

KIRIN

キリンビールは、1907年の創業以来、「お客様本位」、「品質本位」を原点に、ビールをはじめとする楽しく豊かな酒文化の創造、そして人々の暮らしに密着した商品やサービスを提供してきました。

21世紀は、社会環境、経済環境ともに、まさに激動の時代として始まりました。この変革の時代にあって、キリングroupは2002年を「変曲点」として、真のチャレンジャーへと生まれ変わります。

2001年11月、キリングroupはその真のチャレンジャーへの変革の意思を「新キリン宣言」として表明、「新生キリングroupの実現」に向けての力強い歩みを始めています。

「新キリン宣言」は、経営理念に基づき、「お客様本位」、「品質本位」という私たちの原点に立ち返り、新しい企業グループとして生まれ変わることを宣言したものです。2002年はその具現化の年となります。

「新キリン宣言」には4つのポイントがあります。

まず、「お客様本位」、「品質本位」の徹底です。キリングroupのあらゆる企業活動をこのふたつの観点から総点検し、それらが真に体现され、お客様に支持・信頼される企業グループへ生まれ変わります。

つぎに、総合酒類事業の一層の展開に向けて、国内酒類事業を強化します。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めざすための基盤を強化します。

また、グループ内のあらゆる機能強化とグループシナジーを追求します。「キリンチューハイ 氷結」での商品開発におけるグループ力の結集をひとつの成果として、グループ間の一層の連携を強化し、常にお客様に対して新しい価値を提案していきます。

これらの改革を進めるにあたり、新しい発想や行動を生み出す自由で活発な企業風土を実現します。人事・マネジメントシステムの見直しや経営者養成スクールの新設など人材育成制度の改革を行っていきます。

この「新キリン宣言」を着実に実行することにより、お客様の確かな支持を得て、21世紀に勝ち残り成長し続ける企業グループを実現します。

キリンビールは、2000年に21世紀最初の3カ年計画「キリングループ2001年中期経営計画（略称：KG21アクションプラン）」を公表しました。その最大のテーマは、本格的なグループ経営への移行です。キリンビールだけでなく、キリングループ全体を対象とした構造改革によって、グループの確固たる経営基盤構築をめざしています。

本年は、この「KG21アクションプラン」の2年目となります。グループの中核事業である国内酒類事業の強化を最優先し、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・ビバレッジの各カテゴリーで、確固たるリーディングカンパニーとなることをめざし、さまざまな施策を実施します。

ビール・発泡酒をふくむアルコール度数10%未満の低アルコール飲料をローアルコール・ビバレッジ市場として捉えなおし、グループ内の連携強化によって、お客様のニーズに応える商品提案を強化します。ビールの縮小傾向、発泡酒、チューハイの拡大傾向は今後も継続するものと思われまます。こうした市場環境にあつて、キリングループは、酒類カテゴリーごとに市場を限定することなく、お客様がお酒に求める価値を最大限に提案し、提供する総合酒類事業を展開していきます。

ビールカテゴリーでは、「キリンラガービール」、「キリンクラシックラガー」、「キリン一番搾り<生>」それぞれの“ブランドらしさ”を強化する施策を展開するとともに、新しい提案を行うことで、“魅力ある定番ブランド”をめざします。発泡酒カテゴリーでは、「麒麟 淡麗<生>」の商品力をさらに強化するとともに、拡大する発泡酒カテゴリーに魅力ある新商品「キリン 極生」、「淡麗グリーンラベル」を投入しました。チューハイカテゴリーでは、発売初年から多大なご支持をいただいた「キリンチューハイ 氷結」の増産体制を整えるとともに、ラインアップ追加などの商品展開を通じてチューハイカテゴリーのトップブランドをめざします。

また、総合酒類事業のさらなる強化をめざし、本年4月よりキリンビールに洋酒事業部を設置しキリン・シーグラム社の洋酒・ワインなどのマーケティング機能を統合しました。ウイスキー、ワインカテゴリーでの積極的な新提案とラインアップの充実に取り組むとともに、輸出入をふくむ物流機能の統合により、グループ全体でのシナジーの発揮と効率化を一層推進します。さらに、今年永昌源社の株式取得により、中国酒の有力ブランドを獲得し、総合酒類事業の展開に向けた基盤整備とブランドポートフォリオの強化をはかっていきます。

酒類事業の海外展開では、「KG21アクションプラン」の取り組みとして、日本を中心にしたアジア・オセアニアを基盤とするリーディングカンパニーをめざす目標を掲げています。

オセアニア地域で確固たる基盤を持つライオンネイサン社に加え、2002年3月にはフィリピンのサンミゲル社に資本参加しました。サンミゲル社は、フィリピンのビール市場で90%のシ

エアを占めるほか、中国、ベトナム、インドネシアなどアジアの広い地域で事業を展開している企業です。キリングループは、同社への資本参加によって、アジア地域のビール事業の戦略的展開における強力な拠点を獲得しました。

また、「フォアローゼズ」の全世界での事業権取得など、洋酒事業の積極的展開に向けた施策も行っていきます。

各事業の積極的な展開を力強く支えるため、グループ全体の競争力も強化しています。

ビール・発泡酒を中心としたすべての商品について「うまさ」と「鮮度」のさらなる向上をはかるための製造部門の強化をはじめ、市場構造の変化に対応した市場戦略型ロジスティクス構築を推進し、グループ物流の強化も行っていきます。研究開発部門では、グループ力強化のためにコア事業関連全体での次世代基盤技術の研究開発を進めています。また、食品の安全性・品質に対する社会的関心が高まるなかで、その分析・評価体制の整備をグループ全体で進めています。

多角化事業の医薬事業やアグリバイオ事業、機能食品事業でも、健康で豊かな生活に貢献する商品やサービスを提供していきます。各事業ともキリンビールの技術を背景に、新しいチャレンジを積極的に行っています。

医薬事業では、今後も「エスポー」、「グラン」、「ロカルトロール注」の情報提供活動を強化するとともに、引き続きプロダクトパイプライン（開発候補品）の充実をはかっていきます。世界最高水準のヒト抗体産生マウス技術を活用した医薬品開発も積極的に推進していきます。さらに、今後の新たな医療技術として注目される細胞医療についても積極的な研究開発を進めていきます。

アグリバイオ事業では、急速に変化する事業環境に対応しながら総合花きビジネスをめざし、世界規模での花き事業基盤整備を推進します。育種力強化を進め、資本参加や提携による国内外の販売網の強化、拡大も検討していきます。国内花きブランド「ここち開花」のラインアップの強化、バレイショ事業での販売網の確立や新品種導入も進めていきます。

機能食品事業では、近年の健康・自然志向への高まりに対応した健康食品事業を強化し、高付加価値商品の開発・販売を推進します。また、調味料事業では、武田薬品工業との合弁による新会社、武田キリン食品社を核に業界トップグループを構成する総合調味料会社としての基盤を強化していきます。

以上の取り組みにより、アジア・オセアニアを基盤とした、フード&サイエンス分野でリーディングカンパニーとなることをめざします。

キリンビール

キリンビールの特徴は、地域性をいかすマルチブランド戦略である。

キリンのビールの主力ビールは、キリンラガーと一番搾りである。キリンラガーは、110年の伝統があり、キリンのビール市場における地位を支えてきた商品である。ラガーとは、低音で熟成させる下面発酵ビールのことをいい、豊かなコクと爽快な苦味、のどごしが売りのビールである。

そして、一番搾りの特徴は、渋み成分が少ない麦汁である。一番麦汁だけを使い、まじりつけないのこくとのどごしを作り出した点にある。キリンがアサヒに対抗できたのも、この商品の成功なしには語れないであろう。

キリンビールの発泡酒には、麒麟淡麗がある。

開発後、時間をかけて投入されたこの商品は、キリンの発泡酒市場における主商品として大きな役割を担っている。

キリンラガー



価格 : 218 円 (350ml)
発売年 : 1888 年
コンセプト : 「豊かなコクと爽やかな苦み、のどごし」
特徴 : 輝く琥珀色、爽やかな香り、きめ細かく盛り上がる純白の泡。
ラガーとは低温で熟成させる下面発酵ビールであり、おいしさがピークに達するまで約マイナス1℃の低温で成熟させたものである。調和のとれた味が特徴。

日本のビールの歴史とともに歩んできたキリンラガービールは、1888 年の誕生以来、幅広いお客様から支持を受け、実に110 年を超えて飲み継がれている。ラガーの主義の一つが原料と製法に対するこだわりであり、コクとうまみの決め手となる「麦芽」に、上質で粒の大きな二条大麦のみを使用している。心地よい苦味を生む「ホップ」は、世界的に評価の高いチェコのザーツ種やドイツのラトナング種を中心としたアロマホップを使用。これらの良質な原料と、低温で発酵させる長期熟成の手間も惜しまない製法が、キリンラガービールの品質を支えているのだ。

一番搾り



価格 : 218 円 (350ml)
発売年 : 1997 年 7 月
コンセプト : 「一番麦汁だけでつくった、上品はコクと爽やかなのどごし」
特徴 : 麦汁濾過機から最初にしぼった麦汁だけを使ったぜいたくなビール。原料に米を使用したことでスッキリさせた味わいをもつ。

キリン一番搾りのうまさには、麦汁の違いから生まれる。ビールは普通、糖化した麦汁をろ過する工程で最初に流れ出す渋味成分が少ない麦汁（一番麦汁）と、その後得られる苦みや渋味に特徴がある麦汁（二番麦汁）をブレンドし、発酵させてつくる。それに対して、キリン一番搾りは二番麦汁を一切使わず、麦のうまさ詰まった一番麦汁だけでつくっている。良質の素材を選んで丁寧に仕込み、ろ過の工程で最初に流れ出す一番麦汁しか使わない、この麦汁の違いが、キリン一番搾りのまじりつけないの、うまさ。上品なコクとさわやかなのどごしの秘密なのである。

麒麟淡麗



価格 : 135円 (350ml)
発売年 : 1998年2月
コンセプト : 「ノド走る、うまさ」
特徴 : 品質にこだわってつくった、低価格でキリッとうまい生発泡酒。

原材料として使用されている大麦には「うまみ」の元となる成分に加え、「渋み」や「香りの変化」の元となる成分も含まれている。このとき、細かく粉碎した大麦に替えて、粗挽き大麦を使用することにより、「渋み」や「香りの変化」の元となる成分を抑制することができ、素材本来が持つ「うまみ」が従来に増して引き立つようになるのだ。鮮度のよいうまさを十分にお楽しみめる発泡酒である。

決算説明会



February 2001

連結新会計基準への対応（2000年決算）

KIRIN



■ 全部連結・連結主体開示の実施

- 実質基準による連結・持分法適用範囲の拡大

	1999年度	2000年度	コア事業	コア関連事業	多角化事業
連結対象子会社	57社	→ 241社	165社	34社	42社
持分法適用会社	6社	→ 19社	10社	0社	8社

■ 税効果会計

- 繰延税金資産を新たに計上
単社 485億円
連結 610億円

- 損益に与える影響
単社 6億円(当期純利益)
連結 15億円(当期純利益)



■ 退職給付会計

- 会計基準移行時差異 単社 200億円を下回る見込み(割引率3.5%)
連結 300億円を下回る見込み
- 一時差異の対応策 単社 退職給付信託を設定し、差額を一括償却
連結子会社 一括償却

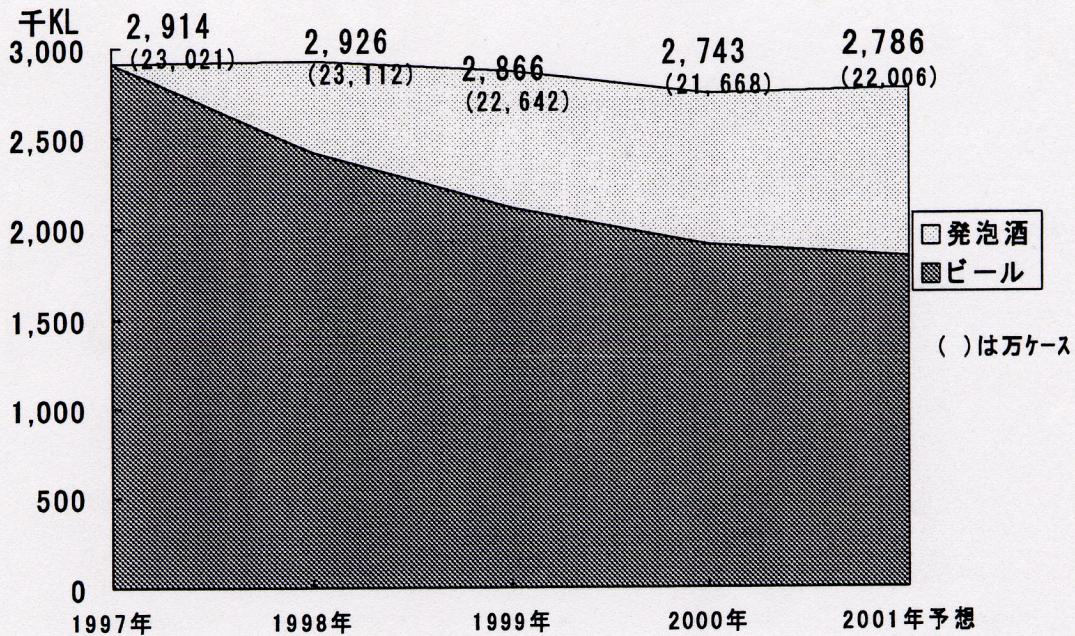
■ 時価会計

- 流動資産の株式の大半を固定資産へ振替
- 関係会社株式を除く評価益(796億円)が税効果調整後、資本へ直接計上される。
※ 評価益 保有株式について12月31日時価にて試算

