

# ブランドを基軸としたマーケティング活動の統合

——キリンビールの事例——

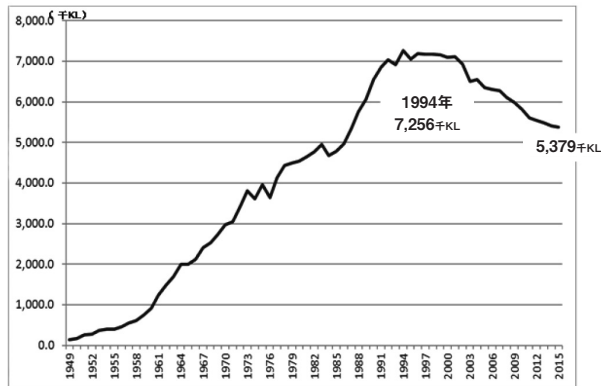
梅 野 匡 俊

## 1. 研究の背景と視点

### 1.1 研究の背景

ビール類市場はビール及び発泡酒、新ジャンル（第三のビール）の категорияによって構成されている。図1のように典型的なライフサイクル曲線を描いており、1994年をピークとし1990年代後半以降「衰退期」に入っている。

図1 ビール類市場規模の推移

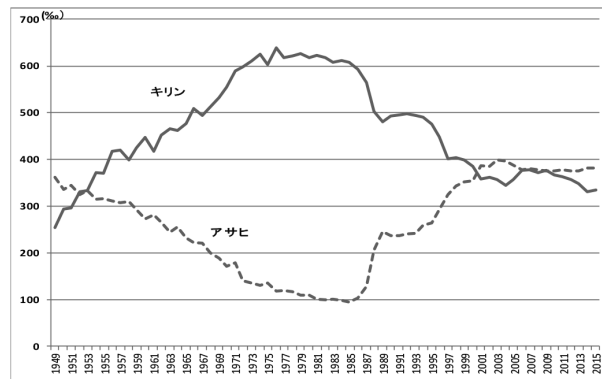


(キリン社社史およびビール各社発表の課税移出数量より)

1949年大日本麦酒が朝日麦酒と日本麦酒（現サッポロビール）に分割され、麒麟麦酒との三社体制となった。1959年に沖縄でオリオンビールが製造を開始し、1963年にサントリーが参入、1994年より地ビールメーカーが多数設立されたが、業界はキリンビール（以下キリン）、アサヒビール（以下アサヒ）、サッポロビール（以下サッポロ）、サントリーの4社で構成されてきた。キリンは「高度成長期に消費生活水準が向上したことなどを背景に、家庭でビールを飲む機会が増えた消費者に圧倒的な人気を得」（水川2002）て、1960年代に大幅にシェアを増加させ、図2のように1976年にシェア639%を獲得するまでに至った。

1987年にアサヒが「スーパードライ」を発売しヒットすると、アサヒはシェアを急速に上げ、2001年にキリンを抜き47年ぶりに首位が交代した。ビール類業界は4社寡占体制で、調達、生産、物流、販売チャンネルにおいて企業差はほとんど無く、また競争関係を激変させる技術革新もほとんどみられず、消費者の商品選択は機能性や品質の差ではなく嗜好性によっておこなわれる。また、トップブランドが「無難」という点で競争優位となる特色がある。

図2 キリン社、アサヒ社のシェア（1000分比）の推移



(キリン社社史およびビール各社発表の課税移出数量より)

そのような業界構造の中で、圧倒的に強いブランド力の「スーパードライ」を有するアサヒは2001年に業界首位の座を獲得し、その優位性はゆるぎないものと見られていた。しかし、2009年、キリンは再び首位を奪還する。その理由として、発泡酒での「淡麗生」と、新ジャンルでの「のどごし生」の成功が大きいとの指摘が多いが、「淡麗生」の発売は1998年であり「市場構造の変化をもたらした大ヒット」(1999年キリンビール事業方針)にもかかわらず、その後もキリンはシェアを低下させた。

キリンが首位を奪還したのは単に商品によるものであったのか、本稿ではキリンが発泡酒への参入を決定した1997年から首位を奪還した2009年の期間における同社の活動を検証することで、首位奪還の要因を分析するものである。

## 1.2 先行研究

衰退市場における競争戦略についてM.E.ポーター(1980)は「競争の戦略」で、「競争相手にまさる強みの有無」と、「居心地のよい(利益を得る見込みのある)衰退段階を迎えられる業界構造か否か」によって採るべき戦略が違っていると述べている。衰退の進み方が遅く、製品差別化が駆使できる業界で、自社が競争相手に勝る強みを持っているのであれば、「シェアを獲得してリーダーシップを握る」リーダーシップ戦略か、「特定のセグメントで強力な地位を築くか、防衛する」拠点確保戦略を取るべきとしている。キリンはトップを奪還するためどのような戦略を採り、その時発揮した「強み」とは何であったのか。

キリンが再び首位を奪還したことについて、山口(2010)は「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」とし、「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きっかけとなり、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。その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」と分析している。

アーカー (2011) は「カテゴリー・イノベーション」の冒頭で、「ブランド・レレバンス」の概念を説明する際、日本のビール業界を取り上げ、「90年のキリン一番搾り、98年の麒麟淡麗といった新カテゴリー創造に成功したブランド」によりキリンが首位奪還したとしている。

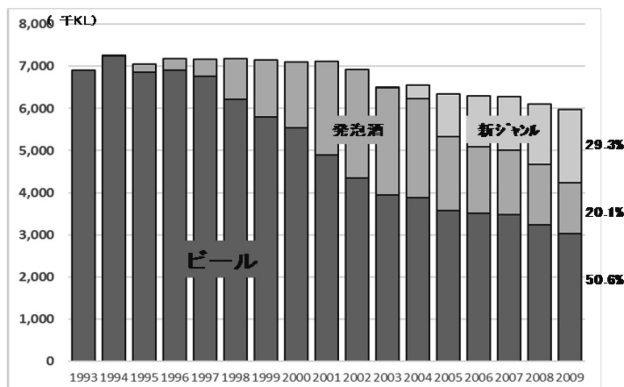
キリンは2010年に第10回ポーター賞を受賞したが、その受賞理由は「キリンは1997年（原文のまま）に「麒麟淡麗」を発売して発泡酒市場1位を獲得したものの、キリンの市場シェアはさらに低下して40%を下回り、2001年にはついにアサヒに市場シェア1位の座を奪われた。同年、キリンは原点である「お客様本位」、「品質本位」に立ち返ることを決め、「価格軸の競争」から「価値軸の競争」に舵を切った」「2005年に第三のビールである「キリンのどごし」を投入して販売数量を伸ばし、2009年、9年ぶりに市場シェア1位を僅差で獲得した」とし、加えて「キリンは、お酒や食の楽しみを味わってもらうための提案や、地域の特性を活かしたきめ細かい店頭での売り場づくりなどを通じて、商品に魅力を付加すると同時に、売り場づくりを提案することによって、小売の集客・売上が改善することをめざしている」（一橋大学大学院国際企業戦略研究科「ポーター賞」運営委員会2010年）となっている。

### 1.3 分析の前提

#### 1) 市場動向

市場がピークを迎えていた1994年サントリーが酒税率差を利用し発泡酒「ホップス」を発売、1998年キリンも「淡麗生」を発売、小売価格でビールと比べ350ml一缶当たり73円の価格差があったことから、発泡酒カテゴリーは大きく拡大した。2004年、サッポロが発泡酒に対しさらに20円の価格差がある新ジャンル「ドラフトワン」を発売、2005年にはキリンが「のどごし生」を発売。図3のように低価格の発泡酒や新ジャンルがカテゴリーとして形成され伸長したが、総需要は減少を続けた。

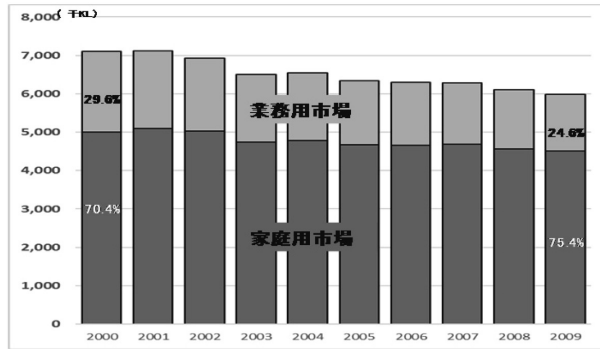
図3 ビール類市場におけるカテゴリー（ビール、発泡酒、新ジャンル）構成



(ビール各社発表の課税移出数量より)

市場別では図4のとおり，飲食店で消費される「業務用市場」が大きく縮小，家庭内で消費される「家庭用市場」は微減であった。

図4 ビール類市場における家庭用市場，業務用市場の構成



(ビール酒造組合，発泡酒の税制を考える会データより)

対象期間のビール類市場の動向は，

- ・市場は1994年をピークとして衰退期に移行
- ・発泡酒，新ジャンルの低価格カテゴリーが創出され拡大
- ・業務用市場では大幅減，家庭用では比較的安定

2) 競争関係

市場全体でアサヒが2001年に首位となったが，図5のように2003年のシェア399%をピークに低下させており，2006年以降は僅差の状況が続いた。

図5 ビール類合計のシェア推移

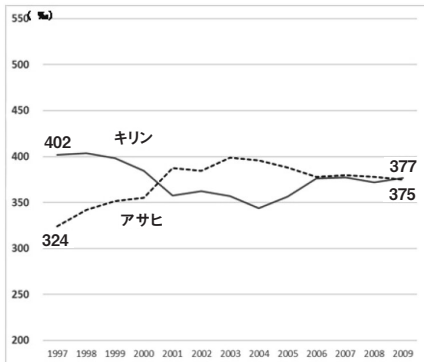
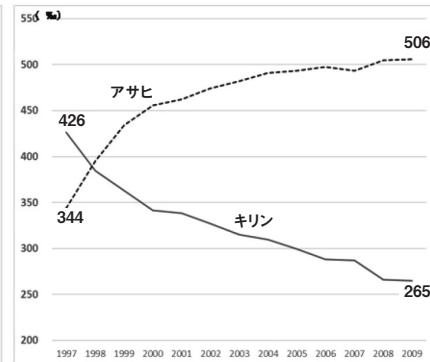


