

パラダイム変革と新製品開発
——アサヒビールの研究 (その3)——

Paradigm Changes and New Product Development:
A Case Study on Asahi Breweries, Ltd. (No.3)

井原久光*
Hisamitsu Ihara

Abstract

Marketing theories concerning marketing concepts and their changes are discussed and it is pointed out that the organizational paradigm should totally change when their marketing concepts change. In particular, when the marketing concept changes from selling-oriented or “product-out” to consumer-oriented or “market-in”, the traditional marketing theories are insufficient to explain why an organization needs a “market-in” concept or how it introduces the concept.

For instance, the product-out concept remains unchanged in the beer industry and it seems difficult to change to the market-in one. With these theoretical backgrounds and the beer industry situations in mind, this article deals with two case studies, especially focusing on new product development.

The first case study illustrates how Asahi Super Dry was developed and how the new “market-in” concept was introduced in the company to change its organizational paradigms. Both the role of top-management and the behaviors of middle-management are discussed in the first case study.

The second case study deals with the recent hit product, Asahi Black. The methods

and process of new product development of Asahi Black are similar to those of Asahi Super Dry. This similarity shows that the new paradigm Asahi Breweries obtained in the development process of Super Dry has been reinforced.

This type of case analysis should be practicable not only to other corporate/industrial paradigm changes but also to those in broader Japanese social or political paradigm changes. The author will integrate traditional marketing theories into new paradigm theories.

要 旨

マーケティング・コンセプトに関する理論的な変遷を紹介し、マーケティング・コンセプトが変化するためには組織全体のパラダイムが変革されなければならないことを指摘した。特に「プロダクト・アウト」的な発想から「マーケット・イン」的な発想へと転換するために、通常のマーケティング理論は「何故必要なのか」という外的必然性 (why) と、そのために「どうしたらよいか」という内的方法論 (how) を用意していない点で不十分と考えられる。

たとえば、ビール業界ではプロダクト・アウト的な体質が依然として残っており、そのパラダイムを変革することは容易ではない。そこで、本稿では二つの事例研究を取り上げて、特に新製品開

* 助教授

発に焦点をあててパラダイム変革の実際について分析を試みている。

第一の事例では、このような業界で成功をおさめた「アサヒスーパードライ」の開発過程をもとに、どのようなメカニズムでマーケット・インの発想が生まれ、組織全体のパラダイム変革が進んだかについて、トップの役割とミドルの行動に分けて言及している。

第二には、最近のヒット商品である「黒生」の新製品開発過程に着目して、スーパードライとの共通点を探りながら、組織全体で獲得したパラダイムがどのように強化されているかについて述べた。

この種のパラダイム変革に関するケーススタディは、企業や業界レベルのみではなく、広く日本社会や政治レベルのパラダイム変革についても応用が可能であり、今後は、従来のマーケティング理論に加えて幅広い視野にたったパラダイム理論の構築が必要であろう。

目次

はじめに

1. マーケティング・コンセプトに関する研究
 - (1) マーケティング・コンセプトの変遷
 - (2) 戦略的コンセプト
 - (3) マーケティング理論の欠陥
2. 事例研究の背景
 - (1) ビール業界のプロダクト・アウトの体質
 - (2) アサヒビールの内部問題
3. スーパードライと組織パラダイムの変革（事例研究その1）
 - (1) トップによる問題提起
 - (2) 理念から実践への切り換え
 - (3) 英雄的行動（管理的行動からの逸脱）
 - (4) ミドルによる具体的変化の例示
 - (5) トータル・マーケティングの実践
4. 黒生の開発にみる新パラダイムの定着と強化（事例研究その2）
 - (1) 異色の開発担当者
 - (2) 反省にたった開発
 - (3) 言葉探しによる開発
 - (4) 標的市場の設定
 - (5) 独自性と差異化を強調した商品づくり

(6) 商品力（コンセプト）訴求型の情報展開
総括

- (1) 事例のまとめ
- (2) 新理論の必要性

はじめに

アサヒビールは、「アサヒスーパードライ」（以下、スーパードライ）の成功で有名になったが、それを単なるヒット商品の次元で捉えてはならないであろう。同社は、その後も躍進を続け、1996年6月には、そのスーパードライがキリンラガーを抜いて商品別出荷量でトップに立ったのを始め、同年の営業利益でもキリンを抜いて業界首位になるなど引き続いて好調を堅持している。

こうした躍進の原動力となっているのは、全社的なキメ細かな営業努力と、品質と個性をもった商品づくりという「品質経営」の追求と実践にあると言われている¹⁾が、それを「フレッシュマネジメント活動」の実践のようなスローガンのレベルで一面的に理解するべきではない。マーケティング戦略の実践には組織パラダイムの変革が伴うものであり、その点について深い考察を必要としている。

筆者は、「アサヒビールの研究（その1）および（その2）」²⁾において、「市場適応的経営戦略」という表現で、マーケティング理論を踏まえながら、その理論が経営全般に亘る全社的な戦略と結びつくことを強調した。その後、パラダイムに関する一連の考察³⁾の中で、経営学（特に組織論）のいくつかの業績と結び付けながら組織パラダイムの変革に関する試論を展開した。

この一連の考察について、本年の経済社会学会⁴⁾および経営情報学会⁵⁾の全国大会で報告したが、この報告を通じて、筆者のパラダイム理解を一層整理することができた。本論は、その一部をさらに進めて、市場戦略におけるパラダイム転換の実際例について考察するものである。

尚、本研究は長野大学地域一般研究助成による山崎巨毅教授との共同研究プロジェクトの一環でもある。

1. マーケティング・コンセプトに関する研究

マーケティング・コンセプトは1946年にゼネラル・エレクトリック社で初めて採用されたものとされるが、O.C. フェーレルとW. プライドは彼らの著書の中で、このマーケティング・コンセプトを「マーケティング・コンセプトは、企業の全体的な活動に対する考え方あるいは理念である」と述べている⁶⁾。

この点について、レーザー (W. Lazer) は「マーケティングに対するトップ・マネジメントの姿勢と、マーケティング諸活動それ自体の遂行とを明確に区別すべき」として前者に対する「マーケティング理念」と後者における「マーケティング・コンセプト」を区別している。つまり、「大きな傘」としての「マーケティング理念」と「小さな傘」としての「マーケティング・コンセプト」を区別しているわけだが、多くの文献を整理し解説している加藤 (1982) は、「マーケティング文献の多くでは、この2つの用語は区別なく使われている⁷⁾」として、マーケティング・コンセプトを「企業経営に関する1つの基本的なフィロソフィ、姿勢 (posture)、または態度 (attitude) であり、あらゆる経営部門にかかわるもの⁸⁾」と定義している。本稿でも、マーケティング・コンセプトを「市場に対する基本的な企業理念」として経営理念レベルの「大きな傘」と位置づけて議論を進めたい。

(1) マーケティング・コンセプトの変遷

マーケティング理論では、生産・製品志向→販売志向→顧客志向→社会・環境志向という段階を通してマーケティング・コンセプトが変遷すると言われることが多い。たとえば、コトラー (Kotler, P.) は、生産志向→製品志向→販売志向→マーケティング志向→社会志向という5つのマーケティング・コンセプトの類型をあげ、それらが歴史的に変遷すると述べている⁹⁾が、この内マーケティング志向は顧客志向と置き換えることができるし、最近では社会志向の延長 (あるいは核) に環境への配慮を基本としエコロジカル・マーケティングが重要視されてきている。

この4段階のマーケティング・コンセプトの変遷を注視すると、生産・製品志向および販売志向のコンセプトは「作ったものをいかに売るか」というプロダクト・アウトのパラダイムにあり、顧客志向および社会・環境志向のコンセプトは「いかに売れるものを創るか」というマーケット・インのパラダイムにあることが分かる。

周知のように、プロダクト・アウトとマーケット・インという表現を用いたのは、ハンセン (Hansen, H.L.) である¹⁰⁾が、「製品から発想する」か「市場から発想する」かは、丁度「天動説」と「地動説」ほどの視点の違いがあり、マーケティング・コンセプトにおけるコペルニクス的転換点であった。

一般に、生産志向のコンセプトは生産が需要に追いつかない「売手市場」を背景に、「生産に焦点」を当てながら「生産技術」の改良という手段を通じて「生産高の増大による利益」を追及する。しかし、生産志向コンセプトが売手市場という前提に立っているならば、「生産高=売上高」であることは自明であり、次の販売志向の目的追及 (売上高の増大による利益) と基本的には同じと考えられる。

そこで、販売志向のコンセプトであるが、このコンセプトは、生産が過剰になって市場状況が「売手市場から買手市場に」変化したことを背景に登場する。ここでは顧客の購買意欲を刺激して如何に売ることが問題であり、生産技術に替わって (広告や販売促進、セールスマン教育や販売管理などの)「販売技術」が有効な手段となり、目的は「販売 (売上高) 増大による利益の追求」が明確に示される。

つまり、生産志向および販売志向は、「作り手 (あるいは売り手) の論理」が優先されており「生産高=販売高=売上高」の追求という内部利益を目的追求にあげている点において共通している。また、既に企業が手元にもっている製品 (既存製品) を生産技術や販売技術の改良によって「いかに作り、いかに売るか」という発想をもっており、一括りに言えば、プロダクト・アウト的なパラダイムにある。

また、コトラー流に生産志向と販売志向の中間に製品志向のコンセプトを位置づける場合もある

が、この場合も同様である。

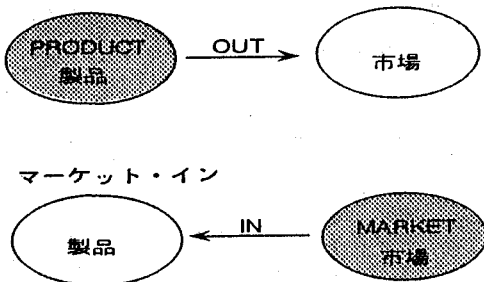
製品志向のコンセプトとは「製品の品質向上に全力を注ぐ¹¹⁾」という理念であるが、この場合の品質とは「企業側から見た品質」であって、品質本位の企業ほどプロダクト・アウトに陥りがちである。コトラーの表現を借りれば「製品志向型メーカーは、よく自社製品を最良の製品だと盲信し、売れないのは顧客が悪いくらいに思っている¹²⁾」のである。

この点、本稿で取り上げるビール業界が総じて「品質本位」を謳っている点を補足しておこう。原材料や技術へのこだわりがプロダクト・アウト的な発想に陥ってしまっている可能性があるのである。

ところが、これに続く顧客志向および社会・環境志向のコンセプトは、顧客の利益や社会・生態系の利益という外部利益を優先し、目的を「顧客満足」「社会貢献」に置くところに、大きな転換がある。これは従来の生産・販売志向のコンセプトと逆の矢印で示されるマーケット・インの発想に基づくものである。

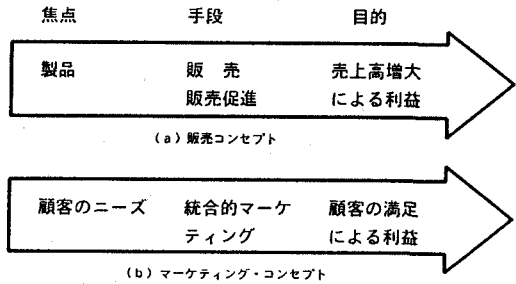
この転換は、販売を「売った」のではなく「売れた」のだと位置づける“hard-sell”から“soft-sell”への発想転換とも換言することができる。ドラッカー (Drucker, P.) には“marketing is to make selling unnecessary”という有名な言葉があるが、「従来型の押し込み販売」が不要になるコンセプトであり、そのためには、押し込み販売をしなくとも自然に「売れる」仕組みや製品創りが必要とされるのである。ここに、「顧客満足」「社会貢献」という（一見すると迂回するような）目的が、むしろ（迂回ではなく）最短距離

図表1 プロダクト・アウトとマーケット・イン
プロダクト・アウト



(井原作図)

図表2 コトラーによるマーケティング・コンセプトの比較



出典：P. コトラー／村田昭治監修・和田充夫訳『マーケティング原理』ダイヤモンド社、1983年、p.35.

にある目的であるということが見えてくるのである。

さらに、マーケティング理論は、理念レベルでマーケティング・コンセプトの変遷を説明するだけではなく、プロダクト・アウトからマーケット・インへの転換にあたって、トータル・マーケティングの実践に取り組む必要性を唱えている。それまで、販売部門に任されていた販売が全社の課題になってくるのである。

マーケティング・コンセプトが、商人の道などと言われる「顧客第一主義」や「顧客奉仕の姿勢」と異なる点は、組織全体を統合して新たな市場を創造していく実行のプロセスを伴うことである。したがって、マーケティング・コンセプトは、個人的な信念や心構えでは済まない要素もっているのである。これこそがマネジリアル・マーケティングの中心コンセプトであり、このコベルニクスの展開とトータル・マーケティングの必要性を端的に示したのが、コトラーによる図表2のような図式化である。

(2) 戦略的コンセプト

さらに、キーガン (1989) は、戦略的コンセプトという名称のもとに、図表3のようなマーケティング・コンセプトの比較表を提示している。この図で明らかのように、キーガンは、コトラーの示した①焦点、②手段、③目的という三つのポイントにしたがって「戦略的コンセプト」をまとめている。

これは、焦点を「顧客」から「環境」へ移すこ

図表3 キーガンによるマーケティング・コンセプトの比較

コンセプト	焦点	手段	目的
旧コンセプト	製品／サービス	販売	販売高による利益
新コンセプト	顧客	統合マーケティング	顧客満足による利益
戦略的コンセプト	環境	戦略的経営	利害関係者利益

出典：三浦一『マーケティング進化論』中央経済社、1992年、p.7.

