

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)——

Theories of Market-Adjusting Management Strategies and a Case Analysis of Theory Application :

A Case Study on ASAHI BREWERIES, LTD. (No. 1)

井 原 久 光

Hisamitsu Ihara

Abstract

The development of managerial marketing theories is reviewed from market-adjusting management strategies. Four features of these theories are discussed: (1)market-oriented corporate philosophies, (2)marketing activities organized to fit the market, (3)integrated corporate activities, (4)strategic market-oriented organization. The case of Asahi Breweries, Ltd., which has been successful in the domestic market, is analyzed through these points. (1) and (2) are discussed in this paper, and (3) and (4) will be addressed in the following one.

要 旨

経営視点に立つマーケティングの理論を発展的に整理し、それを市場適応的経営戦略と位置づけた。その特徴を、①市場志向の企業理念の確立、②市場に直結した企業活動の統合、③全社の統合活動、④戦略的組織の4つに絞り、本稿では、①と②について論じた。そして、その理論的整理に基づいてアサヒビールの事例を検証した。この続きは次回の紀要で論じる予定。

目 次

はじめに

1. 現代のマーケティング理論

1—1 マーケティング理論の発展

1—2 用語に関する若干の定義と「市場適応的経営戦略」

2. マーケティング・コンセプト

2—1 プロダクト・アウトからマーケット・イン (理論の整理)

2—2 プロダクト・アウトから脱却できない理由 (理論の空白)

2—3 アサヒにおけるマーケティング・コンセプトの確立 (事例の整理)

(1) 発想の転換 (精神的改革)

(2) 開発の仕組みの変化 (組織的改革)

(3) 新しい仮説と検証 (創造性と説得性)

3. マーケティング・ミックス

3—1 レーザーのマーケティング・ミックス (理論の整理)

3—2 アサヒにおけるマーケティング・ミックスの実践 (事例の整理)

(1) 商品力=プロダクト・ミックス

(2) 情報力=コミュニケーション・ミックス

(3) 営業力=ディストリビューション・ミックス

(4) マーケティング手段の革新性と整合性

3—3 他社の行動についてのマーケティング・ミックス的視点から見た考察

(1) 発売時期の問題

(2) 販売目標の相違

(3) 広告宣伝費の大幅な増大

(4) 広告宣伝費に比べて低い販売促進費

4. 現実の難しさ(まとめに代えて)

はじめに

筆者は、昨年11月、長野大学主催の「長野大学と県内企業との懇談会」で、「アサヒスーパードライ」(以下、「スーパードライ」と省略)¹⁾の成功を事例に講演を行った。また、筆者はそれ以前にも日経流通新聞のコラム欄などでスーパードライの市場戦略について触れることがあった²⁾が、今回、この事例について整理してみたい。

本稿における筆者の主な関心は、マーケティング(特にマネジリアル・マーケティング)の基本的な概念を再度整理して、それを経営戦略論や経営組織論に結び付けることである。筆者の理解するところでは、現代のマーケティング理論の実践には、いわゆるマーケティングを越えた経営努力を要する。そこに動員されるものは、戦略的発想から人事・教育制度、組織・企業風土の改革など経営全般の課題を包括している。たとえば、マーケティングの中心的概念は顧客志向に基づくマーケティング・コンセプトであるが、「1つの組織においてマーケティング・コンセプトを確立することは非常にむずかしい仕事であり、それにはかなりの計画策定、説得、教育、および組織の再編成を必要とする。したがって、日常の活動段階でマーケティング・コンセプトを実践できると思われる会社は相対的に少ない」と言われている³⁾。

筆者の第2の関心は、そのようなマーケティング理論の実践が経営・組織全般の戦略的課題になった具体的事例として、スーパードライの成功とアサヒビール株式会社(以下、「アサヒ」)の経営・組織上の改革を取り上げ、検証してみることである。なぜならば、戦後、日本企業が必死になってアメリカから導入したマーケティングの理論が、多くの企業と業界において理論的要請あるいは願望のレベルでしか消化されずに現実のものとなっていないという指摘⁴⁾もある中で、こうした事例は非常に貴重であり、かつ注目に値するものだからである。それは、後述するビール業界のプロダクト・アウト的環境と特殊性から見ても画期的なものであったと言って良いだろう。

周知の通り、スーパードライは、④サントリー

株式会社(以下「サントリー」)と並んでほぼ業界最下位の地位に甘んじていたアサヒが、一躍業界2位の地位に躍進したことや、⑤シェア60%を超えて独占禁止法改正下で分割議論も出ていたガリバー型企業のキリンビール株式会社(以下「キリン」)がその市場占有率を48%(1989年)まで下げるなど、ビール業界の勢力地図を大きく変えたヒット商品である。

しかし、その今日的意味を再度問い直すと、スーパードライのヒットは単なる製品戦略的な成功だけに留まらなかったということである。アサヒは、その後も25%前後の市場占有率を維持して3位のサッポロビール株式会社(以下「サッポロ」)のシェア18%前後を大きく引き離して2位の地位を不動のものにしている。これはスーパードライ発売前のアサヒのマーケットシェアが9%台であったことを考えると大変な変化であり、それが今日まで持続しているということは、一製品戦略の成功だけのものではなく、その背後には、スーパードライ発売以前の企業理念の策定、TQCやCIの導入、企業組織や風土の変革があったと言われている。

スーパードライについては、すでにハーバード大学のソルター(Malcolm S. Salter)教授の監督と東京大学の浅羽茂氏の協力のもとに國領二郎研究員によって書かれたケーススタディ「アサヒビール株式会社」(ハーバード大学、1989年)があるし、当時のアサヒの状況については、石山順也の『[ドキュメント] 快進撃への軌跡 アサヒビールの挑戦』(日本能率協会、1988年)などがあるが、前者はビジネススクールのクラス討議のために書かれたハーバード的ケーススタディであり、後者はドキュメンタリー風に書かれた読み物である。今回の試みは、これらの業績や新聞・雑誌記事などの資料とアサヒ広報部における取材をベースに、スーパードライの事例をマーケティングのいくつかの理論と結び付けながら市場適応的経営戦略の観点から分析することにある。

尚、紙幅の関係から、本稿は、前半部分についてのみ扱い、続編は次回以降の紀要で論じたい。

1. 現代のマーケティング理論

1-1 マーケティング理論の発展

まず、現代のマーケティング理論（特にマネジリアル・マーケティングとよばれる一連の理論）が形成されてきた過程とその主要なポイントについて、筆者なりに多少のコメントも試みながら簡単に整理してみたい。

まず、マーケティングを研究視点から大別すると、周知の通り、社会・経済全体の巨視的視点から流通の仕組みなどを研究するマクロ・マーケティング⁵⁾と個別企業の微視的視点にたって経営活動を取り上げるミクロ（マイクロ）・マーケティング⁶⁾に二分される。

著名なパーテルズのマーケティング学説史の研究によると、マーケティングの学問的起源とも言われる20世紀初頭のマーケティングは「流通産業」として知られていたものを取り扱う大学の講座⁷⁾で行なわれていた。また、日本でも、深見義一（1949）の「配給なる語の起源については、色々の説があるが、大體、大正の中葉の頃より用い出されたこの語、之を私は、アメリカのマーケティング⁸⁾に相当する語として、今は用いて居る⁹⁾」のように、昭和初期の向井（1928）¹⁰⁾や福田（1937）¹¹⁾の研究が起源とされるマーケティング研究を「配給論」と呼ぶことが多かった。つまり、マーケティングは、その初期の発展段階において、流通機構など扱うマクロ・マーケティングの視点をもっていたのである¹²⁾。

初期のマーケティング研究には、「1910-1920年の期間を通じて……発展した……商品的接近法、制度的接近法、機能的接近法」¹³⁾という3つの代表的な研究アプローチがあるが、これらも基本的にはマクロ・マーケティングの手法といえる。初期のマーケティングは、R. S. バトラー（Ralph S. Butler）、A. W. ショー（A. W. Shaw）、M. T. コープランド（Melvin T. Copeland）らによって1930年代までには一応の体系化がはかられるが、こうした前段階的なマクロ・マーケティングにおいては、（その体系的・総合的な試みにもかかわらず）流通経路にしたがってビジネス活動を連続的で平面的に取り扱ったり、商品・制度・機能などを平板に分類したり、広告・信用思想

・セールスマンシップなどを個別に切り離して取り上げたりする傾向があった訳である¹⁴⁾。

ところが、第2次世界大戦後のアメリカでは、マーケティングを経営機能の中心に置くマネジリアル・マーケティング（経営者のマーケティング）が台頭して、マクロ・マーケティングからミクロ（マイクロ）・マーケティングに大きな転換がはかられた。村田昭治（1970）は、「第二次世界大戦にいたり、かの“マーケティング論の性格議論”に端を発して、マーケティング理論は“マーケティング・ミックス理論”へと進展をみるようになった。こうして、マーケティング政策の各側面が、従来のようにばらばらに研究されるのではなく、総合的なマーケティング・マネジメントの観点から統一的なマネジメント原則の探求としてみなおされるようになった」と述べている¹⁵⁾。すなわち、マーケティング・ミックス理論を始めとして、以下に述べるようなマーケティング・コンセプト、トータル・マーケティング、ターゲット・マーケティング、などの諸概念に基づく理論的構築があった訳で、その結果、マーケティングが、企業活動の中核に置かれる主要経営機能であるという認識が出来上がり、それまでの平板で個別的・断片的な研究から立体的で体系的・包括的な研究へと発展した訳である。

しかし、1970年代以降になると、石油危機、為替変動など個別の市場動向の調査では対処できない企業環境のドラスティックな変化が見られ、ファイナンス理論の発展もあってポートフォリオ理論に基づいた PPM (product portfolio management) や PIMS (the profit impact of market strategy) などの理論が発達した。また、ポーター (M. Portor) の競争戦略理論のように事業全体や SBU (strategic business unit) レベルの戦略的マーケティング（この用語の補足説明は後述）が注目されるようになった。

わが国では、戦後しばらくは「日本特有ないし独自のマーケティングはありえない」という意見のもとにアメリカ流マーケティングの導入に積極的ではなかったと言われる¹⁶⁾が、1955年の日本生産性本部の米国視察¹⁷⁾を始めとする米国経営手法の積極的導入の流れの中で、一般企業にもマーケティング理論が取り入れられるようになった。そ

の際、積極的に導入されたマーケティング手法は、経営的視点に立ったマネジリアル・マーケティングを中核とする一連の理論と手法であった訳で、今日一般に「マーケティング」と呼ばれるものは、マネジリアル・マーケティングを指すことが多い。

1-2 用語に関する若干の定義と「市場適応的経営戦略」

このような発展過程を通じて、マーケティングは、市場適応を前提として全社的な統合（総合）活動として捉えられるようになり、今日では経営戦略とほぼ同義語とも言えるものとなっている訳だが、その経営者視点にたったマーケティング（マネジリアル・マーケティング）について、本稿では「市場適応的経営戦略」という用語を用いてみたい。それは、マネジリアル・マーケティングという用語自体がさまざまなレベルで解釈され誤解を生じ易いからである。

マネジリアル・マーケティングは、既述のように、1960年代に体系的な理論が出来上がった訳だが、マーケティング・ミックス論を中心とした自己完結的な理論体系をもつため、それだけに焦点が当てられて企業の内部管理のための「職能レベルのマーケティングを効率的にすすめるためのマネジメント活動」¹⁸⁾として位置づけられる傾向もあった。今日でも、マネジリアル・マーケティングをこのような管理のためのマーケティング手法と位置づけている場合も多い。また、マネジリアル・マーケティングと同じような意味でマーケティング・マネジメントという用語も使われている。

この点に関して、荒川（1974）は、マーケティング・マネジメント論を「マーケティング諸手段の統合的管理技法」であるとし、マネジリアル・マーケティング論は「企業の対市場積極的対応行動の統合体系としての、しかも経営者により構築されるべきもの」としている¹⁹⁾。筆者も、この荒川の考え方に沿ってこの2つの用語を区別して理解しており、本稿では、一層明確にするため、マーケティング・マネジメントを職能レベルの管理技法と位置づけ、マネジリアル・マーケティングは、トップ経営者による全社的な経営戦略と位置

づけたい²⁰⁾。

同様に、「マーケティング戦略」という用語についてもさまざまなレベルで使われているので、ここでその点について明かにしたい。拙稿「花王の研究（その1）」²¹⁾でも整理したように、一般に「環境・自社分析→標的市場の設定→マーケティング・ミックスの策定」の枠組みをもつ戦略理論を「マーケティング戦略」と呼ぶ。しかし、そのようなマーケティング戦略の理論を嶋口充輝（1984）は「マーケティング・マネジメント戦略」として、「ソーシャル・マーケティング戦略」や「競争市場戦略」を含む「戦略的マーケティング」と区別している²²⁾。筆者も、伝統的な「マーケティング戦略」は（マーケティング・ミックス論を中心とする意味で）マーケティング・マネジメントの理論体系と直結するものと考えており、その意味を強調すれば「マーケティング・マネジメント戦略」とすべきであろうが、「マーケティング・マネジメント戦略」という用語より「マーケティング戦略」と呼ぶ方が一般的と思われるので、そう呼びたい。また、「戦略的マーケティング」が嶋口のいうようにマーケティング・ミックス論以外の市場戦略的理論を含む用語とすれば、上記の歴史的考察の中で説明したように、1970年代以降のポートフォリオ理論・競争戦略の活用を踏まえた総合的な市場戦略の理論も「戦略的マーケティング」と呼ぶべきではないかと考えている。

また、嶋口（1986）は、この「戦略的マーケティング」とほぼ同義と思われる用語として「統合市場戦略」という表現も用いている。嶋口によると、「市場に合わせた方向づけのなかに有効な組織、管理システムを構築し、それに合わせて適切な経営資源の配分を考えていく……組織全体の市場への統合的システムづくり」が「統合市場戦略」である²³⁾。筆者も、既述のように、マーケティング理論を経営戦略レベルで理解しており、マネジリアル・マーケティングの理論を実践するためには、おのずと組織・管理システム・経営理念・風土・教育制度など広範囲な企業の改革が必要になってくると考えている。しかし、マーケティングの既成概念を越えた理論の構築のためにも個別の事例を検証したいというのが筆者の現段階のアプローチであるので、嶋口の理論をそのままの

形で受け入れていない現状では、嶋口の言う「戦略的マーケティング」や「統合市場戦略」という用語をそのまま使う訳にはいかない。

したがって、マネジリアル・マーケティングの理論を実践するために必要な市場適応的な経営戦略を、本稿では「市場適応的経営戦略」と呼びたい。それは、大きな観点に立てば、「マーケティング・マネジメント」のレベルではなく「マネジリアル・マーケティング」のレベルの問題であり、「マーケティング戦略」より「戦略的マーケティング」レベルの問題であり、嶋口の言う「統合市場戦略」に近い概念である。

そこで、上記で規定した市場適応的経営戦略（広義のマネジリアル・マーケティング）の理論であるが、まずは、三浦（1991）のマネジリアル・マーケティングに関する以下のような特徴²⁴⁾をベースに（あるいはヒントにして）みたい。

- (1) 企業の存続、成長のカギをにぎるものとしての、消費者の戦略的地位の認識
- (2) 製品を基礎とし、価格、流通経路、広告、販売員活動、さらに物的流通などに及ぶマーケティング諸活動の統合的管理
- (3) マーケティング諸活動のみでなく、生産、財務、人事、研究・開発などを含む、企業活動全体のマーケティング的視点からする統合、調整
- (4) 特定の企業を競争対象として指定した上で、
「戦略」概念を軸とした統合

筆者は、これら4つの特徴を以下のようにまとめた。

- (1) 市場志向の企業理念の確立（マーケティング・コンセプトの確立）

市場を志向する企業理念がなければ市場適応的経営戦略は生まれない。市場の要請を創造的に受け入れる理念はマーケット・インの発想であるが、「市場＝社会」とすれば社会の要請も積極的に受けとめていかなければならない。それは、顧客の満足や社会への貢献を第一義とする企業理念の確立でもあり、顧客志向・社会志向のマーケティング・コンセプトの確立でもある。

- (2) 市場に直結する活動の統合（マーケティング・ミックス）

市場に直結して顧客に直接見える活動は同じ方

向性に基づいて統合され、各活動が相乗効果を生むように展開されなければならない。これは、マーケティング・ミックスの実践に他ならない。このマーケティング・ミックスの代表的な例に「マッカーシーの4P」や「レーザーの3つのミックス」があるが、本稿では、ビール業界の事例に則して「レーザーの3つのミックス」を取り上げる。尚、筆者はこのマーケティング諸手段の統合を「第1のトータル・マーケティング」と呼んでいる。

- (3) 全社の統合活動（第2のトータル・マーケティング）

マーケティング諸活動の統合的管理（第1のトータル・マーケティング）は、必然的に他の企業活動の統合を要する。生産、購買、研究開発を始めとして、ヒト・モノ・カネ・ジョウホウのあらゆる分野にわたって統合活動が不可欠となり、人事、経理なども含めた全社の統合活動が必要になってくる。このような全社の統合を主要な概念とするために、マーケティングはトップの課題に昇華されマネジリアル・マーケティングと呼ばれる訳である。このような全社の統合活動を筆者は、「第2のトータル・マーケティング」と呼びたい。尚、この点は今回の紀要の主要なテーマとして述べていきたい。

- (4) 戦略的組織

三浦が指摘する第4の特徴は「戦略」概念である。企業の市場適応の努力の過程は戦略の立案と修正の過程でもある。それは、標的とする市場を明確にすること、競争関係へ配慮すること、目標に対する適切な手段を選択することなどであるが、同時に立案された戦略計画が実行の過程でどのように修正されていくかも重要である。それは組織全体がどのように市場と関わりをもっているかにも関連する。それは、第1のトータル・マーケティングと第2のトータル・マーケティングを繋ぐ鍵でもある。この点についても次の回のテーマとしたい。

以下、各項目ごとにその具体的な説明を加え、これらの特徴にしたがいながら、スーパードライの事例について検証していきたい。

2. マーケティング・コンセプト

2-1 プロダクト・アウトからマーケット・イン (理論の整理)