図6 ビールカテゴリーのシェア推移



(ビール各社発表の課税移出数量より)

カテゴリー別ではビールで図6のようにアサヒがシェアを上げ，2008年には過半を越えた。発泡酒ではキリンが1998年に参入，アサヒが3年後に参入，先行したキリンが「淡麗生」によ

り図7のように絶対優位の構造を作り上げた。新ジャンルには両社とも2005年に同時参入したが、図8のようにその後、差が広がった。

図7 発泡酒カテゴリーのシェア推移

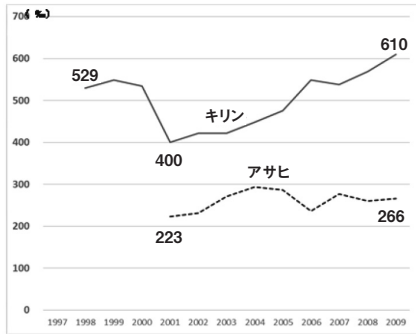
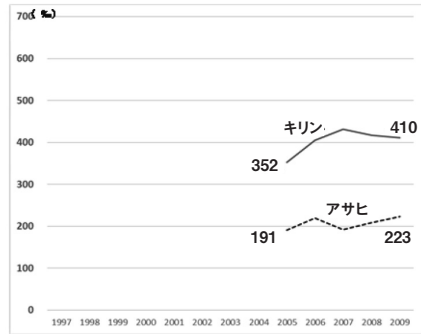


図8 新ジャンルカテゴリーのシェア推移



(ビール各社発表の課税移出数量より)

業務用市場と家庭用市場における両社の競争関係は図9、10で、業務用市場においてはアサヒがシェアを伸ばし、2009年にはほぼ過半を制した。一方、家庭用市場では2003、4年にアサヒが首位を奪ったものの、2005年にキリンが首位を奪還しその後彼我の差は広がった。

図9 業務用市場におけるシェア推移

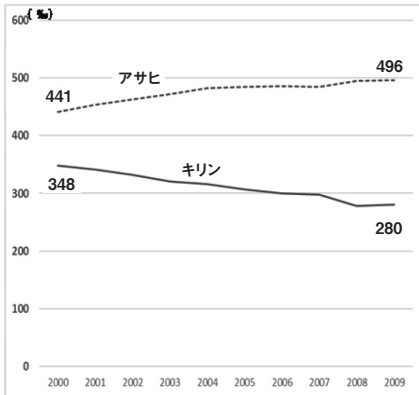
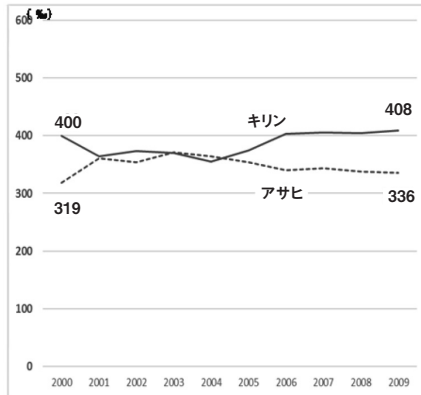


図10 家庭用市場におけるシェア推移



(ビール各社発表の課税移出数量、およびビール酒造組合、発泡酒の税制を考える会データより推定)

対象期間の競争関係は、

- ・キリンは家庭用市場に新たに形成された低価格カテゴリーで、「淡麗生」「のどごし生」を梃にシェアを獲得し同市場で比較優位を確保
- ・アサヒは「スーパードライ」により、ビールカテゴリーで高いシェアを獲得、ビールがほとんどを占める業務用市場で圧倒的優位を獲得

3) キリン社の戦略, 方針

キリンが事業年度始めに発表する「中長期計画」「年度事業方針」および「活動の振り返り」を、ニュースリリースから表1で取りまとめた。

表1 キリン社の「中長期計画」と「年度事業方針」, 「活動の振り返り」

	中長期計画	年度事業方針	実績概況 (翌年発表)
1997年	「ニュー・キリン・ビジョン21」(NK21)→2000年の姿 1. お客様のニーズに応えるマルチブランド戦略 1) 新しいマルチブランドの提案 定番商品+次世代定番商品+個性的商品群+発泡酒 2) 新しい商品開発システム 3) 販売体制の強化 量販市場へのシフト 4) 流通と連携した取り組みの強化 2. 高品質な商品の安定的な提供をめざした生産性向上・コストダウン	1. 品質本位への取り組み 2. 構造改革への取り組み ラガー、一番搾り 商品体系の再構築 ラインナップの拡充、斬新な新商品 3. 体制・制度の再構築 地域に密着したマーケティング 工場での生産性向上 4. 環境・リサイクルへの取り組み 5. ビールのおいしさを広げる楽しい話題の提供	・ビール市場の停滞と発泡酒の大幅な伸張
1998年		1. 主力ブランドの再活性化 ラガー、一番搾り 2. 新しい企業品質」の提案 品質、鮮度、環境 3. 低価格カテゴリーへのキリンの回答 淡麗発売 4. ビールのおいしさを広げる楽しい話題の提供 長野オリンピック	1. 市場構造の変化をもたらした淡麗の穴ヒット 2. 生産性の向上、品質の向上 工場の削減
1999年	「キリン・グループ・ビジョン21」(KG21)→2005年へむけ 1. お客様や市場の視点から、グループ事業を再編成 コア事業：ビール、洋酒、清涼飲料、食品 多角化事業：医薬、アグリ 2. グループ相乗効果を図るための運営の刷新 社内カンパニー制 ■コア事業のグループ競争力の強化 1. お客様視点に立ったマーケティングの強化 「商品カテゴリーごとのマーケティング」から「市場ごとのマーケティング」へ 2. コスト競争力強化のための構造改革の推進 更なる工場再編の実施 間接部門の構造改革	1. マルチブランド戦略の一層の充実 ・主力商品のブランド力強化 ラガー、一番搾り ・エコミーカーカテゴリーの拡大 淡麗 ・ライトカテゴリーにおける新たな価値の提案 ラガスベシヤルライト 2. 品質の向上、生産性の向上 3. 積極的な社会との関わり ・環境への取り組み推進 ・社会への積極的な貢献	1. マルチブランド戦略でお客様のNO.1支持確保 2. 企業競争力の向上 工場再編成
2000年	■「KG21アクションプラン」 1. 国内ビール・発泡酒事業を中核とした総合酒類事業への移行 ・強いブランド体系 ラガー、一番搾り、淡麗 ・低アルコール市場への参入 2. グループ競争力強化のための構造改革の推進 ・販売部門の競争力強化 キリンビール、キリン・シエラムの営業部門統合 サテライトオフィス化、モバイル化の推進	1. マルチブランド戦略の一層の充実 ・ラガーのブランド力回復 ・一番搾りのブランド力強化 ・淡麗の圧倒的なトップブランド化 2. より市場に密着した営業戦略の展開 ・家庭用市場 量販市場への取り組み強化 ・営業スタイルの革新 モバイル端末の活用 ・グループマーケティング力の強化 KSとの営業統合 3. 企業競争力の向上 ・品質向上 ・製造部門の競争力向上 ■社会との共生を目指す活動 ・スポーツ・文化：サッカー、シドニーオリンピック	厳しい市場環境の中、総市場で首位を堅持 ・マルチブランド戦略の一層の充実 ラガー、一番搾り、淡麗、素材厳選 ・市場に密着した営業戦略の展開 店頭での商品シキス・プロモーション モバイル端末による新しい営業スタイル ・グループマーケティング力の強化
2001年	11月 ■新キリン宣言 ・「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、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	国内ビール・発泡酒を中核とした総合酒類事業への取り組み 1. ラガーのブランド価値の再活性化 2. 一番搾りの支持の一層の拡大 3. 淡麗のリニューアルによるブランド力の一層の強化 4. 21世紀に向けた新たな提案 KB 5. 低アルコール市場への本格参入 チューハイ 6. 洋酒・ワイン事業の強化、拡大 7. 市場に密着した営業力の構築 総合販促提案	・ビール主力ブランドの不振、淡麗の拡大 一合計では目標未達 ・低アルコール飲料市場への本格参入 氷結 ・洋酒・ワイン事業の強化 ・市場に密着した営業戦略の展開 キリン・シエラムとの営業統合 携帯端末による情報武装
2002年		1. ローアルコール・ビバレッジ市場への商品提案を中核とした総合酒類事業への取り組み ・ビール・発泡酒からローアルコール・ビバレッジに市場を捉え直す ・既存主力ビール・発泡酒ブランドでは個性を明確にしたブランド力強化 ・拡大する発泡酒、チューハイ市場では強いブランド形成によるカテゴリートップの獲得 (1) 商品ラインアップ強化とブランド力強化 一番搾り、ラガーのブランド力強化 淡麗のブラッシュアップによるブランド力強化 氷結のチューハイカテゴリーNO1 グループによるサッカーCP (2) 洋酒・ワイン事業の強化、拡大 (3) 総合酒類事業推進に向けた一層の体制強化 お客様の購買行動仮説に基づく売り場づくり	・ビール・発泡酒計では▲1.5%、チューハイを含めたローアルコール・ビバレッジでは+2.2% ・多様化するお客様ニーズに家庭用増生やまろやか酵母等の価値提案をおこなった ・総合酒類では焼酎に新規参入 ・キリン・シエラムとマーケティング、物流を統合 ・永昌源を子会社化 ・量販市場での店頭活動をおこなうキリンコミュニケーションステージ社を設立