原典は、W. J. Keegan, *Global Marketing Management*, 4th ed., Prentice Hall, 1989, p.5.

とでマーケティング・コンセプトが一層総合的かつ戦略的なものに拡大していることを示したものである。顧客の満足のみならず、株主・取引先・地域住民・政府などの利害関係（ステークホルダー）の利益を追求するのがマーケティングの目的であるという立場で、最近では顧客の中でも重要な固定客を意識したリレーションシップ・マーケティングやワン・ツウ・ワン・マーケティング、あるいは信用力を重視したブランド・マーケティングなどが注目されている。

このコンセプトはさらに、広く社会や生態系という環境の利害にも拡張することができ、ソーシャル・マーケティングやエコロジカル・マーケティングの台頭とも繋がっている。

(3) マーケティング理論の欠陥

しかし、こうした発展段階説には、二つの重大な欠陥があるように思える。その第一は、マーケティング・コンセプトが生産志向→販売志向→顧客志向などと発展段階的に変遷することに関して必然性の説明が欠けていることである。そもそもマーケティング・コンセプトの発展状況については、ケイス (Keith, R.J.) がピルスベリー社 (Pillsbury, Inc.) で経験した発展状況がベースになっている¹³⁾が、どの業界でも当て嵌まるような必然性の説明はない。

たしかに、プロダクト・ライフ・サイクル的な製品寿命の観点に立てば、製品の成長期から成熟期への移行する過程で、市場状況が売手市場から買手市場に変化していく必然性は見られるが、その段階で、生産志向から販売志向へ移向したとしても、その後、必ず顧客志向あるいは社会志向のコンセプトが生まれてくるという説明にはならない。

マーケティング・コンセプトの発展段階説に関する第二の欠陥は、次のコンセプトへ移行するための現実的な方法論が欠けているということである。顧客志向の重要性はビジネスに携わっている者ならば誰でも感じていることであり、わざわざマーケティング研究者が指摘するまでもない。ところが、プロダクト・アウトよりマーケット・インの方が優れたコンセプトだとは分かっているにもかかわらず「どうしたらマーケット・インのコンセプトが定着するのか」についてマーケティング理論は具体的な方法を提示していないのである。

つまり、第一の欠陥が外的な必然性 (why) に関することとすれば、この第二の欠陥は内的な方法論 (how) に関して説得力のある説明を行っていないのである。これは筆者の私見ではあるが、マーケティング・コンセプトは企業経営者にとっては「顧客志向」という「座右の銘」的な存在を越えていないのではないかと危惧する。つまり、マーケティング研究者によって創られた「絵空言」「言葉遊び」「絵に描いた餅」的な空洞が見え隠れするのであるが、その主な理由は、マーケティングがマーケティング・コンセプトの外的必然性と内的方法論を充分説明し得ないからではないだろうか。

そのためには、実行のプロセスを具体的に変革して企業文化をトータル・マーケティングの実現に向けて改革していく必要があるが、これは、まさにパラダイム変革の作業である。

2. 事例研究の背景

ビールは、食生活の欧米化や電気冷蔵庫の普及に伴い「特別な場所でたまに飲む高級飲料」から「家庭で飲む手軽な飲み物」として大衆化し、昭和30年代以降、高度成長を続けた。初期のビール

メーカーにとっての有効な戦略は、品質を維持・向上しながら大衆化にみあった大量生産体制を確立することと、大量販売に対応する流通の系列化を進めることであった。

いうまでもなく「如何に作り、届けるか」という「生産志向」または「製品志向」の時代だった訳で、この段階で日本のビール産業は巨大な製造設備を必要とする装置産業となり、このコンセプトに最も忠実だったキリンは大衆市場をターゲットとして家庭への宅配に強みを発揮しマーケット・シェアを伸ばした。

ところが、昭和50年代に入ると市場の成熟化とともに需要の伸びは鈍化した。このため「作るための生産競争」から「売るための販売競争」が激化、マーケティングで言う「生産志向」から「販売志向」へコンセプトの転換が生じた。

しかし、その後も「おもしろ容器戦争」など販売志向のコンセプトを脱しきれないまま、焼酎ブームなどで市場はマイナス成長を記録し、キリンが市場の6割を占めるという寡占市場の状態が続いた¹⁴⁾。「販売志向」から「顧客志向」への転換が、市場内部からは生じなかったのである。

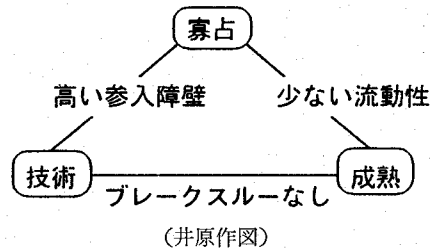
マーケティング理論の説く「マーケティング・コンセプトの歴史的発展」は、全ての業界に当て嵌まるものではない。プロダクト・アウト的体質をもつ業界にあっては、顧客志向（マーケット・イン）への転換は生じにくい。

(1) ビール業界のプロダクト・アウト的体質

ビール業界は以下の3つの理由からプロダクト・アウト的体質をもっていると考えられる。第一に、ほぼ4社の寡占状況にあって価格などで横並び体質にあり、流通の支配が勝敗を分ける傾向にあること。第二に、技術・品質志向の強い業界であり、麦芽・ホップ・酵母などの材料へのこだわりや醸造技術に対する自負が見られること。第三に、ビール市場はある程度成熟し、商品の差異化がほとんどないこと。そのため、微妙な味の差を競うことから顧客に聞いても味の差が分からないとされていたために「本場の味」という海外の品質を手本とする傾向にあった（図表4）。

当然のことながら、巨大になることは危機の前兆である。米国におけるIBM、GM、シアーズ

図表4 プロダクト・アウトに陥りやすい業界



のように、「それぞれの産業分野で圧倒的優位を占めた」ために「王座の安逸をむさぼり、しだいに感覚を失い、周りの変化に気づかなくなっていた¹⁵⁾」例もある。野中・竹内(1996)は、これらの米国企業は「古くなった強みを守るのに汲々とし」「自分の世界に閉じこもり、予測可能なものと安定だけを求めた」と述べている¹⁶⁾。

キリンビールの佐藤安弘社長は、ラガービールのリニューアルにも拘わらず減益となった1996年度の間決算にあたって「マーケティング費用(販促・広告費)を前年同期よりも50億円増やしたが、ビール販売量は0.2%減った」として「誤算」を認めた¹⁷⁾。ビール業界では、マーケティングを販売促進活動や広告宣伝活動に限定する傾向があり、このマーケティング費用の定義もその慣例にしたがったものだが、「販促や広告を打てば売れる」という発想に、すでに古いパラダイムがある。

さらに、佐藤社長は、この「誤算」を受けて、「(マーケティング費用に関して)使うものは使い切ったが売れなかったという悪循環から抜け出さなければならない」とも語っている¹⁸⁾。この表現から見る限り、マーケティング費用は最初から「予算化」されていて、販売動向に拘わらず「使い切る」という社内事情が読み取れる。

経理・販売・広告などを担当する部署が、それぞれの権限の中で、部門内処理をしている状況が推測できるのである。こうしたプロダクト・アウト的体質や部門内による予算枠的解決はキリン一社のことではなさそうである。この業界に共通した傾向のように見える。アサヒビールも例外ではなかった。

(2) アサヒビールの内部問題

アサヒビールは、戦後の財閥解体にもなう企

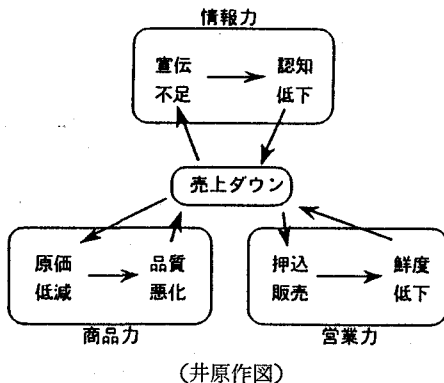
業分割によって誕生したが、その際、第二位(36.1%)にあったマーケット・シェアが、昭和60年(1985年)には、9.6%まで落ち込み、最下位転落の危機に直面していた。技術志向が強く、業界初の試みを繰り返しながらも、ただだらと続くシェア・ダウンに歯止めをかけられない状況にあったのである。それでも、赤字決算を出していないことや名門意識が邪魔をしてか、旧来のパラダイムを変革できずにいた。筆者が**煮蛙の破綻**と呼ぶ状況の一手手前であったわけである。

煮蛙の破綻とは「蛙は熱湯の中に入れると飛び出す、蛙を入れた水を少しづつ温めると死ぬまで飛び出さない」という話をヒントに名付けたのだが、「煮蛙」はメタファーであり、実際に湯から飛び出すかどうかは問題ではない。湯の「温度上昇に適応できる」という展望と「変温動物としての適応手段」という準拠棒をもつがゆえに死に至る、「飛び出す」という発想転換ができないパラダイム内解決の典型例である。

これは、一般論だが、各部門が自己の裁量の中で解決しようとする保守的なパラダイムにあっては、マイナス成長はマイナス成長を生み出す。図表5は、商品力・営業力・情報力の三つの側面で売上ダウンがもたらす悪循環について類型化したものである。

まず、**商品力**の面では、原価低減の圧力がかかる。原材料調達面で節約しようとするや原材料の品質悪化は避けられず、原価低減→原材料悪化→商品の品質低下で、売上ダウンに繋がる。**営業力**の面では無理に販売しようとするので、押し込み販売→店頭在庫増大→商品の鮮度低下で、やはり

図表5 売上ダウンのもたらす悪循環の類型



売上ダウンになってしまう。情報力の面でも予算不足から広告量が減少したり質が低下して認知度が低くなる。すると、商品の存在感が薄くなってこれも売上ダウンに陥る。

しかし、アサヒビールの事例で重要なことは、**各部門の努力(パラダイム内解決)がそれなりの成果をあげていた**ので、**革新的な変革のチャンス**を失っていたということである。生産部門や開発部門は原価低減の努力をしながら品質の悪化を食い止めようとしていた。広告は、営業利益を確保できる範囲で精一杯の認知度向上を図っていた。営業部門も商品の不人気を酒販店との人間関係で補っていた。全て、利益の出る範囲で原価を抑えながら、それなりの成果を上げていたのである。

そこに、煮蛙の破綻の怖さがある。ただだらと続くシェア・ダウンは危機的状況の恒常化を招いて、危機的状況を危機として認識できない状況を作り出していたと考えられる。さらに、名門意識や大企業意識が、「がむしゃら」の組織改革を阻害する。危機に慣れた状況こそ本当の危機と言えよう。

3. スーパードライと組織パラダイムの変革(事例研究その1)

このような煮蛙的破綻の一手手前であったアサヒビールが再生されたのは、言うまでもなくスーパードライの成功である。スーパードライは1987年3月に発売されたが、100万ケースも売れば新製品として成功と言われる業界にあって、発売年の1987年は3月からで1,350万ケース、1988年は7,460万ケース、1989年には1億500万ケースと驚異的な売れ行きを示し、業界3位で一時は9%台まで落ち込んでいたアサヒビールをこの3年間で業界2位(当時の市場占有率でシェア25%台)まで引き上げた。

しかし、その背後には、スーパードライ発売以前に進められた企業理念の策定、TQCやCIの導入など組織風土の変革があったことは良く知られている。筆者の拙稿「アサヒビールの研究(その1)」および「その2」において、この事例を扱ったが、今回は、その後のパラダイム論的分析を踏まえて、組織パラダイムの変革過程としてもう一度振り返ってみたい。

これまでのマーケティング理論は、内部のマーケティングスタッフが机上でマーケティング戦略を立案する前提をとってきたが、組織パラダイムの変革には強烈なインパクト（ゆらぎ）を必要としているために内部スタッフの作り上げたマーケティング戦略論の枠組みからだけで変革を期待することが困難である。

アサヒビールの事例から学びとれることは、パラダイム変革におけるアウトサイダーの果たす役割である。アサヒビールの場合、トップの村井社長および樋口社長は住友銀行という外部から来たアウトサイダーであったし、スーパードライの開発にあたった松井マーケティング副部長は営業の前線から抜擢された（開発部門にとっての）アウトサイダーであった。

しかし、さらに重要なことは、アウトサイダーがアウトサイダーに終わっていないということである。アサヒビールでは村井社長以前にも住友銀行出身者が社長に就任しているが組織パラダイムの変革は実現していない。

以下に述べるように、村井は東洋工業（現マツダ）で行なった再建の手法を導入しながら、具体的変革の過程で樋口にバトンタッチしている。樋口は、村井の手法を必ずしも踏襲せずに独特の経営術でアサヒ社内の信頼を勝ちえていった。もちろん、その過程で、積極的な資金調達を銀行出身者らしい方法で進めアウトサイダーの利点を生かしているが、銀行マンらしからぬ英雄性を発揮している。

