

国内ビール市場における競争逆転

藤 原 雅 俊

1. 歴史的な大逆転の1998年

1998年は、国内ビール市場で歴史的な大逆転が起きた年である¹⁾。長きにわたってトップシェアを誇ってきた麒麟ビールにかわり、アサヒビールが実に45年ぶりに首位を奪還したのである。そのインパクトは極めて大きく、新聞各紙によって大々的に報じられた。

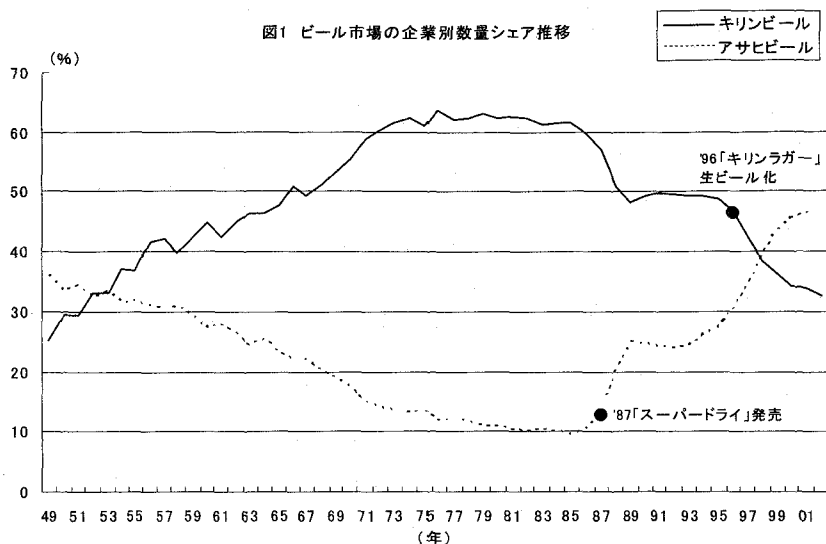
競争逆転の全体像は、図1に示される。図1は、国内ビール市場における企業別の出荷数量シェアの推移である。1954年以降、麒麟ビールは一貫してシェアを上昇させていることがわかるだろう。さらに1970年代に入ると、60%強という圧倒的シェアで、10年以上も安定的に推移し続けている。他方でアサヒビールは、シェアの長期低落傾向に陥っていた。

しかし、状況は1987年に一変する。図から、シェア推移に2度の不連続な変動を読み取れるだろう。第一波は、1987年から始まっている。この変動によって、麒麟ビールのシェアの中心線は、60%から50%へシフトしている。続いて第二波が、1996年から始まる。麒麟ビールのシェアは一気に低下し、1998年にアサヒビールの逆転を許している。なぜ、こうした不連続な変動による競争逆転が起きたのであろうか。本稿は、とくに1980年代以降に両社が採った戦略に焦点を当て、競争逆転の戦略論理を考えるためのものである。

2. 業界の概要

2-1. 業界構造の変化

ビール業界は、1990年代に入るまで、ほぼ一貫して拡大し続けてきた業界である。図2は、出荷数量ベースでみた市場規模の推移を示している。拡大傾



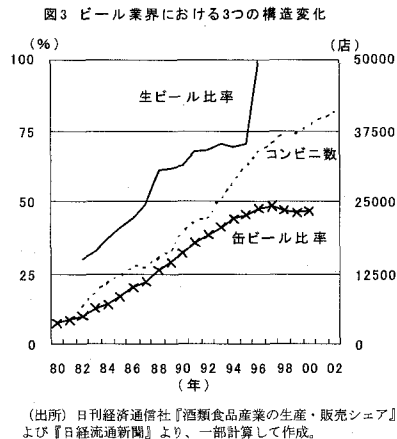
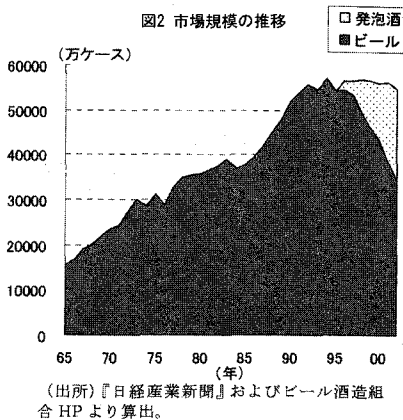
出所：『日経産業新聞』および飛田・島野（1992）より、一部計算して作成。