<p>2003年</p>		<p>1. 総合酒類化の取り組み                  (1)ローアルコール・ビバレッジ市場での商品戦略                  【1】発泡酒カテゴリーでの商品展開                  ・淡麗のブランド力強化                  ・新しい価値を提案する2つの新商品 淡麗α、生黒                  【2】ビールカテゴリーでの商品展開                  ・一番搾りのブランド力の強化                  ・カンパニーブランドとしての、ラガーのブランド力強化                  ・個性と付加価値を提案する、多様なビールブランドの展開                  まろやか酵母、バド、ハイネケン、ハートランド、バクラー                  【3】氷結を中心とした低アルコール飲料カテゴリーでの商品展開                  氷結の新フレーバー、ツードウズ                  (2)焼酎・ワイン・洋酒事業の強化、拡大                  (3)営業力と販売体制の強化                  キリンコミュニケーションステージの全国展開                  Kinologyの導入</p>	<p>・総合酒類事業を軸とグループ経営の基礎強化やローコストオペレーション、戦略的資源投入により、確実に利益を確保する構造改革を推進                  ・ローアルコールビバレッジでは▲4.8%となった</p>
<p>2004年</p>	<p>■長期(2010年)のキリングループビジョン                  いつもお客様に近くて、信頼される企業グループとして「食と健康」のよさを提供し、提案します                  発酵・バイオの先端技術をいかに、酒類・飲料事業を中心として、アジア・オセアニアのリーディングカンパニーを目指します                  ■2004～2006年キリングループ中期経営計画                  グループをあけて「キリンブランドの価値向上」に取り組む経営改革を推進し、開発・提案型の強い企業グループに質的転換を目指す                  ・最重要事業としての国内酒類・飲料事業の強化                  1. 商品ブランドの強化                  発泡酒 家庭用市場での主力カテゴリー 当社の優位性を確実に                  ビール 企業ブランドの価値向上へ寄与 ビール価値を鮮明に                  チューハイ 圧倒的優位性を確立                  2. 酒類、飲料のシナジーによる新しいビジネススキームの確立                  お客様への価値提供をベースにした競争軸                  非価格競争を勝ち抜き 提案型企業スタイル                  家庭用量販市場を重点市場に活動を集中                  ナレッジマネジメントによる提案型営業力の強化</p>	<p>重点課題                  ■各酒類カテゴリーの位置付けを明確にし、ビールカテゴリーで商品ブランドの価値向上を図るとともに、成長分野である発泡酒カテゴリーでは市場での優位性を確立し、缶チューハイ・焼酎・ワインカテゴリーでの支持拡大や市場前倒型商品開発の継続により、増分の獲得を目指す                  ■成長業態への戦略的資源配分や取引環境の整備、販売体制の変革により収益性向上を目指す一方で、提案型営業力やIT/ファシリティの強化により、非価格競争を勝ち抜き販売体制と営業力強化を図る</p> <p>1. ブランド力の強化                  ・発泡酒カテゴリー 市場の拡大の促進と、市場での優位性の確保                  ・ビールカテゴリー ビールならではの価値を鮮明にし、商品ブランドの価値向上を図る                  ・缶チューハイおよび他酒類 HYの市場での圧倒的優位性を確立                  2. 販売体制と営業力強化                  ・成長業態である家庭用量販市場への資源の集中投下                  ・オープン価格制の導入(05年1月)                  ・キリンコミュニケーションステージ社との連携による販売体制の強化                  ・ナレッジマネジメントによる提案型営業力の強化</p>	<p>ローアルコール・ビバレッジ計では、▲1.7%</p>
<p>2005年</p>		<p>重点課題                  ■ビール、発泡酒、チューハイの主要カテゴリーにおいて、商品ブランドの強化を一層進めるとともに、拡大が予測される新カテゴリーに参入し、ローアルコール・ビバレッジの各カテゴリーで優位性を獲得することで、確実に目標数を達成する                  ■オープン価格制度の定着、販売体制やエリアコミュニケーションの強化により「価格から価値」への転換を加速するとともに、グループシナジーの拡大による競争力強化を図る                  (1)ブランド力の強化                  発泡酒カテゴリー 淡麗 グリーンラベル、α                  ビールカテゴリー 一番搾り、ラガー、チルド、ハートランド                  新カテゴリー 新商品の投入                  チューハイ 氷結ラインナップ、酔茶                  (2)販売体制と営業力強化                  オープン価格制度                  KMD社 量販店でのMDIに加え、飲食店での大特活動</p>	<p>・のどご生の大ヒット                  ・ローアルコール・ビバレッジでは+0.1%                  ・業界全体を上回る実績を確保</p>
<p>2006年</p>	<p>キリン・グループビジョン2015(KV2015) (5月)                  2015年のビジョン                  いつもお客様に近くて様々な「絆」を育み、「食と健康」のよさを提供します                  ・「発酵・バイオ」「モブ(び)」「リサーチ・マーケティング」の技術を融合し、独自の価値と最上の品質を追求します                  ・酒類・飲料・医薬を主力事業として、アジア・オセアニアのリーディングカンパニーを目指します                  目指す姿                  ・「信頼」と「躍進」のブランドとして、KIRINブランドの価値向上を図る                  ・各事業は独自の強みを基盤に自立し、3つの成長シナリオの実現を目指す                  ・酒類事業と飲料事業の総合的な連携を強め、両面たる収益基盤を築く                  ・アジアの複数市場において、グループ内やパートナー企業との連携により事業成長基盤を築く                  ・技術力を結集し、酒類・飲料と医薬をつなぐ「食と健康」領域において新たな主力事業を築く                  到達目標 売上高3兆円(酒税込)、2.5兆円(酒税抜き)                  営業利益率 10%以上(酒税抜き)                  海外比率(売上高および利益) 約30%(酒税抜き)                  基本方針 1. 「技術力」と「顧客関係力」を両輪としたキリングループの強み作り                  2. KIRINブランドへの貢献機会を加えたグループ経営の推進                  3. 基盤事業の強化と、飛躍的な成長のための3つのシナリオの実現                  ・基盤事業である国内酒類事業の再成長                  ・総合飲料グループ戦略の推進                  4. 純粋持株会社制の導入による新たなグループ経営体制の構築                  5. グループCSRの推進とグループ組織運営改革</p>	<p>重点課題                  ■さらなる積極攻勢に出る年と位置付け、発泡酒や新ジャンルにおける圧倒的なポジションを強固にするとともに、ビールでもお客様の期待に応える価値を提案する                  ■氷結を中心としたRTDカテゴリーや焼酎、ワイン、洋酒などの各分野において、魅力的な提案を積極的に実施することで、総合酒類メーカーとしての支持獲得を目指す                  ■オリンピックやサッカーワールドカップなどの開催に向け、日本代表の応援をテーマとした施策を積極展開し、お客様にとって魅力あふれる提案をおこなう                  ■工場などの連携を強化することで、地域に密着した開発・提案型の営業体制を強化する                  ■業界の安定に向け、コストオンの発想に基づいた取引環境の整備を進める                  (1)商品および販売施策                  ビール ラガー:本格、一番搾り;食                  発泡酒 淡麗、グリーンラベル、α、円熟                  新ジャンルの のどご生                  チューハイを中心としたRTD 氷結                  販売施策 トリノオリンピック、ワールドカップ                  ニッポンのうまいCP                  (2)営業戦略                  お客様に近く仕組み、地域密着型営業                  オープン価格制の一層の浸透を図る</p>	<p>ビール・発泡酒・新ジャンルの総市場は縮小するなかで、+4.6%と2年連続対前年比プラスで着地し、厳しい市場環境の中で業界全体を上回る実績を上げ、市場を牽引しました</p>