決算概況（単独）

ビール・発泡酒売上数量の推移（通期決算）

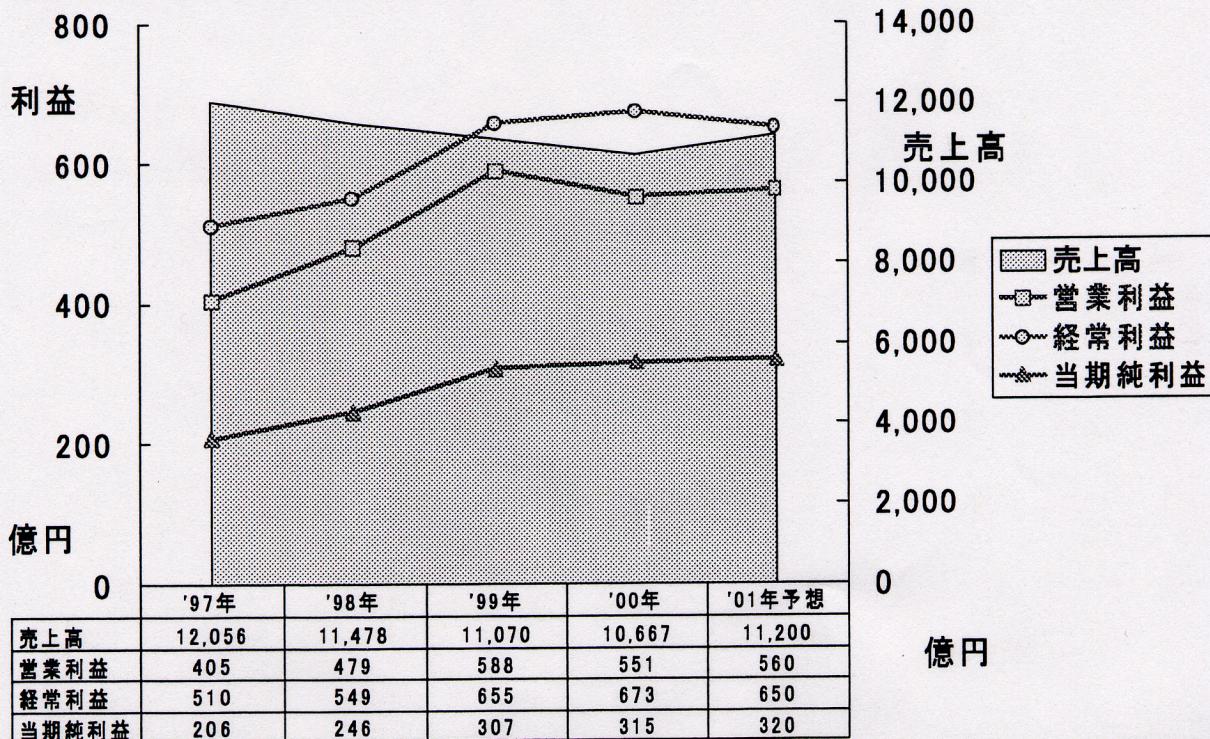
KIRIN



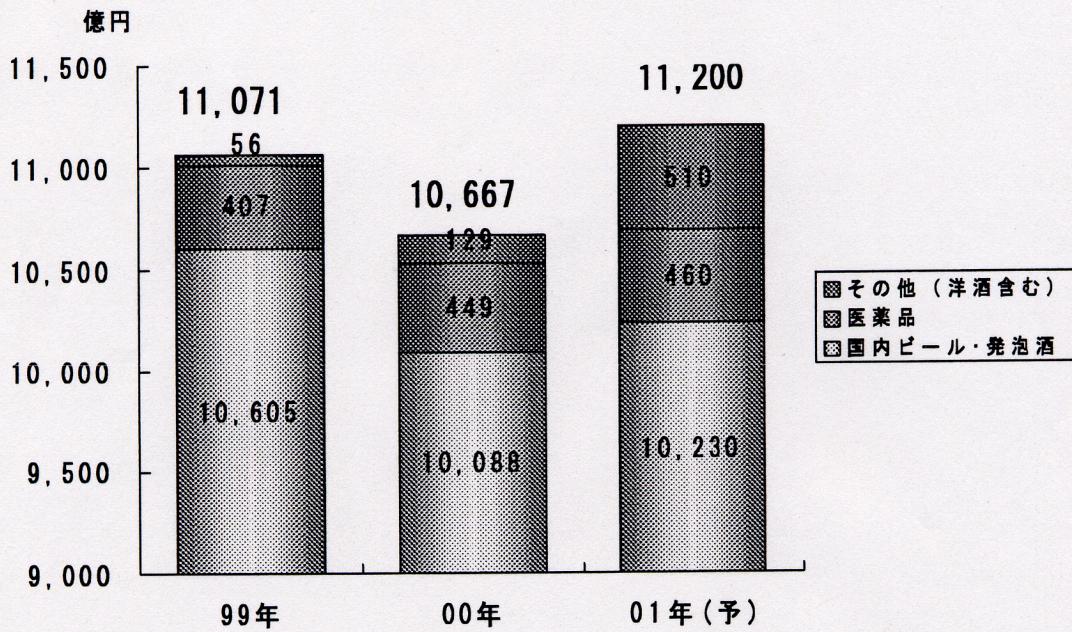
3

売上高・利益の推移（単独）

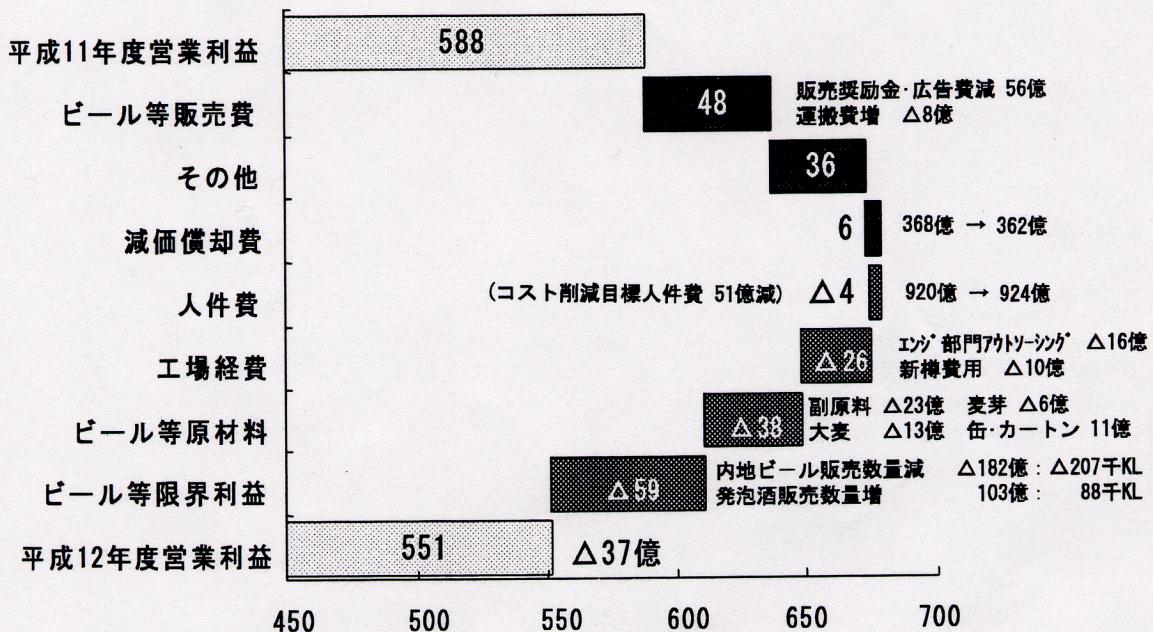
KIRIN



4

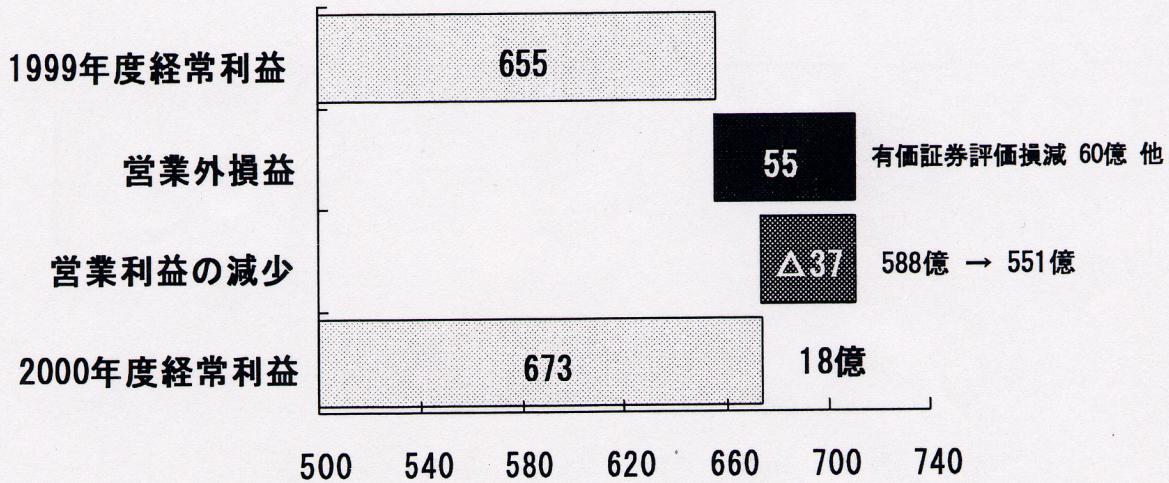


営業利益の増減（2000年実績）



経常利益の増減 (2000年実績)