向は1965年からほぼ一貫して続き、1991年には5億ケースを突破していることがわかるだろう。しかし1990年代半ばになると、発泡酒によるビールの代替が始まる。発泡酒とビールを合わせた総市場で見ると市場規模は横ばいだが、1996年頃から発泡酒の占める割合が増加していることがわかる。これは、税率の低い発泡酒へシフトするビール各社の動きを反映した動きである。

ビール業界内では、主に3つの構造変化が確認される。第一の変化は、生ビール比率の上昇である。従来、ビールは約60℃前後の熱処理工程を経て、酵母や微生物を殺してから出荷されていた。この熱処理工程を経たビールが、一般に熱処理ビールと呼ばれるビールのことである。これに対し、熱処理ではなく、フィルターによって酵母を濾過して製造するビールが、生ビールである。

図3は、ビール業界における3つの構造変化を表した図である。生ビール比率が、1988年に50%を超えていることがわかる。1996年になって100%近くまで急上昇しているが、これは「キリンラガー」が生ビール化されたからである。第二の変化は、缶ビール比率の高まりである。生ビールほどではないが、缶ビールの比率も上昇し、1997年には50%寸前まで達している。缶ビールは、

主に若年層に支持されたといわれている。したがって、若年層が購入しやすいような販売網に缶ビールを投入することが、缶ビール普及のひとつの鍵であった。その販売網に、第三の構造変化が確認される。その代表格は、コンビニエンスストアの急伸であろう。コンビニエンスストアの国内店舗数は、1993年に25000店を超え、2002年には、40553店に達している。これに対し、瓶ビールを主に取り扱う、従来の一般酒販店は減少していったのである。



2-2. 企業概要

キリンビールは、ビールの製造を目的として、1907年に設立された企業である。一方のアサヒビールは、業界最大手の大日本麦酒が分割され、1949年に設立された企業である。大日本麦酒は、過度経済力集中排除法を受け、東日本を担当する朝日麦酒と、西日本を担当する日本麦酒（2005年現在、サッポロビール）に分割されたのである。朝日麦酒は、1989年にアサヒビールへと社名変更した。

このように、出自の理由が異なる二社の企業規模が接近したのは、近年のことである。両社の企業規模を、売上高および従業員数で表した図が、図4である。長期的な推移を示すために、単体の数値を採用している。売上高を見ると、キリンビールは1980年代後半まではほぼ一定速度で上昇し、1995年度からは低下傾向にある。アサヒビールは、「スーパードライ」の発売とともに売上高を

一気に上昇させ、2001年度には、キリンビールを抜いていることがわかるだろう。従業員数を見ると、両社の相違は明白になる。キリンビールは、1970年代に入ると7000人を突破し、アサヒビールの約2倍の規模で推移している。一方のアサヒビールは、「スーパードライ」の発売を機に大幅に増加する。それでも、キリンビールよりは圧倒的に小規模であり、1994年度以降は、緩やかな減少傾向を示している。

規模の比較に対し、収益力を比較した図が図5である。図5は、単体の売上高営業利益率を比較している。キリンビールは、小刻みな動きを示しているが、長期的にみると低落傾向にある。アサヒビールは、1970年代後半に一時的な上昇を示すものの、1980年代後半までは低落傾向である。しかし、1980年代終盤以降は、「スーパードライ」効果によって急上昇している。1997年度以降は、低下し始めていることがわかる。

図4 企業規模の比較

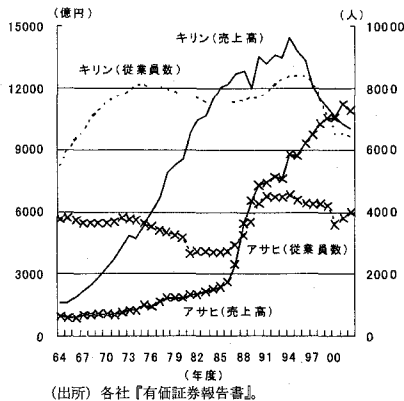
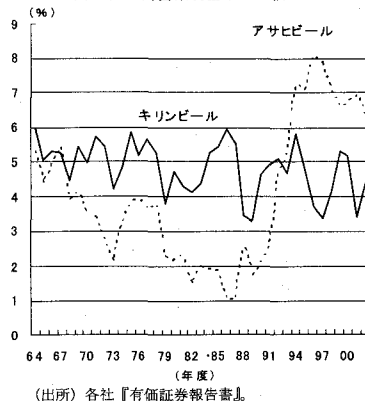