<p>2007年</p>		<p><b>重点課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・発泡酒や新ジャンルの一層の強化と、ビールの技術的強化により、お客様から最も高い支持の獲得を目指す</li> <li>・成長分野のRTDカテゴリーをさらに強化し、将来への基礎を築くとともに、焼酎、ワイン、洋酒などの各分野において、魅力的な提案を積極的に実施することで、総合酒類事業を強化する</li> <li>・キリングループが一体となった「チームキリン」として、地域に密着したエリアマーケティング活動を引き続き推進する</li> <li>・よりおいしい商品をお届けするために、開発・製造からお客様が商品を手にするまでの全てのプロセスで高品質を実現させる活動を推進する</li> <li>・業界の健全な発展と未成年飲酒防止に向け、コスト削減の発想に基づいた公正な取引を推進する</li> </ul> <p>(1) 商品戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ビールカテゴリー 「キリン・ザ・ゴールド」の新発売</li> <li>・発泡酒カテゴリー 淡麗の商品力強化</li> <li>・新ジャンルカテゴリー のどごしのレベルアップ</li> <li>・チューハイRTDカテゴリー 氷結での新しい提案</li> <li>・焼酎、ワイン、洋酒カテゴリー</li> </ul> <p>(2) 営業戦略</p> <p>チームキリン KIRIN創立100周年記念ご愛敬感謝CP</p> <p>(3) 総合飲料グループ戦略によるグループシナジーの拡大 商品開発機能の集約 共同MD活動</p>	<p>・ビール・発泡酒・新ジャンルの総市場が縮小する中、当社は▲0.4%となった</p>
<p>2008年</p>	<p>2007～2009キリングループ修正中期経営計画 (8月)</p> <p>修正中期経営計画における強化ポイント</p> <p>1. 事業会社の自律的成長</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→総合飲料グループ戦略推進に向けた事業構造改革</li> </ul> <p>2. グループ内シナジーによる成長</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→機能強化のためのグループ組織体制の改善</li> </ul> <p>3. 大胆な資源配分による成長</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→次期中計とあわせ総額3,000億円規模の事業投資</li> </ul>	<p>5つの重点課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・発泡酒および新ジャンルにおける圧倒的なトップポジションをより強固にしたうえで、ビールを強化し、お客様から最も支持される企業を目指す</li> <li>・メルシャン社から移管され、ラインナップが充実したRTD・焼酎のポートフォリオを再構築し、総合酒類化を推進する</li> <li>・お客様へ常に新しい価値を提案し、地域に密着した営業活動をより推進することで、あらゆるお客様にとって一番身近な企業ブランドとなることを目指す</li> <li>・開発・製造からお客様が商品を手にするまでの全てのプロセスにおいて、品質向上に取り組みとともに、一層のコスト削減を実現する</li> <li>・コンプライアンスの徹底をはじめとした、CSRを実践する</li> </ul> <p>1. 商品戦略</p> <p>(1) ビール・発泡酒・新ジャンル</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・定番商品の強化 淡麗、のどごし、一番搾りの食コミュニケーション</li> <li>・糖質オフ商品の強化 淡麗グリーンラベル</li> <li>・総需要拡大 新たな提案をすることで酒類の総需要拡大を目指す Sparkling Hop</li> </ul> <p>(2) RTDカテゴリー 新商品、氷結での糖質50%OFF</p> <p>(3) 和洋酒カテゴリー</p> <p>2. 営業戦略</p> <p>「運ぼうニッポンのうまい!」JCP 味の素社とのコラボレーション 自主ガイドラインの遵守、和洋酒へのオープン価格制度の拡大</p> <p>3. 省資源・環境施策およびCSRの実践</p>	<p>・ビール・発泡酒・新ジャンルの総市場が減少する中で、当社の実績は、1億8,020万箱となった</p>
<p>2009年</p>	<p>2010～2012年キリングループ中期経営計画(KV2015ステージⅡ) (10月)</p> <p><b>【目標】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■KIRINブランドがあらゆる企業活動を通じて、「信頼」&amp;「躍進」のブランドとして評価を得る</li> <li>■各事業の商品・サービスを通じて、「食と健康」の新たなよきこびを提供する</li> <li>■安心で快適な社会の維持発展に貢献し、社会との共生を重んじる企業グループとして高い評価を獲得する</li> </ul> <p><b>【基本方針】</b></p> <p>1. 事業会社の成長促進とシナジー創出によるグループ価値向上</p> <p>(1) 総合飲料グループ戦略の推進</p> <p>キリンビール社</p> <p>ビール・発泡酒・新ジャンル、RTDを中核カテゴリーとして、長期的視点に立つてカテゴリーNO1ブランドを育成するとともに、新たな価値提案によるカテゴリー創出に挑戦し、お客様支持率トップの定着を目指す</p> <p>(2) グループシナジーの創出</p> <p>(3) リーン経営の実現</p> <p>より地域に密着した生産性の高い営業組織を実現するために、キリンビール社とキリンマーチャンダイジング社の販売体制の抜本的な見直しを進め、営業機能全体の分社化を選択肢の一つとして検討していく</p> <p>(4) 卓越した技術力と顧客関係力の構築</p> <p>2. グループ価値向上のための財務戦略</p> <p>3. 社会と共生する企業グループとしてのCSR実践</p>	<p><b>重点課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・成長分野である新ジャンルでさらに高い支持を獲得するとともに、発泡酒での圧倒的な地位を強化する。ビールでは、基幹ブランドを中心に活性化に向けた施策を展開する</li> <li>・RTDでは、飲むシーンを踏まえた商品ポートフォリオ拡大をおこなうことで総需要拡大を図るとともにそのトップポジションを強化する 焼酎では乙類と甲乙混和市場でのプレゼンス拡大を目指す</li> <li>・地域に根ざした営業活動の強化、原材料および生産現場における品質向上と安全安心の確保、効率的なSCM戦略の推進により、お客様にとって価値ある商品を各部門が「つくり分け、運び分け、売り分け」していく</li> <li>・キリンビバレッジ社やメルシャン社などのグループ会社と、開発から営業までのあらゆるバリューチェーンにおけるシナジーを創出する</li> <li>・「環境」、「商品開発」、「食の安全・安心」をテーマに、キリングループの技術力を生かした独自の社会貢献活動を展開する</li> </ul> <p>1. 商品戦略</p> <p>(1) ビール・発泡酒・新ジャンル</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>定番商品強化 一番搾りのリニューアル、淡麗、のどごし健康志向への対応強化</li> <li>総需要拡大 キリンフリーの発売</li> </ul> <p>(2) RTDカテゴリー 氷結ラインナップ</p> <p>(3) 和洋酒カテゴリー</p> <p>2. 営業力の強化</p> <p>市場完結型組織による地域密着の顧客関係力 活動量の飛躍的な向上 技術力のさらなる向上と、コスト削減の取り組み</p> <p>3. 技術力のさらなる向上と、コスト削減の取り組み</p> <p>4. グループシナジーの拡大</p> <p>総合酒類化の推進、総合飲料グループ戦略の基幹強化 あらゆるバリューチェーンでの連携</p> <p>5. 技術力を生かした社会貢献</p>	<p>・ビール・発泡酒・新ジャンルの総市場が減少する中で、当社の実績は、1億7,680万箱となった</p>



- ・2000年までは、「ラガー」「一番搾り」「淡麗生」という有力なブランドを複数持つ強みを活かそうとする戦略が採られた。2001年にアサヒに首位の座を奪われて以降、事業ドメインを「総合酒類」と規定し、チューハイやワイン、洋酒、焼酎分野で優位性の獲得を目指す拠点確保戦略が採られた。しかし、「淡麗生」の成功により、ビール類でシェアを奪還するリーダーシップ戦略が採られた。
- ・商品戦略では、発泡酒へ「ビール代替」商品を投入する拠点確保戦略が採られ、成功すると全体でトップを目指すリーダーシップ戦略を採る上で、「ラガー」「一番搾り」「淡麗生」の複数の有力ブランドをどのように位置付けるかが課題となった。その後、新ジャンルがカテゴリリーとして創出されると、すかさず「のどごし生」が投入された。
- ・営業戦略では、家庭用市場へ注力し、なかでも量販業態（スーパーマーケット、ディスカウントストア、コンビニエンスストア）を重点業態と位置づけ、それら業態への営業力の重点投入と販売体制の整備が継続的におこなわれた。
- ・価格戦略では、増加する販促費支出の抑制、取引環境の整備や自主ガイドラインの設定・遵守により価格低下を阻止しようとしたが適わず、2005年1月にオープン価格制度が導入された。
- ・「市場に密着した営業力の構築と、総合販促提案」が提起され、「ナレッジマネジメントによる提案型営業力の強化」として具体化された。
- ・1999年から2000年にかけて15工場のうち4工場が閉鎖され、製造部門の固定費削減が行われた。

#### 1.4 分析の視点

キリンが2009年に首位奪還を果たしたのは、ビール類市場の約4分の3を占め、ビールから低価格カテゴリーまで垂直幅のある家庭用市場でシェアを向上させていったことによる。一方、アサヒは圧倒的なブランド力を持つ「スーパードライ」によりビールがほとんどの業務用市場でシェアを拡大させたが、家庭用市場で伸張している発泡酒・新ジャンルでシェアを拡大させることができなかった。業務用市場では減少傾向が顕著であり、アサヒにとっても家庭用市場でのシェア拡大が戦略上肝要であることは明確で、その取り組みを怠っていたとは考えられない。

キリンが優位な地位を確保した家庭用市場は、消費者の直接的な商品選択がおこなわれる市場であり、ブランド、製品とともに売場施策や価格政策が大きな要因として作用する。家庭用市場でキリンがどのように「競争相手にまさる強み」を発揮したかについて、以下の4つの視点から分析を行うこととする。

- ・「ブランド価値規定」― 価値基準にもとづくブランドづくり
- ・「価格決定権」― 流通構造の変化による価格決定権の移行
- ・「売場実現力」― 消費者の購買場面への注力
- ・「営業支援」― 営業活動を支える仕組みづくり

## 2. キリンのマーケティング活動

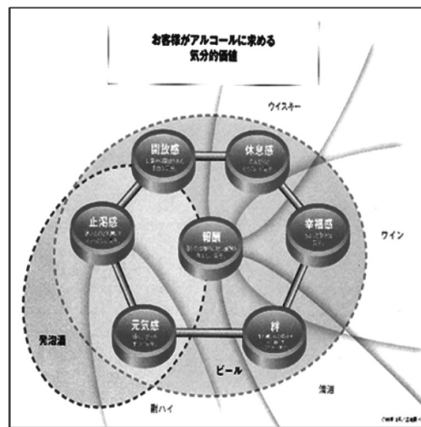
### 2.1 「ブランド価値規定」― 価値基準にもとづくブランドづくり

1997年当時、キリンは「ラガー」「一番搾り」を、アサヒは「スーパードライ」を主力ブランドとしていた。ブランド別の販売数量は2000年に、アサヒ全出荷数量2,520千KL、「スーパード

ライ」2,427千KLに対し、キリンの全出荷数量は2,728千KL、「ラガー」1,031KL、「一番搾り」723千KL、「淡麗生」が835千KLと3ブランド並立の状況にあった。

キリンは1997年よりアーカー (1994, 1997) のブランドベネフィットの考え方をもとに、ビール類の価値を「機能的価値」と「気分的価値 (情緒的価値, 自己表現価値)」に分類, さらに気分的価値を図11のように「開放感」「休息感」「幸福感」「絆」「元気感」「止渴感」「報酬」に整理, 特定ブランドがその全ての価値を担うのではなく, ブランドごとに価値を分担することで, 各々のブランドの個性を明確にしようとした. これは, 「スーパードライ」の持つ気分的価値 (止渴, 元気, 報酬) を際立たせることで, 「One of them」のブランドに封じ込めようとする意図もあった.

図11 気分的価値の設定



(2000年流通向けパンフレット)

ブランドの価値規定にもとづき, 「ラガー」は「絆」「報酬」, 一番搾りは「開放感」「休息感」「幸福感」, 淡麗は「止渴」「元気感」を担う価値とした. 各ブランドの「機能的価値」と「気分的価値」を表2のように規定し, 各ブランドが「ブランドらしさ」を訴求し, トータルで消費者のビール類に対するニーズに応えることとした.

表2 ブランドごとの「機能的価値」と「気分的価値」

ブランド	機能的価値	気分的価値
ラガー	“コク, 苦みこそ, ビールのうまさ” ビール本来の飲みごたえが	なごやかで充実した気分をもたらします.
一番搾り	一番搾り製法ならではの“上品な コクとさわやかなのどごし”が	開放された, くつろぎや幸福感をもたらします.
淡麗生	“爽快なのどごしと切れ味”が	渴きをいやし元気をとどけます.

