

日本ビール業界への警鐘

麒麟麦酒 100 年に見る日本ビール業界の課題

山 口 一 臣

はじめに

1. 麒麟麦酒の設立と終戦直後までの発展 (1907 - 1951 年)
 - 創立より関東大震災後の再建過程 (1907 - 1934 年)
 - 麒麟麦酒前史と米井源治郎時代 (1907 - 1919 年)
 - 関東大震災後の再建と伊丹二郎時代 (1923 - 1942 年)
 - 戦時期と終戦直後の麒麟麦酒 (1935 - 1951 年)
 - 戦時下の経営と配給制度によるビール消費層の拡大
 - 磯野長蔵時代 (1942 - 1951 年) と大日本麦酒の解体 (1949 年)
2. 麒麟麦酒のシェア拡張期 (1951 - 1984 年)
 - 高度成長期と急速なシェア拡張時代 (1951 - 1973 年)
 - 川村音次郎時代 (1951 - 1966 年): トップシェア獲得とタカラ・サントリーの参入
 - 時国益夫時代 (1966 - 1969 年): 「キリンラガー神話」の確立
 - 高橋朝次郎時代 (1969 - 1973 年): シェア 60% 台とキリン・シーグラムの設立
 - 低成長経済への対応と多角化 (1973 - 1984 年)
 - 佐藤保三郎時代 (1973 - 1978 年): オイルショックと第 1 次多角化
 - 小西秀次時代 (1978 - 1984 年): 第 2 次多角化の始動と容器戦争
3. 麒麟麦酒の第 1 次・第 2 次シェア衰退期 (1984 - 2001 年)

バブル経済期の第1次シェア衰退期(1984 - 1992年)

朝日麦酒のシェア低迷と「スーパードライ」の発売(1987年)

本山英世時代(1984 - 1992年):フルライン戦略と「一番搾り」の発売(1990年)

バブル経済崩壊後の第2次シェア衰退期(1992 - 2001年)とトップシェア喪失

真鍋圭作時代(1992 - 1996年):「キリンラガー」のセンタリング作戦と生化

佐藤安弘時代(1996 - 2001年):マルチブランド戦略と「麒麟淡麗」の発売(1998年)

4. 麒麟麦酒のシェア復活期(2001年 - 2010年)と日本ビール業界の課題

第三のビールによるトップシェア奪還

荒蒔康一郎時代(2001 - 2006年):「新キリン宣言」と「のどごし<生>」の発売(2005年)

加藤壹康時代(2006年 - 2010年):「KV2015」の発表と「キリン・サントリー統合」破談

麒麟麦酒100年に見る日本ビール業界の課題

戦後のシェア競争激化時代における課題

M&Aによるグローバル競争時代における課題

はじめに

日本ビール業界は、競争が熾烈する中での首位交替劇を目まぐるしく展開した興味深い事例である。まず1906(明治39)年、札幌麦酒、日本麦酒、大阪麦酒の三社合併により設立された大日本麦酒が、戦前期を通じてシェア70%以上を確保する独占的狀態を形成した。その大日本麦酒が、戦後

日本ビール業界への警鐘

の1949(昭和24)年に過度経済力集中排除法により朝日麦酒と日本麦酒(1964年にサッポロビールに社名変更)に分割され、これに1885(明治18)年のジャパン・ブリュワリー創立以後にキリンブランドを使用し、大日本麦酒に統合されることなく戦後を迎えた麒麟麦酒が加わり、3社体制となった。1953(昭和28)年当時は、原料配給の関係で3社のシェアは同率となったが、それ以降は麒麟麦酒が独走し、ピーク時の1976年にはシェア63.8%の圧倒的存在となり、独占禁止法による企業分割も取りざたされた典型的な「ガリバー企業」に成長した。これに対して、1985(昭和60)年にはシェアが9.6%にまで落ちてどん底状態にあった朝日麦酒が、1987(昭和62)年に起死回生の「スーパードライ」を発売して大ヒット商品となり、遂に2001年にはビール・発泡酒市場でシェア38.7%を占め、実に1954(昭和29)年に麒麟麦酒がビール業界のトップシェアを初めて獲得してから約半世紀(48年)ぶりに念願の首位の座に付いた。しかし、業界第2位に甘んじていた麒麟麦酒が、2005年に発売した第三のビール「のどごしく生」の大ヒットにより、再び2009年にはシェア37.5%を獲得してトップの地位を奪還した。

本稿は、1907年の設立以来、約100年の歴史を持つ麒麟麦酒の発展過程を、設立と終戦直後までの発展(1907-1951年)、シェア拡張期(1951-1984年)、第1次・第2次シェア衰退期(1984-2001年)、シェア復活期(2001-2010年)の以上4つに時期区分して、各歴代社長時代における主要な戦略を分析していく。これによって、同社シェアの変動要因を解明するとともに、日本ビール業界を代表する麒麟麦酒と米国ビール業界を代表するアンハイザー・ブッシュ社を対比させ、日本ビール業界の戦後におけるシェア競争激化時代、およびM&Aによるグローバル競争時代における課題を提言すること、それが本稿のメインテーマとなる。

1. 麒麟麦酒の設立と終戦直後までの発展（1907 - 1951年）

創立より関東大震災後の再建過程（1907 - 1934年）

麒麟麦酒前史と米井源治郎時代（1907 - 1919年）

横浜市中区山手の閑静な住宅街の中の「キリン公園」と名づけられた小さな公園の一角に、高さ3メートル以上もある「麒麟麦酒開源記念碑」が屹然として建っている。キリンビール発祥の地であり、日本のビール産業がこの横浜から始まったことを象徴する堅牢な記念碑でもある。

1853年のペリー来航に続く開国によって、貿易港である横浜の外国人居留地には多くの西洋人が集まった。彼らのために輸入されたビールは少しずつ日本人にも飲まれるようになったが、輸入ビールは運賃や関税で価格が高く、品質の劣化も少なくなかった。居留地に住む外国人が、「この横浜で製造しよう」と立ち上がったのも自然の成り行きであった。横浜の居留地で本格的にビールを醸造したのは、ノルウェー生まれのアメリカ人ウィリアム・コーブランドであった。「日本ビール産業の祖」とも呼ばれるコーブランドは1870（明治3）年、天沼（当時のキリン公園付近の地名）に湧き水を見つけ、「スプリングバレー・ブリュワリー」というビール醸造所を開設した。この土地で後に「キリンビール」が創設されることになり、記念碑が建っているゆえんである。

日本の食文化が少しずつ洋風化へと向かうなかで、ビールの国内需要が一層の拡大を見込まれた。そうした中で1885（明治18）年、コーブランドが創設したスプリング・ブリュワリーが共同経営者ヴィーガントとの訴訟問題を契機に経営状況が悪化したため、その醸造所の土地と建物を引き継ぎ、在留外国人によってジャパン・ブリュワリー・カンパニー（JBC）が設立された。香港法人として設立されたJBCは、キリンビールの前身となる会社だが、三菱社長の岩崎弥之助をはじめ第一銀行の渋沢栄一ら9人の日本人も株主として参加した。JBCは国内販売のための代理店選定を急

日本ビール業界への警鐘

ぎ、イギリスで商務を学んで帰国後に明治屋を創設した磯野計と、1888(明治21)年に国内販売の総代理店契約を結んだ。こうして同年5月から、ラベルに麒麟を採用したJBCのビールは「キリンビール」として発売されたが、このラベルデザインはそれ以後、現在まで続くラベルの原型となっている。

日清戦争後の好景気でビール需要が高まり、日本各地で多数のビール会社が創設されて1900年までにビール醸造会社の数は100を超えており、シェア争いは当時も激化していた。こうしたビール事業者に大打撃を与えたのが、1901(明治34)年に制定された麦酒税法であった。この法律によって零細のビール醸造業者は瞬く間に淘汰され、1901年末には国内麦酒業者は23社までに激減したが、大手同士の競争は逆に激しさを増すことになった。そこで持ち上がったのがビール大手の合同による大独占体を形成しようという構想であった。こうして1906(明治39)年、札幌麦酒、日本麦酒、大阪麦酒の三社が合同し、シェア7割の大日本麦酒株式会社が設立された。しかし、JBCはこの合同には加わらず、明治屋の社長であった米井源治郎はJBCの事業を引き継いで新会社を設立することを決意し、そして翌1907(明治40)年2月、岩崎家や三菱・明治屋関係者らによって麒麟麦酒株式会社が誕生したのである。

麒麟麦酒が創立された1907年は折しも恐慌の年であり、その中で経営の歩みを始めたことになるが、ビールの国内需要は1912年まで増減を繰り返していた。図表1は、1907-1923年におけるビール国内需要の推移と麒麟麦酒のシェアを示したものであるが、翌1913年から第1次大戦の勃発時にかけてビール需要は拡大し、1923(大正12)年の関東大震災まで爆発的な伸びを見せていた。だがビールの国内需要の動向とキリンのシェアは比例せず、麒麟麦酒創立の1907年から1918年までは全体的に低下傾向をたどり、19.6%から13.3%に落ちていた。もちろん、圧倒的なシェアを握っていたのは、大日本麦酒であった。しかし、麒麟麦酒が堅持する

図表1 ビール国内需要の推移と麒麟麦酒のシェア

（単位：石，％）

	国内需要	麒麟麦酒造石高	シェア
1907（明治40）	176,368	39,517	19.6
1908（明治41）	141,393	32,783	20.1
1909（明治42）	132,819	29,499	19.6
1910（明治43）	138,163	29,370	18.9
1911（明治44）	183,465	30,487	17.1
1912（大正元）	138,534	33,340	17.0
1913（大正2）	207,656	37,185	16.8
1914（大正3）	219,773	41,915	17.6
1915（大正4）	220,707	41,015	16.5
1916（大正5）	298,895	49,399	13.9
1917（大正6）	335,600	61,057	14.5
1918（大正7）	399,309	67,974	13.3
1919（大正8）	582,945	116,544	17.2
1920（大正9）	508,033	110,910	20.2
1921（大正10）	602,260	127,012	19.4
1922（大正11）	731,288	145,001	19.0
1923（大正12）	782,195	170,395	21.1

（出所）麒麟ビール株式会社広報部社史編纂室、『麒麟ビールの歴史
[新戦後編]』麒麟ビール株式会社，1999年，p. 33。

「堅実経営」と「品質本位」の二大理念が、この強力なライバル大日本麦酒の圧力に苦しむ逆境の中で形作られたことを忘れてはならない。良い品質のビールで利益を確保し、優良財務体質を守るという経営姿勢は、大日本麦酒のような巨大な敵には奇策や小細工では対抗できないという認識から生まれたのである。

関東大震災後の再建と伊丹二郎時代（1923 - 1942年）

1918年に至るまで、麒麟麦酒のシェアが低下傾向をたどった理由のひとつは生産面にあった。輸送や工業用水などの点から見て、立地条件の悪

日本ビール業界への警鐘

い横浜山手工場だけにビールの生産を頼っていたことによる。しかしこの問題は、大消費地の関西市場の拡大するビール需要に対応するため、1918年の神崎工場（1949年に尼崎工場と改称）の建設によって解消され、1919年以後のシェアの上昇をもたらすことになった。また第1次大戦の直前から大戦好況の最中にかけて、ビール業界に新規参入業者があったことも市場シェア低迷を招いた原因であり、1912年には帝国麦酒、1919年には日英醸造と東洋醸造が設立された。このうち、仙台の東洋醸造は麒麟麦酒が1923年に買収し、同社の仙台工場を手に入れたが、これは東北市場の需要増に対応できる生産能力の拡大を果たし、仙台工場買収の効果は大きかった。

図表2は、1924 - 1934年におけるビール各社の生産シェアの動向を示したものであるが、麒麟麦酒のシェアは1924年を底に上昇し始め、特に1926年以降はそれまでの10%台から20%台をキープしていたことが明らかである。これは、他社の震災による生産減に対し、麒麟が神崎・仙台

図表2 ビール各社の生産シェアの動向

(単位：%)

	大日本麦酒	日本麦酒鉱泉	帝国麦酒	日英醸造	麒麟麦酒
1924 (大正13)					18
1925 (大正14)					19
1926 (昭和元)					20
1927 (昭和2)	56	9	9	2	20
1928 (昭和3)	55	10	8	2	25
1929 (昭和4)	54	10	7	2	27
1930 (昭和5)	52	13	5	3	27
1931 (昭和6)	48	14	9	3	26
1932 (昭和7)	46	16	9	3	26
1933 (昭和8)	54	10	8	3	25
1934 (昭和9)	64		9	1	26

(出所) 『キリンビールの歴史 [新戦後編]』 p. 47。

両工場の生産増加に総力を挙げたこと、また震災で壊滅的に破壊された横浜山手工場の再建を断念し、それに代わる横浜新工場（生麦）が1926年に完成し、生産を開始したことが影響していた。しかし、震災後の各ビール会社の新工場建設ラッシュによる供給過剰に伴う乱売戦の中で、麒麟麦酒創立以来の一手販売制のあり方が問題となっていた。一手販売制の下では、とかく総代理店は堅い取引先を守って確実に歩合を稼ぐ姿勢に固執したが、売掛債権増加のリスクを覚悟してでも市場を喰い取って奨励金を稼ぐという荒っぽい取引は避ける傾向にあった。麒麟麦酒にとっての明治屋もそうであった。ところが麒麟麦酒としては、乱売戦のプレッシャーを受けている上に、横浜新工場の巨大な固定資産の重さが損益分岐点を引き上げ、高水準の稼働率と販売高のアップを強く求められていた。こうして遂に1926年、明治屋は1888（明治21）年以来約40年間保持し続けたキリンビールの一手販売権を麒麟麦酒に返還し、麒麟麦酒が製造・販売一体の統合体制を組んで乱売戦に対処することとなったのである。

上記調印の当事者は、明治屋社長の磯野長蔵と麒麟麦酒社長の伊丹二郎であった。伊丹はアメリカのペンシルベニア、バージニア大学で学び、日本郵船に勤務、専務にまで昇進したが、1917年に同社を辞任し、1921年に麒麟麦酒の取締役に就任、1923年に会長昇格、1925年の会長制から社長制への移行に伴い社長に就任していた。社長になったばかりで明治屋との調印に望んだ伊丹は、以後、1942年に病気で退陣するまで19年の長きにわたり、麒麟麦酒発展のために貢献することになる。

戦時期と終戦直後の麒麟麦酒（1935 - 1951年）

戦時下の経営と配給制度によるビール消費層の拡大

昭和に入ると日本経済は不況に陥り、ビール需要も激減していき、販売競争が激しさを増すなかで採算を無視した乱売も行われ、市場が混乱するとともに各社の収益は悪化していった。そこで1928（昭和3）年、麒麟麦

日本ビール業界への警鐘

酒は大日本麦酒などとともに生産数量及び販売価格に関する協定を締結した。ところが1930(昭和5)年以降、日本麦酒鉱泉や桜麦酒が相次いでこの協定を脱退し、独自の方針で生産・販売するようになり、さらに低価格のビールが発売されるなど、市場はますます混乱していった。その後、日本経済は軍需景気と中国大陸進出の景気に潤い続けた。ビール業界もその例にもれず、1931(昭和6)年を底に生産高は増加し続け、1939(昭和14)年には戦前期のピークに達し、キリンの生産高シェアも同年には26.6%となった。ビール消費量の拡大に対応して、1938年には広島工場を建設し、これによって麒麟麦酒は、横浜、神崎、仙台、広島の4工場体制を確立した。1944年から45年へと戦争は破局に向かい、軍需産業の拡大で農村労働力が不足し、これに朝鮮・台湾からの農作物移入量が減少して食糧事情が悪化したため、1945(昭和20)年5月の大蔵省によるビールの配給停止措置で各社はビール醸造の中止を余儀なくされた。しかし、戦時中のビール配給と軍需が、戦後のビール大衆化を促すきっかけとなったことは間違いないであろう。

戦前、ビールはまだまだぜいたく品で、その販売は大都市が中心であり、せいぜい地方都市どまりであったが、配給制度によってビールは日本全国いたるところ、農村にも漁村にも姿をあらわすようになった。こうして、かつてビールとは無縁であった僻遠の農村、漁村でも人々はビールを飲むようになった。戦時中、家庭配給とともに当局が重視したのは「産業戦士」への配給であった。「産業戦士」とは、軍需工場などの重要産業生産部門で働く人たちのことであるが、多くは徴用兵と動員学徒であった。まず1939(昭和14)年の「国家総動員法」にもとづいて強行された労働政策の一環として発動された徴用制度によって、軍需工場へ動員された徴用工は合計160万人にのぼった。その後、1944(昭和19)年8月に「学徒勤労令」「女子挺身勤労令」が公布されて200万人近い数が動員され、それ以後敗戦までに、その数は300万人以上に達した。戦争の進行とともに食

糧事情はさらに悪化したが、軍人・労働者の飲む楽しみを奪うことはできないので、ビールの製造・販売は統制下に継続を許され、転廃業などの措置はとられなかった。また戦中戦後のビール会社の販売員は、地方へ行くと「戦地でビールの味を覚えました」という述懐を聞くことがしばしばであったという。軍用と配給の両面でビールの先例を受けた人々が、ビール消費層の新たな拡大に協力する時代があったことは極めて重要な事実であったと云えよう。

磯野長蔵時代（1942 - 1951年）と大日本麦酒の解体（1949年）

1945年の終戦の段階で、麒麟麦酒の発行済株式総数は21万6,000株、そのうち明治屋と磯野家一族に株式総数の31.1%、三菱財閥の岩崎久弥家に8.4%が集中していた。明治屋の株式の約75%は磯野合名と磯野家の所有下にあったから、麒麟麦酒は磯野、岩崎両家の会社だといってもよい状態であった。しかし、占領政策の中でも強力で打ち出された経済民主化策として財閥解体が遂行された結果、財閥家指定を受けた岩崎家は麒麟麦酒の株式をすべて手放した。磯野家は財閥家族指定を受けたわけではないが、1947年4月公布の独占禁止法により、金融機関以外の事業会社による他社株式取得が禁止されたため、明治屋、磯野一族の所有する麒麟麦酒の株式も大幅に減少した。その結果、1949年の段階で、麒麟麦酒の発行済株式数は160万株、明治屋、磯野家一族の持株比率は6.4%、岩崎家ゼロ、金融機関35.6%となった。岩崎家、明治屋、磯野家一族の手放した株式は、結局、銀行、証券会社等の金融機関や一般株主の所有に帰し、麒麟麦酒の株主構成は大きく変化したのである。

終戦後、まもなくビールの仕込みは再開されたが、あらゆる資材や原料が不足し、生産量は戦前ピーク時の3分の1にも満たなかった。ビール生産に回復基調がみられたのは1949年で、この年、全国の料飲店やピヤホール再開が許可され、酒類も原則自由販売となって、ビール産業をめぐ

日本ビール業界への警鐘

る環境は著しく好転した。しかし、GHQ (General Headquarter. 連合国軍最高司令官総司令部) による政策は、日本ビール産業の構造を一変させることになる。その引き金となったのが、1947(昭和22)年に公布施行された「過度経済力集中排除法」(集排法)であった。この集排法によって、大日本麦酒株式会社は日本麦酒と朝日麦酒という2つの新会社に分割され、日本麦酒が、ビールについてはエビス、サッポロ、清涼飲料についてはリボンを、朝日麦酒が、ビールについてはアサヒ、ユニオンを、清涼飲料については三ツ矢のブランドをそれぞれ分け持った。この大日本麦酒の2分割は、おそらく麒麟麦酒にとって創業以来の最大の環境変化となった。