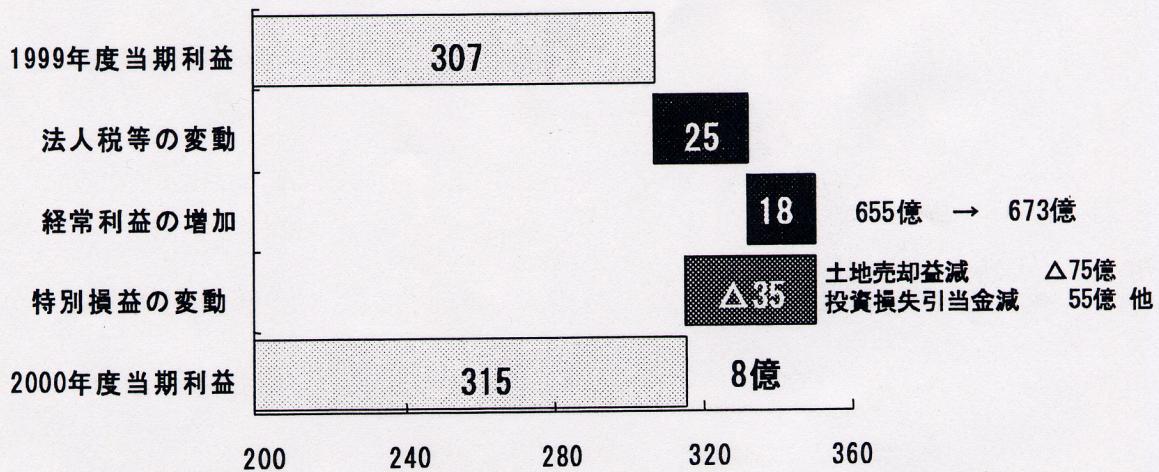
KIRIN



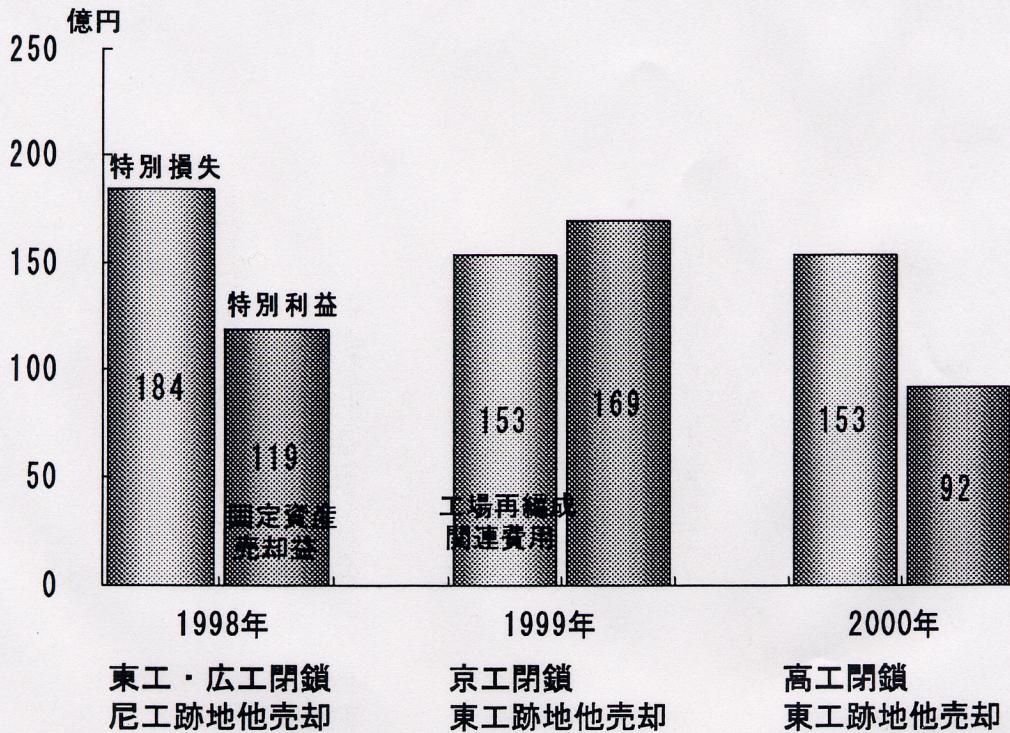
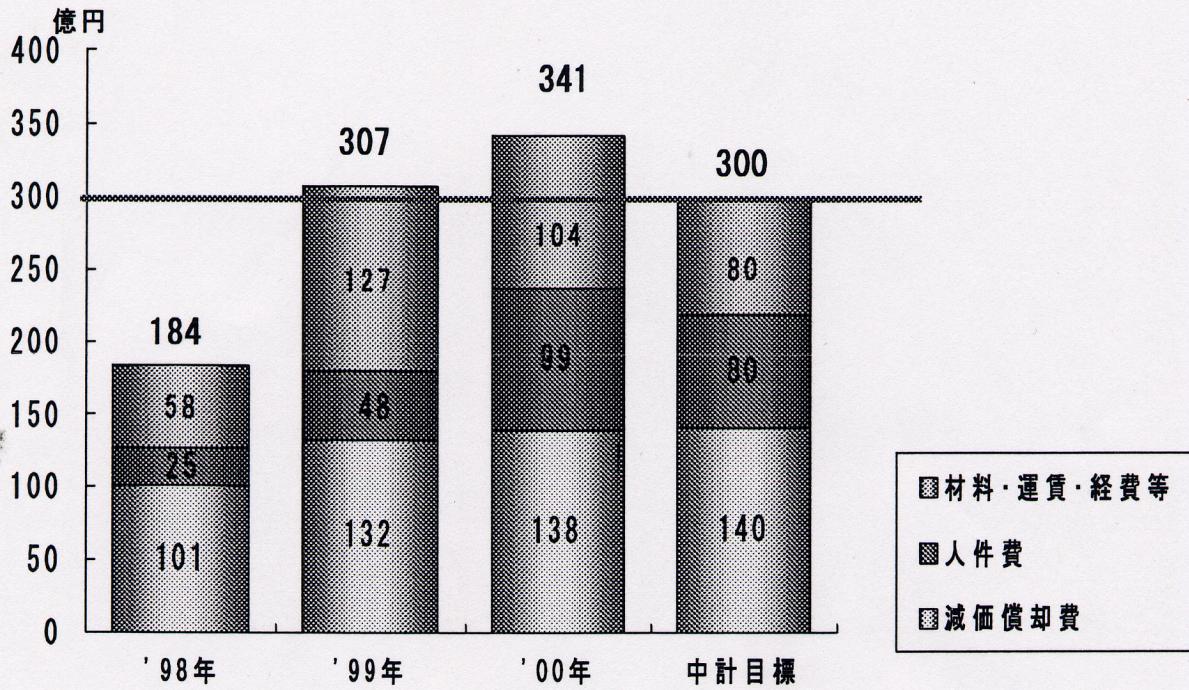
7

当期純利益の増減 (2000年実績)

KIRIN

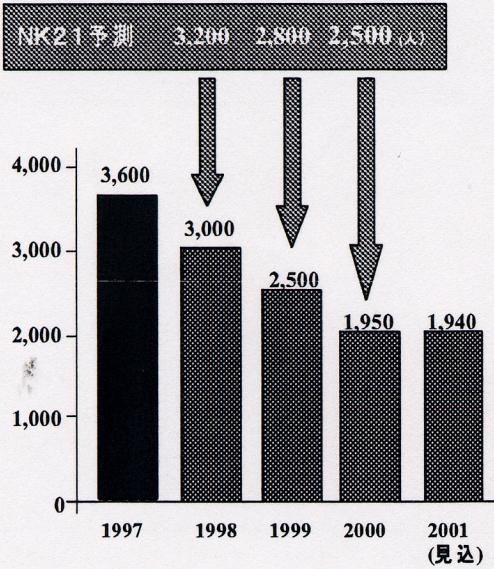


8

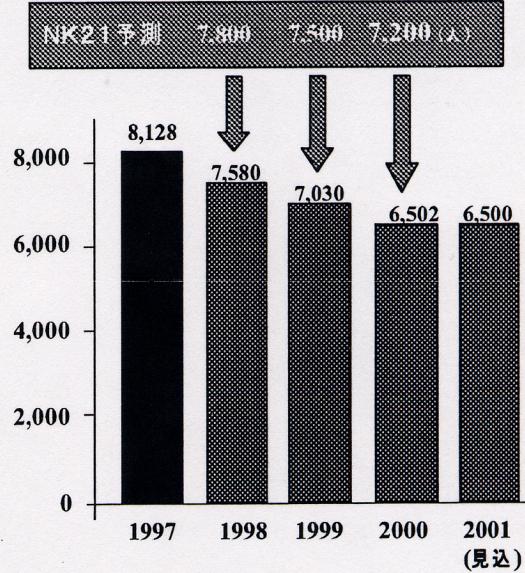




工場の従業員

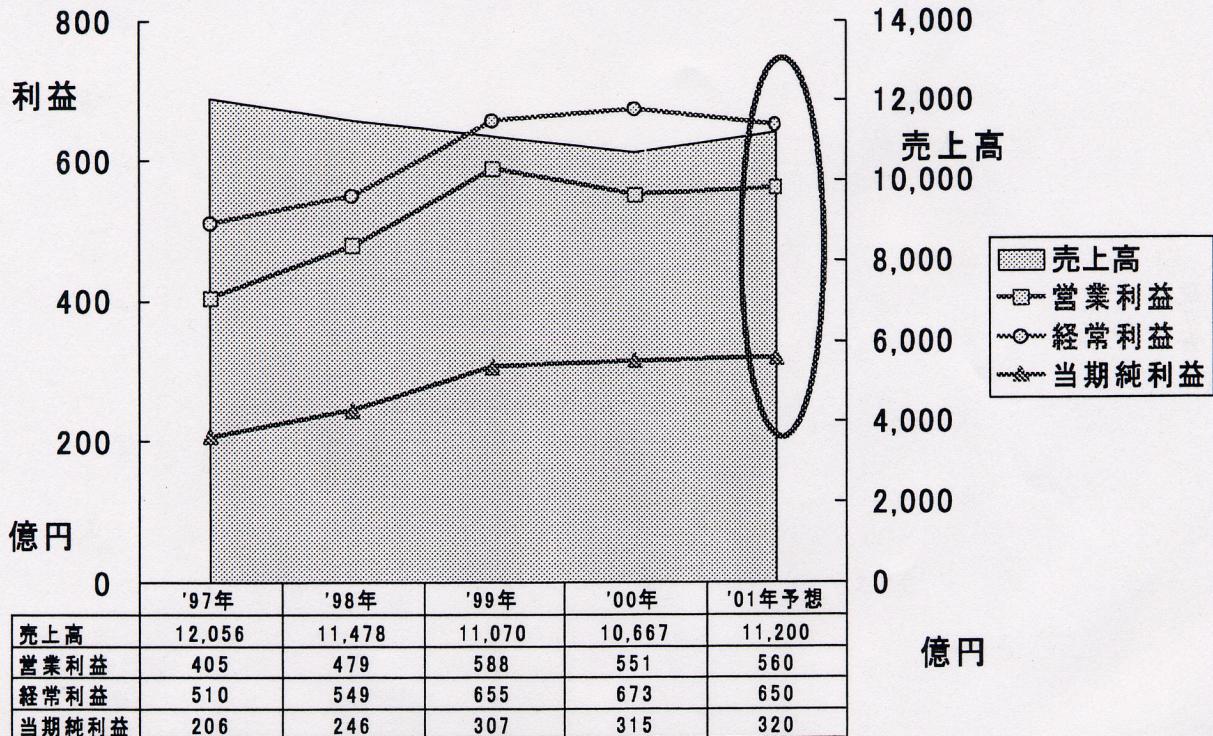


総従業員



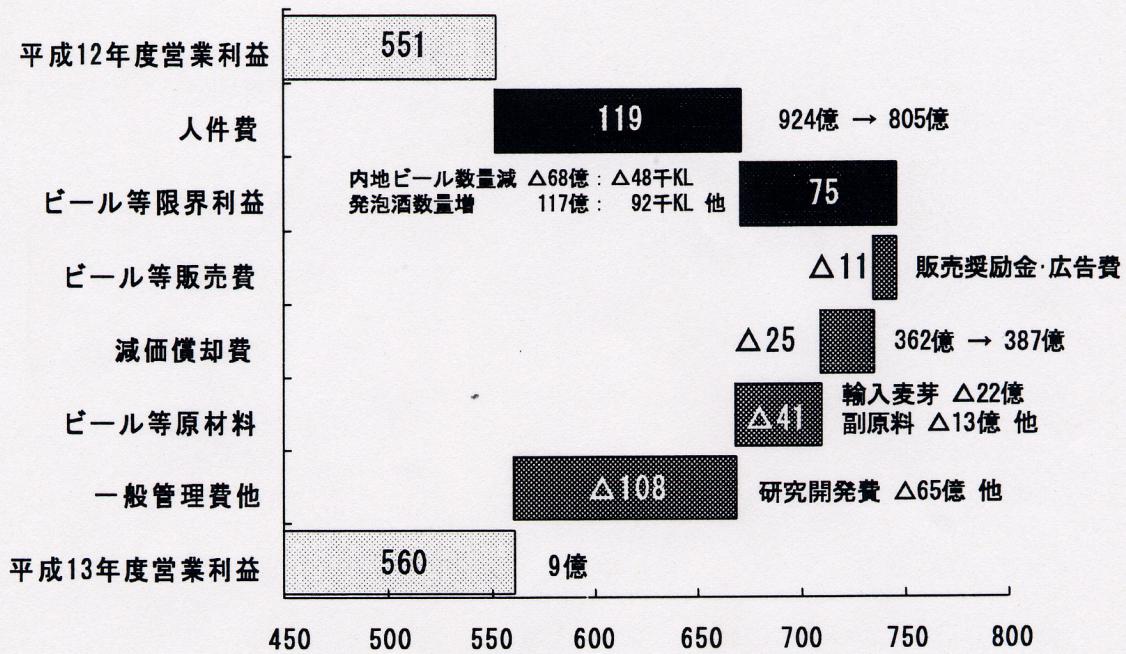
* 2000年より受入出向者含む

売上高・利益の推移 (単独)



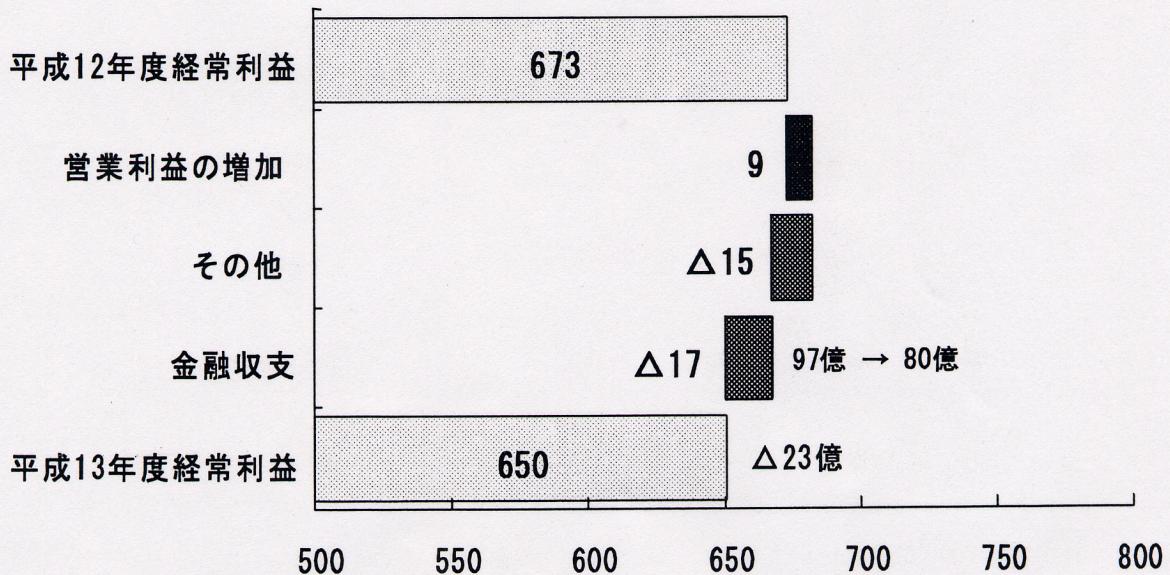
営業利益の増減 (2001年度業績予想)