マーケティング副部長に就任した松井も、「アサヒが売れないのはマズイから」という営業らしい批判を行って組織に「ゆらぎ」を与えたが、同時に独特の理論を展開して新たな支持を得ることに成功する。そして、具体的な範例を示すことによって新しいパラダイムの確立に貢献している。

つまり、単なるアウトサイダーではなく、トップとして、あるいはミドルとしての組織変革の役割を果たしているのである。本稿では、それらを「トップにおける問題提起」と「ミドルによる具体的変化の例示」という項目に分けて述べてみたい。

(1) トップによる問題提起

住友銀行から就任した村井社長は、就任早々に経営理念の策定を命じ「消費者志向」を第一とする経営理念を明文化している。総括の項目でも繰り返すが、パラダイム変革の初期においては、旧パラダイムに対して「ゆらぎ」を創出したり、新パラダイムの新たな方向性を示すために「新イデオロギーの導入」が必要である。

次に、村井はTQC（総合品質管理）とCI（コーポレート・アイデンティティ）の手法を活用して、マーケット・インのコンセプトの浸透に努めている。理念を言葉のレベルではなく、企業文化という価値観や体質のレベルで理解させようと試みた訳である。

しかし、このような理念や価値観のレベルだけではパラダイムは変革していないことが重要である。実際、村井の努力にもかかわらずシェア・ダウンに歯止めはかけられなかった。その間、村井はアサヒビールの主力であった商品の「味の変更」を認める決断をしている。これは、従来のプロダクト・アウト的製品に対するアンチテーゼの明確化であり、消費者志向に基づく新たな製品づくりへの方向転換を具体的に指示したことでもある。

村井は、**経営理念の策定→TQC・CIの導入→味の変更**という過程で、抽象的レベルから具体的レベルへ進ませながら、企業が目指す方向性（展望）を明確にしていってと考えられるが、これは、トップによる現状パラダイムに対する問題提起と考えられる。矛盾や「ゆらぎ」の創出と新パラダイム導入の過程と言えるかも知れない。

また、この時期には、非公式組織が「暗躍」している。明治維新の志士のように問題意識をもつ中堅スタッフは強い危機意識をもって非公式に連係をとっていたと思われる。そうした非公式組織を村井は準公式化する。経営理念の策定やCIの導入という公式の仕事に命じて、組織改革の先陣を努めさせるのである。

たとえばCI委員会のような組織であるが、これはTMT（Transition Management Team）的組織とも考えられる。TMTとは「会社のリーダーたちのグループで、CEOに直結し、フルタイムで変革のプロセスを管理することに専念するチ

ーム¹⁹⁾」のことである。

(2) 理念から実践への切り換え

ところが、アサヒビールの事例でさらに重要なことは、そのような地均しをした村井が、変革の口火を切る時に、樋口にパトタッチしていることである。樋口は（理念策定→味の変更という）路線を受け継いで、独特の個性と早い決断・行動力をもって現われるが、興味あることは、樋口が前任者である村井の施策をそのまま踏襲するのではなく、樋口流に修正しているということである。

たとえば、樋口は、村井が熱心に取り組んだCIを就任直後にあっさり中止し、その組織であるCI委員会も解散している。樋口によれば社内に「CIさえやっていけばうまく行くと本気で思う者が出てきた」ので中止したと言う²⁰⁾。中身のない改革は改革ではないと言う訳である。

一般に、TMT的組織の限界は二つある。一つは、樋口が指摘したような「中身のない改革」である。変革の中身を伴わない変革は「机上の空論」であり、「絵空言」である。変革チームが「笛を吹いても」全社が隔らないもう一つの理由は、変革に伴う不安である。

ダック（1993）は、改革を断交しようとする管理者の姿勢は、一般従業員を改革の「カヤの外」に置き、不安をかき立てるという点で、マズローの欲求段階説的に見れば「一貫性のないメッセージを伝えていることになる」と述べている²¹⁾。何故ならば、自己実現的な高度の欲求を発揮するように鼓舞しながら、雇用の不安などによって、も

っと根本的な「安全の欲求」を阻害しているからである。

ここに従来のマーケティング理論の限界の一つが見い出される。トップ直結のマーケティングスタッフの立案したマーケティング戦略は、どんなに斬新で独創的であっても、「机上の空論」と見られるか「新しい＝不安材料」と受け取られ易いからである。

パラダイム変革のプロセスにおいては、全社員を具体的な行動レベルで巻き込んでいながら、変革の主役が自分たち自身であることを実感させることが必要であり、理念レベルから実践レベルへのスムーズな移行が組織パラダイム変革においては重要である。

アサヒビールの事例では、後任の樋口が、村井が制定した十項目の「行動規範」に対して、「仕事十則」「管理職十則」を制定している。村井の「行動規範」が欧米の影響を受けた理念型であるのに対して、樋口の「仕事十則」は、「心で商売せよ」「死に金を使うな」など商人の心得に似た実行型である。

企業変革においてトップは、既存の体制を最も強く体現しているだけに、自己の世界観を捨てる勇気を持たねばならないし、自分自身の「身を切る」覚悟をもって組織改革を断行しなければならないが、アサヒの場合、それが、社長の交代という形で行なわれたことが注目される。

(3) 英雄的行動（管理的行動からの逸脱）

アサヒビールの事例でもう一つ見逃せないのは、樋口のパーソナリティがネアカで、英雄的行

図表6 管理者と英雄

管 理 者	英 雄
常識・経験則を重視する 合理的判断に優れている 多忙（時間に追われる） 手順を定める者 自制心がある 秩序、手続きを重視 妥当と考えられる行為をする	常識・経験則にとらわれない 直観力に優れ、ビジョンがある 自分で時間をつくる 実験者として手順を無視することがある 遊び心がある、「お祭り騒ぎ」の価値を認める 秩序をもともしない 妥当とは考えられない行動を起こす

ディール&ケネディ『シンボリック・マネジャー』（新潮社）P.58の記述を参考に筆者が作表

（井原作表）

動が目立ったことである。図表6は、ディール&ケネディの記述を参考に、筆者が、「管理者」と「英雄」を対比したものである。パラダイム変革期においては、一般的な管理者よりも、英雄の存在が貴重である。なぜならば、英雄は、既存のパラダイムの枠組みを抜け出す人物像だからである。

一般的な管理者は、意思決定を既存の選択肢²²⁾の中から選ぶために、「常識的な判断」「合理的な基準」「従来²³⁾の知恵や経験則」「お決まりの手順」「妥当と思われる行動」などに左右され易いが、英雄はそれらを逸脱することがある。これら「常識的な判断」「合理的な基準」「従来²³⁾の知恵や経験則」「お決まりの手順」「妥当と思われる行動」などが全て「既存のパラダイム」の中にあることは当然のことである。

IBMの創業者トーマス・ワトソンは、「深刻な不況に陥り、多くの人びとが職を失ったとき…セールスマンに出会うたびに、彼らを雇い入れた」と言われる。通常ならば、不況期には人員を削減するのが常識であるが、彼は、「セールスマンが増えれば、売上が増えると確信していた」と言われる。さらに、採用の理由を「道楽だ」と答えた²⁴⁾と伝えられる²⁵⁾ことと相まって、非常識な判断や行動を示す逸話（英雄伝）になっているが、不況期に積極的に採用した人材が、その後の同社発展の原動力となったことは言うまでもない。

同様に、ゼネラル・モーターズ社の創業者デュラントは、1908年の不況のどん底に「買い手がひとりもいなくても、ビュイックの製造を続けていた」が、この結果、創設直後のGMは破産寸前まで追い詰められながら、1909年の景気回復期に、売れ残っていた車のおかげで猛烈な販売活動を開始し、市場で第一位になったと言われる²⁶⁾。

アサヒビールは、スーパードライ発売後の1989年度に1,782億円、1990年度には1,923億円という業界の常識を越える膨大な設備投資をして増産に努めた²⁷⁾が、結果的には供給体制の整備がスーパードライのヒットを支えた。これは、「チャンスは貯金できない」という言葉をもって樋口社長が決断したとされ、その資金調達についても時価発行増資や海外でのエクィティ・ファイナンスなど積極的な財務戦略を指揮したとされている²⁸⁾。同

社は、それまで「設備投資は金融機関からの借入金による」という安全経営のパラダイムにあったから、トップの強い指導力が発揮されたと考えられる²⁷⁾が、一層重要な点は、これが「樋口語録」となって「英雄伝」の一部になっていることである。

同様に、「損切り」の「樋口語録」で伝えられている武勇伝も樋口社長の英雄化の一つとして有名である。樋口社長は就任当初にサッポロビールの川合会長からアドバイスを受けたフレッシュ・ローテーションを忠実に実行するために「製造日から3カ月以上たった古いビールの回収」を命じるが、これは「古いビールは値引きして換金する」という常識（古いパラダイム）に比して、非常識な行動であった。そのために、計算上4億8,000万円程度で済むと考えられていた回収が12億円にも達した上に、ビールを産業廃棄物として処分することを樋口社長が知らなかったために、その処分費用も加えると、当時のアサヒビールの1年半分の利益に相当する損失になったと言われる²⁹⁾。

しかし、その後のアサヒビールが「フレッシュ・マネジメント」のスローガンの下に、鮮度目標を定め²⁹⁾て、在庫期間の圧縮に努めていることを考えると、新しい経営の基本（パラダイム）が、この樋口社長のフレッシュ・ローテーションの実践から生まれたとも言える。

パラダイム変革期におけるトップの役割の一つに、既存の枠に囚われない英雄的な行動が必要な具体的事例と言えよう。

(4) ミドルによる具体的変化の例示

意思決定を「情報選択」と規定すると、意思決定の材料となる「情報創造」の重要性を見失う。従来の経営理論は意思決定に重点を置くことによって、この部分を空白にしてきた。トップ自身やトップに近いスタッフによる計画的経営ばかりが議論されて、ミドル・コミュニケーションによる情報創造の意味を軽視してきたと言えよう。

味の変更が、従来の開発部門によって製品開発の手続き通りに進められていたならば、パラダイムは変革しなかったであろう。ミドルレベルの「新しい集団」による「新しい方式」による「新た

な味」の模索（創造）があったのである。

アサヒビールの場合も、パラダイム変革の芽はあったが、保守的パラダイムによって隠蔽されていたのである。現状を知るミドルの一部は、「味の変更が必要だ」という問題点にすでに気づいていたし、「業界初の歴史」の中にチャレンジ精神があった。レーベンプロイ社との技術提携で「キレ」を出す酵母も発見されていた。

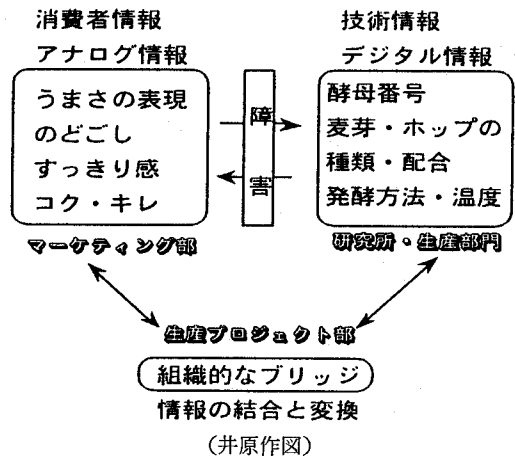
その革新の芽に機会を与えたのが、トップによる「ゆらぎの創出」である。TQCとCIを通じて進められた「ゆらぎ（反省と意識改革）」は、「ラベルの変更」という流れを生みだしていた。ミドルの一部にあった「味の変更」という問題意識は「ラベルの変更」という流れに乗り、5,000人を対象とした味覚調査や購買実態調査に基づく新しい仮説づくりが進められた。味の基準を「本場」に求めるのではなく、日本の戦後生まれの世代をターゲットとした新たな味の追及が進められ、その中で「コクとキレ」のコンセプトが具体的に例示されたのである。

さらに、この方向（パラダイム変革）を推し進めたのは、トップによる「突出集団の発掘」である。営業やビール以外の部門を経験してきた松井の抜擢は、既存の情報収集・発想・開発方法に縛られない「辛口ビール」を実現した。二度にわたる経営会議での否決を経ながら、最終的に採択されたのは、トップによる「決断」とミドルによる「ねばり強い提案」が結合されたからと考えられる。

これに関して注目されることは、販売（ニーズ）と生産（シーズ）を結ぶ組織として生産プロジェクト部である。生産プロジェクト部は、1982年に誕生した「技術開発部」が、1984年8月末の機構改革で、「生産プロジェクト室」と改称され、さらに1986年8月に「生産プロジェクト部」になったものである。

図表7は、市場情報（ニーズ）と技術情報（シーズ）の違いを筆者なりに図式にしたものである。筆者の推測では、消費者は漠然とした味わいを言葉（アナログ）で表すもので、それを具体的に数値（デジタル）化したものが技術情報と考えられる。そこで、アサヒの場合は、コンセプトワードを技術用語に翻訳する部署として「生産プロ