図表3および図表4に見るように、何しる国内ビール生産能力の70%台を集中する大日本麦酒を前に、麒麟麦酒は一貫して競争上の弱者であることを余儀なくされていたのであり、この大日本麦酒解体は、麒麟麦酒が初めて飛躍のチャンスを与えられたといっても過言ではなかった。端的に云えば、「有利な競争環境」が出現したのであり、ビール業界が3社に分割された1949(昭和24)年に、ビール市場をめぐる3社鼎立(日本麦酒38.6%、朝日麦酒36.0%、麒麟麦酒25.3%)の自由競争時代がスタートしたのである。麒麟麦酒は、自由競争時代の到来に当って特約店の強化に努力を傾けた。日本麦酒の特約店が東日本、朝日麦酒が西日本中心であったのに対し、キリンは北海道、南九州3県以外の全国に特約店を設け、同時に

図表3 終戦直後のビール生産高とシェア

(単位: *kl*, %)

	大日本麦酒	麒麟麦酒	計
1945 (昭和20)	65,520 (79)	17,460 (21)	82,980 (100)
1946 (昭和21)	72,840 (76)	22,950 (24)	95,790 (100)
1947 (昭和22)	68,800 (74)	23,800 (26)	92,600 (100)
1948 (昭和23)	67,800 (75)	23,100 (25)	90,900 (100)
1949 (昭和24)	102,730 (75)	35,160 (25)	137,890 (100)

(出所) 『キリンビールの歴史 [新戦後編]』 p. 56。

図表4 麒麟麦酒のビール庫出量と3社のシェア比較

	麒麟麦酒庫出量	全国庫出量	麒麟麦酒シェア	日本麦酒シェア	朝日麦酒シェア
1951 (昭和26)	76,911	260,428	29.5	36.0	34.5
1952 (昭和27)	90,846	274,869	33.1	34.5	32.4
1953 (昭和28)	123,379	371,228	33.2	33.4	33.3
1954 (昭和29)	144,920	390,261	37.1	31.3	31.5
1955 (昭和30)	148,965	403,392	36.9	31.4	31.7
1956 (昭和31)	188,825	452,140	41.8	27.2	31.0
1957 (昭和32)	232,028	551,508	42.1	26.2	31.7
1958 (昭和33)	245,329	615,521	39.9	27.5	32.6
1959 (昭和34)	316,212	744,948	42.4	26.5	31.1
1960 (昭和35)	410,745	919,313	44.7	26.0	29.3
1961 (昭和36)	513,487	1,232,554	41.7	27.8	30.5
1962 (昭和37)	667,474	1,478,101	45.2	26.2	28.6

(単位: ㎥, %)

(出所) 『キリンビールの歴史 [新戦後編]』p. 67, 70。

設備の拡張による生産能力の増加にも踏み切り、こうした積極策が麒麟麦酒のその後のシェア拡張の飛躍につながったのである。

1942（昭和17）年、伊丹二郎社長が病気で倒れたため、同年7月、伊丹に代わって磯野長蔵が麒麟麦酒の社長に就任した。磯野は1919年より明治屋の社長であり、したがって二つの会社の社長を兼ねることになった。磯野新社長を補佐したのは、1943年5月、三菱商事産業部長から麒麟麦酒の専務取締役役に転じた川村音次郎であった。この人事には、当時の三菱本社社長岩崎小弥太の強い意向が働いたといわれるが、この磯野社長 川村専務体制の下で、麒麟麦酒は戦中・戦後の長い苦難の過程を乗り越えたのであった。

2. 麒麟麦酒のシェア拡張期（1951 - 1984年）

高度成長期と急速なシェア拡張時代（1951 - 1973年）

川村音次郎時代（1951 - 1966年）：トップシェア獲得とタカラ・サントリーの参入

図表5は、1954 - 1982年における麒麟麦酒のビール庫出量とシェアの推移、図表6は、1949 - 1998年におけるビール各社の市場シェア推移を図示したものであり、また図表7は、麒麟麦酒の戦後の歴代社長とその在任期間を一覧にして示したものである。

1951（昭和26）年7月、新しい市場環境にふさわしい戦略確立の必要な時点において、麒麟麦酒の首脳陣が交代した。すなわち、1942年以来社長の地位にあった磯野長蔵が会長に昇格し、川村音次郎専務が社長に就任した。また自由競争による健全な発展を目指したキリンは、生産・販売量が完全に自由化された1954年に、朝日麦酒の31.5%、日本麦酒の31.3%を抜いて37.1%となってトップシェアを獲得した。さらに1956（昭和31）年から1964（昭和39）までの高度経済成長期に、ビール需要は年平均成長率20.6%という驚異的な伸びを示し、そうした環境の中で「品質本位」

図表5 麒麟麦酒のビール庫出量とシェアの推移

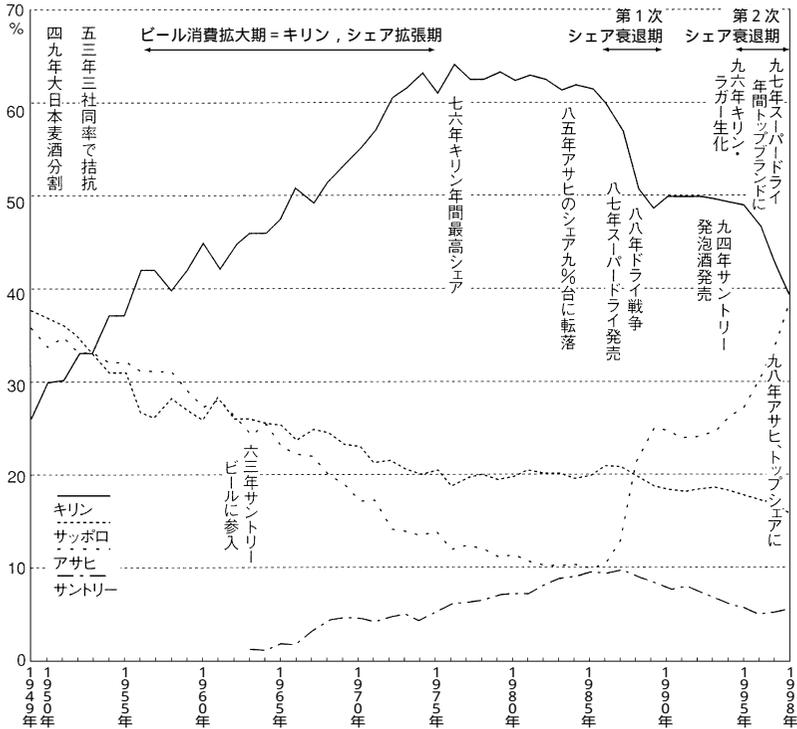
（単位： 10^6 ，%）

	麒麟麦酒庫出量	全国庫出量	麒麟麦酒シェア
1954（昭和29）	144,920	390,261	37.1
1955（昭和30）	148,965	403,392	36.9
1956（昭和31）	188,825	452,140	41.8
1957（昭和32）	232,028	551,508	42.1
1958（昭和33）	245,329	615,521	39.9
1959（昭和34）	316,212	744,948	42.4
1960（昭和35）	410,745	919,313	44.7
1961（昭和36）	513,487	1,232,554	41.7
1962（昭和37）	667,474	1,478,101	45.2
1963（昭和38）	784,543	1,687,369	46.6
1964（昭和39）	920,237	1,993,476	46.2
1965（昭和40）	950,768	1,992,973	47.7
1966（昭和41）	1,078,713	2,122,619	50.8
1967（昭和42）	1,190,964	2,411,223	49.4
1968（昭和43）	1,295,256	2,525,709	51.3
1969（昭和44）	1,455,037	2,730,703	53.3
1970（昭和45）	1,646,630	2,972,645	55.4
1971（昭和46）	1,797,738	3,052,514	58.9
1972（昭和47）	2,053,995	3,415,775	60.1
1973（昭和48）	2,323,303	3,786,046	61.4
1974（昭和49）	2,257,611	3,607,785	62.6
1975（昭和50）	2,386,883	3,927,806	60.8
1976（昭和51）	2,322,957	3,639,101	63.8
1977（昭和52）	2,554,725	4,123,776	62.0
1978（昭和53）	2,751,659	4,429,958	62.1
1979（昭和54）	2,816,493	4,475,056	62.9
1980（昭和55）	2,807,889	4,512,681	62.2
1981（昭和56）	2,893,477	4,616,411	62.7
1982（昭和57）	2,948,231	4,733,513	62.3

（出所）『キリンビールの歴史 [新戦後編]』p. 70, 93, 105.

日本ビール業界への警鐘

図表6 ビール各社の市場シェア推移 (1949 - 1998年)



(出所) 清丸恵三郎著『スーパードライ VS 発泡酒』東洋経済新報社, 1999年, p. 40.

を貫くキリンビールは人気を集め、1966 (昭和41)年には全国9工場体制 (戦前の4工場に加え、王子、名古屋、高崎、福岡、京都の各工場)でシェアが50%台を突破し、その後もシェアは上昇し続けた。

1954年に、麒麟麦酒が日本麦酒、朝日麦酒両社のシェアを追い越した要因としては、1-2年ごとに工場を新增設して生産能力を増強したこと、販売面では手形決済方式を徹底するなど取引正常化に努力したこと、さらに「うそをいわぬこと、下品にならぬこと、他の悪口をいわぬこと」の広告三原則を掲げて広告宣伝活動に取り組んだことなどが指摘されている。また物流面でも、自社ビン・自社箱制復活を機にプラスチック製通い箱

図表7 麒麟麦酒の戦後歴代社長と在任期間

氏名	社長在任期間	主要トピック
磯野長蔵	1942 1951年	大日本麦酒の2分割
川村音次郎	1951 1966年	トップシェア獲得
時国益夫	1966 1969年	「麒麟ラガー神話」の確立
高橋朝次郎	1969 1973年	シェア60%台
佐藤保三郎	1973 1978年	第1次多角化
小西秀治	1978 1984年	第2次多角化
本山英世	1984 1992年	フルライン戦略
真鍋圭作	1992 1996年	センタリング作戦 ラガーの生化
佐藤安弘	1996 2001年	マルチブランド戦略
荒蒔康一郎	2001 2006年	「のどごし<生>」の発売
加藤壹康	2006 2007年	KV2015
	2007 2010年	麒麟ホールディングス初代社長

（出所）『キリンビールの歴史 [新戦後編]』資料集，pp. 22-25 より作成。

（P箱）を導入し、さらに同じパレットに載せたまま製品を輸送する一貫パレチゼーションや出荷事務の機械化にも取り組み、輸送力の向上と輸送コストの削減を実現した。

しかし、1957（昭和32）年に宝酒造がタカラビールの生産・販売を開始し（10年後の1967年に撤退）、1963年4月にはサントリービールが発売されると国内のビールメーカーは5社となり、1932年以来長く続いた2社ないし3社の寡占体制は打ち破られた。この3社寡占体制の崩壊とテレビ等での大量宣伝方法の普及によって、ビールの販売競争は1963年以後一挙に激化し、競争手段は、各社とも新容器や新しい濾過技術の採用、ラベルの更新や商品面の工夫によるものとなった。

時国益夫時代（1966 - 1969年）：「麒麟ラガー神話」の確立

日本麦酒（1964年にサッポロビール株式会社と社名変更）が1963年に売り出した大容器（普通大瓶3本分）の生ビール「サッポロジャイアンツ」、朝

日本ビール業界への警鐘

日麦酒が1964年に小瓶入り生ビール「アサヒスタイナー」、サントリーが1967年に「サントリー純生」(瞬間酵母殺菌処理を行わず、マイクロフィルターで濾過)などが、この時期の販売キャンペーンにおける各社の尖兵であった。これに対して麒麟麦酒は、容器、濾過技術、ラベルなどを次々に変えて、消費者の目先の欲求をそそるだけの競争に深入りすることを抑制した。当時の麒麟麦酒は、長年つちかったラガービール重点の品質本位路線が固定しつつあり、シェア50%以上でビール業界の勝利者であった。そこには、「キリンラガー神話」打破に必死な他社の挑戦を軽視し、「あわてて現状を変えること」をせず、「消費者の要求にダイレクトに反応する」感度を鈍らせた「保守主義の姿勢」も見え始めていたのであるが、ともかく1960年代までは、同社の貫禄と落ち着きがダントツの首位独走を可能にしたと云える。

1966年1月、川村社長は時国益夫専務に社長職を託し会長に昇格したが、9月、任期満了を理由に退任した。その翌年、1962年に相談役に就任していた磯野長蔵が病没した。磯野は創業者家族として麒麟麦酒の大株主でもあり、1927(昭和2)年以来、同社のトップマネジメントの中核にあって経営の求心力ともいうべき存在であり、戦中・戦後の麒麟麦酒を率いた磯野・川村の両名が同社首脳部から消え去ったことで、一つの時代を終えたことになる。

高橋朝次郎時代(1969 - 1973年): シェア60%台とキリン・シーグラムの設立

1960年代半ば以降、ビール生産量の伸びは年率7%程度とやや緩やかになったが、麒麟麦酒は引き続き積極的な設備投資を行って生産能力を拡充し、原材料についても良質の麦芽やホップの確保に努めた。品質本位を貫いたキリンビールは顧客からの高い支持を受け、図表5に見るように、同社の市場シェアは1966年に50%を突破し、翌年、いったん49.4%に

下降するが、1968年に再び51.3%と50%台を回復すると、以後たゆみなくシェアは上昇し続け、1972年には12工場体制となって遂に60%台を越え、1976年にはキリン年間最高シェアの63.8%をマークした。このキリン・シェア伸長の主因が、1949年の大日本麦酒分割にあったことは云うまでもないが、それ以外にも次のような諸点が指摘されている。

大日本麦酒時代に取引のあった業務用の料理店で、地域的に名古屋は『日本麦酒』、大阪は『大阪麦酒』といった区分が、分割後2、3年経つうちに岐阜あたりでかち合い、「共食い現象」が生じて両社の対立が激化した。分割後、日本麦酒は「ニッポンビール」の商標を使い、大日本麦酒時代にはなかったブランドで不利であったし、一方の「アサヒビール」は大日本麦酒時代にあったブランドであるが、関西から西に限られて出荷した商標であったため、これも関東や東北で売るには不利であった。その点、「キリンビール」は全国に普及していた統一ブランドであったので、地域的競争にも有利であった。大日本麦酒時代に業務用で強かった実績から、分割後も日本・朝日両社の販売が業務用に重点が置かれたのに対し、麒麟麦酒は経済成長期に需要が急拡大した家庭用に浸透していった。業績伸長の過程で麒麟麦酒は全国に工場を建設したが、販売努力とも相俟って工場所在地で常にフレッシュなビールを供給できた。

麒麟麦酒は、1928（昭和3）年の「キリンレモン」発売を機に清涼飲料部門に参入し、1954年からは「キリンジュース」の製造・販売も始めていた。しかし、ジュースでは朝日麦酒のバヤリースが1951年、日本麦酒のリボンが1952年に発売されて後発であったため、ビールのような業界の覇者たるべき市場の地位を確立するには至らなかった。しかも、1960年代後半以降、ビール消費量の伸びにも陰りが見え、その上、キリンビールの市場シェアは依然60%台を維持し、独占禁止法に違反するのではないかとの声もささやかれる状況にあったため、清涼飲料に次ぐ第三の事業への参入を追及することになった。

日本ビール業界への警鐘

まず 1963（昭和 38）年、自動販売サービス株式会社（現・キリンビバレッジ株式会社）を設立し、清涼飲料事業の充実を図った。次いで、洋酒事業が自由化の対象となった 1969（昭和 44）年当時、消費者の間では洋酒ブームが起こっていたため、1972 年にキリン・シーグラム株式会社（現キリンディスティラリー株式会社）を設立して洋酒事業にも参入した。翌年には御殿場工場を完成させ、1974 年には国産ウイスキー第 1 号の「ロバートブラウン」を発売し、設立から 8 年目の 1980 年には黒字化を達成することができた。経営多角化への足取りは、着実に進んでいたのである。

1969 年 3 月、時国益夫社長が会長に就任し、後任の社長は高橋朝次郎専務が受け継いだ。次いで 1973 年 9 月には高橋社長が会長に、佐藤保三郎専務が社長に就任し、日本経済が高度成長から低成長時代に突入したこの時代、麒麟麦酒の役員構成とメンバーはめまぐるしく変化した。

低成長経済への対応と多角化（1973 - 1984 年）

佐藤保三郎時代（1973 - 1978 年）：オイルショックと第 1 次多角化

1970 年代初頭に物価の高騰が社会問題になると、ビール業界の相次ぐ値上げは寡占状態における管理価格の疑いがあるとして、国会でも議論の対象となった。特にシェア 60% を越えていた麒麟麦酒には批判が集中し、さらに 1973（昭和 48）年に公正取引委員会の独占禁止懇話会が企業分割命令を出せるよう独占禁止法を改正すべきであるとの方向性を示し、企業分割の危機に直面した。またこの年の秋に第 1 次オイルショックが発生して高度経済成長期は終わりを告げ、このときに物価の上昇が相次いだこともあって、独占法改正の機運が更に高まった。麒麟麦酒は、ビール業界の歴史的・構造的背景から自然と寡占に至ったことや寡占の弊害が生じていないことを訴えて企業分割案に反論し、その一方でビールシェアの拡大抑制策を取った。具体的には、設備投資を抑制し、ビールの広告を自粛しながら、品質本位に徹することで企業体としての質的向上を目指したのであ

る。「量から質への転換」を図る経営に舵を切ると共に「社会への調和」を新経営方針として設定した当時の佐藤社長は、1974年の春、管理職全員に対して社長名で送った書簡の中で、自ら「トンネルの中の機関士」となって経営に当たると表明して深い感銘を与えたという。

とはいえ、オイルショック以降にビール市場の成長率が3%程度に鈍化していたこともあって、麒麟麦酒は1976（昭和51）年に広告を再開するとともに、高濃度ビール「マインプロイ」などを発売して総需要の拡大に努めた。結局、改正独禁法は1977（昭和52）年に成立したが、企業分割規定はシェアの大きさだけでは対象とされず、新規参入障壁などの弊害が生じている場合に適用されることとなり、麒麟麦酒は分割の危機を免れた。その一方で、ビールのシェア抑制で行き場を失った成長力を新たな事業分野の開拓に積極的に振り向けるようになり、特約店網を有効活用する観点から食品分野への参入を決め、それもトマトジュースと乳製品に的を絞ることとなった。こうして1976年、長野トマト株式会社（現株式会社ナガノトマト）と業務提携し、「キリントマトジュース」を発売、また同年、小岩井農牧株式会社と共同で小岩井乳業株式会社を設立し、小岩井ブランドのチーズやバターなどの乳製品の全国販売を始めた。いずれも、キリンと「価値観を共有できる会社」との提携であり、その精神は現在も引き継がれているが、この時期の事業多角化は「第1次多角化」と呼ばれている。

小西秀次時代（1978 - 1984年）：第2次多角化の始動と容器戦争

1978年のイラン革命に端を発した第2次オイルショックが起こった年の4月、佐藤保三郎社長が会長に、小西秀次専務が社長に就任した。2度のオイルショックを経てビール市場の成熟化が顕著になったため、麒麟麦酒は新たな経営体質作りを目指して、1981（昭和56）年12月に「長期経営ビジョン」を策定した。「嗜好、健康、文化に関連をもつ分野に事業を拡大し、ビールを核として生活の質的向上に貢献する企業」になることを

日本ビール業界への警鐘

目標に掲げ、そのため過度にビール事業に依存している企業構造をバランスのとれたものに改めて収益力の高い優良企業であり続けること、つまり事業多角化に積極的に取り組む姿勢を明確にした。1970年代の「第1次多角化」は、ビール事業で培った強力な販売網を利用できる食品を中心とする分野への進出であったが、「長期経営ビジョン」で打ち出された1980年代の「第2次多角化」では、それまで培った技術を核に、医薬・種苗などのライフサイエンス分野への進出を目指した点に特徴があった。例えば医薬分野では、開発科学研究所（1982年設置）でエリスロポエチン（EPO、赤血球増殖因子）の研究を開始し、1984（昭和59）年にはアメリカのアムジェン社との提携でキリン・アムジェン社を設立し、EPOの大量生産に成功した。