マーケティング・コンセプトという用語は、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。この理念が導入される時、それはマーケティング活動ばかりでなく、すべての経営努力に影響を与える」と述べている²⁵⁾。

すなわち、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」であるため、マーケティング活動に関する考え方に留まらず「経営理念」そのものを意味する場合がある。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。しかし、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」²⁶⁾ 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」²⁷⁾ と定義している。

筆者も、(詳細は次回の論文で詳述するが) 全社の統合活動 (筆者の言葉では第2のトータル・マーケティング) はマーケティング・ミックス (第1のトータル・マーケティング) と一体であり、これを結ぶ企業哲理・使命・理念と日常のマーケティング活動上の姿勢・態度・信条は一貫しているべきものと考えている。そして、そのような一貫性が実現された時にのみ最終的な統合 (第3のトータル・マーケティング) が達成されると考えるので、マーケティング・コンセプトを「経営上の基本的な考え方」として、マーケティング理念 (あるいはマーケティング・フィロソフィ) と同じ意味で捉えたい。筆者の考えでは、そもそ

も「マーケティング・コンセプト (marketing concept)」にある「コンセプト (concept)」とは「概念」と訳すべきものではなく「理念」として捉えるべきものと思われる²⁸⁾。そして、マーケティング・コンセプトを「経営理念のレベル」まで含めて考えるところにこそ、経営者視点のマーケティング (= マネジリアル・マーケティング) たる第1の特徴があると考えているのである。

このマーケティング・コンセプトとしては、フィリップ・コトラー (Philip Kotler) らが歴史的な発展の中で整理した、以下の5つのマーケティング・コンセプトが代表的である²⁹⁾。

- ① 生産志向コンセプト……消費者は提供された製品を歓迎して受け入れるのだから、生産の向上や流通の効率化が主要課題であるとするマネジメントの考え方
- ② 製品志向コンセプト……消費者は価格に比して一番品質のよい製品を好むのだから、企業は製品の品質向上に全力を注ぐべきだというマネジメントの考え方
- ③ 販売志向コンセプト……企業が製品への興味を刺激する相当な努力をしなければ、消費者はその製品を買わないか、買っても十分な量ではないというマネジメントの考え方
- ④ マーケティング志向コンセプト……組織体の最も重要な課題はターゲット市場のニーズとウォンツを明確に把握し、組織体を適応させて競争企業より効果的かつ効率的にこれを満足させることだとするマネジメントの考え方
- ⑤ 社会志向コンセプト……マーケティング志向コンセプトと同じであるが、それを消費者や社会の福祉を保護し、向上させるような方法で行うという考え方

これら5つのマネジメントの基本的な考え方 (コンセプト) に関しては、ケイス (Robert J. Keith) のピルスベリー社 (Pillsbury, Inc.) における経営理念の変遷³⁰⁾という先駆的業績がある。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 (1869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。

ケースによると、「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に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、ケースは「マーケティング革命」と呼んだのである。

それは、まさに「革命」に相応しいもので、大きな歴史観に立てば、大恐慌の後ニュー・ディールでも克服できなかった生産過剰(デフレ・ギャップ)を第二次世界大戦がようやく解消した³¹⁾時に、マーケティングが研究者が辿り着いたコペルニクス的な発想転換だったと言えよう。この点に関して、マネジリアル・マーケティングの先駆的な業績を残したハンセン(Harry L. Hansen)は、「作ったものをいかに売るか」ではなく、「売れるものをいかに作るか」であるとして、プロダクト・アウトからマーケット・インへの発想転換が必要であることを指摘している³²⁾。つまり、既存の製品をどのようにして市場に吐き出すかではなく、市場の動向を取り入れた製品を新しく創り出すかが重要だと指摘しているのである。

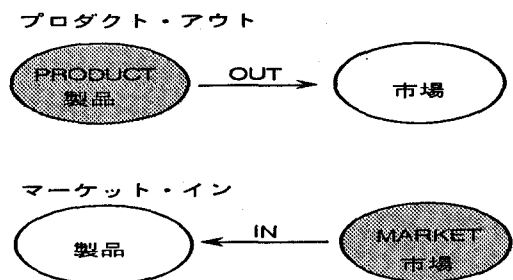
これを既述の5つのマーケティング・コンセプトに照らしてみると、確かに、上記の①生産・②製品・③販売志向のコンセプトは、結局のところ、企業内部の製品(プロダクト)を如何に市場に送り出す(アウトする)かという意味で、プロダクト・アウト的なコンセプトといえる。何よりも重要な点は、製品は市場に先だって存在してい

ること(製品の先在性)である。したがって、製品が先在している以上、問題の焦点は製品を如何に市場に送り出すかになり、そのために大量生産方式などでコストダウンをはかって「安く大量に供給する(生産志向)」か、「作り手から見た品質改善を行う(製品志向)」か、「広告・販売技術などで顧客の購買を刺激する(販売志向)」かが大きな課題となってくる訳である。

ところが、次に登場する④マーケティング志向のコンセプトや⑤社会志向のコンセプトは、これと正反対の発想に立っている。企業外部の市場(マーケット)の要請を如何に取り入れる(インする)かというマーケット・インの発想である。ここで重要なことは、市場が製品に先立つという市場の先在性と優先性であり、製品は常に創造されるべきもので、そうした市場の要請を受けて創られた製品は新たな市場を創造するという考え(市場の先在性→製品の創造性→市場の創造性)である。そして、さらに、市場の要請が社会の要請として受けとめられる時に社会志向のマーケティング・コンセプトが生まれるのである。すなわち、コトラーの定義を筆者なりに表現すれば、「市場のニーズとウォンツを把握してそれを満足すること」つまり「Market-in そのもの」がマーケティング志向のコンセプトであり、「マーケティング志向をベースに社会の要請を受けてそれに応えること」すなわち「Society-in³³⁾の発想」に立脚しているのが社会志向のコンセプトと言えよう。

なお、このプロダクト・アウトとマーケット・インの違いについては、多少異なる解釈³⁴⁾もあるが、筆者はハンセンの定義を基に、「製品から発

図表1 プロダクト・アウトとマーケット・イン



(井原作図)

想するコンセプト」をプロダクト・アウト、「(社会を含めた)市場から発想するコンセプト」をマーケット・インと考えている。参考までに、このことを簡単に図式化したのが図表1である。

2-2 プロダクト・アウトから脱却できない理由(理論の空白)

ところが、お客様第一主義を唱えながら、実際にはプロダクト・アウトの発想から抜け切れない企業や業界が少なくない。その理由をいくつか考えてみよう。

まず、それは、ケースやコトラーがマーケティング・コンセプトを歴史的な発展の中で捉えているにもかかわらず、現実には、それぞれが独立した異なった企業理念として受けとめられているからである。生産志向は「より安い品をより多く提供すること」を企業の使命としており、製品志向は「(売り手から見て)より良い品を提供すること」といって良いだろう。経営者から見れば、いずれのコンセプトも顧客に奉仕する企業哲理に受けとめられ易い。「安くすることは顧客に奉仕すること」であり、「良い品を提供することこそ企業の使命」という考え方である。販売志向にしても、広告宣伝や販売活動を通じて「製品を消費者に知らせる」ことを重視している訳で、その告知とコミュニケーションの結果必要な需要が喚起されるとしたら顧客の利益に繋がるコンセプトに見える。しかし、繰り返しになるが、これらのコンセプトは、結局はプロダクト・アウトのコンセプトに過ぎない。

第2の理由は、企業は成功体験に基づいて行動し易いため、それぞれの強みに頼ろうとするからである。規模の利益で成功した企業は量産効果に頼り、技術の優れた企業は技術に頼り、販売に強い企業は販売力に頼り、広告宣伝のうまい企業は広告宣伝に頼る傾向がある³⁹⁾。こうした強みに頼る傾向が、結果的にプロダクト・アウトの発想から抜け出せない状況を作りだしていると考えられる。

特定の企業や業界でマーケット・インの発想が育ちにくい、第3の理由は、全ての産業において、ケースがピルスベリー社で経験したような(「生産・製品志向→販売志向→マーケティング志

向」という)発展的な状況が生じるとは限らないからである。どの産業や業界でも、需給関係が変化して、生産過少(売手市場)から生産過剰(買手市場)への変化が生じるとは限らないのである。また、必ずしも全ての業界が自由競争市場にないため、激しい競争によって製品が顧客の選別を受ける訳でもない。さらに、製品の種類によっては、市場調査などによって顧客の声を聞くことが困難な業界もある。

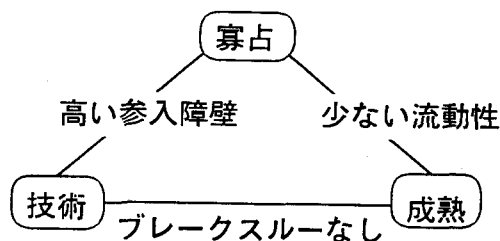
このような点を整理すると、次のような産業や市場ではマーケット・インの発想は育ちにくいと考えられる。

- ① 寡占市場＝競争が制限されている場合マーケット・インの発想は不要になりがちである
- ② 技術志向・品質志向の強い業界＝作り手に自信が強すぎてマーケット・インの発想が生まれにくい
- ③ 成熟市場＝製品差別化が困難な製品や顧客が製品の違いを認識できない場合はマーケット・インの発想はあまり意味をもたない

たとえば、石油産業などが一つの例であろう。この市場は、メジャーと呼ばれる国際資本が市場を独占しているし、石油探査・採掘という技術の必要な産業である。また、製品である石油の品質を顧客が選別・区別することは困難であり、このような業界では、マーケット・インの発想自体が育ちにくいと考えられる。

この点についてさらに考察を進めると、これら①寡占②技術③成熟という3つの市場の特性は、相互に図表2のような関係をもって関連しあっていると考えられる。まず第1に、寡占市場と技術志向の強い業界は、技術や設備の導入にかかわる高い参入障壁をもって相互に関連をもち易い。第

図表2 プロダクト・アウトになりやすい市場や業界



(井原作図)

2に、技術志向の強い業界で、新しい革新的技術（ブレークスルー）が生まれない場合には、市場は成熟化しやすい傾向をもつ。そして、第3に、成熟市場は、一般に強者や先発企業に有利で一層寡占化が進みやすい傾向を持っている。といった具合である。

このように見てみると、ビール業界は、典型的なプロダクト・アウト型の産業と言えよう。まず、技術や設備上の参入障壁に加えて酒税や免許制などの関係で制度上の制限もあり、少数の企業が市場を構成する寡占市場にある。スーパードライが発売されるまで「シェアを一気に覆すような地殻変動を起こす商品が一度も出現していなかった」³⁶⁾のも寡占市場だったからと言えよう。第2に、ビールメーカーは各社とも「品質第一」を社是として技術に自信をもっている。これは一般論だが、技術に自信のある企業ほど顧客の声に耳を傾けないものである。「技術の〇〇」と誇らしげに唱える企業ほどプロダクト・アウトの落とし穴に陥ることが多い。このことは、今世紀初頭のT型フォードの事例などでも明らかである³⁷⁾。第3に、スーパードライが発売される以前の1980年代前半から半ばにかけてのビール市場は、容器戦争でも消費を喚起することができず、焼酎ブームなどで需要が頭打ちになった成熟市場にあった。

また、ビールは僅かの味の差しかなく差別化しにくく消費者もその製品の差異を明確に認識しにくいと言われている。さらに、ビールは日本酒と違って、もともと海外から伝来したものだけに、顧客の側にはっきりした味の基準がないとされてきた。したがって、メーカーがドイツなどの「本場」の味を提供する立場になりがちだった。「技術者や醸造マンのエリートたちがビールの先進国に留学し、そこで新しいビールのもとになる“テクニカル・シーズ”を見つけてくる。そして持ち帰った“種”を原点にして、新商品を開発する。そんなやり方が普通であった。」と言われている³⁸⁾。つまり、メーカーの訓練された味見の専門家が消費者に代わって味を選別し、メーカーが消費者に代わって本当の味を追求する、という姿勢であるが、これこそがプロダクト・アウトの発想と言えよう。

既述の「成功体験の踏襲から抜け出せない」と

いう仮説に立っても、ビール業界のプロダクト・アウト的体質が指摘できる。キリンは生化・缶化という市場のトレンドに最後まで抵抗したが、それは（ラガー瓶ビールの量産メリットに固執するからで）生産志向のコンセプトをもっていたと思われるし、「品質本位」を社是とする製品志向型の企業である。サッポロも味（品質）にこだわりを持つ企業であり、アサヒも品質第一の信条を掲げ「本場ドイツに負けない」ビール作りを目指していたという点で製品志向の強い企業と言えよう³⁹⁾。また、ビール業界に最後発で参入したサントリーは大量の広告宣伝や販売促進によってシェアを徐々に向上して来た実績があり、その強み（販売志向）に頼る傾向が見られる。

こうした傾向は、個別企業だけではなく業界全体にも言えることで、酒販店も含め業界全体として、殿様商売的なメーカーとメーカーに頼る酒販店の相互依存関係や、前例主義や過去の経験則に頼る保守的な体質を持っているとされている⁴⁰⁾。本稿でも、スーパードライが発売された当時のアサヒ以外の3社の対応を3—3項で取り上げるが、その際の「共通の市場見通し」なども、過去の経験則にこだわった例と言えらるだろう。

多少長くなったが、本項で「プロダクト・アウトの発想から抜け出せない企業や業界」について説明したのは、従来のマーケティング理論が、マーケティング・コンセプトの必要性を論じながらも、なぜ(why)、どのようにして(how)マーケティング・コンセプトが確立していくかという説明を欠いているように思えるからである。つまり、マーケティング・コンセプトが確立する、その必然性について、説得ある理論が（コトラーやケイスの言う）一般的な歴史的発展論以外に見られないことが第1の疑問であり、実際に多いプロダクト・アウト的企業や業界に対して、マーケティング・コンセプトの確立を促す理論が明確にないというのが第2の論点である。

筆者が、今回のような事例研究を重視するのも、このような理論的空白を埋めるものを見つけないという関心からである。では、典型的にプロダクト・アウト的な業界であるビール業界にあって、なぜ(why)どのようにして(how)アサヒはマーケティング・コンセプトを確立したのであろうか。

2—3 アサヒにおけるマーケティング・コンセプトの確立（事例の整理）

マーケティング・コンセプトに関しては、企業内部の事情であるし、特に製品開発というヴェールに包まれた部分と深く関連するだけに、外部から推し量ることは容易ではない。しかし、少なくとも、コクとキレを主張した「アサヒ生ビール」のモデルチェンジとスーパードライの開発過程に関しては、多くの公開資料があるので、これらからアサヒにおけるマーケティング・コンセプトの確立について整理してみたい。以下は、公表された資料（主に『アサヒビールの挑戦』、『奇跡への挑戦』、ポケット社史『アサヒビール』）から整理した歴史的な流れである。

まず、大きな流れは、村井勉社長が就任早々に着手した1982年の「経営理念」の制定から始まる。ほぼ同時に部長会・経営会議メンバーによって長期経営計画が立案されるが、ここで消費者志向の原点に立つことが明文化され確認された。

この「消費者ニーズに添った商品づくりに徹する」という経営理念に従って、1983年頃より新ビール開発に向けての試験醸造が、商品開発部と研究所で開始された。また、経営理念制定→長期経営計画策定というトップダウンの方策と並行して、ミドル・マネジメントから現場まで巻き込むAQC（アサヒにおけるTQC＝全社的品質管理）運動が展開され、品質（＝味）の見直し論議が高まっていった。そのような中で、マーケティング部が中心となって、1984年秋より5,000人を対象とした嗜好・味覚調査のプレ調査が行なわれている。また、当時大阪支店長だった松井康雄氏が営業サイドにあって独自のマーケット・イン的理論を温めていた。

一方で、CIの導入が準備委員会（→CI導入実務委員会→CI本部）で検討されていたが、1985年夏から秋にかけて、5,000人対象の味覚調査の結果が（松井理論と整合性をもった形で）出たこと、松井がマーケティング部副部長に就任したことなどから、「CIで会社を変身させようとするなら、この際、味も変えなければ」ということで、ラベルの変更に味の変更も加えるという議論が高まった。

このように、経営理念制定・長期経営計画・A

QCと進められた味の見直しの流れと、CIに端を発するラベルの変更の流れが、5,000人調査や松井理論を通じて統合されて、全社的課題になった訳である。そして、1986年1月に新しいラベル（CI導入）が発表され、2月にコクとキレを強調した「アサヒ生ビール」が発売された。

ところで、アサヒは1983年にドイツのレーベンブロイ社とライセンス生産契約を結んでいるが、その過程で、キレ味に酵母がかかわっていることを発見し酵母の研究が進められていた。テクニカル・シーズがあった訳である。松井理論のポイントは、キレ味に重点をおく世代がビールの中核的客層としてターゲットになるという仮説にあった。この「年齢と嗜好の変化」という世代交代仮説は、マーケティング部・生産プロジェクト部・中央研究所商品開発部門から集まった勉強会でも検討され、5,000人対象の味覚調査でも確認された。つまり、キレ味のコンセプトは最初からあったが、従来の商品とかけ離れ過ぎていることと主力商品変更に伴うリスクを考えて、中間のコク・キレビール（「アサヒ生ビール」）をまず発売したと言うことである^{41）}。

スーパードライの商品開発は、コク・キレビールの開発過程で酵母選定などがほぼ終了していたため、コク・キレビール発売直後の1986年6月に試作品が経営会議に提案された。この時は、味の改良を求められて不採用だったが、同年10月「地域を関東地区に限定して発売する」ことで経営会議の承認が下りて、翌1987年3月スーパードライは発売された。

以上が公表資料を通じて知り得るスーパードライの開発過程であるが、筆者は、このような開発の過程から、マーケティング・コンセプトの確立のために、

- (1) 発想の転換（精神的改革）
- (2) 開発の仕組みの変化（組織的改革）
- (3) 新しい仮説と検証（創造性と説得性）

の3つの要素が、少なくともアサヒの場合、必要であったのではないかと考える。

(1) 発想の転換（精神的改革）

まず、第1に、マーケティング・コンセプトの確立にはそれまでの精神風土を変える基本的な発想の転換が必要である。だが、一口に「プロダク

ト・アウトからマーケット・インへ」というが、現実に企業が組織として新たな精神風土を獲得することは容易ではない。そこで、アサヒの場合、どのようにして、新たな精神風土を獲得していったのかをここで検討したい。