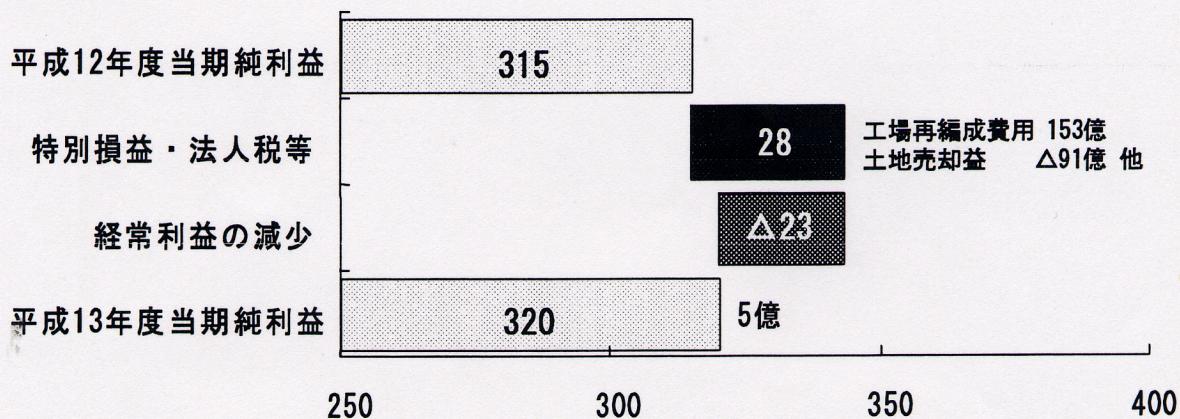
KIRIN



経常利益の増減 (2001年度業績予想)

KIRIN

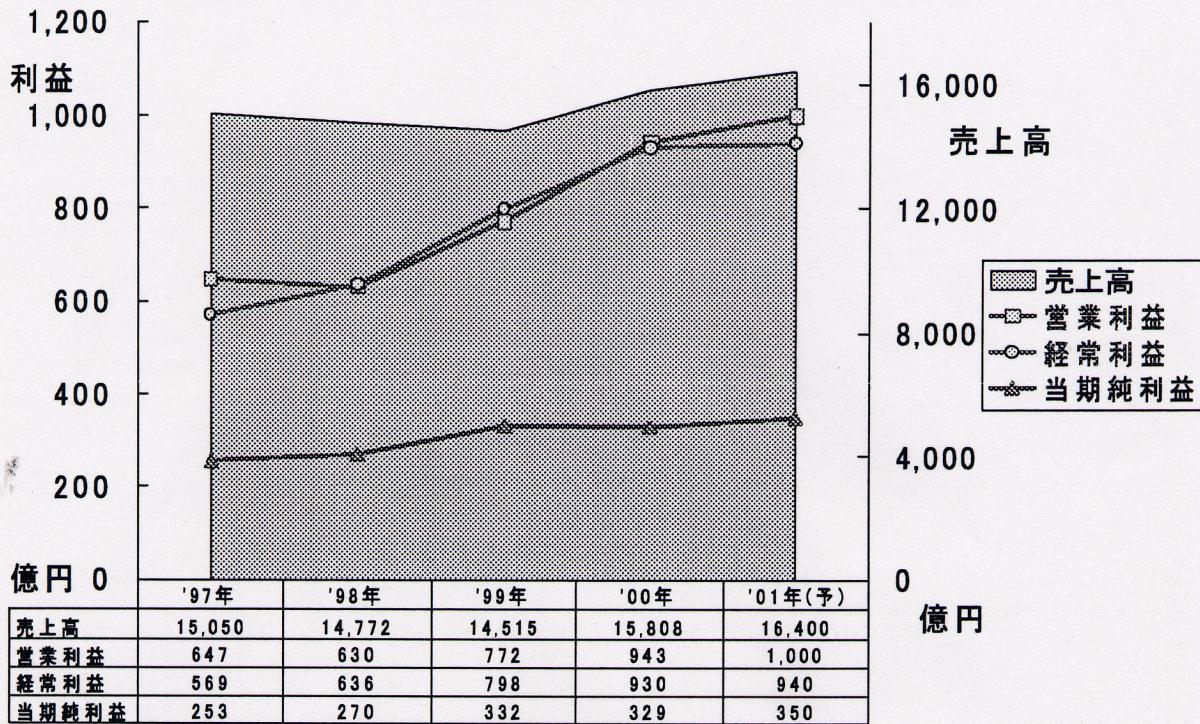




決算概況（連結）

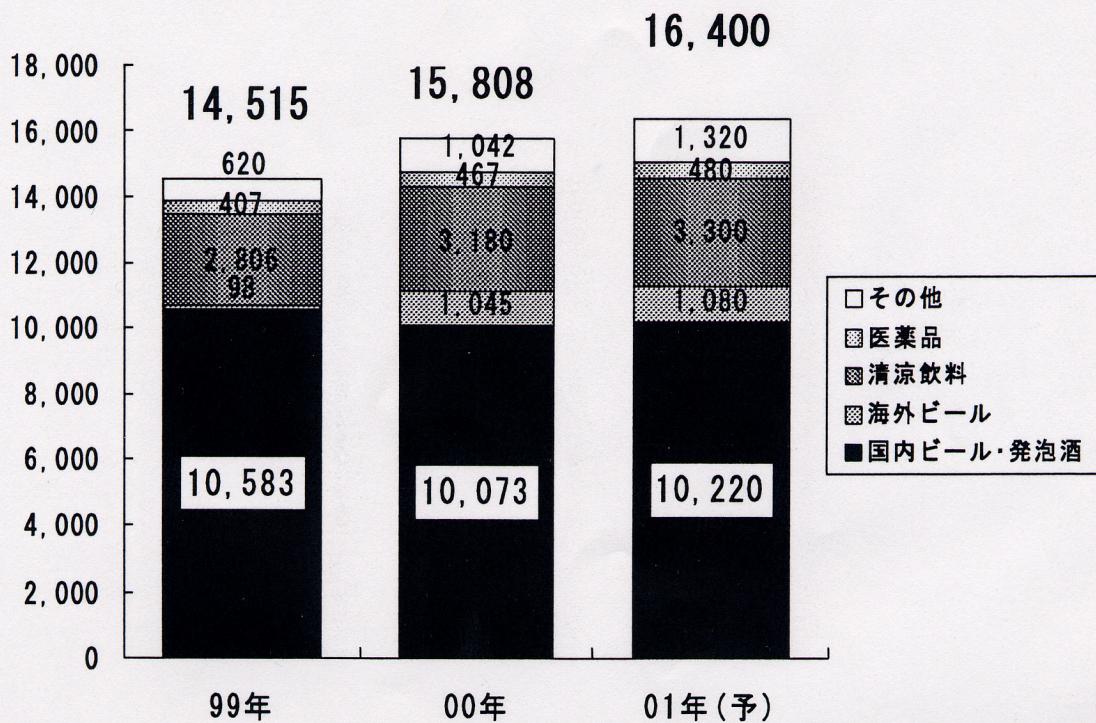
売上高・利益の推移（連結）

KIRIN



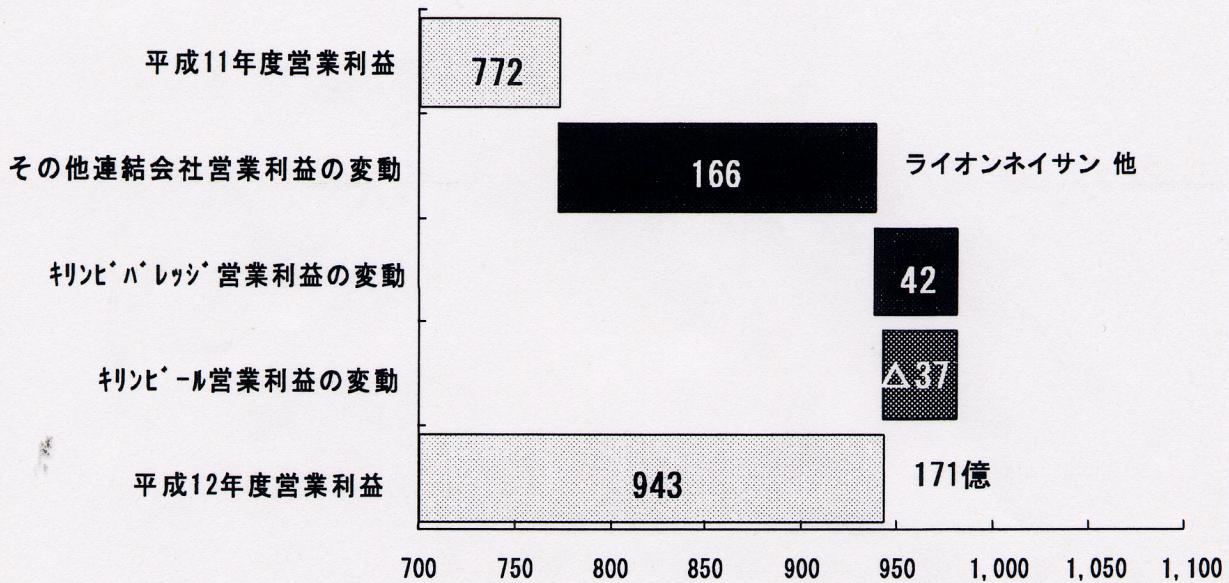
売上高推移明細（連結）

KIRIN



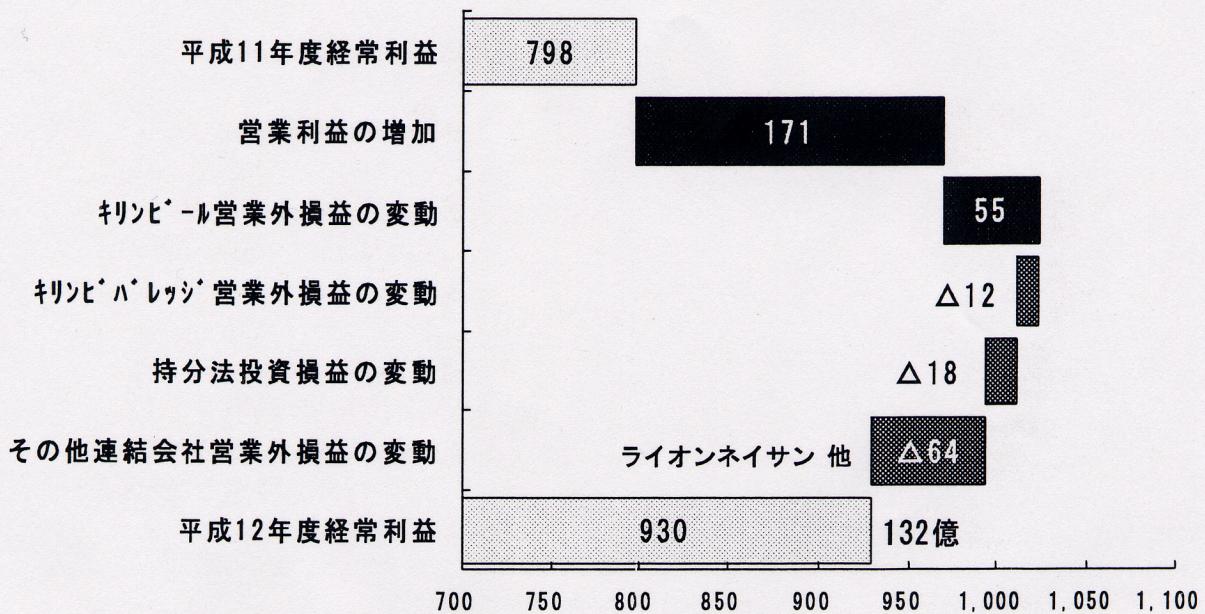
営業利益の増減（2000年度実績）

KIRIN



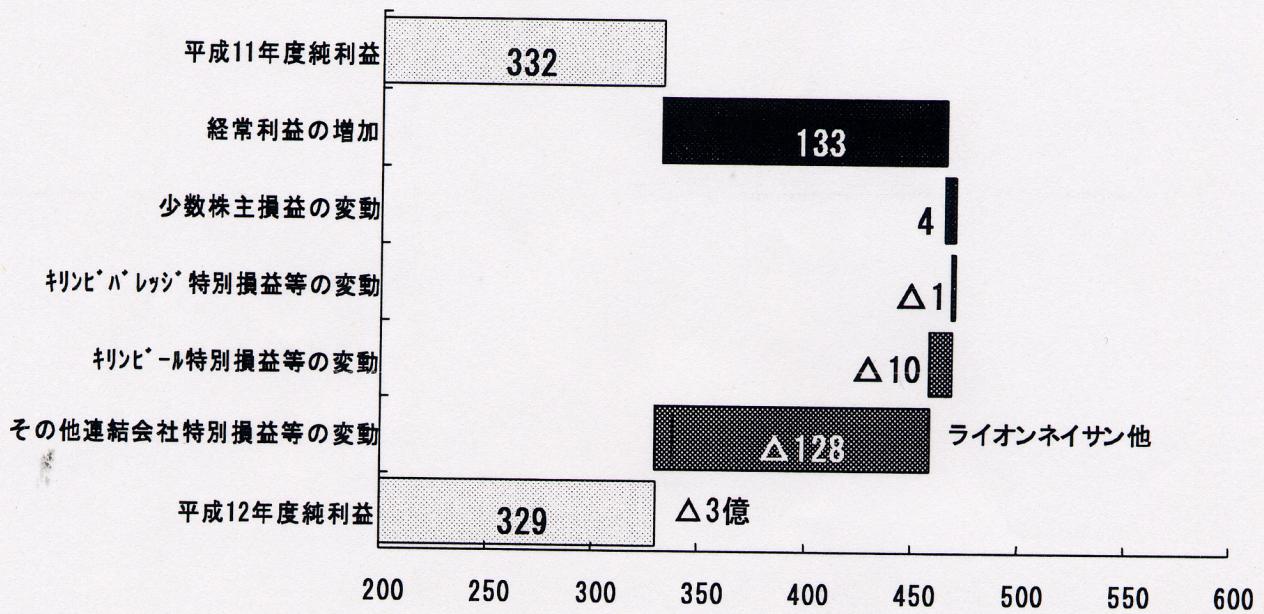
経常利益の増減（2000年度実績）

KIRIN



当期純利益の増減 (2000年度実績)