「一番搾り」の気分的価値を「おいしい食べ物と一番搾り」で表現することとし, 1998年の「焼ハマグリ」(役所広司), 「味噌サザエ」(中山美穂) から始め, 2008年の「賀茂茄子」(佐藤浩市, 三谷幸喜) まで49作の「うまいものシリーズ」のTVCMが作られ, これにより「おいしい食べ

物と一番搾り」が定着していった。

このように、ブランドの価値規定は、製品（味覚、パッケージ）や広告、プロモーションでの基準となり、ブランド間の棲み分けが図られるとともに、各価値（アーカーの言うところのサブカテゴリーを形作るベネフィット）での代表ブランドの地位を獲得することで、「スーパードライ」との差異を明確にしようとした。

このブランド価値の考え方は既存ブランドだけではなく、新商品開発でも採用された。その一例として、「淡麗グリーンラベル」がある。

当該商品が発売される以前にも、機能としてのカロリーオフに着目した商品として「カロリーーフ」（サッポロ1993年）、「ファーストレディシルキー」（アサヒ1999年）、「ダイエット生」（サントリー 2001年）等が発売されたが、大きな成功には至らなかった。

健康志向の高まりを受け、2002年4月に「淡麗グリーンラベル」が発売された。発売時のニュースリリースでは、「健康を気にするお客様に、・・・低糖質という機能性を持ちながら、当社醸造技術が生み出した味覚と、気持ちよくリラックスできるカジュアルさを兼ね備えた新しい発泡酒」としている。すなわち、機能性価値として「低糖質でありながら、爽快なのごとしと、クリアな後口」を持ち、情緒的価値として「開放感」と「休息感」、自己表現価値として「健康志向の人物」を規定したブランドとなっている。発売以降、広告ではカロリーオフだけを訴求するのではなく、この価値基準にもとづき「開放感」「休息感」を継続して訴求した。2003年以降、新ジャンルでより低価格のカロリーオフ競合商品が上市されたが、「淡麗グリーンラベル」に代替することはなかった。

## 2.2 「価格決定権」— 流通構造の変化による価格決定権の移行

小売業態におけるスーパーマーケット（以下SM）やコンビニエンス・ストア（以下CVS）の台頭という潮流にくわえ、2001、03、06年に実施された酒類小売免許の規制緩和により、酒類小売業界では表3から見て取れるように、一般酒販店の場数および販売数量構成の大幅な減少と、CVSの販売場数の増加、SMの場数および販売構成比の大幅な増加がおこった。

表3 販売業態別、販売場数・全酒類販売数量構成比の推移

販売場数構成比(%)						販売数量構成比(%)				
	1990	1995	2000	2005	2010	1990	1995	2000	2005	2010
一般酒販店	87.7	78.8	69.8	49.3	38.3	83.3	66.0	55.1	27.9	19.1
CVS	7.7	11.8	16.9	25.4	29.3	10.4	10.9	11.7	11.3	11.1
スーパー	0.9	4.7	7.2	11.4	12.4	1.9	14.1	18.8	29.4	34.9
百貨店等	0.4	0.4	0.5	0.3	0.3	1.6	1.7	1.6	1.1	0.8
その他	3.3	4.3	5.6	13.6	19.7	2.8	7.3	12.8	30.2	34.2
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	(場)					(千KL)				
対象となる合計数	128,858	121,957	101,631	145,117	161,249	8,298	9,212	6,889	8,173	8,364

(国税庁「酒類小売業者の経営実態調査」より)

チャネル別に1店舗当たりの全酒類販売量を見たのが表4である。

表4 業態別1場当りの販売数量(KL)の推移

	1990	1995	2000	2005	2010
一般酒販店	61.2	63.3	53.5	31.9	25.9
CVS	86.7	70.0	46.9	25.1	19.6
スーパー	127.2	224.9	176.0	145.1	145.9
百貨店	294.2	337.1	240.0	197.0	151.2
量販店(DS)				436.4	359.0
業務用				286.3	329.0
ホームセンター ドラッグストア				70.1	62.6
平均	64.4	75.5	67.8	56.3	51.9

(国税庁「酒類小売業者の経営実態調査」より)

90年代前半、ディスカウントストア(以下DS)が円高を活用し輸入ビールの廉売を開始、ダイエーが1994年の酒税増税による値上げに反発し値下げを実施、これに端を発したSM、DSの店頭価格の値下げが「価格破壊」行動を全国規模で承認ないしは支援する(水川2002)こととなった。2000年代に入り小売価格の下落は顕著となり、小売物価統計(総務省)によると350ML缶は1996年には220円で販売されていたが、2005年には203円と約8%下落した。

低価格を訴求するDS、SMでの酒類購買が拡大すると、それら業態と価格を合わせる事ができない一般小売店での購入は減少し、廃業につながった。

一般酒販店からの転業が多かったCVSも、2000年代にはほぼすべての店舗で酒類販売が可能となり、店舗当たりの販売数量は大幅な減少となった。SMは2000年までは限られた店舗でのみ酒類販売がなされていたが、2005年以降ほぼすべての店舗で酒類販売がおこなわれ一店舗当たりの販売数量は減少したが、酒類販売における最大のチャネルとなった。一方、酒DSである量販店はSMの3~2.5倍の売上高があるが、2010年には05年比で約20%販売量を減少させている。DSの品揃えが酒類中心であることと、SMでも特売でDSと同程度の価格での販売が行われるようになり、消費者にとって購買場所としての魅力が減少した。また、DSはSMと比較して企業としての規模が小さく、卸、メーカーに対する交渉力が低く、加えて「行き過ぎた安売り」に対する行政指導により、過度な低価格化が困難になったこともDSの魅力を低下させた。

以上から、CVSやSM、DSの拡大という一般的な小売業態の変化と、2000年代の酒類小売免許に関する規制緩和により、酒類販売においてはその中心となる業態が一般酒販店から企業が経営するSM、CVSとDSに変化した。SM、DS、CVSの販売構成が拡大し、かつ企業当りの販売数量が極めて大きいことから、メーカー、卸はこれらチャネル、企業に営業活動をシフトさせ、キリンも「家庭用市場の中心は量販店(ここではSMやDSを指す)にシフトしています。量販市場に対する取り組み強化」(2000年キリン事業方針)という方針を打ち出す。

消費者の酒類購入の主要チャネルとなったこれら業態では、一般酒販店で見られた推奨販売がおこなわれず、ブランド力が消費者の選択に大きな影響を与えた。チェーン間の競争激化は価格競争を招き、メーカー、卸への値引き原資要求が強まっていった。すなわち、石井(2012)がチェーン・オペレーションの競争力の源泉とした「仕入れ面での規模の経済」が組織化された小売業で追及された。

本稿の対象とする期間において、表5のような価格改訂が行われた。

表5 期間中の価格改訂

2002年6月	発泡酒のメーカー値下げ	キリンが既存発泡酒より10円安い「極生」を発売。同カテゴリーで低シェアに留まっていたアサヒが全ての発泡酒商品を10円値下げし、各社が追随
2003年5月	発泡酒の酒税増税	伸長していた発泡酒について増税
2005年1月	メーカーによるオープン価格導入	メーカーが希望卸・小売価格を設定せず、流通が独自に設定するオープン価格制をキリンが導入。他社も追随
2006年5月	新ジャンル酒税増税	伸長していた新ジャンルについて増税
2008年2月	全商品メーカー値上げ	各社が原材料高騰を理由に全商品値上げ

5回のうち酒税法の改定に伴う値上げを除いた価格改訂を見てみると、2002年6月の発泡酒値下げはメーカー間の競争関係で発生したものであるが、2005年1月のオープン価格制導入は明らかに対流通政策のなかで採られた改訂である。また、2008年2月の改訂は原材料費の高騰を理由としているが、店頭価格の是正を図る意図もあり対流通政策と言えるが、その後も価格低下は続いた。

キリンは2002年に小売に対する販促費支出の「自主ガイドライン」を設定、また卸には販売量に応じ累進的に支払っていたリベートを廃し、配送や受発注の情報システムなどの機能に対して支払うリベート体系に改定する等、2001年以降の量販業態での価格競争に対して、値引き原資の削減・適正化により価格下落阻止を図ってきたが、価格下落を阻止することはできなかった。希望小売価格との乖離が大きくなり、小売りが価格を決定するオープン価格制を導入することで、「価格決定権」が流通にあることをメーカーが認めることとなった。

### 2.3 「売場実現力」— 消費者の購買場面への注力

表6は1997年からキリンがおこなった全国キャンペーンの一覧である。

1990年代、「ラガー」では「復刻、伝統」、「一番搾り」では「食」、「淡麗生」では「サッカー、野球」をテーマにしたキャンペーンが個別ブランドごとにおこなわれ、ブランドの価値をキャンペーンでも表現することが実施された。

一方、売場施策では「広告と連動」した「売場づくり」を目指す「クロス・マーチャンダイジング」という手法が採られた。「一番搾り」のTVCMで取りあげられた食材と「一番搾り」を売場でPOPを掲示し一緒に販売することにより、ブランド価値を消費者の購買時点で表現することがおこなわれた。

表6 全国キャンペーン一覧

	全商品	ラガー	一番搾り生	淡麗生	のどごし生
1997年		味な靴CP	森のコットCP		
1998年		復刻ラガープレゼントCP	中元ギフト できたて生直送CP 歳暮ギフト うまいを贈ろうCP		
1999年	ビール、発泡酒 大感謝祭CP (ビールギフト券)	復刻ラガー第2弾CP	中元ギフト できたて生直送CP 歳暮ギフト できたて生直送CP	キレ味お話しCP	
2000年		主義があるモノCP	どこでもうまい生サーバーキットCP	発売2周年チャレンジモニターCP	
2001年			どこでもうまい生サーバー+旬の食材 中元ギフトCP ビア樽2L+松坂肉 歳暮CP ビア樽2L+松菜ガニ	マリナーズグッツCP マリナーズグッツCP第2弾	
2002年	勝ちT CP	クワクワカー 一番飲んで欲しい人CP	中元CP ビア樽2L+本まぐる		
2003年		ビールがうれしい、あのグラスCP			
2004年		ビールがうれしい、あのグラスCP第2弾		サッカー代表に乾杯！CP 150徳本突破感謝CP	
2005年	選ぼうニッポンのうまいCP 選ぼうニッポンのうまいCP 秋冬			リニューアルうまさ実感CP サッカー代表応援勝ちTCP	
2006年	トリノオリンピック代表応援CP サッカー代表応援勝ちT勝ち樽CP 選ぼうニッポンのうまいCP	鯛の塩釜焼CP 「ビールファンの夢」プレゼントCP			
2007年	100周年ビールの先駆けCP サッカー代表応援勝ちT勝ち樽CP 選ぼうニッポンのうまいCP			新淡麗セットCP	
2008年	勝ちTCP オリピック北京大会応援CP 選ぼうニッポンのうまい！2008CP				のどごし 実感セットCP
2009年	勝ちTCP				