筆者は、それを①顧客志向の明言②企業存亡の危機意識の高揚③自社製品に対する積極的反省④全社的な意識改革運動の4つにそのルーツを求めたい。

①顧客志向の明言

既述のように、スーパードライ開発の1つのルーツは、村井社長の命じた経営理念の策定にある。これは、「1. 消費者志向、2. 品質志向、3. 人間性尊重、4. 労使協調、5. 共存共栄、6. 社会的責任」の6項目からなるもので、「内容的にはとりたてて目新しいものではない」⁴²⁾かも知れないが、筆者から見れば、ビールメーカーなら、まず掲げるであろう「品質志向」の前に、「消費者志向」を置いて、それを第一に掲げたところに大きなポイントがあったと思われる。

その、経営理念の第一項目「消費者志向」は「わが社は、消費者の心をわが心として、新しい時代の生活感覚に適した商品づくりに努め、消費者のニーズと期待に応える」となっている。第二項目の「品質志向」においても「わが社は、消費者の品質評価を謙虚に受け止めて、つねに品質の向上と技術の研さんに努め、業界最高の商品を供給する」（傍点筆者）となっており、消費者の評価を謙虚に受け止める姿勢（消費者志向）が強調されている。

また、同時に制定された社員の「行動規範」においても、商品知識、品質管理など十項目の第一に「需要開発」を掲げている。「消費者ニーズの把握に努め、進んで市場や商品の開発に参加する」ということだが、これこそは、マーケティングという「市場創造」の概念であり、全体に言葉で表現したものとしてはマーケティング・コンセプトに近い経営指針だったと言えよう。つまり、経営理念、行動規範において村井が明文化したことは、そのまま「マーケット・インの精神」を言葉の上で明確にしたことに他ならない。

また、村井は、「④全社的な意識改革運動の項目」で後述するように、TQC(全社品質管理)

の手法を取り入れるが、このTQCでも、「マーケット・インの心で、謙虚に相手の身になって行動する顧客志向」という活動方針を第1番目に掲げている⁴³⁾。

同様に、CI(コーポレート・アイデンティティ)の導入にあたっても、「マーケット・インの精神」が強調される。アサヒの場合、CIは、「マインド、ビヘイビア、ビジュアルの3要素の相互相乗作用による企業文化の具体的革新と、そこから生み出される具体的変化事実の戦略的コミュニケーションにより、企業と新しい時代の顧客との新しい信頼関係の構築を指向」して展開された⁴⁴⁾が、マインド(心)の部分は経営理念を凝縮して既述の顧客志向の精神が盛り込まれており、ビヘイビア(行動)の部分でも、村井は「消費者ニーズに沿った商品づくりに徹する」と「ひとびとの信頼を勝ちとる行動に徹する」の2つをあげて消費者志向の重要性を強調したとされる⁴⁵⁾。

②危機意識の高揚と味変更の決定

このように、村井の貢献は、経営理念の策定→TQC・CIの導入という手順の中で、顧客志向の大切さを「言葉として明確にした」ことである。しかし、泉谷も指摘しているように、こうしたスローガン的な「マーケット・インの精神」は、「言葉の一人歩き」「美文」に終わってしまう可能性がある⁴⁶⁾。この点、村井は、ぬるま湯的な体質にあったアサヒ社員に本当の危機意識をもたせ、その結果として具体的な行動を迫っている。

ぬるま湯的な体質と表現したが、それは客観的情勢を踏まえながら、伝統ある企業としての名門意識を加味して推察した当時のアサヒの体質である。アサヒは長期的な低落傾向にあったものの、欠損は出していなかった。十全会による株の買い占め問題⁴⁷⁾も乗り越えたし、住友銀行や住友グループの支援もある。社内では、毎年のように原価低減運動が展開されて精一杯の努力が続けられていた。このような状況が、危機的状況にありながら社内ではそれを本当の危機として認識できない体質を作っていたのではないかと推察される。だが、煮蛙の話⁴⁸⁾のように、危機に慣れた状態が本当の危機である。

このような状況にあって、村井の社長としての最大の決断は、恐らく「味の変更」を決定したこ

とであろう。既述のようにビール業界は保守的で過去の経験則にこだわる傾向がある。味を変えること自体が冒険なのに、1985年当時は、コカ・コーラが味を変えて失敗した事例⁴⁹⁾があった。

しかし、拙稿「製品戦略の底流」⁵⁰⁾で指摘したように、コカ・コーラの失敗はマーケット・リーダーにとっての教訓だったのである。逆に、自社の味がマイナーな支持しか受けていないマーケット・チャレンジャーは、積極的に味の変更を行なうべきかも知れないのである。但し、その場合は、保守的な企業体質があってはならない。その味の変更が失敗すれば、マイノリティの支持すら失ってしまうからである。当時、アサヒはシェア10%でほぼ最下位の弱小メーカーだった訳であるから、味の変更は冒険だったに違いない。つまり、村井が社内で賛否両論だった主力製品の味の変更にゴーサインを出したことで、アサヒは捨て身になって最後の賭をしなければならなくなったと言っても過言ではないだろう。それは、ぬるま湯的な体質から脱却して徹底的にチャレンジャーの姿勢にならねばならないことを意味していた。

③自社製品に対する積極的反省

このチャレンジャーの論理を一層明確に言い当てるのは松井の発言とされるものである。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⁵¹⁾。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、この「シェア・ダウンの原因は不人気」という積極的反省の弁に対する社内の反応である。

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」⁵²⁾という、その単刀直入な原因指摘に多くのアサヒ従業員が目から鱗が落ちる思いをしたのではないだろうか。この発言を関係者が共感を覚えて支持したにせよ、反発して奮闘努力したにせよ、「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」⁵³⁾と言われている。

当然のことながら、積極的自己反省は→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。

④全社的な意識改革

このように、アサヒの場合、言葉としての経営理念→味の変更に伴う具体的行動→自社製品の否定からくる原点回帰というプロセスで「マーケット・インの精神」が現実のものとして獲得されていったと考えられるが、それが、一部の商品開発グループだけではなく、全社的なレベルでも実践されるためには、全社的な意識改革が必要である。いや、アサヒの事例を検証すると、全社的な意識改革が味の見直し議論を呼んで本格的なマーケット・イン型商品開発が実現した面もある。

全社的な意識改革はTQC（全社的な品質管理）に始まる。村井は、このTQCの導入にあたって「QCは科学的合理性と、人の心を大切にする、という両側面から成り立っている手法で」これによって「人の心に火をつけ、チャレンジ精神やバーバリズムを、行動の中に発揮するような風土をつちかう」狙いをもっている⁵⁴⁾と述べている。つまり、TQCを明確に意識改革のレベルで捉えているのである。

このTQC活動の中で、1983年から「部課長研修会」が課長以上の全管理職を対象に行なわれ、約百名づつ6回の合宿が3泊4日の日程で実施された。この研修会で、営業部門と生産部門の管理者が寝食を共にし、共通のテーマで議論できたことが良い体験になって、営業と生産部門のコミュニケーションが円滑になったとされる⁵⁵⁾。実際、このTQCの導入を境に「皆が物事を素直に見るようになり、お互いが謙虚になった」と言われており⁵⁶⁾マーケット・インの精神を獲得するのに大きな貢献をしたと思われる。

しかし、TQC＝精神的改革ではない。いすゞ自動車の事例でもTQCの弊害が現われていたところに「乗用車部門からの撤退」という社長の決

断によって精神的改革が進んだとされている⁵⁷⁾。繰り返しになるが、アサヒの場合、①顧客志向のスローガン、②危機意識の高揚と味の変更という決断、③自社製品に対する積極的反省と同時にTQC活動が展開されたという点が重要である。

(2) 開発の仕組みの変化(組織的改革)

しかし、精神的改革だけでは真のマーケティング・コンセプトは確立しない。市場のニーズを確実に捉えて製品に組み込んでいく仕組みができなければならないからである。既述のように、アサヒでは、1983年頃より消費者志向の経営理念に従って、新ビール開発に向けての試験醸造が、商品開発部と研究所で行なわれていた。また、マーケティング部では5,000人を対象とした味覚調査を独自に実施しているが、それらの動きがそのまま新製品に結実している訳ではない。これらの動きは、「各部門の“自発的な意思”によるもので、全社的にオーソライズされたものではなかった」と言われる⁵⁸⁾。

松井のマーケティング部就任によるマーケティング部の主導力の強化やC I委員会というトップ直結の組織での味の論議、味を見直すためのプロジェクトチームの設置などを通じて全社的な検討課題に上って来たのである⁵⁹⁾。そして、それが、具体的な商品開発のステップとして組織的に展開されたからこそ実際にマーケット・イン型の製品開発が可能になったのである。

その代表的な例は、1982年9月の商品開発部と技術開発部の設置に始まる開発体制の一体化の試みである。これらの部署は1984年8月に、それぞれマーケティング部と生産プロジェクト室(その後生産プロジェクト部)に改称されるが、「それぞれ営業部門と生産部門の中に設けられた開発グループという位置づけで活動していくことになる」⁶⁰⁾。

それまで、ビールの開発は、商品開発部と中央研究所で行なわれていたが、実際には、商品開発室部が容器など外観に関する商品作りを担当し、味については中央研究所が中心になるという「棲み分け」がなされていたと言われる⁶¹⁾。すなわち、実質的には、中央研究所が製品開発の主導的役割を果たしていた訳で、「商品をつくるのは製造部隊」「つくった商品を売るのは営業部隊」という

画然とした色分けが伝統としてあった⁶²⁾ことになる。こうした生販分離の状態を統合したのがマーケティング部の新設だった訳である。

また、コンセプトワードを技術用語に翻訳する部門として、いわば営業と生産の仲立ちをする部門として生産プロジェクト部が設立され、これ以降、商品開発は、マーケティング部・生産プロジェクト部・中央研究所の3部署が一体となって実施されるようになったと言われている⁶³⁾。

尚、この問題は、筆者の考える第2のトータル・マーケティングの主要課題であるので、次の紀要論文でさらに深く検討してみたい。

(3) 新しい仮説と検証(創造性と説得性)

しかし、①精神的改革や②組織的な改革だけではプロダクト・アウトからマーケット・インへの転換は出来ない。それは、消費者志向を心掛けても消費者は明確な答を用意してくれないからであり、組織を改革しても新しいコンセプト自体は生まれないからである。言うまでもないことだが、市場創造は、消費者に新たな提案をすることから始まる。新たな提案は、消費者自身を与えるのではなく、メーカーが仮説と検証によって生み出すものである。アサヒの場合、マーケット・イン型製品開発を実現するためにこのコンセプト・ワーキングが重要な要素を占めている。

たとえば、5,000人対象の味覚調査は、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自体が画期的だったが、同時に調査方法に「新たな発見」を生む仮説があった。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⁶⁴⁾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むという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、「質問の仕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⁶⁵⁾。

しかし、5,000人対象の味覚調査では、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⁶⁶⁾。つまり、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るのである。

そこには明らかにプロダクト・アウトからマーケット・インへの発想転換がある。それまでは「消費者には味が分からない」という暗黙の前提があったからこそ確認作業的調査で済んでしまっていた訳で、それを白紙の言葉選びから始めようというのは「消費者はビールの味が分かる」という仮説から出発していたからである。

これに加えられたのが、松井が立てたと言われる味に関する別の仮説（生理的快感仮説）である。松井は、本社清涼飲料部門から1982年に大阪支店次長としてビール販売の最前線に転出、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仮説を実行に移したと言われている⁶⁷⁾。すなわち「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⁶⁸⁾」という仮説である。

これは換言すれば「ビールの味は口で(味覚で)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、これは、「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⁶⁹⁾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。

これが別の仮説と結びつく。「飲みごたえがあってしかも飲みやすい」というのがスーパードライの広告コピーだが、“パイタートリンケン（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「ヘビーユーザー（＝通の）ビール」に通じるという訳である。アサヒでは、毎年「ビ

ール購買実態調査」を実施しているが、その調査によると、概ね以下のような状況にあると言われている。

飲 用 層	構成比	消費量
ヘビーユーザー(大瓶8本以上/週)	10.4%	49.8%
ミドルユーザー(大瓶3—7本/週)	12.0%	24.7%
ライトユーザー(大瓶3本以内/週)	55.1%	25.5%
ノンユーザー(0本/週)	22.5%	0%

出典：アサヒビール「1994年ビール購買実態調査」より

これは1994年の調査結果であるが、当時も状況は同じで、約1割のヘビーユーザーが全体市場の約5割を消費し、ミドルユーザー層も加えると（消費量で）市場の約75%を占めていたと言われている。この中核市場をキリンに独占されていて、アサヒはライトユーザー層の市場でしか勝負できていなかったのがシェアが上がらなかったという仮説である⁷⁰⁾。

最後の仮説は、上記の開発過程の説明の中でも触れた「世代交代の仮説」である。たとえば、明治・大正生まれの世代と戦後世代では育った時代の食生活が違うのだから、味覚が違ってもおかしくないという考え方であるが、そこには、若い頃獲得した食生活の習慣や嗜好は生涯を通じて変わらないという仮説も含まれている。同時にキリンのシェアが1976年をピークに低下傾向にあるのも戦後世代が市場の中核を占めるようになったからだという仮説も提示されたと言われる⁷¹⁾。

以上は、公表された資料の中から整理したものであるが、実際にはこれ以上の仮説が立てられたと考えられる。そして、それらを検証する調査も行なわれている。たとえば、学校給食研究会の調査結果も使われたと言われる。それによると肉を好む子供が増えていることが「子供の好きな献立」から分かるが、濃厚な味を伴う肉を食べると飲み物はあっさりしたものを求めるようになると言われている。同研究会の調査では、子供の嗜好決定要因を調べたデータからも「あっさりしている」「スカッとしている」などが上位にあって、これを裏付けている、と言われる⁷²⁾。食生活は習慣だ

けに無意識レベルのことが多い。また、味は表現するのが難しいものである。消費者自身が答える主観的アンケート調査には自ずと限界がある。これを補うデータをビールを飲まない子供の給食トレンド（客観的データ）に求めたのであろう。

もちろん、5,000人対象の味覚調査、社内の試飲調査、試飲キャンペーンの反応、リーチイン・クーラーの普及した地区の販売データ（一種のテストマーケティング）⁷³⁾なども検証材料にされたと思われる。

やや長くなったが、このように多くの仮説とその検証が繰り返された言われることが重要である。それが、研究所の主導によって一部の訓練された技術者や醸造関係者、テイスターたちによって行なわれていたならば、このように多くの仮説を立てたりそれを検証する必要はないからである。つまり、プロダクト・アウト的に製品が開発される場合は、テクニカル・シーズの発見や味見の専門家の養成に重点が置かれるために仮説と検証に多くの時間と労力をかけることは一般にありえない。松井は「マーケティングの真髄は“デュータ+洞察力”にもとづく“アイデア”」⁷⁴⁾と言いきるが、マーケティング・コンセプト確立のためにはこのような「仮説と検証の過程」が不可欠である。そして、その試行錯誤の過程の中でプロダクト・アウトの製品開発を凌ぐ成功体験を蓄積することがマーケット・イン型の製品開発を獲得するために必要なことと言えよう。

3. マーケティング・ミックス

3-1 レーザーのマーケティング・ミックス (理論の整理)

コトラーは、マーケティング・コンセプトの3つの基本的要素として、①顧客志向②利益志向と共に、③統合努力をあげている⁷⁵⁾が、すでに1960年代にジェローム・マッカーシー (E. Jerome McCarthy) も、同様のことを述べている⁷⁶⁾。既述のように、1960年代に経営者の視点にたったマネジリアル・マーケティングが発達したが、それは、「プロダクト・アウトからマーケット・インへの発想転換」がマーケティング研究にもたらした必然でもあった。技術者の作ったものをただ売れば良い（プロダクト・アウト）時代には開発／

生産／販売と別々に行なわれていたため、マーケティングは販売部門を中心とする個別の手法で良かったが、市場のニーズに合わせて製品を新たに創り出す（マーケット・イン）時代に入ると、個別の企業活動を統合する必要がある、マーケティングの意思決定はトップのものになったからである。そして、その企業の統合努力を示す第1のトータル・マーケティングは、マーケティング手段の選択と調整にかかわるマーケティング・ミックスの理論であった。その意味で、前項のマーケティング・コンセプトの確立と本項のマーケティング・ミックスの実践は深く結びついていると言えよう。

マネジリアル・マーケティング研究の先駆的な業績を残した一人にフェアドーン (P. J. Verdon) が挙げられる⁷⁷⁾が、彼はすでに「できるかぎりの高い現在利益を確保する方法でマーケティング・ミックスを構成する手段を最適に組み合わせる」というマーケティング・ミックス論を提唱している⁷⁸⁾。そして、その後、オルダーソン (W. Alderson)、ハワード (J. R. Howard)、ケリー (E. J. Kelly)、レイザー (W. Lazer)、マッカーシー (E. J. McCarthy) らによってマーケティング・ミックス論を中核の1つとするマネジリアル・マーケティング理論が発展したのである。

このマーケティング・ミックス論のうち、一般に最も良く知られているのは、マッカーシーの4Pと呼ばれる、4つの基本的構成要素である。彼は、「顧客の要求に満足を与えることができる方法は無数にある」がそれらを「単純化する何らかの方法はないだろうか」と考えて「4つの基礎的なものに切り詰めて」、さらに、その「4つの重要な構成要素のことを4Pとして思い浮かべる」ことができるように工夫した⁷⁹⁾のである。それが、Product (製品)、Price (価格)、Promotion (プロモーション)、Place (場所→流通) であり、その4つの言葉の頭文字をとって一般に「マッカーシーの4P」あるいは単に「4P」と呼ばれている。

