



慶應義塾大学ビジネス・スクール

アサヒビール株式会社-1992年

1992年初め、アサヒビールは、エクイティ証券の償還を念頭に入れながら、今後の 10 資金調達をどのように進めていくのかを検討していた。

アサヒビールの再建とスーパードライの誕生

アサヒビールは、1960年に約30%のシェアをもっていたが、その後は、シェアを落とし、1981年にはシェアが10%台になってしまっていた。この間、1970年代後半からは、 15 京都の医療法人である十全会グループに株式を買い占められ、1981年には発行済株式総数の約32%に達した。しかし、1981年10月になって、厚生省と京都府が「十全会精神科京都双岡病院」と「十全会」に対して、買い占め株を段階的に手放すことを勧告した。この放出株式を、住友銀行の斡旋で、旭化成が約10%を、その他株式を白水会のメンバー会社を中心に肩代わりした。 20

この買い占め問題に決着をつけた後、1982年に住友銀行は、東洋工業に派遣されて同社の再建に努めた経験をもつ村井勉副頭取を、アサヒビールの社長として送り込んだ。就任後直ちに、村井社長はC IやT Q Cを導入するためのチームを発足させた。そして、 25 1985年には、C Iを導入した。1986年には、村井社長は、住友銀行に要請して、樋口廣太郎副頭取を社長として招いた。

ところで、これより先、1983年頃から消費者の間で焼酎ブームが見られ、各種の新しいブランドの焼酎が発売された。そして、焼酎の売上高は、その後3年間にわたって大幅な伸びを示した。このような状況のなかで、1986年に、アサヒビールは、新製品のアサヒ生ビールを「コクがあるのにキレがある」とのキャッチフレーズで発売した。この生ビールは消費者の受けがよく、アサヒビールは、マーケットシェアを9.6%から11.0%にまで高めた。そこで、アサヒビールは、1987年3月に、次の新製品の「スーパードライ」を発売した。「スーパードライ」は発売初年度で13.5百万ケースの売上を記録した。しかし、当初他社の対応は遅れ、アサヒビールはシェアを高めた。やがて、他社もスーパードライに対抗して、新製品を多種類発売した。ところが、スーパードライの勢いは止まらず、 30 1988年初めには、キリンビールもドライビールを発売して、いわゆるドライ戦争となった。しかし、他社はドライ市場への参入の出遅れを取り戻せず、アサヒビールはさらにシェア 35

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクールの教授鈴木貞彦が、同スクールでのクラス討議のために、公表資料をもとに作成したものである。ケースは経営の巧拙を例示するためのものではない。（1992年10月作成）