図5 売上高営業利益率の比較



3. アサヒビールの凋落と巻き返し

1949年にビールの自由販売が復活すると、キリンビールは、業務用の中でも大衆飲食店への販売戦略を重点的に展開した。この販売戦略によって大衆飲食店に浸透すると、今度は、家庭用ビールを求める顧客の声が高まった。そのためキリンビールは、戦略の重点を家庭市場へ移していった。そして、家庭用

ビールの需要増加に対応すべく、積極的な設備投資を行う。販売戦略と設備投資戦略との見事な調和によって、キリンビールの企業別シェアは60%の大会を超えたのであった。

一方のアサヒビールでは、1949年以降、企業別シェアの慢性的な低落傾向に陥っていた。キリンビールに追いつかれた1953年には33.3%の企業別シェアがあったが、10年後の1963年には24.3%になり、1969年には20%を切って18.9%にまで落ち込んでしまう。この状況に対し1971年、メインバンクである住友銀行（2005年現在、三井住友銀行）から高橋吉隆副頭取（当時）が派遣されて社長に就任し、再建に取り掛かる。1976年には、同じく住友銀行の延命直松常務（当時）が社長に就任する。しかし彼らは、2代続けて再建に失敗してしまっていた。

3-1. 村井の経営：戦略による危機感の植付け

1982年3月、体調不良に倒れた延命に代わり、住友銀行の村井勉副頭取（当時）がアサヒビール社長に就任する。村井は、東洋工業（2005年現在、マツダ）を再建した実績を買われ、低迷するアサヒビールの再建を要請されたのである。しかし、村井を迎える社員の気持ちは沈んでいた^②。

住友銀行から社長が派遣され始める直前の1970年は、企業別シェア17.2%、売上高営業利益率3.5%であった。一方、村井が着任時に直面した1981年の業績は、企業別シェア10.2%、売上高営業利益率2.1%にまで落ち込んでいた。住友銀行出身の社長が続いた10年間で、企業別シェアは7ポイント低下し、収益率も1.4ポイント低下していたのである。加えて、従業員数も減少の一途を辿っていた。1981年には「勇退者優遇措置」がついに導入され、自然減なども含めて500名強の人員削減が単年度で実行された。それでも再建は失敗した。この状況下で、再び同じ住友銀行から、村井は社長に就任したのである。

社員たちは確かに沈み、閉塞感が漂っていた。そこで、まず村井は「アサヒビールの社員は頑張っているが、ベクトルがバラバラだ。それをまとめて流れを変えよう」（『日経産業新聞』2003年6月17日）と社員に呼びかける。そして1982年夏、企業活動の方針となる経営理念を作成し、顧客第一主義を反映させた。しかしアサヒビールでは黒字が続いていたこともあり、組織全体としての危機感に欠けていた。村井自身、「アサヒビールでは、従業員に危機感

を持たせるのに苦労した」(村井勉『辞めるヤツは教育しない』中経出版)と振り返っている。こうした状況で村井が行ったのは、全社員による拡販運動の強化、企業イメージの統合(CI運動)、そして主力工場の売却であった。

1982年から始められた全社員による拡販運動には、これまで社内で行われていたQC活動が利用された。従来のQC活動は、生産工程の改善や職場内の作業効率の向上を目的とした、工場内での小集団活動であった。この小集団活動が、顧客と直接に交流するような、酒販店の回訪や自動販売機の清掃・補修、そして料飲店開拓へと転換されたのである。狙いは、「全社員営業マン化」の徹底であったという。社員が顧客本位の姿勢を取り戻すには、顧客と出会うことが最も効果的である。顧客と出会えば、否が応でも自社シェアの低さに直面せざるをえなくなり、危機感も生まれる。しかも同時に、全社員が運動を体験すれば社内に共通基盤が生まれ、危機感から情報交流が活発化し、ベクトルが揃い始める可能性が生じる。拡販運動で思いついたアイデアや酒販店を回った感想を記載できるよう、「拡販アイデアカード」も用意された。このQC活動が軌道に乗ると、1984年にはAQC活動が本格的に導入されていった。

