗り切る四社の知恵と野心—』1997年9月、ダイヤモンド社。
- 飯塚昭男『アサヒビール・大逆転の発想—真の経営者とは何か—』1999年6月、扶桑社。
- 西村晃『アサヒビールの経営戦略』1999年12月、たちばな出版。
- 石山順也『アサヒビールの奇跡—ここまで企業は変わる—』(講談社+α文庫)1999年8月、講談社。
- 瀬戸雄三、あん・まくどなど(聞き手)『泡の中の感動』2001年2月、清水弘文堂書房。
- 山田一巳・古瀬和谷『ビール職人、美味しいビールを語る』(光文社新書)2002年5月、光文社。
- 永井隆『ビール15年戦争—すべてはドライから始まった—』(日経ビジネス文庫)2002年8月、日本経済新聞社。
- 宮本紘太郎『アサヒビール 成功する企業風土—内側からみた復活の法則』2002年9月、祥伝社。
- 瀬戸雄三『逆境はこわくない』2003年5月、東洋経済新報社。
- 大下英治『アサヒビール大逆転 男たちの決断』(講談社+α文庫)2003年11月、講談社。

#### 注

- 1 日本麦酒は1964年にサッポロビールに商号変更する。以下の議論では、商号変更に関わりなく便宜的に、朝日麦酒はアサヒビール、日本麦酒はサッポロビール、麒麟麦酒はキリンビールという表記で統一した。
- 2 加熱による殺菌・除菌処理は、ビールをパッケージした後に、60℃の湯槽(シャワー)に20分程通しておこなわれる。このような処理がなされたビールは加熱処理ビールと呼ばれる。パッケージする前

広告宣伝費と販売奨励金及び手数料



備考:アサヒビール「有価証券報告書」

- に、フィルターを通して殺菌・除菌処理されたビールは非加熱処理ビールあるいは生ビールと呼ばれる。
- 3 この章の記述は、アサヒビール株式会社社史資料室『Asahi100』（1990年8月、アサヒビール株式会社）64頁以下に負っている。但し、必要な場合を除いて、注記は省略している。
  - 4 同上、64頁。後の社長瀬戸雄三は、「村井時代に、コクレビールとスーパードライという二つのアサヒの今後を決する商品の土台づくりができたのです。」「アサヒ立ちあがりの基礎は、全部彼の時代につくられたことは、間違いありません」と回想している。瀬戸雄三、アン・まくどなるど（聞き手）『泡の中の感動』2001年2月、清水弘文堂書房、285-6頁。
  - 5 前掲『Asahi100』70頁。
  - 6 樋口廣太郎は仕事始めの1月6日から顧問の資格で出社した。「しかも、肩書きは顧問でも、実質的にはすでに“社長”だった。というのも、『一月から指揮をとらしてくれ、と村井さんをお願いしてOKをもらっていた』（樋口）からだ。」石山順也『アサヒビールの奇跡』（+α文庫）1999年8月、講談社、165-6頁。
  - 7 宮本紘太郎『アサヒビール 成功する企業風土』（2002年9月、祥伝社）によると、樋口廣太郎は、経営塾の針木康雄の紹介と同席の下で、キリンビールとサッポロビールのトップマネジメントに、アサヒビールの不振について意見を求めた。  
キリンビールの小西秀次会長と本山英世社長には、「そらアンタ、簡単や。いい原材料使って作ったらドンドン売れる」、「はっきり言ってアサヒさん

のビールは、ばらつきがある。工場での品質管理に問題があるんじゃないですか」と言われた。サッポロビールの河合滉二会長からは「ビールはフレッシュ・ローテーションじゃないとだめですな。古いビールが店頭にあるとビールの味が落ちて評判が悪くなりますよ」と言われている（以上40-1頁）。原料の吟味、フレッシュローテーションを方針として樋口廣太郎が掲げたのは以上のような助言に基づく。ただし、同業他社の社長に対する助言にしては、それぞれは何れも相当に辛辣である。しかし、樋口は生え抜きではない故か、そのような助言を、素直に受け容れることができただけでなく、ことある毎に自慢気に語った。