ただし、「マッカーシーの4P」は、ボーデン (Neil Borden) が挙げた12項目の要素⁸⁰⁾など、さまざまなマーケティング・ミックスの要素を再

整理したものであって、便宜的なものでもある。また、「4P」のどの要素に重点を置くかは業界によって大きく異なる。たとえば、(特に金融自由化前の)銀行の商品は商品内容・金利に差がない状況にあったので、今でも金融商品のマーケティング活動は銀行の立地や行員のセールスに頼るところが大きいと言われている。Product(製品)・Price(価格)よりも Place(場所)・Promotion(プロモーション)に重点が置かれる例である。これに対して、産業用ロボットなど専門的な技術を要する機械などは、立地(Place)や販売促進活動(Promotion)より製品の性能・機能・品質や補修(Product)、と価格(Price)が重要なファクターになると言われている⁸¹⁾。

この点、ビール業界では、最近でこそ規制緩和や輸入ビールなどで「価格破壊」と騒がれているものの、価格は4社横並びで推移して来ており、少なくとも消費者との関係においては、伝統的にマーケティング・ミックスの要素にはなっていない。したがって、「マッカーシーの4P」のうち、Price(価格)は(少なくともスーパードライが発売された当時は)消費者向けにはあまり重要なマーケティング手段にはならず、酒販店などに対しては流通政策のインセンティブをどのようにするかという中で販売報償金という形で検討されていた。

但し、マーケティング・ミックスという概念は、(後に、「消費者にとっての整合性」という点で強調するように)最終的には消費者に対するマーケティング手段の組み合わせである。したがって、マッカーシー的に見れば、Price(価格)は、メーカーや流通業者にとっては Place(場所→流通)の内的な要素ではあるかもしれないが、消費者にとっては Product(製品)の内的要素と言えよう。

そこで、本稿では、「マッカーシーの4P」と同様に良く知られている、ウィリアム・レーザー(William Lazer)による、①製品ならびにサービス・ミックス(プロダクト・ミックス)、②コミュニケーション・ミックス、③ディストリビューション・ミックス、という3つのミックス⁸²⁾を取り上げて、さらに深く検討してみたい。

レーザーは、マーケティング・ミックスを「マ

ーケティング諸要素を合成し、ある特定の期間に対応した統一的全体としてのまとまりにする方法」⁸³⁾と定義している。すなわち、マーケティング諸要素の統合に重点が置かれている点は、他の研究者の定義と変わらないが、レーザーはシステムの視点を付加して、「3つのサブミックスを一つの統一体として完成させることによってシステムを開発しなければならない」と述べている⁸⁴⁾。

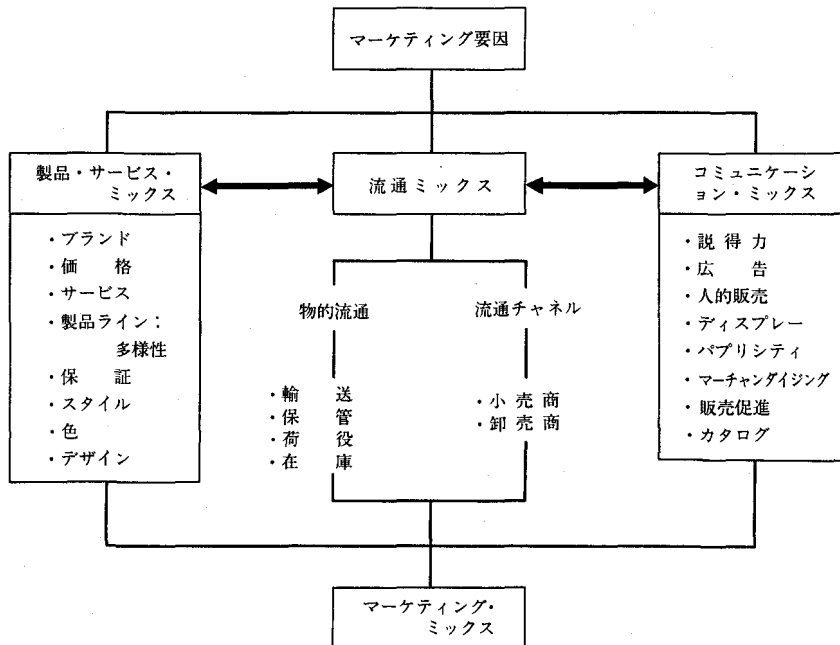
その第1のサブミックスは「製品ならびにサービス・ミックス」である。本稿では、この「製品ならびにサービス・ミックス」を省略して「プロダクト・ミックス」と呼ぶが、それは、「製品開発から消費者の購買に至る実際の製品を作り上げるすべての構成要素に関係している」もので、彼によると、価格設定、ブランド、製品開発、製品ライン、包装、ラベル、保証、サービス提供などが含まれている。すなわち、「マッカーシーの4P」における Price(価格)の要素が、レーザーにおいてはプロダクト・ミックスの内的な要素として位置づけられている訳である。

第2の「コミュニケーション・ミックス」とは、「市場とのコミュニケーションに活用されるあらゆるインフォメーションや説得のための素材に関係している」もので、広告、人的販売、ディスプレイ、マーチャンダイジング、販売促進、パブリック・リレーションズを挙げている。

第3の「ディストリビューション・ミックス」とは、さらに「流通チャネルと物的流通」の2つのサブミックスから成り立っており、「流通チャネルは、製品やサービスを市場へもたらすために必要な中間業者の数に関係している」もので「物的流通とはロジスティック・システムの開発に関係する」もので、輸送、保管、荷役、在庫などが含まれる。(図表3参照)

そして、レーザーは、「市場と自社との要求に合致するように、諸構成要素の最適なトータル・ミックスをたえず創り出す」ことが重要であるとして、その一般的指針として①マーケティング諸要素間の密接な相互関連性、②評価と修正、③試行錯誤、④諸要素の産業・企業ごとの多様性、⑤定性的要因の重要性、⑥販売促進手段の評価の難しさをあげている。すなわち、それは、産業や企業によって異なる組み合わせであり、試行錯誤や

図表3 レーザーのマーケティング・ミックス



出典：レーザー『現代のマーケティング1』p.16

評価と修正の連続の中で、独自の創り上げていくものと考えられるが、その中でも、マーケティング諸要素間の密接な相互関連性が重要なポイントであることを指摘している。この点について、レーザーは、「まず第1に全体的組合せを考えるべきである」と簡潔に述べている⁸⁵⁾。

以上のようなマーケティング・ミックスの理論に基づいて、アサヒのスーパードライの事例について見てみたい。

3-2 アサヒにおけるマーケティング・ミックスの実践（事例の整理）

スーパードライが発売された当時、営業本部マーケティング部長で「ドライ戦争」の仕掛け人⁸⁶⁾などとジャーナリズムに注目されていた松井康雄氏は、筑紫哲也朝日新聞編集委員（当時）にスーパードライ成功の理由を尋ねられて「マーケティングの法則で言えば、商品、販売、情報（広告）の三つの要素がそろって機能した」⁸⁷⁾とためと答えている。また、同様に、アサヒ広報部の泉谷直木部長は、「成熟社会における商品開発とC I」という論文の中で「味で流れを変える」との戦略コンセプトをもとにトータルマーケティングの展

開計画が検討された。トータルマーケティングの要素とはいふまでもなく、商品力、情報力、営業力の3要素である。マーケティング理論にいう三面等価の法則で最大限の効果を得るために、戦略の総合化がはかられた⁸⁸⁾と述べている。

ここでいう「マーケティング理論にいう三面等価の法則」とは、マネジリアル・マーケティングの理論に立つと、「商品力、情報力、営業力」という内容から、既述の「レーザーの3つのマーケティング・ミックス」が想起される。

アサヒの分析とレーザーの3つのマーケティング・ミックスを比べてみると、品質・ネーミングなども含めた「商品力」が①の製品ならびにサービス・ミックスに該当し、広告や広報など顧客への情報提供を中心とする「情報力」が②のコミュニケーション・ミックスに当たると考えられる。しかし、一般にはコミュニケーション・ミックスに加えられることもある「営業力」が、ここでは流通段階へ働きかける活動として③のディストリビューション・ミックスに相当すると見られる。そのために多少の説明を加えると、レーザーにおいては、顧客への情報提供を双方向の働きかけと見て、コミュニケーションという用語を用い、人

的販売活動をもその範疇に含めているのだが、ビール業界特有の事情として、酒販店やレストランなど流通段階への販売活動が中心になるため、同業界では、このような人的販売活動（すなわち営業力）は、むしろ③のディストリビューション・ミックスに入れられる訳である。

以下、その点についてアサヒが具体的に展開した活動を個別に詳しく見ていきたい。

（１）商品力＝プロダクト・ミックス

まず、第１の商品力にあつては、①マーケット・イン型の製品開発がなされたこと、②周辺の利用者ではなく中核市場（繰り返し愛飲するヘビー・ユーザー）を対象にした製品であること、③製品コンセプトを伝えるトータル・デザインをもつ製品であったことなどがある。

①のマーケット・イン型の製品開発については、すでに前記のマーケティング・コンセプトの項で触れたので、ここでは重複的な説明は省きたい。ポイントだけを列記すると、5,000人対象の大規模な市場調査に基づく製品であること、日本人のための新しい味の追求の結果生まれた製品であること、それが「辛口（ドライビール）」という新たな味の提案をするコンセプト型の商品であったこと、新しい仮説と検証の過程で生まれた商品であったこと、などである。

②のヘビー・ドリンカーを対象とした中核商品という点も①のマーケット・イン型商品の仮説（生理的快感仮説や「通のビール」仮説）と重なる点なので本項目では省略したい。

③のトータル・イメージでは、「アサヒスーパードライ」というネーミング、アルミ色にしぶきのかかったラベル、黒字で力強い Asahi の社名に赤字の“DRY”を組み合わせたロゴ、アルミ缶の光沢を活用したパッケージ、など、新鮮でインパクトのあるトータル・デザインが、「辛口」のビールという新しいコンセプトとうまくマッチして消費者に受け入れられたと思われる。

（２）情報力＝コミュニケーション・ミックス

第２の情報力にあつては、①商品特性訴求型の広告戦略を展開したこと、②商品特性を知らせる試飲キャンペーンが展開されたこと、③話題提供型の広報戦略がとられたこと、などがあげられよう。

まず①の商品特性訴求型の広告戦略とは、それまでのイメージ先行型の広告から、製品コンセプトを明確に打ち出したりグラフや表を用いた広告・販売促進活動を展開したことである。

たとえば、それまでは高倉健のイメージを中心にした「飲んで貰います」シリーズや、勅使河原宏、小沢征爾、横尾忠則、黒川紀章、阿久悠など文化人をポスターにした「私はアサヒビールが好きです」シリーズ、「ナチュラルがいいね」などの英語表現を使った「LIVE BEER」シリーズがあったが、1986年前後から、コピー自体が平坦な普通の表現になり、企業理念や製品コンセプトを（多少長い表現になっても）消費者に積極的に伝えようとしている。

たとえば、1986年１月のＣＩ導入時の新聞広告では、創業から今日にいたるまでの歴史、今後への決意、キーワードの説明など1,200字近くの説明文が掲載されている⁸⁹⁾。1986年２月の「アサヒ生ビール」発売時には「味も、ラベルも、新しい」「コクがあるのに、キレがある」をキャッチフレーズに「コク・キレ」という製品コンセプトを全面に出している。そして、1987年３月のスーパードライ発売時には、「辛口を好む方がふえています。日本酒もワインも、ビールも同じです。苦味が強く、重いビールから、軽快で、すっきりとした味のドライなビールへ。初めての辛口生ビール“スーパードライ”。時代は辛口へ。アサヒビールの主張です。」と実に長いコピーで製品の特性を訴えている。まさに「説得型の広告」と言えよう。そして、その後は、「飲むほどに DRY、辛口、生」「生、キレ、鮮度」と言いたいことをコンパクトにまとめたキーワード列記型のコピーを流している。

それは、メッセージのスタイルにも現われている。「自己主張→紋切型」の常体表現から、顧客に呼びかける「です・ます」調の敬体表現が多く見られるようになり、「おかげさまで」「ありがとうございます」など感謝や品不足のお詫び表現が多用されている。５億本突破感謝、クアーズ特別空輸、ラガービール生産中止、年頭挨拶、などトピックを選んだ企業メッセージの広告や樋口社長名のメッセージなど、広報と結びついた広告も見られる。

図表4 ビール各社の新聞とテレビの広告（1987-1989年）

	1987年		1988年		1989年	
メーカー	新聞	テレビ	新聞	テレビ	新聞	テレビ
アサヒ	13,479.13	293,340	23,153.42	452,550	23,571.01	465,390
キリン	11,965.23	443,085	20,607.41	473,415	16,980.91	356,175
サッポロ	7,230.26	292,755	12,224.08	274,710	14,308.46	360,870
サントリー	7,933.69	355,470	20,902.33	331,365	16,551.26	334,890

←アサヒは新聞を重視の傾向

出典：「電通広告統計」より筆者が作成

次に注目されるのは、全体として「ストーリー性」があるということである。上記の3つの例でも、ラベル変更→味の変更→辛口の流れ、というストーリーがあるが、1986年の広告だけを見ても、「アサヒが変わります」（1月）→「新しいビールを出します」（2月初旬）→「新しいビールを出しました」「コクとキレのビールです」（発売時）→「お試しいただきましたでしょうか？新しいアサヒ生ビールを」（4月）→「コクがあるのにキレがある」（7月8月）→「うまさの秘密は私です」「うまさの秘密は酵母です」（9月）というように、全体に流れ（ストーリー性）をもっている⁹⁰⁾。

もう1つの特徴は、グラフの多用である。「この味が、ビールの流れを変えた」というコピーをサポートする形で、スーパードライの出荷の推移を折れ線グラフや棒グラフで示したり、生ビールの比率とスーパードライの比率を円グラフで示している。事実を客観的に示しながら消費者に、新しい味の傾向を伝えようとしている訳である。

以上のような特徴は、当時のアサヒの広告を媒体別で他の3社と比べると一層はっきりする。一過性でイメージ中心になりがちなテレビCMより、主張したいことを明確に述べグラフなども有効に活用できる活字媒体を重視する傾向が見られるからである。図表4は、「電通広告統計」の1987年から1989年までのビール各社の広告出稿量データの中から、中央紙、地方紙合計新聞117紙について調査員が実際に目で確認した広告出稿段数とテレビ番組全国推計（東京5局と大阪4局にローカル局の推計を加えた）広告の秒数をとったものである。（尚、このデータは、ビールの広告に絞ってあるのでサントリーの場合もウィスキーの廣

告は含まれていない。）

この表にあるように、スーパードライを発売した1987年から他の3社がドライビール市場に参入した1988年にかけて、テレビの番組広告秒数ではキリンがトップだったが、新聞の広告段数ではアサヒが他の3社を抑えて首位になっている。これは、アサヒが商品説明や企業メッセージを重視した広告を展開していたため、説得型広告に適した新聞媒体を積極的に使ったためと考えられる。

次に、②の商品特性を知らせる試飲キャンペーンは、広告でいくら製品コンセプトや商品特性を訴えても「シェア10%なんだから、10人に1人しか飲んでもらえない。これでは、世の中に伝わっていかない」⁹¹⁾という問題意識から出発している。シェア拡大のためには「アサヒ党」以外にも飲んで貰わなければならないという発想である。もちろん、試飲会自体は、店頭やスーパー内のインハウス・イベントとしてビール業界では珍しくないが、アサヒの場合はメーカー独自で直接消費者に試飲の機会を増やしている。このメーカー主導型の試飲キャンペーンは、スーパードライに先立つ「コク・キレ」生ビール発売時に、電通と共同で広告と同時に展開した「百万人試飲キャンペーン」にルーツがある。④特別に改造されたイベントカーに乗ったキャラバン隊が全国を縦断したことや、⑤商品特性を明記した特別製の試飲用（135ミリリットル）容器を大量に製造したこと、⑥本社のみならず支店も巻き込んだ大規模なキャンペーンだったことなど、ビール業界においてはユニークな試飲キャンペーンだったと言われている⁹²⁾。

③の話題提供型の広報活動では、村井社長や樋口社長（それぞれ当時）のプロフィールやインタ

ビューを掲載した記事が多く見られたことがあげられる。1987年当時は話題提供型の広報活動がマスコミに取り上げられ易い環境にもあった⁹³⁾が、特に樋口社長は積極的にマスコミの取材に応じて、独特の語り口で樋口語録を多く残した。また、話題性という意味では、「ドライ」というブランド（商標権）やデザイン（意匠権）を巡る争いを積極的に広報したことも従来にないコミュニケーション戦略だったと言えよう。

それは「高度情報化社会のメカニズムを逆に利用」⁹⁴⁾した広報戦略とも言える。すなわち、ビール業界では、デザイン上の類似については業界レベルの調整事項として処理されるのが慣例であった⁹⁵⁾が、その「内輪の事情」をマスコミを通じて積極的に外部に広報する新しいやり方をとった訳で、そのために、業界が過剰反応を示し、それをマスコミが「ドライ戦争」という形で取り上げ、一般情報となって話題を提供した訳である。

このやり方は①の商品特性訴求型の広告・宣伝方法と共通するものがある。「コク・キレ」といった表現や「318号酵母」のような酵母番号、5,000人の味覚調査、それらを踏まえた開発ストーリーなど、いわば社内事情や舞台裏の話というレベルの情報を積極的に広告表現に使用したり、雑誌の特集などに積極的に広報して一般情報化しているからである。このような情報提供の手法自体が当時のビール業界の広告手法として革新的だったと言えよう。情報化社会では、「ここだけの話」のような「一般に知られていないこと」が情報として魅力がある訳で、それが、ロコミに乗り易い（つまり話題性が高い）情報になりがちであり、そこに高度情報化社会のメカニズムを利用した戦略性が見えるのである。

しかし、狭い業界や社内の情報を一般化するためには、別の要素も必要になる。それは業界や社内以外の一般の人々も共鳴し得るように情報を加工し発信していく工夫である。たとえば、ビール業界では、いわゆる「ドライ戦争」の後も、サッポロの「冬物語」とキリンの「冬仕込み」、サッポロの「黒ラベル」と（ラベルを黒に一新した）サントリーの「モルツ」など、商標権・意匠権を巡る争いがマスコミで取り上げられることがあったが、いずれも個別企業レベルの話題に留まって

