

キリンとアサヒの因縁の戦い

－日本ビール市場における製品開発の事例研究ⁱ－

孫 淑 紅

Competition between KIRIN and ASAHI
: The Case study of the Product Development in the Japanese Beer Market

Sun Shuhong

キーワード：製品開発，マクロ環境分析，消費者分析，競争相手分析

1. ケースの狙い

企業経営戦略の本質は、いかに競合他社に対して競争上の優位性を確立し、それを維持させるかという点である。そして、製品開発は、企業競争優位を獲得し、企業を安定的に成長させるためには欠かせない基本的な手段である。本ケースは、日本ビール市場において、キリン社に焦点を当てる。特に、いくつかの製品開発事例を通じて、キリン社の製品開発戦略を明らかにする。さらに、キリンとアサヒの長年に渡る競争を考察することで、製品開発とマクロ環境分析の関係について検討する。

2. ケーススタディⁱⁱ

2-1. 百花繚乱の日本ビール市場

日本のビール売場に足を運んでも、ブランドが多く、カテゴリー（種類）も多くて、その違いが分からない人が多い。

ⁱ 本稿は、経営学部1年生、2年生に対する授業の講義に加筆、修正を加えたものである。

日本の「酒税法」における酒類の種類・品目の分類の相違であり、①使用原料、②麦芽使用率の二面から定められる。これを基準に日本では、ビール市場が「ビール」、「発泡酒」、「新ジャンル（第3のビール）」という3つの部門に分類されている。

① ビール

酒税法上「ビール」に分類されるためには、使用できる原料は麦芽やホップ、米、とうもろこし、澱粉等に限定されている。しかも、麦芽使用率も2/3以上が要求されている。

ビールがそれまで日本の酒類のトップであった清酒を抑えて消費第1位となったのは、1959年のこと、それ以来40年間、ビールは日本酒類市場において、毎年トップの座を守り成長し続けてきた。

② 発泡酒

一方、「発泡酒」に分類されるのは、麦芽または麦を原料の一部とした発泡性を有する酒類である。麦芽使用比率25%未満のものが現在主流の発泡酒となっている。発泡酒は、副原料の制約がなく、麦芽または麦を使用してあれば他は何でも使用可能である。また、麦芽の使用割合に応じて酒税額が3段階となっており、麦芽の使用割合が50%未満の発泡酒の税額がビールに比べてかなり低額となる。

日本での発泡酒の誕生には、高い税率、そして1989年以降のビールの低価格競争など主な要因としてあげられる。

1989年、酒類販売免許が緩和され、大型ディスカウント店でもビールを扱うことができるようになった。これにより、これまでの小売店での希望小売価格での購入が減り、大店舗間での低価格競争が起こった。それらの競争は、卸売業者や生産メーカーへの値下げ要望となったのだが、そもそもビールはその小売価格のうち46.5%が税金で占められているので、値下げは難しい商品であった。また、国産ビールの値下げが難しいため、海外の安い輸入ビールを取り扱う店が急増し、日本の国内大手ビール企業は危機感を募らせていた。

ここでビールを値下げすることができる手段の一つとして、各社で研究が進められていたのが発泡酒である。

ii ケーススタディ部分の執筆にあたり、2006年から2009年までの『日本経済新聞』（朝・夕刊）、『日本産業新聞』、『日経MJ』（流通新聞）など、多数の新聞記事を参考した。大量であるため、省略した。

その流れの中で、1994年にサントリーが麦芽率を65%におさえた発泡酒「ホップス」を販売し、低価格を実現させた。翌年にはサッポロビールが麦芽比率25%未滿の「ドラフティー」を発売し、一層低価格に設定したことで、発泡酒は本格的な競争が開始されることとなった。当初は味がビールに劣ると評されながらも低価格が功を奏し、発泡酒の売り上げは好調だった。

発泡酒の魅力の第1は、「お手ごろ価格」である。消費者にとって、お手ごろ価格の発泡酒なら、気軽に楽しむことができる。

そして発泡酒の魅力の第2は、「本格派の味わい」である。麦芽が少ないことで、すっきりとした飲み口のよさと、キレのある味わいというメリットが生まれた。風呂上がりやスポーツで一汗かいたあとに、また、ゆったりとした休日の昼下がりなど、爽快感や清涼感を求めたいときには最適の飲み物と言われている。さらに、各メーカーが原料仕入れや製法開発などで企業努力を重ねて、本格派の味わいを追求してきたからこそ、発泡酒が世の中に認められたのである。

発泡酒の市場は、1994年の発売以来、伸び続け、売上が伸び悩む酒類の中では数少ない成長市場であった。ただ、2003年の増税以降は一転してダウントレンドとなり、年々大きく前年を割り込んでしまった。しかしながら、日本酒類市場において、現在もなお成長の潜在力があると期待されている。

③ 新ジャンル

新ジャンル（或いは第3のビール）とは、ビール、発泡酒とは別の原料・製法で作られたビール風味の発泡アルコール飲料の総称である。

2003年の酒税法改正前までは、同法の規定でビールよりも税率が低く抑えられていた発泡酒が売れ行きを伸ばしてきていたが、この税率改正に伴う値上げすることになった。消費者離れを懸念した各ビールメーカーは、より低税率（低価格）になるよう麦芽以外の原料を使用して作った、もしくは別のアルコール飲料を混ぜて作った、ビールや発泡酒と同じような味わいのアルコール飲料の研究・開発に着手した。

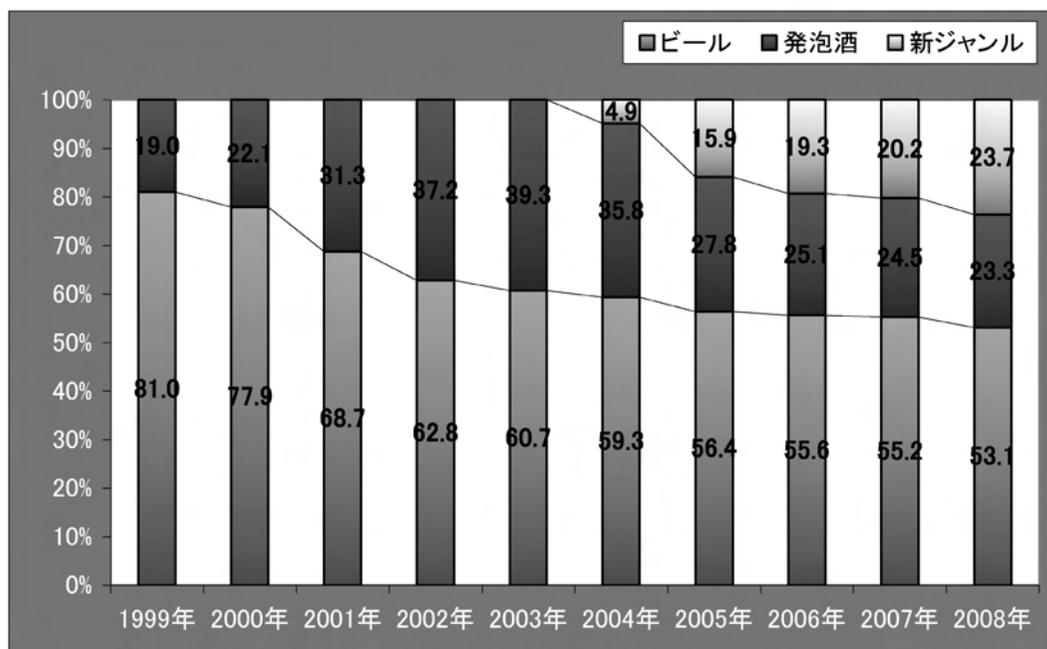
2004年2月にサッポロビールが発売した「ドラフトワン」が麦芽以外の原料で作った製品の第一号となった。それに続き2004年3月にサントリーから、ビールと麦焼酎をブレンドした「麦風」が発売された。その後、麦芽以外原料タイプのキリン「のどごしく生」、アサヒ「アサヒ新生」が続々と発売された。