(キリンニュースリリースより)

「クロス・マーチャンダイジング」は消費者に売場でTVCMの内容を想起させることにより、小売にとっても広告と連動した売場づくりができ、相乗効果によってビール類と食材の売上が伸ばせた。キリンにとっては通常の定番売場だけではなく、大量陳列のスペースや生鮮売場、加工食品売場といった酒類売場以外での販売ができ、かつ価格によらない販促提案ができるという点でメリットがあった。

2002年以降、キャンペーンが「食」や「サッカー」をテーマに全商品を対象に実施されるようになった。キャンペーンが全商品を対象としたことは、単一ブランドでキャンペーンをおこなっても、小売には売上高に応じて売場スペースを配分するという考えがあり、「スーパードライ」以上の売場が獲得できないことから、「淡麗生」や「のどごし生」という有力ブランドを加えることで、トータルで売場スペースの最大化を図った。また、キャンペーンを企画する本社では、流通への価格対応の販促費増加にともない、複数あるいは全商品を対象としたキャンペー

ンを実施することで、販促費、広告費の削減を図ろうとした。

キリンは2000年ころより小売間で激化してきた価格競争への対応をできる限り回避し、ブランド力で勝る「スーパードライ」から売場シェアを奪取していくために、「価格営業から価値営業」という方針のもと、「売場づくり」提案を進めた。

そのなかで、大きな力を持ったのが2002年に設立されたキリン・コミュニケーションステージ社(以下KCS)であった。KCSは、「量販店の店頭におけるキリン商品のマーチャンダイジング活動を主たる業務」とし「量販チェーン本部における商談を担当するキリンの量販担当営業との役割分担を明確にし、それぞれの専門性を高めてノウハウを蓄積する」(2002年8月5日キリンニュースリリース)ことを目的として設立された。販促キャンペーンや「クロス・マーチャンダイジング」を店舗ごとに売場実現していくことにより、「売り場の奪い合いを少しでも優位に進める決め手になる、売り場作りの「提案力」と「実行力」(日経情報ストラテジー2006年6月号)をKCSは会得していった。

「2.2 価格決定権」で分析したように、SMやDS業態における「価格決定権」は小売企業側に移っており、キリンとしてはKCSの力によって店舗レベルで、質・量において競合を凌駕する「売場実現力」を発揮し、販売量シェア以上の「売場シェア」獲得を目指した。SMは企業として組織化されており、店舗当りの販売量も多いことから、効率的な営業力投入が可能であった。

一方、今後、SMやDSの店舗数はますます拡大していくと認識しており、それらの店舗・売場にキリン社員で限なく対応すれば、固定費の大幅増となることから、労務費コストを抑えかつ広範なフォローを進めるため、本部での商談はキリン社員、各店舗での売場づくりはKCSの契約社員によって行うこととした。

CVSについてはチャネルとして販売構成は大きい店舗当りの販売数量も小さいことから、営業力を店舗単位まで投入することは非効率であった。またCVSは売場スペースが限られており、品揃えは本部で管理され「売場実現力」を発揮する余地はなかった。CVSに対しては、チームマーチャンダイジングによる「限定商品」(2002年のセブン・イレブンでの「まるやか酵母」)発売等の本部対応がおこなわれた。

#### 2.4 「営業支援」―営業活動を支える仕組みづくり

2001年には「酒類免許緩和も踏まえ、急速に変化する事業環境の中で、よりお客様に近づく事業体制を目指」(2001年9月13日キリンニュースリリース)し、キリンは営業組織の大幅刷新をおこなった。全国系量販業態(全国型のSM、CVS)への営業戦略の一貫性を強化するために、本社に全国系量販企業本部を担当する広域流通部を新設、地域でも量販業態への営業強化のため全国の10地区本部に流通部を設置した。同時に、営業支援活動を強化するために、「購買データ収集・分析、リテールサポート、ノウハウ開発、コンサルティング、営業におけるナレッジマネジメントの基盤整備」を目的に、本社に営業開発部を新たに設置した。量販業態重視の方針のもと、営業組織を強化するとともに、量販企業への提案や店舗活動をサポートする組織を同時に設けた。

量販業態でのキリンとKCSの連携した活動が進められる中で、「このような買い場(キリン社では消費者視点から売場を買い場と称した)を作ったら売れ行きが上がった」…といった成功例が出てきている。これを「教科書」として、積極的にほかの成功事例を試してみることを進

めた。…どれだけいろいろな提案ができるか、引き出しの多さが必要になる。営業担当者も情報共有が重要と感じるようになった。」(日経ビジネス, 2006年4月10日号)このような営業現場の変化をもたらしたのが、2003年に稼働した「キリノロジー (Kirinology)」と称する営業支援システムであった。

キリノロジーはKCSの発足を受けて、「データ中心」の従来の営業支援システムを、「新たな営業活動スタイルへの変革に向けた仕組み作り」に変更することを担った。「トピックスという営業活動の共有化の仕組みでは日々営業担当が活動事例を入力し、社長を含め社員全員が参照・コメント入力等を実施し、営業活動情報を共有している。このことで、過去にはクローズしていた営業個人人の知識・スキル・ノウハウが開示され、生きた情報として活用されている」(「キリン情報システム発展史」キリンビジネスシステム 2008年)となった。

「トピックス」は大きな力を発揮し、「毎月2,000件、一日にして100~130件に上る「トピックス」の書き込みが、現場の営業担当者から自然に集まるようになった。トピックスを書き込んでいるのは、小売店の売り場を回り、店員と一緒に売場を作っているキリングループの現場の営業担当者たち。一日100件の書き込みは、イコール、一日に100件集まる「現場の知恵」なのだ。「お客様にこんなお褒めをしたら売れた」「こんなPOP(店頭販促)広告を付けたら反響があった」「テレビCMに似せた売場を作ったら商品の動きがよくなった」など、キリノロジーへの書き込みは多岐にわたる。こうした成功事例はキリノロジーを介して瞬時に全国の拠点に伝わり、良いものはすぐに真似してどんどん売場を広げていく。…なかでも、これだけは営業担当者全員が見ておいたほうがよいという「使えるトピックス」は、キリノロジーを運営する営業開発部が「必見」の情報として選別。現場の営業担当者にとって自分の書き込みが「必見」に選ばれることは名誉なことだ。自分のアイデアが一気に全国の売場に広がることになる。それが、書き込みをノルマ制にしなくても、自然にキリノロジーに知恵が集まる秘密なのだ」(日経情報戦略 2006年4月13日)

また、キリノロジーへのトップの関与が強かったことが、大きな効果を生んだ。2006年3月に社長に就任した加藤は、「キリンの営業ノウハウ、特に成功体験の共有化、ベストプラクティスのベータ化、ナレッジの横展開であるキリノロジーこれも大きな役割を果たしました」(マーケティングホライズン 水口健次氏によりインタビュー 2007年8月)と述べ、「コメントを書き込んだ。一日30分と時間を決め、全国からの投稿を丹念に読み、労をねぎらいつつ、自分の営業体験に基づいた実践的なアドバイスまで書き込んだ。」(日経戦略 2006年6月号)

以上のように、キリノロジーは営業担当者が個人で持っていた「暗黙知」を、全社で共有される「形式知」に変換していった。また、組織ヒエラルキーにかかわらず全ての構成員が、自由に情報を入力・出力することにより、組織内の「情報共有化」がおこなわれた。キリノロジーのなかで共有化され「情報」が、現場で使われることにより、「知識」の精緻化と普遍化が進み、組織内に「資産」として蓄積されていった。

### 3. まとめと課題

#### 3.1 まとめ

ブランドが「キリンビール」「アサヒビール」であった時には、それぞれが同一の「ビールの価値」を体現していた。「スーパードライ」が発売され、「元気」「止渴」「報酬」という価値を



強調するブランドづくりがおこなわれたことで、「キリンビール」はあいまいなブランドとなり、キリンも「ラガー」「一番搾り」を商品ブランドとしての価値を明確化する必要に迫られていた。

一方、小売業の量販業態化や組織（企業）化という流通の変化により、従来メーカーにあった「価格決定権」は流通、特に量販企業に移っていた。流通にとっては強いブランド力をもつ「スーパードライ」の売場での露出を最大化することが、売上、利益の極大化につながり、これにキリンが対抗していくためには販売シェア以上の売場シェアを獲得する必要があった。

キリンは複数の有力ブランドを持っていることが競争関係での強みであり、それを活かすため、各ブランドの価値を各々規定し組織内での共有化を図った。ブランドの価値は広告やキャンペーンで表現されるとともに、消費者の購買時点である売場でも表現され、消費者への伝達、浸透を進めた。一方、売場での価値表現は「売場づくり」でも、価格に依らない有効な施策として効果を上げた。さらに、店舗に密着したKCSの活動が「売場づくり」の能力を高め、キリノロジーが「形式知」として組織に共有化させる仕組みを作り上げた。

低価格化の流れの中で創出された発泡酒・新ジャンルでも、ブランドの個別価値づくりが行われるとともに、「売場づくり」の力が相乗的に発揮された。

ブランド価値にもとづく一貫した製品、広告、売場作り（4P）により各ブランドの個性を明確にし、消費者に「スーパードライ」とは違う価値を持つブランドであることを認識させていった。消費者がブランドを自ら選択する家庭用市場において、「スーパードライ」とは違う価値を持つ複数ブランドで消費者ニーズに対応しシェアを向上させ、それが市場全体での首位奪還につながった。