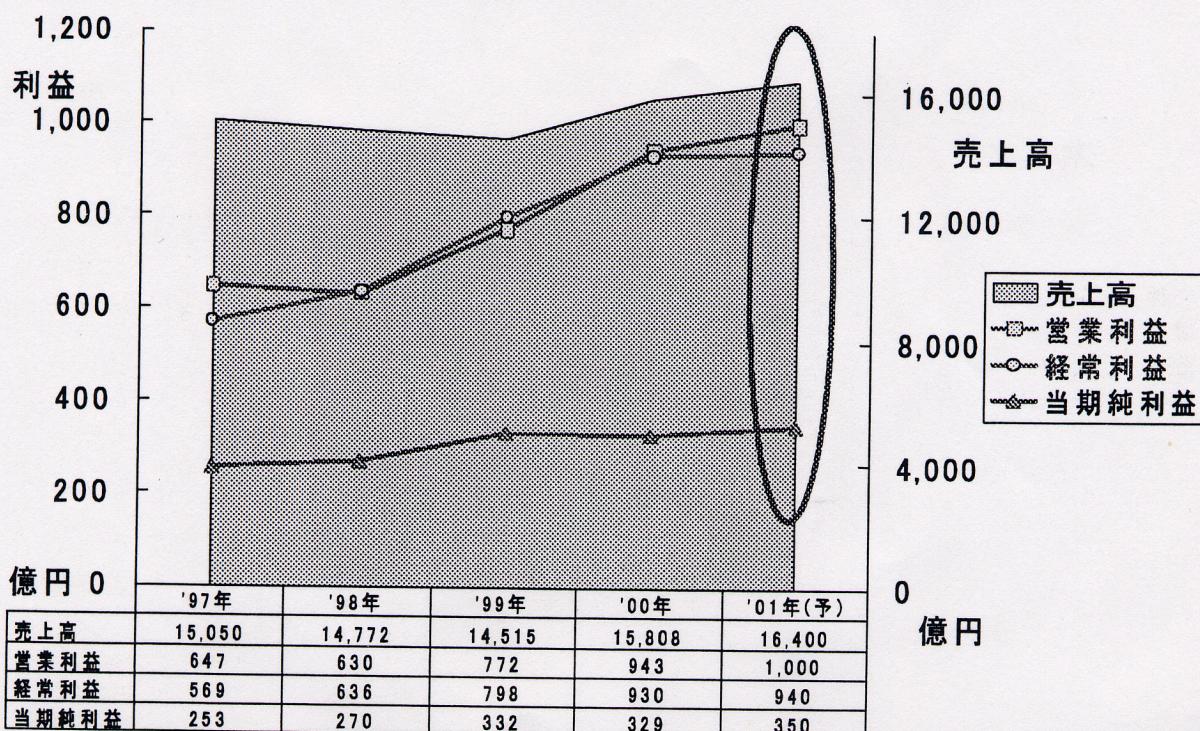
KIRIN



20

売上高・利益の推移 (連結)

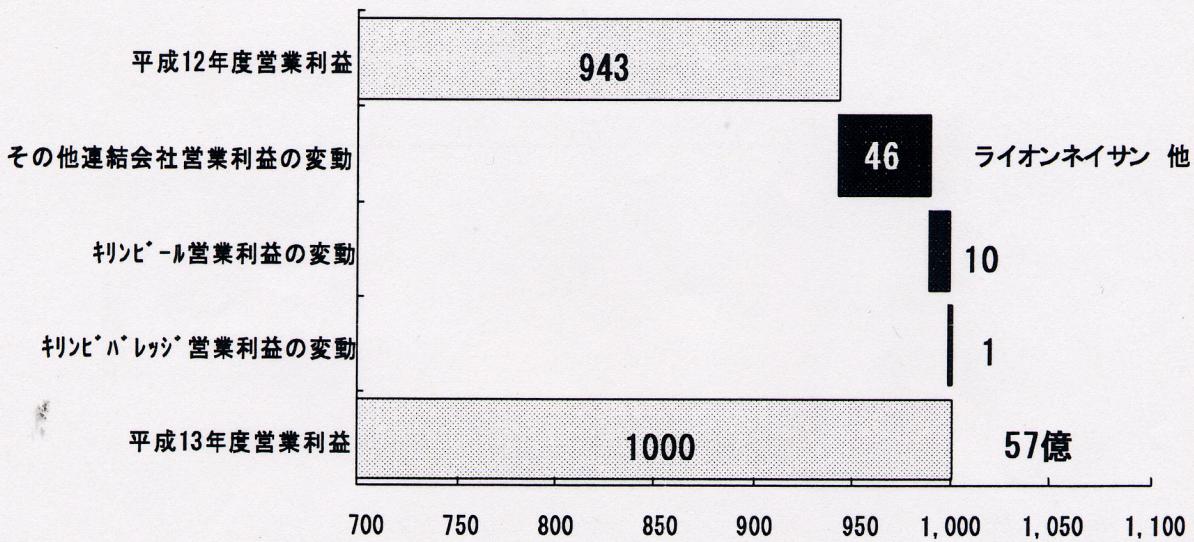
KIRIN



21

営業利益の増減 (2001年度業績予想)

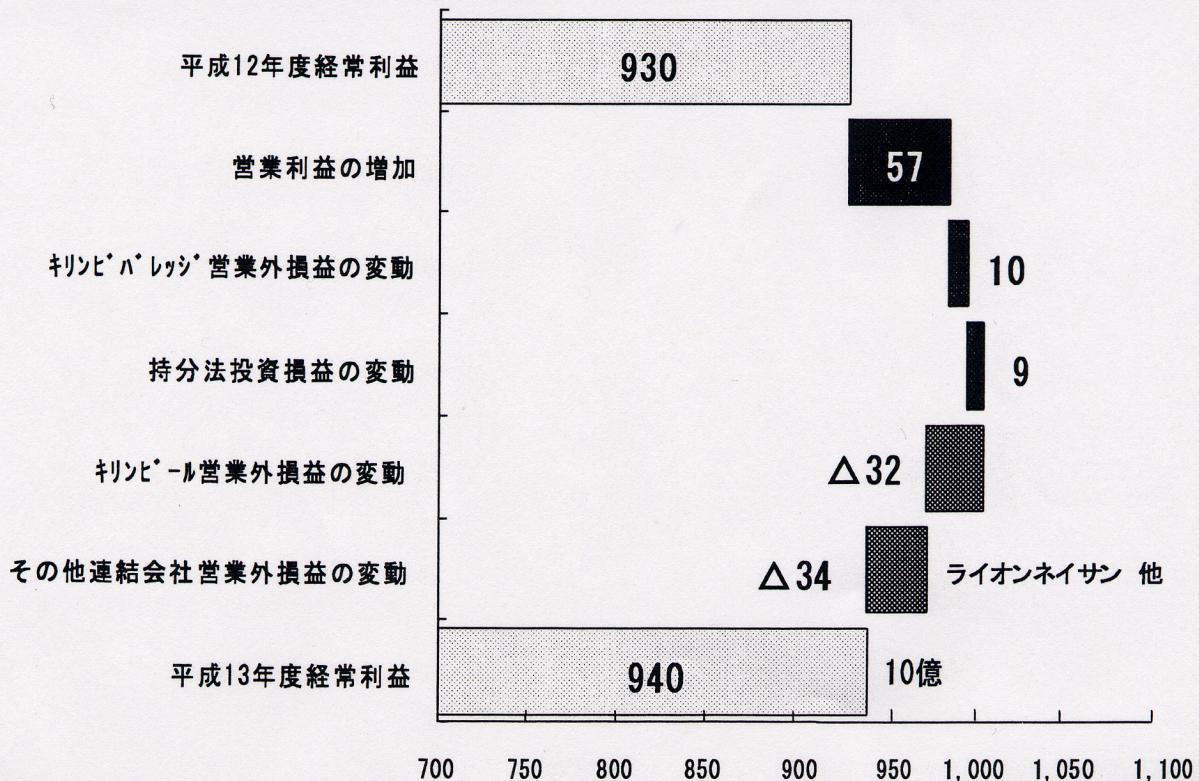
KIRIN



22

経常利益の増減 (2001年度業績予想)