一方で上の図は、樋口廣太郎が着任する前の年からのアサヒビールの「広告宣伝費」と「販売奨励金及び手数料」の推移を表している。樋口廣太郎が社長在任中の1986年から1991年まで、明らかに2つの項目は顕著に増大し、樋口廣太郎の方針が反映されている。

- 8 前掲『アサヒビール 成功する企業風土』41頁。
- 9 アサヒビールの「有価証券報告書」の「営業の状況」で「フレッシュローテーション」が言及されたのは、1987年度からである。

アサヒビールの営業マンの数は1987年から88年にかけて全国で約650人、酒販店は約14万軒だった。1人の営業マンは200~250軒の酒販店を受け持っていたから、細かいところに目が行き届かない。そこで、パートの主婦を中心に組織されたアサヒマーケティングレディ（全国に1987年で300人、

- 88年で1,000人)に店頭回りを依頼した。小売店の店頭と並んでいるビールを製造日の古いものから前に置き換えて、古いビールが残らないようにする「先入れ後出し」の徹底、自販機への商品補充も手がけた。同時に、店頭における最新情報の入手にも期待した。「アサヒビール／ヒット支える攻めの物流」『日経ビジネス』1987年7月20日、45頁。「インタビュー／アサヒビール取締役営業部長高橋一男」『WiLL』1988年7月号、197頁。
- 10 18億円かけたビールの回収廃棄については「『日本をどうする』田原総一郎の激白インタビュー⑨ 樋口廣太郎アサヒビール社長」（『WiLL』1988年8月、66頁）を参照。
- 大下英治『アサヒビール大逆転 男たちの決断』（2003年11月、講談社）は、アサヒ生ビール発売直前1986年1月の役員会で、樋口廣太郎が「この際、古いビールを、すべて回収すべきです。市場に出ているアサヒのビールは、すべてアサヒの生ビールにすべき」を主張、受け容れられたこと。そして、全支店に「今後、製造から三ヶ月を経過したアサヒビールは、すべて買い取って回収する」と言う通達を出した（45-6頁）と指摘している。したがって18億円かけたビールの回収廃棄は1986年におこなわれたと推測できる。
- 一方で、「アサヒは（1988年…引用者）八月末から九月初めにかけて、製造後二ヶ月以上経たスーパードライを小売店の店頭から回収した。商品の品質維持に対するアサヒ（の…引用者）意気込みを印象付けるとともに、全国の酒類販売店を一斉に訪問し、ドライ人気を維持しようというのが狙いである」（『日経産業新聞』1988年9月22日、1頁）という記事は、18億円をかけた回収廃棄以後も、経常的に回収廃棄がおこなわれていたことを推測させる。
- 11 永井隆『ビール15年戦争—すべてはドライから始まった』2002年8月、日本経済新聞社、72頁。
- ところで、同書によれば、サントリー利根川工場長の磯江晃は、「当社を含めた三社が、仮にドライビールを出さなかったなら、スーパードライは革命を起こさなかったと思います。八七年にヒットした、少し変わった味のビールで終わっていたはずです。つまり三社の追従が、逆にスーパードライを強力な商品に育ててしまったのです」（74頁）と語っている。負け惜しみとは言え、興味深いコメントである。