一方、収益力向上をめざしたビール事業は、他社の生ビール攻勢と新容器による商品開発競争の中で、高水準のシェアを維持し続けていた。しかしながら、慎重な商品開発、特約店に依存した販売体制、単品大量生産を前提とした製造・物流体制など、麒麟麦酒の事業体制の問題点も次第に顕在化しつつあった。「ラガー」中心の麒麟麦酒に対し、サッポロ・朝日・サントリーの三社は「生ビール（熱処理していないビール）」攻勢をかけ、市場全体に占める生ビールの比率も、1977年の13%から1983年には33%にまで伸びていた。更に缶比率の上昇や宅配から店頭購入へといった購買形態の変化によって、麒麟麦酒はシェア維持が困難になると予測されたために、営業力の強化が急がれた。

また1980年代前半、ビール総需要が低迷する中で消費の個性化が進み、市場はいっそう混迷の様相を深めていった。ビール業界では、1980年頃から容器やデザインの変更による新製品が相次ぎ、そのファッション性や機能性が消費者の人気を集めていたが、1983年に入ると面白容器やキャラクター容器など話題性を持った商品が各社から次々と市場に投入された。この容器による新商品競争は、若者や女性の感性に訴えるファッション性

を強調したところに大きな特徴があり、瓶ビールが中心となっていた麒麟麦酒のシェアを切り崩し、若年層の需要を掘り起こして市場拡大につながる狙いがあった。1985年頃になると「容器戦争」も次第に沈静化し、以後ビール市場では、各社が味と品質による商品戦略への転換を図って中身の多様化時代に入ることになるが、これを契機に麒麟麦酒のシェアは大きく後退していくことになったのである。

3. 麒麟麦酒の第1次・第2次シェア衰退期（1984 - 2001年）

バブル経済期の第1次シェア衰退期（1984 - 1992年）

朝日麦酒のシェア低迷と「スーパードライ」の発売（1987年）

大日本麦酒が1949年に分割されて設立された朝日麦酒では、図表6に見るように、1954年に麒麟麦酒に追い抜かれて以後さまざまな対抗策を講じてきたが、失った企業別シェアを回復させることはできず、1969年には20%を切って18.9%のシェアを記録する。1970年代に入ると減少のスピードはやや緩やかになったものの、やはり下げ止まることはなく、1985年にはついに9.6%にまで落ち込んでしまう。これに対して、朝日麦酒から特約店を開放され、ビール業界への参入が比較的順調であったサントリーの企業別シェアは、1985年に9.2%にまで上昇してきており、朝日麦酒は業界4位に転落する危機に直面していた。

こうした危機を逃れ、再び企業別シェアを回復させていくため、朝日麦酒は1985年に5,000人を対象とした大規模なマーケティング調査を行う。これは、これまでどおりの対抗策では反転の大きな足がかりが築けず、業界4位に転落してしまう危険性があったことから、消費者ニーズを改めて正確に把握し直そうとして行われた嗜好・味覚調査であった。この結果、苦味だけでなく口に含んだときの味わい「コク」と喉越しの快さ「キレ」の2つが消費者ニーズのキーワードとして浮かび上がり、朝日麦酒では「コク」がありながら「キレ」のあるビールを開発目標にした商品開発がスタ

ートすることになる。

この商品開発によって生まれた新商品は、1986年2月19日に「アサヒ生ビール」のリニューアル版として発売され、「キレ」があるという点が若年層の消費者から特に支持された。これによってビールの「キレ」を求める若年層の消費者が多いことを把握した朝日麦酒は、「キレ」をさらに訴求して暗号名「FX」(Fighter Plane X. 次期戦闘機)の下に、早くも同年中に「さらりとした飲み口、ちょっとアルコール度高め」の新型生ビールの開発を開始した。こうして翌1987年3月17日、朝日麦酒は世界初の「辛口でドライ」なビールとして「スーパードライ」を発売した。この「スーパードライ」の人気は非常に大きく、結局のところ、発売初年度の出荷数量は1,350万ケースを記録し、これは発売初年度の数量としては業界で過去最高記録となり、これによって1987年の朝日麦酒の企業別シェアは12.9%に上昇した。

朝日麦酒によって開発されたドライビールの影響力は非常に大きく、翌1988年になると競合他社は「スーパードライ」に追随するために同質的な新製品を次々と開発し、各社の熱気を帯びたビール戦線は当時「ドライ戦争」と呼ばれた。2月22日に麒麟麦酒が発売した「キリンドライ」を筆頭に、23日にはサントリーが「サントリードライ」を発売、26日にはサッポロが「サッポロドライ」を発売した。しかし、こうした各社の積極的な追随は、ドライビールの存在を世間に広く認知させることになり、かえってドライビールという市場セグメントが拡大し、結局、「ドライ戦争」は朝日麦酒の一人勝ちに終わった。この結果、「スーパードライ」の年間出荷数量は実に7,500万ケースを記録し、1988年には企業別シェア20.6%、翌1989年には24.2%となり、その後も上昇を続けることとなったのである。

それでは何故、「スーパードライ」は大ヒットし、また朝日麦酒は短期間にシェアを急上昇できたのか。「スーパードライ」発売の1987年は、日

本の産業界では他に多くのヒット商品が生まれた年でもあった。富士写真フィルムが発売したレンズ付きフィルムの「写ルンです」(86年発売)、三菱電機の大画面テレビ、ダニを駆除するクリーナー「ダニパンチ」、やや時期はずれるがその後の3ナンバー車の先鞭をつけた「日産シーマ」(88年発売)などである。何故、これほどまでのヒット商品が集中して誕生できたのか。旧経済企画庁によれば、円高不況を乗り切り、バブル景気が始まったのは86年11月からで、87年とは景気が好転していく時期に当る。第2次オイルショック(78年)後の不況を脱した80年代前半には、マツダの赤い「ファミリア」、VHS方式VTR、レーザーディスク、NECのパソコン「PC98シリーズ」などが売れ、酒類では「チューハイブーム」が巻き起こり、酒場で“一気飲み”をする学生が救急車のお世話になる事態も相次いで発生していた。

日本では、景気が好転すると新しいモノを受け入れようとする生活者の消費マインドが顕著となり、大型のヒット商品が誕生し、新しい商品トレンドやファッションを形成していく傾向があった。それがやがて、人々の消費行動やライフスタイルをも変えていく。好況時への転換期に生まれるヒット商品の特徴は、いずれも従来の延長戦ではない新機軸という点にある。しかも、新機軸を市場に定着させて、市場そのものを大きく拡大させていく。ビールにおいては、「スーパードライ」の登場により、ドライビールという新ジャンルが定着したばかりか、市場そのものが1年間で7%も拡大し、発売前の86年と90年のビール市場を比較すれば32%もの上昇となった。「スーパードライ」は、嗜好調査に基づき消費者が求めているビールを商品化し、それを景気浮揚期にタイミングよく発売したことが、大ヒットに結びついたとも云えるだろう。

本山英世時代(1984-1992年):フルライン戦略と「一番搾り」の発売(1990年)

日本ビール業界への警鐘

麒麟麦酒では1984年4月、経営トップの交代が行われ、小西秀次社長は会長に、後継社長には本山英世専務が就任した。その本山社長の下で1989年に発表された「フルライン戦略」は、これまでラガーに資源集中し、ラガー一本槍と揶揄されてきた同社にとって画期的なものであった。「ファインドラフト」「ファインピルスナー」「モルトドライ」「クール」と1度に4種類もの新商品を投入する戦略はビール市場でも異例のことであり、これにかかる麒麟麦酒の意気込みは相当なものであった。さらに特筆すべき出来事は、ラガーのラベルを「キリンビール」から「キリンラガービール」に変更したことであり、その狙いは「ラガー」を1ブランドに格下げすることにあった。これまでラガーで売上を伸ばし、自社資源を集中させてきた麒麟麦酒にとって、「キリンといえばラガー」というラガー至上主義の意識はどうしても拭い去れないものがあつた。だが、「フルライン戦略」を取った今、新商品が「ラガーの下」ということは容認できず、ラベルを変更することによって社内の意識改革を図ったものと推察される。

「フルライン戦略」を取った背景には、朝日麦酒の「スーパードライ」の存在が見え隠れしている。1988年にただの二番煎じと称された「キリンドライ」を発売したが、同年以降の「ドライ戦争」で惨敗し、「スーパードライ」の勢いを加速することに終止した。「フルライン戦略」の狙いは、「商品の総数量でスーパードライを圧倒し、同商品の流通在庫を大量に作らせ、叩き潰すこと」にあった。しかし、その思いとは裏腹に新商品の売上は低迷し、「初年度1,000万ケースを越えればヒット」と言われるビール市場で、各新商品は400万ケース程の低調な数字に終わってしまった。また皮肉にも、この年のラガーの売上は増加し、商品多様化を目指した初年度であったのに「ラガー頼み」が浮き彫りになってしまった。4種類の新商品が全て失敗に終わったことから、「やはりキリンはラガーでないと戦えない」という「ラガー派」の社員の発言力を強める結果となったのである。

1989年の「フルライン戦略」失敗の原因は、大きく2つ考えられる。

まず第1に、消費者の嗜好分析を怠ったことである。麒麟麦酒は「スーパードライ」を単なる嗜好の多様化と分析し、十分な調査もないままに一気に4種類もの新商品を投入したのだ。結果的に、新商品それぞれに明確な特徴を見出せず、消費者に認知されないまま売上を伸ばすことができなかった。第2に、酒飯店の混乱である。一挙に4種類もの新商品が店に並ぶと、そのレイアウトから棚割まで、当然酒飯店にも負担をかけることになる。既存の商品で棚が埋め尽くされている零細店では、新商品を同時に4つも並べること自体が土台無理であった。更に、1989年は消費税が導入された年であり、これが混乱に拍車をかけるという不運も重なった。

しかし結局のところ、新商品投入を決めた背景やその戦略に至るまで、全てがメーカー本位の発想だったのであるが、麒麟麦酒は「フルライン戦略」の失敗から学んだ点もあった。それは、ブランド力のない商品、つまり明確なコンセプトや特徴を欠き、味やネーミングなど消費者に訴求できないものは売れないということである。これをうけて新商品の開発にあっていた麒麟麦酒は、1990年に大型定番商品「一番搾り」を発売する。「一番麦汁だけを使用し、麦芽の上質なうまみを引き出した、贅沢なビール」というコンセプトと品質がマッチし、初年度3,500万ケースを越える大ヒット商品となった。

「一番搾り」の成功の裏には、もう1点重要な要因があった。それは企業としての危機感である。麒麟麦酒の企業別シェアが、「スーパードライ」の発売された1987年の56.4%から、88年の50.2%、「フルライン戦略」の89年には48.1%と50%を割り込み、僅か3年間でシェアを実に8.3%も失ったのである。この数字が示すように、麒麟麦酒は「対スーパードライ商品」の必要性を感じており、「一番搾り」の開発に当っては「ラガーとカニバリを起こしても良いから、とにかくスーパードライと正面切って戦える新商品を」という本山社長の強い意志が存在していた。これが麒麟麦酒初の生ビールのヒット商品を生み、シェアも90年49.7%、91年

日本ビール業界への警鐘

50.0%を回復する契機となったのである。この「一番搾り」の成功を受け、麒麟麦酒は1991年の販売戦略を「大黒柱にラガー，第2の柱に一番搾り」と決定する。「一番搾り」は91年に7,000万ケースを超える売上を記録し，92年には7,670万ケースと順調に売上を伸ばしていき，一気に第2ブランドの地位を固めたが，社内ではラガー至上主義の「ラガー派」と「一番搾り」の一層の育成を掲げる「フルライン派」の分断を招く結果となった。

バブル経済崩壊後の第2次シェア衰退期（1992 - 2001年）とトップシェア喪失

真鍋圭作時代（1992 - 1996年）：「キリンラガー」のセンタリング作戦と生化

日本経済は1990年から地価・株価がともに下落し始め，1991年にはバブル経済の崩壊が明らかとなった。景気の低迷は1992年以降も続き，各種の規制緩和と独占禁止法の運用強化が進められ，日本の経済システムは大きな転換点を迎えることとなった。ビール業界では，酒類販売免許の緩和によって量販業態での「価格破壊」が一般化し，ディスカウントストア，コンビニといった業態が急成長し，長年専売制を維持してきた販売制度・取引慣行の見直しが迫られた。さらに最低製造数量の基準引下げも実施され，地ビールの誕生が話題を呼んでいた。

こうしたなか，麒麟麦酒では1992年3月にトップの交代が行われ，本山社長は会長に，後継社長には真鍋圭作専務が就任した。真鍋社長の下で1992年，「自立と拡大の3ヵ年」をテーマとする中期経営計画がスタートし，清涼飲料事業の分社化実現（1991年にキリンビバレッジ株式会社を設立）と医薬事業の成長により収益源の多様化が新たな段階を迎えていたため3年間で食（ビール，飲料，洋酒，食品），バイオ（医薬，アグリバイオ，酵母），サービス（外食，不動産，運輸），エンジニアリング，情報システムの各領

域で自立した事業の柱を持つ、増収増益型の企業グループを確立することが基本方針とされた。

こうして全社の変革を目指していた最中、深刻な事態が起こる。1993年7月14日に発覚した総会屋に対する利益供与事件である。この不祥事は、麒麟麦酒に3つの大きな影響を及ぼすこととなった。1つ目は、本山会長と石井照周ビール事業本部長を含む幹部4人の辞任である。これにより社内は混乱し、2つ目の影響である「ラガー派」の発言権の強まりを招く結果となった。本山会長は「フルライン戦略」を実行した当時の社長、石井ビール事業本部長は「一番搾り」を育てた人物であり、「フルライン派」の急先鋒であった両名の辞任は、社内で「ラガー派」の発言権を強めたのは当然であった。そして3つ目は、夏商戦を前にした大事な時期に販売活動を自粛せねばならなかったことである。利益供与事件による影響と麒麟麦酒に対するイメージの低下は、如実に数字となって現れた。この年のラガーの売上は前年比約1,100万ケース減、「一番搾り」は発売以来始めてのマイナスとなる約110万ケース減を記録した。92年から経営トップの座を託されていた真鍋社長は、社内外に大きな混乱を生じさせたこの事件からの建て直しを急がなければならなかったのである。

1993年に「キリンラガー」と「一番搾り」を二本柱にしていくと決定したのに次いで、翌1994年には「キリンラガー」を強く中心とした年次計画が打ち立てられ、「キリンラガー」のセンタリング作戦が開始する。にもかかわらず、1995年には再び「キリンラガー」と「一番搾り」を二本柱として活性化していくとされ、基本方針の揺らぎが見えた。特に、1994年に実行された「キリンラガー」のセンタリング作戦は「奇妙」な結果に終わった。

94年方針の発表に際し、真鍋社長は「今年はまずラガーの注文から取っていく。ラガーの復活なくして、麒麟麦酒の再生はありえない」と明言した。その内容は、ラガーの活性化を急務として、これまで別々だった缶

日本ビール業界への警鐘

と瓶のパッケージデザインと広告戦略を統一することや、従来なら1月に発表する新商品の見送り、「一番搾り」やその他のビールの販売活動を自粛し、量販店を専門に担当する販売推進課を各支社に設置して営業体制をラガーに集中させるというものであった。更に、「キリンドライ」「ゴールデンビター」「キリンプレミアム」の3種類のビールの販売中止をする徹底振りで、成熟しつつあるビール市場において新商品投入という攻めの戦略より、「主力ブランドの防衛」という守りの戦略を取った格好であった。また、このセンタリング作戦は「ラガー派」の意見が色濃く反映されたものであり、その後一層ラガー至上主義の考えを社内に根付かせることになった。その結果、「キリンラガー」は前年よりも300万ケース多い出荷数量を達成したが、それ以上に「一番搾り」は前年より約800万ケースも多い出荷数量を達成したのであった。

「キリンラガー」のセンタリング作戦だったにもかかわらず、出荷数量を大きく伸ばしたのは奇妙なことに「一番搾り」だったのである。「キリンラガー」の販売攻勢をかけるために増強した営業体制の結果、顧客ニーズの強い「一番搾り」を販売することになったためである。いずれにせよ、結果としては両製品とも出荷数量を伸ばしたのであるから、センタリング作戦は総合的に成功したように見える。しかし、朝日麦酒が「スーパードライ」に徹底的に集中する「フォーカス戦略」により販売攻勢をかけていたために、大きな成果は実現できなかった。1994年のキリンビールの商品別および企業別シェアは、「キリンラガー」の商品別シェアが27%で前年比0.8ポイントの減少、「一番搾り」の商品別シェアが14.6%で前年比0.7%ポイントの上昇、トータルとしての企業別シェアは49.1%で0.3ポイントの減少、ということになったのである。

1994年はむしろ、朝日麦酒の企業別シェアが再び大きく上昇していく契機となった年で、麒麟麦酒にとっては第2次シェア衰退期が本格的に始まった年でもあった。図表6に見るように、1987年以後急上昇した後に

1993年まで停滞していた朝日麦酒の企業別シェアが、再び急上昇傾向になりつつあることがわかる。1994年における同社の企業別シェアは26%で、前年比1.7ポイントの上昇であった。センタリング作戦を実行しても強く活性化されない「キリンラガー」、それと対照的に益々活性化される「一番搾り」と「スーパードライ」の動きは、市場の生ビール化の流れをまさに表したものであった。こうした流れを予知していたためか、麒麟麦酒では営業部門が「キリンラガー」の生ビール化を早々に要望していた。1994年6月には「ビール事業本部戦略会議」において、「ラガーを生ビールにすることはほとんどの工場で可能であり、次期（1995 - 97年）の中期経営計画の課題とする」ことが決定されていた。それでも1994年に「キリンラガー」が生ビール化されることはなかった。1995年に再び「二本柱」とする戦略を取ったものの、それは結局場当たりのなものであり、麒麟麦酒が期待するような効果を挙げることはできなかった。そして長引く低迷から脱却できない焦りと、「ラガー至上主義」の考えが蔓延した物言えぬ社内の雰囲気、翌1996年の世紀の大失態「ラガーの生ビール化」へと繋がってしまうのである。

1888年の「キリンラガー」発売以来、108年目にしてのイメージ刷新となる「ラガー生化」にはどのような意味合いがあったのであろうか。「生化」の最大の狙いは、若年層の消費者獲得であったと云われている。主に中高年齢層に人気のあったラガーを刷新することで、新たに若い消費者をファンにつけようというものである。しかし、これは見事に裏目と出してしまう。結果的に、「生化」は保守派の多い中高年齢層の消費者に「裏切り行為」とみなされてしまい、ヘビーユーザーのラガー離れを招いてしまうことになった。麒麟麦酒は若い消費者を掴もうとして、中高年の古くからの固定ファンにもソップをむかれてしまったのだ。

1995年10月、麒麟麦酒は経営会議を開いて「1996年度ビール商品政策」を策定し、「キリンラガー」の生ビール化はここで正式決定された。こう

して1996年1月8日、麒麟麦酒は「キリンラガー」を生ビールにすると発表し、同月22日から、生ビールとしての「キリンラガー」が一斉に販売されることとなった。ただし、コンビニなどの新しい流通チャネルを利用して販売されることの多かった缶ビールには、若年層の顧客の取り込みを狙って「生」と正面ラベルに表記されていたが、中高年層が主に利用していた旧来の瓶ビールの正面ラベルには、「生」という表記はされなかった。こうして「キリンラガー」は、従来以上に喉越しの爽快感を訴求した商品に変化した。しかし、「キリンラガー」の生ビール化は、以下のような事情によって大きく問題視されることになった。