図表7 消費者（アナログ）情報と技術（デジタル）情報の結合と転換



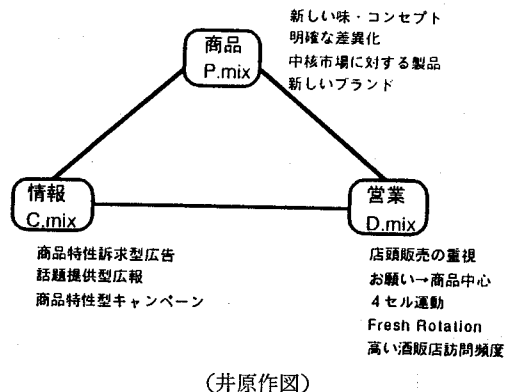
ジェクト部」が設立され、ミドル・コミュニケーションに活用されたと考えられる。

(5) トータル・マーケティングの実践

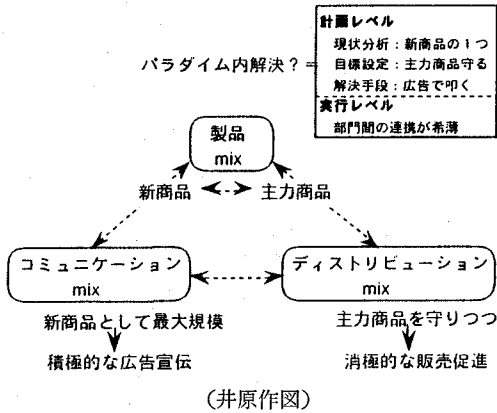
マーケティング理論には、マーケティング・ミックスの考え方があるが、アサヒビールの場合には「商品力・営業力・情報力に関する三面等価の法則」という形で各マーケティング手段の統合が議論され実現されている。特にスーパードライの成功は、この3つの要素が革新的かつ統合的に作用した事例と言える。

この点については拙稿「アサヒビールの研究（その1）」で説明した⁸⁰⁾ので繰り返さないが、スーパードライの場合、①明確な差異化をもった商品力、②商品力を訴求した広告宣伝などが情報

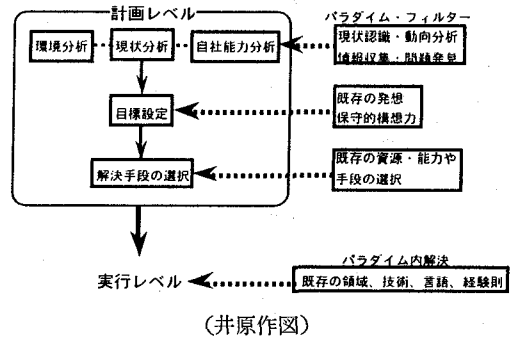
図表8 トータル・マーケティングの実行 三面等価の原則



図表9 スーパードライ発売時の他の3社の行動から見たパラダイムとマーケティング・ミックス



図表10 パラダイム・フィルターとパラダイム内解決



断・発想・行動などのさまざまな面でパラダイム内の人間を拘束するからである。

すなわち、第一の現状分析レベルでは、環境や競合他社の動向分析、自社の状況認識、現状に関する情報収集、問題発見のプロセスなどの全般にわたって既存のパラダイム・フィルターが影響を与える。第二の目標設定レベルでは、パラダイム・フィルターに基づく既存の発想、構想力を抜け出すことができない。第三の解決方法レベルでもパラダイム内にある既存の資源・能力・手段などを選択してしまう。

さらに、実行レベルにおいても、既存の領域、技術、言語、経験則、などが活用されるために一定のパラダイム内解決の枠を越えることは難しい。すなわち「計画→実行」というパラダイムにある企業にとって、パラダイムを意図的に変革することは容易ではない。

こうした点からキリン、サッポロ、サントリーの各社のスーパードライに対する行動を現在から振り返ると、既存のパラダイムから脱しきれなかったことが分かる。

第一の現状分析レベルでは、スーパードライを新商品の一つとして位置づけていた。具体的には①ビールは季節商品であり1987年夏期のようなアサヒの独走は続かないという見通しを持っていたこと、②ドライタイプのビールは水っぽく日本人の口に合わないという商品分析があったこと、③スーパードライのヒットを支えているのは数年前の焼酎ブームを支えていた若者・女性層にあり、(焼酎ブームが下火になったように)ドライビールブームも長続きしないという予測をもっていた

力、③商品を中心とした4セル運動などの営業力の三つのマーケティング手段が総合的に機能したと考えられる。マーケティング理論通りのトータル・マーケティングが実践されたのである。

逆に、アサヒビール以外の3社のスーパードライ発売当時の行動から推測すると、ドライビール市場に対する見通し(現状分析)についても、主力商品を守るという従来からの既定方針(目標設定)についても、大量の広告で対抗する方法(問題解決)にしても、従来のパラダイムの域を出ることができなかったばかりか、実行レベルにおいて、各部門間の連携が希薄で、結果的にトータル・マーケティングが実践できていなかったのではないかと推測される。

この点についても、既に拙稿「アサヒビールの研究(その1)」で広告のデータと共に説明した³¹⁾ので重複を避けるが、本稿では、パラダイム論的視点から補足して説明しておきたい。

一般に、マーケティング戦略論の枠組みでは、現状分析→目標設定→解決方法の選択、という手順で計画が立てられることが多い。しかし、既存のパラダイムの下にある計画は、これらの全ての範疇で従来のパターンを抜け出すことができない。それは、パラダイムが拙稿「パラダイムと経営学」で示した³²⁾「形而上知—形而下知」および「行動知—説明知」に亘る幅広い知の働きを支配しているからであり、パラダイムが心理的・文化的なフィルターとなって、各レベルで認知・判

こと等があげられる。

第二の目標設定レベルでは「主力製品を守る」ことが前提（パラダイム）であった。各社はそれぞれの強み、すなわち、キリンは「キリンビール（現在のキリンラガービール）」、サッポロは「生→ドラフト（現在の黒ラベル）」、サントリーは「モルツ」という主力ブランドにこだわって、ドライビールはあくまで新製品のひとつであって主力商品ではないと位置づけていたことが挙げられる³³⁾。

第三の解決手段レベルでは、「ドライはドライで叩く」という広告を中心とした下位メーカー・パッシングが採られた。これは「おもしろ容器戦争」でも見られたことだが、下位メーカーが仕掛けた差異化は同じ商品を投入して広告・宣伝活動を展開するとその差異が薄れていくという経験則からくるものと考えられる。

ところが、これは、実行レベルで各部門間の連係が希薄という既存パラダイムの中では混乱を招いた。まず、商品力（プロダクト・ミックス）については、「新商品の一つ」として位置づけられたドライビールと「主力製品を守る」という目標によって集中されず、中途半端なものになったと考えられる。

さらに、情報力（コミュニケーション・ミックス）においては華々しい広告宣伝やキャンペーンで「ドライ戦争」が展開されながら、営業力（ディストリビューション・ミックス）においては「主力製品を守る」ような供給体制がとられて「“(ドライは)ドライで叩け”という指令が出て営業前線でもその気になっていたところにモノ不足が起き、本社不信の声が上がった」とされる³⁴⁾。

ここでは各社のマーケティング活動を批判することが目的ではないので、これ以上の考察は差し控えたいが、すくなくとも、マーケティング・ミックスの視点から見ると、当時のアサヒ以外の各社のとった行動はトータル・マーケティングの実践という点で不十分だったと言えよう。

トータル・マーケティングの実践は、各マーケティング手段のシナジー効果を生むと同時にパラダイム変革の波及・定着過程だったと思われる。各部門が連係してトータル・マーケティング活動を行なうことは新しいパラダイムを身をもって実践することだからである。

クーンは、パラダイムという概念には、「概念化された知識（概念知）」だけではなく、ポラニー（M. Polanyi）が言うところのような「概念化できない知識（暗黙知³⁵⁾）」を含むということを強調しており³⁶⁾、「自然は、ルールや法則よりも、むしろ類似的関係を学びながら…体得する」と述べている³⁷⁾。この暗黙の知の働きは、例題や実験を繰り返すことによって体得するのであり、そのような例題の集合が「見本例としてのパラダイム」と呼ばれているが、トータル・マーケティングの実践過程で新しいパラダイムが体験の中で組織に定着していったと考えられる。「ドライ戦争」は「アサヒの一人勝ち」で終わったが、この成功体験こそが、アサヒに新しいパラダイムをもたらしたと言えよう。

4. 黒生の開発にみる新パラダイムの定着と強化（事例研究その2）

新しいパラダイムが、スーパードライ以降もアサヒの社内で強化されてきたことは、1995年10月に発売された「アサヒ生ビール黒生」（以下、黒生）の成功を通じて窺える。この商品は、黒ビールのリニューアルとして発売されたが、当初の年内販売目標20万ケース（1ケース大瓶20本換算）を発売直後に突破し、1996年に入っても好調で、1996年年間合計で545万ケース、前年比5.6倍の驚異的な記録を達成している。

この黒生はさまざまな点でスーパードライと共通点があり、それがアサヒのスーパードライ以降の新しいパラダイムを示していると考えられる。以下、この黒生とスーパードライの共通点を挙げてみたい。

(1) 異色の開発担当者

第一に、開発担当者のプロフィールに類似性がある。これは、それまでの開発担当者にはない「異色」の人材をあてることによって既成概念を自らつき崩していこうという積極的なパラダイムの現われと解釈できる。ユニークな人材を積極的に開発担当者に登用する風土と言い換えても良いであろう。

スーパードライの場合は、本社清涼飲料部門から1982年に大阪支店次長として転出した松井康雄

氏が開発担当者であった。すでに、「ミドルによる具体的変化の例示」の項目で強調したように、営業やビール以外の部門を経験してきた松井の抜擢が、既存の情報収集や発想、開発方法に縛られない「辛口ビール」を生み出したと言ってよいだろう。

現在ではマーケティング部主導の開発が当たり前になっているから、こうした営業サイドの人材を開発担当者にする例は現在のアサヒビールにおいては普通であろうが、当時は清涼飲料部門や営業部門の出身者という意味で、開発責任者としては「異色」であった。彼は、1985年9月に本社マーケティング部副部長になると、大阪時代から温めていた5年越しの仮説を本社着任後すぐに実行に移したと言われている⁸⁸⁾。いわば部外者が開発の主役になったという点に特徴が見られるのである。

これに対して、黒生の開発担当者である千林紀子女史は「女性初の開発担当」ということで異色である。彼女は、平成2年(1990年)女性営業職第2期生として入社し、営業の現場を経験して、平成4年(1992年)初めての女性開発担当者になったが、開発担当者になると「五感で違いが分かる商品づくり」をテーマに新商品の開発に取り組む。ビールと言えば五感のうち味わいに注目が集まりがちだが、彼女は舌の感覚以外に色や香りで明確に差異化のはかれる黒ビールに着目する訳で、その発想や感性は「男性にない黒ビールの見方」を発掘したと言えよう。ここでも部外者を開発の中心に据えることで新ジャンルを開拓しようという試みを読み取ることができるのである。

(2) 反省にたった開発

第二にスーパードライと黒生については開発の出発点についての類似が見い出される。スーパードライの開発の出発点に深刻な反省があったことは、拙稿ですでに指摘した通り⁸⁹⁾である。開発担当者の松井はマーケティング副部長として本社に復帰した直後に「なぜ、アサヒビールはシェア・ダウンをしてきたのか。それは、売れないからだ。売れないのは、なぜか。それは、人気がないからだ。」と語ったとされる⁴⁰⁾。ここで重要なことは、その真偽や誰が言ったということより、ス

ーパードライの開発の出発点に「シェア・ダウンの原因は不人気」という積極的反省があったということである。

アサヒのシェア・ダウンについては、それまで「分割の後遺症で東日本に販売網をもてなかったからだ」とか“サントリーに販売網を貸したからだ”のように理屈をつけて分析されてきた。しかし、「それは付帯的な理由でしかなく」「本質的には人気がないから売れないのだ⁴¹⁾という、その単刀直入な原因指摘があったことは確かであり、それが「味をどうするのか」といった具体的な論議がにわかにCI論議の中心に据えられるようになった⁴²⁾と言われている。

当然のことながら、積極的の自己反省は→現状の否定につながる。現状を否定すると→従来のやり方を見直して白紙に戻してみようという発想が生まれる。そこにこそ、原点回帰のスタート、つまり基本に戻ってお客様の声(市場のニーズ)に謙虚に耳を傾けてみようという発想が自然と生まれてくるものである。

スーパードライ開発の原点と同じように、黒生の開発にあたっては深刻な反省があった。それは「新製品が売れない」という反省である。

スーパードライはキリンの商品政策を根本から転換させた。キリンは「キリン・ラガー」中心の商品政策を転換し、“BEER'S NEW”のキャッチフレーズの下に、「シャープ vs スムース」「ソフト vs リッチ」という二つの軸によるテイスト・マップを公表し、その全てのジャンルを埋めるように矢継ぎ早に新製品を発表した⁴³⁾。

この点については、拙稿「アサヒビールの研究(その1)」の参考資料1⁴⁴⁾に示した通りだが、具体的には、キリンエクスポート(1986)、ハートランド(1987)、ハートランドアルト(1987)、クラシック昭和/大正(1987)、キリンドライ(1988)、ファインモルト(1988)、ハーフ&ハーフ(1988)、クラシック明治(1988)、モルトドライ(1989)、ファインピルスナー(1989)、クール(1989)、ファインドラフト(1989)、マイルドラガー(1990)、一番絞り(1990)、キリンドラフト(リニューアル:1990)、プレミアム(1991)、秋味(期間限定:1991)、ゴールデンビター(1992)、ビール工場・できたて出荷(1992)、コーブランド(北海道限定:1992)、