「マーケティング戦略論」の視点から、高嶋・桑原（2008）は、「マーケティング・ミックスを考える目的の1つは、各要素（4P）を統合的に捉え、一貫した戦略として展開すること」であり、「各要素の一貫性が得られない原因として、製品、広告、チャネルなどの意思決定がそれぞれ独立した問題として決定されていることがある。」とし、解決のためには「意思決定をマーケティング・ミックスとして一貫した戦略にまとめること」としている。

一方、「ブランド論」の視点から、青木・恩蔵（2004）は「企業はブランドを通して一定の価値の提供を消費者に約束し、…ブランドを通じた価値の提供の約束（promise）とその実行によって形成された絆（関係性）をベースにしてこそ、（消費者の「買い続ける」という行為を前提とした）「売れ続ける仕組み」ができあがる」とし、「実行」は「さまざまなマーケティング活動」としている。

キリンの事例では、マーケティング・ミックスの「一貫」はブランドにあったと言える。また、ブランドの「実行」は4Pという形で具体化された。すなわち、キリンのマーケティング活動はブランドを基軸として統合しておこなわれたことで大きな効果・成果をあげ、また、ブランドを基軸として統合されたマーケティング活動により、ブランド価値がブランドの中にエクイティとして蓄積されていった。キリンの成功は、「淡麗生」「のどごし生」の成功、KCSによる売場活動、キリノロジーの効果という個々別々の要素ではなく、「ブランドを基軸としたマーケティング活動の統合」によるものと言える。

### 3.2 課題

キリンが2009年に首位奪還を果たした要因について分析してきたが、同時に「キリンの課題」

と「ビール類業界の課題」が内在していたと考える。

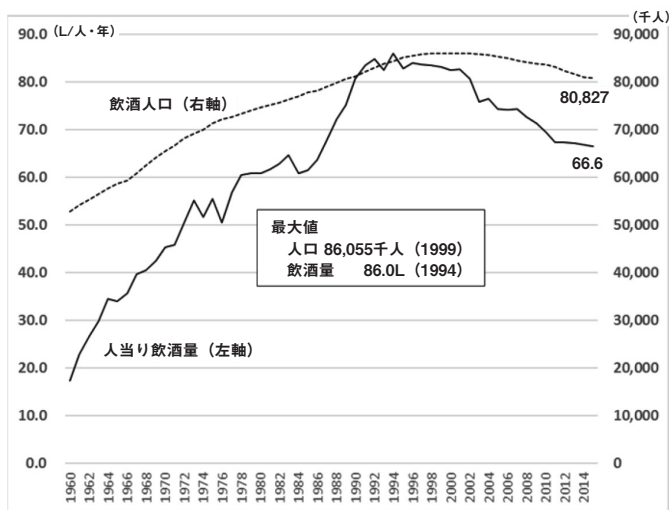
#### ■キリンの課題

キリンは2009年に首位を奪還したが、翌年には再びアサヒが首位を奪い返し、その後彼我の差は広がった。なぜ、キリンはアサヒに再び首位を奪われてしまったのか。その原因は何であったのか、原因を生んだ要因がキリンの採ってきたマーケティング活動の中にあったのではないか。

#### ■ビール類業界の課題

ビール類の消費量は1994年をピークに減少している。ビール類の消費量は、飲用率の高さから「飲酒人口一人当たり飲酒量×人口」で規定できる。図12のように飲酒人口（20歳～69歳）は2001年をピークとして、一人当たり飲酒量も1994年をピークに減少している。

図12 飲酒人口と一人当たり飲酒量の推移



(ビール各社発表「課税移出数量」、総務省統計局「総人口表」より)

ポーター（1980）は衰退の原因として「人口の変化」とともに「ニーズの変化」を挙げている。2000年代のビール類業界は、両要因によって衰退期に入ったと言える。一人当たり飲酒量の減少という「ニーズの変化」はなぜ起こったのか、その原因はビール会社間の競争関係の中に内在していたのではないだろうか。

#### 1) キリンの課題

キリンがおこなってきた販促キャンペーンを継時的に見ていくと、2005年の「選ぼうニッポンのうまいキャンペーン」以降、全商品を対象としたキャンペーンが主となった。「選ぼうニッポンのうまいキャンペーン」は各都道府県の特産品が当たるというキャンペーンで、当初、「一番搾り」の中元・歳暮ギフトを対象として実施されていた「うまいを贈ろうキャンペーン」をベースに、その後、地域密着という営業方針のもと全商品を対象に毎年実施されるようになる。また「淡麗生」の価値を具現化させていたサッカーを、サッカーワールドカップ日韓大会が開催

された2002年には全商品を対象としたキャンペーンテーマとし、2006年のワールドカップドイツ大会以降は全商品を対象に毎年実施した。

「売場づくり」が営業施策として効果をあげたことから、営業活動の強い武器とされるようになった。「売場づくり」を実現していくためにはテーマが必要であり、「食」や「サッカー」は他社が真似できないテーマであったため、キャンペーンや売場づくりで「使いやすい」全商品に使われていった。しかし、「食」で表現した「開放感」「休息感」「幸福感」は、「ラガー」や「淡麗生」、「のどごし生」のブランド価値とは相容れないものであり、「サッカー」の「元気」「開放」は「一番搾り」「ラガー」とは相容れないものである。購買の際、消費者はブランドを選択しており、そのブランドが固有の価値とは異なる「売場づくり」の中で表現されていることは、消費者に困惑を与えるだけでなくブランド価値を希薄にすることにつながった。

当初、「売場づくり」はブランド価値を表現する手段であったが、営業活動で効果をあげたことから、キリンの強みであった「ブランドを基軸としたマーケティング活動の統合」が、「売場づくり」のためのブランド活用に変化し、「売場づくり」が目的化した。

また、表7のように「売場づくり」のために2002年以降多くの新商品が投入されたが、一方では終売品も多くなり商品が短命化した。「売場づくり」に鮮度感を持たせるために新商品が求められ、売場シェアを獲得するため競合と同様の新商品が求められた。

表7 ブランド数と新商品・終売ブランドの推移

	ブランド数	新商品数	終売品数
1997	13	2	3
1998	14	3	2
1999	13	1	2
2000	12	2	3
2001	14	2	0
2002	17	5	2
2003	21	4	0
2004	26	7	2
2005	27	2	1
2006	24	2	5
2007	29	7	2
2008	30	4	3
2009	26	4	8
2010	25	4	5

(キリン Date Book 2010)

KCSのマンパワー（質、量）と、キリノロジーでの「知識」の共有によって形成されたキリンの「売場づくり」は、競合が同様の組織やシステムを作ることで、「仕組み」としての優位性を保っておくことは困難になった。また、競合と日々おこる売場獲得競争や、小売から常に求められる他企業・他店舗との差異化要求が、「売場づくり」にキリン社の持つ資産（ブランド価値、新商品開発、サッカーのスポンサーシップ、成功したキャンペーン等）を総動員させることを必要とした。まさに、高嶋・桑原（2008）が指摘している「担当部門の専門性の追求」が一貫した戦略を阻害するという現象が、「売場づくり」によっておこった。

ハメル、プラハラード（1995）はコア・コンピタンスを、「顧客に対して、他社には真似のできない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的な力」と定義し、技術開発力や生産方式、

物流とともに、ブランド、共通の価値観にもあるとしている。キリンの事例では、「価値が明確に規定された(=他との違いが明確な)複数のブランドを基軸に、共有化された知による売場実現力」がコア・コンピタンスとなり得たにも関わらず、ブランド間の価値の違いが希薄となり複数の有力ブランドを持つという強みが失われ、「売場づくり」は競合がキャッチアップできる「仕組み」となってしまった。

ブランドと顧客の関係性から、「コンタクト・ポイント」の重要性を論じたデイビス、ダン(2004)は、「企業はブランドを中心とした企業文化づくりに努めるべき」とし、そのためには「ブランド浸透プログラム」と「新たな組織構造」が必要であると指摘している。まさに、「ブランドを基軸」として活動するプログラム、企業文化がキリンには必要であった。

## 2) ビール類業界の課題

恩蔵(2009)は「成熟化が市場の成長性に光を当てているのに対して、コモディティ化では製品やサービスの差別化水準に光を当てている」とし、市場でおきる「成熟化」と「コモディティ化」は異なる事象としているが、「成熟化市場ではコモディティ化も生じやすい」ともしている。

また、コモディティ化について、栗木(2009)は「市場において、類似の製品やサービスが数多く存在するなかで、企業が価格に訴える競争から脱することができず、利益水準が低下する現象を指す」とし、楠木(2010)は「最後に残る差別化可能な価値次元は、価格である。価格以外の次元で差別化できず、顧客が価格だけを基準に購買の意思決定をする。これが完全にコモディティ化した状態である」としている。

「成熟化」を「成長性」で捉えると、ビール類の市場は総市場が縮小しているとともに、総市場を規定する一人当たり消費量も減少しており、明らかに「成熟化」と言える。一方、「コモディティ化」を恩蔵や栗木、楠木の規定にもとづき「低価格化」と「差別性」で捉えると、「低価格化」は顕著であり、1) キリンの課題で挙げた「類似した新商品の多発と短命化」は競合にも当てはまり、「差別性」が失われたことと言える。しかし、一方、ビール、発泡酒、新ジャンルの各カテゴリーでは上位ブランドへの集中が進み、下位ブランドとの「差別性」が認識されていたと見ることもできる。

青木(2011)は脱コモディティ化の戦略対応を整理するなかで、ブランドを通じて消費者との絆を強化し、その価値をさらに拡充することが脱コモディティ化につながるとしている。その視点からみれば、ビール類市場では既存ブランドと消費者の絆は強まっているように見える。しかし、石井(2010)が論じている脱コモディティ化への対応では、ブランドと消費者の絆の強化とともに価値の拡充があるが、ビール類の有力各ブランドについて見れば、「既存市場のなかに新しいニーズを見つけ、あるいはつくり出し、そのニーズに応えるブランドをきちんと対応させる」ことはできていない。