朝日麦酒は1995年当時、『「スーパードライ」=生ビール』という広告宣伝を大々的に打ち、「スーパードライは生ビールでNo.1」というコマースを頻りに流していた。これが、『「キリンラガー」こそビールの本流』と考える麒麟麦酒にとっては不愉快極まりないもので、「ラガー生化」転換への1つの理由が「スーパードライ憎し」にあったことは間違いない。麒麟麦酒側は「市場で最大ブランドであるラガーを生化すれば、朝日麦酒は二度と『生ビールでNo.1』と宣伝できない。その上、ビール市場での真のNo.1ブランドはラガーであり、『ラガーは永遠にトップ』と消費者に改めて示すことができる」という青写真を描いていたのだ。しかし、ビールの本流とされた「キリンラガー」はその製造方法から熱処理ビールで、消費者には自然と『「キリンラガー」=熱処理ビール』というイメージが定着していた。したがって、「キリンラガー」を熱処理ビールでなく生ビールにするということは、従来の麒麟麦酒が取ってきた行動と全く正反対の戦略的行動として捉えられたのである。こうした批判に対する麒麟麦酒の主張は、「ラガーはそもそも「熟成」という意味であり、熱処理ビールのことではない」というものであった。厳密な意味で言えば、この主張は正しい。しかし、消費者にとってみれば、言葉の正確な意味よりも植え付けられたイメージにかなうかどうかの方が真偽を判断するうえでの基準になる

場合が多い。結果として、熱処理ビールとしての「キリンラガー」の愛飲家を中心として、生ビールとしての「キリンラガー」に対する不信感が消費者に広まっていったのである。

佐藤安弘時代（1996 - 2001年）：マルチブランド戦略と「麒麟淡麗」の発売（1998年）

生ビール化が発表されたまさに1996年から、消費者の不信感は確実にシェアに反映され、「キリンラガー」の急降下が始まった。同年6月には、早くも単月の販売実績で麒麟ビールがトップブランドから滑り落ち、代わって朝日麦酒の「スーパードライ」が単月トップに躍り出た。年間出荷数量にしても「キリンラガー」は微増に留まり、その商品別シェアは上昇どころか0.1ポイントの減少となった。一方で「キリンラガー」を生ビール化ということは、「一番搾り」をマイナーブランドにし、「キリンラガー」をメジャーブランドとして維持し続ける、という決意表明でもあった。しかし、生ビールの市場セグメントである程度の地位を築いていた「一番搾り」に「キリンラガー」を直接的な競合として投入することになったため、「一番搾り」が訴求すべきターゲットが不鮮明になってしまった。そのため、「キリンラガー」の生ビール化と同時に、「一番搾り」も商品別シェアを落とし始める。1996年における「一番搾り」の商品別シェアは13.1%に下がり、その結果、1996年における麒麟麦酒の企業別シェアは、前年から22ポイント減少して46.6%となった。

「キリンラガー」生化の方針発表から僅か2ヵ月後の1996年3月末、麒麟麦酒ではトップの交代が行われ、真鍋社長は会長に就任、後継社長には佐藤安弘専務が就任した。就任にあたって佐藤社長は、「ビールの環境が厳しいので、ビール事業の強化から着手したい。シェア5割への回復を狙う。妙手、妙案があるわけではないが、基本に忠実に市場を開拓していきたい」と語り、トップセールスへの意欲を示した。翌1997年1月のビー

日本ビール業界への警鐘

ル事業計画の記者会見で佐藤社長は、従来の品揃えを重視し他社商品に対抗していく「フルライン戦略」から、支持される強いブランドを複数展開していく「マルチブランド戦略」への転換を発表した。そして「シェアにとらわれず消費者の声を汲み取り、利益を挙げていく」とコメントし、従来のメーカー発想から抜け出し、中長期的な視野を持って消費者目線での商品開発を行っていくことをアピールした。更に、これまでの異常なラガー至上主義からも脱却を図り、「費用対効果を考えれば、これ以上ラガーに傾斜し続けることはできない」と明言した。これにより、「ラガー」と「一番搾り」の販売活動の割合は7:3から5:5に変更され、「引きの強い商品に注力して攻めていけ」という「マルチブランド戦略」を意識付ける第1歩となった。

複数の商品を全方位的に販売していく「マルチブランド戦略」の発表後、当然に「キリンラガー」の防衛は手薄となり、1997年における商品別シェアは「キリンラガー」が25.1%であるのに対し、「スーパードライ」は32%に達してトップの座を奪われた。これに「一番搾り」の落ち込みも加わり、1997年における両社の企業別シェアは、麒麟麦酒が42.6%に減少し、朝日麦酒は34.4%に上昇した。そして遂に1998年、企業別シェアの逆転が起こった。朝日麦酒の年間出荷数量が1億9,400万ケースを記録したのに対し、麒麟麦酒は1億8,833万ケースに留まり、朝日麦酒が約560万ケースの差をつけて、ビール市場の企業別シェアを朝日麦酒41.5%、麒麟麦酒40.3%と45年ぶりに逆転したのである。「キリンラガー」の生ビール化が実施された1996年から、僅か2年後の出来事であった。

なお図表8は、麒麟麦酒の1950 - 1997年における売上高、経常利益、当期利益、配当率、1株当たり配当金、資本金、従業員数を一覧表にして示したものであり、また図表9は、売上高の推移をグラフ化して示したものである。このうち特に図表9により、麒麟麦酒の売上高は一貫して増大傾向にあったが、第1次シェア衰退期の契機となった朝日麦酒の「スー

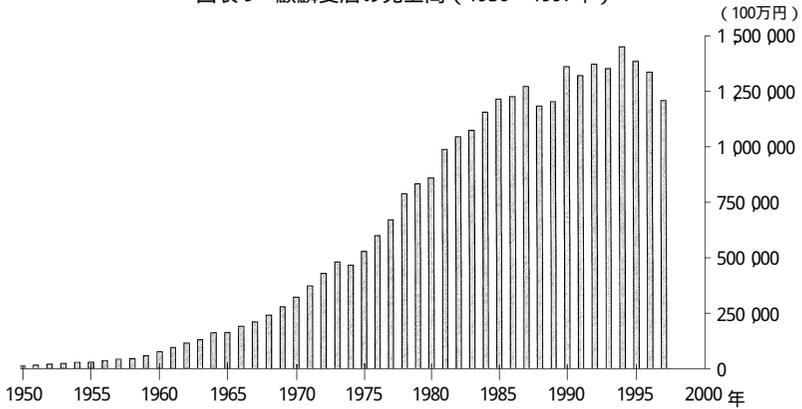
図表8 麒麟麦酒の業績推移 (1950 - 1997年)

年 度	期	売上高 (百万円)	経常利益 (百万円)	当期利益	配当率 (%)	1株当り 配当金	資本金 (百万円)	従業員数 (人)	
1950	昭和25上	87	3,914	...	50	20	...	80	
	下	88	6,535	90	59	20	5.00	202	2,366
1951	昭和26上	89	4,514	118	69	30	7.50	202	
	下	90	9,303	282	128	30	7.50	402	2,461
1952	昭和27上	91	6,962	280	141	30	7.50	602	
	下	92	12,618	592	277	30	8.75	602	2,423
1953	昭和28上	93	10,185	596	376	30	7.50	603	
	下	94	12,639	669	419	22	5.50	1,230	2,440
1954	昭和29上	95	12,246	542	292	22	5.50	1,230	
	下	96	14,975	678	403	22	5.50	1,230	2,526
1955	昭和30上	97	12,915	569	303	22	5.50	1,230	
	下	98	15,614	676	406	22	5.50	1,230	2,575
1956	昭和31上	99	15,744	702	398	22	5.50	1,230	
	下	100	19,986	853	495	32	8.00	1,845	2,618
1957	昭和32上	101	19,139	901	521	20	5.00	1,845	
	下	102	24,339	952	562	20	5.00	1,845	1,852
1958	昭和33上	103	20,559	730	448	20	5.00	2,767	
	下	104	25,366	1,260	890	20	5.00	2,767	2,945
1959	昭和34上	105	24,227	1,134	719	20	5.00	2,767	
	下	106	34,190	1,855	1,389	20	5.00	2,767	3,062
1960	昭和35上	107	31,344	1,589	1,055	20	5.00	4,151	
	下	108	44,215	2,681	1,974	18	4.50	4,151	3,327
1961	昭和36上	109	39,035	1,952	1,179	18	4.50	6,642	
	下	110	55,400	2,864	2,044	18	4.50	6,642	3,923
1962	昭和37上	111	49,542	2,217	1,407	18	4.50	6,642	
	下	112	64,010	2,789	1,969	16	4.00	10,228	4,668
1963	昭和38上	113	56,523	2,270	1,460	16	4.00	10,228	
	下	114	57,220	3,866	1,580	16	4.00	10,228	5,061
1964	昭和39上	115	90,380	4,518	1,876	16	4.00	10,228	
	下	116	70,566	3,725	1,864	16	4.00	15,343	5,400
1965	昭和40上	117	84,922	3,651	1,868	16	4.00	15,343	
	下	118	77,068	2,705	2,170	16	4.00	15,343	6,001
1966	昭和41上	119	98,548	4,490	2,313	16	4.00	15,343	
	下	120	91,176	4,300	2,757	19	4.75	23,014	6,338
1967	昭和42上	121	111,826	5,342	2,981	15	3.75	23,014	
	下	122	99,452	4,744	3,010	15	3.75	23,014	6,576
1968	昭和43上	123	130,463	5,779	2,986	15	3.75	23,014	
	下	124	111,402	3,639	2,916	15	3.75	23,014	6,605
1969	昭和44上	125	144,246	7,019	3,141	15	3.75	23,014	
	下	126	135,267	6,166	3,433	15	3.75	23,014	6,982
1970	昭和45上	127	167,640	7,348	3,461	15	3.75	23,014	
	下	128	155,980	6,625	3,978	15	3.75	23,014	7,327
1971	昭和46上	129	206,238	10,955	4,760	15	3.75	23,014	
	下	130	168,522	7,978	4,916	15	3.75	23,014	7,551
1972	昭和47上	131	227,775	11,755	5,378	15	3.75	28,800	
	下	132	201,942	9,639	5,756	15	3.75	28,800	7,714
1973	昭和48上	133	261,896	11,172	5,124	15	3.75	28,800	
	下	134	219,906	7,002	4,368	15	3.75	28,800	7,896
1974	昭和49上	135	257,796	14,116	4,769	15	3.75	28,800	
	下	136	210,445	4,679	3,538	15	3.75	28,800	8,093
1975	昭和50	137	528,588	25,286	9,659	15	7.50	28,800	8,340
1976	昭和51	138	599,334	28,466	13,591	19	9.50	29,185	8,353
1977	昭和52	139	669,421	35,519	16,536	15	7.50	31,929	8,274
1978	昭和53	140	786,294	40,565	18,634	15	7.50	32,091	8,245
1979	昭和54	141	830,535	31,555	16,644	15	7.50	32,180	8,166
1980	昭和55	142	855,871	42,308	19,034	15	7.50	32,217	8,113
1981	昭和56	143	984,812	45,012	20,127	15	7.50	39,868	7,995
1982	昭和57	144	1,041,657	45,245	18,756	15	7.50	42,731	7,950
1983	昭和58	145	1,069,841	49,846	19,669	15	7.50	43,027	7,900
1984	昭和59	146	1,151,762	66,576	25,106	15	7.50	47,450	8,046
1985	昭和60	147	1,210,857	73,324	31,047	15	7.50	48,372	8,088
1986	昭和61	148	1,221,847	79,301	33,340	19	9.50	51,202	7,806
1987	昭和62	149	1,266,349	80,824	34,059	15	7.50	52,695	7,918
1988	昭和63	150	1,178,849	64,691	29,013	15	7.50	53,171	8,066
1989	平成1	151	1,199,804	64,616	28,270	15	7.50	101,881	8,262
1990	平成2	152	1,355,787	84,919	35,841	16	8.00	102,000	8,254
1991	平成3	153	1,315,742	86,422	36,716	18	9.00	102,006	8,491
1992	平成4	154	1,366,105	82,705	37,520	20	10.00	102,044	8,824
1993	平成5	155	1,346,368	76,939	36,284	20	10.00	102,044	9,085
1994	平成6	156	1,445,033	95,473	44,633	22	11.00	102,045	9,073
1995	平成7	157	1,379,769	75,274	40,027	24	12.00	102,045	9,098
1996	平成8	158	1,331,422	52,770	27,083	28	14.00	102,045	9,085
1997	平成9	159	1,205,640	51,095	20,633	24	12.00	102,045	8,807

(出所) 『キリンビールの歴史 [新戦後編]』資料集, pp. 28-29.

日本ビール業界への警鐘

図表9 麒麟麦酒の売上高（1950～1997年）



（出所）『キリンビールの歴史 [新戦後編]』資料集，pp. 28-29。

「パードライ」発売以後の「ドライ戦争」（1988・89年）の時期、および第2次シェア衰退期の契機となった「キリンラガー」のセンタリング作戦（1994年）と生化（1996年）以後、同社の売上高が減少に転じていることが明らかである。

1998年に麒麟麦酒がビール市場で早々と逆転されたのは、発泡酒市場への参入戦略を同社が推進したからでもあった。ビール市場でのシェア低落に直面していた1996年、麒麟麦酒の社長に就任した直後の佐藤安弘は、発泡酒市場への参入をにらみ、発泡酒開発の本格化を指示していた。このとき発泡酒市場には、サントリー（1994年参入）とサッポロ（1995年参入）が存在していたが、市場としては極めて小規模であり、またこの時期の麒麟麦酒には発泡酒参入に関して2つの逡巡があった。1つ目は、いわゆる「雑酒」をトップ企業が出すのかという逡巡で、トップ企業としてのプライドが判断を遅らせていた。2つ目は、かつてドライ商品を追随して「スーパードライ」を勢い付けただけだったとの反省から、発泡酒に関しても先行組を利するだけではないかといった逡巡である。しかし、1994年以降縮小しているビール系飲料市場にあって、発泡酒の伸びは目を見張るも

のがあった。1997年時点で総ビール市場に占める発泡酒のシェアは約6%であったが、発泡酒はこれまで一物一価であった日本のビール市場に「価格軸」をもたらし、消費者が発泡酒を支持していることは数字からも明らかであった。このことから、麒麟麦酒は「発泡酒市場は将来的に2桁になる可能性がある」とした上で市場参入を決めたが、生化の失敗で「ラガー」と「一番搾り」が共に売上を落とす中で社内に明るい材料を必要としていたことにもよる。

こうして1997年9月、麒麟麦酒は「ニュー・キリン・ビジョン21」(NK21)を発表し、強固な経営基盤を固めるべくビール事業を中心に構造改革を進めることを提示し、発泡酒市場への参入を公表した。そして1998年2月25日、「麒麟淡麗<生>」が首都圏で発売され、3月12日には全国発売も開始された。価格は、どの商品も350ml缶で220円前後と差の見られなかった時代に145円と設定され、年間販売計画は1,600万ケースとされた。しかし、反響は予想を遥かに超え、「麒麟淡麗<生>」は発売後わずか34日で1億本を突破し、5月上旬には年間計画の半分にまで達する。市場シェアも、8月には発泡酒市場の67.7%ものシェアを獲得し、2位のサントリー(22.2%)を大きく引き離すことになった。その結果、麒麟麦酒が発泡酒市場に参入した1998年における年間の発泡酒シェアは52.0%をいきなり獲得し、翌年には54.9%、1999年、2000年ともに50%を超える発泡酒シェアを維持できた。これは、「麒麟淡麗<生>」が「安さ」だけでなくクオリティの高い「味」でファンを獲得していき、単なる「節約ビール」ではなく「発泡酒」という新カテゴリーを確立したこと、また先行の発泡酒が若い世代向けのイメージだったのに対し、ラベルのデザインなども含めて30-40代向けに広告展開して購買層拡大に繋げたことによる。

しかし、「麒麟淡麗<生>」の快進撃にもかかわらず、1998年から2000年までの3年間に「ラガー」と「一番搾り」とのカニバリも見られてシェ

日本ビール業界への警鐘

ア低下に歯止めがかからず、麒麟麦酒によるビール+発泡酒のビール系飲料市場におけるトップシェア奪還の夢は実現できなかった。麒麟麦酒の2000年の売上状況は、ラガー売上が3年間で5,300万ケース減少して8,140万ケース、ビール分野におけるラガーのシェアも6.5%減少して18.8%と、かつて60%以上のシェアを誇っていた商品とは思えない状況となった。「一番搾り」の売上も、1,200万ケース減少して5,670万ケース、その結果、麒麟麦酒のビール全売上はなんと7,830万ケースも減少して1億4,900万ケース、ビール分野におけるシェアも34.5%と8.5%も下落し、1998年にビールの王座を朝日麦酒に明け渡した後もシェアは更にダウンしていた。これに対し、朝日麦酒の同年の売上は、「スーパードライ」が相変わらず快調に売上を伸ばし、3年間で2,100万ケースも増加して1億9,200万ケース、ビール分野におけるシェアも44.3%と12.0%もシェアアップした。

以上のことから、麒麟麦酒の発泡酒分野への参入目的であった消費者ニーズの変化に対応して新カテゴリーの商品を発売し、「スーパードライ」をたたき、ひいては麒麟麦酒の総売上を増大し、トップシェアも奪回するということは、単なる願望で終わってしまったのである。少なくとも、難攻不落を誇った「キリンラガー」の堅城を自らのミスマーケティングでボロボロにしてしまったことは厳然たる事実であり、朝日が麒麟麦酒を抜くのは時間の問題となっていた。そして遂に2001年2月21日、朝日麦酒は大麦の成分を抽出した液状の大麦エキスを副原料に使用して、風味を限りなくビールに近づける工夫をした麦芽発泡酒「アサヒ本生」を発売した。発泡酒市場への参入は最後発ではあったが、実質8日間しかない2月だけで約332万ケースを販売するという実績を残し、月間の発泡酒シェアは28.6%にまで達し、年間の発泡酒シェアも22.3%を獲得して40%の麒麟麦酒に次いで第2位となった。かくして、朝日麦酒の2001年のビール+発泡酒の売上は2億1,773万ケース（シェア38.7%）となり、麒麟麦酒が

1954年にビール業界のトップシェアを初めて獲得してから約半世紀（48年）ぶりに念願の首位の座を獲得した。これに対して、麒麟麦酒のシェアは35.8%と業界第2位に転落し、ビール+発泡酒の売上高も2億0,118ケースとなり、朝日麦酒に1,655万ケースもの差をつけられることとなったのである。

4. 麒麟麦酒のシェア復活期（2001年 - 2010年）と日本ビール業界の課題

第三のビールによるトップシェア奪還

荒蒔康一郎時代（2001 - 2006年）：「新キリン宣言」と「のどごし<生>」の発売（2005年）

麒麟麦酒では2001年3月にトップの交代が行われ、佐藤社長は会長に、後継社長には荒蒔康一郎専務が就任した。荒蒔新社長は同年11月、「新キリン宣言」と題した文書を社員全員に配布したが、これは社長就任以後に全国の麒麟麦酒の事業所を回り、社員のベクトルが分散している状況に危機感を感じたことによる。その「新キリン宣言」の冒頭には次のように記されていた。「キリングループの経営環境は一層激しさを増している。中核のビール・発泡酒事業では1954年以来の首位明け渡しがほぼ確実にあった。これまで一番搾り・淡麗<生>の上市、痛みを伴う工場再編をはじめ様々な取り組み・努力を行ってはきたが、結果的に、私を含む経営トップの判断およびそれに基づく行動が、お客様の支持を得ることができなかったと謙虚に反省している。」

首位陥落が、麒麟麦酒の「チャレンジャー」としての姿勢を一層高めるきっかけとなった。この宣言の中で、商品開発・生産・販売・組織のあらゆる面から顧客本意の製品を開発することを明言し、その具体的な社内改革の取り組みのポイントとして、次の4点を挙げていた。すなわち、「お客様本位」「品質本位」の徹底、総合酒類事業の一層の展開に向けた