- 12 「アサヒビール社長樋口廣太郎氏—ビール戦争ウチに勝算（上）」『日経産業新聞』1988年10月8日、2頁。
- 13 アサヒビール「有価証券報告書（1988年度）」の「営業の状況」。
- 14 1988年5月1日付『朝日新聞』朝刊一面広告で、アサヒビールが社長樋口廣太郎名で掲げた挨拶の一部を紹介する。「おかげさまで、昨年来、日を追ってたくさんのご注文を頂戴して参りましたので、本年は生産能力の大幅増強に努めましたが、最近になり、ついに一部の商品が品薄となって大変ご迷惑をおかけ致しております。誠に申し訳ございません。心よりお詫び申し上げます。皆さま方のご愛顧におこたえすべく、ただいま全社を挙げてフル生産を行っております。又、明年へ向けて生産能力を更に増強する為、最大限の設備投資に踏み切らせて頂きました。何卒、事情ご理解賜り、今後とも一層のご支援とご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。」
- 15 前掲『アサヒビール 成功する企業風土』73頁。
- 16 「樋口さんがアサヒにやって来たところに、非常にラッキーだったのは、当時日本はバブル期だったこと。」「そのハッピーな時代に、樋口さんのようないわゆる積極策を取るリーダーが来たことは、アサヒにとってラッキーだった」と、瀬戸雄三は語っている。前掲『泡の中の感動』、286頁。
- 17 「アサヒに資金を持ち込んで、ここまで興隆させたのは樋口であった。これは間違いのない事実だ。この停滞（1990年の一番搾り発売に伴うスーパードライの出荷量停滞…引用者）に樋口は戸惑ったか、あるいは24%（アサヒビールの出荷量シェア…引用者）まで来れば立派なものだと思ったか、定かではない。
- いずれにせよ、樋口は社員に『もっと売ってシェアを伸ばせ』とは言わなかった。これは社員には不思議というか、よく理解できないことであった。樋口はついにキリン追撃という言葉を吐かなかったのである。樋口はここまで来れば上出来だ、これ以上伸ばすことは無理だろうと思っていたのではなかろうか。
- 樋口は、『わたしは、たくさん儲けることを目標にするのは止めようと思う。一番大きな会社にならなくてもいいのではないかな。そうではなくて社会から好感と共感をもって迎え入れられる“いい会社”になろうではないか』とも、述べていた。
- 社員はもの足りなさを感じ始めていた。なぜ樋口は、社員に向かった檄を飛ばさないのか、と。」前掲『アサヒビール 成功する企業風土』100-101頁。
- 18 キリンビール常務取締役宮野友次郎は、「今年は『スーパードライ』を叩けるだけの大型商品をと、自信をもって投入したのが、『一番搾り』だったわけです。打倒『スーパードライ』はもちろん、『ラガー』の領域を侵しかねないほどの存在に育ってくればと願ってます」と語っている。「『一番搾り』絶好調