次に行われた企業イメージの統合運動では、思わぬところで社員が強い危機感を感じるようになった。社員たちは、企業イメージを統合する糸口にと、アサヒビールに対する消費者の意識調査を行った。すると、「世間から見て、あってもなくてもいい会社になりかかっている、という哀れな姿がでてきた」(村井勉『辞めるヤツは教育しない』中経出版)のである。企業イメージの統合運動には、統合された結果よりも統合するプロセスに、危機感を植え付ける機会が潜んでいたのである。

さらに強い危機感を植え付けることになったのは、主力工場の売却であった。1985年、アサヒビールは主力の吾妻橋工場を閉鎖、売却を決定したのである。メーカーが主力工場を失うという事態に、社員達の危機感はいやが上にも高まっていった。また、当時の主力商品は「アサヒゴールド」であったが、そのシェアはわずかであったため、「アサヒゴールド」の味を見直す議論が高まり、消費者ニーズを一から調査し直すことが計画された。1985年、5000人を対象とした大規模な対面マーケティング調査が実施される。その結果、「アサヒゴールド」と消費者が求める味とのズレが極めて明確となった。「アサヒビールはまずい」、「味が悪い」という回答が87%も占めたからである。しかし同時に、

消費者が求める味として、「コク」と「キレ」がキーワードとして浮かび上がった。そこで、「コク」がありながらも「キレ」のあるビールの開発が検討され始める。

とはいえ、「コク」と「キレ」の両立は、技術的に極めて困難であった。さらに、ビールの味を変更することには、極めて多大なリスクが伴う。飲料業界では、わずか2年前の1983年に、コカコーラが味を変更して大失敗したばかりであった。当然、味の変更を強く危惧する声が噴出する。技術者は、「コク」と「キレ」の両立は不可能だと抵抗した。しかし村井は、こうした技術者の抵抗を強く突っぱね、1985年9月、「コクキレ」ビールの開発を決断する。この経緯を見てのことか、技術者の逡巡を知らながらも開発にゴーサインを出した福地俊臣常務（当時）は、技術者と共に味を変える実験に明け暮れたといわれる⁹⁹。味の刷新と同時に、ラベルの刷新も決められた。どちらも、営業からの提案であった。

1985年、アサヒビールの企業別シェアは、ついに9.6%に落ち込む。業界最後発のサントリーが9.2%に迫り、アサヒビールは業界4位に転落する危機にあることも、年末にはほぼ明らかとなった。こうしたなかで、1986年2月19日、味もロゴも刷新された「コクキレ」ビールが、「アサヒ生ビール」のリニューアル版として発売される。しかし、アサヒビールの認知度は極めて低い。そのため、「百万人大試飲キャンペーン」が3月8日から始められた。試飲缶を乗せたイベントカーを九州から走らせ、桜前線とともに6月の北海道まで北上する計画であった。

3-2. 樋口へのボタンタッチ：品質第一・利益第二の徹底と超大規模設備投資

「百万人大試飲キャンペーン」が始まった1986年3月、住友銀行から樋口廣太郎副頭取（当時）が村井の後を継いで社長に就任する。樋口は、1月の時点で顧問としてアサヒビールに入り、経営会議に出席していた。樋口が社長就任時に直面した1985年度の業績は、売上高2364億円に対し、営業利益はわずかに44億円であった。赤字転落寸前で、いかにも利益に目がいきそうな決算を前にしながらも、樋口は品質第一・利益第二の姿勢を明確に打ち出していく。

まず、工場での原価計算をいち早く廃止した。ビールの味を良くするには、良いホップを使うに越したことはない。しかし良いホップを使うと、現場はコ

ストが気にかかる。工場で原価計算をさせたままでは、どうしてもほどほどの品質の原料を使い、利益を出そうとしてしまう。味を第一に考えるには、原価計算を廃止することで、利益第二を明示する必要があったのである。

次に、製造後 20 日以上たったビールを工場から出荷せず、廃棄することを決断した。既に出荷されたビールについても、製造後 3 ヶ月以上たっていれば、全て買い戻して廃棄すると決断した。出荷しても売れ残ったビールは古くなる。古くなったビールは味が落ち、顧客の支持を失う。商品はますます売れなくなる。アサヒビールは、この悪循環に陥っていたのである。とはいえ、ビールの廃棄を告げられた社員は衝撃を受けた。処分するぐらいなら値引きして、少しでも換金したほうがいい、という反論が相次いだ。しかし樋口は、『損切り』ができるのは利益責任をもつ社長だけ（樋口廣太郎『前例がない。だからやる！』実業之日本社）だと考え、廃棄を断行した。「コクキレ」ビールが発売される頃には、古いビールが店頭から消えていたという。