新ジャンルのビールは、さっぱりした口当たりと、更なる低価格をセールスポイントとして、その勢力を伸ばしてくると、かつては安さが1番の特徴であった発泡酒の売上に影

響が出てくるようになり、発泡酒のシェアが第3のビールに奪われていく形となった。

特に近年、ビール、発泡酒市場が縮小していくのに対して、新ジャンル市場がどんどん拡大する傾向がある（図表1に参照）。

図表1. 日本ビール市場カテゴリー別のシェアの推移（大手5社計）



注：大手5社（アサヒビール、麒麟ビール、サッポロビール、サントリー酒類、オリオンビール）

出所：麒麟ホームページに掲載した「国内酒類事業データ集」より作成。

2-2. キリンとアサヒの因縁の戦い

① ビール部門における主力商品の「攻」と「守」（図表2参照）

キリン：120年間愛され続けた逸品「麒麟ラガービール」

1888年、麒麟ビールの前身、ジャパン・ブルワリー・カンパニーが東洋の靈獣「キリン」をラベルにして発売した麒麟ビール（現在のラガービール）。以来、超ロングラン商品として日本人の喉を潤し、世代を超えて親しまれてきた。「ラガービール」は高度経済成長の波に乗り、1976年にはシェアが63.8%と最高を記録し、キリン全体の売上高の8割を占めた。

70年代から80年代半ばまで14年間にわたり60%を超えるシェアを維持した。

図表2. ビール部門における主力商品の「攻」と「守」

アサヒ Asahi	VS	キリン KIRIN
<p>「スーパードライ」 1987年3月 発売 洗練されたクリアな味・辛口。「うまさ」,「鮮度」を強調。発売以来ビールジャンルで年間No.1の独走が続く</p>		<p>「キリンラガー」 1888年5月 発売 豊かなコク, 飲みごたえのあるビール。120年間日本の代表的ビール</p> <p>「一番搾り」 1990年3月 発売 最初に流れ出る一番麦汁だけでつくった, 贅沢なビール</p> <p>「ザ・ゴールド」 2007年3月 発売 「隠し苦み」が効いたコクのある飲み飽きないビール</p>

注 : ザ・ゴールド (キリン) は2009年3月に製造中止
出所: 筆者作成 (ビール商品の写真は各社のホームページより)。

アサヒ:「スーパードライ」の誕生

アサヒビールは、キリンビールと同様に日本を代表するビールメーカーであり、様々な逸品を製造した。その中に、1987年3月に日本初の「辛口・生ビール」としてデビューし、「時代の革命児」と呼ばれた「スーパードライ」は最も代表的な逸品である。当時ビールは「苦く重い」ものとされていた。当時は、日本人の食スタイルが一気に多様化に進み、食事とともに楽しむワインのようなアルコール度数の高いものよりも、軽快でスッキリした辛口を好む人が増えていた。アサヒはお客様が本当に求めている味を調べるために、合計5,000人の嗜好調査を実施した。その調査の結果から、のどごしのよい、軽快でスッキリとした味わいのビール作りを決定した。

遂に、辛口「スーパードライ」は誕生した。発売と同時に大ヒット商品となった。反響は予想を大きく超えるものであった。商品の生産が追いつかず、ついに品切れを起こしてしまい、前代未聞の「品切れお詫び広告」が新聞に出た。ビールの味に対する消費者の好みの変化を的確にとらえたアサヒの「スーパードライ」は、発売早々から爆発的な人気を呼び、初年度の販売数量は1300万ケースを超えた。翌年には前年比453%増と、ビール販

売市場では例を見ない大型ヒット商品となった。

スーパードライは「鮮度」にこだわり、「辛口」という提案で日本ビールの流れを変えた。以来、ビールのうまさと楽しさを広げ続け、その味は、現在の「ビールの味」の一つの基準ともなっている。

キリン：大型定番商品「一番搾り」の開発

アサヒ「スーパードライ」が大ヒットになったことで、60%台を維持していたキリンの市場シェアは1987年には56.4%へと落ち込んだ。シェア低落傾向に歯止めがかからず、1989年にはついに48.1%に低下した。キリンのビール事業戦略部は、「スーパードライ」の登場によって、抜本的な見直しを迫られた。

検討を重ねて決まったのは、大型定番商品の開発だった。「キリンのイメージをしっかりと持った最上の味の生ビール」を基本課題に導き出されたのが、日本人の洗練された味覚にあう「純粹」というキーワードであった。たどりついたのが、“上品なコクがあり”，しかも“のどごしが爽快”で，“後口がさっぱり”している一番搾りの麦汁だけで作るビールだった。こうして、この「一番搾り」というストレートなネーミングで発売されることが決まり、1990年3月、新大型定番商品「キリン一番搾り」はデビューした。

通常、ビールは一番搾りと二番搾りの麦汁からつくられる。仕込み工程で糖化を終えたもろみが麦汁濾過機を通り、自然に流れ出る最初の麦汁を「一番搾り」といい、その後から湯で洗い出す麦汁を二番搾りという。一番搾りはタンニン成分が少なく、上品でさっぱりした味わいをビールに与える。しかし、一番搾りだけで商品を作るとなるとコストアップは避けられない。一番搾りは価格差により品質期待感を抱かせるプレミアム商品にすべきという声が上がった。これに対し、商品開発チーム側は、プレミアム商品にしたら大型定番商品にはなり得ないと反論した。最終的に「お客様に価格以上の価値を提供する」ことを目指し、通常価格として販売することになった。

こうして売り出された「一番搾り」は市場に大きな話題を呼んだ。発売3ヶ月後には10万キロリットルの目標を早くも突発し、社員に対しては「一番搾り禁酒令」が出されるほどの売れ行きだった。販売量の急増に伴い、「一番搾り」の製造工場を7工場から11工場に増加した。今でもキリンビールの一つの代表商品である。

