

# アサヒビール物語

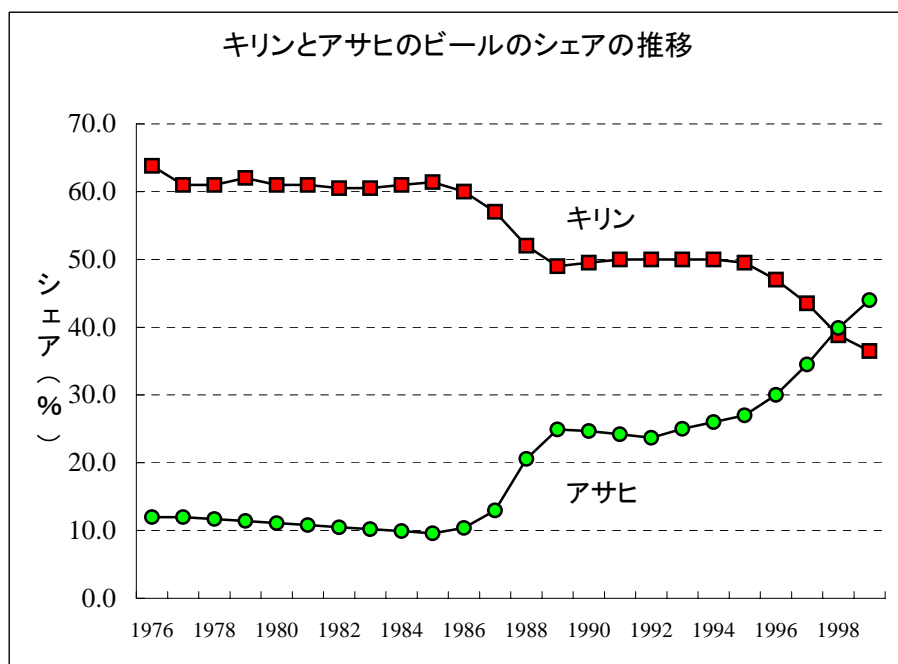
東京大学経済学部 高橋伸夫

## アサヒビールの凋落と復活

1985 年までは、アサヒビールの「一人負け」時代

- ①戦前からの料飲店(業務用市場)中心……料飲店：家庭＝7：3 / キリンは家庭市場を開拓
- ②分割時に西日本拠点になってしまう
- ③サントリーに販売網を貸す

	キリン	サッポロ	アサヒ	サントリー	記 事
1949 年	25.3%	38.7%	36.1%	63 年参入	過度経済力集中排除法でサッポロと分割
1953 年	33.3%	33.3%	33.3%	63 年参入	3 社が同率
1980～85 年	60%超	約 20%	約 10%	9%	1981 年に 500 名/3000 名を実質指名解雇
1984 年	468 万 kl	-5.3%			焼酎ブーム 1982～85 年で消費量 2.3 倍
1985 年	479 万 kl	2.4%	9.6%	9.2%	単月ではサントリーに抜かれる月もあった
1986 年	497 万 kl	3.8%	10.4%		CI 導入(1 月)/「コク・キレ生ビール」発売(2 月)
1987 年	534 万 kl	7.4%			「スーパードライ」発売(3 月)/CI 中止(6 月)
1988 年	575 万 kl	7.7%	20.6%		ドライ戦争
1989 年	605 万 kl	5.2%	24.9%		他社はドライを捨てる
1990 年	出荷量	伸び率	24.7%		アサヒの奇跡の終焉/キリン「一番絞り」
1997 年 1 月	36.8%	18.8%	37.9%	5.5%	1953 年以来 44 年ぶりにキリンを抜く
1998 年 3 月	36.1%		40.9%		1997 年 1 月以来再びキリンを抜き初の 40% 台
1998 年	38.8%		39.9%		年間出荷量でアサヒがキリンを抜く



1892(明治 25)年 5 月  
アサヒビール発売



1986(昭和 61)年 2 月  
CI 導入



※：このマークが付してある著作物は、第三者が有する著作物ですので、同著作物の再使用、同著作物の二次的著作物の創作等については、著作権者より直接使用許諾を得る必要があります。