いる。一般消費者の立場からすれば「どっちもどっち」の泥仕合に見えてしまい、「どちらでも良い」話、すなわち「やっぱり業界レベルの話」になってしまっているのである。しかし、当時のスーパードライの場合、アサヒ社が他の3社に包囲されたような印象をもって報じられて、プラスの広報になった。弱者であるアサヒがブランドやデザインを守るというディフェンシブな立場をオフェンシブにアピールしたところが、日本人特有の判官最良も手伝ってか、一般消費者の共鳴を得た訳である。

同様に、開発の裏話のような場合も、単なる苦労話や自慢話になってしまえば一般的な共鳴は得られにくい。アサヒの場合、「アサヒのビールはまずかったから売れなかった」というような積極的な自己反省や「お客さんは味が分からないと考えていたが、お客さんは味が分かるという仮説にたった」という仮説の変更と、そのような顧客志向にたった市場調査結果がコクとキレだったなど、全体に消費者を味方につけるストーリー・テリングがあって、それが奏効したのではないだろうか。

（3）営業力＝ディストリビューション・ミックス

第3の営業力にあっては、①店頭販売の重視、②従来の「お願い・売り切り型」の営業活動から商品説明を主体にした営業活動への転換、③それを具体化した「4セル運動」や「フレッシュローテーション」④高い酒販店への訪問頻度、などが挙げられる。

ビール業界で良く言われることだが、キリン成功の理由の一つは、「家庭用（市場）に照準を合わせ流通網を整備することにより、このマーケットが所得の伸びや冷蔵庫の普及にもなって急速に伸びたのに従って成長した」⁹⁶⁾からとされている。キリンは瓶にこだわったが、「重たいビール瓶→持ち帰り不便→御用聞き→宅配」という構図で、家庭用市場では宅配が一般的となっていた。それが瓶の回収→次の注文となって、「リサイクル＝リピート・パーチャス（継続販売）」に繋がって、「銘柄を消費者が指定しなくてもキリンが宅配される」状況が続いていたとされる。

しかし、通勤の帰りなどに持ち帰れる缶ビール

が普及したこと（缶化）、単身者が増加してビールケースの置き場がなくなったり、共稼ぎ増加などで昼間宅配の機会が減少したこと、酒飯店の多くがコンビニエンス化したり小型スーパーマーケット化して対面販売の機会が少なくなったこと、などから、スーパードライ発売以前から、「宅配→店頭販売」の傾向が顕著になっていた。それに拍車をかけたのが酒飯店の店頭で冷えたビールを選べる大型冷蔵ケース「リーチインクーラー」⁹⁷⁾の普及と言われている。訪問推奨販売から店頭セルフセレクションへの転換である。

そもそも、業務用中心だった非熱処理型の生ビールを家庭用市場向けに売り出したのを始めとして、キリン以外の3社の生化・缶化の動きは、ラガー・宅配を主体とするキリンの家庭用市場を切り崩す戦略だったわけだが、アサヒは、スーパードライ発売にあたって営業活動の中心を店頭販売に置いたと考えられる。それは、首都圏を限定に販売を開始していることから分かる。もちろん、伝統的に東京地区で弱かったと言われるアサヒが首都圏の家庭用市場という不得手な分野にあえて照準を合わせたのは、コク・キレを強調した「アサヒ生ビール」の成功によって1986年だけでアサヒを抜く都内の酒飯店が60%から90%まで急伸したこと、7対3で業務用中心だった販売が家庭用が5まで上がってきたこと⁹⁸⁾とも深く関連する。

しかし、店頭販売＝リーチイン・クーラー内の販売、という図式から、冷蔵ケース内のシェア争いになるとシェアが小さな企業の商品は酒飯店にとって不要な在庫になって、ここでもキリン優位の状況を下位メーカーは崩せなかった⁹⁹⁾。そんな中で、アサヒの営業部隊には「焦り→数字稼ぎ→押し込み販売→在庫増大→鮮度低下」の悪循環があったと言われる¹⁰⁰⁾。

こうした状況にあって、アサヒは、酒飯店との人間関係やインセンティブに頼った「お願い型」の売り込む営業活動を、商品特性を訴える「商品主体」の営業活動へ転換し、商品を主体とした「見せる、触らせる、飲ませる、買わせる」の「4セル」運動を展開している。たとえば、店頭における陳列技法の改善で「見せる・触らせる」機会を増加させたり、店頭試飲会¹⁰¹⁾などで「飲ませる」機会を増加させたり、商品と顧客の接点を増

やす努力を行なうことである。

フレッシュ・ローテーションとは、「工場できた商品は日を置かずに出荷し、流通段階では先入れ先出しを励行する」ことであり、「万一店頭で古くなった商品は回収して廃棄処分にする」ことでもある¹⁰²⁾が、これが営業活動の活発化に刺激になったとも言われる。コク・キレを強調した「アサヒ生ビール」のモデルチェンジの際には、通常ならば特定の飲食店に再販する旧モデル（前のラベルのビール）を回収して捨てたと言われる¹⁰³⁾が、これが「市場の在庫をしぼる」結果になっている。「新商品を出すときに、旧商品を回収して捨てるというのは、この業界では、かつて、なかったこと」¹⁰⁴⁾だが、それが営業の活発化を招いたと言えよう。

また、フレッシュ・ローテーションは、営業のやり方を根本的に変える意味をもっていた。押し込み型の営業は古い在庫を作ってフレッシュ・ローテーションの考え方に合わないからである。そのために「月末の押し込み販売は絶対にやめよう」という文書を出したり、古いビールを出さないための社内規定を作ったりしたようである。¹⁰⁵⁾

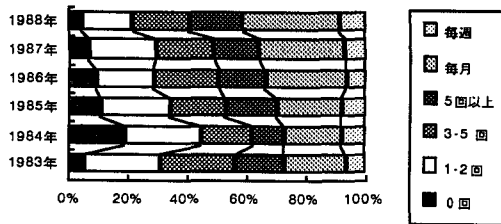
最後に④の「高い酒飯店への訪問頻度」であるが、当時の営業活動を振り返るために、筆者は醸造産業新聞社が実施している「ビール各社社外交員の訪問回数を調査」に基づいて図表5-1から5-4のようなグラフを作成してみた。

この調査は、醸造産業新聞社が、毎年10月に、都区内500店（家庭用342店、業務用158店）、都下100店（家庭用82店、業務用18店）の酒飯店を対象に、1月から9月までに訪問したビール会社の営業マンの訪問回数をアンケート方式で回答して貰って、それを集計しているもので、ビール業界では営業活動の活発さを測る一つの尺度になっている。

これを見ると、アサヒ営業マンの酒飯店への訪問頻度は、「1回も来ない」が1987年には前年の9.0%から6.4%に減少、さらに1988年には4.5%に更に低下している。これに対して、「毎週来た」は1986年(6.4%)→1987年(6.6%)→1988年(9.0%)と向上して、明かに、アサヒの営業活動が、1987年と1988年に活発化していることが分かる（図表5-1参照）。

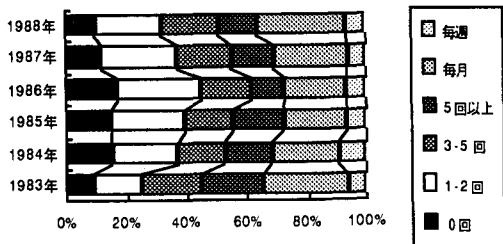
図表 5—1

アサヒ訪問頻度



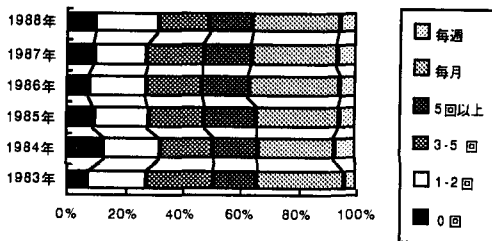
図表 5—2

キリン訪問頻度



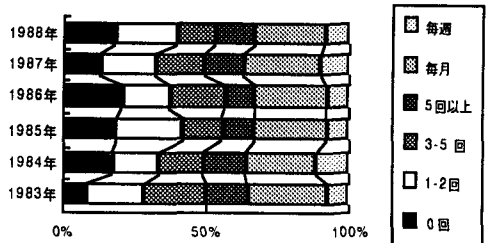
図表 5—3

サッポロ訪問頻度



図表 5—4

サントリー訪問頻度



出典：いずれも醸造産業新聞社「ビール各社外交員の訪問頻度調査」より筆者が作成

これに対して、図表5—2を見ると、キリンは1987-88年と改善の傾向が見られるものの全体としてアサヒの改善度には及ばず、1983-84年の水

準に比べるとあまり改善されていない。また、サッポロ・サントリーの両社は、多少の増減があるものの全体としてあまり改善は見られず、むしろ訪問頻度がやや低下する傾向がある(図表5—3, 図表5—4参照)。

(4) マーケティング手段の革新性と整合性

このようなスーパードライの事例から学べることは、各マーケティング手段に①革新性と②整合性があるということである。その点について、それぞれ整理したい。

①マーケティング手段の革新性

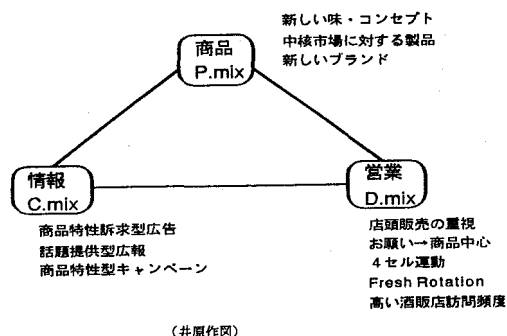
従来の理論では、マーケティング・ミックスは「マーケティング手段(要素=変数)の組み合わせ」であって、それは既成の変数から最適なものを選び出したり、組み合わせたりすることと一般に考えられていた。しかし、アサヒの事例を通じて特徴的なことは、各マーケティング手段が業界では新しい革新的な試みを数多く含んでいるということである。

アサヒの広報部によると、いわゆる「マーケティング理論にいう三面等価の法則」は、松井がマーケティング部の活動を通じて社内にも広めたもので、「商品力・情報力・営業力を3つの頂点とする三角形の面積を最大にしなければならぬ」と社内では言われていたそうである。そのためには、3つの頂点が正三角形のように張り出している必要があり、一つでも低い数値で内側に頂点が下がると全体の効果はその低い数値に合ったものになってしまうと説明されている。たとえば、「仮に商品力が100あり、情報力が100あり、営業力が80しかないとしたら、全体の成果は80しかないという」訳である¹⁰⁶⁾。

一般的なマーケティング・ミックスは、(業界・企業で異なるマーケティング手段の組み合わせであるから)既述の銀行と産業用ロボットの例のように、それを図式化すると必ずしも(面積が最大になる)正三角形のような形が最適とはいえない訳で、松井理論は一般的なマーケティング・ミックス論にはない要素を持っている。

それは、2つの点で既存の理論にない実践性をもつと思われる。その第1は、「各マーケティング手段が革新性をもたなければ消費者に伝わらない」ということである。商品に込めた製品コンセ

図表6 アサヒスーパードライにおけるマーケティング・ミックス



ブトを消費者が認知するには相当な製品差異化がなされねばならないし、広告に込めたメッセージを消費者に伝えるためには相当インパクトのある広告宣伝活動がなされねばならない。筆者の体験からも、消費者はメーカーの伝えようとするものの数分の1程度しか認知しないものと思われる。

図表6は、アサヒが展開したマーケティング・ミックスの主な活動をまとめたものだが、当時のビール業界にあっては、革新的もしくは新しい手法と見られるものが多く見られる。明確な味の差異化を主張する商品、商品特性訴求型広告、話題提供型広報、フレッシュ・ローテーションなど、(当時としては)革新的なマーケティング手段が取られたと言えよう。その革新性が、結果的に(三角形で示せば頂点が張り出した形になって)消費者にインパクトを与え、最適マーケティング・ミックスが実践されたと表現しても良いだろう。

その第2は、商品力・情報力・営業力が三角形の面積を最大にするように機能すべきという松井理論は、「企業の強みや弱みをバランス良く補正する」ことに貢献するということである。当時のアサヒの状況を振り返ると、特に松井が営業サイドの出身であることや、「アサヒは人気なかったから売れなかった」という松井発言を考慮すれば、松井理論がアサヒの商品力向上に寄与したと想像される。営業や広告活動に比べて商品力が不足している(三角形で低い頂点になっている)という指摘に使われた可能性が大きいのである。

すでに、本稿2-2(プロダクト・アウトから脱却できない理由)でも触れたように、企業は成

功体験に基づいて行動し易い。そのため、商品力に自信のある企業は、いつまでも商品力や技術にこだわり易いし、宣伝がうまくて情報力に優れた企業は、広告宣伝に頼りがちである。こうした企業の弱点を補正してプロダクト・アウト的な発想から抜け出して総合的な競争力をつけるためにも三角形の面積を最大にするという「三面等価の原則」は有効と考えられる。

②マーケティング手段の整合性

同時にアサヒの事例から学べることは、マーケティングがそれぞれ革新的であったばかりでなく、全体として整合性をもっていたということである。その事例をいくつかあげてみよう。

④中核市場を狙った商品→効果的な広告宣伝・営業活動

アサヒは1977年に「ミニ樽セブン」という製品を発表して「容器戦争」の引き金を引いた訳だが、これはあくまで製品のパッケージを変えたというだけで外見による製品差異化に過ぎなかった。また、(容器の差異化による新製品以外では)1984年にライトカクテルと銘打った「Be」を発売しているが、これは、ビールにパステル調の色をつけたもので、サントリーの「ビーハイ」ビールに果汁を加えた「パナシェ」、サッポロのビールカクテル「アガサ」と共に、ファッション性で話題を提供するにとどまったとされている¹⁰⁷⁾。すなわち、周辺ユーザーを対象にしていた訳だが、周辺商品は、規模が小さいこととトライアルユースが多いので飽きられやすい。そのために、多大な宣伝費と営業努力を必要とする割に収益性が低い。これに対して、スーパードライの場合、中核市場を狙った商品づくりであったために、それまで(相対的に非効率だった)宣伝と営業努力をプラス(相乗効果)に転化することができたと考えられる。

⑤コンセプト型製品開発→説得型広告宣伝の説得性

アサヒの広告宣伝には、説明調のコピー、ストーリー性、グラフの多用、など、「主張したいこと」を消費者に明確に伝えようとする説得の姿勢が読み取れるが、マーケティング・ミックス論から見ると、これら(コミュニケーション・ミックス)の背景には、しっかりした商品づくり(プ

ロダクト・ミックス)が必要である。商品づくりに明確なコンセプトがなければ、広告づくりのコンセプトも明確に成り得ないし、商品づくりにストーリー性がなければ、広告のストーリー性も虚偽的になって顧客にうまく伝わらないものである。

実は、商品特性を強調する説得型広告の手法を使ったのはビール業界ではアサヒが最初ではない。サッポロが「生」を出した時に同じような商品特性型の広告を行なったことがあるが「味覚的には麒麟のラガーとさほど離れていなかったため、消費者がはっきり違いを意識するまでに至らなかった」と言われている¹⁰⁸⁾。生ビール路線は、サントリーがビール業界に参入した当時から、麒麟のラガー(熱処理)ビールへの対抗商品として、サッポロ、アサヒ、サントリーが重視してきた商品政策であったが、これは、メーカー側が主張する製造方法上の製品差異化であって味についてはあくまで麒麟ラガービールを基準とした製品開発が行なわれていたと言えよう。そのため、消費者にとっては実質的な製品差異化として受け取られていなかった。結果は、広告や営業活動を展開しても、「他の3社が頑張ると麒麟が売れる」という悪循環が生じていたのである。

③広告宣伝と一体となった試飲キャンペーン→営業活動の活発化

「4セル」運動を中心とした営業活動と他のマーケティング・ミックスとの連動も重要である。もちろん、リーチイン・クーラー内の商品を並び換えて自社商品を増やしたり、料飲店を確保することなどそれまでの営業活動も「見せる・飲ませる」ことではあったが、「4セル」運動の眼目は「顧客に納得して貰って」販売を増やそうというもので、提案型の商品開発(プロダクト・ミックス)や商品特性訴求型の広告宣伝、消費者に直接商品を確かめて貰う試飲キャンペーン(コミュニケーション・ミックス)と連動して展開されたところに「4セル」運動の相乗効果があったと言えよう。

特に、百万人試飲キャンペーンは電通の企画¹⁰⁹⁾であり、広告宣伝と連動しているが、それが「4セル運動」の営業活動に密接に関連していることにも注目しなければならない。メーカー主催の試

飲キャンペーンは別だが、店頭レベルの小規模な試飲会の場合、酒販店の売上に直結しない試飲会は敬遠されがちである。したがって、アサヒの営業マンは、特に併売問屋の多い東京などの地域では、試飲会に消極的だったと言われている¹¹⁰⁾。そこで、メーカー主催の全国的な試飲キャンペーンを通じて、直接、消費者に商品特性を伝える必要があった訳であるが、その成功によって、店頭レベルの試飲会も積極的に開催されるようになり、それが消費者へ直接訴えるブル戦略の相乗効果的な成功に繋がったと考えられる。

この点、注目されるのはアサヒの営業マンの反応である。「百万人試飲キャンペーン」を行なった当時、百万本もの特製試飲缶を製造すると聞いて、アサヒの営業マンの中には、その費用を販促費用に当ててくれた方が良いと言う者もいたそうである¹¹¹⁾。マーケティング・ミックスという総合的な効果を考えてない時には、狭い営業活動しか発想できないもので、販促費用という「自分達の予算」の枠の中だけで販売促進を考えていた訳である。それが、コク・キレ生ビール→スーパードライと続く統合的(マーケティング・ミックス的)活動の中で、総合力の重要性が現場のセールスマンにも認知されたと言えよう。

④営業政策と商品政策

既に「4セル」運動と他のミックスの関連について述べたが、その他の営業政策も商品政策と密接に結びついている。スーパードライは、関西・業務用市場に強いアサヒが首都圏・家庭用市場という弱い市場にあえて焦点を置いて発売したが、それは、宅配に馴染みのない都市型の若者・単身者などをターゲットと想定している点で、世代交代仮説に基づく製品づくりと連動するためのものだった。商品力(プロダクト・ミックス)と都市の店頭販売を重視する営業政策(ディストリビューション・ミックス)に整合性が見られると言えよう。