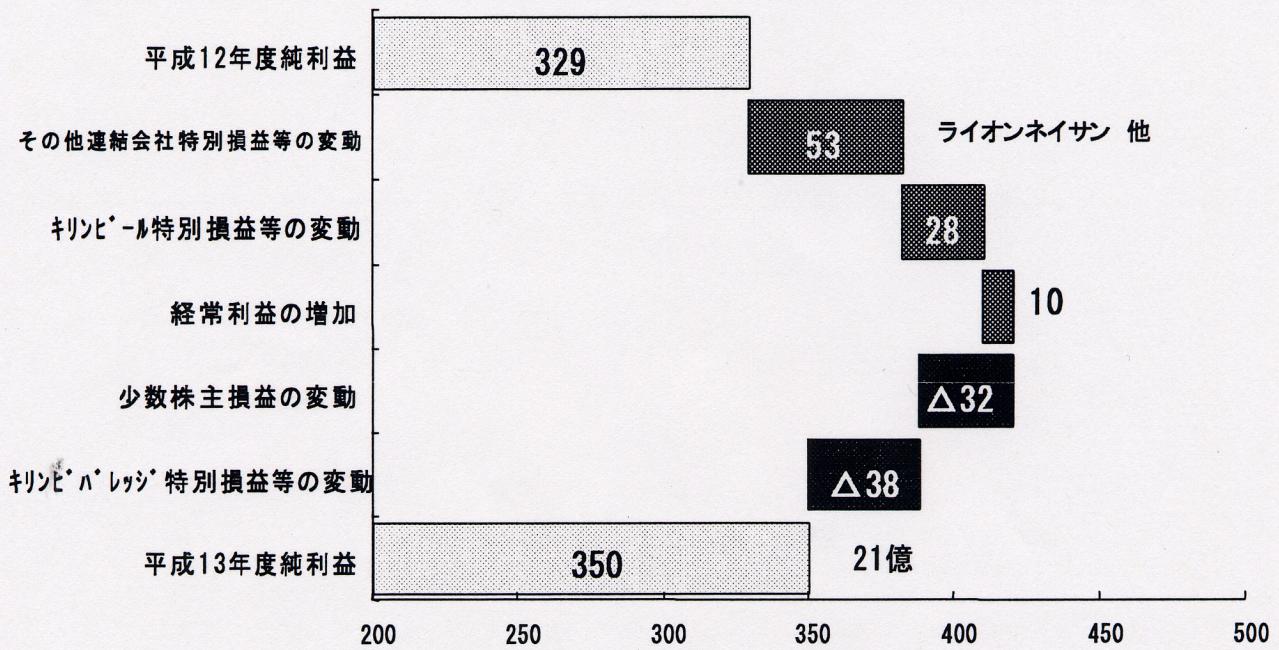
KIRIN



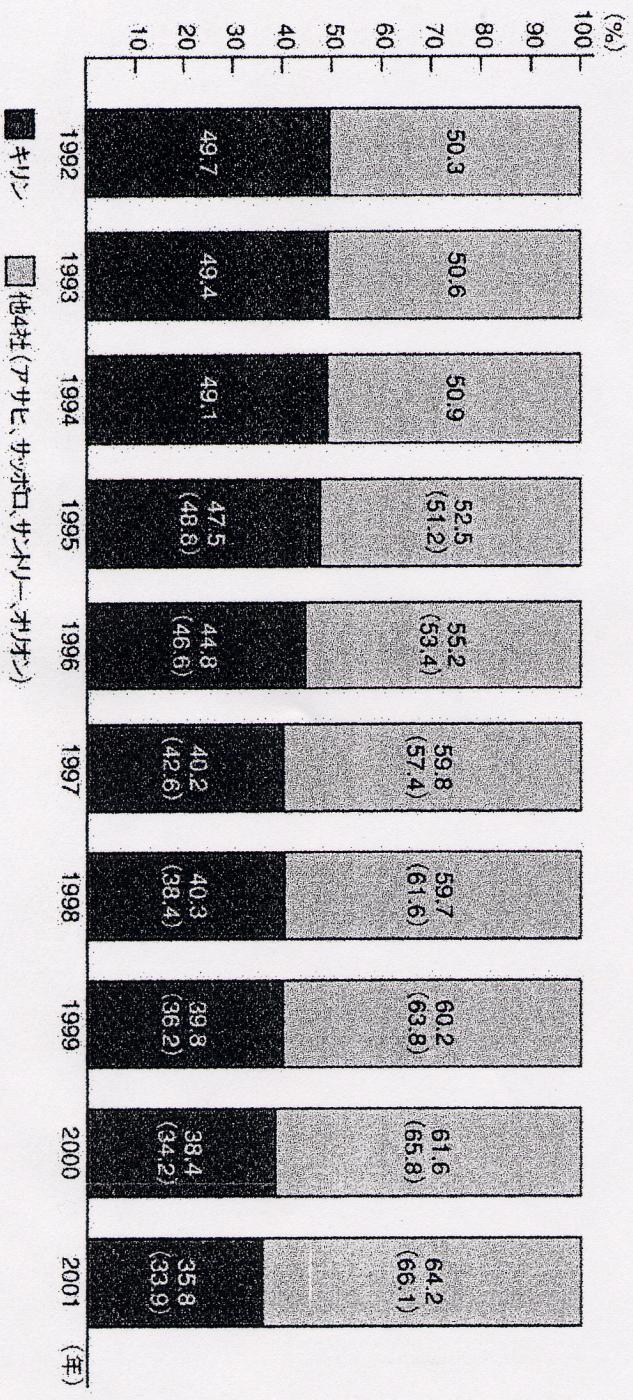
23

当期純利益の増減（2001年度業績予想）

KIRIN



ビール+発泡酒の当社シェアの推移



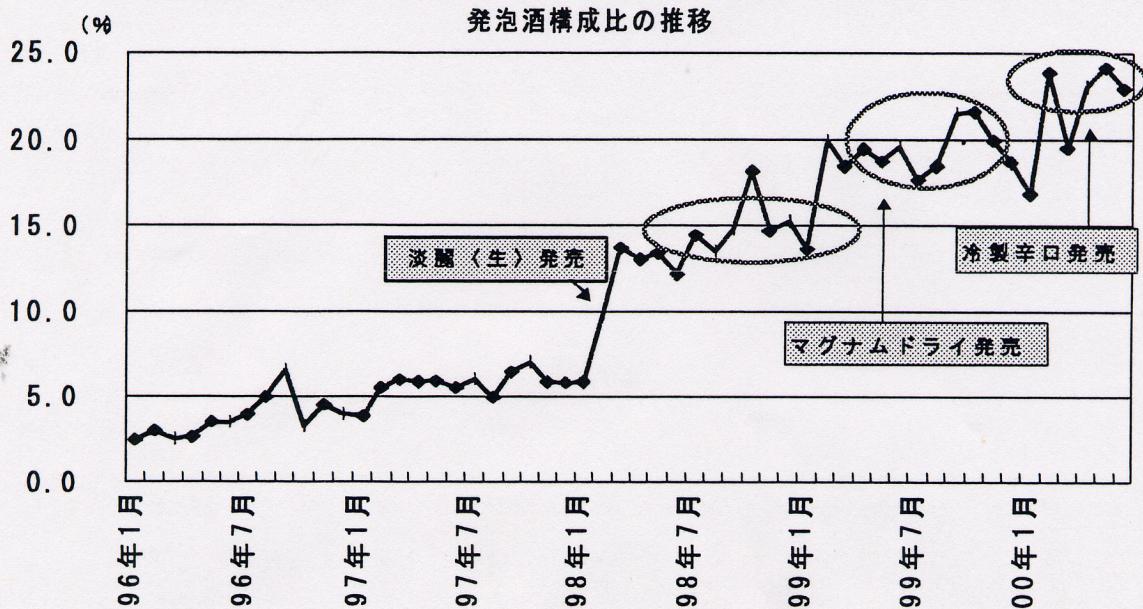
※ ()内ビールのみ
 (注) 新聞報道数字による課税数量

総市場における発泡酒の構成比の推移

KIRIN



■ 麒麟淡麗（生）発売後、発泡酒の構成比は急上昇し、その後各社の新商品投入により発泡酒カテゴリーはさらに活性化した。
 ■ 1～6月の発泡酒構成比は21.9%に達した。（前年同期：18.5%）



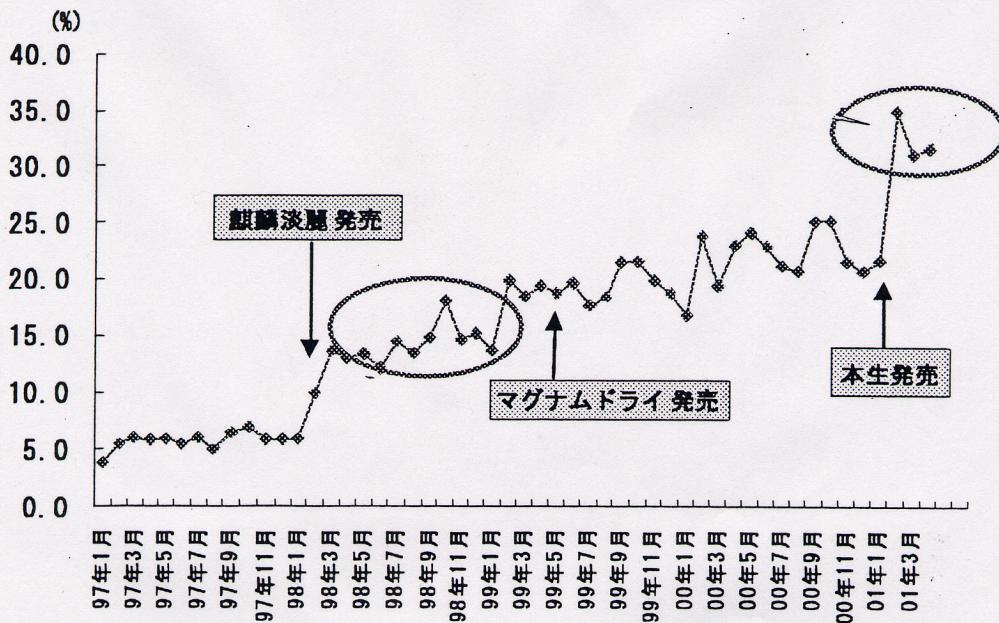
<課税数量>

総市場における発泡酒の構成比の推移

KIRIN



■ 麒麟淡麗の発売で急拡大した発泡酒市場は、今年各社新商品の投入により、再度拡大した。



<課税数量>

麒麟ビール

うまさの秘密は「大麦」にあり
絶好調の「麒麟・淡麗へ生」

百年を超えて日本人に飲み継がれ
ている「麒麟ラガービール」をは
じめ、高品質ビールで内外に評価の
高い麒麟ビール（本社・東京都中



3月中旬に全国販売を開始した発泡酒「麒麟・淡麗(生)」
希望小売価格(右)500ml・195円、(左)350ml・145円(いずれも税別)

中央区、佐藤安弘社長)は、今春、新たに発泡酒「麒麟・淡麗へ生」を発売した。
発泡酒は「手頃な価格のアルコール飲料」として消費者の支持を集め、九七年は前年比約五二%と快調な伸びを続けた。ビール市場と合わせた市場構成比では六%弱を占め、特に缶市場では約一〇%の構成比にもなっている。

このため消費者からは、同社のこの市場への進出が強く待たれていた。「麒麟・淡麗へ生」は、こうした消費者ニーズにきちんと対応するために、同社の長年培った技術を結集した自信作といえる。

大きな特長としては、まず、国内大手メーカーでは初めて国産大麦を副原料として使用したことが挙げられる。大麦のタンパク質には、「コクとうまみ」に寄与する働きがあり、この性質を同社独自の醸造技術によって引き出したことにより、淡麗なうまさを実現した。

五・五%のアルコール度数は、「キリン一番搾り」と同じであり、近年の消費者の嗜好を反映させている。
ネーミングは、同社の本気、おいしさを追求する意気込みと、淡麗なうまさとのどろしをストレートに感じさせる「麒麟・淡麗へ生」とした。パッケージは「麒麟」の文字を大胆にあしらひ、上質感を感じさせる白色をベースカラーに選び、同社の自信と質へのこだわりを印象づけた。

また、消費者のニーズから生まれた「広口缶」の採用や、「キリン・おさけ」の点字表記など、消費者とのコミュニケーションが商品づくりに活かされている。

二月下旬に首都圏で先行発売し、数日で四十七万ケースを販売した。三月中旬には全国販売を開始し、同社では「かつてキリン一番搾りを新発売した時に優るとも劣らない勢い」となる手ごたえを感じている。
一方、業界内部からは「老舗のキリンが攻めのキリンになった」と、同社の底力を再認識する声が上がっている。新生キリンをアピールする「麒麟・淡麗へ生」が加わったことにより、今後一層の積極的な展開が見込まれる。

こうして九七年始め、方針を八十度転換。従来の発泡酒と「ライ」等の間に位置し、価格的に「スーパードライ」と重ならない新市場商品の開発が始まった。だが今度では中身の問題にぶつかると、開発の方向性が転換しても、麦芽二五%未満は変わらない。味を本格化させるには残り七五%の副原料の工夫しかないのだ。既存品は副原料としてチンパンの一種を使ったり、一般のビールで使われる副原料の成分のまま、比率だけを高めたりしている。そして大麦の使用を考える。麦芽はその

副原料に大麦使用
しビール感を向上

と気付きつづいた和田氏は「後押ししたのは、キリンの「直り」だ。「ライ」の「生」化以来、商品戦略に見られる迷いが、幾度となく指摘されてきたが、「ライ」に再び苦味を利かせるなど「らしさ」の追求に絞り込むことに転換。新商品が位置付けるべき市場もはつきりとした。

「正直なところ「びっくり」と「ほっ」の両方です」四月の「麒麟淡麗(生)」の出荷データを見て、キリンビールマーケティング本部商品開発部商品研究所チームリーダー・和田美郎氏は表情は緩む。三百二十五万ケースは発泡酒中、先行ブランド(サントリ)「スーパードライ」の二百二十三万ケース、サッポロ「ドクラフティ・スニッシャル」八十三万ケースを引き継いで

発売二カ月目で
発泡酒トップシェア

キリンビールが、まさに社運を懸けて投入した発泡酒「麒麟淡麗(生)」が好調な立ち上がりを見せている。百四十五円という低価格はそのままだに、味わい、パッケージングから販促法まで、キリンらしい「本格感」にこだわった、従来品とは一線を画す戦略に出たことが羨望した。



もって大麦を発売させた。麦芽になって初めて生成される。まみの成分も多いが、従来の副原料よりは「ビール感」の向上は明らかだった。原料として使用するためには工率上莫大な投資も必要だったが、日本では初めて量産に踏み切ることになった。従来品とは異なり漢字を際立たせたパッケージングも目を引く。「英語のネーミング案もありましたが、キリンの信頼性を前に出すべく「麒麟」の文字を大きく配し、水っぽくないという意味を込めて「淡麗」としました(同)販促に当たっては、商品で勝負すべく、第一弾のTVCMはテレビでも使わず、景品作戦も排す。通常都内の繁華街で行われる試飲会も、山手線外の百千駅で帰宅途中のサラリーマンを対象にし「家に持ち帰って、ほかのビールと飲み比べて」と手渡した。販売目標も当初の一千万本から一・五倍から二倍への上方修正の可能性も出てきた「淡麗」。和田氏は自信を持って「どこにかく信じて飲んで欲しい。」

ヒット商品の研究

「麒麟 淡麗<生>」 キリンビール

発泡酒の軽さを脱し味わいから販促まで本格派を志向

「淡麗」の全国発売は三月十二日。首都圏での先行発売から数えても、発売から約二カ月ほどだが、成功を受けて投入した「キリン」の売れ行き、そして浸透の速さの裏には、先行ブランド、そしてビールはイメージが先行する商品ゆえ、商品の性格とメーカーの相性というものもある。キリンはただ数年間があった。発泡酒は麦芽比率を六六・七%未満とし、規制上「ビール」でなくすことによって「低価格ビール」を実現させたサントリ「ホップス」によってその歴史が幕を開ける。先行されたキリンは、「当初は後発の定石として、先発の後追いをする」ミット戦略で商品開発は進んでいました。麦芽比率が低い以上「ライ」に代表される「コク」の追求はできない。どちらかと言えば「すっきり」系の商品となる。しかも低価格とあって、ターゲットは若者や女性ファンクション感覚重視、価格なり「出すのであればもうミット戦略ではなく、カネゴリは発泡酒ではあるものの、しつかりと新しいこうした意味ではかなりの自信(和田氏)

「淡麗」の全国発売は三月十二日。首都圏での先行発売から数えても、発売から約二カ月ほどだが、成功を受けて投入した「キリン」の売れ行き、そして浸透の速さの裏には、先行ブランド、そしてビールはイメージが先行する商品ゆえ、商品の性格とメーカーの相性というものもある。キリンはただ数年間があった。発泡酒は麦芽比率を六六・七%未満とし、規制上「ビール」でなくすことによって「低価格ビール」を実現させたサントリ「ホップス」によってその歴史が幕を開ける。先行されたキリンは、「当初は後発の定石として、先発の後追いをする」ミット戦略で商品開発は進んでいました。麦芽比率が低い以上「ライ」に代表される「コク」の追求はできない。どちらかと言えば「すっきり」系の商品となる。しかも低価格とあって、ターゲットは若者や女性ファンクション感覚重視、価格なり「出すのであればもうミット戦略ではなく、カネゴリは発泡酒ではあるものの、しつかりと新しいこうした意味ではかなりの自信(和田氏)

アサヒビール戦争夏の陣の勝者は?