- で目標達成へ手応え』『WiLL』1990年7月, 247頁。
- 19 キリンビール株式会社広報部社史編纂室『キリンビールの歴史〔新戦後編〕』1999年4月, キリンビール株式会社, 220頁。
- 20 「編集長インタビュー 本山英世氏『今年こそ、シェア5割回復』苦しんだ末に自信の経営スキル』『日経ビジネス』1991年2月11日, 78-9頁。
- 21 「キリンラベルに傷 総会屋癒着の衝撃(下)」『日経産業新聞』(1993年7月19日, 1頁)は、「キリンの『中興の祖』といわれ、絶大な権力を誇ってきた本山は無念の辞任を決める」とコメントしている。また、「日本の産業界では、社長の座を譲った後も、会長として影響力を振るおうとする経営者が多く、その弊害も指摘されている。経営手腕は高く評価されている本山も例外ではなかった」とも指摘している。
- 22 「キリンビール社長真鍋圭作氏—多角化部門に期待(トップ年頭の挨拶)」『日経産業新聞』1994年1月6日, 2頁。
- 23 「アサヒビールひとり勝ち スーパードライ快走は本物か」『週刊ダイヤモンド』1994年7月30日, 9頁。当時のキリンビール副社長植草健の言。ビール市場がラガー中心に動いていた「よき時代」、アサヒスーパードライ発売以前の時代に戻りたいという願望が示されている。
- 24 同上同頁。
- 25 前掲『ケースブック 経営戦略の論理』58頁。
- 26 「『ラガー』のテレビCF刷新」『日本経済新聞』1994年5月9日, 朝刊13頁。
- 27 「1月末からのラガーCMの投入量はすさまじいものがある。テレビに限らず、新聞、町のポスターなどあらゆる所で目立っている。ただ、94年のキリン全体の広告費用は約二二〇億円と前年比約九%程度減少する予定だ。とすれば、いかにキリンがラガーに傾注し、CMもそこに重点配分しているかが分かる。」「テレビ視聴者CM好感度」『週刊東洋経済』1994年3月26日, 102-3頁。
- キリンビール「有価証券報告書」(155期)によれば、引用文における「94年のキリン全体の広告費用約二二〇億円」は、1994年度の予算額であり、93年度の「広告費」の決算額は243億円であった。その9%減が94年度予算額220億円に相当する。
- 28 当時、大手スーパージャスコが、安売り対象としたビールのブランドは、売れ筋の一番搾りとスーパードライであり、ラガーは外された。「アサヒビールひとり勝ち スーパードライ快走は本物か」『週刊ダイヤモンド』1994年7月30日, 10頁。
- 29 「キリンビール、『一番搾り』販売2割増—来年から3年間で、シェア50%回復狙う」『日経産業新聞』1994年12月23日, 10頁。
- 30 「ビール戦略、『2本柱』さらに活性化、『地域限定』も投入—キリンビール副社長」『日経産業新聞』1995年11月21日, 23頁。
- 31 前掲『アサヒビール大逆転 男たちの決断』73頁。
- 32 「アサヒビール社長樋口廣太郎氏—ビール戦争ウチに勝算(上)」『日経産業新聞』1988年10月8日, 2頁。
- 33 「アサヒビール、スーパーイーストのラベルを一部変更」『日経産業新聞』1990年3月20日, 21頁。
- 34 「アサヒビール、スーパーイースト—飲みごろが分からない(なぜ売れない新試算の研究)」『日経産業新聞』1993年1月25日, 19頁。
- 35 同上同頁。「アサヒビール、苦さ加味した生ビール—まず首都圏で発売」『日経流通新聞』1991年9月17日, 3ページ。
- 36 「アサヒの大型新商品で、ビール戦争再燃か」『プレジデント』1990年11月, 54頁。
- 37 「極限のキレ味をもつ生ビール『Z』で攻勢をかける」『WiLL』1991年5月, 237頁。
- 38 「アサヒ、『生ビールZ』大幅増産—今年、販売倍増めざす」『日本経済新聞』1991年4月1日, 朝刊11頁。
- 39 「踊り場のアサヒビール—2度目の奇跡起こらず」『日本経済新聞』1991年7月21日, 朝刊5頁。
- 40 「ビールの新製品は需要が盛り上がる前の、春先に出すのが定石だ。『ほろにが』をこの時期に発売することについて樋口社長は『監督は勝っている時は動かないもの。野球だってリードしていればピッチャーは代えない。負けてたから、動くことにした』ときっぱり。さらに『黙ってはいちうちだけストーンと落ちる』と、後半戦にかける決意は並々ならぬものがある。」「アサヒビール樋口廣太郎社長—ビール商戦『苦い』後半戦に?」『日本経済新聞』1991年9月19日, 夕刊, 5頁。
- 41 「アサヒビール、樋口社長が続投—ビール事業立て直しへ。」『日本経済新聞』1991年12月28日, 朝刊9頁。
- 42 「アサヒビール社長に瀬戸雄三副社長が昇格—樋口廣太郎社長は代表権を持つ会長に。」『日本経済新聞』1992年7月8日, 朝刊11頁。
- 43 改めて注17における宮本紘太郎のコメント参照を乞う。
- 44 「現場主義に徹した“反骨”泡と消えぬ夢, 世界に託す(リーダーの研究:アサヒビール社長瀬戸雄三氏)」『日経ビジネス』1997年6月16日, 40頁。
- 45 瀬戸雄三が「スーパードライへの一本化」あるいは「2本目の柱を見切る決断」をした時期を明示