キリン：17年ぶりの大型新人「ザ・ゴールド」の宿命

2007年3月、キリンビールは本格的なビール分野の新製品「ザ・ゴールド」を発売した。この新製品は、ビールの本場のチェコに美味しさの原点を見出し、これまでと違った飲み

飽きない味わいを提案したのが特徴だ。「スーパードライ」を擁して、常にビール市場で50%のシェアを超えるライバルアサヒに、キリンは「キリンラガービール」と「一番搾り」、新ブランドを加え、3ブランドでアサヒの「スーパードライ」に挑むという考えだ。

「本場チェコのビールを味づくりのコンセプトにしたい！」そのため、マーケティング部商品開発研究所、新商品開発グループ主査の和田徹氏は、実際に現地に1ヶ月以上滞在して、ビールづくりを徹底的に研究した。

「ザ・ゴールド」はチェコ本場の美味しいビールづくりを再現するために、原料はチェコ産の麦芽100%使用する。通常、麦芽だけを使用したビールは満腹感を感じやすく、何杯も飲み続けられなくなる。また、麦芽を100%使用するなら、原料のコストが非常に高くなる。このため、日本国産ビールは高級品のプレミアムビールなどを除いて、副原料にトウモロコシやコメなどを使うのが一般的だった。「ザ・ゴールド」が目指したのは、麦芽100%でも飲み飽きない高品質のビール。チェコは世界有数のビール愛好国であり、国民一人当たりのビール消費量は年間157ℓと、ドイツを上回る。麦芽100%ビールがこれほどまでに飲まれているのは、単に国民性だけでなく、飲み飽きない味に仕上がっているからだ。

そこでキリンが取り込んだのは、味のバランスの見直しだった。美味しいビールはよく「味わい深い、コクがある、うまみがある」などと表現される。それを味覚的要素に分解すると、「甘味、酸味、苦味」となる。

まず、ザ・ゴールドの飲み飽きない味作りの秘密は、酸味と苦みを見直すことにあった。日本国産ビールはこれまで「生」を標榜してきた。しかし、ザ・ゴールドはそうはしなかった。その理由は「酸味」にある。生ビールは非加熱処理といって、醸造したビールの殺菌を加熱ではなく除菌用フィルターで処理する。その際、殺菌が進むようにビールを酸性化するため、味に微妙な影響を及ぼす。「ザ・ゴールド」はそれを避けるため、あえて生にしなかった。このことで、従来よりも酸味が弱く、飲み飽きない味を作り出すことができた。

もう一つポイントは「苦味」だ。原料のホップの苦みはビールの味作りに欠かせず、これまでも苦味を強調するビールが多かった。だが、ザ・ゴールドは「苦味を飲み飽きない味を引き出す“隠し苦味”と名付ける。

また、キリン「ザ・ゴールド」の容器は薄いゴールドと白を配色して、ビールの液色と泡をモチーフにしたデザインはシンプルで、「オヤジ臭さ」がない洗練された雰囲気は若い人のフィーリングにも合う。

「ザ・ゴールド」はビールの本格感を国外のチェコに求めた。これ自体が新しいビールのコンセプトと言える。

日本国内のビールブランドは長年、大きな変化がなかった。キリンビールにとって「一番搾り」以来、17年ぶりの新ブランドが市場に新風を吹き込む可能性は大きい。流通業界も「久しぶりの大型商品はビール不振の中でカンフル剤になる」と期待した。

「ザ・ゴールド」は発売当初、確かに流通業界の期待に応じた。販売量が増加し続けた。また、顧客の声を反映し、味覚とパッケージをリニューアルし、2008年3月上旬の製造品より順次切り替えた。金色と白のツートンカラーの上下を入れかえ、色調も修正することで、店頭での視認性を強化したほか、クリーミーな泡のイメージを強調し、新たな定番ビールとして一層の支持拡大を図った。

思わぬ結末だが、キリン「ザ・ゴールド」の販売数量が低減したため、2009年3月に製造を終了することになった。登場してから僅か2年だが、ピルスナービールの傑作として支持されたことがキリンビールの歴史に刻みおくべきである。

② 発泡酒部門における主力商品の「攻」と「守」(図表3参照)

戦局1 (キリン:「キリン淡麗(生)」VSアサヒ:「本生ドラフト」)

1998年には、キリンビールの発泡酒初参入となる「キリン淡麗〈生〉」を発売、同年の発泡酒市場のシェア50%を占める大ヒット商品となり、同時に発泡酒市場は大きく拡大した。販売量と売上が順調に伸びていた。

アサヒビールはこれまで、「ビールのまがいものである発泡酒は発売しない」としてきたが、「キリン淡麗〈生〉」の好調を無視することができなく、発泡酒市場に足を踏み入れた。2001年、アサヒビールが発泡酒市場初参入となる「本生」を発売した。しかし、この商品はキリンの「淡麗〈生〉」との競争の中で苦戦した。

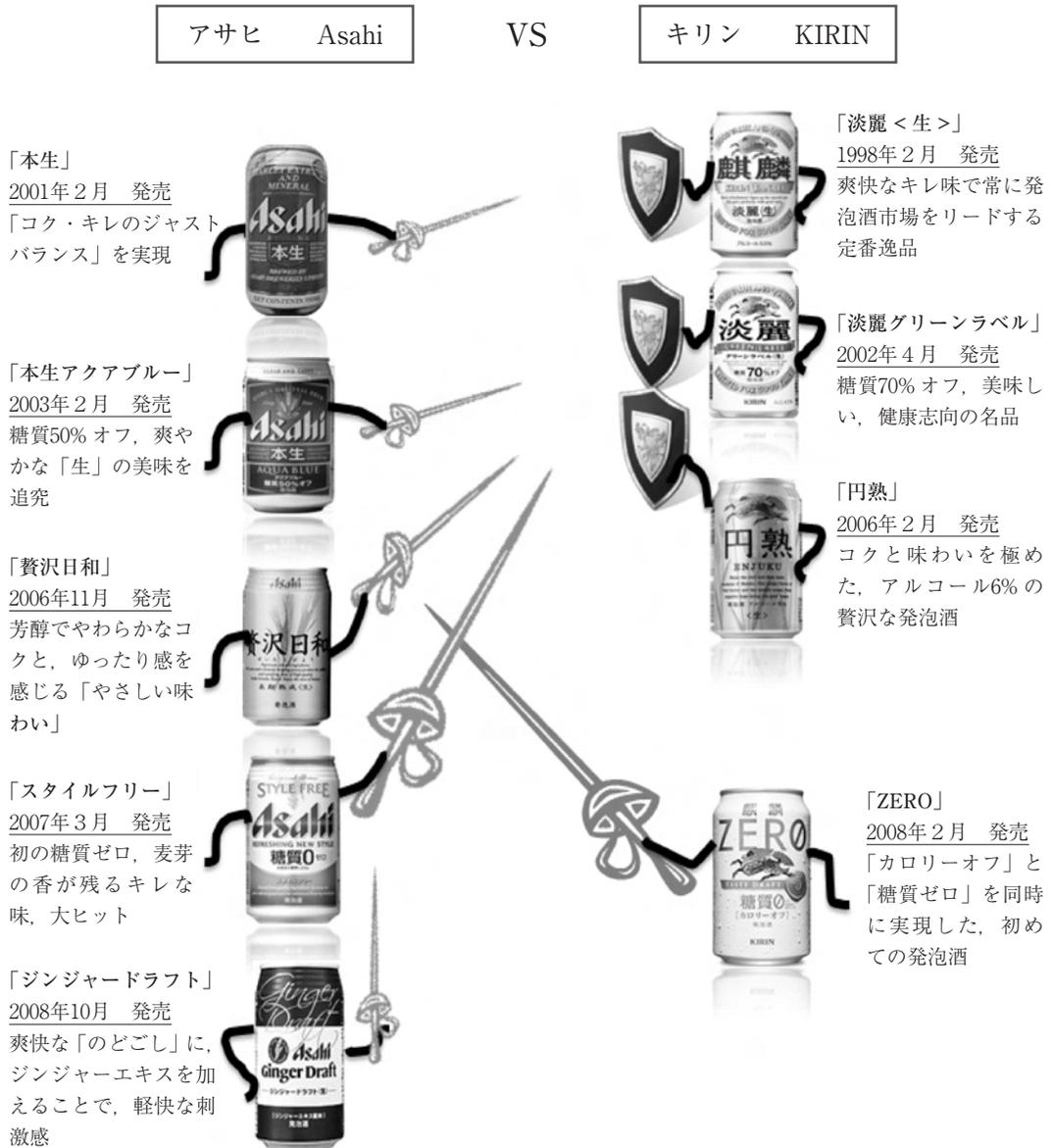
戦局2 (キリン:「キリン淡麗グリーンラベル」の画期的な誕生)