日本ビール業界への警鐘

国内酒類事業の強化， グループ内のあらゆる機能強化とグループシナジーの発揮， 新しい発想や行動を生み出す自由で活発な企業風土の実現， である。

「お客様本位」「品質本位」は，麒麟麦酒が創立以来掲げてきた同社の社訓のようなものである。荒蒔社長は原点回帰を説くことで，会社全体のベクトルの向きを揃えることに腐心したと云える。そうして社員の意識改革を進める中，リベート（報奨金）営業という価格重視の営業から，商品の魅力を付加する「価値営業」「提案型営業」への転換を図ることとなった。その一方で，2001年7月に発売した「キリンチューハイ氷結」で，成長する低アルコール市場に参入以後，2002年には無濾過の生ビール「まるやか酵母」や糖質70%オフの発泡酒「淡麗グリーンラベル」，翌2003年には「麒麟麦焼酎ピュアブルー」，世界的ブランドのワイン「フランジア」など，消費者の多様なニーズに応える品揃えを拡充し続けた。「新キリン宣言」は，キリン変革の転機になる布石だったことは間違いないが，そんな麒麟麦酒のチャレンジが，2005年の新ジャンルビール「のどごし<生>」発売の成功で大きく花開くことになる。

新商品の開発にあたって，社内情報企画部・市場リサーチグループは，先行していたサッポロの第三のビール「ドラフトワン」(2004年2月に発売)の強みと弱み，消費者動向や飲用シーンを徹底的に分析した。その結果，単に他より価格が安いというだけで購入されているのではなく，より簡便にカジュアルな飲料として飲まれていることが判明する。この調査から，新ジャンルのコンセプトを「すっきり飲めて，しっかりうまい」に決定し，開発に取り掛かった。プロジェクトチームは，酒類営業本部マーケティング部に所属する商品開発研究所の新商品開発グループ・ビール担当のほか，技術開発面では生産本部技術開発部・醸造研究所がバックアップを行った。このプロジェクトチームに加え，社内官応プロ10人，さらに社外の「味が的確に分かり，かつ言葉で表現できる人」を入れたテストで，商品を更

にコンセプトに近づけていった。デザインも商品開発研究所のデザイングループが中心となり、しっかりした飲み応えをストレートに表現するため黄金の液色や泡の表現にこだわり、缶の中心にデザインした商品名の太鼓判についても傾き具合などリアル感を強調した。さらにネーミングに平仮名を使用して「麒麟」の堅いイメージから一新し、全く新しい商品として訴求する取り組みを行った。消費者とのコミュニケーションも従来の麒麟麦酒とは異なり、お笑い芸人の山口智弘を起用して営業マンが奮闘する姿を描き出した。「これまでのCMは飲用シーンが定番であったが、あえて身内の営業マンを前面に打ち出すことによって、新しいコミュニケーションに挑戦した」としている。営業部隊もテレビCMと一体化して、売り場を黄色に染める販促活動を展開し、消費者の好感度アップに繋げた。

このように商品・ブランド・パッケージ・販促・CMと、マーケティングすべてにおいてこれまでの麒麟麦酒とは全く異なるイノベーションを実行した「のどごし<生>」が、2005年4月に発売された。2000年より開発を始めて10種類以上の原料を検討し、160回以上に及ぶ開発試験醸造を経た同商品は、麦芽や麦を使用せず、原料に大豆たんぱくを使用しており、酒税法上は「その他の醸造酒（発泡性）」に区分される。社内で独自に開発された特許技術「ブラウニング製法」は、「すっきりしたのどごし」と「しっかりしたうまさ」を両立でき、着色料を使用することなく黄金色の液色を実現できた。ビール市場のシェア争いのポイントは、消費者のニーズを先取りした新商品を市場に投入することであるが、「のどごし<生>」は、日本人の味覚・嗜好の大きな構造変化を見逃さなかったと評価されている。また麒麟麦酒は、他の主力商品とのカニバリを抑えるために、「のどごし<生>」の発売に先立って「麒麟淡麗<生>」のリニューアル（「極生（ゴクナマ）」や「生黒（ナマグロ）」の発売）を行った。安さが売りの1つである発泡酒は、更に低価格帯の第三のビールの登場の影響を一番受けやすいと考えられていたからである。実際にこの新ジャンルの登

日本ビール業界への警鐘

場以後、発泡酒の数字は落ち込んでいるが、刷新により他社に比べ発泡酒の落ち込みを抑えることができた。既存のブランドを維持したまま、「のどごし<生>」という新たなブランドの確立に成功したのである。

「のどごし<生>」の売上が好調に推移している中、2005年秋に政府で増税論が持ち上がる。大方の予想は「第三のビールは増税、ビールは減税」というものであった。これにより他社は「ビールにフォローの風が吹く」と見て取り、第三のビール分野の新商品投入や増産体制を先送りし、ビールに注力した。しかし、麒麟麦酒は新ジャンルの増産体制を崩さなかった。蓋を開けてみると、増税後も第三のビールに対する需要は落ちず、更に増税前の駆け込み需要などもあって、「のどごし<生>」は麒麟麦酒の第3・第4工場ですべて24時間フル稼働体制でも間に合わないほど売れに売れた。その結果、発泡酒のケースと同じように「のどごし<生>」は発売1年目にして圧倒的なシェアを有し、「ドラフトワン」を抜いてこのジャンルのNo.1の地位を確立したのである。

加藤壹康時代(2006年～2010年):「KV2015」の発表と「麒麟・サントリー統合」破談

大ヒット商品「のどごし<生>」の開発を手がけたのは、公募制で手を挙げて、新商品開発部門に営業部門から移動になった30代の男性社員らである。また2005年商戦を指導したのは加藤壹康専務で、同氏はキャンピングカーを使い、カレーを自炊しながら全国の営業現場を回り、「のどごし<生>」を勝利へと導いていった。その加藤が2006年、荒蒔の会長就任とともに麒麟麦酒社長となり、92年以来4代ぶりの営業部門出身のトップ誕生となった。加藤新体制のもと、麒麟麦酒は2006年に「麒麟・グループ・ビジョン2015」(略称:KV2015)という2015年を目標年次とする中期経営計画を策定した。15年には連結売上高を3兆円(06年は1兆6,659億円)として、このうちの海外売上比率を約3割(06年は18%)に

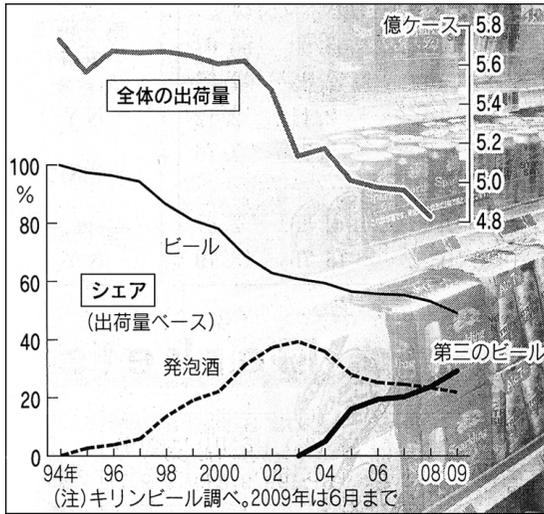
引き上げる意欲的な内容だ。目標達成により「酒類，飲料，医薬を主力として，アジア・オセアニアのリーディングカンパニーを目指す」としている。翌2007年に麒麟麦酒は創立100周年の節目の年を迎え，加藤は次の100年に向けた純粋持株会社制移行に伴い，キリンホールディングスの初代社長に就任した。

図表10は，大手4社（キリン・アサヒ・サントリー・サッポロ）の1994 - 2008年におけるビール系飲料の出荷量とシェアの推移，また図表11は，1999 - 2008年の麒麟麦酒におけるビール+発泡酒+新ジャンルの課税数量の推移を図示したものである。これによって，ビール，発泡酒，第三のビールのビール系飲料は，最盛期の94年と06年を比べると，市場規模が約13%も縮小したことが明らかである。特に，麒麟麦酒が逆転を許した後の02年以降の落ち幅が大きく，その後も減少傾向が続いている。少子高齢化という構造的な問題から，酒類市場そのものの成長は期待できない環境だ。しかし，図表10および図表11に見るように，ビール系飲料の中でメーカーが「新ジャンル」と呼ぶ「第三のビール」のシェアが2003年の発売以来伸びている。背景にあるのは，消費者の低価格志向と嗜好の多様化だ。麒麟麦酒の調査によると，大手4社のビール系飲料出荷量に占める第三のビールのシェアは08年に発泡酒を上回ったという。2009年6月時点では第三のビールが約3割を占める一方，ビールは初めて5割を下回った。第三のビールは原料に麦芽を使わないなど製造方法の違いにより，ビールや発泡酒に比べ酒税の税率が低いため販売価格も安い。08年秋以降の景気後退もあり，節約志向を強める消費者の支持を集め，更に従来のビールや発泡酒にはない味わいを好む消費者も多いようだ。

図表12は，ビール大手4社の2000 - 09年におけるビール系飲料シェアの推移，また図表13は，ビール大手4社の2009年（1 - 6月）における出荷量をビール系飲料別に示したものである。これによって，2009年のビール系飲料の課税済み出荷量のシェアで，麒麟麦酒が9年ぶりに首位に立っ

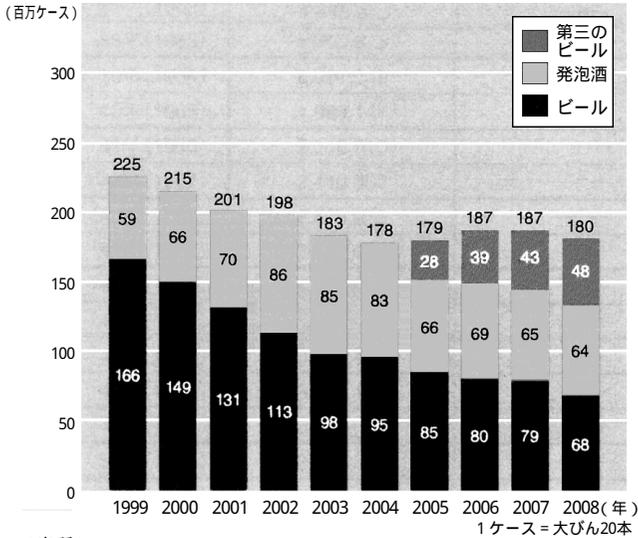
日本ビール業界への警鐘

図表 10 ビール系飲料の出荷量とシェア



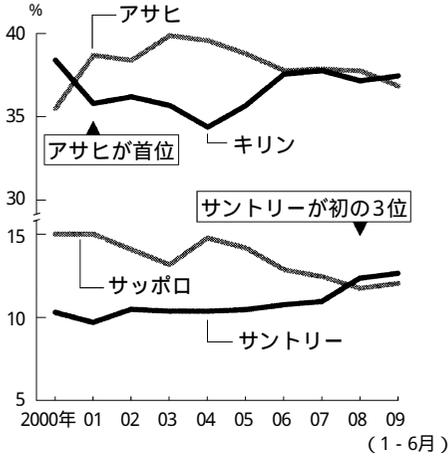
(出所) 日本経済新聞(夕刊)。2009年8月26日。

図表 11 ビール + 発泡酒 + 新ジャンル 課税数量の推移 (キリンビール社)



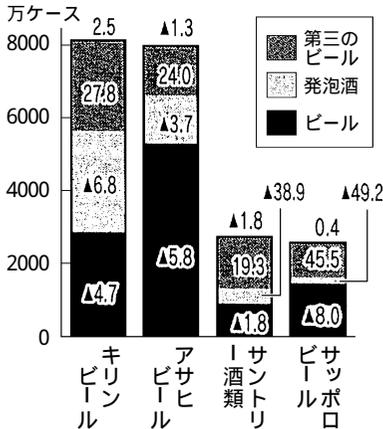
(出所) KIRIN Data Book, 2009, p. 1。

図表12 ビール大手4社のビール系飲料シェア (課税出荷量ベース)



(出所) 日本経済新聞, 2009年10月9日。

図表13 ビール大手4社の2009年(1-6月) 出荷量



(注) ケースは大瓶20本換算。グラフ内の数字は前年同期比増減率, %。は減少

(出所) 日本経済新聞, 2009年7月11日。

たことが明らかである。図表13に見るように、「第三のビール」でどれだけ出荷数量を伸ばせたかで、メーカーの明暗が分かれた。麒麟麦酒は第三が前年同期比28%伸びた結果、全体のシェアは同0.8ポイント多い37.5%となった。一方、朝日麦酒はビール系飲料に占めるビールの比率が約7割(麒麟麦酒は4割弱)と高く、看板商品の「スーパードライ」が第三に流れて苦戦したため、シェアは0.6ポイント少ない36.9%となった。急激な景気後退による節約志向の高まりで半期として初めてビールの比率が50%を割り込む中、麒麟麦酒のトップシェア奪還を牽引した「のどごし<生>」の好調が消費者を囲い込み、朝日麦酒を振り切ったことは明らかである。なお、サントリー酒類が初めて08年にサッポロを抜いてシェア

日本ビール業界への警鐘

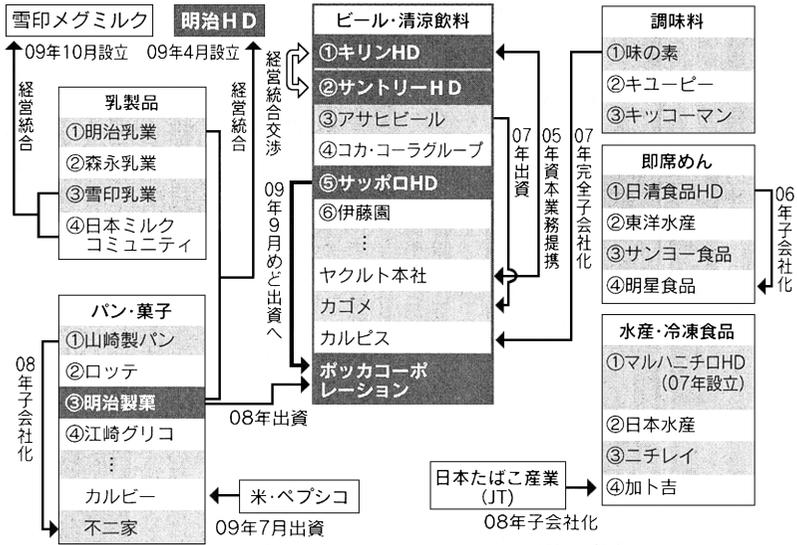
12.3%で3位に浮上し、4位は11.7%のサッポロビールだった。

図表14は、日本食品業界の相関図を示したものであるが、市場縮小が指摘されながらも同業界では長く大型再編が進まなかったことを明示している。過去3年間を見ても、大手同士が手を組んだのは水産1位と3位によるマルハチニチロホールディングスぐらいだ。同根の明治乳業、明治製菓といった例もあるが、それらを除けば、日清食品による明星食品、山崎製パンによる東ハトや不二家など大手企業による中堅の救済の色彩が濃かった。そうした時期の2009年7月13日、日本経済新聞の一面に掲載されたスクープ記事によって、キリンホールディングスとサントリーホールディングスが経営統合の交渉を進めていることが発覚した（写真記事を参照）。

両社の統合が実現すれば、ビールと清涼飲料の売上高シェアで断トツの国内首位に浮上し、世界最大のビール会社アンハイザー・ブッシュ・インペブを抜く規模となり、世界でも最大級の食品・飲料メーカーであるネスレ、ユニリーバ、ペプシコ、クラフト・フーズに次ぐ第5位の食品メジャーが誕生すると期待されていた。年間の合計売上高が3兆8200億円（2008年12月期）に達する2社は、世界的な不況下でも増収増益を果たした勝ち組である。それでも統合にまで踏み込むのは、少子高齢化に伴う国内食品市場の縮小に対する危機感が一段と強まったためで、国内事業を固めた上で成長が見込まれる海外市場を共同開発して世界的な勝ち残りを目指し、業界再編が新しい段階に入ったことを強く印象付けた。ただ、日本ビール業界で大手が経営統合するのは、札幌麦酒、日本麦酒、大阪麦酒の3社が合併して大日本麦酒になった1906年以来ほぼ100年ぶりのことであり、更に上場企業と非上場企業による大型経営統合というケースは極めて珍しく、詰めの作業などで曲折も予想されていた。

約半年にわたる統合交渉が推移した2010年2月8日、両社トップによる最終会談が開かれた後、この経営統合の中止が発表された。キリンHDの加藤社長は、「公開会社として経営していくことを前提に経営の独立性、

図表14 日本食品業界の相関図



(出所) 日本経済新聞・2009年8月23日。

日本経済新聞 2009年7月13日(日)

キリン、サントリー経営統合へ

持ち株会社統合で交渉

売上高3.8兆円に

酒類・飲料で世界最大級

キリンHDとサントリーHDの経営統合が、持ち株会社統合で交渉中であることが明らかになった。両社は、7月13日、東京で記者会見を開き、統合に向けた交渉が進展していることを明らかにした。統合後の売上高は3.8兆円に達する見込みで、酒類・飲料業界で世界最大級の規模を誇る。統合は、両社の強みを活かして、さらなる成長を遂げることを目指している。

首相解散 自民内

菅直人首相の解散内閣が、自民党内で議論されている。菅首相は、解散内閣を断念する意向を示しているが、党内からは、解散内閣を断念しないという声も聞かれる。菅首相は、解散内閣を断念する意向を示しているが、党内からは、解散内閣を断念しないという声も聞かれる。

メーカー	売上高 (億ドル)
ネスレ	53,600
ユニリーバ	52,200
イゼント	46,000
クラフトフーズ	39,800
キリン・サントリー	38,164
コカ・コーラ	29,600
キリン・アール	23,035
サントリー・インテンス	19,129
アサヒビール	14,967
味の素	11,003