関西風味生ビール（地域限定：1992）、みちのく
ほっぷ紀行（地域限定：1992）などである。

そして、他の各社も麒麟と同じように新製品
を数多く売り出すことになった。サッポロも1986
年からの主な新製品を見ても、冬物語（季節限
定：1988）、北海道（1990）、吟仕込（1991）、培煎
生ビール（1992）など国内だけで多くの新製品を
投入し、サントリーも同期間に、冴（1989）、ジ
アス（1990）、ピアヌーボー（期間限定：1990）、
ビア吟生（1991）、ライツ（1992）などを市場に
送り出している。

この過程は、少なくとも麒麟にとっては「ラ
ガー」の次の柱になる商品を模索する過程でも
あり、事実、「一番絞り」という二番目の主力商品
を生み出すことになった。ところが、市場はその
影響で別の質的变化を示した。短期間に矢継ぎ早
に多数の新製品が発表された上に、季節限定や地
域限定という「おまけ」つきだったので、消費者
を刺激するだけになり、トライアル・ユーザー層
という「移り気な需要層」が増大してしまっただ
である。

この現象は、個性的なビールを求める消費者の
行動と装置産業化している日本のビールメーカー
のプロダクト・アウト的行動の結果とも言えよ

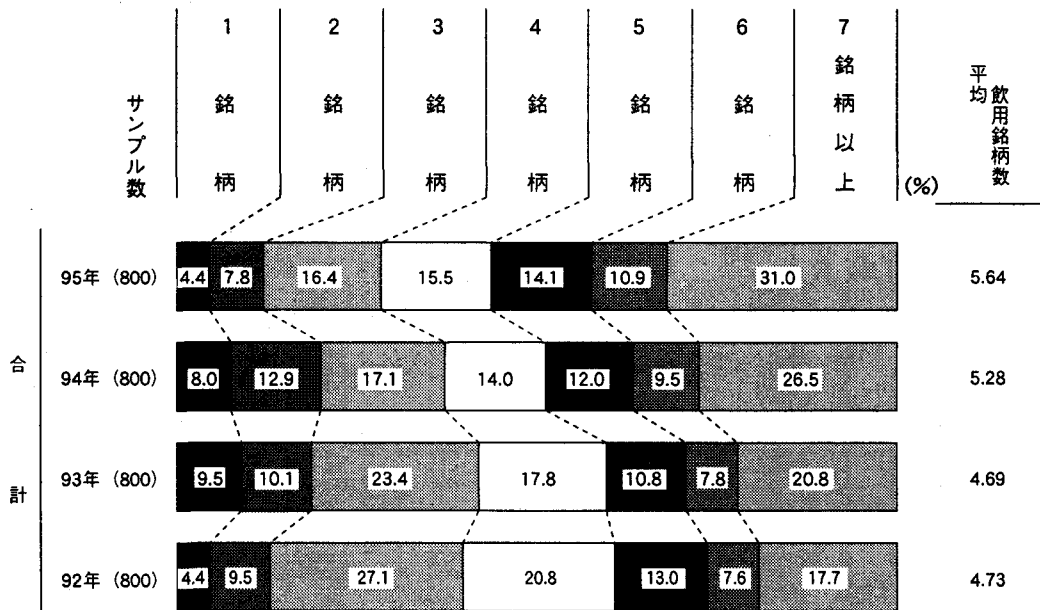
う。

消費者の個性化への欲求は複数のブランドを飲
む「併飲行動」が進んでいることで示されてい
る。アサヒビールでは、毎年、首都圏の800名の
消費者を対象に「過去3カ月間に飲んだブランド
（銘柄）数」を調査しているが、この飲用ブラン
ド数の調査（図表11）でも分かるように、1992年
には平均4.73ブランドしか飲んでいなかったもの
が1995年には5.64ブランドまで増えている⁴⁵⁾の
である。

消費者の個性化を求める動きは、地ビール、輸
入ビール、発泡酒など新ジャンルの広がりにも見
い出すことができるし、酒類ディスカウンター
（DS）、スーパー、コンビニ（CSV）などの新業
態店における販売の増加にも見ることができる。

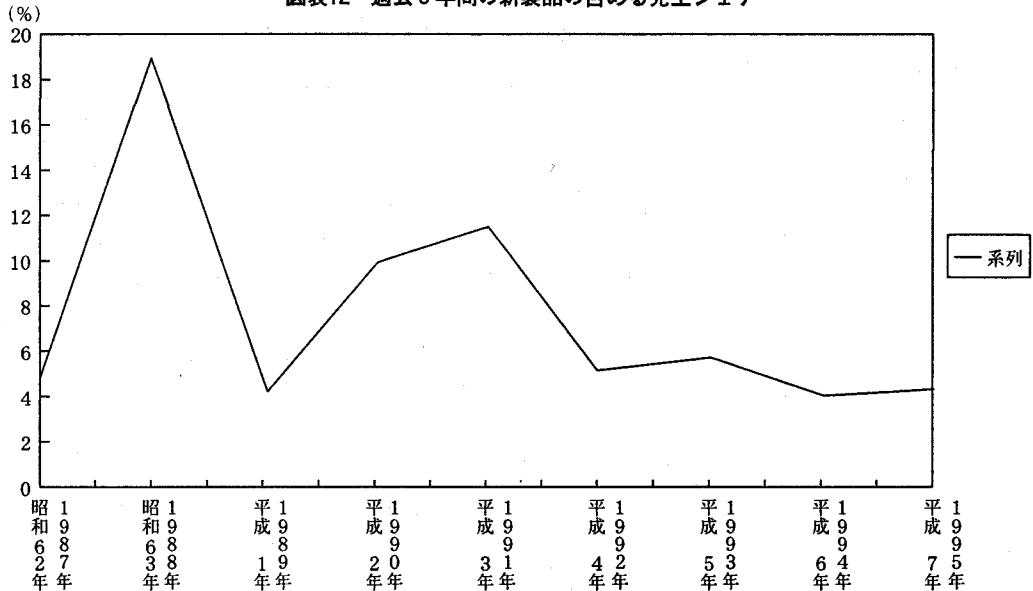
ところが、量産効果を重視するメーカーは、こ
うした消費者の動きと逆に、トップブランドに類
似した製品を投入する伝統的手法を継続してい
る。大手の種類DSである河内屋酒販（東京）が最
近実施した消費者テストでは、スーパードライ、
麒麟の「麒麟・ラガー」「一番絞り」、サッポ
ロの「黒ラベル」、サントリーの「モルツ」など6
ブランドのうち半分以上の銘柄を当てた人は150
人中、僅か5名に過ぎなかった。これは「各銘柄

図表11 アサヒビールが調査した飲用ブランド数の推移



出典：千林紀子「消費者ベネフィットの探求とその活用(26)」マーケティング懇談会、p.9.

図表12 過去9年間の新製品の占める売上シェア



出典：千林紀子「消費者ベネフィットの探求とその活用(26)」マーケティング懇談会、p. 12.

とも売れ行きのいいドライの味に似せてきたため」と言われている⁴⁶⁾。

この結果、「併飲行動」の進展にもかかわらず、定番商品の集中化という逆の現象が起こっており、現在ではアサヒのスーパードライ、麒麟の「麒麟・ラガー」「一番絞り」、サッポロの「黒ラベル」、サントリーの「モルツ」の5ブランドで市場の8割を越えると言われている⁴⁷⁾。

つまり、原料も製法もほぼ同じビールスナータイプのビールを「新製品」と言うフレコミだけで数多く投入してしまった悪影響を蒙ったのは他ならぬ当のメーカー自身であったのである。無秩序な「場当り的な」商品群が増大し、新製品の期間だけ大規模な広告やキャンペーンを展開する「もぐら叩きの」施策が繰り返され、「多産多死的商品群」が産み出されたのである。

図表12は、過去9年間の新製品の売上シェアの推移を示すものだが、所謂「ドライ戦争」のあった昭和63年とサッポロ「吟仕込」とサントリー「ビア吟生」の吟吟戦争のあった平成3年を除くと新製品が全体市場に占める割合は、4—5%程度に過ぎない。季節・地域限定などを含めて毎年10を越える新製品が市場に投入されていることを考えると、その売上シェアはその数に反して非常に低いと言える。

このような、新製品の不振については、アサヒビールも例外ではなかった。アサヒスーパーイースト(1989)、生ビールZ(1991)、ほろにが(1991)、オリジナルエール6(1992)など新製品を投入したが、スーパードライのようにしっかりと市場に定着した製品は少なく、やはり多産多死的な商品群を抱えることになってしまった。新製品が売れないのである。

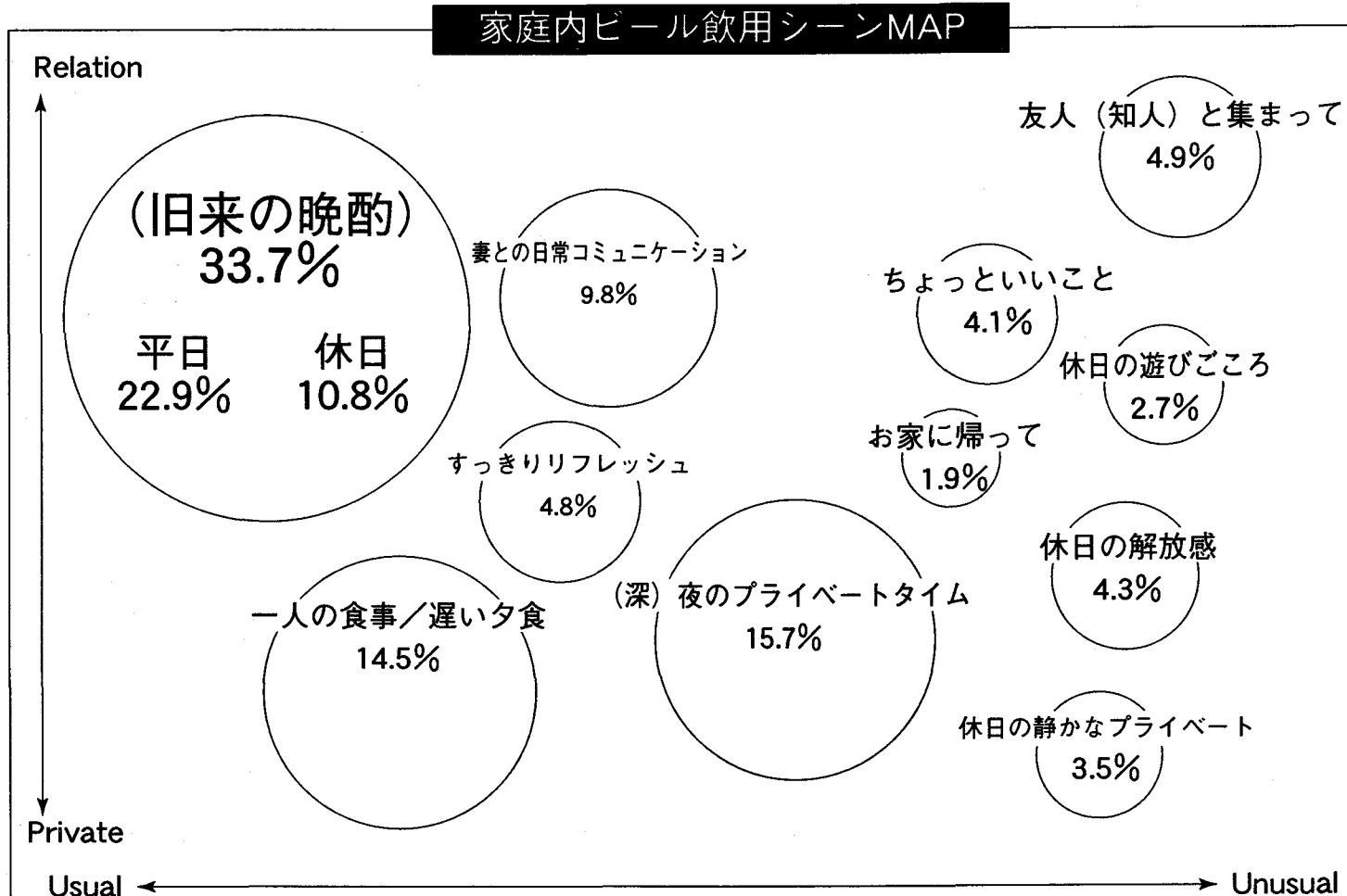
これは、同社の開発スタッフにおいて深刻な反省となったと考えられる。実際、同社では首都圏と近畿圏とで1,200名の消費者を対象とした調査を行って、新製品に対する購入意向はかなり高いものの、新製品に「あまり期待していない」と回答する消費者も多かったことを確認しているし、グループインタビューでも新製品にあまり期待をしていないことを明確に把握していた⁴⁸⁾。

(3) 言葉探しによる開発

第三の類似点は、言葉探しによるコンセプト作りである。拙稿「アサヒビールの研究(その1)」でも述べたように、スーパードライの開発においては「5,000人対象の味覚調査」の役割が大きかった。

「5,000人対象の味覚調査」とは、1984年秋から東京と大阪で行なった大規模な味覚調査のことで

図表13 家庭内ビール飲用シーン MAP



出典：千林紀子「消費者ベネフィットの探求とその活用(26)」マーケティング懇談会、p.21.