アサヒビールの商品戦略は、「コクキレ」ビールの投入で終わらなかった。今度は「キレ」だけを訴求した辛口ビールの開発が進行中であった。実はこの開発案は、「コクキレ」ビール発売の 9 日前に、経営会議で既に承認されていた⁴⁾。村井時代のことである。開発者たちは、「コク」と「キレ」を両立したビールと、「キレ」だけを訴求したビールを連発する意義を強く感じ、二段構えの商品戦略を提案していたのであった。

1987 年 3 月 17 日、世界初の辛口ビールとして、「スーパードライ」が発売される。このとき、「コクキレ」ビールが未だにその勢いを保っていたため、カニバリゼーションが危惧された。そこで、首都圏限定で「スーパードライ」の販売はスタートしたが、顧客の支持は予想を遥かに超え、全国販売が直ちに決定された。その結果、1987 年における「スーパードライ」の出荷数量は 1350 万ケースを記録し、発売初年度としては業界で過去最高の出荷数量となった。この年、アサヒビールの企業別シェアは、12.9%に上昇する。翌 1988 年になると、競合他社が同質的な新商品を次々と発売し、「スーパードライ」に追随し始めた。しかし、各社の積極的な同質化戦略は、ドライ市場の存在をかえって世間に広めてしまう。その結果、1988 年における「スーパードライ」の出荷数量は 7500 万ケースにも達し、企業別シェアは 20.6%に飛躍したのであった。

樋口は、この勢いに乗じるため、営業利益がゼロになるまで広告宣伝費に費やしてよいと宣言し、極めて大規模な設備投資を決断する。これまで、アサヒビールの投資額は年間 70 億円程度であった。これに対して、技術者約 140 人の意見をまとめると、競合他社に追いつくには、約 700 億円の投資が必要だという結論に達したのである。しかし、実際に投資された額は、700 億という数字を遥かに超えていた。1989 年、茨城工場新設の第一期工事だけで 880 億円が投じられ、1991 年に完成した。この工場だけで、1420 万ケース分にも達する増産体制が実現されている。こうした積極的な設備投資は、1989 年および 1990 年にとくに顕著で、それぞれ 1782 億円、1923 億円が投資されている。

結局、樋口が社長を務めた 1986 年度から 1991 年度の間に、総額で 5672 億円が設備投資に回される。1991 年度および 1992 年度における単体の有利子負債額に至っては、それぞれ 7405 億円、7477 億円にも達した。どちらも、売上高を超えた値である。この超大規模設備投資について、樋口は「経営には勢いが大事なのです。（中略）何も自分から止めることはありません。勢いがついたときは素直に自然体で受け止め、そのまま気持ちよく飛ばせばいいのです。」（樋口廣太郎『前例がない。だからやる！』実業之日本社）と振り返っている。結果として、この設備投資は見事に的中した。

4. キリンビールの反撃：「一番搾り」の投入

「コクキレ」ビールと「スーパードライ」の連発は、キリンビールに甚大な影響を与えた。「コクキレ」発売前の、1985 年におけるキリンビールの企業別シェアは、61.4%であった。それが、1988 年には 50.8%にまで落ち込む。わずか 3 年で、10.6 ポイントもの企業別シェアを失ったのである。

キリンビールによる明確な反撃が始まったのは、1989 年からである。1989 年 1 月、本山は主力の「キリンラガー」のラベル変更と、新たに 4 商品の投入を発表する。ラベルの変更とは、「キリンラガー」のラベルを〔キリンビール〕から〔キリンラガービール〕へと変更することであった。「キリンラガー」を 1 ブランドへと格下げすることで、本山はフルライン戦略を推進したのである。

次の反撃は、1990 年 3 月 22 日に、「一番搾り」投入というかたちで行われた。「一番搾り」は、「キリンラガー」を踏襲せず、あっさり感を訴求し、さっ

ぱりとした後味が味わえる商品であった。本山は、「キリンラガー」と競合しても良いから大型新商品を投入せよ、と開発チームに強く要求していた。こうして発売された「一番搾り」は大ヒットし、初年度の年間出荷数量は、当初の販売計画である1000万ケースを大きく上回って3560万ケースを記録する。ブランド別の出荷数量シェアを示した図7をみると、「一番搾り」が、1989年まで急伸していた「スーパードライ」に急ブレーキをかけていることがわかるだろう。