また、フレッシュ・ローテーションは、そもそも「消費者は味の違いが分かる」という仮説にたったマーケット・イン的発想であるが、営業の立場から見ても、ローテーションの早い(売れる)商品(プロダクト・ミックス)を前提にした考え方であり、売れる商品→鮮度アップ→回転率向上

という商品力と営業力の相乗効果を狙ったものである。言うまでもないが、商品は「売る」のではなく「売れる」のである。

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

ところで、このアサヒのマーケティング・ミックスに対して、キリン・サッポロ・サントリーの競合3社はどのような対抗策を当時とったであろうか。ここでは1988年を中心に見てみたい。

図表7は、①ドライビールのビールメーカー各社の発売時期と②発売時点(1988年2月)の販売予測と③1988年を通じた広告宣伝費および販売促進費を整理したものである。

この図のように整理すると、以下の4点の特徴が見いだされる。

その第1は、アサヒに対して他の3社は発売時期が約1年近く遅れたということ

その第2は、アサヒが非常に高い販売目標を掲げていたのに対し他の3社はドライタイプビールの販売目標をかなり低く見ていたこと

その第3は、広告宣伝費に関しては、各社とも例外なく大幅に増大していたこと

その第4は、販売促進費に関しては、アサヒの伸率が大きくアサヒ以外の3社は比較的低い伸率だったこと

である。

(1) 発売時期の問題

第1の発売時期については、それぞれの社内事情があったと考えられるし、この発売時期そのものは、本項の主眼点(マーケティング・ミックス)とはやや異なる問題ではあるが、第2の販売目標や第3の広告宣伝費の動向という点と「市場の見通し」という点で結びつくと思われるので多少の考察を加えたい。

まず、発売時期については、一般的には、①技術的問題などの制約条件によって発売時期が遅れたという見方と、②市場の見通しが異なったため遅れたという2つの見方ができよう。

技術的な問題は、特に内部事情であるためその真偽は定かでないが、一部に技術的問題があった¹¹²⁾とされる一方で、技術的な障害はあまり大きくなかったという報道もある。たとえば、キリンは、アサヒがスーパードライを発売したわずか3か月後の「(1987年)6月にはスーパードライの対抗商品を出すことで社内のコンセンサスを固め、7月には製造の問題をクリアした」と言われている¹¹³⁾。同社は、1985年にウイスキーと同一ブランドで「NEWS」をすでに商品化していたが、その際使われたインフュージョン法がドライタイプのビール製造に適用可能だったというのである。また、これは一般論であるが、ビールの新製品開発については、ビール会社は多くの酵母をストックしており、原料・製法に関するデータはコンピュータ管理されているので、その選択・組み合わせだけならば比較的容易とも言われている¹¹⁴⁾。

しかし、より重要な点は、技術的問題の有無に

図表7 ドライビールに関する比較(1988年当時)

単位: 需要/販売ケースは(大びん20本入り) 金額は円

メーカー	発売時期	全需予測	販売目標	販売結果	広告宣伝費	販売促進費
アサヒ	87年3月	5,000万	3,000万	7,500万	257億(+36%)	242億(+26%)
キリン	88年2月	2,500万	800万	4,000万	265億(+44%)	415億(+18%)
サッポロ	88年2月	2,500万	500万	2,200万	225億(+49%)	100億(+14%)
サントリー	88年2月	2,000万	500万	1,400万	365億(+34%)	582億(+9%)

(注) 1) 全需予測および販売目標は1988年初めのもの

2) 販売結果は1988年通期の実績

3) 広告宣伝費および販売促進費は1988年度のもの、出典は「有力企業の広告宣伝費」(日経広告研究所)

かわらず、麒麟、サッポロ、サントリーの各社には、ドライタイプのビールに関する「共通の市場見通し」があったのではないと思われる点である。アサヒ以外の3社は、アサヒがスーパードライを発売して約1年間ドライタイプのビールの発売を見送り、翌年の2月にほぼ同時期に一齐に発売に踏み切っている。特に当時はビールは夏期を中心にした季節商品とされていたため、1987年のスーパードライのヒットは冬季まで続かないとの見方があったのではないだろうか、「87年のシーズン途中で投入するより88年の新製品として発売した方が良い」という判断をもっていたと言われる¹¹⁵⁾。

(2) 販売目標の相違

それは、上記の第2のポイントで整理した販売目標の違いにも表されている。アサヒ以外の3社は、(少なくとも広報されたものとして)発売時の販売目標で、同じ時期のアサヒの販売目標を大きく下回っているが、そこには3社に共通した「市場の見通し」があったと思われる。アサヒが、この時点でドライビール市場の市場規模を5,000万ケースと見ていたのに対して、他の3社は、その半分以下の2,000万から2,500万ケースと予想していたのである。(図表7の全需予測参照)

アサヒは、市場全体の需要を約5,000万ケースと見て、そのうちの6割を先発のアサヒが取るという前提で3,000万ケースの販売目標を立てたが、麒麟は1988年2月のドライビール発売当時は、全体需要を2,500万ケースと見て、そのうちの約3分の1を麒麟が取るという前提で800万ケースという販売目標を掲げた。サッポロも、ドライビール市場全体の規模を麒麟と同様の2,500万ケースとして、同社の販売目標は、同社の当時の市場占有率に近いシェア20%をドライビール市場でも獲得することを前提にして500万ケースと置いた。サントリーは、全体需要を麒麟やサッポロよりやや少なめに2,000万ケースとしたが、同社の販売目標は全体市場の4分の1を獲得するという前提で500万ケースとした。

すなわち、アサヒと他の3社との違いは、(1988年2月の時点で)全体需要の予測で概ね2対1、販売目標のレベルで4倍から6倍という大きな開きがあった訳である。その主な理由についてそれ

ぞれに一つずつあげると：前者の全体需要の違いについては、「ドライの商品特性を評価しながらも、将来性には懐疑的だった¹¹⁶⁾」ことが考えられ、後者の販売目標の違いについては、アサヒがスーパードライを主力製品としていたのに対し、他の3社は、「ドライビールは単なる新製品の一つ」であり「主力製品は別にある」という判断があったためと考えられる。

前者(ドライビールの人気は一過性)の根拠については、当時の記事などを参考にまとめると、既述のように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、に加えて、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こと等があげられる。

後者の「主力製品か新製品か」の点については、アサヒがスーパードライの好調を見て、ドライビールをいち早く主力商品として位置づけたのに対し、他の3社は、それぞれの強み、すなわち、麒麟は「麒麟ビール(現在の麒麟ラガービール)」、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一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¹¹⁷⁾。

もちろん、前者の「一過性の見通し」と「主力ブランドへのこだわり」は表裏一体のもので「一過性」の見通しに立つからこそ「主ブランドへのこだわり」が生まれてくるとも言える。

しかし、筆者はあえて両者を分けて考えてみたい。なぜならば、「水っぽいビールは売れない」という商品分析上の判断にしても、季節商品だから長続きしないという経験則への固執にしても、スーパードライのヒットは焼酎ブームのような一過性のものだという過去の事例へのこだわりにしても、そこには、①過去の経験からのみ判断する保守主義(革新性の欠如)と②現実に売れているものを否定する願望が働いていたように見えるからである。こうしたことは単純に推論できない

図表 8-1 ビール各社の広告宣伝費 (1984年度—1989年度)

単位: 百万円 (括弧内は前年比%)

年 度	ア サ ヒ	キ リ ン	サ ッ ポ ロ	サ ン ト リ ー
1984年度	8,894(+13.2)	15,895(+39.2)	11,046(+28.0)	26,679 (-4.5)
1985年度	7,934(-10.8)	13,947(-12.3)	12,069 (+9.3)	22,812(-14.5)
1986年度	11,689(+47.3)	15,910(+14.1)	13,269 (+9.9)	22,936 (+0.5)
1987年度	18,902(+63.7)	18,375(+15.5)	15,109(+13.9)	27,145(+18.4)
1988年度	25,677(+35.8)	26,527(+44.4)	22,507(+49.0)	36,509(+34.5)
1989年度	30,832(+20.1)	26,883 (+1.3)	25,688(+14.1)	41,814(+14.5)

←アサヒの急増が目立つ

←各社とも急増している
(ドライ戦争の年)

出典は「有力企業の広告宣伝費」(日経広告研究所)

が、一部に報じられているようなスーパードライへの対抗策の決定に至るプロセス¹¹⁸⁾から「ブランドを守るという答が最初から用意されていたような」市場見通しがあったように見え、それが既述のようなビール業界のプロダクト・アウト的な体質と関係があるのではないかと推論される。

(3) 広告宣伝費の大幅な増大

ところが、第3のポイントである広告宣伝費から見てみると、1988年は、図表8-1で整理したように、各社とも例外なく非常に積極的な広告宣伝活動を展開していることが分かる。もちろん、このデータからのみ当時の広告宣伝活動の全体は分からない。図表8-1、8-2及び図表10の広告宣伝費と販売促進費は日経広告研究所が毎年集計している「NEEDS 日経財務データによる上場会社の広告宣伝費」(現在は「有力企業の広告宣伝費」と改称)からとったもので、ドライビールだけのデータではなく、ビール以外の事業で使った広告宣伝費等も含まれている。特に、ウイスキー・清涼飲料水等の占める割合の大きいサントリーについては、あまり参考にならないからである。

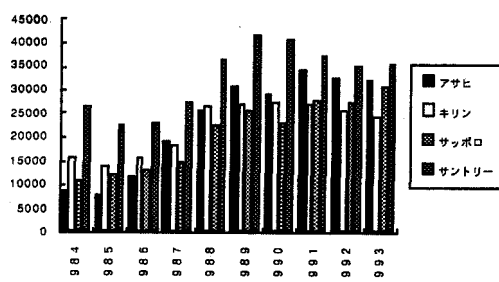
しかし、そのサントリーでも1988年度の広告宣伝費は前年比34%増の365億円を1988年度に支出しておりそれまでに比べて顕著な変化が見られる。さらに、ビール事業の比率が高い他の3社で見ると、1988年度の広告宣伝費の伸率が非常に高いことがさらによく分かる。アサヒは、前年度の189億円から36%増の257億円を支出しているが、キリンも前年度の184億円から44%増の265億円、サッポロも前年度の151億円から49%増の225億円

を支出している。このように、各社とも特に広告宣伝費で大幅な増加があった訳で、伸率だけで見ても最低のサントリーで34%、最高のサッポロで49%と飛躍的な伸率を記録している。

また、当時は、アサヒがスーパードライの宣伝に落合信彦を起用していたが、これに対して、キリンはジーン・ハックマン、サッポロは吉田拓郎、広岡監督(当時)、サントリーがマイク・タイソンと、いずれも個性的な俳優やスポーツ選手を起用して華々しい広告宣伝活動やキャンペーンを展開していた訳で、まさに宣伝における「ドライ戦争」が繰り広げられたと言えよう。

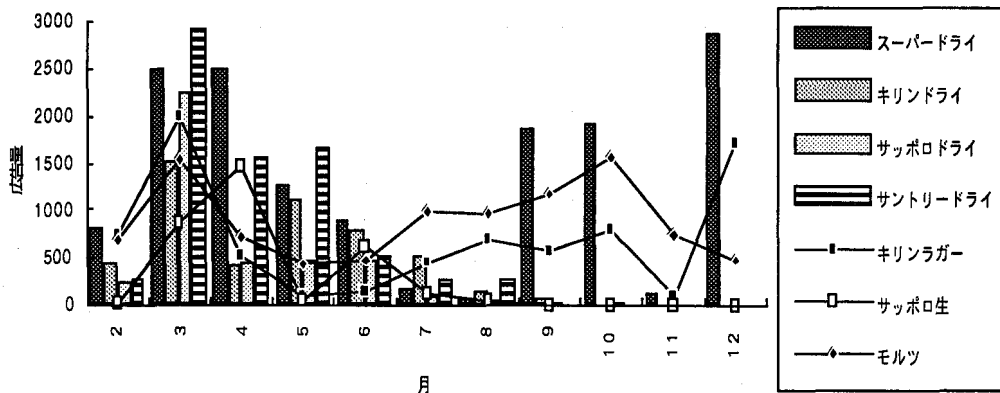
それを示すために、1988年の前後の傾向で見てみたい。図表8-1は、1984年度から1989年度までの各社の広告宣伝費の推移を示したものであるが、アサヒがスーパードライを発売した1987年度について見るとアサヒの広告宣伝費が前年比64%という驚異的な伸びを示しており、アサヒの突出が目立つ。そして、アサヒ以外の3社がそろって

図表 8-2 ビール各社の広告宣伝費の推移 (1984—1993年度)



出典は「有力企業の広告宣伝費」(日経広告研究所)

図表9 1988年におけるドライビールと他の主要ブランドの銘柄別新聞広告出稿段数



出典は「MRS新聞広告レポート」より筆者がグラフ化して作成

ドライビールを発売してマスコミに「ドライ戦争」と騒がれた翌1988年度については、ビールメーカー全社の広告宣伝費が急増していることが分かる。さらに、図表8-2は、それを大きなトレンドでつかむため1984年度から1993年度までの10年間の各社の広告宣伝費の推移をグラフで表してみたものだが、これを見ても1988年度から1989年度に広告宣伝費の支出がひとつのピークに達していることがわかる。

今度は、1988年の事情を細かく見るために、MRS新聞広告レポートから、アサヒ以外の各社がドライタイプビールを発売した2月以降の銘柄別広告出稿段数をとってグラフ化して図表9のようにまとめた。これは新聞媒体という1つの媒体のみのデータであるが、銘柄別であるので、上記の全体の傾向と合わせて見ると、1988年当時の状況が一層明確になる。このグラフは、「ドライビール」と「他の主力ブランド」を明確に比較するために、ビールメーカー4社のドライビールを棒グラフで、アサヒ以外の3社の他の主要ブランドを折れ線グラフで示したもののだが、夏期シーズンを控えた2月から6月の間では、(棒グラフで表した)いわゆるドライビールを中心に広告宣伝がなされたことが良く分かる。

しかし、夏場を過ぎるとドライビールの広告を継続しているのはアサヒだけで、アサヒ以外の各社は、ドライビール中心だった広告を(折れ線グラフで示された)各社の主力ブランドに移行させている。

ところで、アサヒ以外の3社は、ドライビールについては相対的に低い生産計画を立てていたと言われる。それは、上記のようなアサヒの4分の1から6分の1の販売目標からも分かるが、現場からの不満となって報じられている。

たとえば、麒麟では、「“(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¹¹⁹⁾。このモノ不足が最も深刻だったのは「需要期のゴールデンウィーク」だったと言われているが、この時期(1988年5月)の新聞広告出稿段数はグラフからも分かるが、「キリンドライ」の1115.0に対して、主力ブランドである「麒麟ビール(後の麒麟ラガービール)」は僅か92.0に過ぎず、広告宣伝面では一方的にドライビールにシフトしている。

つまり、消費者サイドに立ってみると、積極的なドライビールの広告宣伝によって、ドライビール中心の情報提供を受けていたにもかかわらず、低い生産計画(←低い販売目標←プロダクト・アウトの市場見通し)によって、相対的に低いドライビールの商品提供しかなかったのである。このために、酒販店に行くと(注文すると)アサヒ以外のドライビールが品不足で結果的にアサヒが販売を伸ばしたということが考えられる。

もちろん、アサヒ側の積極的なコミュニケーション・ミックス(商品主体の説得型広告宣伝や話題提供型の広報活動)はあったが、他の3社がドライビールを発表したばかりの1988年前半にあっ

図表10 ビール各社の販売促進費（1984年度—1989年度）

単位：百万円（括弧内は前年比％）

年 度	ア サ ヒ	キ リ ン	サ ッ ポ ロ	サ ン ト リ ー
1984年度	9,999(+34.0)	21,720(+20.2)	5,468(+12.1)	39,757(+31.0)
1985年度	10,882(+8.8)	21,403(−1.5)	5,978(+9.3)	39,683(−0.2)
1986年度	13,794(+26.7)	28,125(+31.4)	7,837(+31.1)	46,590(+17.4)
1987年度	19,222(+39.4)	35,173(+25.1)	8,742(+11.5)	53,593(+15.0)
1988年度	24,154(+25.7)	41,529(+18.1)	9,952(+13.8)	58,215(+8.6)
1989年度	29,761(+23.2)	45,977(+10.7)	14,133(+42.0)	53,598(−7.9)

→アサヒだけ急増

出典は「有力企業の広告宣伝費」（日経広告研究所）

ては、消費者にも、どのブランドにするか迷いがあつたはずである。その意味で、他の3社のマーケティング・ミックス上の情報提供と商品提供のギャップは、ドライビールの販売促進上で逆効果をもたらしたと思われる。

その結果は、翌6月から7月にかけて現われる。中元商戦でスーパードライが人気商品となったのである。通常、御中元のような「他人様に差し上げるもの」には、下位メーカーのブランドは避けるものである。ところが、そのような贈答品に消費者がスーパードライを選んだ訳であり、そのことは「ドライはアサヒ」というブランド上の認知がこの年の夏に確立されたと言って良いだろう。

（4） 広告宣伝費に比べて低い販売促進費

周知の通り、販売戦略には、消費者に直接働きかける「プル戦略」と流通業者に働きかける「プッシュ戦略」があるが、ビールのような流通支配的な大衆消費財の場合、プル戦略の中心はテレビ・新聞などへのマス広告であり、プッシュ戦略の中心は、特約店への販売奨励金（リベート）、店頭広告や景品などの援助となろう。また、プル戦略は直接消費者に情報を提供する活動を主体としているためコミュニケーション・ミックスの中心的手段と考えられ、プッシュ戦略は流通業者に働きかけるという意味でディストリビューション・ミックス的手段と考えられる。このため、筆者は、