- していないが、「瀬戸はスーパードライへの一本化を社内的にも印象づけるために、社長就任半年後の93年3月に、工場から物流まで全社を挙げて新しいビールを供給する姿勢を打ち出した」（同上同頁）と指摘するから、93年3月までの時期とすべきであろう。
- 46 「キリン VS. アサヒ キリンの佐藤安弘社長は、プライドを捨てられない『挑戦者』」『エコノミスト』1998年5月12日、48頁。
- 47 伊丹敬之・加護野忠男・宮本又郎・米倉誠一郎編『企業家精神と戦略（ケースブック・日本企業の経営行動②）』1998年1月、有斐閣、137頁。
- 48 「アサヒ、『生ビールZ』一新。」『日本経済新聞』1994年1月14日、朝刊13頁。
- 49 「アサヒビール、生ビール『Z』、来月から刷新。」『日経流通新聞』1995年12月12日、3頁。
- 50 「アサヒビール、『生ビールZ』販売打ち切り。」『日経産業新聞』1997年5月14日、15頁。
- 51 「2月決戦の様相、アサヒの新製品、キリンと同日発売。」『日経産業新聞』1993年1月21日、22頁。発売時期から逆算すると、ビュアゴールドは前社長樋口廣太郎時代に企画されたと考えられる。
- 52 「デザインも一新、ビール—アサヒビール」『日本経済新聞』1994年1月26日、朝刊17頁。
- 53 「『口当たり』『のど越し』両立、2つの酵母で生ビール—アサヒビール、来月投入。」『日経産業新聞』1995年1月10日、14頁。ダブル酵母生ビールは1996年4月に（『日本経済新聞』1996年4月19日、17頁）、食彩麦酒は1997年2月に（『日経産業新聞』1997年4月24日、19頁）それぞれ販売を中止している。
- 54 「アサヒビール、食卓彩る生ビール」『日経流通新聞』1996年1月18日、3頁。
- 55 前掲『アサヒビール 成功する企業風土』は次のように言う。「樋口はアサヒの人間をほとんど信用していなかった。経営センスから知識、芸術的なセンスに関してまで、すべてについてだ。アサヒの社内における財務、国際などの重要ポストは、住友銀行から連れてきた部下で固めた。アサヒは樋口の一言がすべてで、その習慣は樋口がアサヒの経営を離れてからも継続していた。特に樋口が手をつけたり関わった案件を中止したり、方向転換する場合には、彼のもとに出掛けて了解を取ることが絶対に必要なことだとされた」（133頁）。因みに、「社長就任当初、瀬戸は何度も京橋の本社に会長室を設営した樋口のもとを訪れて、報告したり判断を仰いでいたが、樋口の関わった案件でも中止すべきものはきちんと伝えた」（111頁）という。
- ところで、飯塚昭男『アサヒビール大逆転の発想』（1999年6月、扶桑社、201頁）によれば、「その『スーパーイスト』も『Z』も全部切っちゃった（捨てた…引用者）んですね。一点集中するということに自信があったんですか。『スーパードライ』一本でいけるという」という質問に、瀬戸雄三は、「おかげさまで『スーパードライ』が（93年から…引用者）伸びてきていましたので。それで、この伸びを加速させるために、さらに経営資源を集中して広告宣伝を投入した」と答えている。92年9月の社長就任から93年前半のスーパードライのシェア上昇傾向開始頃までの間に、トレードオフでスーパードライを取ることにについて、瀬戸雄三は樋口廣太郎の了解を得たと推測することもできる。ただし、推測の域を出ない。
- 56 前掲『泡の中の感動』、331頁。
- 57 瀬戸雄三に対するインタビュー記事による。「編集長インタビュー アサヒビール社長瀬戸雄三」『週刊ダイヤモンド』1994年9月3日、47頁。
- 58 樋口廣太郎は次のようにフレッシュローテーションを回顧している。「工場からの出荷は最大でも二十日以内とする大原則を決めた。一方、ビールをおいしく飲める期間は三ヶ月間という技術者の解説を受け、『三カ月以上たったビールは市場から回収しよう』提案した。」かなり大雑把な決め方である。「アサヒビール会長樋口廣太郎氏（上）アサヒはまた昇る—社内に“鮮度”吹き込む」『日経流通新聞』1995年12月5日、24頁。
- 59 瀬戸雄三に対するインタビュー記事による。「アサヒビール社長瀬戸雄三氏一定番集中、鮮度に磨き、『地方の時代』味にも地域色」『日本流通新聞』1995年5月30日、32頁。
- 60 「アサヒビール、工場出荷『10日以内』を徹底」『日本経済新聞』1993年3月5日朝刊、13頁。「マーケティングレディ」は、樋口廣太郎のフレッシュローテーションにおいて中心的な役割を果し、フレッシュマネジメントはそれを引き継いでいる。1988年当時、アサヒビール取締役営業部長高橋一男は、「主婦部隊を大量に導入したフレッシュローテーション（全国に1,000名のマーケティングレディを組織）が大きな成果を挙げています。当社の営業マンは全国でおよそ700名ほどいますが、これに対して酒屋さんは14万軒。お客様にフレッシュなビールを飲んでいただくためには、そうした酒屋さんの店頭におけるカバー率を高め、酒屋さんの倉庫に置かれている商品をいち早く店頭に出していただくということでは、このフレッシュローテーションが大きな役割を果しています」と、インタビューに答え