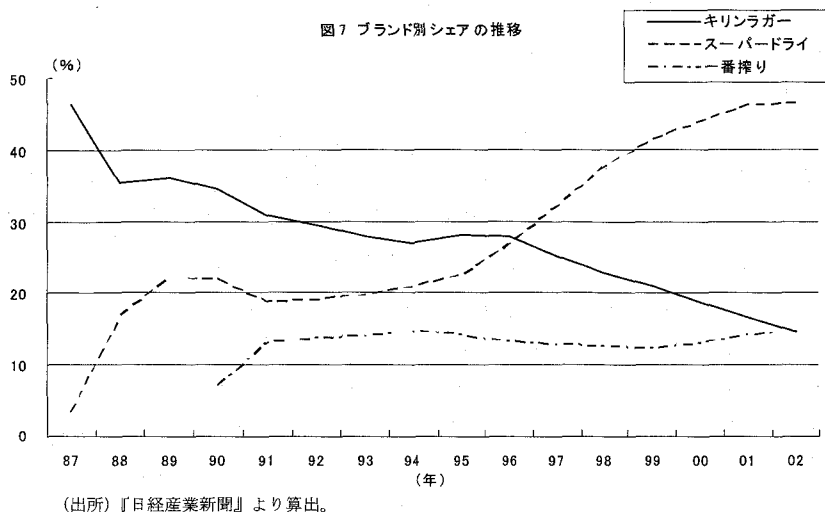
翌1991年も、「一番搾り」は好調を維持する。販売戦略も「一番搾り」の育成に絞られていた。本山は、「(1991年の)新発売は『プレミアム』だけです。今年(1991年)は一番搾りをしっかり育てる年であり、一番搾りと競合する大型商品は出しません」(『日経ビジネス』1991年2月11日号)と述べている。絞り込まれた販売戦略のもと、「一番搾り」は同年5月に早くも2000万ケースを突破する。

これに対しアサヒビールは、1991年3月5日、「スーパードライ」の後継商品として「アサヒ生ビールZ」を投入し、対抗した。「アサヒ生ビールZ」は、「スーパードライ」よりもさらに「キレ」を訴求した新商品であった。にもかかわらず、「一番搾り」は好調を維持し、1991年のブランド別シェアは13.1%へ上昇する。キリンビールの企業別シェアも49.9%まで上昇した。50%まで、まさにあと一步と迫ったのである。

5. アサヒの一点集中、麒麟の迷走

翌1992年は、両社ともに社長が交代した年であった。先に交代したのは、キリンビールである。4月、本山が会長に退き、真鍋圭作がキリンビール社長に就任する。シェアがほぼ50%に達し、ビール事業の建て直しは一段落ついた、と本山は考えていた。そこで今後の多角化をにらみ、人事出身の真鍋を社長に指名したのである。

続いて9月、アサヒビールで交代が起きる。樋口が会長に退き、瀬戸雄三がアサヒビール社長に就任した。瀬戸は営業出身で、社内から社長が誕生したのは、21年ぶりのことであった。こうした両社のトップ交代後、先に戦略を打ち出したのは、瀬戸であった。



5-1. 瀬戸の経営：鮮度管理の徹底と一点集中による踊り場からの脱却

1992年9月、アサヒビール社長に就任した瀬戸は、2つの課題を感じた。ひとつは、「スーパードライ」が勢いを失い、企業成長の踊り場にさしかかっていた状況を打破することであった。そしてもうひとつは、財務体質の改善であった。1992年度の有利子負債額は単体ベースで7747億円に達し、連結ベースでは1兆4100億円にまでふくらんでいた。

これらの課題を克服するため、瀬戸は、「売上の拡大」と「効率化の推進」を大きな目標として掲げ、なぜ業績が上向かなくなったのかを探った。そして次の結論に至る。「私が導き出した答えは、当時のアサヒビールには組織全体に『緊張感』と成長の『リズム感』が欠けていたということだった。『どん底』から這い上がって、わずか3年あまりの業績の伸長によって社内の『緊張感』が緩み、中には傲慢になる者すら出てきたために、せっかくなつかみかけた成長の『リズム感』を失いかけていたのである。」(瀬戸雄三『逆境はこわくない』東洋経済新報社)