(A) コミュニケーション・ミックス＝プル戦略
→広告宣伝費、

(B) ディストリビューション・ミックス＝プッシュ戦略→販売奨励金

と仮定して(A)と(B)を比較して見れば当時のアサヒと他の3社の違いが一層明確になると考えた。

実際には財務データを基にした日経広告研究所の資料を使ったため単純な比較はできない¹²⁰⁾が、大きな傾向として、以下のような傾向が見られた。

図表10は、1984年度から1989年度までのビール各社の販売促進費の推移を示したものであるが、1988年度を見てみると、アサヒは、販売促進費でも前年度の192億円から26%増の242億円を支出しているものの、他の3社の販売促進費はあまり急増していない。キリンの販売促進費は18%増の415億円だが広告宣伝費で44%増加していることを考えると比較的低い伸率に留まっている。サッポロも、販売促進費で14%増の100億円を支出しているが、これも広告宣伝費で50%近く増大したことを勘案すると相対的に低い伸率になっている。サントリーの販売促進費も9%増の582億円を支出しているが、これも前年比34%の増加を示した広告宣伝費に比べると相対的に低い水準になっている。また、1985年から1989年までの全体を通じて、同じ傾向が見られる。すなわち、①アサヒの販売促進費は広告宣伝費と共に増加している、のに対し、②他の3社の販売促進費は広告宣伝費に比べて低い伸率になっている、のである。

このことは、③広告宣伝費が異常に高かったのか、④広告宣伝に力を入れた割にその成果が販売に結びつかなかったかの、いずれかではないだろう

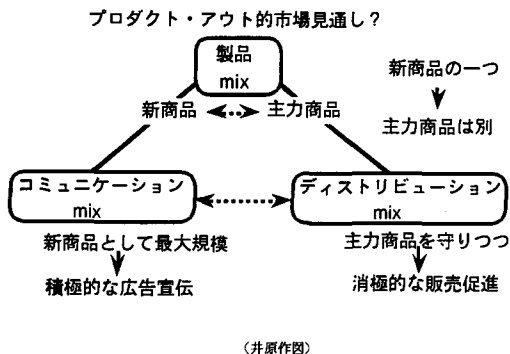
うか。この1987年から1989年の3年間に、参考資料1に示すように、キリンが12種類、サッポロが9種類、サントリーが3種類の新製品を発表している。しかし、マーケティング・ミックス的言えば、商品力(プロダクト・ミックス)のあまりない製品を広告宣伝(コミュニケーション・ミックス)だけに頼って、販売した結果、販売促進(ディストリビューション・ミックス)に直結しなかったと見られ、それが上記のような広告宣伝費と販売促進費の乖離となって現われたと考えられる。

以上のような傾向から図表11-1と図表11-2のような仮説を立ててみた。

図表11-1 アサヒと他の3社のマーケティング・ミックス

	アサヒ	他の3社
商品力 (P-Mix)	スーパー ライ中心	ドライビールは新商品の一つ 主力ブランドへのこだわり
情報力 (C-Mix)	スーパー ライ中心	88年前半はドライビール中心 88年後半から主力ブランドへ
営業力 (D-Mix)	スーパー ライ中心	主力ブランドを守る傾向

図表11-2 他の3社の基本的スタンス(1988年当時)



すなわち、筆者の見るところでは、「ドライ戦争」の敗因のルーツの一つに、「プロダクト・アウト的な市場見通し」があったと思われる。そのために、ドライビールを「新商品の一つ」と位置づけた訳だが、それが「主力ブランドを守る」という既定路線との関係で中途半端になり、プロダクト・ミックス上の混乱が生じてしまったのではないかと考えられる。これを、図表11-2の中では

製品ミックスでの双方向の破線矢印で示してある。

次に、コミュニケーション・ミックスでは、新商品としては異例の大規模な広告宣伝をドライビール中心に展開しながら、ディストリビューション・ミックスでは主力商品を守るという立場の消極的な販売促進活動が展開されたのではないかと考えられる。

ここで、誤解のないように強調したいが、ディストリビューション・ミックスとは単なる営業活動ではない。販売促進という表現も誤解され易いが、レーザーの定義の項目で説明したように、ディストリビューション・ミックスとは「流通業者の確保」と「物的流通」の2つの要素をもつもので、営業マンが酒販店を懸命に回ることだけを意味しているのではない。生産計画が低いために物流が機能せず品不足状態にあることも、ここでは「消極的な販売促進」と呼んでいるのである。

そうしたことも踏まえて、消費者にとって、情報提供と商品提供にギャップがあったというのが筆者の見方であり、この点を、図表11-2ではコミュニケーション・ミックスとディストリビューション・ミックスの間の双方向の破線の矢印で示した訳である。

4. 現実の難しさ(まとめに代えて)

本稿では、スーパードライの成功事例を基に、アサヒのマーケティング・ミックスの整合性を強調するあまり、アサヒ以外の3社の当時のマーケティング・ミックスをやや批判的に論じてきた。しかし、図表11-2にあるような3つの関係は、マーケティング・ミックス的に決して矛盾している訳ではない。どんな新商品であっても、その導入期にあっては主力商品にはなりえないのだから、このような図式、すなわち「情報提供活動において積極的」で「営業活動においてはやや消極的」な姿勢は現実としてありうることである。むしろ、主力銘柄を脅かすようなヒット商品の少ないビール業界では、このような情報提供と商品提供の乖離はよく見られる状況だったと想像される。

この情報提供と商品提供の乖離の基となったと推察される「プロダクト・アウト的な市場見通し」についても、当時の状況を考えると無理もないことであつたと考えられる。キリンにとって、

ラガービールを守ることは同社の強みを生かす意味で経営戦略的にも重要であった。キリンが生化・缶化の傾向に抵抗していたのも、大量生産・瓶回収による低コストのメリットを一番享受できるのがキリンだったからである。主力商品を守ることはマーケット・リーダーの戦略としては常套手段である。

当時2位だったサッポロにしても、1977年に発売した黒ラベルの「びん生」が好調で「ようやくシェア低落傾向に歯止めがかかった」と言われていた¹²¹⁾時である。1985年には100%モルトビール「NEXT ONE」を発売し、翌86年には100%モルトビールにエリア・マーケティングの手法を導入して北海道の「クラシック」など一定の成功を収めている。そして、1987年には、そのモルトビールの延長線上に「エーデルピルス」を発表したところだった訳である。つまり、黒ラベルの「びん生」を中心に生ビールの周辺商品を育てていきたいというのが当時のサッポロの基本戦略だったと言われている¹²²⁾。そのような折に基本戦略を変更してドライビール市場に参入することは容易でなかったと推察される。

サントリーも、100%麦芽ビール「モルツ」を1986年に発売して200万ケースを売り、丁度アサヒがスーパードライを発売した頃の1987年2月に、ビールの中身とラベルを変更して、リッチな味わい、香りをセールスポイントにする「味わい路線」を明確にしたところだった。生産部門は、そのために、「原料を含めて、製造工程の改良に取り組んだ。麦芽の使用量を増やし、また酸化防止を徹底させた」と言われる¹²³⁾。こうした中で、既定の路線を変更することは難しかったと推察される。麦芽の使用量を増やし「味わい路線」を明確にした矢先に、コーンスターチなど麦以外の原料を多く使うとされているドライビールに方向転換することは、まさに180度違う方向への「既定路線の転換」だったと考えられる。

過去の事例を、成功した側から語ることは容易であるが、その時点に身を置いて考えると、予想と判断の困難さが分かるものである。……しかし、そのような個別の事情を加味した上で、あえて言えば、各社の思惑は、それを顧客の立場から見れば、すべて「お家の事情」に過ぎないという

ことである。消費者の立場に立てば、予想と判断の混乱、それに基づくマーケティング・ミックス的に不整合な活動は、それだけバラバラで訴求力が弱いものとしてしか受け取れないのである。

その後のトレンドを見ても、同様の傾向が現われている。第1の商品力(プロダクト・ミックス)の点から見ると、新商品が次々と発売されて「消費者には分かりにくい」ものだった。本稿の最後に参考資料1として、スーパードライが発売された前後の新製品のリストを掲載してあるが、スーパードライの発売を境に、新製品が急増していることが良く分かる。しかし、キリンのフルライン政策や各社の多様化の試みは、概して成功しなかったようである。

第2の情報力(コミュニケーション・ミックス)に関しても、多くの製品が「消費者に分かりにくい」形でしか伝わらなかったようである。たとえば、発売中止になった新製品の宣伝コピーを参考資料2として掲載してあるが、このような宣伝コピーの中には、複雑なコンセプト表現があって顧客には分かりにくいものも含まれている。

また、第3の営業力(ディストリビューション・ミックス)にしても、依然として酒販店回りを中心にした保守的な営業活動が継続されていて、顧客から見ると「分かりにくい」ものになっているのではないだろうか。

そして、最後に最も重要なことは、ビール業界では、この3つのミックスが総合力として戦略的に把握されていないのではないかということである。本格的な市場調査を欠いた製品開発、商品力の裏付けのない宣伝コピーや単独の作品性ばかりが目立つ広告、営業活動だけに絞った営業努力など、前例に縛られた業界の体質とバラバラな活動と矛盾したマーケティング手段の組み合わせが見られるように思えるからである。

繰り返しになるが、マーケティング・ミックスについて3つのサブミックスの統合を説いたリーダーは「マーケティングの成功は個々独立したマーケティング活動に関した意思決定を下すことよりはむしろ、さまざまな要素をいかに総合するかにかかっている」と述べている¹²⁴⁾。

だからこそ、アサヒがスーパードライの事例で実行した3つのマーケティング・ミックス要素の

革新的で総合的なマーケティング活動の展開に今日的な意味があり、改めて当時のアサヒの戦略に留意する必要があるのではないだろうか。そして、さらにその背景と事情を詳細に検討すると、マーケティング・ミックスを実践するために、アサヒが経営理念の策定、TQC活動の展開、CIの導入、組織風土改革など、全社的な統合的活動を展開していたことが注目される。筆者は、このような全社的な統合活動を第2のトータル・マーケティングとして、本稿で考察したようなマーケティング・ミックス（マーケティング手段の統合＝第1のトータル・マーケティング）と区別したい。そして、その詳細を次回の論文で考察してみたい。

(いはら ひさみつ 助教授)

(1995. 6. 30 受理)

注

- 1) 本稿では、原則としては、企業名には「」表示はせず、商品名には「」をつけることにする。但し、スーパードライについては、記述頻度が多いので「」を省略する。
- 2) 拙稿「製品戦略の底流」日経流通新聞「入門流通講座」1992年7月28日から10月13日まで22回連載のうち、9月1日、9月3日、9月8日、9月10日、9月15日、9月17日に掲載されたものがアサヒスーパードライについて扱っている。
拙稿「マーケティングこぼればなし」産能短期大学通信教育コミュニケーション誌「ディベロップ」1989年5月号から1990年9月号まで17回連載のうち、89年9月号、90年3月号に掲載されたものがアサヒスーパードライを扱っている。
- 3) 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、p. 24
- 4) 山本義徳(1991)は、「アメリカマーケティングの空洞化」という論文において、「Managerial Marketing」の三つの神話、統合神話、長期神話、経営者神話は、戦後のアメリカマーケティングの三つの側面ないし特徴があくまで理論的現実的要請にすぎないものであり、願望の水準に限られ、現実化するには至らなかったことを示している」と述べている。山本義徳『マーケティングの基礎的諸問題』同文館、1991年、p. 52
- 5) マッカーシーの定義に従うと「マクロ・マーケティングは、経済の全体的なマーケティング・システムをいかに運営し、またそれがいかに能率的であり、正当であるかを確かめるために、これについて考察を行う」ことである。E. Jerome McCarthy, "Basic Marketing: A Managerial Approach," Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1960 邦訳・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版枕訳)、p. 1
- 6) マッカーシーの定義に従うと「マイクロ・マーケティングは、その経済システムの中で個別の企業が、どのように運営し、あるいはどのようにして機能を果たすべきかを理解するために検討を行なう」ことである。前掲訳本『ベーシック・マーケティング』p. 1
- 7) R. Bartels, The History of Marketing Thought, 2nd ed., 1976、邦訳・山中豊国訳『マーケティング理論の発展』ミネルヴァ書房、1979年、p. 33
なお、同書は、第3版(R. Bartels, "The History of Marketing Thought, 3rd ed.," 1987)を受けて(山中豊国訳『マーケティング学説の発展』ミネルヴァ書房、1993年)と表題を代えて訳出されている。
- 8) Marketing の訳語は、当初「マーケティング」ではなく「マーケッティング」が使われていた。
- 9) 深見義一『商業学』春秋社、1949年、p. 50
- 10) 向井鹿松『配給市場組織—財貨移動の社会的組織』丸善、1928年
- 11) 福田敬太郎『市場配給論』千倉書房、1937年
- 12) 福田敬太郎によると、日本で最初にマーケティングを紹介したのは神戸高商の内池廉吉教授(『市場要論』1929年)であり、大正時代の「ドイツ商業経営学」の商品流通に関する研究がアメリカからのマーケティング導入によって昭和10年前後から「配給論」として展開されたということである。田中由多加編著『新・マーケティング総論』創成社、1990年、p. 49
- 13) 前掲バーテルズ訳本、pp. 216-217
- 14) 三浦信「マーケティング論の成立と展開」『商業論究』第23号、p. 52
- 15) 村田昭治『マーケティング・システム論』有斐閣、1970年、p. 22
- 16) 福田敬太郎『商学原理』千倉書房、1966年、p. 377
- 17) 日本生産性本部は1955年日米両国政府の援助で発足、会長には石坂泰三が就任、石坂を団長とする「トップマネジメント視察団」を始め一年間で15チーム174名の経営者などが訪米している。ヴァリュ・アナリシスなど生産管理の手法と共にマーケティングの手法もこうした訪米視察団を通じて日本に紹介されたと言われる。因みに、ドラッカーの『現代の経営』(野田一夫監修、ダイヤモンド社)やバーナードの『経営者の役割』(山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳、ダイヤモンド社)が翻訳されたのが翌

- 1956年である。当時の状況をコンパクトに紹介したものに日本経済新聞記事「経営伝来“昭和の遣唐使”」1995年1月8日がある。
- 18) 松江宏編著『現代マーケティングと消費者行動(改訂版)』創成社、1990年、p. 28
 - 19) 荒川祐吉「商業および商業学の史的展開」久保村隆祐・荒川祐吉編『商業学—現代流通の理論と政策』有斐閣、1974年、p. 42
 - 20) P. Kotler は「マーケティング・マネジメント」という名称の中でマネジリアル・マーケティングを論じており、必ずしも両者の用語は明確に区別されているわけではない。たとえば、Philip Kotler, "Marketing Management: analysis, planning, and control (4th ed.)," Prentice-Hall, Inc., 1980 邦訳・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—競争の戦略時代の発想と展開(第4版)』プレジデント社、1983年
 - 21) 拙稿「マーケティング戦略の実践例にみる伝統理論の検証と新しいコンセプトの必要性—花王の研究その1(伝統理論に則した事例研究)」産能短期大学紀要第23号、pp. 2-3
 - 22) 嶋口充輝『戦略的マーケティングの論理—需要調整・社会対応・競争対応の科学—』誠文堂新光社、1984年、p. 2
 - 23) 嶋口充輝『統合マーケティング』日本経済新聞社、1986年、p. 52
 - 24) 三浦信・来住元朝・市川貢『新版マーケティング』ミネルヴァ書房、1991年p. 6
 - 25) 原田一郎『マーケティング』産能大学(通信教育テキスト)、p. 7
 - 26) 前掲加藤勇夫『マーケティング・アプローチ論』p. 38 の脚注(1)
 - 27) 前掲加藤勇夫『マーケティング・アプローチ論』p. 19
 - 28) 拙稿「マーケティングこぼればなし—理念としてのコンセプト」産能短期大学通信教育コミュニケーション誌「ディベロップ」1989年11月号、pp. 4-5
 - 29) 前掲コトラー邦訳『マーケティング・マネジメント』pp. 16-19
 - 30) 前掲訳本『ベーシック・マーケティング』pp. 14-15 原典は R. J. Keith, "The Marketing Revolution," Journal of Marketing, Vol. 24, January 1960, pp. 35-38
 - 31) 田内幸一(1985)は、「ニュー・ディール政策が成功して、アメリカ経済が回復したと思っている人が多いが、それは誤りで」本当の経済回復(デフレギャップの解消)は「第二次大戦のおかげであった」と述べ、1920年代のフォードとGMの例をあげて、「技術者が正しいと思う製品をつくった」後、マーケティング担当者に渡すやり方への反省からプロダクト・プランニング機能が発生して「マーケティングの意思決定レベルは、トップになった」と述べている。(田内幸一『マーケティング』中央経済社、1985年、pp. 5-8) マネジリアル・マーケティング発生を歴史的な観点からコンパクトに説明した例と言えよう。
 - 32) Harry J. Hansen, "Marketing: Text, Cases, and Readings," Richard D. Irwin, Inc., 1956, p. 7 邦訳・宇野政雄訳編『マーケティング』日本生産性本部、1960年
 - 33) 「市場の要請を取り入れる“Market-in”」に対して「社会の要請を積極的に取り入れる」という意味で考えた、筆者の造語
 - 34) 嶋口(1986)は、「需要空間を構成する顧客とそのニーズを確認・吸引」することをマーケット・インと呼び、「それを製品、サービス、事業コンセプトなどに転化して、さらにマーケティング諸政策で援用しながら、“生かされる形”を市場に打ち出す」ことをプロダクト・アウトと呼んでいる。この嶋口のマーケット・インの定義は筆者の理解するところとはほぼ同じだが、プロダクト・アウトについての理解は多少異なる。嶋口のプロダクト・アウトは、マーケット・インを受けて市場に見合ったものを送り出す形で捉えられているが、筆者は、そうした「売れる製品を市場にニーズに合わせて創りだすこと」こそマーケット・インと理解している。本論の繰り返しになるが、ハンセンの言う「作ったものをいかに売るか」から「売れるものをいかに作るか」がプロダクト・アウトからマーケット・インへの転換と考えている訳である。
 - 35) 前掲拙稿「製品戦略の底流」日経流通新聞「入門流通講座」1992年9月8日
 - 36) 「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』1988年12月号、p. 281
 - 37) 拙稿「国際市場戦略に関する比較研究」長野大学紀要第16巻第1・2号合併号、1994年の第1項「T型フォードの成功と失敗」参照
 - 38) ポケット社史『アサヒビール』経済界、1990年、p. 112
 - 39) アサヒは「アサヒゴールド」の広告で「かねて、吾社は“品質第一”を信条とし“世界最高の麦酒”への精進を続けてまいりました。」と製品志向のコンセプトを謳っている。(毎日新聞1957年3月17日付け広告)また、社史には「本場ドイツに負けない最高の品質」(アサヒビール株式会社社史資料室『Asahi 100』1990年、p. 42)や「本場ドイツにビール製造技術を輸出」(同 p. 52)など、ドイツを本場とした上で、同社の製品・技術水準の高さを誇った記述が見える。