日本酒類市場において、糖質やカロリーを抑えた健康訴求型の発泡酒が人気を集めている。健康が気になる中高年男性から、美容志向の高い女性へと広がり、今や発泡酒市場全体のほぼ3割を占めるほどになった。その先駆けとなったのはキリンビールが2002年4月に発売した「淡麗グリーンラベル」であった。

同社マーケティング部の上野哲生主幹が中心となってこの商品開発に挑んだ。

「ライトビールではなく、『健康』をキーワードにした新しい発泡酒を開発させてもらえないか？」上野氏が同僚と一緒に上司に直談判したのは2001年のこと。米国では「バドワイザー」より、低カロリー版「バドライト」の方が売れているのに、日本ではライトと名の付くビール類が苦戦していたところだ。

図表3. 発泡酒部門における主力商品の「攻」と「守」



注1：本生（アサヒ）2007年1月出荷終了

注2：贅沢日和（アサヒ）2009年8月出荷終了

注3：ジンジャードラフト（アサヒ）2009年10月出荷終了

出所：筆者作成（ビール商品の写真は各社のホームページより）。

学生時代、大手消費財メーカーへの就職を望んだ上野氏は大学を卒業した1987年、キリンに入社。岡山工場などを経て、1997年からマーケティング畑に身を置いていた。キリンが初めて糖質をカットしたビールとして1999年に発売した「ラガースペシャルライト」などの商品の開発を担当したが、「『ライトは成功しない』という“常識”をなんとしても覆したかった」（上野氏）。

思いは届き、「健康をキーワードにした新しい発泡酒」の開発には即ゴーサインが出た。上野氏は「ライトがなぜ売れないのか」を徹底的に分析することから始めた。健康志向の大きな流れはあるが、ライトというと「薄い」、「物足りない」、「損した感じ」というイメージが付いて回る。

ライトビールの定義も「低カロリーなのか、低アルコールなのか、まちまち」。ターゲットも「女性向け、酒が弱い人向けと決めつけられがちだった」。2001年までの日本のビールと発泡酒を合わせた市場に占めるライトタイプの構成比も他社の商品も含め、僅か1%に過ぎなかった。

こうした課題を克服しようと、上野氏が設けた新製品の開発ポイントは3つ。まず、糖質は通常の発泡酒に比べて70%削減し、以前発売したラガースペシャルライト（50%削減）を超えること。次に、低アルコール飲料ではないことを明確にするため、アルコール度数は4.5%を下回らないこと。三つ目は、「淡麗」の名前に恥じない味に仕上げること。糖質を抑えるために澱粉を糖に変える工程の温度や時間を見直したほか、味を美味しくするために麦芽、ホップ、大麦、糖類の配合バランスを工夫した。

商品名は当初、「淡麗ライト」という案もあったが、「ライト商品ではなく、健康商品に位置付けるために、健康的でリラックスした開放感を与える緑色を缶のデザインに採用し、商品名もグリーンラベルにした」という。宣伝でも「ダイエット」、「キープスマート」といった美容を連想させる単語は一切使わず、「中高年男性から支持される商品として売り込むことに専念した」と上野氏は振り返る。

2002年4月、「淡麗グリーンラベル」が発売され、すぐに品薄になったほど大ヒット商品となった。「淡麗グリーンラベル」のブレイクスルーポイントは、あくまでも「糖質70%オフ」の機能がもたらす気持ちよさと、発泡酒ならではの爽やかな飲みやすさを前向きに表現することである。既存の商品との比較上で「ライト」と表現しない、つまり、「ライト」という言葉に感じるマイナスイメージを、絶対的な「プラスの価値」に転換することに徹したのである。

ネーミングとパッケージも、「糖質70%オフ」がもたらす気持ちよさ・心地よさを、「森」「自然」「安心」「安全」などの意味を持つグリーンに託してポジティブな価値を表現し、まさ

に「一気貫通」した商品を作ることができた。結果として、「淡麗グリーンラベル」が発売されると飛ぶように売れた。

その後、キリンは発泡酒市場のトップ地位を維持するために、2006年2月に「円熟」を発売した。これでキリンは発泡酒市場でも3本柱で、地位を守り、勝負をかけた。

戦局3（アサヒ：「本生（アクアブルー）」、「贅沢日和」、「スタイルフリー」で攻撃）

キリン「淡麗グリーンラベル」の大ヒットの衝撃を受け、アサヒビールは翌年糖質50%オフ「本生（アクアブルー）」を発売したが、販売量は大ヒットするキリンの「淡麗グリーンラベル」に大きく水をあけられた。

「本生（アクアブルー）」の追撃はあまりインパクトがなかったため、2006年11月にキリンの「円熟」味わいとデザインがほぼ同じ商品「贅沢日和」を発売し、2品目でキリンの「淡麗グリーンラベル」に猛追する。

しかし、「キリン淡麗<生>」とキリン「淡麗グリーンラベル」が発泡酒市場のトップの座を固く守っていた。このような市場の流れの中、2007年3月、アサヒビールはもう一品である強力な助手として日本発泡酒市場初の糖質ゼロの「スタイルフリー」を発売した。アサヒビールは11月発売した「贅沢日和」を第一弾、「スタイルフリー」を第二弾のテコ入れ商品と位置付け、キリンの“牙城”である発泡酒市場に攻め込もうとした。