組織に緊張感を創り出し、より効率化した状態で売上を拡大することで、多額の負債を返済する。これを実現する戦略として、瀬戸は鮮度管理の徹底をまず決断した。ビールは製造されてから日にちがたつほど、味が落ちる。工場か

らの出荷期限を短縮し、鮮度管理を徹底することで、より良い味のビールが提供可能になるのであった。

1993年2月、フレッシュマネジメント活動が開始された。樋口時代に「製造後20日以内」だった工場からの出荷期限を、「10日以内」に短縮することが具体的な目標とされた。10日以内に工場から出荷しなくてはならないのだから、余計な工場在庫はもてなくなる。営業部門には正確な需要予測が強く要求された。生産部門では、製造工程ごとに責任者が品質に太鼓判を押す、「太鼓判システム」が考案された。各工程の品質保証を積み上げていくことで、出荷直前に行われる品質チェックの時間を短縮したのである。その結果、「10日以内」は1993年中に実現された。

すると、翌1994年には早くも「5日以内」が掲げられる。さすがにこの目標は、1994年中には達成できなかった。社内の全部門が強く結束しなければならないほどの、極めて濃密な連携関係が要求されたからである。「5日以内」は、3年後の1996年に実現された。フレッシュマネジメント委員会の薄葉久副委員長（当時）は、「簡単な目標でも、夢のような目標でも意味はない。かなり難しいけれどもやれるに違いない目標を徹底したところに、瀬戸さんの改革の妙味があった」（『日経産業新聞』2003年7月15日）と振り返っている。

フレッシュマネジメント活動が浸透し始めた頃、「スーパードライ」へのフォーカス戦略が展開され始める。当時、「スーパードライ」の勢いは、「一番搾り」に強く押さえ込まれていた。さらに、樋口によって敷かれた増産体制は尋常でなかった。この状況下では、工場稼働率の観点からしても、フルライン戦略を推進してもおかしくはない。にもかかわらず、瀬戸は「スーパードライ」へのフォーカス戦略を実施したのである。

1994年1月、「スーパードライ」の強化が発表される。「スーパードライ」の工場出荷期限を5日以内にすることも、同時に発表された。フォーカス戦略を推進するため、1991年発売の「ほろにが」は、生産が打ち切られた。さらにこの年、新商品の投入は一切行われなかった。このときアサヒビールに訪れた幸運は、大きく2つ挙げられる。ひとつは、1994年の猛暑である。記録的な猛暑がビール市場全体を活性化したため、「スーパードライ」に絞り込んだアサヒビールでも工場稼働率はむしろ上昇したのであった。そしてもうひとつは、1994年にキリンビールが「キリンラガー」に特化したことであった。

5-2. 歴史的な大逆転

1993年、麒麟ビールは、「麒麟ラガー」と「一番搾り」を二本柱とするフルライン戦略を推進していた。しかし、「麒麟ラガー」の販売活動は停滞していた。そのため麒麟ビールは、ビール消費の最盛期である夏季を前に、それでも「麒麟ラガー」で販売攻勢をかけるか、「一番搾り」を重点化するか、という選択に迫られていた。その矢先、思わぬ事件がおきる。1993年7月14日、総会屋に対する利益供与事件が発覚したのである。3日後の17日、本山会長が辞任を発表し、「一番搾り」を育て上げてきた石井照周ビール事業本部長とともに31日に正式辞任した。

夏季を目前にしたこの不祥事は、麒麟ビールにとって大きな痛手であった。「一番搾り」の年間出荷数量は110万ケースの低下にとどまってくれたものの、「麒麟ラガー」に至っては1000万ケースも低下してしまう。こうした状況のなか、麒麟再建に向けて策定された戦略が、「麒麟ラガー」の活性化を目指したセンタリング作戦だったのである。

しかし、「麒麟ラガー」のセンタリング作戦は皮肉な結果に終わった。1994年における「麒麟ラガー」の出荷数量は、確かに300万ケース増加した。これに対し「一番搾り」の出荷数量は、前年より約800万ケースも増加したのであった。「麒麟ラガー」のために営業体制を強化したにもかかわらず、「一番搾り」が多く販売されたのであった。

本山によるフルライン戦略の採用と、「一番搾り」の推進。不祥事による本山の突然の辞任。半年後に発表された、「麒麟ラガー」への回帰。麒麟ビールは、「麒麟ラガー」と「一番搾り」の位置付けを巡って、迷走していた。