## アサヒビールに何が起きたのか？

1982 年 3 月	村井(住友銀行副頭取)社長就任(1 月から顧問) 住友銀行常務時代に東洋工業(現マツダ)に副社長として出向し再建		
夏	経営理念策定(部長会が原案)、「行動規範」を小冊子にして全社員に配布		
10 月	第 1 次長期計画(83 年度から)策定……企業イメージの向上計画を含む		
末	広報部長を座長とする 7 名の次長・課長からなる「CI 導入準備委員会」 (インフォーマルな勉強会だった?)別名「憂国の 7 人の士」		
1983 年	電通の澤茂樹プロデューサーを呼んで勉強会		
秋	企業風土そのものの変革を目的とした CI 導入が必要と部長会に答申 (電通に依頼して作成した CI 導入のマスター・プランも合わせて)		
1984 年 2 月	CI 導入正式決定	社長と一部役員、部長のみが知る自発的動き	
3 月	CI 導入実務委員会発足 ・ビールに徹底的にこだわる ・ビールの味を見直すべき	・マーケティング部の提案(84 年秋から 翌年初めまでの 5000 人嗜好・味覚調査) ・営業部門の試飲	
1985 年 6 月	86 年 1 月 CI 導入を求め、解散 代わりに CI 本部を設置	1985 年 6 月	「コク・キレ生ビール」開発 (508 号酵母)
9 月	経営会議で味の変更を決定		
1986 年	樋口(住友銀行副頭取)顧問就任(1 月)・社長就任(4 月)		
1 月 27 日	コク・キレ生ビールの全社員による試飲会(アサヒ初)		
2 月	東京発売(19 日)関西発売(25 日)/それまでに古いアサヒ生ビールをすべて回収 フレッシュ・ローテーション(20 日以内に出荷、店頭 4 ヶ月で買い上げ廃棄処分)		
3 月～ 6 月	「100 万人大試飲キャンペーン」 ・全社員が休日返上でサンプルのミニ缶 100 万本を配る ・客の反応は上々で肌身で成功体験		
	たった 0.8%だが、ほとんどの社員がシェア・アップの初体験		

- ・ 1980 年代半ばまで、家庭用は酒販売店による宅配販売が主体だった……キリンの時代
- ・ 酒屋さんから配達してもらう時代から、顧客が車で DS に乗り付け店頭で直接選ぶ時代へ
- ・ 1983 年春にライセンス生産を始めたドイツのレーベンブロイ社から酵母臭の少ない酵母を入手して試験を始めていた。それがスーパードライの 308 酵母。
- ・ 1980 年頃までには、ほぼ製造部の標準化を終えていた。
- ・ アサヒ「スーパーイースト」(89 年)「Z」(91 年)失敗 } →やっぱり品質
- ・ キリン「一番絞り」(90 年)成功 } 1994 年 フレッシュマネジメント

ただし、1998 年でも、発泡酒(例えば、キリンの「淡麗<生>」)を含めた出荷量のシェアでは、キリンが 40.7%、ビールだけを販売しているアサヒは 34.5%だった。アサヒを除いた 3 社は発泡酒に力を入れており、ビール一筋のアサヒと明確に戦略を分けていた。

そして、アサヒが 2001 年 2 月に発泡酒を発売すると、2001 年のビール・発泡酒の販売数量で、アサヒがキリンを抜き、48 年ぶりに両社は首位交代となった。そのときのビールと発泡酒を合わせた各社のシェアはアサヒが 38.7%、キリンが 35.8%、サッポロが 15.0%、サントリーが 9.7%、オリオンが 0.8%だった。

## ここから先の参考文献

高橋伸夫 (編著) (1997) 『組織文化の経営学』 中央経済社。

第 10 章に、電通の澤茂樹プロデューサー自身によるコーポレート・アイデンティティの歴史の解説とアサヒ・ビールの CI の解説がある。