- ている。「こんな有難い年はありません」『WILL』1988年7月, 197頁。
- 61 前掲『泡の中の感動』, 339頁。
- 62 「生ビール売上No.1」宣言は、『朝日新聞』(1993年6月6日朝刊, 14頁)だけでなく、『毎日新聞』(1993年6月13日朝刊, 24頁)において、まったく同様の広告が掲載されている。
- 63 『『スーパードライ』は生ビールでナンバーワン。キリン関係者にとって最も耳障りなのはアサヒビールの宣伝に使っているこの文句だった。販売最前線の営業マンは聞くたびにイライラが募り、不愉快になったという。』「キリン, 製法変更, ラガー“期限切れ”新鮮生に変わるードライ急伸で決断」『日経産業新聞』1996年1月9日, 24頁。  
前掲『アサヒビール 成功する企業風土』(135頁)において、宮本紘太郎は、「三菱イコール紳士というのは、キリンには当てはまらない。全社に流れているのは基本的に覇権主義である。現在はアサヒのトップ奪回の陰に隠れて、目立たないが、本社、地方の営業拠点でのアサヒへの対抗意識は強烈である」と指摘しているから、「販売最前線の営業マンは聞くたびにイライラが募り、不愉快になった」という『日経産業新聞』のコメントは誇張ではないと思われる。
- 64 「キリンにしてみれば、『なにを小癪な！ われわれのキリンラガーが、ナンバーワン・ブランドじゃないか。生ビールの中で、ナンバーワンなんて、なにを生意気な！』ということになる。」前掲『泡の中の感動』340-1頁。瀬戸雄三の証言。
- 65 このアピールの背後には、「生ビール＝鮮度がよい」, 「加熱処理ビール＝鮮度はよくない」というロジックが潜んでいる。
- 66 「(アサヒビールの…引用者) 経営方針は明快だ。すべての事業活動をスーパードライ中心に回転させる。消費者に訴える最優先テーマは『鮮度』。CMでも新鮮な商品を輸送するトラックや店頭で古い商品を回収する女性担当者など、社を挙げて鮮度向上に取り組む姿勢を打ち出した。』「アサヒビール社長瀬戸雄三氏—感動の共有合言葉に(リーダーの研究)」『日本経済新聞』1997年1月20日朝刊, 11頁。
- 67 前掲「キリン, 製法変更, ラガー“期限切れ”新鮮生に変わるードライ急伸で決断」24頁。
- 68 ラガーの生ビール化の後, 3月28日の取締役会で社長に就任した佐藤安弘は、「ラガー生化の話は、今に始まったわけではありません。ラガーのシェアが少しずつダウンするにつれ, 社内ではラガーを見直す検討を数年前から進めてきました」と語っている(「キリンビール新社長佐藤安弘さんに聞く 108年の歴史を変えたラガービール『生』化の決断」『プレジデント』1996年4月, 420頁)。佐藤安弘が言う「数年前」に該当する時期は, 瀬戸雄三がフレッシュマネジメントを開始した93年頃, あるいはキリンビールがラガーセンタリング戦略を展開した94年頃と推測できる。