「スタイルフリー」は今まで「糖質オフ」という曖昧なことを「ゼロ」表示ではっきりさせ、消費者に「これだ！健康にいい！」という意識を強くアピールした。この商品が大ヒットになった。一時期はキリンを上回り、発泡酒市場でのシェアが拡大していく傾向が現れた。

上述商品のほかに、2008年10月にアサヒはしょうが汁を入れ、刺激感が強くて、若者向けの「ジンジャーラフト」を発売したが、期待した結果にならず、2009年10月に出荷終了した。

戦局4（キリン：発泡酒市場を堅守するために、「ZERO」新参戦）

2007年3月にアサヒが発売した大人気を呼んだ糖質ゼロの「スタイルフリー」の前に、キリンは大変ショックを受けた。健康志向の発泡酒は元々自社が開発した領域なのに、ライバルが初の糖質ゼロ商品を発売したこと、しかも大ヒットになったことを非常に悔しく思った。そこで、キリンビールは、アサヒの「スタイルフリー」に対抗し、この領域の支配を奪還するために、2008年2月にもう一つの力作「キリン ZERO」を発売した。

発売したキリン「ZERO」は、糖質をゼロにすると同時に、「カロリーオフ」と表示できるよう百mmℓあたりの熱量を20kカロリー以下に抑えた。特に、アルコール分は3%と

低く、糖質に敏感な男性だけでなく、女性にも受け入れやすい味にすることで購入者のすそ野拡大を目指した。アルコール分を低くし、いろいろな生活シーンで楽しめるような軽い飲み口に仕上げた。つまり、苦みや飲みごたえよりも飲みやすさを求める消費者をとらえようとした。

上述したように、キリン「ZERO」の最大の特徴は、日本ビール系飲料市場で初めて「カロリーオフ」をうたったことだ。「世界を意識して、日本の醸造技術を誇れる商品を作ろう！」キリン「ZERO」の企画を担当した商品開発研究所の笠井隆秀主務は、上司からそう言われた。新製品は当時のビール市場で競争力を高めたいのならば、カロリーを最も低くすべきだと考えた。つまり、消費者がほかの商品と比較した上でキリン「ZERO」を買い続ける動機として、カロリーオフが必要だったという。

また、カロリーオフを実現する過程ではアルコール分を3%に下げるという妥当もあった。過去にライトビールで失敗したキリンにとっては難しい決断だったが、今回は消費者のニーズに合っていた。若者の酒離れの背景には、「酔っぱらうのはかっこ悪い」、「酔って疲れてしまうのは嫌」といったマイナスイメージもあるからだ。

さらに、カロリーを抑える一方で、味作りでは仕込みの段階で原料のペプチドやアミノ酸を加熱して味わいを引き出す製法を用いた。商品企画の早い段階でターゲットを絞り込み、広告でのイメージ作りまでを想定するトータルマーケティングが盛んだが、「ZERO」は技術先行型の商品を位置付けた。

パッケージや広告では先端性を重視する。缶は白を基調にし、銀色でブランド名をあしらったシンプルなデザインが目を引く。米アップルの iPod を連想させ、透明でクリアな印象を与えるのが狙い。CMのタレントにはスポーティーでさわやかなイメージがある男優反町隆史と清純派女優相武紗季さんを起用し、楽曲は勇ましいフレーズで始まる日本の人気アニメ主題歌「銀河鉄道999」を選んだ。実は、2007年に一度、中高年を意識して居酒屋を舞台にしたCMも試作した。今、日本国内「メタボリック症候群」の話題性を念頭に置けば、このように中高年を狙うCMが妥当だ。しかし、「太っているからこれを飲みなさい」、では魅力がない。もっと前向きな姿勢で買ってもらえるよう、アクティブなイメージが必要と開発者が感じた。上述した若者を起用する明るい、健康的なイメージのCMに変えた。

キリンビールの発泡酒新製品「ZERO」の売れいきがいい。2008年7月頃に約400万ケースを完売した。当初400万ケースだったの年間販売目標は、実際に僅か5ヶ月で達成した。「発泡酒や第三のビールにコクを求める消費者も増えているが、アルコール度数が下がる、ライト化の方がメジャーなトレンド」とキリン企画者たちは予測している。その流れに乗っ

たキリン「ZERO」は、発泡酒と第三のビールで首位のキリンらしいもう一つ逸品だともいえる。

③ 新ジャンル部門における主力商品の「攻」と「守」（図表4参照）

ビール市場は、最盛期の1994年と2006年を比べると、市場規模が約13%も縮小した。それは、日本少子高齢化という社会構造的な問題から、酒類市場そのものの成長が厳しい環境になった。また、前述したように、日本2003年の酒税法改正に伴う発泡酒の値上げのため、消費者がビール市場から離れる傾向が現れた。

2004年2月、サッポロビールが麦芽を使用しない新ジャンル（第3のビール）「ドラフトワン」を全国に発売した。そこで、キリンはその新ジャンル市場の未来を読み取り、2005年春に新ジャンル商品の発売を決定した。

それに対して、トップメーカーアサヒ社内は、「発泡酒ナンバーワンのキリンは、新ジャンルには出てこない」という読みが強かった。新ジャンルを出すということは、ビールよりも価格が安い発泡酒の売上に影響を与えると思ったからだ。

ところが「お客様本位」を掲げるキリンは、あえてこの新ジャンル領域に参入を果たした。2005年4月キリン「のどこし(生)」を発売した。新ジャンルの「のどごしく生」は、「すっきりしたのどごしと、しっかりしたおいしさ」を実現したビール風味のアルコール飲料だ。キリンの太鼓判のパッケージデザインが何とも誇らしげで印象的。他社商品と異なり、ブラウニング製法という独自の技術で開発した。予想通りにこの商品はヒットになり、当時トップになっていたサッポロの「ドラフトワン」を抜いて、新ジャンル部門でナンバーワンとなった。

2005年暮れごろまでは「新ジャンルは雑種」、「発泡酒はビールのまがい物」、「ビールが盤石なら大丈夫」と思うアサヒ幹部は多くあったが、キリンの「のどごしく生」が好調を続ける最中で、「スーパードライ」を主軸にビールでの首位に酔いしれていたアサヒに危機感が出てきた。

2006年3月末に就任したアサヒ荻田伍社長は、スーパードライ頼みの国内酒類事業の立て直しに打って出た。既存・新規のブランドの位置付けを見直して商品開発するマーケティング本部も新設した。

しかし、急いで2006年5月「ぐびなま」、10月に「極旨」と新商品を相次いで投入した。新商品はある程度の販売実力を示したが、準備不足が響き、期待していた効果が実現せずに終わった。

