

日本企業の市場ウォッチング術

ビール好きが喜ぶ

研究開発と市場を結ぶ新しい試みに着手

アサヒビール

日本でシェア No. 1 のビールといえばアサヒビールの『スーパードライ』である。文字どおりアサヒビールの看板商品であり、日本を代表するビールだが、同社では次世代をにらんだ、新しいビールの開発にも余念がない。研究所段階では年間約50種類以上もの、新しいビールの処方が開発されているという。だがそのすべてが日の目を見るわけではない。埋もれかけた処方の中から、これはというものを選び出し、市場の声を聞いてみようという新しい試みが、この春から始まった。

「スーパードライ」を主軸に、シェア No. 1 を7年連続で確保

本年8月18日、アサヒビールは主力商品である『スーパードライ』の累計販売数量が、発売19年目にして、日本の代表的なスポーツ施設である東京ドーム25杯分（約3100万キロリットル）に達したと発表した。これは日本におけるビールの個別銘柄では最速の記録だという。

2004年の日本におけるビール・発泡酒などの出荷量（課税ベース）は、5億1,728万3,000ケース（1ケース大瓶20本換算）で、メーカー別売上高では4年連続してアサヒビールが首位の座を獲得した。このうち品目をビールだけに絞ってみると、『スーパードライ』の大健闘もあって、アサヒビールが49.1%のシェアを確保し、7年連続でトップの座に輝いた。

現在、絶好調ともいえるアサヒビールだが、その歴史は決して順風満帆であったわけではない。アサヒビールは1889年に誕生した、100年を超える歴史を誇る老舗企業である。第2次大戦後、過度経済力集中排除法によりビール会社の分割が行われ、1949年に新生アサヒビールが設立された。その当時、アサヒは36%を超えるシェアを抑えていた。しかし、その後シェアは降下を続け、1982年には10%ぎりぎりにまで落ち込んでしまった。

その年、社長に就任したのが村井務である。村井社長は、この危機を乗り切るには全社をあげての意識改革が必要だとして、新たな「企業理念」の制定と、

「企業イメージ向上計画 (CI)」を含む、全社品質管理に不退転の決意で取り組んだ。これを引き継ぎ、1986年には住友銀行副頭取であった樋口廣太郎が社長に就任。徹底的な改革に乗り出した。樋口社長は、ビールは新鮮なものほどうまく、アサヒビールが売れないのは古いビールが店頭に残っているからだとの結論を下し、製造から3か月以上経ったビールを店頭から回収するという、荒治療を行った。そのときの回収額は当時のアサヒビールの1年半分の利益を吹き飛ばすほどの額にのぼったという。だがこれが後のアサヒビールのうまきの秘訣のひとつとされる、常に新鮮なビールを店頭に並べる「フレッシュ・ローテーション・システム」へと結びついていったのである。

そして1987年3月、大ヒット商品に成長する『スーパードライ』が新発売された。この商品は5,000人の嗜好調査をもとに消費者のニーズをつかみ、「洗練されたクリアな味」をコンセプトに、ビールのコクとキレの両立をめざして開発された商品である。『スーパードライ』は発売と同時に人気が高まり、ナショナルブランドの商品として全国に広がっていった。そして年間1,350万ケースという、新製品としては初年度売上高の新記録を樹立するに至ったのである。

この『スーパードライ』のヒットを足掛かりにアサヒビールは攻勢に転じ、ついに2001年には、ビール・発泡酒市場でシェアトップの座を獲得した。そして現在、アサヒビールは、ビール、発泡酒、洋酒、ワインなどの酒類のほかに、外食、食品・薬品など、「食と健康」にかかわる事業で、過去最高の売上高を更新する快進撃を続けているのである。

研究開発の成果をデッドストックにしたい

ところで、ビールはその膨大な販売本数に比べ、銘柄数が多いとはいえない商品である。まずは少品種大量生産の典型的な商品といってよいだろう。アサヒビールの場合、ナショナルブランドとなると、『スーパードライ』のほか『プレミアム生ビール熟撰』『こだわりの極』などに限られる。しかし、研究段階では年間約50種類以上もの新処方が開発されているという。そのため、研究開発段階で好評なものであっても、日の目を見ないものも少なからず出てくる。今年の春に誕生した(株)アサヒビールアネックス (ASAHI BEER ANNE X, LTD) は、そうした埋もれかけた研究開発の成果に光を当てることを、目的の1つとして発足した新会社である。

話の発端は昨年春にさかのぼる。池田弘一社長から東京都墨田区にある吾妻橋本部ビルに隣接する4階建てのビル (アネックスビル) を、情報発信、商品開発、マーケティングに生かすようにとの指示が出された。これを受けて、酒類に関する新しい提案と消費者とのコミュニケーションを促進するスペースと

