

キリン・サントリー統合のマーケティング戦略

チェ・サンチョル

流通科学大学商学部 教授 崔 相 鐵

東京都議員選挙で、連立与党が惨敗した翌日の7月13日(月)、日本経済新聞のトップ記事は、食品メーカー1位のキリン・ホールディングス(以下、キリン)と同2位のサントリー・ホールディングス(以下、サントリー)の経営統合に関する特集であった。

東京と大阪の温度が35度まで上がったこの日、ビアガーデンでは、仕事を終えた会社員たちがビールグラスを傾けながら、自民党政治の終焉と今後の日本社会の行方について語り合っていたに違いない。そして、都心の真夏の夜空を彩る高層ビルのデジタル看板から、絶えず流れていく両社統合のニュースを見て、思わず自身が飲んでいるビールの銘柄を確認しただろう。

今回の両社統合が実現された際には、8月31日の衆議院選挙で歴史的敗北を喫した自民党政権と同じく、日本ビール市場でのアサヒビール(以下、アサヒ)の長期政権も終止符が打たれることになる。そのインパクトは、マーケティング的視点からいえば、自民党政権の終焉と民主党政権の誕生に負けないほど大きいと言わざるを得ない。

両社統合の背景としての環境要因

キリン・サントリー連合が誕生すると、世界第5位のメジャー企業となる。国内の清涼飲料市場でもコココーラに匹敵する。ビール類全体の市場シェア(2009年前半期基準)でも50.2%(キリン37.5%、サントリー12.7%)になり、アサヒの36.9%を上回る。

これまで、両社はビールだけでなく、ワインや清涼飲料などの分野で熾烈な競争関係にあった。当然、現場の戸惑いは大きくなる。実際に統治構造と企業文化面であまりにも大きな差がある。キリンは、三菱グループの中核企業で上場会社。半面サントリーは非上場企業として同族会社。本社もそれぞれ東京と大阪で異なる。キリンが合理的な社風をもっている堅実な企業である半面、サントリーは「やってみなはれ」の自由奔放な会社である。まるで水と油のような両社が、どうして統合の糸口を見つけられたのだろうか。

それについては、食品業界を取り巻く厳しい環境要因を取り上げるほかはない。まずは、少子化傾向と高齢化傾向、そして若者のアルコール敬遠風潮などの経済社会的要因がある。次は、縮小する国内市場とは違って市場のパイが増え続けているアジア・オセアニアの有望性というグローバル要因もある。要するに国内市場が縮小する中で、巨大な新興市場に走らないとダメだということである。ただしキリンやサントリーが単独で進出しても、既進出したグローバル企業との熾烈な競争が待ち受けているがゆえに、両社が力を合わせて戦に臨む他はない。このような内外環境要因が、同じ慶応大学の同級生である佐治信忠サントリー社長と加藤壹康キリン社長が統合交渉の場に臨んだというのが、その間の各マスコミや業界紙の基本的な論調である。

しかし、どうしても疑問が残る。なぜビール業界最大手のアサヒは、今回の統合劇の主役にならなかったのか。またなぜ同じ関西出身のサントリーとアサヒ間の統合は考えられなかったのか。本稿では両社統合の別の理由について、筆者の勝手な推測を交えて述べることにしたい。

ビール市場を巡るマーケティング三国志

ビール市場でアサヒ政権以前のビール業界の覇者は、50年近くビール市場のトップに君臨したキリンであった。ビール業界の歴史的展開過程を振り返ると、日本のビール市場は、元々「大日本麦酒」の天下であった。しかし、通産省によって1949年に2社分割された結果、西日本を本拠地とする朝日麦酒(現、アサヒ)と関東を中心とする日本麦酒(現、サッポロ)が誕生する。分割当時

の市場シェアは、日本麦酒 33.5%、朝日麦酒 33.3%、麒麟麦酒（現、キリン）33.2%でほぼ同じであった。

しかし、キリンは従前のビール市場の競争ルールを変える戦略を実施するがゆえに、劇的にシェアを増やしていく。当時ビールは高級な酒で高級レストランや料亭などの業務用市場で売れており、この流通経路は大日本麦酒によって掌握されていた。それに対して、キリンは需要がな