※注: 日本経済新聞、外資企業は10億ドル単位を省略する

7月13日 月曜日

日本経済新聞社

〒100-8201 東京都千代田区千代田1-1-1

TEL: 03-5561-0111 FAX: 03-5561-0112

〒100-8202 東京都千代田区千代田1-1-2

TEL: 03-5561-0113 FAX: 03-5561-0114

〒100-8203 東京都千代田区千代田1-1-3

TEL: 03-5561-0115 FAX: 03-5561-0116

〒100-8204 東京都千代田区千代田1-1-4

TEL: 03-5561-0117 FAX: 03-5561-0118

〒100-8205 東京都千代田区千代田1-1-5

TEL: 03-5561-0119 FAX: 03-5561-0120

〒100-8206 東京都千代田区千代田1-1-6

TEL: 03-5561-0121 FAX: 03-5561-0122

〒100-8207 東京都千代田区千代田1-1-7

TEL: 03-5561-0123 FAX: 03-5561-0124

〒100-8208 東京都千代田区千代田1-1-8

TEL: 03-5561-0125 FAX: 03-5561-0126

〒100-8209 東京都千代田区千代田1-1-9

TEL: 03-5561-0127 FAX: 03-5561-0128

〒100-8210 東京都千代田区千代田1-1-10

TEL: 03-5561-0129 FAX: 03-5561-0130

〒100-8211 東京都千代田区千代田1-1-11

TEL: 03-5561-0131 FAX: 03-5561-0132

〒100-8212 東京都千代田区千代田1-1-12

TEL: 03-5561-0133 FAX: 03-5561-0134

〒100-8213 東京都千代田区千代田1-1-13

TEL: 03-5561-0135 FAX: 03-5561-0136

〒100-8214 東京都千代田区千代田1-1-14

TEL: 03-5561-0137 FAX: 03-5561-0138

〒100-8215 東京都千代田区千代田1-1-15

TEL: 03-5561-0139 FAX: 03-5561-0140

〒100-8216 東京都千代田区千代田1-1-16

TEL: 03-5561-0141 FAX: 03-5561-0142

〒100-8217 東京都千代田区千代田1-1-17

TEL: 03-5561-0143 FAX: 03-5561-0144

〒100-8218 東京都千代田区千代田1-1-18

TEL: 03-5561-0145 FAX: 03-5561-0146

〒100-8219 東京都千代田区千代田1-1-19

TEL: 03-5561-0147 FAX: 03-5561-0148

〒100-8220 東京都千代田区千代田1-1-20

TEL: 03-5561-0149 FAX: 03-5561-0150

〒100-8221 東京都千代田区千代田1-1-21

TEL: 03-5561-0151 FAX: 03-5561-0152

〒100-8222 東京都千代田区千代田1-1-22

TEL: 03-5561-0153 FAX: 03-5561-0154

〒100-8223 東京都千代田区千代田1-1-23

TEL: 03-5561-0155 FAX: 03-5561-0156

〒100-8224 東京都千代田区千代田1-1-24

TEL: 03-5561-0157 FAX: 03-5561-0158

〒100-8225 東京都千代田区千代田1-1-25

TEL: 03-5561-0159 FAX: 03-5561-0160

〒100-8226 東京都千代田区千代田1-1-26

TEL: 03-5561-0161 FAX: 03-5561-0162

〒100-8227 東京都千代田区千代田1-1-27

TEL: 03-5561-0163 FAX: 03-5561-0164

〒100-8228 東京都千代田区千代田1-1-28

TEL: 03-5561-0165 FAX: 03-5561-0166

〒100-8229 東京都千代田区千代田1-1-29

TEL: 03-5561-0167 FAX: 03-5561-0168

〒100-8230 東京都千代田区千代田1-1-30

TEL: 03-5561-0169 FAX: 03-5561-0170

〒100-8231 東京都千代田区千代田1-1-31

TEL: 03-5561-0171 FAX: 03-5561-0172

〒100-8232 東京都千代田区千代田1-1-32

TEL: 03-5561-0173 FAX: 03-5561-0174

〒100-8233 東京都千代田区千代田1-1-33

TEL: 03-5561-0175 FAX: 03-5561-0176

〒100-8234 東京都千代田区千代田1-1-34

TEL: 03-5561-0177 FAX: 03-5561-0178

〒100-8235 東京都千代田区千代田1-1-35

TEL: 03-5561-0179 FAX: 03-5561-0180

〒100-8236 東京都千代田区千代田1-1-36

TEL: 03-5561-0181 FAX: 03-5561-0182

〒100-8237 東京都千代田区千代田1-1-37

TEL: 03-5561-0183 FAX: 03-5561-0184

〒100-8238 東京都千代田区千代田1-1-38

TEL: 03-5561-0185 FAX: 03-5561-0186

〒100-8239 東京都千代田区千代田1-1-39

TEL: 03-5561-0187 FAX: 03-5561-0188

〒100-8240 東京都千代田区千代田1-1-40

TEL: 03-5561-0189 FAX: 03-5561-0190

〒100-8241 東京都千代田区千代田1-1-41

TEL: 03-5561-0191 FAX: 03-5561-0192

〒100-8242 東京都千代田区千代田1-1-42

TEL: 03-5561-0193 FAX: 03-5561-0194

〒100-8243 東京都千代田区千代田1-1-43

TEL: 03-5561-0195 FAX: 03-5561-0196

〒100-8244 東京都千代田区千代田1-1-44

TEL: 03-5561-0197 FAX: 03-5561-0198

〒100-8245 東京都千代田区千代田1-1-45

TEL: 03-5561-0199 FAX: 03-5561-0200

〒100-8246 東京都千代田区千代田1-1-46

TEL: 03-5561-0201 FAX: 03-5561-0202

〒100-8247 東京都千代田区千代田1-1-47

TEL: 03-5561-0203 FAX: 03-5561-0204

〒100-8248 東京都千代田区千代田1-1-48

TEL: 03-5561-0205 FAX: 03-5561-0206

〒100-8249 東京都千代田区千代田1-1-49

TEL: 03-5561-0207 FAX: 03-5561-0208

〒100-8250 東京都千代田区千代田1-1-50

TEL: 03-5561-0209 FAX: 03-5561-0210

〒100-8251 東京都千代田区千代田1-1-51

TEL: 03-5561-0211 FAX: 03-5561-0212

〒100-8252 東京都千代田区千代田1-1-52

TEL: 03-5561-0213 FAX: 03-5561-0214

〒100-8253 東京都千代田区千代田1-1-53

TEL: 03-5561-0215 FAX: 03-5561-0216

〒100-8254 東京都千代田区千代田1-1-54

TEL: 03-5561-0217 FAX: 03-5561-0218

〒100-8255 東京都千代田区千代田1-1-55

TEL: 03-5561-0219 FAX: 03-5561-0220

〒100-8256 東京都千代田区千代田1-1-56

TEL: 03-5561-0221 FAX: 03-5561-0222

〒100-8257 東京都千代田区千代田1-1-57

TEL: 03-5561-0223 FAX: 03-5561-0224

〒100-8258 東京都千代田区千代田1-1-58

TEL: 03-5561-0225 FAX: 03-5561-0226

〒100-8259 東京都千代田区千代田1-1-59

TEL: 03-5561-0227 FAX: 03-5561-0228

〒100-8260 東京都千代田区千代田1-1-60

TEL: 03-5561-0229 FAX: 03-5561-0230

〒100-8261 東京都千代田区千代田1-1-61

TEL: 03-5561-0231 FAX: 03-5561-0232

〒100-8262 東京都千代田区千代田1-1-62

TEL: 03-5561-0233 FAX: 03-5561-0234

〒100-8263 東京都千代田区千代田1-1-63

TEL: 03-5561-0235 FAX: 03-5561-0236

〒100-8264 東京都千代田区千代田1-1-64

TEL: 03-5561-0237 FAX: 03-5561-0238

〒100-8265 東京都千代田区千代田1-1-65

TEL: 03-5561-0239 FAX: 03-5561-0240

〒100-8266 東京都千代田区千代田1-1-66

TEL: 03-5561-0241 FAX: 03-5561-0242

〒100-8267 東京都千代田区千代田1-1-67

TEL: 03-5561-0243 FAX: 03-5561-0244

〒100-8268 東京都千代田区千代田1-1-68

TEL: 03-5561-0245 FAX: 03-5561-0246

〒100-8269 東京都千代田区千代田1-1-69

TEL: 03-5561-0247 FAX: 03-5561-0248

〒100-8270 東京都千代田区千代田1-1-70

TEL: 03-5561-0249 FAX: 03-5561-0250

〒100-8271 東京都千代田区千代田1-1-71

TEL: 03-5561-0251 FAX: 03-5561-0252

〒100-8272 東京都千代田区千代田1-1-72

TEL: 03-5561-0253 FAX: 03-5561-0254

〒100-8273 東京都千代田区千代田1-1-73

TEL: 03-5561-0255 FAX: 03-5561-0256

〒100-8274 東京都千代田区千代田1-1-74

TEL: 03-5561-0257 FAX: 03-5561-0258

〒100-8275 東京都千代田区千代田1-1-75

TEL: 03-5561-0259 FAX: 03-5561-0260

〒100-8276 東京都千代田区千代田1-1-76

TEL: 03-5561-0261 FAX: 03-5561-0262

〒100-8277 東京都千代田区千代田1-1-77

TEL: 03-5561-0263 FAX: 03-5561-0264

〒100-8278 東京都千代田区千代田1-1-78

TEL: 03-5561-0265 FAX: 03-5561-0266

〒100-8279 東京都千代田区千代田1-1-79

TEL: 03-5561-0267 FAX: 03-5561-0268

〒100-8280 東京都千代田区千代田1-1-80

TEL: 03-5561-0269 FAX: 03-5561-0270

〒100-8281 東京都千代田区千代田1-1-81

TEL: 03-5561-0271 FAX: 03-5561-0272

〒100-8282 東京都千代田区千代田1-1-82

TEL: 03-5561-0273 FAX: 03-5561-0274

〒100-8283 東京都千代田区千代田1-1-83

TEL: 03-5561-0275 FAX: 03-5561-0276

〒100-8284 東京都千代田区千代田1-1-84

TEL: 03-5561-0277 FAX: 03-5561-0278

〒100-8285 東京都千代田区千代田1-1-85

TEL: 03-5561-0279 FAX: 03-5561-0280

〒100-8286 東京都千代田区千代田1-1-86

TEL: 03-5561-0281 FAX: 03-5561-0282

〒100-8287 東京都千代田区千代田1-1-87

TEL: 03-5561-0283 FAX: 03-5561-0284

〒100-8288 東京都千代田区千代田1-1-88

TEL: 03-5561-0285 FAX: 03-5561-0286

〒100-8289 東京都千代田区千代田1-1-89

TEL: 03-5561-0287 FAX: 03-5561-0288

〒100-8290 東京都千代田区千代田1-1-90

TEL: 03-5561-0289 FAX: 03-5561-0290

〒100-8291 東京都千代田区千代田1-1-91

TEL: 03-5561-0291 FAX: 03-5561-0292

〒100-8292 東京都千代田区千代田1-1-92

TEL: 03-5561-0293 FAX: 03-5561-0294

〒100-8293 東京都千代田区千代田1-1-93

TEL: 03-5561-0295 FAX: 03-5561-0296

〒100-8294 東京都千代田区千代田1-1-94

TEL: 03-5561-0297 FAX: 03-5561-0298

〒100-8295 東京都千代田区千代田1-1-95

TEL: 03-5561-0299 FAX: 03-5561-0300

〒100-8296 東京都千代田区千代田1-1-96

TEL: 03-5561-0301 FAX: 03-5561-0302

〒100-8297 東京都千代田区千代田1-1-97

TEL: 03-5561-0303 FAX: 03-5561-0304

〒100-8298 東京都千代田区千代田1-1-98

TEL: 03-5561-0305 FAX: 03-5561-0306

〒100-8299 東京都千代田区千代田1-1-99

TEL: 03-5561-0307 FAX: 03-5561-0308

〒100-8300 東京都千代田区千代田1-1-100

TEL: 03-5561-0309 FAX: 03-5561-0310

〒100-8301 東京都千代田区千代田1-1-101

TEL: 03-5561-0311 FAX: 03-5561-0312

〒100-8302 東京都千代田区千代田1-1-102

TEL: 03-5561-0313 FAX: 03-5561-0314

〒100-8303 東京都千代田区千代田1-1-103

TEL: 03-5561-0315 FAX: 03-5561-0316

〒100-8304 東京都千代田区千代田1-1-104

TEL: 03-5561-0317 FAX: 03-5561-0318

〒100-8305 東京都千代田区千代田1-1-105

TEL: 03-5561-0319 FAX: 03-5561-0320

〒100-8306 東京都千代田区千代田1-1-106

TEL: 03-5561-0321 FAX: 03-5561-0322

〒100-8307 東京都千代田区千代田1-1-107

TEL: 03-5561-0323 FAX: 03-5561-0324

〒100-8308 東京都千代田区千代田1-1-108

TEL: 03-5561-0325 FAX: 03-5561-0326

〒100-8309 東京都千代田区千代田1-1-109

TEL: 03-5561-0327 FAX: 03-5561-0328

〒100-8310 東京都千代田区千代田1-1-110

TEL: 03-5561-0329 FAX: 03-5561-0330

〒100-8311 東京都千代田区千代田1-1-111

TEL: 03-5561-0331 FAX: 03-5561-0332

〒100-8312 東京都千代田区千代田1-1-112

TEL: 03-5561-0333 FAX: 03-5561-0334

〒100-8313 東京都千代田区千代田1-1-113

TEL: 03-5561-0335 FAX: 03-5561-0336

〒100-8314 東京都千代田区千代田1-1-114

TEL: 03-5561-0337 FAX: 03-5561-0338

〒100-8315 東京都千代田区千代田1-1-115

TEL: 03-5561-0339 FAX: 03-5561-0340

〒100-8316 東京都千代田区千代田1-1-116

TEL: 03-5561-0341 FAX: 03-5561-0342

〒100-8317 東京都千代田区千代田1-1-117

TEL: 03-5561-0343 FAX: 03-5561-0344

〒100-8318 東京都千代田区千代田1-1-118

TEL: 03-5561-0345 FAX: 03-5561-0346

〒100-8319 東京都千代田区千代田1-1-119

TEL: 03-5561-0347 FAX: 03-5561-0348

〒100-8320 東京都千代田区千代田1-1-120

TEL: 03-5561-0349 FAX: 03-5561-0350

〒100-8321 東京都千代田区千代田1-1-121

TEL: 03-5561-0351 FAX: 03-5561-0352

〒100-8322 東京都千代田区千代田1-1-122

TEL: 03-5561-0353 FAX: 03-5561-0354

〒100-8323 東京都千代田区千代田1-1-123

TEL: 03-5561-0355 FAX: 03-5561-0356

〒100-8324 東京都千代田区千代田1-1-124

TEL: 03-5561-0357 FAX: 03-5561-0358

〒100-8325 東京都千代田区千代田1-1-125

TEL: 03-5561-0359 FAX: 03-5561-0360

〒100-8326 東京都千代田区千代田1-1-126

TEL: 03-5561-0361 FAX: 03-5561-0362

〒100-8327 東京都千代田区千代田1-1-127

TEL: 03-5561-0363 FAX: 03-5561-0364

〒100-8328 東京都千代田区千代田1-1-128

TEL: 03-5561-0365 FAX: 03-5561-0366

〒100-8329 東京都千代田区千代田1-1-129

TEL: 03-5561-0367 FAX: 03-5561-0368

〒100-8330 東京都千代田区千代田1-1-130

TEL: 03-5561-0369 FAX: 03-5561-0370

〒100-8331 東京都千代田区千代田1-1-131

TEL: 03-5561-0371 FAX: 03-5561-0372

〒100-8332 東京都千代田区千代田1-1-132

TEL: 03-5561-0373 FAX: 03-5561-0374

〒100-8333 東京都千代田区千代田1-1-133

TEL: 03-5561-0375 FAX: 03-5561-0376

〒100-8334 東京都千代田区千代田1-1-134

TEL: 03-5561-0377 FAX: 03-5561-0378

〒100-8335 東京都千代田区千代田1-1-135

TEL: 03-5561-0379 FAX: 03-5561-0380

〒100-8336 東京都千代田区千代田1-1-136

TEL: 03-5561-0381 FAX: 03-5561-0382

〒100-8337 東京都千代田区千代田1-1-137

TEL: 03-5561-0383 FAX: 03-5561-0384

〒100-8338 東京都千代田区千代田1-1-138

TEL: 03-5561-0385 FAX: 03-5561-0386

〒100-8339 東京都千代田区千代田1-1-139

TEL: 03-5561-0387 FAX: 03-5561-0388

〒100-8340 東京都千代田区千代田1-1-140

TEL: 03-5561-0389 FAX: 03-5561-0390

〒100-8341 東京都千代田区千代田1-1-141

TEL: 03-5561-0391 FAX: 03-5561-0392

〒100-8342 東京都千代田区千代田1-1-142

TEL: 03-5561-0393 FAX: 03-5561-0394

〒100-8343 東京都千代田区千代田1-1-143

TEL: 03-5561-0395 FAX: 03-5561-0396

〒100-8344 東京都千代田区千代田1-1-144

TEL: 03-5561-0397 FAX: 03-5561-0398

〒100-8345 東京都千代田区千代田1-1-145

TEL: 03-5561-0399 FAX: 03-5561-0400

〒100-8346 東京都千代田区千代田1-1-146

TEL: 03-5561-0401 FAX: 03-5561-0402

〒100-8347 東京都千代田区千代田1-1-147

TEL: 03-5561-0403 FAX: 03-5561-0404

〒100-8348 東京都千代田区千代田1-1-148

TEL: 03-5561-0405 FAX: 03-5561-0406

〒100-8349 東京都千代田区千代田1-1-149

TEL: 03-5561-0407 FAX: 03-5561-0408

〒100-8350 東京都千代田区千代田1-1-150

TEL: 03-5561-0409 FAX: 03-5561-0410

〒100-8351 東京都千代田区千代田1-1-151

TEL: 03-5561-0411 FAX: 03-5561-0412

〒100-8352 東京都千代田区千代田1-1-152

TEL: 03-5561-0413 FAX: 03-5561-0414

〒100-8353 東京都千代田区千代田1-1-153

TEL: 03-5561-0415 FAX: 03-5561-0416

〒100-8354 東京都千代田区千代田1-1-154

TEL: 03-5561-0417 FAX: 03-5561-0418

〒100-8355 東京都千代田区千代田1-1-155

TEL: 03-5561-0419 FAX: 03-5561-0420

〒100-8356 東京都千代田区千代田1-1-156

TEL: 03-5561-0421 FAX: 03-5561-0422

〒100-8357 東京都千代田区千代田1-1-157

TEL: 03-5561-0423 FAX: 03-5561-0424

〒100-8358 東京都千代田区千代田1-1-158

TEL: 03-5561-0425 FAX: 03-5561-0426

〒100-8359 東京都千代田区千代田1-1-159

TEL: 03-5561-0427 FAX: 0

日本ビール業界への警鐘

透明性が十分に担保されるべきだと考えていた。この点につきサントリーとの間で認識の相違があった」と声明を出し、またサントリーの佐治信忠社長も「今後はサントリーグループとしてグローバルに成長を実現する世界有数の総合酒類食品企業を目指す」とコメントした。両社の間で、「統合比率や新会社におけるサントリーの創業家一族の権利などについて溝が埋まらず、基本方針が一致しないまま交渉を続けては既存事業への影響が大きい」と判断されたことによる。

今回、強い関心を集めていた麒麟麦酒とサントリーの統合交渉が白紙撤回されたことは極めて残念であるが、わが国ビール業界が従来の内需型産業から脱皮し、アジア太平洋地区を基盤とする世界的な食品メジャーを本格的に志向することの重要性を強く意識する契機となったことは間違いない。少子化を背景に国内市場が縮小する半面、新興国の成長などにより、原材料価格は中長期的に上昇が予想される。また、イオンやセブン&アイ・ホールディングスなど調達力を強める大手小売企業との交渉力の強化も避けて通れない。広く日本食品業界全体が直面する諸問題を解決していく上で、これまでの枠組みにとらわれない新たな企業再編の組み合わせが大きく動き出し、他の大手メーカーの再編の呼び水となる可能性が益々高まったものと思われる。

麒麟麦酒でも、統合破談直後の2月10日にトップ交替が発表され、キリンHDの三宅占二副社長が社長に昇格、加藤社長は代表権のない会長に就任する人事が3月末開催の取締役会で正式決定された。三宅新社長は加等と同じ営業畑出身で、「のどごし<生>」をトップブランドに育てて首位奪回に尽力した人物の一人でもある。社長交替の記者会見では、「アジア・オセアニアのリーディングカンパニーが目標だから、総合飲料戦略をスピードアップし、収益性を向上させるためにM&Aなどのパートナー探しを急ぐ」と語り、同社の今後の動向が注目されるところである。

麒麟麦酒 100 年に見る日本ビール業界の課題

戦後のシェア競争激化時代における課題

日本ビール業界を代表する麒麟麦酒の100年は、戦前期の40年と戦後期の60年に大きく二分できる。戦前の麒麟麦酒は、外人コーブランドの個人経営スプリングバレー・ブリュワリーと香港法人JBCを先駆の企業として、1907（明治40）年に岩崎家や三菱・明治屋関係者らによって麒麟麦酒株式会社として設立されたことに始まる。その後、関東大震災や戦時期の苦難を無事に乗り越えて順調な発展を遂げたが、常にシェア70%を占める強力なライバル会社大日本麦酒の圧力に屈し、シェア20%前後の二番手企業に終始していた。しかし、麒麟麦酒が一貫して堅持する「堅実経営」と「品質本位」の二大理念が、大日本麦酒のような巨大な敵には奇策や小細工では対抗できないとの認識から生じたものであることを銘記すべきである。以下では、創業から終戦時までの戦前期に代えて、麒麟麦酒の戦後60年を主たる分析対象時期とする。