図表4. 新ジャンル部門における主力商品の「攻」と「守」

アサヒ Asahi	VS	キリン KIRIN
「ぐびなま」 2006年5月 発売 スッキリ！うまい!!		 <p>「のどしく生」 2005年4月 発売 爽快感、しっかりした うまさを実現した新・ 定番。 うまさ、ぐぐっとUP !!</p>
「極旨」 2006年10月 発売 麦芽由来のおいしさを 更に引き出し、飲み ごたえ感を強化。 ゴクッと爽快！飲み ごたえの新ジャンル		
「あじわい」 2007年10月 発売 大麦由来原料99.9%、 後味の余韻が楽しめる 「深いあじわい」		 <p>「ストロングセブン」 2008年10月 発売 アルコール高め、7%、 喉にグッとくる刺激。 「キレ」、「飲みごたえ」</p>
「クリア アサヒ」 2008年3月 発売 うまみがあって、 雑味なし、クリアな味		

注：ぐびなま（アサヒ）2009年3月まで出荷終了
出所：筆者作成（ビール商品の写真は各社のホームページより）。

そのほか、アサヒは新ジャンル部門での挑戦を止めずに、2007年10月「あじわい」、2008年3月「クリア アサヒ」という2つの新製品をキリンより先に発売した。

一方2006年以後、キリンは2007年5月「キリン良質素材」、2007年10月「キリンスパークリングホップ」、2008年9月「キリン スムース」、そして2008年10月「キリンストロングセブン」という多数のブランドを発売したが、2009年10月時点で、ほとんどスーパーやコンビニの売場から姿を消した。

図表 5. 2009年の両社の新商品（2009年10月末時点）

	発売時間	ブランド	商品特徴	
キリン	①	なし		
	②	2009年 2月	淡麗ダブル	糖質50%off, 世界初の特許技術, プリン体99%off, ワインポリフェノールでうまさon
	③	2009年 6月 2009年 9月	コクの時間 ホップの真実	複数ホップ投入, 清冽なコク, 後味 ホップ2倍, 贅沢な味わい, プレミアムな価値 提案
	④	2009年 4月	キリンフリー	世界初アルコール0.00%, 爽快な味わい
アサヒ	①	2009年 5月	ザ・マスター	味わい深い, 薫り高い 本番ドイツの味, マスター称号ある職人監修
	②	2009年 3月	クールドラフト	クールなキレ味, 豊かなコク
	③	2009年 2月 2009年 9月	アサヒオフ 麦搾り	糖質70%off, プリン体85%off, すっきり 麦1.5倍増, 麦の香り
	④	2009年 9月	ポイントゼロ	アルコール0.00%, 爽快な味わい

注：①ビール, ②発泡酒, ③新ジャンル, ④ノンアルコール・ビールテイスト飲料
出所：両社のホームページより作成。

こうして、現在に至るまで、キリンビールとアサヒビールは3つのジャンルで、製品開発を巡って、激しい攻防戦を続けている。

3. ケースを解く

3-1. キリンビール製品開発戦略

① キリンの「淡麗グリーンラベル」は消費ニーズを掘り出せた！

キリンの開発者たちは常に消費者に胸を張ってご提案できる良い商品を開発している。「淡麗グリーンラベル」の開発では、お客のニーズに対応する商品開発を一層深化し、お客様自身も気づかない潜在ニーズや願望を掘り起こし、分かりやすい形で体現して提案した。

そして今現在、日本国内にメタボリック（内臓脂肪）症候群への関心が高まる中、日本の消費者は、中高年男性だけでなく女性や若者も健康と美容のために、日ごろ口にするもの、身に付けるものに気を配るようになってきている。日本経済新聞社のPOS情報サービスで毎年に出る新製品をランキングに、糖質ゼロの発泡酒や、カロリーを抑えたコーラ、脂肪を燃焼しやすくなる黒烏龍茶など商品が2007年度、2008年度、2年連続上位に名を連ねた。健康の維持・増進に対する消費者意識の高まりが浮き彫りとなり、そうした意識に訴える商品は今後も売り場に増えそうだ。

従来、消費主流が各社商品開発を左右している。つまり、消費者ニーズに応え、製品を開発する。しかし、いい商品は消費主流を作ることもできる。今現在、日本市場でこのような健康志向が消費主流となるのは、キリンが開発した「淡麗グリーンラベル」をはじめ、多数の会社がこれまでの数年間に開発した健康志向持つ新製品のお陰とも言えるでしょう。

② キリンビール製品開発戦略の特徴

a. 毎年限定商品の発売：

キリンは、毎年限定商品の発売にこだわっている。例えば、ビール部門における「キリン秋味」(1991年から、毎年秋限定、約19年間)、「キリン一番搾りとれたてホップ生ビール」(2004年から、毎年11月ごろ限定、約6年間)、そして発泡酒部門の「白キリン」(2001年から、毎年冬限定、約9年間)という3品があり、商品のサイクルも長い。

毎年限定商品の発売は、旬の素材にこだわった季節だけの特別商品であり、今しか飲めない、毎年の楽しみなど特徴を生かし、購買が集中することで、一定期間内の販売業績に寄与することができる。また、愛飲者を長期間に固まると同時に、自社ブランドに対する認識を高めることもできると考えられる。

b. 世帯別のブランド構成と商品のポジション分け：

新商品が続々と登場することで、自社の既存ブランドの市場シェアを奪い、既存ブランドの育成にマイナスの側面も考えられる。そこでキリンは、世帯別のブランド戦略を持ちあげて、また商品のポジションをしっかりとすることで、マイナスの影響がないように努力している。例えば、ビール部門において、「ラガー」の50、60代をターゲットにしているのに対して、「一番搾り」は30、40代、そして2007年3月発売した「ザ・ゴールド」は、20、30代をターゲットに絞った。

また、発泡酒部門、新ジャンル部門において、定番商品にストレスがかからないように、新商品のポジションをはっきり分けている。発泡酒市場に現存しているブランドのうち、定番系1品、贅沢味わい系1品、健康系3品、自社が圧倒的な地位を死守することを狙っている。新ジャンル部門では、定番系1品、アルコール度数を高めるハート系1品、そしてホップの香りを強調する本格な味わい系2品の構成となり、成長している新ジャンル分野で更なる高い支持を獲得しようとしている。

こうすることで、消費者の買い分けとしっかり対応し、消費市場の全体的に拡大を狙っている。

c. 技術力を積極的に生かす：

キリンは、製品に技術力を生かし、特許や世界初の技術開発などにこだわっている。現存している20ブランド（限定や復刻を除いて）は、「一番搾り製法」や、「ブラウニング製法」など特許技術を使用した商品が半分ほどを占めている。