- 40) スーパードライ発売後、キリンは危機感を高め、首都圏でのラガー退潮を食い止めるべく営業活動を強化したが、その際、1989年8月目黒川が氾濫し付近の酒販店が浸水した。これに対して同社南東京支店が中心になって復旧作業を手伝ったとされ、この迅速な対応に感激した一部の料飲店が同社の得意先になったとされる。〔「ビール戦争、89年夏の陣」『プレジデント』1989年10月号、p. 415〕しかし、これをキリン社内や小売店が「目黒川事件」と呼んで美談としたと言われている。〔瀧川綾子『ビール戦争の舞台裏』晩聲社、1992年、pp. 150-152〕このような話がメーカーの援助として美談化されるとしたら、ビール業界は保守的な業界と言えよう。
- 41) 前掲ポケット社史 p. 153
- 42) 石山順也『〔ドキュメント〕快進撃への軌跡 アサヒビールの挑戦』日本能率協会、1988年、p. 55
- 43) 前掲ポケット社史 p. 95
- 44) 泉谷直木「C I計画を通して企業文化を革新する」『C I計画ハンドブック』日本能率協会総合研究所、1986年、p. 11
- 45) 前掲ポケット社史 p. 105
- 46) 前掲泉谷「C I計画を通して企業文化を革新する」pp. 21-22
- 47) 1978年頃より京都の医療法人、十全会によるアサヒ株の買い占め騒ぎが表面化した。この問題は、医療法人のあり方も問われる社会問題として衆議院社会労働委員会や京都府議会でも論議され、1981年十全会がアサヒ株を手放すことで事態が収拾された。
- 48) 「蛙は熱湯の中に入れて飛び出すが、蛙を入れた湯を少しづつ温めると死んでしまう」という話。イソップ物語（狼が来たとき騒ぐ少年の話）を引用しても同様のことが言える。「危機的状態が継続すると、トップが危機を叫んでも社内が動かない。そんな時にこと、決まって本当のオオカミ（危機）が来る」ものである。（前掲拙稿「製品戦略の底流」日経流通新聞1992年9月10日）
- 49) コカ・コーラは、ペプシの追撃にあって1985年4月、米国で味を変更したが、消費者の反発をかって、わずか3か月後の7月に「コカ・コーラ・クラシック」という商標でオリジナルの味を復活させている。この海外での事例は、きわどい味の差を競うという意味で、ビール業界でも教訓として受け止められたはずである。こうした状況にあって、アサヒでも、当然社内では味の変更に根強い慎重論があったと思われる。コカ・コーラの事例については、M. Pendegrast, "For God, Country and Coca-Cola," Macmillan Publishing Company（邦訳『コカ・コーラ帝国の興亡』徳間書店、1993年）やトマス・オリヴァー著の邦訳『コカ・コーラの英断と誤算』早川書房、1986年などが詳しい。
- 50) 前掲拙稿「製品戦略の底流」日経流通新聞1992年9月15日
- 51) 大下英治『奇跡への挑戦』毎日新聞社、pp. 101-102
- 52) 前掲『アサヒビールの挑戦』p. 101-102
- 53) 前掲『アサヒビールの挑戦』p. 101
- 54) 「特集、全社品質管理（AQC）」アサヒビール社内報、1984年3月、p. 7
- 55) 前掲ポケット社史 p. 97
- 56) 前掲ポケット社史 p. 115
- 57) いすゞ自動車は1988年にデミング賞受賞挑戦を決め、TQCに取り組んだが、運動はノルマ化し「図表とグラフに千時間も費やすケースもあり、生産効率は著しく低下した」と言われる。その後、社長交代を経て、タブー視されていた「乗用車部門からの撤退」が1992年に決断され、社風が変わったとされている。〔「ニッポンの経営タブーを越えて-4」日本経済新聞1995年6月29日記事〕
- 58) 前掲『アサヒビールの挑戦』p. 99
- 59) 前掲『アサヒビールの挑戦』pp. 101
- 60) 前掲ポケット社史 p. 116
- 61) アサヒ広報部でのヒアリング
- 62) 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 ビジネス特集1988年新年号、p. 90
- 63) アサヒ広報部でのヒアリング
- 64) 前掲記事「なぜこの会社は“飛躍”したのか」p. 91にある中央研究所長、津村慶弘取締役（当時）の発言
- 65) 前掲ポケット社史 p. 115
- 66) 前掲ポケット社史 pp. 124-125
- 67) 産経新聞1988年5月22日記事
- 68) 前掲『奇跡への挑戦』p. 102
- 69) 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・物理的属性ではなく「希望」だという訳である。（前掲コトラー邦訳『マーケティング・マネジメント』p. 305）
- 70) 前掲ポケット社史 pp. 154-155
- 71) 前掲『奇跡への挑戦』pp. 103-104 なお、キリンでも同様の世代交代仮説が立てられている。実際に若い世代の支持率が低下しているという調査結果を得てラガーの見直しが始まったとされている。（前掲「ビール戦争 '89年夏の陣」p. 417
- 72) 前掲『奇跡への挑戦』p. 138
- 73) リーチン・クーラーの普及した地区の販売データは顧客が自分で選ぶブランドの結果を示すだけに市場全体の動向を測る一種のテストマーケティングになる。
- 74) 松井のこの発言はしばしば引用される。たとえば

- TQCの部課長研修会に参加した後の感想を社内報に寄稿した際に述べたとされる。(前掲ポケット社史 p. 97)
- 75) 原田一郎『マーケティング』産能大学(通信教育テキスト)、pp. 8-9
- 76) マッカーシーは、①顧客志向、②統合された会社の努力、③企業の目的としてはただ売上高をあげることもよりもむしろ利益、の3点をマーケティング・コンセプトの基本的要素として挙げている。前掲訳本『ベーシック・マーケティング』p. 19
- 77) 荒川祐吉『現代配給論』千倉書房、1960年、p. 34
- 78) P. J. Verdoorn, "Marketing from the Producer's Point of View," *Journal of Marketing*, Vol. 20 (January 1956), pp. 221-235 でフェアドーンはマーケティング・ミックスについて述べているが、ウィリアム・レイザー教授によると、「マーケティング・ミックスという言葉は最初に用いたのはJames Culliton 教授と Neil H. Borden 教授である。つまり、Culliton の著作 *The Management of Marketing Costs* (ハーバード・ビジネス・リサーチ部門、1948、p. 6) にまずこの言葉があらわれている。」(William Lazer, "Marketing Management: A System Perspective," John Wiley & Sons, Inc., New York 片岡一郎監訳『現代のマーケティング1』丸善、1974年、p. 21 の注10)
- 79) 前掲訳本『ベーシック・マーケティング』p. 65
- 80) ボーデンは、製品計画、売価決定、商標、販売経路、人的販売、広告、プロモーション、パッケージング(包装)、ディスプレイ、サービス提供、荷役、事実発見と分析の12項目をマーケティング・ミックスにあげているが、これらは広範囲にわたるマーケティング手段を並列的に述べているにすぎず、覚えにくく分かりにくい。Neil Borden, "The Concept of the Marketing Mix," *Journal of Advertising Research*, Vol. 4 (June 1964), pp. 2-7
- 81) 宇野政雄編著『マーケティングがわかる事典』日本実業出版社、1987年、p. 60
- 82) William Lazer, "The Distribution Mix-a system approach" in Eugene Kelley and William Lazer (eds.), *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints*, 3rd ed. (Richard D. Irwin, 1967), p. 528
片岡一郎・村田昭治・見瀬勝訳『マネジリアル・マーケティング』丸善、1969年
- 83) 前掲レイザー訳本『現代のマーケティング1』、P. 15
- 84) 前掲レイザー訳本『現代のマーケティング1』、P. 17
- 85) 前掲レイザー訳本『現代のマーケティング1』、P. 18
- 86) 産経新聞「6年かけ躍進の味つけ “ドライ戦争” 仕掛け人・アサヒビール松井さん」1988年5月22日記事など
- 87) 朝日新聞「築紫哲也の気になる No. 1」1988年7月21日記事
- 88) 泉谷直木「成熟社会における商品開発とCI」、水口健次監修『日本のマーケティング戦略ガイド&ケース100[戦略ケース]』日本経済新聞社、1993年、p. 65
- 89) 1986年1月22日付け日本経済新聞全面広告
- 90) 前掲『アサヒビールの挑戦』pp. 211-212
- 91) 泉谷直木「経営トップのリーダーシップと決断の重要性」信託研修会(1994年11月9日)講演記録、アサヒ社内資料、p. 23
- 92) 前掲『アサヒビールの挑戦』の第6章「新しい味をお客様にどう伝えていくか」(pp. 150-204)に詳しい事情が述べてある。
- 93) スーパードライが発売された1987年は、「シーマ現象」と騒がれた日産自動車の高級乗用車「シーマ」やトイレタリー業界の「形態革命」と言われた花王のコンパクト洗剤「アタック」などヒット商品が相次いで発表された年でもあり、そうした話題提供型の広報活動がマスコミに取り上げられ易い環境にあった。
- 94) 前掲泉谷講演記録、p. 23
- 95) 前掲泉谷講演記録、p. 23
- 96) ソルター・浅羽・国領「アサヒビール株式会社」ハーバード・ビジネススクール・ケーススタディ日本語版、1989年、p. 4
- 97) 酒屋の店頭に置かれている大型の商品冷蔵ケース。御用聞きをベースにした宅配では、銘柄を指定しないで「ビール1ダース頼む」というように顧客から注文があった場合、「キリン(ラガー)」など主要ブランドに有利だったと言われているが、大型のリーチインクーラーの普及と共に、店頭の商品ケースのゴールデンラインを占めるディスプレイやスキマティックな手法がビール業界でも取り入れられるようになった。
- 98) 前掲記事「なぜこの会社は“飛躍”したのか」p. 87 中にあるアサヒの藤沢常務(当時)の発言
- 99) 都内の酒販店の話として、「リーチイン・クーラーには、売れ筋だけに絞る。なぜなら、古くなったビールは売れないから」という話がある。「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』1988年12月号、p. 277
- 100) 前掲記事「なぜこの会社は“飛躍”したのか」p. 89にあるアサヒの瀬戸営業本部長(当時)の発言
- 101) こうした店頭試飲会は営業活動の一貫であり、百万人試飲キャンペーンなどのイベント型消費者キャンペーンとは異なる。

- 102) 前掲アサヒ社史『Asahi 100』p. 70
- 103) 前掲記事「なぜこの会社は“飛躍”したのか」p. 93の中にある樋口社長(当時)の発言
- 104) 前掲泉谷講演記録、pp. 12-13
- 105) 前掲ポケット社史 p. 139
- 106) 前掲泉谷講演記録、p. 22
- 107) 前掲『ビール戦争の舞台裏』pp. 81-84
- 108) 「特集キリンビール」日経ビジネス誌1989年6月19日号、p. 17
- 109) コク・ケレビールは電通の広告だが、スーパードライの広告は博報堂が担当している。
- 110) 前掲『アサヒビールの挑戦』p. 196
- 111) 前掲『アサヒビールの挑戦』pp. 197-200
- 112) たとえば、1978年当時、「サントリーはドライ製造のための酵母、低温発酵技術の蓄積に欠けており、高発酵ビールを作ると、味わいが薄くなるという難点があった」と言われている。前掲記事『プレジデント』1988年12月号、p. 281
- 113) 前掲記事『プレジデント』1988年12月号、p. 279
- 114) 前掲『ビール戦争の舞台裏』p. 87
- 115) 前掲記事『プレジデント』1988年12月号、p. 279
- 116) 前掲記事『プレジデント』1988年12月号、p. 281
- 117) 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。」前掲記事『プレジデント』1988年12月号、p. 295
- 118) サントリーは、1986年に発表した「モルツ」が好評だったことからスーパードライが発表された1987年には主力の生ビールの味を飲みやすいビールから旨いビールに方向転換していた。したがって、中田常務(当時)は「他社に追随する商品ではなく、今年(1987年)は好調なモルツで勝負すればいい」と主張したそうである。すなわち、「味わい路線」という既定の路線を変更したくないというのが同社のトップ・マネジメントの考え方だったと言われる。このため、サントリーは、アサヒと同じ特約店を持っているために非常に早くからスーパードライの動向を察知していたのにもかかわらず、ドライビールの発売に二の足を踏んでいたと言われている。(前掲記事『プレジデント』1988年12月号、p. 281) 結局、佐治社長(当時)の「面子より商売や」という

鶴の一声でドライビール市場進出が決定されたと言われる。(同上)しかし、この決定のプロセスで「数えきれないほどの議論」が重ねられたということ自体、「主ブランドを守る」という既定路線が市場動向の見通しを左右したのではないかと筆者は推論している。

- 119) 前掲日経ビジネス記事「特集、キリンビール」p. 17
- 120) まず、マス広告に支出された広告宣伝費と流通業者に支払われた販売奨励金を公表された財務データから読み取することは困難だからである。筆者は日経広告研究所が毎年集計している資料「有力企業の広告宣伝費」から広告宣伝費と販売促進費を取り出して比較してみたが、これらのデータの基礎となっている NEEDS 日経財務データは各社が大蔵省に提出している有価証券報告書をベースにしており、広告宣伝費は財務諸表の「販売費・一般管理費の明細」に記載されている広告宣伝費を使っている。しかし、この数字が必ずしも直接消費者向けに実施された広告宣伝の費用を示している訳ではない。
また、日経広告研究所によると、販売促進費は「販売手数料」と「拡販費・その他販売費」の合計金額であり、必ずしも流通経路の販売店向けに支払われた販売奨励金を示している訳ではない。ビールメーカーによると、販売促進費の中には、ポスター・POP(購買時点広告)・立て看板の費用やキャンペーン費用も含まれており、ビール業界のような酒類の業界では、料飲店視察費用という名目で特約店に対する接待費用のようなものも販売促進費の中に含むようである。
さらに販売奨励金の定義自体が難しく、数量と総額の関係はインセンティブ体系をはっきりしなければ総額だけで流通経路に銘柄別にどれだけ奨励金が使われたかは分からない訳で業界内部でも競合他社がどれだけ販売奨励金を支払っているかは分からないと言われている。
- 121) 前掲記事『プレジデント』1988年12月号、p. 287
- 122) 前掲記事『プレジデント』1988年12月号、p. 289
- 123) 前掲記事『プレジデント』1988年12月号、p. 285
- 124) 前掲レイザー訳本『現代のマーケティング1』、p. 18

参 考 資 料 1

スーパードライ発売以前の主な新製品

西暦	昭和	キ リ ン	サ ッ ポ ロ	ア サ ヒ	サ ン ト リ ー
1967	42		エビスビール		
1976	51	マインブロイ			メルツェン
1980	55	キリンライト (キリンライトビール)			
1984	59			Be	ビーハイ バナシェ ペンギンズパー
1985	60		アガサ ネクストワン	ラストマイルド	

1986年以降の新製品

西暦	昭和	キ リ ン	サ ッ ポ ロ	ア サ ヒ	サ ン ト リ ー
1986	61	エクスポート	クオリティー アワーズ (九州限定)	アサヒ生ビール (リニューアル)	モルツ
1987	62	キリンクラシック昭和 (期間限定) キリンクラシック大正 (期間限定) ハートランド ハートランドアルト	エーデルピルス	スーパードライ 100%モルト	
1988	63	キリンクラシック明治 (期間限定) ファインモルト キリンドライ ハーフ&ハーフ	冬物語 (期間限定) サッポロドライ オンザロック モルト100		サントリーードライ ドライ 5.5
1989	平成 1	ファインピルスナー クル (首都圏限定) モルトドライ ファインドラフト	白夜物語(北海道限定) クールドライ ハーディ エクストラドライ (リニューアル)	スーパーイースト	冴
1990	2	一番搾り マイルドラガー	北海道		ジース (期間・首都圏限定) ビアヌーボー (期間限定) 純生(復活)
1991	3	キリンプレミアム 秋味 (期間限定)	吟仕込 クラシック (期間限定で全国展 開)	Z ほろにが スーパープレミアム	ビア吟生 ビアヌーボー1991夏 (期間限定) ビアヌーボー1991秋冬 醸造 (期間限定)

瀧川綾子『ビール戦争の舞台裏』晩聲社、p. 89より

参 考 資 料 2

発売中止になった主な新製品の宣伝コピー

	製 品 名	宣伝文句・製品のアピール点
キ リ ン	キリンドライ	新醸造で狙ったしまり感とコク。品質で勝負します。
	クール	エクストラ・スムーズ さわやかなのどごし
	クールドライ	フルーティーな香り
サ ッ ポ ロ	サッポロドライ	のどごしが爽快で香味のバランスがほどよくとれたさっぱりした後味です。 これ以上ない。
	エクストラドライ	サッポロがつくるとドライもこうなる。もっとドライ。もっとうまい。(「サッポロ ドライ」に名称変更する前に予定されていたキャッチフレーズ)
	ハーディ	今日のユーザーのニーズに合った、飲み口シャープで後味クリアなのどごしと確かな 味わいを持つ、キレと味わいを兼ね備えたビール
ア サ ヒ	モルト100	日本人の繊細な味覚にマッチした麦芽100%
	スーパーイースト	日本人の味覚の高度化に応えたグルメのビール
サ ン ト リ ー	サントリードライ	キレがあって疾風ののどごしで泡が非常にクリーミー。味には自信があります。
	ドライ5.5	ドライの限界を超えた。
	冴	冴えわたるのどごし、冴えわたるうまさ。

『ビール戦争の舞台裏』p. 107 より