日本経済の戦後60年は、経済自立（1945 - 54年）と高度成長前期（55 - 64年）、高度成長後期（65 - 72年）、石油危機後の調整期（73 - 84年）、円高不況とバブル期（85 - 90年）、バブル崩壊と失われた10年（91 - 2000年）、日本経済の構造変革期（01 - 10年）の以上6つに時期区分でき、麒麟麦酒の戦後60年は、シェア拡張期（1951 - 84年）、シェア第1次・第2次衰退期（1984 - 2001年）、シェア復活期（01 - 10年）の3つに時期区分できる。図表15は、麒麟麦酒の戦後におけるシェア変動とその諸要因を一覧にまとめたものであるが、同社の経営トップは、戦後60年間で10人の専門経営者によって継承されてきたことが明らかである。復興、成長、調整、円高不況とバブル、バブル崩壊後の平成不況、構造変革期と日本経済がめまぐるしく変動する各ステージで、麒麟麦酒の歴代経営者たちはどのような戦略を展開して激しいシェア競争時代を乗り切ったのであろうか。

日本ビール業界への警鐘

1945年の終戦段階で、財閥解体により岩崎家、明治屋、磯野家一族の手放した株式の大半が、銀行・証券会社等の金融機関や一般株主の所有に帰し、麒麟麦酒の株主構成は大きく変化した。だがそれ以上に、日本ビール業界の産業構造を一変させたのは、1947年に日本政府がGHQの占領政策の一環として「過度経済力集中排除法」を公布施行し、創業以来のライバル会社大日本麦酒を日本麦酒と朝日麦酒に2社分割したことであった。国内ビールの生産能力70%台を集中する大日本麦酒の2分割は、一貫して競争上の弱者であった麒麟麦酒にとって創業以来最大の環境変化で、ビール業界が3社に分割された1949(昭和24)年に、ビール市場をめぐる3社鼎立(日本麦酒38.6%、朝日麦酒36.0%、麒麟麦酒25.3%)の自由競争時代がスタートしたのである。

33年間に及んだ麒麟麦酒のシェア拡張時代(1951-84年)における第1のトピックは、川村時代の1954(昭和29)年、同社の庫出石数が設立以来で初めて第1位をマークし、シェアが37.1%と朝日麦酒の31.5%、日本麦酒の31.3%を追い抜いたことである。第2は、日本経済が高度成長過程に入り、麒麟麦酒はその後モシェア競争において勝者の地位を維持し続け、1966年にシェア50%台、1972年にシェア60%台を確保し、遂に佐藤時代の1976(昭和51)年、シェアピークとなる63.8%を獲得したことである。この2つの快挙を達成できた要因は、大日本麦酒の後継各社が戦前期の「業務用ビールの成功神話」に固執したのに対し、麒麟麦酒は急成長しつつあった「家庭用ビール需要」に対応した生産・販売・物流・広告などの戦略を積極的に展開し、早くも時国時代の1960年代半ばまでに、品質本位の「キリンラガー神話」を確立したことによる。

1973年のオイルショック、また1975-77年の独占禁止法改正論議の下、当時の佐藤社長は「量から質への転換」を新経営方針として設定し、特約店網を有効活用する観点から食品分野への参入を決め、それもトマトジュースと乳製品に的を絞った第1次多角化を推進した。次いで1978年の第

図表15 麒麟麦酒の戦後における

日本経済の動向	経済自立と高度成長前期 (1945 54年) (55 64年)	高度成長後期 (65 72年)	石油危機後の調整期 (73 84年)		
	神武景気 (57年) 岩戸景気 (61年) オリニック景気 (64年)	いざなぎ景気 (66 70年)	列島改造ブーム (72年)	第1次オイルショック (73年) 第2次オイルショック (78年)	
シエラ変動・主因	麒麟麦酒のシエラ拡張期 (1951 84年) 大日本麦酒後継会社による 「業務用ビール成功神話」の呪縛				
麒麟社長在任期間	川村 (1951 66年)	時国 (66 69年)	高橋 (69 73年)	佐藤 (73 78年)	
麒麟経営戦略と新商品	大日本麦酒の二分割 (49年 52年) 手形取引制度の導入 (54年) トップシエラ獲得 シエラ 37.1%	品質本位の「キリンラガー神話」確立 物流コストの削減 (65年) 広告三原則	シエラ 50%台 (66年) ギフト市場への積極進出 (70年)	シエラ 60%台 (72年) キリン・シーグラム社 全国十二工場体制 (72年) 公正取引委員会の企業分割副論議 (75年)	シエラ 63.8% (76年) 第一次多角化 シエラビーク 長野トマト(株) (76年 77年) 小岩井農牧(株) 長期経営ビジョン (81年) 第二次多角化 容器戦争 (83年) ライフサイエンス分野への進出

(出所) 『キリンビールの歴史 [新戦後編]』より作成。

2次オイルショックを経て、国内のビール市場は成熟度が一層顕著となり、ビールだけに依存する経営ではもはや成長が望めないのは明らかだった。そこで、小西時代の1981年に「長期経営ビジョン」を発表し、ライフサイエンス分野を戦略的的事业として育成していく第2次多角化を展開した。しかしながら、主力のビール事業では、慎重な商品開発、特約店に依存した販売体制、単品大量生産を前提とした製造・物流体制など、麒麟麦酒の事業体制の問題点も次第に顕在化しつつあり、更に缶比率の上昇や宅配が

策に切り替えて「バブル景気」を創出しつつあった。また同じ85年頃、ビール各社は容器による新商品開発競争から中身の異なる新商品開発を進め、ラガー・生・オールモルトといったカテゴリー時代への移行を鮮明にしていた。このような状況の中で市場に一大旋風を巻き起こしたのが、1987年3月に朝日麦酒が発売した「スーパードライ」であった。この大型ヒット商品は各社を「ドライ戦争」に引き込んだが、麒麟麦酒のシェアは前年の56.4%から87年50.2%、88年51.1%、89年48.1%と年々低下した。そこで本山社長は89年に「フルライン戦略」を宣言し、同年に4種類の新商品投入や「キリンラガービール」への名称変更による活性化策を試みたが、ことごとく失敗する。これについて『日経ビジネス』（1989年6月19日号）は、「ドライの対応策を間違っただけではない。キリンがラガービールという『永遠のドル箱商品』に安住している間に、消費者の多様化やライバル動向をつかむマーケティングパワーが弱まってしまった。あまりの強さに内包する脆さを見落としかつ結果、“成功の復讐”に見舞われている。」と指摘している。その後、1990年に発売した大型定番商品「一番搾り」の成功によりシェアは一時的に下げ止まるが、社内ではラガー至上主義の「ラガー派」と「一番搾り」の一層の育成を掲げる「フルライン派」の分断を招く結果となった。

麒麟麦酒の第2次シェア衰退期は、1991年以降の地価・株価の下落によるバブル崩壊に加えて、1993年の総会屋に対する利益供与事件の発覚により、1994年頃から始まった。特に経営トップの逮捕という事態にまで発展した不祥事事件は、企業イメージと基幹商品「キリンラガー神話」の崩壊により販売不振を招いたばかりでなく、社内で「ラガー派」の発言力を強め、その後における戦略上の悪循環を生む元凶となった。真鍋社長は1994年、深刻な販売不振を打破するために、ラガーに重点的資源配分を行う「ラガーセンタリング作戦」を展開した。ラガー活性化を成功させることがビール事業の命運を握ると考えたからであるが、朝日麦酒が「ス

ーパードライ」に徹底的に集中する「フォーカス戦略」により販売攻勢をかけていたため、シェアの低下に歯止めをかけることはできなかった。次いで96年、熾烈化するラガー対スーパードライの販売競争でトップブランドの座を死守する狙いで「ラガー生ビール化」を発表するが、これは顧客の「キリンラガー」に対する不信感を招く最悪の結果となった。更に佐藤（安）時代の97年に「マルチブランド戦略」を発表するが、当然に「キリンラガー」の防衛は手薄となり、同年にラガーは課税数量ベースのシェアでトップブランドの座を「スーパードライ」に奪われた。翌98年に発泡酒の「麒麟淡麗<生>」を発売して快進撃となるが、発泡酒市場への参入目的であった消費者ニーズの変化に対応して新カテゴリーの商品を発売し、「スーパードライ」の勢いを抑え、ひいては麒麟麦酒の総売上高を増大してトップシェアを防衛するという願いは、単なる願望で終わってしまったのである。そして遂に2001年、発泡酒市場への参入では最後発となる「アサヒ本生」が発売された年、朝日麦酒はビール+発泡酒の売上高シェアが38.7%となり、麒麟麦酒が1954年にビール業界のトップシェアを初めて獲得してから約半世紀（48年）ぶりに念願の首位の座を獲得し、麒麟麦酒のシェアは35.8%となって業界第2位に転落することとなった。

麒麟麦酒が、サブプライムローン問題・資源価格高騰・リーマンショックなど「100年に1度」といわれる世界的な景気後退の中で、僅か10年足らずの短期間のうちにトップシェアを奪還できたのは、朝日麦酒が「スーパードライの成功神話」に固執したことによる。荒蔭社長は2001年に発表した「新キリン宣言」の中で、首位陥落が麒麟麦酒の「チャレンジャー」としての姿勢を一層高めるときかけとなり、また商品開発・生産・販売・組織のあらゆる面から顧客本意の商品開発を目指すことを明らかにした。そんな麒麟麦酒のチャレンジが、2005年に発売した第三のビール「のどごし<生>」の成功で大きく花開くことになる。続いて加藤社長は2006年に発表した「KV2015」の中で、2015年には連結売上高3兆円、このう

図表16 アンハイザー・ブッシュ社の

アメリカ経済の動向	戦後バックス・アメリカナの確立 (50年代)					黄金の60年代 偉大な社会 (64年) ベトナム「北爆」開始 (65年) (73年・和平議定書調印)					苦悩の70年代 ニクソンショック (71年) 変動相場制への移行 (73年) 二度のオイルショック (73年・78年)				
	シエア変動	1950年 5.83%	60年 9.56%	70年 17.83%	77年 23.01%	80年 28.42%	シエア再拡張期								
アンハイザー・ブッシュ社	社長 オーガスト・A・ブッシュ Jr. (1946 75年)					オーガスト・A・ブッシュ (1975 2005年)									
経営戦略と新商品	「ブッシュ・バーバリアン」 セントルイス・カーディナルスの買収 (53年)		トップシエア獲得 (57年) シエア 7.18%		60年代 50年代の成功戦略を継承 ブッシュ・ガーデン開設 (59年) シエア 21.29%		競合品「ミラー・ライト」 (73年)		社内初の造反劇 (74年) 初シエア低下 (76年) シエア 19.07%		「ナチュラル・ライト」 (77年) (製品多様化)		「ブッシュ・ビール」 (78年 X 78年) 「ミケロフ・ライト」 (78年) 「イグル・スナック社」 (78年) A B インターナショナル社 (81年) シエア 30.38%		

(出所) 山口一臣稿「米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社 栄光と挫折
成城大学『経済研究』第188号より作成。

ち海外売上比率を約3割とし、酒類・飲料・医薬を主力としてアジア・オセアニアのリーディングカンパニーを目指すことを宣言した。これは、「国内事業基盤の強化」と「国際的食品メジャーへの転身」を二大目標とするもので、第1の目標は、2009年のビール系飲料の課税済み出荷量のシエアで麒麟麦酒が9年ぶりに首位に立って実現できた。朝日麦酒(シエア36.9%)はビール系飲料に占めるビールの比率が約7割(麒麟麦酒は4割)と高く、看板商品の「スーパードライ」が第三に流れて苦戦したのに対し、麒麟麦酒(シエア37.5%)は急激な景気後退による節約志向の高まりで初

日本ビール業界への警鐘

戦後におけるシェア変動とその要因分析

停滞の80年代	繁栄の90年代	混乱と激動の2000年代				
レガノミックス (81年) ブラザ合意 (85年) ブラックマンデー (87年)	湾岸戦争 (91年) IT ブームと株価運動景気 (96年)	IT パブル崩壊 (2000年) 同時多発テロ (01年) イラク戦争 (03年) サブプライムローン (07年) とリーマンショック (08年)				
85年 38.20%	90年 45.81%	95年 47.65%	2000年 54.04%	05年 49.5%	06年 49.5%	07年 48.5%
一人勝ち時代 (シェア40%台)		一人勝ち時代 (シェア50%台)				
						オーガスト・A・ブッシュ (2006-08年)
全国ブランド (11) と輸入ブランド (3) の発売 「バド・ライト」 (82年) 「スパッド・マッキンジー」と「バド・ボウル」 (89年) による広告 (多様化と多角化)	シー・ワールド社の買収 (89年) キャンベル・タガート社の買収 (82年) シェア四〇%台 (87年) シェア 41.97%	クラフト・ブリュワリーのレッドホック社買収 (94年) 「トーキング・フロツグ」による広告 (95年) イーグル・スナック社とキャンベル・タガート社の売却 (95年) セントルイス・カーディナルスとブッシュ・スタジアムの売却 (96年) (選択と集中)	シェア五〇%台 (97年) シェア 50.01%	アンハイザー・ブッシュ社の消滅 インベプ社による統合 (08年)		

の150年」

めてビールの比率が50%を割り込む中、トップシェア奪還を牽引した「のどごしく生」の好調が消費者を囲い込み、朝日麦酒を振り切ったことが明らかである。第2の目標である「国際的食品メジャーへの転身」は、強い関心を集めた「キリン・サントリーの統合交渉」が破談したことにより、今後の重点課題として残されることになった。

図表16は、米国ビール業界を代表するアンハイザー・ブッシュ社の戦後におけるシェア変動とその諸要因を一覧にまとめたものであるが、これと麒麟麦酒を対比して両社の相違点と類似点を明らかにし、その上で、日

本ビール業界のシェア競争激化時代における課題を提示しておきたい。

両社の相違点の第1は、麒麟麦酒では戦後60年間に10人の専門経営者が登場して「短期統治」であったのに対し、アンハイザー・ブッシュ社では3人の同族経営者による「長期統治」であったことである。米国ビール会社は第2次大戦終了時まで同族経営が数多く見られたが、アンハイザー・ブッシュ社ではそれが戦後も継承され、麒麟麦酒の「積極経営」に対し、経営は保守的で、事業を拡大していくことよりも「現状維持」が重視された。両社相違点の第2は、麒麟麦酒ではシェア拡張期、衰退期、復活期と推移して、熾烈な国内競争環境の下で「トップシェア企業の交替」が見られたが、アンハイザー・ブッシュ社では、競合品「ミラー・ライト」の出現や社内初の造反劇により70年代後半に一時的なシェア低下も見られたが、同社のシェアは一貫してトップの地位を維持し続け、特に80年代と90年代にはそれぞれ40%台、50%台を獲得して「一人勝ち時代」を築いたことである。両社相違点の第3は、図表17に見るように、麒麟麦酒が「多角経営」に積極的であったのに対し、アンハイザー・ブッシュ社は売上高の80%近くがビール事業に依存（2006年）した「専業経営」であったことである。これは、麒麟麦酒が2度のオイルショック時に第1次・第2次の多角化を推進し、その後もそれを拡大していったのに対し、アンハイザー・ブッシュ社では1950年代から始まる多角化事業を90年代には次々に売却してビールと娯楽事業に集中し、経営の保全を図ったことによる。

両社の類似点の第1は、「品質重視」と「製品多様化」がビール事業における共通した成功戦略であったことを指摘できる。アンハイザー・ブッシュ社（「バドワイザー」）は、品質とイメージを維持しながら事業を拡大し、品質に自信があれば価格を高めにしても並み以上の利益を稼げるとの方針を堅持し、その結果、同社製品に対して“The Great American Lager”（「アメリカのNo.1ビール」）の称号を勝ち取ることができた。同様に麒麟麦酒においても、「堅実経営」と伴に「品質重視」は戦前からの同社の基本理

日本ビール業界への警鐘

図表 17 麒麟麦酒とアンハイザー・ブッシュ社の
財務情報と事業部別売上高の対比（2006年）

（単位：左欄/100万円、右欄/100万ドル）

麒麟麦酒			アンハイザー・ブッシュ社		
純売上高	1 263 625		Net Sales	15 717	
営業利益	116 358		Operating Profit	2 521	
純利益	53 512		Net Profit	1 965	
		100 分比(%)			100 分比(%)
酒類事業	696 986	55.1	Beer-USA	11 388	72.4
		55.1	Beer-International	998	6.3
飲料・食品事業	392 729	31.0	Packaging	1 666	10.5
医薬事業	67 245	5.3	Entertainment	1 085	6.9
その他事業	106 664	8.4	Corporate & Eliminations	486	3.0
純売上高	1 263 625	100.0	Net Sales	15 717	100.0

（出所）麒麟麦酒株式会社の有価証券報告書（2006年度）および KIRIN Data Book, 2008, p. 8 と Anheuser-Busch, Inc., *Company Factfile*, 2007, p. 5 より作成。

念であり、これが戦後期を通じた経営基盤となる「キリンラガー神話」の確立に貢献したと云える。第2の類似点は、両社とも「国内ビール市場の獲得」に執着したことであり、このことが最大の問題点として指摘できる。米国ビール会社は、どこも初めは大衆向けのビールを地元の市場や地元住民の嗜好に基づいて販売する地域ビール会社であったが、その中から全国展開したビール会社が生まれた。しかし、ビール業界に属するメーカーの栄枯盛衰は激しく、戦後60年においても上位メーカーは大きく入れ替わった。1950年の業界トップ10のうち現存する企業は3社のみで、ミラー、クアーズのほかアンハイザー・ブッシュ社は2位に大きく水をあけて第1位を占めていた。しかし図表17に見るように、断トツ首位のアンハイザー・ブッシュ社がビール売上の大半を「北米市場に限定」していたため、結果的に2008年、他国のインベブ社に統合買収されて実質的に消滅することになった。国内競争が米国以上に熾烈であった日本ビール業界にとってのこれによる教訓は、麒麟麦酒をはじめとする各社が国際的ビール会社の非買収対象企業となることを回避するためにも、「グローバル市場での競争力強化」が今後の緊急課題として提示されたということである。

M&A によるグローバル競争時代における課題

麒麟麦酒は、実は海外進出にも積極的で、いまやキリンブランドのビールは、アメリカ、ヨーロッパ、中国、ロシアなど世界各地に広がり、現地生産も進んでいる。海外展開は今後の同社の成長にとって不可欠な戦略であることは言うまでもないが、麒麟麦酒の国際化はすでに明治の頃から始まっていた。1888（明治21）年に発売された「キリンビール」は、朝鮮、ウラジオストック、天津、山東から上海、香港、福州、さらにマニラ、サイゴン、シンガポール、バタビア、コロンボ、カルカッタまで輸出されており、1903（明治36）年の内国勸業博覧会において「ビール輸出の魁（さきがけ）」として表彰されたほどであった（『麒麟麦酒株式会社五十年史』）。

その後、第1次大戦による好況は麒麟麦酒の新たな展開を可能にし、東南アジアに勢力を持っていたヨーロッパ系のビールが後退したため、日本からの輸出が急増した。1907年に誕生した麒麟麦酒は、輸出を含めた一手販売契約を明治屋と締結したが、同社の磯野長蔵（後に麒麟麦酒の社長・会長）は1916（大正5）年、海外視察報告の中で中国、東南アジア、インドなどのビール市場の将来性を強調した。麒麟麦酒の神崎工場（のちの尼崎工場）が1918年に完成するが、これは国内ビール消費量の拡大により生産能力の増強が課題となったことに加えて、この磯野報告を受けて具現化したとも云われている。

図表18は、麒麟麦酒の戦後における海外ビール事業を一覧にまとめたものであるが、同社の国際化が1970年代から本格化したことが明らかである。麒麟麦酒のアメリカでの本格的事業展開は、1974（昭和49）年、アメリカ市場へのビール販売拡大を目的としたチェリー商会（ハワイ）の株式取得に始まった。次いで1983年5月、アメリカにおける事業展開の拠点としてキリンUSA社をニューヨークに設立し、アメリカにおけるビールに関するビジネス活動を同社の下に一元化した。その結果、日系のレストラン・食料品店を中心に販売量は着実に伸び、対米輸出量は1984年に