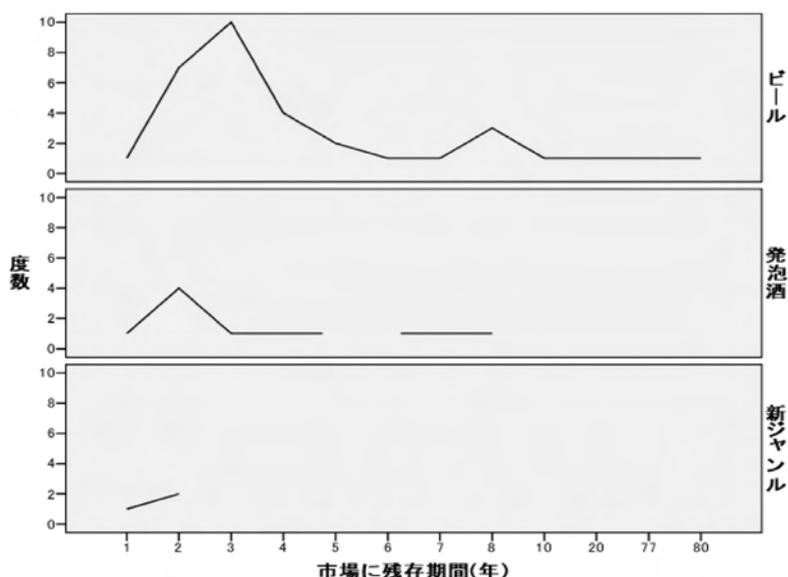
また、技術力を生かし、世界で初めてアルコール0.00%を実現したノンアルコール・ビールテイスト飲料「キリンフリー」を発売した。特に、業界初に糖質70%オフした「淡麗グリーンラベル」；プリン体99%オフした「淡麗ダブル」など健康志向商品を続々と発売した。

d. 定番商品の強化：

キリンは、ロングセラー・ブランドとして定番商品の育成に努力している。そのため、新広告の展開やキャンペーン、そしてリニューアルが積極的に実施している。ほかに、競争力の弱い商品を果敢にカットするという決断が読み取れる（図表6参照）。

図表6は、キリンは創業して以来発売し、2009年10月末時点で販売を中止した3つのジャンル、合計45ブランド（限定商品を除いた）の生命期間を計算したデータに基づいて作った度数分布曲線図である。ビール部門では、市場に残存期間1年の製品も、80年の製品もある。そして、2年、3年で販売を中止した製品が最も多く、合計は全体の約16%を占めている。発泡酒部門、新ジャンル部門共に、2年で販売を中止した製品が最も多い。

図表6. キリンが販売中止した商品は市場に残存期間の度数分布曲線



出所：筆者作成

つまり、販売業績が不振なら、2、3年ですぐにカットする。特に3つの部門において、僅か1年間という短い生命期間の製品はそれぞれ1%ほど占めている。

Aaker (1991) の研究によると、ロングセラー化したブランド・エクイティとして、広告支援が打ち切られたとしても認知水準が高く維持される傾向があることを指摘している。また、Keller (1998) の研究では、ロングセラー・ブランドは競争や危機への強い抵抗力があると指摘している。キリンは、ロングセラー・ブランドのメリットを追求するために、販売行きが良くない製品を早期に販売中止という施策を実施している。こうすることで、資金など経営資源を有効に配分し、新製品の開発と定番商品の強化に集中することができると考えられる。

ただ、近年、小売業は新製品の導入と撤収など決定権が大きくなっている。スーパー、特にコンビニでは商品の回転率を高めるために、ビール売場の商品は、ほとんど売れ筋商品ないし、新製品ばかりを揃えている。一定の期間で売れない商品、或いは死に筋商品なら、その姿がすぐに売場から消えるという残酷な現実である。単に製品市場に残存する期間から見ると、新製品のライフサイクルが短くなっており、ロングセラー・ブランドとして市場に生き残る新製品が少なくなっている。続々に出てくる新製品の開発には莫大な費用、人力資源がかかる。もし、市場の残存期間が1、2年で短すぎると、収益にならないし、企業に大変なダメージを与えることが当然である。その点を配慮して、製品開発に臨むべきだと考えられる。

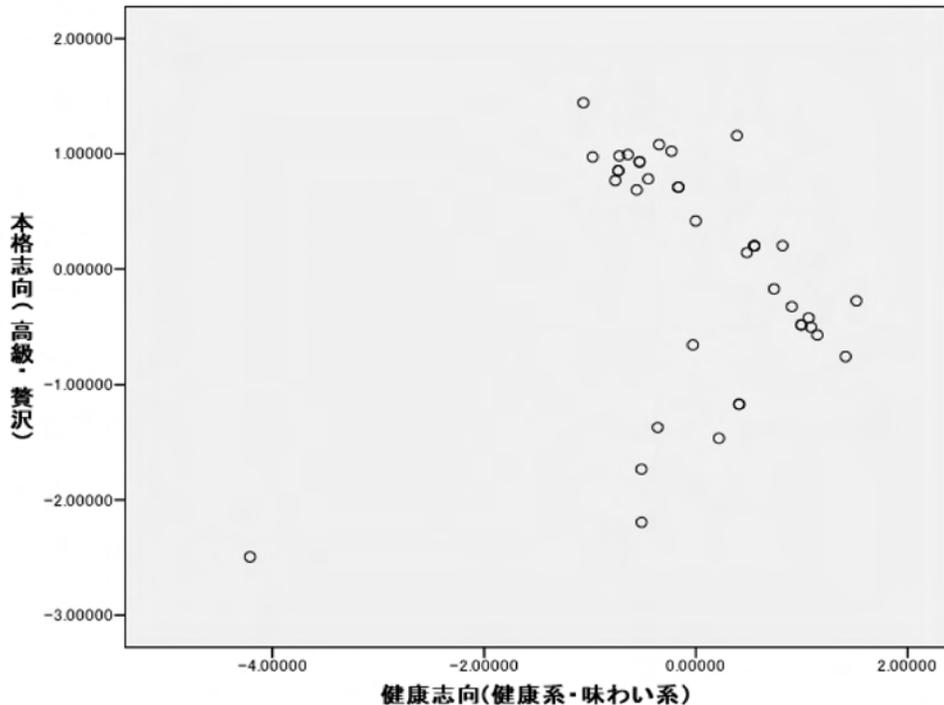
3-2. 日本ビール市場における製品開発の傾向

ここで、キリンとアサヒの現存している3つのジャンル、合計39ブランドを取り上げ、因子分析を行った。その結果、39ブランドは、反対方向の“く”の形になり、製品開発のラインを大きく2つの傾向に分けている。一つ目は「up」、もう一つ目は「down」(図表7に参照) Ⅲ。

「up」の方向に並んでいるのは、原料のこだわり、原料の増加、本格的な味わい、高級、贅沢な「本格志向」の商品である。そして、「down」の方向に並んでいるのは、糖質ダウン、カロリーダウン、プリン体ダウン、アルコールダウンなど体を重視のヘルシーな「健康志向」の商品である。特に、新ジャンル部門において、安いのに、本格的な味わい系の新商品の開発が2008年、2009年の製品開発の新潮流になりつつあると指摘することができる。これは、発泡酒などビール系飲料が定着したことで、ビールは一段と本格感のある味が求められているという消費者の消費ニーズが二極的に分化することと一致していると考えられる。

両社共に、健康志向への対応強化する一方で、多様化になっている消費者の期待に応じて、新たなカテゴリーを創出にチャレンジし、プレミアムな価値を提案するなど様々な努力を試みている。