- 69 「業界からはキリンの今回の選択に異論も出ている。ある関係者はこう指摘する。『キリンが自分の牙城を脅かすスーパードライをたたこうするのはわかるが, ラガーとスーパードライはもともと特徴が正反対だ。両極端とも言える商品を互いに対抗させようとする考え方は疑問と言わざるを得ない。』」前掲「キリン, 製法変更, ラガー“期限切れ”新鮮生に変わるードライ急伸で決断」24頁。スーパードライとは同じ生ビールの土俵で一番搾りに相撲をとらせ, 業界ナンバーワンビールのラガーはその土俵から一歩離れるべきということであろう。
- 70 前掲「キリン, 製法変更, ラガー“期限切れ”新鮮生に変わるードライ急伸で決断」24頁。
- 71 「キリン, ラガー『生』とともに若返り, 社長に佐藤安弘氏昇格—真鍋圭作氏は会長に」『日経流通新聞』1996年1月13日, 2頁。
- 72 「今夏『ドライ』首位に, キリンの『生』化, アサヒがスキ突く—チャンス逃さず増産」『日経産業新聞』1996年9月3日, 17頁。
- 73 「アサヒ社長瀬戸雄三氏—『生』半可でない闘魂」『日本経済新聞』1996年1月19日朝刊, 11頁。
- 74 前掲「今夏『ドライ』首位に, キリンの『生』化, アサヒがスキ突く—チャンス逃さず増産」17頁。
- 75 1955年にキリンビール入社して技術開発部門の中核で一番搾り等の商品開発に従事し, ラガーの生化がおこなわれた年1996年の8月に退職した山田一巳は次のように証言する。「私が定年退職する少し前には、『ラガー』と『一番搾り』の雲行きも怪しくなり始めていました。『ラガー』をリニューアルしたときに苦味を落としたのがそもそもの原因です。それまでの苦い『ラガー』が好きだったファンに『あんまりうまくなくなったな』と思われてしまった。『ラガー』のあの個性的な味には, コアなファンがたくさんいましたからね。あれだけ変えたら, 当然, 離れていくでしょう。お客さんはやっぱり, ブランドやイメージだけでビールを飲んでるわけじゃない。ちゃんと味も評価してくれてるんです。さらに, これは私の個人的な感覚で, そんなことないと言う人もいますが, 『ラガー』の味を変えたことで『一番搾り』との味の差が小さくなってしまった。それでキリンファンのお客さんに『何だ, どっちを飲んでも同じじゃないか』と思われてしまった

- というのもあったんじゃないかと思います。結局、どちらのビールも売れなくなってしまった。」山田一巳・古瀬和谷『ビール職人、美味しいビールを語る』（光文社新書 043）2002 年 5 月，光文社，166 頁。
- 76 前掲「今夏『ドライ』首位に，麒麟の『生』化，アサヒがスキ突くーチャンス逃さず増産」17 頁。
- 77 ビール・発泡酒・第三のビール等，2012 年の 5 社出荷量合計 4 億 3,811 万ケースに占めるラガーのシェアは 3.4%，一番搾り 7.5%，スーパードライ 24.2%である。日刊経済新聞社『酒類食品産業の生産・販売シェア』2013 年版。
- 78 前掲「今夏『ドライ』首位に，麒麟の『生』化，アサヒがスキ突くーチャンス逃さず増産」17 頁。