かった家庭用市場を狙う戦略を実施し、これが大いに功を奏した。高度成長期到来による所得急増を追い風に家庭用の新流通経路を開拓することで飛躍の転機を掴み、1976 年に「ラガー」だけで63.8%の圧倒的な市場地位を構築する。

その半面、アサヒは旧態依然な営業戦略を固守したがゆえに1985 年のシェアは9.6%で、市場からの退場命令を受けていた。会社存亡の危機に直面したアサヒは、急遽、住友銀行副頭取の樋口廣太郎を社長として迎え入れる。樋口は「前例が無い。だからやる！」というスローガンの下で、アサヒの大々的な改革に着手する。そして前例のない「ビールの味を変える」プロジェクトの下で、「コク」と「キレ」を両立させる新商品、「スーパードライ」を世に出すことになる。ラガーが典型的であるが、当時までビール市場ではコクと苦味を特長とするものしかなかった。スーパードライは、ターゲットとして若者市場を定め、コンビニや自販機を中心に新たな流通経路を築き上げた。市場競争のルールを変えてしまったからこそ、大成功の契機を掴むことができた。

アサヒ・スーパードライ大躍進は、キリン・ラガー衰退を意味する。1998 年に45 年間守ってきたラガーのトップ地位を奪ったスーパードライは以後20 年間連続1 億箱以上を販売するトップ地位を不動のものにした。キリンは、発泡酒発売、さらに最近では第3 ビール発売まで数々の手段を講じてみたが、アサヒの牙城を崩せなかった。そこから出した結論が、「キリンだけではアサヒ打倒は無理。だったら、同様にアサヒに翻弄されたサントリーと手を結ぶことで逆転劇を演出しよう」というシナリオが描かれたと筆者は推測する。

実際にサントリーもアサヒに耐えられない程の屈辱を味わってきた。サントリーは主力商品のウィスキー市場の拡大が振るわない状況で1963 年にビール市場に参戦するが、ビール市場では苦戦が続いた。累積赤字1,000 億円超という噂が出回るほどサントリーのビール事業は社内では問題児であった。当然、撤退すべきだという主張が社内にあった。しかし、ビール販売に全力投球してきた佐治は、ビール事業撤退は全く眼中になかった。

アサヒとサントリーのビール主戦場は関西地域。佐治としても同地域出身のアサヒの大躍進に相当なストレスを感じたのではないだろうか。佐治は赤字を気にせず「スーパードライに負けないビールを作れ」と開発部門を叱咤激励する。幸い2003 年にモルツの高級版プレミアムモルツを生産後ブームが到来し、2008 年度12 月期に46 年ぶりに黒字を達成する。ビール系全体のシェアも12.4%になり、万年最下位の指定席から卒業できた。

しかし、佐治は決して3 位では満足できず、ビール市場全体を四等分した際の25%こそが最小限の納得ラインと見なす。宿敵アサヒのシェアは依然揺るぎないもので、そう簡単に乗り越えない壁と見なされたはずだ。佐治が、相思相愛の加藤に企業間結婚のための求愛をし、そこで応じた加藤の決断で両社統合は合意された。キリンとサントリーが統合という新たな市場競争のルールを変える戦略に挑んだのである。



市場競争ルールを変えることこそが最高のマーケティング

既述したように、ビール市場における相対的弱者だった麒麟が市場競争ルール作りに成功し、ラガーの大進撃を演じた。瀕死のアサヒも市場競争ルールを変えることで、麒麟を絶望の淵に追い込んだ。今回は、アサヒに長らく辛酸をなめてきた麒麟とサントリーが両社統合という離れ業を駆使し市場競争ルールを変えようとしている。

市場環境の変化に受動的に対応するのではなく、市場競争のルールを変えることこそが最高のマーケティング戦略。このことを、日本のビール市場における三国志の歴史がわれわれに教えてくれる。今後、麒麟・サントリー統合で蚊屋の外に置かれたアサヒの反撃、そして三国志の主役どころか不名誉にも第4位に転落したサッポロの新たなチャレンジが始まるだろう。

この原稿は在日韓国商工会議所が発刊する会報「架け橋」135号（2009.11.25発刊）に掲載されたもので、発刊元並びに寄稿者の承諾のもと掲載させて頂いている。