図表7. 「健康志向」, 「本格志向」の因子得点による39ブランドの位置



出所：筆者作成

- iii ① キリンとアサヒの現存している3つのジャンル，合計39ブランドを取り上げ，商品の特徴について，10変数の得点データベースを作った。そして，39ブランドに関する10変数に対して主成分分析法による因子分析を行った。その結果，3因子を得た。複数因子に対する同じ数値の「新技術採用」, 「原料増量」という2項目を分析から除外し，再び主成分分析法による因子分析を行った。今回は2因子を得た。2因子で8変数の全分散を説明する割合は51.17%であった。
- ② 各因子は以下のように解釈される。第1因子は「原料の品質」, 「味わいハード」, 「アルコール度数」, 「値段」という4変数で構成されており，高級感，贅沢感を示す変数が高い負荷量を示していた。そこで，「本格志向」と命名した。第2因子は，「糖質」, 「プリン体」, 「カロリー」, 「味わいライト」という4変数で構成されており，体に良い，健康にかかわる変数が高い負荷量を示していた。そこで，「健康志向」と命名した。
- ③ 最後に，「本格志向」・「健康志向」の2因子の相関関係図を見ることにした。このことによって，39ブランドの特徴を一層明確化させることができる。

3-3. 製品開発とマクロ環境分析

企業は新製品開発成功の第1の要素は、「ユニークで優れた製品」であるとして、高品質、斬新な特徴、高い利用価値が備わることであるとしている。もう1つの成功の鍵は、マクロ環境の分析である。中では消費者分析と競争相手分析が最も重要な部分と考えられる。

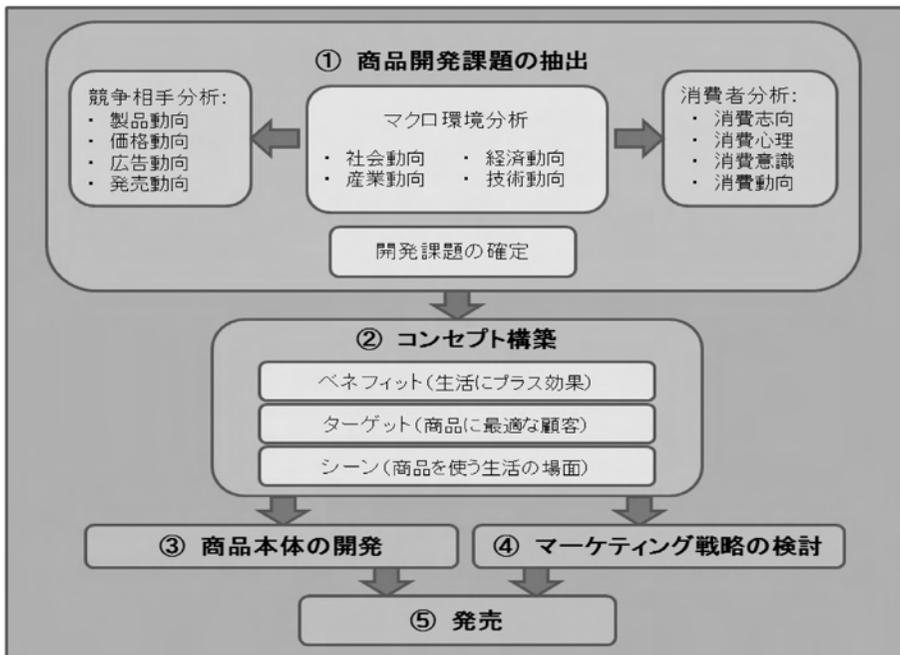
ある学者の言葉を思い出すと、「あなた（消費者）のため、私は頑張る!」、「あなた（競争相手）がいるから、私は頑張れる!!」つまり、成功する新製品を作るためには、企業が市場、消費者、競争相手を理解し、正当な競争を通じて、製品の機能、味、品質などをどんどん進化させ、顧客にはほかより優れた価値を提供することができなければならない。

特に、モノを作るメーカーにとっては、関連する技術動向や消費者行動に関する情報について深く掘り下げた収集・分析・洞察・予測、そして把握することが大変必要である。

マクロ環境情報を分析することには、トレンドやサイクル的な変動を捉えることと、そうした穏やかな流れの中に突然現れる特異な変化の芽を捉えることである。そうして流れや変化や将来のトレンドに適切に対処することがビジネスチャンスになるのである。

このように、キリンとアサヒは、良きライバルとして、長年に渡るデッドヒートを続ける中で、次から次へと新製品を世に送り出し、ビール市場全体を進化させてきたのである。

図表8. マクロ環境分析と製品開発の流れ



出所：筆者作成。

4. 学生に考えさせる課題

- ① キリンビールは、いくつかの大ヒット商品の開発に成功した。これらの事例を挙げながら、製品開発とマクロ環境分析の関係を説明しなさい。
- ② キリン「ザ・ゴールド」発売2年後に製造が終了した理由を考えなさい。
- ③ ビールの新商品開発の企画書を作成してみてください。
 - a. 商品開発課題の抽出
 - b. 商品のコンセプト（キーワード、ターゲット、味、容器デザイン、ラベル、色など）
 - c. 値段の設定
 - d. 販売戦略を考案（CMの構想、イベント、店頭陳列など）

参考文献

- Aaker, D. A., [1991], Managing Brand Equity. (陶山計介他訳 (1994), 『ブランド・エクイティ戦略－競争優位を作り出す名前, シンボル, スローガン－』ダイヤモンド社)。
- Keller, K. L., [1998], Strategic Brand Management. (恩蔵直人他訳 (2000), 『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー)。
- 浅田和実, [2006], 『図解でわかる商品開発マーケティング：小ヒント&ロングセラー商品を生み出すマーケティング・ノウハウ：Product planning marketing』日本能率協会マネジメントセンター。
- 宇賀神宰司 [2007], 「アサヒ, 薄氷の首位堅持：新製品攻勢でかわすも, 2007年は混戦必至に」『Nikkei Business』 2007年1月22号。
- 川上清市ほか [2008], 『キリンビール』出版文化社。
- 米谷雅之, [2001], 『現代製品戦略論－現代マーケティングにおける製品戦略の形成と展開－』千倉書房。
- 戸田顕司 [2006], 「2007年ビール戦争勃発へ：キリン, 17年ぶりに新ブランド投入」『Nikkei Business』 2006年10月23号。
- 佐藤 章, [2009], 『ヒットを生み出す最強チーム術：キリンビール・マーケティング部の挑戦』平凡社。
- 田中 陽 [2009], 「消費退国：ニッポンの需要を創れ！（上）キリンが挑む多様化への道」『Nikkei Business』 2009年2月16号。
- 前田佳子 [2006], 「新製品を“乱発”するアサヒビールの苦悩」『週刊東洋経済』2006.9.16。
- 前田佳子 [2007], 「空前の新商品ラッシュビール戦争の舞台裏」『週刊東洋経済』2007.5.12。

ホームページ：

<http://www.kirin.co.jp>

<http://www.asahibeer.co.jp>