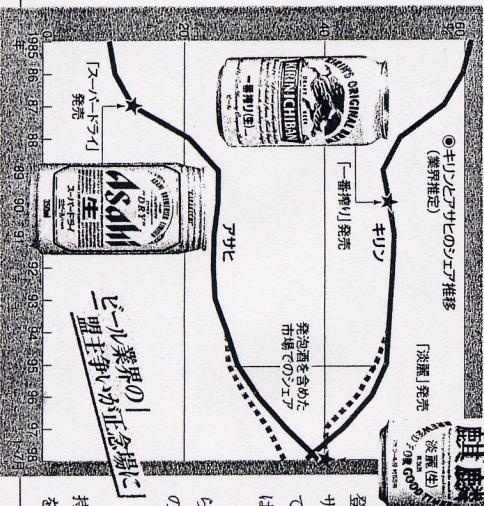
発泡酒の大ヒットで反撃のキリン ビールの土俵で横綱相撲のアサヒ

1998年、発泡酒を除いたシェアでアサヒがキリンを逆転しそうだ。しかし、キリンが清水の陣で投入した発泡酒も爆発的なヒットに。ビールの主力銘柄にも回復の兆しが表れ、打倒アサヒへ力がかこもる。アサヒは「スーパードライ」の小瓶が好調で着々とトップを固める。発泡酒市場がどこまで成長するかで、勢力図は大揺れする可能性も。

キリンビールの佐藤安弘社長が、大ヒット中の発泡酒「麒麟 淡麗(生)」に、新たに容器を繰り返し利用できる小瓶タイプ(334ml)を追加する方針を決めた。詳細は極秘扱いだが、キリン復活の切り札の1つとして、1999年早々にも商品化される可能性が高い。価格は缶入り清涼飲料並みの1本120円前後となる見通しで、実現すれば、ビール業界だけでなく、広く飲料市場に“キリン・シヨック”が走るのには間違いない。

98年の勝負は「1勝1敗」か

ここ数年のビール業界の話題といえば、つまるところ、次の2点に集約されると言っている。キリンはどこまで落ちるのか。そして、アサヒビールの勢いは、いったいいつまで続くのか。



アサヒがどん底だった13年前、両社のシェアが51.8ポイントも離れていたことを考えれば、樋口会長が躍りするの無理はない。アサヒの出荷量の92%を占める「スーパードライ」の売れ行きは前年比8%増と相変わらず好調で、発泡酒を除いたビール市場で、アサヒが初の年間首位に立つのはかなり確かな情勢だ。

だが、このままキリンが落ち続けるのかといえば、むしろ「反転への確かな手ごたえを感じている」と話すキリンの佐藤社長の言葉が、説得力をもち始めている。

2月に発売した淡麗は食品業界で今年最大のヒット商品であり、近く清涼飲料並みの低価格で登場する予定の新製品は、アサヒのスーパードライにとっても、かつてない脅威となるはずだ。これまでの守り一辺倒から、キリンがようやく反攻への足がかりをつかみ始めている。アサヒもスーパードライに対する消費者の高い支持率を背景に、キリンの挑戦を真っ向から受け立つ構え

だ。2強のせめぎ合いは、3番手のサッポロビールや4番手のサントリーの存在さえかすめしてしまうほど、日に日に激しさを増している。

「清水の陣」で臨んだキリンの賭け

今年1月、キリンの佐藤社長は全社に向けた年頭の挨拶を、こんなふうに出した。「98年は反転、反攻の年にする。もはや後には一歩も引けない背水の陣を敷き、私自身、一チャレソジャー(挑戦者)として商戦に臨む覚悟だ。」

この言葉通り、今年のビール商戦で最初に仕掛けたのは、アサヒでもサッポロでもなく、王者のアサヒをかなり捨てたキリンだった。

かつて「ビールもどきの発泡酒は出さない」と宣言していたキリンが、この2月、「おいしさでは負けられない」という宣伝とともに、発泡酒の淡麗を発売した。味をいそ、すっきりしたのと越しのスーパードライに近づけ、350ml缶で145円と既存のビールより33%安い「納得価格」を売り物に、「ストロップ・ザ・ドライ」(スーパードライの勢いを止める)の戦略商品に仕立て上げた。

アサヒの瀬戸雄三社長も、最初に「負けられない」という宣伝文句を目にしたときは、「キリンさんにしては、すいぶん思い切った、挑戦的なコピーだなという印象を受けた」と話す。

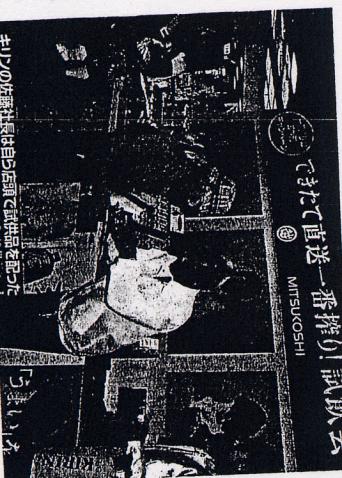
淡麗をめぐるでは、アサヒのある営業幹部がこんな逸話を明かす。「5月から6月にかけて、大阪のミニヤや東京・新宿などの酒販店に、辛口セ

ットや辛口パツクと称する6缶セットが出回った。社員を店に張りつけて調べさせたところ、キリンの営業マンが店の裏手で、スーパードライの6缶パツクから3缶を引き抜き、淡麗に差し替えていた」と言う。そのうえで、「両方を飲み比べて、味と価格の差を実感してください」と、消費者に試飲を勧めていたというのだ。

もっとも、キリンの首都圏営業本部長を務める白石英雄常務は、こうした判断でするならともかく、売り上げの半分がアサヒに回ってしまうような施策をキリンが自らやるわけがない。悪質な中傷だ」と切り返す。

事の真偽はさておき、キリンが外売店に対して「淡麗をスーパードライの隣に並べて売ってください」と積極的に関わりかけたのは事実。本社の内勤職員500人を総動員して、街頭で淡麗のサンプリング(試飲品の提供)活動を展開したのも、キリンにとっては初めての試みであり、従来の新製品とは明らかに意気込みが違っていた。

そのうえ、本社からは現場の営業マンに対して「自社商品の食い合いは恐



れるな、管理職クラスに対しては「淡麗を売ってきた営業マンに、「ラガー」や「一番搾り」の方はどうなっているのか」などと余計な圧力をかけるな」といった指示も飛んだ。

自社商品との食い合いも恐れない積極的な売り込みの気合いもあって、淡麗は発売からわずか2カ月で、先行するサントリーの「スーパーホップス」やサッポロの「ドラフトイエースペンヤル」を抜き、一気に発泡酒市場のトップ商品に躍り出た。年内の販売目標も、当初の1600万ケース(1ケースは6本で換算)から、2倍の3200万ケースに引き上げた。これは発売初年度としては、90年に大ヒットしたキリン「一番搾り」の3500万ケースに匹敵する売れ行きだ。

年初の「反転宣言」から5カ月。コールドソングメーカー明けに開いた全国支社長会議で、キリンの佐藤社長は居並ぶ幹部の前に、改めて機を飛ばしている。

「淡麗の発売を機に、現場の営業マンは数年ぶりに、現場を抱き始めています。そのために、コソコソ何パーセントでもいい。98年の総出荷量を前年比プラスに押し上げよう。今の勢いを来年につなげるため

に、もう一段の奮起を期待したい」と訴えた。

キリンの1〜7月の累計出荷量は前年同期比で3.8%減。97年が10.5%減だったのに比べ、確かに回復の兆しはある。しかし、残り数カ月で水面下から浮上するほどの勢いはない。野球場に例えれば、新人の5番打者が予想以上に好調なもの、4番のラガーが前年同期の17%減、3番の一番搾りが13%減と不振にあえいでいるのが、キリンのもう1つの現状なのだ。

佐藤社長も現実には、首都圏や南九州などいくつかの戦略地域で今年、前年実績を上回ることができるかどうかで浮沈のカギを握っていると考えている。とりわけ首都圏は最大の消費地であり、そこで売れ行きが全国に波及する先行指標の意味合いもあるだけに力がかこる。

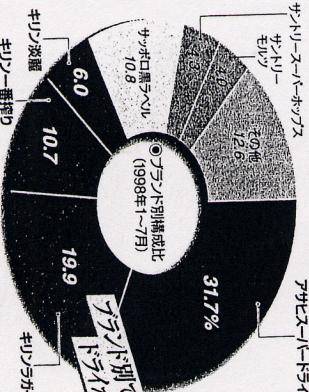
その点、首都圏の営業部隊を束ねる白石常務は強気だ。東京では今春以降、一番搾りの出荷量が前年実績を上回っている。首都圏全体でも1〜8月上旬の累計で一番搾りの出荷量は0.1%増と、わずかにプラスを確保している。「ラガーが18%減と依然低迷しているものの、発泡酒を加えた全体では、通年で前年実績を上回る見通しが立った」と、白石常務は話す。

キリンは96年にラガーを生かした際、営業戦力をラガー一本に集中するよう全国に指示した。その後、ラガーと一番搾りの2本立てに戻したが、こうした戦略の揺らぎが結果的に営業の現場に混乱を引き起こし、共倒れの構図を生んできた。そこで昨年、地域の特色に応じた、支社が独自の判断で販売促進策が打てる支社経営制度を導入

し、首都圏では都会的なイメージを持つ一番搾りに、より多くの戦力を割ってきた。

併せて今春からは、スーパーなどを手を組んで、青果や肉、魚といった生鮮3品の売り場と運動してビールを販売する「クロスマーチャントイノベーション」にも乗り出した。例えば、東京西部の多摩地区にあるスーパー「マルフジ」チェーンでは、6月からハラダリやサザエ、ナスなどの陳列台に一番搾りの6缶パックを並べて売り始めた。

いずれも、焼きハマグリや味噌ササエ、きんちやくナスといった食材が登場するテレビコマercialの印象をそ



のまま売り場に持ち込んだのがミソで、キリン西東京支店の渡辺圭課長代理によれば、マルフジ店頭でのビールの売り上げは「これまでの1.2倍から1.5倍は伸びている」と言う。

「ラガーに関しては、テコ入れのためにもう一度じっくりブランド戦略を練り直す必要がある」（商品開発部の前田仁部長）というものの、2本柱の一角を占める一番搾りについては、販売にも明るさか戻りつつある。キリンがこれまで「紳士」の装いを脱ぎ捨てて、背水の陣で今年の夏商戦に臨んでいた7月末、アサヒの瀬戸

社長は全社に向けたビデオレターで、「今こそ感性を磨こう」と訴えていた。

「盟主の風格」漂うアサヒ

発泡酒を含めた市場が前年比2%減と伸び悩むなか、アサヒの1〜7月の出荷量は前年同期比で4.5%増と好調だ。昨年、商品ブランド別で首位の座をラガーから奪い取ったスーパードライはさらに独走態勢を強めており、「アサヒには今やビール業界の『盟主』の風格さえ漂い始めた」と話す酒類卸さえる。

今年4月に発売した334mlの小瓶入りビール「スーパードライ スタイン」(189円)は、中身は既存のスーパードライと同じでありながら、容器を繰り返し使えるリターナブル瓶にすることで環境への配慮を訴え、瓶全体をアルミで覆って清潔感を出すなど、新しい機軸を次々に打ち出した。

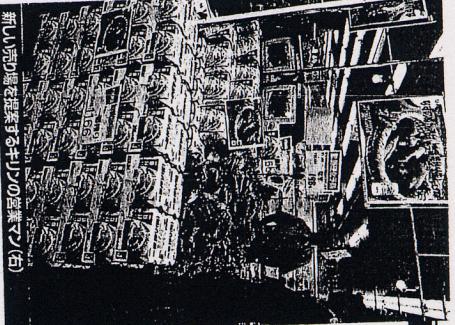
アサトドラでも飲める気遣いや割安な価格設定も人気を呼んで、初年度の販売目標を当初の200万ケース(大瓶20本換算)から400万ケースに引き上げた。さらに「500万ケースの出荷も視野に入れている」と瀬戸社長は明かす。もっとも、このスタイン一瓶に関しては、コンビニエンスストアなどでは、コンビニエンスストアなどでの販売が中心となるため、空き瓶がきちんと回収できるのかといった不安があった。中瓶や大瓶が90%以上の回収率を保っているのは、一般の酒販店が飲食店や家庭にケース単位で配達している場合が多いからで、アサヒが圧倒的なコンビニで買った消費者がきちんと店に戻しに行くかは疑問符がつく。

ところが、アサヒの岡田正昭営業部長によれば、「首都圏での空き瓶の回収率は6月で59%、7月は69%に達した。4月の発売時点からの累計では、回収率は40%にとどまるが、12〜3年後に80%台の回収率という目標は大幅に前倒しで達成できる見通しが立った。環境問題に対する消費者の関心は、思った以上に高いようだ」と岡田部長も驚く。

6月からは、スタイン一瓶を使った飲食店市場の開拓にも乗り出した。都内港区を担当しているアサヒ東京支社中央支店の塩嶋憲司主任は、「最後の締め」の一杯に、ジョッキや中瓶では多すぎるといふ人は少なくない。業態別では、若者が多く出入りするバーやクラブからの引き合いが強い」と話す。飲食店への浸透が進めば、空き瓶の回収率はさらに高まるだろう。

発泡酒への対応が死闘になる?