日本ビール業界への警鐘

図表 18 麒麟麦酒の海外ビール事業（戦後）

年	海外ビール事業の展開
1974（昭和49）	チェリー商会（ハワイ）の株式取得
1983（昭和58）	キリン USA 社の設立 西ドイツ デュッセルドルフにヨーロッパ駐在員事務所を開設
1987（昭和62）	モルソン社（加）との提携
1989（平成元）	香港サンミゲル社との提携
1991（平成3）	キリンヨーロッパ有限責任会社をデュッセルドルフに設立
1992（平成4）	チャールズ・ウェルズ社（英）との提携
1995（平成7）	瀋陽ビール社と委託生産契約を締結
1996（平成8）	珠海ビール社の買収 キリンブリュワリー・オブ・アメリカ社の設立
1998（平成10）	ライオンネイサン社（オーストラリア）の46%の株式取得
2002（平成14）	サンミゲル社（フィリピン）の48.39%の株式取得
2004（平成16）	麒麟（中国）投資有限公司を上海に設立
2007（平成19）	ナショナルフーズ社（オーストラリア）の買収

（出所）『キリンビールの歴史 [新戦後編]』 pp.163-166, 233-235, 293-294, 357-360, 川上清市・永井隆・佐治広著『キリンビール』出版文化社新書・2008年, pp. 60-69, 137-139より作成。

6,700キロリットルにまで達し、日本製ビールの45.8%を占めるようになった。更に1987（昭和62）年2月、コスト・鮮度の点で長年の課題であった全米のキリンビール需要に対応できる供給体制を現地において確立するため、カナダの大手ビールメーカーであるモルソン社と協力関係を約束する基本合意書を締結し、同社のモンリオール、バンクーバー両工場アメリカ向けキリンビールの生産が始まった。その後、1997（平成9）3月末でモルソン社との提携関係が終了する一方、1996年7月、アンハイザー・ブッシュ社との合弁会社キリンブリュワリー・オブ・アメリカ社を設立し、翌年からキリンブランド商品の製造が始まり、全米に張り巡らされているアンハイザー・ブッシュ社の特約店網を通じて販売活動を開始した。

アメリカに次ぐ海外拠点として、1970年代半ばから懸案となっていたヨーロッパへの進出もようやく具体化し、1983（昭和58）年10月、西ド

イツのデュッセルドルフにヨーロッパ駐在員事務所が開設された。その後1991（平成3）年10月、デュッセルドルフに欧州各国への販売を担当する現地法人キリンヨーロッパ有限責任会社を設立し、また現地生産拠点の確保は1992年7月、イギリスの伝統あるビールメーカー、チャールズ・ウェルズ社との提携によって実現した。

アジア市場での需要は低価格ビールに集中していたため、日本からの輸出ビールは採算に合わず、麒麟麦酒の輸出活動は概して活発さを欠いた状態で推移し、欧米市場などに比べて立ち遅れていた。しかし、劣勢を挽回するため1983（昭和58）年、香港、シンガポールをアメリカと並ぶビールの重点輸出市場として位置づけ、まず市場開拓の推進による輸出拡大を図り、一定規模の販売量を確保した時点で現地生産による採算事業化へ移行させるという戦略構想をまとめた。現地の情勢や市場動向に対応した適切な施策と、マーケティング活動は着実に効果をあげ、1988年のアジア向け輸出は約2,100キロリットルに達し、日本製ビールでは前年第1位だった朝日麦酒と並んだ。その一方では、現地生産についての検討も鋭意進められ、これは1989（平成元）年6月の香港サンミゲル社との提携によって実現した。

アジアのもう1つの大型市場中国では、経済成長のテンポと足並みを揃えるようにビールの消費量は急増し、需要に供給が追いつかないという状態が続いていた。こうした中、麒麟麦酒は1984年度から北京、大連、上海、天津などの主要都市を対象に2万ケース程度の製品輸出を開始し、1988年には従来から輸出業務を委託している三菱商事と新たな業務委託契約を結び、対中輸出力の強化を図っていくことになった。その後、中国のビール市場は毎年二桁増のペースで拡大を続け、1993（平成5）年には年間消費量約1,200万キロリットルとなり、アメリカに続く世界第2位のビール消費国になった。そこで1995（平成7）年4月、中国第2位の製造能力を持つ瀋陽華潤雪花啤酒有限公司（瀋陽ビール社）と東北三省（黒龍江

日本ビール業界への警鐘

省、吉林省、遼寧省)での「キリンビール」のライセンス生産・販売と、それ以外の地域向け製品の委託生産契約を結んだ。南部の上海、広州の大市場の攻略は、設備も優れている広東省珠海経済特区珠海啤酒廠(珠海ビール社)の買収によって進めた。1996年に台湾の大手食品メーカー統一企業公司与合弁で珠海麒麟統一啤酒有限公司を設立し、珠海ビール会社から資産と営業権を買い取り、キリンビールの製造・販売を開始した。これ以後、国内酒類市場の成熟化を受けて、成長する中国市場での拠点拡大やアジア・オセアニア市場をターゲットにした M&A も積極的に展開していった。1998(平成10)年には、豪州ビール市場の約半分を占めるオーストラリアのビール会社ライオンネイサン社の46%の株式を取得、2002(平成14)年にはフィリピンの食品大手サンミゲル社の48.39%の株式を取得した。さらに、2004(平成16)年には中国事業全体を統括する麒麟(中国)投資有限公司を上海に設立して中国市場への展開を強化し、また2007年には、乳飲料や果実飲料を手がけるオーストラリアのナショナルフーズ社の買収でも合意した。

しかしながら、麒麟麦酒のこうした積極的な海外戦略の展開にもかかわらず、日本ビール会社各社は、世界ビール業界の中では極めて「小規模な企業」に止まっていることが明らかである。世界のビール業界で業界再編が相次いだ結果、日本のビール会社は規模で大きく見劣りするようになった。1990年代半ばには販売数量で世界第5-6位だった麒麟麦酒は、2006年には海外グループ企業を加えても第13位で、世界首位と麒麟麦酒の販売量の差も約3倍から6倍にまで開いた。図表19は、2000-07年におけるグローバル・ビール・ブランド企業の世界的シェアの推移を示したものであるが、07年次で朝日麦酒は1.7%(13位)、麒麟麦酒は1.3%(15位)、サントリーは0.8%(21位)、サッポロビールは0.5%(35位)であった。しかし、世界再編が日本に及ぶとの見方は少ない。ビールに課される税率の高さや激しい価格競争もあり、日本のビール会社の利益率は世界大手に

図表19 グローバル・ビール・ブランド企業の世界的シェアの推移

(%)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
InBev					11.5	11.7	12.2	12.3
SABMiller Plc			7.8	7.9	7.9	9.5	9.7	9.9
Anheuser-Busch Cos Inc	8.9	8.9	8.8	8.7	9.3	9.6	8.8	8.5
Heineken NV	4.5	4.5	4.8	5.7	5.9	6.1	6.1	6.1
China Resources Enterprise Co Ltd	0.6	1.0	1.6	1.7	2.1	2.5	3.2	3.9
Baltic Beverages Holding AB (BBH)	1.4	1.5	1.8	2.0	2.2	2.4	2.6	2.9
Modelo SA de CV, Grupo	2.7	2.8	2.8	2.8	2.9	2.9	2.9	2.9
Tsingtao Brewery Co LTD	1.4	1.8	2.1	2.2	2.4	2.6	2.7	2.8
Molson Coors Brewing Co						3.5	2.8	2.7
Carlsberg A/S	1.7	2.0	2.0	2.0	2.5	2.7	2.7	2.7
Beijing Yanjing Brewery Co Ltd	0.9	1.0	1.3	1.7	1.8	2.0	2.1	2.3
FEMSA (Fomento Economico Mexicano SA de CV)	1.6	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	2.3	2.3
Asahi Breweries Ltd	⑬ 2.0	2.1	2.1	2.1	2.0	1.9	1.8	1.7
Scottish & Newcastle Plc	1.3	1.3	1.3	1.4	1.4	1.3	1.6	1.5
Kirin Holdings Co Ltd	⑮ 1.9	1.8	1.7	1.6	1.5	1.5	1.4	1.3
Anadolu Group	0.4	0.4	0.4	0.6	0.7	0.8	1.0	1.1
Diageo Plc	1.1	1.1	1.1	1.1	1.0	1.0	1.0	1.0
Primo Schincariol Industria de Cervejase Refrigerantes SA	0.5	0.6	0.6	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Empresas Polar CA	1.1	1.1	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9
San Miguel Corp	0.9	0.8	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9
Suntory Ltd	⑰ 0.7	0.7	0.7	0.6	0.7	0.8	0.8	0.8
Guangzhou Zhujiang Brewery Group Co Ltd	0.5	0.5	0.6	0.6	0.7	0.8	0.8	0.8
Oetker-Gruppe	0.4	0.4	0.4	0.4	0.9	0.9	0.8	0.7
Henan Jinxing Brewery Group	0.2	0.3	0.3	0.4	0.6	0.6	0.7	0.7
Foster's Group Ltd	1.2	1.2	1.2	1.1	1.1	1.1	0.6	0.6
Thai Beverage PCL					0.6	0.6	0.6	0.6
Hite Brewery Co Ltd	0.6	0.6	0.7	0.7	0.7	0.6	0.6	0.6
Grupe Mahou-San Miguel	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
Obolon ZAT	0.1	0.2	0.2	0.2	0.3	0.5	0.5	0.6
Chongqing Brewery Co	0.5	0.4	0.5	0.6	0.4	0.5	0.6	0.6
UB Group	0.5	0.4	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6
S & P Co	1.0	0.9	0.8	0.8	0.7	0.6	0.6	0.6
Boon Rawd Brewery Co Ltd	0.2	0.2	0.2	0.3	0.4	0.4	0.5	0.5
Lion Nathan Ltd	0.7	0.7	0.6	0.7	0.6	0.6	0.5	0.5
Sapporo Holdings Ltd	⑱			0.6	0.5	0.6	0.5	0.5
Cervejaria Petropolis SA					0.2	0.3	0.4	0.4
Bitburger Beauerei Th Simon GmbH	0.4	0.4	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5	0.4
Asia Pacific Breweries (S) Pre Ltd	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4
Kingway Brewery Holdings Ltd	0.1	0.1	0.1	0.2	0.3	0.3	0.4	0.4
Cia Cervecerias Unidas SA	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.3

(出所) Alcoholic Drinks : Euromonitor from trade Sources / national statistics, 2008, p. 1.

日本ビール業界への警鐘

比べて低く、インベプのような国際企業の買収対象にはならないとの見立てによる。

とはいえ、日本勢も人口が減る国内のビール市場に頼るだけでは生き残りは難しい。このため国内大手は多角化や国際化を目指した M&A を加速し、麒麟麦酒は 06 年以降、協和発酵、豪乳業大手のナショナルフーズなどを傘下に収め、朝日麦酒も和光堂の買収やカゴメとの資本・業務提携などに踏み切った。本業のビールでは、アジアへの事業展開が今後の重要課題となる。朝日麦酒は、同業世界第 9 位のカールスバーググループ（デンマーク）と海外販売で提携し、2010 年 1 月からまず香港でカールスバーグの営業網を活用して「スーパードライ」を販売、今後は他の国や地域でも提携拡大を検討している。だが欧米勢は中国や東南アジアでも M&A を加速しており、2008 年にインベプがアンハイザーを経営統合した最大の狙いがアジアにあったことは云うまでもない。図表 20 は、食品・酒類企業の主な国内外の業界再編を一覧にまとめたものであるが、特に米国ビール業界の上位 3 社（アンハイザー・ブッシュ、ミラー、クアーズ）が、他国のビール会社による M&A 戦略で事実上消滅し、当該事業が内需型産業を脱してグローバル競争時代に突入したことを証明している。インベプや SAB ミラー、アンハイザー・ブッシュといった世界の列強は、大規模な M&A をテコに陣地確保を急ぐという戦略が明確で、日本企業は世界的なビール業界再編の波が吹き荒れる中で、彼らとどのように競争していくかが重要な課題となる。

「海外市場の開拓」がきわめて重要なキーワードで、事実、麒麟麦酒は海外事業の売上高比率を 06 年 12 月期の 18% から 09 年には 22%、15 年には 30% が目標で、朝日麦酒も今後 3 年間で 3.9% から 4.4% に引き上げる計画だ。一度国内シェア競争で辛酸を味わった麒麟麦酒が、長期ビジョンでアジア・オセアニアでのリーディングカンパニーを目指して、「食と健康」領域でグループの存在感を高めることを目標として掲げている。

ただ2010年1月末に、米クラフト・フーズが英キャドバリーを総額約119億ポンド（196億ドル）で買収することで合意し、売上規模500億ドル（約4兆7,000億円）の世界最大規模の製菓会社が誕生するなど、食品の国際的

図表20 食品・酒類業界の主な国内外再編

2000年	米食品・たばこ大手のフィリップ・モリス(現アルトリア)、米食品大手のナビスコHDを149億ドルで買収し、傘下のクラフト・フーズと統合
	米食品大手のゼネラル・ミルズ、「ハーゲンダッツ」で知られる米ビルズベリーを105億ドルで買収
02年	SABがミラーを買収して、世界第2位のビール会社SABミラーを設立
04年	ベルギーのビール大手、インターブリュー、同業でブラジルのアンペブを92億ユーロで買収。新社名はインペブに
05年	アドルフ・クアーズ(米)とモルソン(加)が合併して世界第5位のビール会社モルソン・クアーズを設立
07年	水産大手のマルハグループ本社とニチロが経営統合しマルハニチロHDに
	キリンHD、医薬品大手の協和発酵を約3,000億円で買収 キリンHD、豪乳業大手のナショナルフーズを約2,900億円で買収
08年	インペブ、同業の米アンハイザー・ブッシュを520億ドルで買収し、ビール世界最大手のアンハイザー・ブッシュ・インペブが誕生
	SABミラーとモルソン・クアーズがミラー・クアーズを設立
09年	明治乳業と明治製菓が経営統合し、明治ホールディングスが発足
10年	アサヒビールが同業世界大手カールスバーググループ(デンマーク)と海外販売で提携
	米クラフト・フーズが英キャドバリーを総額約119億ポンド(196億ドル)で買収

(出所) 日本経済新聞, 2009年7月13日などにより作成。

日本ビール業界への警鐘

な M&A は麒麟麦酒を一挙に飲み込みかねない規模にある。国際的な食品 M&A の中で、麒麟麦酒は買い手側になれるのか。規模で劣る同社が有力食品企業の争奪戦を勝ち抜くのは容易ではなく、サントリーとの統合交渉が破綻した今こそが正念場と云えよう。

参 考 文 献

- 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]』キリンビール株式会社, 1999 年。
- 麒麟麦酒株式会社五十年史編集委員会編『麒麟麦酒株式会社五十年史』麒麟麦酒株式会社, 1957 年。
- サッポロビール株式会社広報部社史編纂委員会『サッポロビール 120 年史』サッポロビール株式会社, 1996 年。
- アサヒビール株式会社社史資料室『Asahi 100』アサヒビール株式会社, 1990 年。
- 株式会社明治屋本社編『明治屋七十三年史』株式会社明治屋, 1958 年。
- 株式会社明治屋創業 100 年史編纂委員会編『明治屋百年史』株式会社明治屋, 1987 年。
- 浜田徳太郎編『大日本麦酒株式会社三十年史』大日本麦酒株式会社, 1936 年。
- 稲垣眞美著『日本のビール』中公新書, 1978 年。
- 『ビールと文明開化の横浜 コーブランド生誕 150 年記念』キリンビール株式会社, 1984 年。
- 飛田悦二郎・島野盛郎著『ビールはどこが勝つか』ダイヤモンド社, 1992 年。
- 飛田悦二郎・島野盛郎著『新・ビールはどこが勝つか』ダイヤモンド社, 1997 年。
- 滝川綾子著『ビール戦争の舞台裏』晩聲社, 1992 年。
- 猪口修道著『アンラーニング革命』ダイヤモンド社, 1992 年。
- 溝上幸伸著『アサヒスーパードライの奇跡』あつぱる出版社, 1996 年。
- 新納一徳著『アサヒビールの秘密』こう書房, 1997 年。
- 清丸恵三郎著『スーパードライ VS 発泡酒』東洋経済新報社, 1999 年。
- 藤沢摩彌子著『アサヒビール大逆転』ネスコ, 1999 年。
- 石山順也著『アサヒビールの奇跡』講談社, 1999 年。
- 中村芳平著『キリンビールの大逆襲』日刊工業新聞社, 1999 年。
- 山田泰造著『新生キリンビールの反撃』プレジデント社, 2000 年。
- 水川 侑著『日本のビール産業』専修大学出版局, 2002 年。

- 大下英治著『アサヒビール大逆転 男たちの決断』講談社, 2003年。
- 山田泰造著『新キリン宣言』ダイヤモンド社, 2003年。
- 瀬戸雄三著『逆境はこわくない』東洋経済新報社, 2003年。
- 松井康雄著『たかがビール されどビール アサヒスーパードライ, 18年目の真実』日刊工業新聞社, 2005年。
- 永井 隆著『ビール15年戦争』日経ビジネス人文庫, 2002年。
- 永井 隆著『ビール最終戦争』日経ビジネス人文庫, 2006年。
- 川上清市・永井 隆・佐治 広著『キリンビール』出版文化社新書, 2008年。
- 生島 淳著『飲料業界のパイオニア・スピリット』芙蓉書房出版, 2009年。
- 秋場良宣「マルチブランド戦略でシェア奪回に挑むキリンビール」『Forbes (日本版)』株式会社ぎょうせい, 1998年5月号。
- 井上健吾「アサヒ VS キリン ビールと発泡酒二重構造のジレンマ」『週刊東洋経済』東洋経済新報社, 2000年7月号。
- 佐藤 新「ケーススタディ キリンビール, 落ちた王者新生宣言」『日経ビジネス』日経 BP 社, 2001年12月17日号。
- 藤原雅俊「ビジネスケース 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』東洋経済新報社, 2002年50巻3号。
(一橋ビジネスレビュー編集部編『ビジネス・ケースブック3』東洋経済新報社, 2004年に転載。)
- 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』第29巻, 2005年。
- 日下 淳「ライバル物語 第3回ビール業界 アサヒビール×キリンビール」『スタッフアドバイザー』ZEIKEN, 2002年3月号。
- 岡村繁雄「キリンビール 王座奪還に挑む」『プレジデント』2005年12月19日号。
- 清丸恵三郎「アサヒビールの新たなる挑戦」『Forbes (日本版)』GYOSEI, 2007年5月号。
- 清丸恵三郎「スーパードライ革命から20年」『Forbes (日本版)』GYOSEI, 2007年5月号。
- 船木龍三「業界関が原, 2強の布陣 アサヒビール×キリンビール」『週刊エコノミスト』毎日新聞社, 2007年10月2日号。
- 日本経済新聞, 1989年8月23日, 90年9月11日, 95年1月11日, 7月7日, 97年2月28日(夕刊), 98年12月4日, 99年5月1日, 2007年1月12日, 08年1月11日, 1月31日, 5月15日, 7月11日, 09年7月11日, 7月13

日本ビール業界への警鐘

日, 8月23日, 8月26日(夕刊), 10月9日, 10年1月3日, 2月8日,
その他, 朝日新聞, 日経産業新聞, 日本流通新聞などの記事も活用した。
KIRIN Data Book, 2008, 2009.
Alcoholic Drinks: Euromonitor from trade Sources / national statistics, 2008.

〔付記〕 本稿を作成するにあたり, 高知工科大学マネジメント学部専任講師の生島 淳氏と, キリンホールディングス(株)コーポレートコミュニケーション部 キリン食生活文化研究所主務の黒川さつき氏から資料収集の点で御尽力いただいた。記して, 感謝の気持ちを表しておきたい。
なお, 本論文は, 2009年度成城大学教員特別研究助成にもとづく共同研究の成果の一部である。