あるが、この味覚調査では、最初、東京と大阪で500人ずつのプレ調査を行なって、消費者がビールを飲んだ時に使う“言葉遊び”を行なっている。そして、調査用紙ができると、社員の中から一般の消費者に近い飲み方をする者を選んで何回もテストを繰り返して、実際の本調査（東京、大阪で各2,000人、合計4,000人）を実施している^{49）}。

この調査は二つの点でそれまでの調査と異なる。第一はそれまで200—300人程度の調査が多かったとされる市場調査に対して5,000人というサンプル数をとったことで、そのこと自体が画期的だったが、第二のさらに画期的な特徴は「言葉遊び」という調査方法にあった。

つまり、それまでの市場調査は「消費者に各社のビールを目隠して飲んでもらい、銘柄当てをしたり、どのビールがうまいかを調査する」ものだったと言われている^{50）}が、そのようなやり方は、すでに決まった味の確認調査（むしろ調査というより確認作業）でしかなかった訳で、消費者のニーズをつかみ、新たなコンセプトを作るための真の市場調査ではなかった。生産サイドがプランニングする「生産主導型の調査」だったこともあり、「質問の任方で自分に都合のよいデータもとれる」ものだったというのである^{51）}。

しかし、5,000人調査は、消費者の言葉探しというマーケット・インの発想に基づく新しい調査方法と、それを検証する規模（4,000人）の調査から成り立っていたために、「コクとキレ」というコンセプトを生み出すことになった。

このような市場調査の方法は黒生の場合にも生かされ、「日記調査」という言葉探しの調査がコンセプト作りの重要な要素になっている。この「日記調査」とは、1995年5月から6月にかけて、100名の消費者に、各人2週間、日記形式でビールを飲んだ記録をつけてもらったもので、たとえば、「夕方より蒸し暑かったためビールで晩酌、横浜 vs 巨人戦を見ながら、家族とともに、生ダコの刺身とブリの照焼きを食べた」とか「今日はちょっと疲れたので、ビールが苦かった。家族と一緒に、ナスとキュウリのおしんこ、キムチ、チーズ入りかまぼこをつまんだ」という文章が綴られている。

この日記調査は、サンプル数こそ100名と少な

かったが、各人が2週間継続するということで、数多くの飲用シーンを知る機会を得られたと思われる。この結果、開発スタッフは、家庭内の飲用シーンを図表13のように、「Usual—Unusual」を横軸にとり「Relation—Private」を縦軸にとったマップに整理している。

これによると、「旧来の晩酌」のように家族全員が集まるような「Relation」のある機会に、いつも（「Usual」）飲むというカテゴリーにも大きな比率（33.7%）があるが、「（深）夜のプライベートタイム（15.7%）」や「一人の食事／遅い食事（14.5%）」にも大きな割合が示されている。それが午後9時以降の飲用を意識した「アフターナインのビール」というコンセプトを生んだと思われる。

ここでも「言葉による記述」が、新しいコンセプトを生み出しているのである。

（4） 標的市場の設定

第四に、スーパードライと黒生の間には、**標的市場**についての考え方に関して類似が見い出される。スーパードライの場合、①現代日本の新しいユーザーと②繰り返しビールを飲むヘビーユーザーを意識した標的市場の設定が行なわれた。本場と言われるドイツなどのビールを志向した旧世代に対して日本人の食生活やライフスタイルにあった「新しいビール通」をターゲット・ユーザーにした訳である。

これが、世代交替の仮説であることは拙稿「アサヒビールの研究（その1）」で述べた^{52）}ので、ここでは「ハイストレス社会」との関連で見よう。

筆者は、近代ストレス社会にマッチした商品開発の例として「ホールズ」や「ネスカフェ」を取り上げている^{53）}が、最近でもジョージアの「男の安らぎ」シリーズやバドワイザーの「仕事帰りに一杯」シリーズなど「オンからオフへ」というストレス解消の商品作りや広告作りが特に多くなってきている。

ビールはもともと、ストレス解消と関連の深い商品であるが、スーパードライの開発にあたっては、「ビールの場合“うまい”といっても、一般の食品のような“うまさ”ではなく、一種の生理的

快感のともなう“うまさ”でなければならないのではないか⁵⁴⁾”という生理的快感仮説が強く働いたと言われている。

これは換言すれば「ビールの味は口(味覚)だけで分かるものではない」という仮説であり、少量のビールを口に含んで味比べをする従来の味覚調査を否定するものである。筆者の勝手な表現だが、この生理的快感仮説は「ビールは酒よりも、清涼飲料水やスポーツ・ドリンクに近い」と置き換えることが可能な仮説のようにも思える。何故ならば、清涼飲料水の中核的コンセプト⁵⁵⁾は、味よりも「清涼感」にあり、スポーツ・ドリンクも、口の中の味わいより身体全体で感じる生理的な快感が重要と考えられるからである。スーパードライが発売された当時、他メーカーは「水っぽいビールは売れない」という見通しをもっていたとされるが、ハイストレス社会を意識すれば「水っぽい」意味が異なっていたはずである。

スーパードライの広告コピーに「飲みごたえがあっても飲みやすい」という表現があるが、「パイタートリケン(繰り返して飲むことができる)」というのは生理的快感仮説に基づくもので、それが大量に一度にビールを飲む「ヘビユーザー(=通の)ビール」に通じるという訳である。

このハイストレス社会を背景にした中核市場(ヘビユーザー)をターゲットにした商品づくりは、黒生の開発過程でも見られる。既述のように、市場調査から出てきた「寝る前のひととき」を一つの市場と考えていることである。

ビールを飲む時といえば、仕事から開放された帰宅途中のビアガーデン、家族と一緒の晩酌、風呂上がり一杯などがある。これは全てストレス解消のシーンだが、黒生では、「アフターナイン」というプライベートタイムが想定されている。一日の最後に、仕事や子供から開放されて、独りになった時間や妻と一緒のリラックスした時間に飲むビールというのがコンセプトなのである。

したがって、そのような安らぎの場面ではご飯ものと一緒に飲むから、普通のビールより重い黒ビールが好まれるだろうと考えられた訳である。これは、二次アルコール飲料需要の取り込みとも解釈できる。アフターナインのプライベート

タイムにはビールユーザーの7割が焼酎、ウイスキー、日本酒などのビール以外のアルコールに移っていると言われており⁵⁶⁾、このような二次アルコール飲料に対する需要を黒ビールによって取り込もうと考えた訳である。

このように黒生では、特定のデモグラフィック・ファクターに絞り込んだターゲット・ユーザーを設定せずに、ライフスタイルというサイコグラフィックなファクターから飲用シーンを重視したターゲット作りが行なわれた結果、新しいユーザー層を取り込むことに成功している。実際、開発の過程では30代の男性の支持を受けた味を採用しているが「年齢や性別に関係なく新しい価値観や新しいライフスタイルを持った人々」をターゲットにしていると言われている⁵⁷⁾。

たとえば、従来の黒ビールとはあまり縁のなかった女性層の支持も受けていると言う⁵⁸⁾。スーパードライでも女性層の需要を開拓することに成功していることから、ここにも共通点が見られる。このような流れは、1996年9月に日米共同開発・同時発売を行った「アサヒファーストレディ」にも見られる。

つまり、従来の黒ビールでは、黒ビールにロイヤルティの強いユーザーは味にうるさい「こだわり派」と考えられていたが、アサヒの黒生では、昼間は炭酸水やウーロン茶、スポーツドリンクといった、いわば普通の飲料水を好む人間もターゲットユーザーと考えられている訳である。それは、ハイストレス社会では、誰もが時間と状況によって異なる味を求めるようになるからである。

この種の市場想定は、黒ビールの新しい需要開拓であり、本場のビールの飲み方を手本としてきたプロダクト・アウト的な日本のビールメーカーにはない発想だったと考えられる。本場の飲み方を真似るのではなく、日本の現代人にあったビールを考えている点で、スーパードライの発想にも似ている。

また、旧来の黒ビールでは、パーティなどで面白いビールとして「遊び」で皆でたまに試し飲む「ニッチ商品」と位置づけられていたが、黒生においては、一日の最後に飲む寝酒のシーンが設定されており、一人で繰り返し飲むというヘビ・ドリンクの継続飲用が想定されている。その点

で「黒ビールは周辺商品ではない」という位置づけが窺える。標的市場を中核需要層に設定している訳である。

(5) 独自性と差異化を強調した商品作り

第五に、スーパードライと黒生の共通点として、**独自性と差異化を強調した商品作り**が見られる。すでに、新製品や季節／地域限定商品の乱立のところで指摘したように独自性をしっかりもっていない商品や他の製品との明確な差異化をはかれない商品は「多産多死」に終わる。

アサヒビールは、1997年より季節限定ビールの販売を打ち切り、キリンも1997年春より春季限定の「春咲き生」の販売見送りを決定した⁶⁰⁾が、これは、各季節を感じさせるだけの差異化が季節限定ビールでは十分に出ない結果である。季節限定ビールは、サッポロが1988年に「冬物語」を発表して以来、本格的に各社が参入して、全社が全て季節をカバーするまでになったが、独自性が薄れた上に、季節外れになった商品が大幅な値引きの対象になり、卸会社や小売店の反発を買っていると言われている⁶⁰⁾。

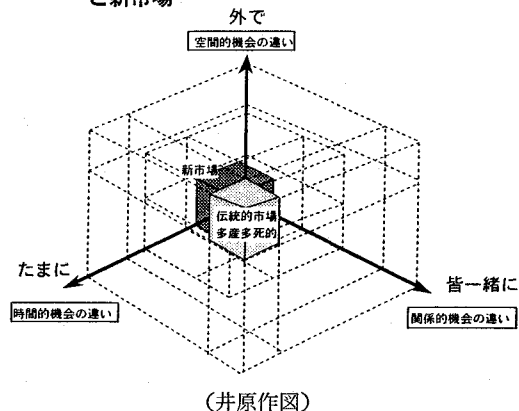
ビール業界は依然として古いパラダイムを引きずっている。丁度「おもしろ容器戦争」が需要の低迷として収束したように、季節限定商品も（パッケージに季節感を出す絵柄を採用する程度の差異化しかなくなってしまったために）消費者から嫌われてしまったのである。

こうした無意味な差異化が横行する業界で、スーパードライは独自性と明確な差異化を強調して成功した。スーパードライの成功によって、アサヒが得たパラダイムは「“明確な個性をもった”商品であればある程、消費者に与えるインパクトも大きくなる⁶¹⁾」ということであった。

黒生でも、このパラダイムは生かされている。スーパードライが、「辛口のビール」という新ジャンルを開拓したように、黒生も「家庭で飲む黒ビール」という新しい独創的な市場を開拓したと言える。

ここで、もう一度、黒生のコンセプトについてまとめてみよう。図表14は黒生における飲用シーンの設定を筆者なりに図式化してみたのだが、ここには従来の黒ビールの飲用場面から見ると

図表14 飲用機会別に見た黒ビールの伝統的市場と新市場



180度違った逆転の発想が見られる。

図は、3つの飲用機会をそれぞれの軸にして三次元のチャートにしてみたものである。3つの飲用機会とは、第一に「いつ飲むか」という時間的な飲用機会の違いであり、第二に「どこで飲むか」という空間的な飲用機会の違いであり、第三には「誰と飲むか」という人間関係的な飲用機会の違いである。

このように3つの飲用機会を軸に整理してみると、一般に従来の黒ビールは、①時間的には「たまに」しか飲まないもので、②空間的にはビアホールやパーティなど「外で」飲む機会が多く、③人間関係的には「皆で一語に」飲むことが多かったと考えられる。

このような伝統的な黒ビールの飲用シーンは、広告をうつ時だけ売れる新製品や季節／地域限定製品のような「多産多死的商品」の飲用シーンにも共通するところがある。

筆者は定量的な分析を行なった訳ではないが、しばしば目にするゴミの風景から推察してもこの傾向は明らかである。資源ゴミの日に街角に出されているビール瓶やビール缶は同じ家のものならば同じブランドの商品であることが多い。ところが、パーティや祝い事があったと思われる日の翌日（翌週）のゴミには、さまざまなビール瓶や缶が捨てられていることを発見する。さらに、キャンプ場や花見の後のゴミを見てみれば、この傾向ははっきりしている。新発売のビールや季節限定や地域限定のビール缶がさまざまなブランドと共に捨てられているのである。

つまり、通常は一定のブランドを好み、定番のビールを決めている者も、「①たまに②外で③皆一緒に」飲む時は、「いつもと違う」ブランドや「ちょっと変わった」ビールを好んで買う傾向が見られるのである。それは、自分のブランドを他人に押しつけないという心理や「いつもと違う」ものを酒の肴にするとしたことからも知れない。

ところが、この「①たまに②外で③皆一緒に」という飲用シーンにおける需要は「きまぐれ」であり「一過性的」である。新発売や季節・地域限定を謳った広告宣伝費やキャンペーンに比べて費用の回収率が低く、多額の支出と少ない回収を繰り返さなければならず、まさに多産多死型の商品と言えよう。