一方、井上(2011)はブランド・ロイヤルティの議論を整理するなかで、「行動的にはロイヤルな顧客も、その反復購買の理由が他に魅力的な選択肢がない」ならば「態度的なロイヤルティの欠如した「偶発的な購買者」としている。

ビール類市場で見られる「新商品の多発と短命化」「既存有力ブランドへの集中」は、「新商品に魅力を感じず、慣れ親しんだ既存品を習慣的に選択している」のであり、消費者はブランド間の「差別化」に関心を持たなくなった結果と言える。

消費者が「差別化を捉えなくなった」と言うことは、消費者にとって「差別化」された差が

認識できないほど微差になったということと、消費者がメーカーから提案される「差別化」自体に関心を持たなくなるという二つの要因がある。上位ブランド集中は、後者の要因に起因するものと言える。

「ビール類市場の低価格化」には、小売企業間の競争による店頭価格の低下と、メーカーが発泡酒・新ジャンルカテゴリーをつくりあげた二つの「価格低下」がある。「2.2 価格決定権」で分析したように、価格決定権を持った小売は、企業間、店舗間の激しい競争のなかで店頭価格を低下させていった。一方では、メーカー自ら酒税法の酒類間の税率差を利用し、発泡酒・新ジャンルという「ビール代替品」を生み出すことにより、ビール類全体の低価格化を進めた。アサヒ以外のメーカーにとって、ビールで絶対的優位にある「スーパードライ」に対抗していくためには、「ビール代替品」により価格戦略を展開していくことが一番有効な戦略であった。また、消費者にとっても、ビール会社が開発した商品という保証があり、かつ「ビールより安い」は分かりやすい「差別化」と捉えられた。

発泡酒・新ジャンルがカテゴリーとして形成されるなか、両カテゴリーではキリン、アサヒの競争関係はビールとは違う様相となった。ビールで強いブランド力を持つ「スーパードライ」が「アサヒ」という企業ブランドと共に消費者のロイヤルティを形成していたのであれば、発泡酒・新ジャンルでもその企業ブランド力によって相応のシェアを獲得したものと考えられる。しかし、発泡酒・新ジャンルにおいて、キリンが「淡麗生」や「のどごし生」により「アサヒ スーパードライ」から顧客を奪取していったことは、消費者の選択がビールから発泡酒・新ジャンルに移る中で、企業ブランドスイッチが起こったということであり、企業ブランドに対し消費者が「態度的ロイヤルティ」を希薄にしていたことによるものである。

また、発泡酒・新ジャンルの形成により、価格という垂直軸での多カテゴリー化は進んだが、価値の多様化という水平軸での多カテゴリー化は多くは進まなかった。消費者は発泡酒・新ジャンルに対し、「淡麗生」が顕著なように「ビール代替」という価値は求めたが、多様な価値提案への関心が低く、これはビール類全体に対する関心の低下の表れのひとつと言える。

一方、ビール各社はビール類市場の縮小に際し、キリンが「総合酒類への取組み」を標榜し「ビール・発泡酒にチューハイなどを加えたローアルコール・ビバレッジ市場で、確固たるリーディングカンパニーを目指す」(2002年キリン事業方針)とし、アサヒも「ビール・発泡酒市場については、2003年も大きな需要増は期待できず、…トータルでは横這いから微減で推移する」との認識のもと、「総合酒類事業における“魅力づくり”の年と位置づけ、これまでビール・発泡酒市場で築き上げてきた競争力に、昨年築き上げた総合酒類体制、新商品開発体制を加えて、新しい発想、新しい提案による変化を先取りした活動を展開」(2003年アサヒ事業方針)としている。各社とも、事業分野をビール類からワインや洋酒、焼酎へと拡大し、それらの分野でビール類では取込めなかった価値の取り込みを目指した。結果、ビール類での新しい価値提案に対する関心が、低下してしまったことは否めない。

ビール類市場を、コモディティ化を規定する「差別化」と「低価格化」という二つの視点から分析してきたが、メーカーが提案するブランド、商品の「差別化」に対する消費者の関心の低下、またビール各社が発泡酒・新ジャンルカテゴリーをつくり出すことによっておこなった「低価格化」から、ビール類市場はコモディティ化が進展したと見なされる。

青木 (2011) は「脱コモディティ化のための戦略対応」について、各研究者の成果を10項目に整理しているが、共通することは「価値」をどのように定義し創造していくかにあるとしている。石井 (2010) は、「マーケティング・マネジメントは、第一に、生活者との接点で、価値をつくり出す仕事を担っている」としている。ブランドの価値はメーカーから提案、提供されるものであるが、それを受容するか否かは消費者の判断であり、その意味からブランド造りはメーカーと消費者のキャッチボールによってなされる。

ビール各社は消費者に既存ブランドを超える「驚き」や「新鮮さ」のある価値提案を十分にできず、価値創造のキャッチボールが成立していない。一方で、発泡酒、新ジャンルというカテゴリーを使って「価格」訴求できる商品の開発をおこなったが、それらは、「ビールに対して安い」ということを主張するもので、ビールの各ブランドの価値を超える提案はほとんど無かった。新しい価値を付加できる「プレミアム化」ではなく、安いゆえの理由をつける「エコノミー化」が、価値つくりを困難なものにしたとも言える。

#### 4. 最後に

筆者は2010年まで麒麟に在籍し、アサヒに業界首位の座を奪われた2001年にはマーケティング部担当部長（副部長）として、マーケティング戦略の企画、立案を担っていた。2位転落が明らかになった2002年3月に開催されたIR説明会に説明者として出席した際、アナリストから「嗜好品業界でトップから転落した企業、ブランドで、再び再び咲いたところは皆無」とまで言われた。本稿は、その時の思いをもとに、麒麟が再び首位を奪還した要因は何であったのか、また、その過程で発生した問題はその後何をもたらしたかを分析しようとしたものである。

ビール類メーカーは酒類製造免許という高い参入障壁の内にあり、また、各社は同水準の開発・調達・生産・物流・販売の機能を有している。すなわち、同一条件下で少数による競争がおこなわれる業界であり、「ブランド」とともに「ブランドを基軸としたマーケティング活動」が優勝劣敗を決するといえる。

そのような競争関係のなかで、「ブランドを基軸としたマーケティング活動の統合」により麒麟は首位奪還を果たしにもかかわらず、それがコア・コンピタンスとはならなかった。またビール各社は「コモディティ化」を招くような競争に陥った。両者に共通するのは、その視点が「対競争」「対流通」にあり、ブランド選択と購買をおこなう「消費者」への視点が希薄となっていったことによるものと考えられる。

価値の創造者であるメーカーは何をすべきかについて、ビール類業界の事例は大いに示唆を与えるものである。

以上

#### 参考文献・参考資料

##### <参考文献>

- D・Aアーカー (2011) 『カテゴリー・イノベーション』日本経済新聞出版社。
- D・Aアーカー (1994) 『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社。
- D・Aアーカー (1997) 『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社。
- 青木幸弘・恩蔵直人 (2004) 『製品・ブランド戦略』有斐閣。
- 青木幸弘 (2011) 『価値共創時代のブランド戦略』ミネルヴァ書房。
- 石井淳蔵 (2012) 『マーケティング思考の可能性』岩波書店。

- 石井淳蔵 (2010) 「市場で創発する価値のマネジメント」『一橋ビジネスレビュー』2010年SPR号.  
井上淳子 (2011) 『価値共創時代のブランド戦略』ミネルヴァ書房.  
恩蔵直人 (2009) 『顧客接点のマーケティング』千倉書房.  
恩蔵直人 (2009) 『コモディティ化市場のマーケティング論理』有斐閣.  
楠木建 (2010) 「イノベーションの『見え過ぎ化』」『一橋ビジネスレビュー』2010年SPR号.  
栗木契 (2009) 「コモディティ化はいかに回避されるのか?」『国民経済雑誌』2009年3月号.  
小林哲 (2009) 「酒類業界の流通再編と取引制度改革」『シリーズ流通体系 流通チャネルの再編』中央経済社.  
スコットM.デビス, マイケル・ダン (2004) 『ブランド価値を高めるコンタクト・ポイント戦略』ダイヤモンド社.  
高嶋克義・桑原秀史 (2008) 『現代マーケティング論』有斐閣.  
G・ハメル, C・K・プラハラード (1995) 『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞出版社.  
水川侑 (2002) 『日本のビール産業-発展と産業組織論』専修大学出版局.  
M.E.ポーター (1980) 『競争の戦略』邦訳:ダイヤモンド社.  
南方建明 (2010) 「酒類小売規制の緩和による酒類小売市場の変化」『大阪商業大学論集』第6巻第1号.  
山口一臣 (2010) 「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」成城大学『経済研究』189号.  
山口一臣 (2010) 『米国ビール業界の覇者』文真堂.

<参考資料>

- キリンビール (キリンホールディングス), アサヒビール, サッポロビール, サントリー 「ニュースリリース」.  
キリンビール, アサヒビール, サッポロビール, サントリー 各年『課税移出数量発表資料』.  
キリンビール (キリンホールディングス), アサヒビール 各年『決算短信』『有価証券報告書』『決算説明会資料』.  
キリンホールディングス 『Date Book』2009, 2010年.  
アサヒビール, アサヒグループホールディングス 『FACTBOOK』2010, 2011, 2012年.  
キリンビール 『社史』1957, 1969, 1985, 1999年.  
キリンビール 『流通向け年初パンフレット』1998, 1999, 2000, 2001, 2002年.  
キリンビジネスシステム 『キリン情報システム発展史』2008年.  
ビール酒造組合 『市場動向レポート』.  
発泡酒の税制を考える会 『発泡酒市場動向レポート』『新ジャンル商品の課税移出数量』.  
国税庁 各年『酒のしおり』, 平成22.18.14年『酒類小売業者の経営実態調査』.

[うめの まさとし 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院客員教授]

[2016年5月6日受理]