麒麟ビールの迷走に対し、アサヒビールはフォーカス戦略を着実に展開する。1995年、瀬戸は「スーパードライ」に絞り込んで、大々的な広告宣伝に打って出る。2月26日付の朝刊で、片面全体を使って「スーパードライ」の広告を掲載する。その広告には、「いま、ビールの流れはますますドライへ」というメインコピーが大々的に据えられ、市況データも掲載された。とくに、1) 生ビール化への流れ、2) キレのあるビールへの流れ、3) 缶ビールへの流れ、4) 鮮度重視への流れ、という4点が強調されていた。3月からは、鮮度・生・キレ味・缶・勢い、という5点が、それぞれひとつの広告として、交互に1ヶ月で合計18回も掲載された。すべてに、「スーパードライ」が生ビー

ルの市場セグメントで売上 No.1 である、と大きく明記されていた。瀬戸は生ビール市場でのトップシェアを大々的かつ繰り返し掲げ、「スーパードライ」の生産能力を継続的に高めていった。

アサヒビールの大攻勢を受け、キリンビールでは「キリンラガー」の再活性化が切迫した課題となった。しかし、1994 年に行われたセンタリング作戦は失敗した。そのため、製造方法を含めた抜本的なリニューアルの時期が迫っているとされる。抜本的なリニューアルとは、「キリンラガー」の生ビール化であった⁵⁾。「キリンラガー」の生ビール化はしかし、その愛飲家から「裏切られた」という痛烈な非難を浴びる。酒類ディスカウント店からは、「過去何十年主張してきたことを臆面もなく変えるのは、愛飲家に対する裏切り行為といわれても仕方ない。」(『実業の日本』、前出)と評された。顧客の流出を招いたのである。

一方アサヒでは、「キリンラガー」の生ビール化を機に、「スーパードライ」を急拡大させ始めていた。「ラガー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」ことを受け、1月に前年同月比15%増、2月に同16%増を記録すると、「7月には前年比30%程度までの出荷増に対応できる態勢を作る」(『日経産業新聞』1996年9月3日)ことが決断される。さらに鮮度管理も訴求され、商品の新鮮さが売りとされた。

その結果、6月には早くも単月のブランド別シェアで逆転が起きる。10万ケースの僅差ながら、「キリンラガー」が首位から転落したのであった。年間出荷数量も、「キリンラガー」が前年比で50万ケースの微増にとどまり、年間のブランド別シェアの差は、1ポイントに肉薄することとなった。さらに翌1997年、「キリンラガー」は前年比で1800万ケースも減少、年間ブランド別シェアで「スーパードライ」に逆転されることが決定的となった。そこで1998年1月6日、キリンは「キリンラガー」のkokoroと苦味を高め、従来の味に戻すことを発表する。しかし、生ビールのままだったためか、「キリンラガー」の顧客離れは止まらなかった。この年はキリンが発泡酒の販売促進に注力したこともあり、「キリンラガー」の年間出荷数量は、前年比で2200万ケース強もの落ち込みを記録した。

そしてついに、年間の企業別シェアで歴史的な大逆転が起こる。1999年1月12日、ビール各社は1998年の出荷実績を発表、アサヒがキリンを約600万ケー

ス上回ったことが明らかとされたのである。これはアサヒにとって、45年ぶりの首位奪還であった。

-
- (1) 本ケースは主としてビール市場を分析の対象としているため、基本的なシェアは、ビール業界内での値を指している。さらに、企業別のシェアとブランド別のシェアを区別するために、それぞれ企業別シェア、ブランド別シェアと使い分けている。
 - (2) 村井の社長就任を通達された瀬戸雄三営業部長（当時）は、有志4人で社長就任反対の建白書を提出したという。しかし、村井の第一印象を「明るいからホッとした」と述べている。
 - (3) 『日経産業新聞』2003年6月24日。
 - (4) 『日経産業新聞』2003年7月1日。
 - (5) 「キリンラガー」の生ビール化とは、従来は熱処理されていた製法を改めて、加熱せずに製造する方法に変えることを言う。熱処理ビールの「キリンラガー」が生ビールの「キリンラガー」に変わること、従来のラガーファンが求めていた「苦み」が失われてしまうこととなった。また「ビールの本流は熱処理ビールである、『キリンラガー』は本流を行く熱処理ビールである」といったキリンビールの主張が、キリンビール自身によってくつがえされることにもなってしまった。