これに対して、「①いつも②家庭で③一人で」飲むビールは、「固定的で」「長期的な」安定した需要に支えられていると言えよう。一言で言えば、ニッチ商品であった黒ビールを「家庭で飲む黒ビール」としてマス商品に位置づけた訳であるが、その発想の原点には、従来の黒ビールの飲用機会について全て逆の発想で新しい市場を開拓しようと試みたことが窺えるのである。

このような独創的な差異化は、製品の中身以外にも見いだされる。たとえば、黒生の場合、価格設定において従来のプレミアム価格を廃止して、通常のビールと同じ価格設定を行なったことである。従来の黒ビールの場合、原料コストが割高であるばかりか、発芽した大麦を熱風で乾燥させる「焙燥」の段階でカラメル色（焦げ目）をつける必要があるなど製造時間がかかるという理由から350ml 缶で30円程度のプレミアム価格がつけられていた。

しかし、開発スタッフは「ニッチ商品をマスで売る」という開発コンセプトに従い「販売価格は普通のビールと同様のレベルまで引き下げるべき」という主張を行ない、社内の根強い反対意見を押し切ってスーパードライと同価格で発売したと言われている⁶²⁾。

(6) 商品力 (コンセプト) 訴求型の情報展開

第六に、情報力 (コミュニケーション戦略) の面でも、スーパードライと黒生には類似点が見ら

れる。それは、広告宣伝の質的側面と量的側面の両面で見いだすことができる。まず、広告宣伝の質的側面では、商品力や商品コンセプトを訴求する説得型広告を繰り返しているという点である。

スーパードライは、落合信彦 (ジャーナリスト) をキャラクターにして以来一貫して同じタイプの広告を繰り返している。速いテンポのテーマ音楽を流しながら、富田勝 (カーネギーメロン大学助教授)、三枝成彰 (作曲家)、山際淳司 (ノンフィクション作家)、藤原富美男 (ロードレース・メカニック)、桃井和馬 (カメラマン)、若林仁 (アイスホッケー・ゼネラルマネージャー)、青島健太 (フォト・ジャーナリスト) など、いずれも現代社会の最前線で活躍する「忙しい男」の活動的なシーンを描き、アルミの缶やラベル、水しぶきや氷の飛び散るカットを加え、コンピューター画面など現代生活の断面を入れながら、ハイストレス社会にマッチした商品コンセプトを訴求するテレビ広告を継続して行なっている。コピーは「辛口、キレ味、生」など主張したいことを短いフレーズにまとめて、それ以外のことはあまりメッセージに入れずにしている。

これに対して、黒生の場合は「After 9」のゆっくりしたミュージックと、雪のロッジ、ピアノ、ナイト・プールサイド、花火、宇宙空間など「夜の静かなひととき」を連想するバックグラウンドに、「黒ベエ」という喋る犬と男独り (あるいは男と女) という「大人」を登場させている。製品コンセプトに忠実に、オンからオフへのくつろぎの瞬間を演出していると言えよう。

それは、キャンペーンの打ち方にも関連している。アサヒ以外のメーカーは、タレントのキャラクターに頼った広告やオリンピックを利用したキャンペーンなど製品の開発コンセプトとかけ離れたプロモーション戦略が目立つが、アサヒビールの場合は徹底して商品コンセプトと結び付けた広告宣伝キャンペーンを継続しているように思える。言うまでもなく、商品力と情報力を密接に結び付けたこのような広告・販売促進活動は既述の「三面等価の原則」の項目で見たトータル・マーケティングの実践と解釈できる。

広告宣伝の量的側面でも、スーパードライと黒生では短期間に大量の広告を継続的に投入して市

場でのブランドイメージを確立していこうという意図が共通に見られる。

言うまでもなく、スーパードライの場合は、ドライ戦争と呼ばれた程、大量に広告宣伝を展開している。すでに、拙稿（その1、その2）でも指摘したように、アサヒは、スーパードライを発売した1987年に、前年比64%増にあたる189億円あまりを広告宣伝費として計上しており、広告宣伝面で見ると、ドライ戦争は1988年の2—6月に決着している⁶³⁾。その後は、キリン・サッポロ・サントリーの3社は、ドライビール以外の各社の主力商品に広告をシフトしているからである⁶⁴⁾。

黒生の場合も、黒ビールとしては例外的な規模で広告を大量に投入している。アサヒでは、黒ビールの宣伝は1984年以来行なっていなかったが、今回の黒生では、発売と同時に通常の新製品以上の広告宣伝を行なったと言われる。それによると通常の新製品では発売時に一か月で2,000GRP程度であるが、黒生の場合は3,000GRPの広告を打ったと言うことである⁶⁵⁾。

周知のように、GRP (gross rating point) とは一定期間に電波媒体（特にテレビ）を通じて放映したCMの延べ視聴率で、もともとCM一本一本の視聴率を合計した実測値だが、理論的には媒体到達率 (reach) と媒体到達回数 (frequency) の積で表される。このため媒体計画を作成する際、目標値にもなっており、3,000GRPならば、たとえば視聴率5%程度の時間帯にCMを600本投入した場合に、その積 ($5 \times 600 =$) が3,000%になることを指す。一般に3,000GRPの広告によって再認知率は60%になると考えられている⁶⁶⁾ から一定レベル以上の広告を打ったことになる。

総括

(1) 事例のまとめ

イ スーパードライの事例

スーパードライの事例から学べることは、トップとミドルの活動が相乗効果を生み出すような形でうまく作用したということである。

トップは、アウトサイダーとしての良い所を発揮して、外部（マツダでの再建経験や海外のエクセレント企業）の見本を示しながら、理念を明文化しCI導入やTQC活動を通じて組織風土の改

革に努めた。その後、主力製品であった「アサヒ生ビール」の味の変更を決断し危機意識を高揚させた。主力製品の味の変更が失敗すれば「もう後がない」状態を作り出したのである。

この間、トップはミドルを積極的に変革に巻き込んでいる。経営理念の策定やCI導入のために作られた委員会のメンバーは部課長クラスのみであった。これはTNT的な変革のためのチームづくりであったが、それに先立って（あるいは並行して）ミドルクラスの非公式組織が組織変革のために「暗躍」していたことも見逃せない。

また、トップが途中で村井社長から樋口社長に交代して、理念づくりから実践へとトップ自身が変わっている。後任の樋口は、管理者というよりは英雄というタイプで、TNT的な変革のためのチームも解散している。こうして、アサヒは「改革のための改革」から「実践を通じての改革」にスムーズな移行がはかれたのである。

実践の中心となった味の変更という具体的作業の中では、アウトサイダー（営業出身者）を開発責任者に抜擢するという「異色の人材」の登用や「非主流の主流化」をトップが試みている。そして、その作業を軌道に乗せたのは、営業と開発を結ぶ組織的な変革であった。営業言葉を開発用語に翻訳する生産プロジェクト部がその一つである。このように、具体的作業の進展を促進する公式組織の活用も見逃せない。

また、アサヒビールの事例で注目されるのは、経営理念の策定や組織風土の改革だけでは必ずしも組織パラダイムが完全に革新しなかったという点である。味の変更という具体的実践の場を得て「行動を通じて」変革が浸透していったのである。また、その際には、「三面等価の原則」を始めとする「トータル・マーケティングの実践」が効果をもたらした。マーケティング理論という「説明できる理論」が有効だったのである。

ロ 黒生の事例

このように、スーパードライ開発過程で得た新たなパラダイムは、第二の柱に育ったと言われる「黒生」に結実しているように思える。つまり、スーパードライと黒生には、表面的な類似点を並列的に比較検討しただけであるが、以下のような

図表15 「スーパードライ」と「黒生」のマーケティング活動に見られる共通点

	共通点	スーパードライ	黒生
開発スタッフ	新人の起用	松井（営業・ビール以外出身） マーケティング部主導の商品開発	千林（女性で初）
出発点	現状への反省	まずいから売れていない	新商品が売れない
市場調査	言葉探し	5千人調査など	日記形式の調査
標的市場 時代（社会） 標的顧客	現代日本 中核市場	ハイストレス社会を前提にしたコンセプトづくり 飲み飽きない 毎日飲める バイトートリンケンと二次飲用需要の取り込み	
商品力	独創性 差異化	辛口ビール（新ジャンル） 新鮮なネーミング	家庭で飲む黒ビール プレミアム価格をつけない
情報力	商品力訴求 大規模展開	多忙な男と「辛口、生」 のどごし、鮮度 大量広告・キャンペーン	アフターナインと「ゆっくり すっきり」香ばしくて飲み易い 84年以來の黒ビール宣伝

(井原作表)

類似点が見い出される。

- ① 開発スタッフに「新人」あるいは「異色」の人材を起用していること、
- ② 現状への反省を商品開発の出発点にしていること、
- ③ 言葉探しによるコンセプト作りという方法をとっていること、
- ④ 現代日本（ハイストレス社会）を前提とした世代交代の仮説、バイトートリンケン（繰り返して飲むことのできる）へのこだわりなどを踏まえて「新しい中核市場（ヘビードリンカー）」をメイン・ターゲットにしていること、
- ⑤ 本場の味にこだわらない独自の新しい味の追及、明確な差異化による新ジャンル（新市場）創造の試みなど独創的な発想と个性的商品づくりを行なっていること、
- ⑥ 広告宣伝も含めた「三面等価の原則」を踏襲して商品力を訴求する広告を継続し、大規模広告によって先発イメージの確立を狙っていること、

これは、組織としてスーパードライの成功を学習した結果であり、新しいパラダイムが定着・強化されている証しと見ることができよう。

(2) 新理論の必要性

マーケティング・コンセプトに関する理論は、「生産→製品→販売→顧客→社会」のようにマーケティング・コンセプトが変遷していくように論じているが、これはあくまで理念型であって、マーケティング・コンセプトが変化するためには組織全体のパラダイムが変革されなければならないことが十分考慮に入れられていない。

生産志向から販売志向に至る変化は、「売り手市場」から「買い手市場」に需給関係が変化すると、どの業界（企業）でも、コンセプトの転換が比較的スムーズに進むようであるが、特に、「プロダクト・アウト」的な発想から「マーケット・イン」的な発想へと転換するためには、通常マーケティング理論では「何故必要なのか」という外的必然性（why）と、そのために「どうしたらよいか」という内的方法論（how）について十分説得力のある説明がない。

プロダクト・アウト的な業界にあっては、マーケット・インへのパラダイム変革は必ずしも必要ではないと考えられる。ビール業界の場合は、「生産志向→販売志向→顧客志向」というマーケティング・コンセプトの理論が示す自然な形の変遷は見られない。スーパードライが発売されなかったら、おそらく「顧客の求める味」という議論がそ

れほど重要視されなかったであろう。

実際、スーパードライ以降も、ビール業界のプロダクト・アウト的体質は必ずしも変わっていない点が指摘できる。消費者の多様化を求める動きは、併飲行動の進展、店頭販売（持ち帰り＝缶化）の増加、新業態店販売の増大、新需要（輸入ビール、地ビール、発泡酒など）の増加、などによって明かになりつつあるが、それに対して、ビールメーカーは、「トップブランドに味を似せる」という味の単一化で対抗しようとしている。

似たような味の製品を“新製品”というフレコミや“地域・季節限定”という「形式的個性化」によって「多様化に対応している」ように見せ掛けて投入しており、依然としてタレントとイメージに頼った大量広告やイベントやノベルティに頼ったキャンペーンを繰り返している。装置産業化したビール業界は、マス・マーケティングの手法から逃れられないのである。アサヒビールの場合も、プロダクト・アウト的体質が一掃されたとは必ずしも断言できないであろう。現場がスーパードライの好調に「慢心」しているという報道⁷⁾もある。

しかし、アサヒビールの場合、スーパードライ開発過程でプロダクト・アウト的行動への深い反省があったことは事実であり、黒生の事例でも確認したように「顧客のもとめるもの」の探索と「新しいジャンル」の創造という試みが継続されている。フレッシュ・マネジメントの継続などからも組織パラダイムに何らかの変革が生じたことが伺える。

ところが、その変革が市場適応というマーケティング理論的動機によって生じたのでは必ずしもないと言う点が見逃せない。もちろん、そのような外的要因もあったであろうし、マーケティング研究者は「やはり顧客志向の必要性が確認された」と主張するであろうが、変革の第一の理由は、同社シェアの長期低落という組織内部の問題を解決するためにあったと見られる。ビール業界のマーケット・インへの変革のきっかけが、マーケット・リーダーからではなく下位メーカーから生じ、それも内部問題から生じているという点が重要である。

従来のマーケティング理論は組織内部の変革に

対して十分な説明を用意してこなかったが、今後は、パラダイム変革の理論のような組織論との統合が求められているように思える。

ここでは紙幅の関係で詳述できないが、筆者はパラダイムに関する一連の論文「パラダイムと経営学」「経営学的パラダイムの展開」および「パラダイム概念の間主観的側面と間知力的側面」において、パラダイム概念を「形而上知—形而下知」「説明知—行動知」まで含む幅広い人間の知の働きを結び付けて論じてきた。

パラダイムは理念（形而上知—説明知）だけでは変わらない。企業文化や風土（形而上知—行動知）の変革でもない。現場の具体的な仕事の進め方（形而上知—行動知）の変化も伴い、それをマーケティング理論のような説得力（形而下知—説明知）で補強していかなければ変化を本物にすることはできない。

パラダイム変革には、クーンが「見本例としてのパラダイム」で説明しているように、新しい英雄と範例を必要としている。マーケティング・コンセプトのような新イデオロギーや哲学も必要としているが、具体的な実践も必要としているのである。また、組織的に見ても、初期には非公式組織の「暗躍」も必要だが、それを軌道に乗せるためには、TNT的な準公式組織や生産プロジェクト部のような公式組織も必要であることが今回の事例で確認できた。

次回以降の紀要において、この点を一層明確にしていきたい。

(1997. 1. 10 受理)

注

- 1) 日経 (96. 12. 24)
- 2) 井原 (1995-紀要-17-2) および井原 (1995-紀要-17-3)
- 3) 井原 (1995-日経163) 井原 (1995-日経164) 井原 (1996-紀要18-1) および井原 (1996-紀要18-2)
- 4) 井原 (1996-経社要旨)
- 5) 井原 (1996-経情予稿)
- 6) 井原 (1995-紀要17-2) p.6. 原田 (1993) p.7.
- 7) 加藤 (1982) p.38. の脚注(1)
- 8) 加藤 (1982) p.19.
- 9) コトラー (1980) 訳本pp.16-19.
- 10) ハンセン (1956) 訳本p.7.
- 11) コトラー (1980) 訳本p.17.