して誕生したのが、㈱アサヒビールアネックスである。

「アサヒビールは全国に9工場を所有しており、これらの工場で生産されるナショナルブランドの場合、1回の生産量が500キロリットルにもおよびます。そのため、研究開発段階でどんなに評判の良い処方であっても、小ロットでなければつくれないような手作りのようなものは、日の目を見るのが難しくなってしまいます。もちろんそうしたものも原材料の選択など、さまざまな点で有効活用されるの



倉地 俊典氏

ですが、研究開発者なら誰もができれば製品化してほしいと願っています。そこで埋もれかけている研究開発の成果の中で、これはというものを選び出し、お客さまに飲んでいただき、その反応を研究開発センターにフィードバックする場として、この施設を大いに活用していこうと考えました」と、アサヒビールアネックス代表の倉地俊典氏は新会社の設立意図を語る。

アネックスは4層の商業施設で、1階から4階まで各階趣の異なる飲食店を展開している。そしてこの施設の大きな特徴は、2・3階に小規模ながら醸造施設を所有していることである。ここで、埋もれかけていた優れた処方のビールをハンドクラフトでつくり、提供しようというのである。

その栄えある第1号に選ばれたのが、開発記号をそのままブランド名にした『DST』である。このビールは日本ではあまり一般的とはいえない上面発酵のスタウトタイプである。しかもお店で提供するとき、窒素ガスを用いてグラスに注ぐという試みを行っている。窒素ガスを用いるとビールの泡をきめ細かく立てることができ味も良くなるのだが、飲食店では扱いづらいと敬遠される傾向にあった。その窒素ガスをうまく使いこなすにはどうしたらよいか、味に対するお客さまの反応はどうかなど、情報を集積し研究開発センターにフィードバックし、一般の飲食店で使えるように、さらなる研究開発に役立てようというのがアネックスの役割である。

新しい味、新しい飲み方提案の反応を、ダイレクトにキャッチ

アネックスの4店で提供する酒類は、なにもビールだけではない。アサヒビールの子会社であるニッカウイスキーの洋酒、サントネージュのワイン、さらには焼酎やカクテル類など、多種多様な酒類が含まれる。

「いまアネックスで提供している商品の1つに、本格麦焼酎『刻の一滴』があります。この商品は現在インターネットで限定発売しているものです。アネックスでは『刻の一滴』をオーダーなさったお客さまと、この焼酎を話題にしながら、味や飲み方に関する感想をうかがったり、反応を収集したりしています。そうした情報を全国発売時に生かそうというのがその狙いです」(倉地代表)

そこでわかったことは、酒類を売る側のメーカーと消費者の間では、酒類に対する知識やイメージに相当のギャップがあるということだった。『刻の一滴』はフランス産ワインの樽を用いて熟成させるのが製法のノウハウだが、そのことを消費者に告げても、焼酎なのになぜワインの樽を使うのという反応ぐらいだった。だが、一般的な焼酎はホウロウのタンクなどを用いオートマティックにつくられるということを話すと、木の樽でつくとばかり思っていたという答えが返ってくるという。そこでなぜフランス産ワインの樽でつくるのかを説明すると、味わいが一段と深くなったという感想が返ってくるのだそうだ。

「楽しく、気持ちよく飲んでいただくために、また商品の付加価値を知っていただくために、どのような情報発信が必要なのか、大変勉強になりました」と倉地代表は語る。

アネックスではまた、飲みなれた酒類の新しい飲み方提案も行っている。例えば、主力商品である『スーパードライ』を2つの温度帯で提供していることもその1つだ。ビールは一般的に夏は5~6℃に冷やして飲むのがおいしいとされてきた。この温度帯に加えて1~2℃の低温度域でも提供することにしたのだ。これは常識を破る試みだが、これまでビールメーカーでは5~6℃が適温という観念に捉われるあまり、この温度帯以外での官能検査をあまり行ってこなかったという。これを機会に改めて温度帯別の官能検査に力を入れ、新しい飲み方提案ができればというのがその意図である。

「これは私の率直な感想ですが、これまでの市場調査の結果には、必ずしもお客さまの本当の気持ちがストレートに反映されていなかったのではないかと考えてなりません。それはお客さまが調査ということを意識するあまり、正しいと思う答えを頭の中で考え出してしまった結果ではないでしょうか。アネックスの各店でお客さまに接していると、実に率直な答えが返ってきます。この直感的でストレートな反応のほうがお客さまの本音だと思えるのです。こうした生の情報を研究開発センターに上げ、これからの製品づくりに生かしていけたらと思っています。こうした試みを行っていけば、研究開発者のモチベーションも相当上がってくるに違いありません」

アネックスは誕生してまだ半年ほどだが、情報発信、マーケティング、商品開発の分野で、早くも倉地代表の予想を上回る成果を上げているようである。

※ビール・発泡酒出荷量は日経産業新聞『点検シェア攻防』による

※ビールシェアはアサヒビール会社案内による

※参考文献：樋口廣太郎著『前例がない。だからやる！』