

†: 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

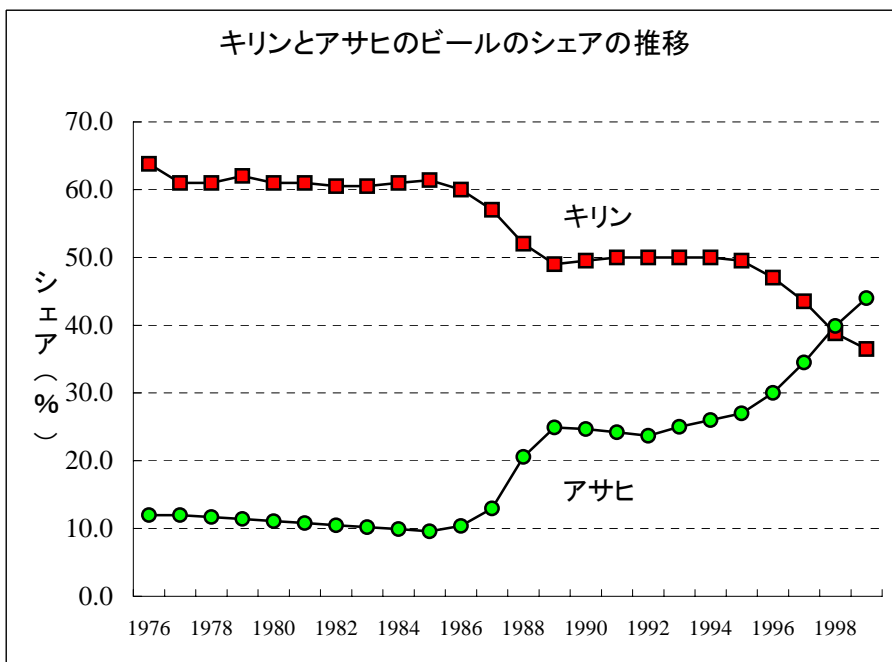
東京大学経済学部 高橋伸夫

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ヵ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った時代から、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。