- 12) コトラー (1980) 訳本p.17.
- 13) マッカーシー (1960) 訳本pp.14-15. 原典は R.J. Keith, "The Marketing Revolution," *Journal of Marketing*, Vol, 24, January 1960, pp. 35-38. ケイスは、小麦粉・ケーキ材料・動物飼料などの製造業者であるピルスベリー社の経営者であったが、同社の経営理念が歴史を通じて、生産・製品志向 (1969年-1930年代) →販売志向 (1930年代-1950年代) →マーケティング志向 (1950年代-1958年) →マーケティング・カンパニー時代 (1958年以降) と変化したことを説明している。ケイスによると、「製品が比較的不足していた時代」には「会社としてのもっとも重要な機能は生産」であったが、供給が需要を上回るようになると「外に出て行って顧客を獲得」しなければならず「プロモーションを行なうことが極めて重要な問題になってきた。」ここに、生産志向から販売志向への移行が見られる。ところが、販売の増大とともに、生産・市場調査・調達・販売の努力を調整する必要が生じて「広告部門とセールス・プロモーション部門は、1つの政策決定調整部門に溶け込んでいくことになる。」ここにマーケティング部門を中心としたマーケティング志向の時代が到来するが、マーケティング部門の「短期的計画設定は十分に効果をあげない」状況の中で「会社全体の努力はマーケティング志向の理念によって導かれ」「あらゆる会社の活動は、顧客に満足を与えるよう組織化しなければならない」というのである。そして、このような顧客志向に基づくマーケティング・コンセプトの確立を、ケイスは「マーケティング革命」と呼んだのである。井原 (1995-紀要17-2) pp.6-7.
- 14) 正確にはキリンが最高シェアを記録したのは容器戦争の前の1979年 (昭和54年) だが、その後も昭和60年までキリンが6割の高いシェアを維持している。
- 15) 野中・竹内 (1996) p.3.
- 16) 野中・竹内 (1996) p.4.
- 17) 日経 (96. 8. 27)
- 18) 日経 (96. 8. 27)
- 19) ダック (1993) 訳文p.32.
- 20) 日経ビジネス (88. 2. 15)
- 21) ダック (1993) 訳文p.36.
- 22) 「既存の選択肢」が「既存のパラダイム」の中にあることは言うまでもない。
- 23) ディール&ケネディ (1982) 訳本p.66.
- 24) ディール&ケネディ (1982) 訳本p.69.
- 25) 樋口 (1996) p.38.
- 26) たとえば、樋口 (1996) p.39.
- 27) 井原 (1995-紀要17-3) p.10.
- 28) 樋口 (1996) p.32.
- 29) アサヒビールは、平成5年 (1993年) に「出荷基準を製造後10日以内」に短縮、同年フレッシュ・マネジメント委員会を発足し、平成6年 (1994年) には「鮮度目標を製造後5日以内に工場出荷」に改め、平成8年 (1996年) には「鮮度目標を製造後8日以内に店頭まで」に改めている。アサヒビールにおけるヒアリング。
- 30) 井原 (1995-紀要17-2) p.22. の「(4) マーケティング手段の革新性と整合性」
- 31) 井原 (1995-紀要17-2) p.25. の「3-3 他社の行動についてのマーケティング・ミックスの視点から見た考察」
- 32) 井原 (1995-紀要18-1)
- 33) たとえば、「生ビールでは約4割のシェアを持つサッポロが、なぜ目標を低め (約2割) に設定したのか。それは、基本的にはびん生で63年 (1988年) も戦おうとしていたからである。」プレジデント (88. 12) p.295.
- 34) 日経ビジネス (89. 6. 19) p.17.
- 35) マイケル・ポランニーは、人間は「語るができるより多くのことを知ることができる」として、人の顔を区別できるがその顔をどのようにして認知するのかを語るができないという例をあげている。ポランニー (1966) 訳本、p.15.
- 36) クーン (1962) 訳本、p.250. 第五章の注(1)
- 37) クーン (1962) 訳本、p.217.
- 38) 産経 (88-5-22)
- 39) 井原 (1995-紀要17-2) p.12. の「③自社製品に対する積極的反省」
- 40) 大下 (1992) pp.101-102.
- 41) 石山 (1987) pp.101-102.
- 42) 石山 (1987) pp.101.
- 43) 平林 (1993) p.57.
- 44) 井原 (1995-紀要17-2) p.37.
- 45) 千林 (1996) p.9.
- 46) 日経 (96. 9. 15)
- 47) 千林 (1996) p.11.
- 48) 千林 (1996) p.11.
- 49) ポケット社史pp.124-125.
- 50) 結城 (1988) p.91にある中央研究所長、津村慶弘取締役 (当時) の発言
- 51) ポケット社史p.115.
- 52) 井原 (1995-紀要17-2) p.14.
- 53) ワーナー・ラナパート社の「ホールズ」は「ベイパーアクション」という言葉のもとにメントールのさわやかさを全面に出した広告を継続して、キャンデー市場のターゲット・ユーザーを「女性から男性」「子供から大人」へと拡張しているし、ネスカフェもインスタント・コーヒー市場を開拓する際に「充実した一日の終りには、ネスカフェ」というメッセー

- ジを送り続けて成功している。井原(1996.マ-11)
54) 大下(1992) p.102.
55) コトラーは、中核的なコンセプトを「中核製品
(コア・プロダクト)」と呼んでいる。たとえば女性
が口紅に求めるものは科学的・物理的的属性ではなく
「希望」を買っていると言う。コトラー(1980)訳
本p.305.
56) 千林(1996) p.22.
57) 千林(1996) p.24.
58) アサヒビールでのヒアリング。
59) 日経(96.12.4)
60) 日経(96.12.4)
61) 千林(1996) p.15.
62) 千林(1996) p.26.
63) 井原(1995-紀要17-2) p.27.の図表8-1参照
64) 井原(1995-紀要17-2) p.28.の図表9参照
65) アサヒビールでのヒアリング。
66) 小林(1996) p.117.
67) 日経(96.9.15)

参考文献

- 千林(1996):千林紀子「消費者ベネフィットの探求
とその活用(3)-アサヒビール「黒生」の商品開発から」
マーケティング懇談会、1996年
ディール&ケネディ(1982)訳本:Deal, Terrence
E., & Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures*,
Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1982.
(ディール&ケネディ/城山三郎訳『シンボリック・
マネジャー』新潮社、1982年)
ダック(1993)訳文: Duck, J. D., "Managing Change:
The Art of Balancing," *Harvard Business Review*,
Nov.-Dec. 1993 (ジミー・ダニエル・ダック/藤井
正佳訳「変革に伴う人と組織の“ゆらぎ”をどう取
束させるか」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス
誌1994年2-3月号、ダイヤモンド社、pp.31-39.)
ハンセン(1956)訳本: Hansen, Harry J., *Marketing:
Text, Cases, and Readings*, Richard D. Irwin,
Inc., 1956. (宇野政雄訳編『マーケティング』日本
生産性本部、1960年)
原田(1993): 原田一郎『マーケティング』産能大学
(通信教育テキスト)、1993年
樋口(1996): 樋口廣太郎『前例がない。だからやる
!』実業之日本社、1996年
平林(1993): 平林春春『[ビール戦争]成熟市場突破
のマーケティング-消費はどのように活性化された
か』ダイヤモンド社、1993年
井原(1995-紀要17-2): 井原久光「市場適応的経営
戦略の理論と適用事例-アサヒビールの研究(その
1)」長野大学紀要、第17巻第2号、1995年
井原(1995-紀要17-3): 井原久光「市場適応的経営
戦略のための組織の統合と革新-アサヒビールの研
究(その2)」長野大学紀要、第17巻第3号、1995年
井原(1995-日経163): 井原久光「マーケティング・
コンセプトとパラダイム」日経広告研究所報163号、
1995年
井原(1995-日経164): 井原久光「広告展開とパラダ
イム」日経広告研究所報164号、1995-1996年
井原(1996-紀要17-4): 井原久光「フォンス・トロ
ンペナス著『文化の波を越えて-異文化経営論』
(その1)」長野大学紀要第17巻4号、1996年
井原(1996-紀要18-1): 井原久光「パラダイムと経
営学-知の体系に関する考察とモデル化」長野大学
紀要第18巻第1号、1996年
井原(1996-紀要18-2): 井原久光「経営学的パラダ
イムの展開-脱計画型経営のための論考」長野大学
紀要第18巻第2号、1996年
井原(1996-紀要18-3): 井原久光「パラダイム概念
の間主観的側面と間知力的側面-その定義に関する
再考」長野大学紀要第18巻第2号、1996年
井原(1996-経社要旨): 井原久光「市場戦略とパラ
ダイム変革」経済社会学会第32回全国大会報告要
旨、1996年
井原(1996-経情予稿): 井原久光「組織パラダイム
変革に関する事例研究」経営情報学会1996年秋季全
国研究発表大会予稿集
井原(1996.マ-11): 井原久光「ハイストレス社会の
商品づくりと広告づくり」マーケティングホライズ
ン誌460号、1996年11月
石山(1987): 石山順也『アサヒビールの挑戦』日本
能率協会、1987年
加藤(1982): 加藤勇夫『マーケティング・アプロー
チ論』白桃書房、1982年増補版
小林(1996): 小林三三郎監修『広告の基礎Ⅱ』日経
広告研究所、1996年
コトラー(1980)訳本: Philip Kotler, *Marketing
Management: Analysis, Planning, and Control*
(4th ed.), Prentice-Hall, Inc., 1980. (村田昭治監
修・小坂恕・疋田聡・三村優美子訳『マーケティング・
マネジメント-競争戦略時代の発想と展開
(第4版)』プレジデント社、1983年)
クーン(1962)訳本: Kuhn, T., *The Structure of
Scientific Revolutions*, The University of Chicago
Press, 1962, 1970 (中山茂訳『科学革命の構造』み
すず書房、1971年)
マッカーシー(1960)訳本: E. Jerome McCarthy,
Basic Marketing: A Managerial Approach,
Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc. 1960. (栗
屋義純監訳『ベーシック・マーケティング』東京教
学社、1978年、1975年第5版枕詞)
三浦(1992): 三浦一『マーケティング進化論』中央

- 経済社、1992年
- 日経 (96.8.27) : 日経記事「トップに聞く企業戦略—キリンビール」日本経済新聞社、1996年8月27日
- 日経 (96.9.15) : 日経記事「好調アサヒビールの死角、“ドライ”に沸き現場慢心?—消費者の好み泡のよう…」日本経済新聞社、1996年9月15日
- 日経 (96.12.4) : 日経記事「曲がり角の季節ビール: キリンも“春限定”見送り」日本経済新聞社、1996年12月4日
- 日経 (96.12.24) : 日経記事「“品質経営”の追求と実践—新しい文化提案」日本経済新聞社、1996年12月24日
- 日経ビジネス (88.2.15) : 日経ビジネス誌記事「新商品で会社の味も変えました」日経 BP 社、1988年2月15日
- 日経ビジネス (89.6.19) : 日経ビジネス誌記事「特集、キリンビール」日経 BP 社、1989年6月19日
- 野中・竹内 (1995) 訳本: Nonaka, I. and Takeuchi, H., *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年)
- 大下 (1992) : 大下英治『奇跡への挑戦』毎日新聞社、1992年
- ポケット社史: ポケット社史『アサヒビール』経済界、1990年)
- ポランニー (1966) 訳本: Polanyi, M., *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Ltd., London, 1966. (佐藤敬三訳『暗黙知の次元』紀伊國屋書店、1980年)
- プレジデント (88.12) : プレジデント誌記事「ビール戦争“スーパードライ”の奇跡はなぜ起きたか」プレジデント社、1988年12月
- 産経 (88-5-22) : 産経新聞記事「6年かけ躍進の味つけ“ドライ戦争”仕掛人・アサヒビール松井さん」産経新聞社、1988年5月22日
- 結城 (1988) : 結城三郎「なぜこの会社は“飛躍”したのか—第1章アサヒビール」Voice 誌、PHP 研究所、1988年1月