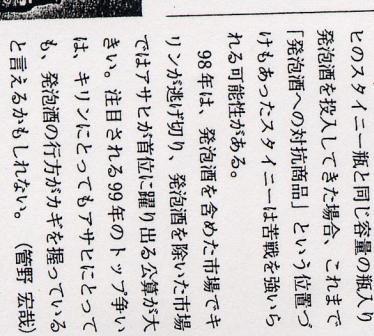
商品政策の面で、アサヒに死闘があるとするれば、当面考えられるのは発泡酒への対応だ。発泡酒はいまや市場の12%強を占める大型商品だが、アサヒの瀬戸社長は「当社はあくまで本物のビールにこだわりたい」と断言する。アサヒは今年3



ケイソング部門を担当する中村和專務は、「米国では日本の発泡酒に近いエコーノミークライアのビールの比率が60%を占める。日本の市場がそこまで一気に変わるとは思わないが、来年には構成比が20%前後まで高まって不思議はない」と期待を込める。結局は、市場の広がりに対する両社の見通しの違いに行き着くのだが、もう一つ、アサヒに限って言えば、発泡酒市場には参入しにくい事情がある。発泡酒は麦芽の使用比率に限られるが、キリンのラガーのようなコクのある味は出しにくい。半面、スーパードライに似たすっきり系の味には仕上げやすい。アサヒにすれば、スーパードライに近い味の商品を低価格で発売しても、メリットは少ないわけだ。

実際、アサヒの特約卸からは「発泡酒が必要な場合には、アサヒと営業面で協力関係にあるサントリーから仕入れれば済む。むしろ、アサヒが弱いブレミアム(高級)ビールの分野で、販運業材を使った「スーパードライ プレミアム」のような商品を出してほしい」という要望の方が高まっている。それでも、冒頭で紹介したように、キリンが清涼飲料並みの価格で、アサヒのスタイン一瓶と同じ容量の瓶入り発泡酒を投入してきた場合、これまで「発泡酒への対抗商品」という位置づけもあつたスタイン一は苦戦を強いられる可能性がある。

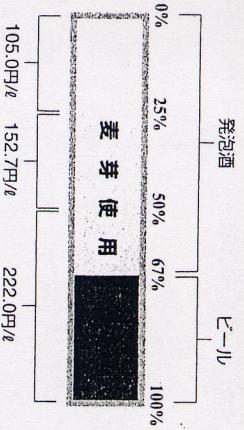
98年は、発泡酒を含めた市場でキリンが逃げ切り、発泡酒を除いた市場ではアサヒが首位に躍り出る公算が大い。注目される99年のトップ争いは、キリンにとってもアサヒにとっても、発泡酒の行方がカギを握っていると言えるかもしれない。(菅野 宏哉)



アサヒのスタイン一は、新しい市場を開拓している

氏。「アロイ」は同社にとって転換の旗印である。転換の旗印という点では、キリンの「淡麗」も同様だ。キリンは発泡酒の発売と同時に生産性向上とコストダウンのため、三工場閉鎖に踏み切った。もう、後には引けないという「緊張感」を社内外にアピールした（佐藤氏）のである。そして誕生した「淡麗」は、下ライオン以降、勢いで一年以上負け続けてきたキリンにとどめて、泣き所「量販店市場」で勝てる商材に育ってきた。

佐藤取締役は「アガー、一番推



り、淡麗。この二つがいずれ同じ比率になるのではないかと推測する。キリンはそこまで入れ込んでいる。

好敵手アロイと発泡酒

その発泡酒は、アロイと味覚領域が似ているといわれている。三社が発泡酒にエボルギンを注ぐのは、見方によってはアロイ潰し、である。三社が発泡酒でアロイを包圍しようとする現状は、かつて最盛期の熱処理アガーのキリンを他三社が生ビールで攻めた構図を彷彿とさせる。

アサヒの瀬戸雄三前社長は「うち本物のビールしか売らない。発泡酒は出さない」と公言していた。これに対して、三社は「発泡酒を飲んだら地方へ」と宣伝していく（キリンの前田氏）。発泡酒のシェアは昨年の一四%から今年は二〇%近くに届く可能性もある。

市場拡大を重視できず、もしアサヒが発泡酒への参入を決断するとすれば、最後のサバイバル戦の幕が切って落とされる。乱戦で発泡酒の値が崩れて先発三社は血みどろ、アロイの伸び率が昨年一ケタにダウンしたのはもちろん、発泡酒の拡大が響いている。

99年1月就任したアサヒの橋本茂地蔵原となる。高橋志津子記者

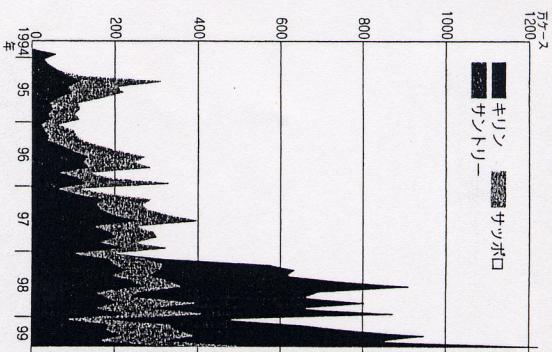
あなたの身近で松本油脂のケミカルテクノロジーが息づいています。



- 界面活性剤
 - 合成樹脂
 - 磁性体
 - 建材用高分子
 - アロイカクアセル
- 松本油脂製薬株式会社
- 〒581-0075 大阪府八尾市海部川町2-1-3 ☎0729-91-4001
大阪・東京・名古屋・広島・盛岡・仙台・福岡

●発泡酒「麒麟・生」は大幅増で推移

ービール+発泡酒市場で発泡酒はシェア20%に接近



本来、地域ごとの性別の佐藤弘私社長が、キリン・生と生を別入格、工場・レストランによる販路改善など

の100%増の麒麟の生が際々

キリンビール 再生の試練

3工場リストラ「淡麗・生」で新たな成功体験づくりに賭ける

「市場で起っている現実を素直に認めよ。3工場のリストラ、発泡酒「淡麗・生」で改革に布石。押され気味だった戦線再構築に動く。

全酒類のなかでビール（最近発泡酒も含む）は「王様」のような存在である。ちなみに、ビールは日本の全酒類の消費量の7割前後を占める。凄じい商品だ。このように、急激に人気を集めているコイが、それでも20%の消費量にとまどっていることを見て、その巨大さが分かる。

「水と麦で、巨大な売り上げを作っている」と他の業種の人たちから呆れられたりするが、売上げの半分以上は潤だ。それに「キント」は完全ゼロ成長、シェアの食い合い戦を争い完全に突入している。

業界筋は「そうぞろぞろ、確かに、1998年のビール+発泡酒の課税数量は、競争全体で、

1%増じかない。この翌年前半1月6月の課税数量も、ビール+発泡酒の伸び率は、0.2%にとどまっている。

酒類の王様には違いないが、かなり成熟した業界であることも

業界筋は「そうぞろぞろ、確かに、1998年のビール+発泡酒の課税数量は、競争全体で、

「キント」は完全に伸びが止まっている。ライバルも強敵そのものだ。コストの抜本削減を含む構造改革に取り組みないと生き残れない。このまま、会社を潰さざらば、罪

は深い……」

キリンビールの佐藤弘私社長は、96年3月のトップ就任以来、そうした厳しい現状認識を繰り返して語っている。この危機意識は、今も何ら

萎おらない。

「ライバル」そして「強敵」とは「ライバル」にはかならない。

「ライバル」は、ものすごく働いてい

る。それに負けられないように働かない

と勝てない。アサヒは強敵と、素直に認めることが重要だ。この強

敵をしのがないと「キント」で勝てない。あくまで「キント」を重視

して、競争を戦う必要がある。

佐藤社長は、あらゆる機会に、その

う語っている。以前はキリン・ビ

ルの社内、各部門が強烈に残

っていた。負債借しみのような意識

論が横行していた。

アサヒの躍進はそう続くわけが

ない「キント」の底力がいずれ発揮さ

れる。「二所命にやっつけられ、い

つおられるようになる」社内は

はそうした意識が支配的だった。

「(間接)過度に気遣うような)乗

組態は、無責任論になりかねない。

ライバルが強いことを重視すべき

だ。つまり、キントで起こ

っていることを素直に認めなければ

ならない。

佐藤社長の仕事は、社内には強敵

残る名門意識、業績論をキッパ

リと否定することから始まった。

「社長になるとは、全思ってもい

なかつた。悪い一切やっつけて

と諦めきれて、社長を引き受けて、

何ともいえない苦言を、気深に

感があった。何にかしなければなら

ん……。そんな愚いばかりが強かつ

た。佐藤社長の厳しい「キント直

視路線は、また理はといるが、

社内には遠慮を見せつある。

「キント」にはかならない。

かされたのは、アサヒビールの「キ

ンピン」に探る危険感を抱

かされたのは、アサヒビールの「キ

萎おらない。

「ライバル」は、ものすごく働いてい

る。それに負けられないように働かない

と勝てない。アサヒは強敵と、素直に認めることが重要だ。この強

敵をしのがないと「キント」で勝てない。あくまで「キント」を重視

して、競争を戦う必要がある。

佐藤社長は、あらゆる機会に、その

う語っている。以前はキリン・ビ

ルの社内、各部門が強烈に残

っていた。負債借しみのような意識

論が横行していた。

アサヒの躍進はそう続くわけが

ない「キント」の底力がいずれ発揮さ

れる。「二所命にやっつけられ、い

つおられるようになる」社内は

はそうした意識が支配的だった。

「(間接)過度に気遣うような)乗

組態は、無責任論になりかねない。

ライバルが強いことを重視すべき

だ。つまり、キントで起こ

っていることを素直に認めなければ

ならない。

佐藤社長の仕事は、社内には強敵

残る名門意識、業績論をキッパ

リと否定することから始まった。

「社長になるとは、全思ってもい

なかつた。悪い一切やっつけて

と諦めきれて、社長を引き受けて、

何ともいえない苦言を、気深に

感があった。何にかしなければなら

い。

佐藤社長は、今もそう急務して

いる。

この1月6日ではアサヒは

アサヒは、ものすごく働いてい

る。それに負けられないように働かない

と勝てない。アサヒは強敵と、素直に認めることが重要だ。この強

敵をしのがないと「キント」で勝てない。あくまで「キント」を重視

して、競争を戦う必要がある。

佐藤社長は、あらゆる機会に、その

う語っている。以前はキリン・ビ

ルの社内、各部門が強烈に残

っていた。負債借しみのような意識

論が横行していた。

萎おらない。

「ライバル」は、ものすごく働いてい

る。それに負けられないように働かない

と勝てない。アサヒは強敵と、素直に認めることが重要だ。この強

敵をしのがないと「キント」で勝てない。あくまで「キント」を重視

して、競争を戦う必要がある。

佐藤社長は、あらゆる機会に、その

う語っている。以前はキリン・ビ

ルの社内、各部門が強烈に残

っていた。負債借しみのような意識

論が横行していた。

アサヒの躍進はそう続くわけが

ない「キント」の底力がいずれ発揮さ

れる。「二所命にやっつけられ、い

つおられるようになる」社内は

はそうした意識が支配的だった。

「(間接)過度に気遣うような)乗

組態は、無責任論になりかねない。

ライバルが強いことを重視すべき

だ。つまり、キントで起こ

っていることを素直に認めなければ

ならない。

佐藤社長の仕事は、社内には強敵

残る名門意識、業績論をキッパ

リと否定することから始まった。

「社長になるとは、全思ってもい

なかつた。悪い一切やっつけて

と諦めきれて、社長を引き受けて、

何ともいえない苦言を、気深に

感があった。何にかしなければなら

い。

佐藤社長は、今もそう急務して

いる。

この1月6日ではアサヒは

アサヒは、ものすごく働いてい

る。それに負けられないように働かない

と勝てない。アサヒは強敵と、素直に認めることが重要だ。この強

敵をしのがないと「キント」で勝てない。あくまで「キント」を重視

して、競争を戦う必要がある。

佐藤社長は、あらゆる機会に、その

う語っている。以前はキリン・ビ

ルの社内、各部門が強烈に残

っていた。負債借しみのような意識

論が横行していた。

萎おらない。

「ライバル」は、ものすごく働いてい

る。それに負けられないように働かない

と勝てない。アサヒは強敵と、素直に認めることが重要だ。この強

敵をしのがないと「キント」で勝てない。あくまで「キント」を重視

して、競争を戦う必要がある。

佐藤社長は、あらゆる機会に、その

う語っている。以前はキリン・ビ

ルの社内、各部門が強烈に残

っていた。負債借しみのような意識

論が横行していた。

アサヒの躍進はそう続くわけが

ない「キント」の底力がいずれ発揮さ

れる。「二所命にやっつけられ、い

つおられるようになる」社内は

はそうした意識が支配的だった。

「(間接)過度に気遣うような)乗

組態は、無責任論になりかねない。

ライバルが強いことを重視すべき

だ。つまり、キントで起こ

っていることを素直に認めなければ

ならない。

佐藤社長の仕事は、社内には強敵

残る名門意識、業績論をキッパ

リと否定することから始まった。

「社長になるとは、全思ってもい

なかつた。悪い一切やっつけて

と諦めきれて、社長を引き受けて、

何ともいえない苦言を、気深に

感があった。何にかしなければなら

い。

佐藤社長は、今もそう急務して

いる。

この1月6日ではアサヒは

アサヒは、ものすごく働いてい

る。それに負けられないように働かない

と勝てない。アサヒは強敵と、素直に認めることが重要だ。この強

敵をしのがないと「キント」で勝てない。あくまで「キント」を重視

して、競争を戦う必要がある。

佐藤社長は、あらゆる機会に、その

う語っている。以前はキリン・ビ

ルの社内、各部門が強烈に残

っていた。負債借しみのような意識

論が横行していた。

萎おらない。

「ライバル」は、ものすごく働いてい

る。それに負けられないように働かない

と勝てない。アサヒは強敵と、素直に認めることが重要だ。この強

敵をしのがないと「キント」で勝てない。あくまで「キント」を重視

して、競争を戦う必要がある。

佐藤社長は、あらゆる機会に、その

う語っている。以前はキリン・ビ

ルの社内、各部門が強烈に残

っていた。負債借しみのような意識

論が横行していた。

アサヒの躍進はそう続くわけが

ない「キント」の底力がいずれ発揮さ

れる。「二所命にやっつけられ、い

つおられるようになる」社内は

はそうした意識が支配的だった。

