

「もう無益なシェア争いはしない」

縮小する市場規模、クラフトビールブーム、海外メーカーの日本上陸。今、ビール市場は変革期を迎えています。これから日系大手2社がどう戦うのかは、左党ならずとも気になるところでしよう。そんな業界の過渡期に、史上初めてとなるキリンとアサヒによるトップ対談が実現しました。日本のビール市場の未来について、じっくりと語り合った濃密な90分間をお届けします。（構成／「週刊ダイヤモンド」編集部 泉秀一）

キリン×アサヒ 史上初の社長対談



キリンビール社長 布施 孝之 × アサヒビール社長 小路 明善

小路明善アサヒビール社長（以下、小路） いやあ、今までなかったんじゃないですか、こんな対談。ビール業界が厳しい状況だから実現したんでしょうね。人口減少、少子高齢化、そして若者のお酒離れ……。こういう環境を考慮すれば残念なことですが、私はこのビール類市場のマイナストrendが大きく変わることはないと思います。

ビール類市場が過去一番大きかったのは1994年で、714万キロリットル（課税出荷量ベース）あったんですね。それが2014年には541万キロリットルになっている。25%減少しているのです。これはビール大手1社分の販売量が20年間でなくなってしまうことを意味しています。大変なことですが、布施孝之キリンビール社長（以下、布施） そうですよ。あらためて考えるとものすごい規模です。15年は業界全体で新商品をたくさん出しました。ブラインドの派生商品や季節商品が多く、その数は14年の49アイテムに対し、15年は約80アイテムに上ります。それでも市場は伸びない。消費者の需要を喚起できていないということですね。小路 これまでわれわれは4社で激しいシェア争いをしてきました。

した。しかし、ここまで市場が小さくなると、シェア争いという個社の戦略ではなく、どうすれば市場全体が伸びるかを真剣に考えないと共倒れになりかねません。布施 うん。シェア争いではもう飯が食えませんよね。市場が縮小している中で、行き過ぎた水準の販促費を掛けてシェアを取りにくい。こうなると利益が目減りして、縮小均衡パターンになって誰も幸せになりません。私は業界が苦しんでいる原因の一つに、われわれメーカーの商品開発があると思います。これまでの商品開発というのは、目先のシェアを気にして短期的になりがちなのが多かった。メーカー都合の商品開発になっていた部分があると思うんです。若者の酒離れといわれて久しいですが、われわれは20代・30代の心に刺さるような商品を生み出せてきたでしょうか。反省する必要があると思いますね。小路 反省はあります。しかし、そういう意味では、キリンさんが15年に代官山にクラフトビール専門の飲食店である「スプリングバレー」を開いたときは、小さいクラフトビール市場のマーケットを大きくしようといち早く果敢に挑戦されていて、競合会社ながらすごいと思いました。

（笑）。小路 でも、価格ではなく、こういった商品の「価値」をめぐる競争するのが業界の本来あるべき姿だと思います。決して談合するわけではありませんが、シェア競争から脱し価値競争に移行することで適正な利益を得る。それを原資に再投資する。思い切って海外に打って出てもいい。この好循環が生まれば、世界の3分の1のシェアを持ち、15年に日本に上陸したあの企業（ベルギーのアンハイザー・ブッシュ・インペブ）との戦いも決して怖くはありません。布施 じゃあ、どうやって利益を得るのか。そこで重要なのが、これは小路さんがよく言われていることですが、競争分野と非競争分野を分けることです。小路 うんうん。いわゆる「競争と協調」ですね。

布施 はい。私は以前、小岩井乳業にいたのですが、乳業界では低い利益率を改善すべく、競合会社同士が物流の共同配送や製造の受委託を共存共栄でやっただけです。そのかいあって、業界で1%だった利益率は2〜3%程度まで改善されました。こういう考え方はビール業界でも必要だと思うんですね。

小路 ビールでは11年からうちとキリンさんとで東京で共同物流をやっています。15年からはサッポロさんも加わりました。これだけで、各メーカーは年間で数千万円のコストダウンに成功しています。

こういった協調はトップダウンでやるしかありません。私も布施さんも「種」はたくさん持ち合わせていますが、一歩間違えうとカルテルになりかねませんから十分検証する必要があること。今の段階では具体的なことは言えないと思いますけど。

布施 今、スプリングバレーのようなクラフトビールの店に行くと、お客さまは本当に楽しそうにビールを飲んでおられるんです。これが原点だと思います。シェア競争という負の遺産が業界を短期的な発想中心にし、市場が過当競争に陥りレッドオーシャン化した。もっと中長期的な発想で、ビール業界を魅力的にしていきたいですね。小路 私もそう思います。だからこそ、トップが声を上げる必要がある。実際に「取ったら取られた」という競争をしている営業現場にまで「シェアではなく価値なんだ」と浸透させないといけません。

二人 業界を魅力的な市場にすべく、頑張ります。ありがとうございます。●おことわり 「あき丸ワイン漫遊録」と「居酒屋の流儀」は紙面の都合上、休載させていただきました。

酒銘の由来

⑤ 菊姫



菊姫が位置するのは、霊峰白山の麓。白山連峰の雪解け水が手取川となって流れ出る扇状地の扇頂点にあります。この連峰からの滴りを集めて醸し出す、芳醇な美酒が古来より「加賀のす。

白山宮の祭神は 菊理媛

世界に冠たる日本酒

その百十八●海の幸には海の酒、山の幸には山の酒

美味しい日本酒はお酒単独で味わっても美味しいものですが、日本酒と料理がぴったりと合ったとき、お酒も料理も旨さがぐーんとアップしたという体験をしたことはありませんか。では相性のいい組み合わせに公式はあるのでしょうか。郷土料理とその土地の酒は、同じ気候風土で生まれたものだけに相性がいいのは当然かも知れません。でも

料理との相性で評価を 魅力を引き出す酒選び

地域が異なっている、風土が似ていると、料理と酒が互いの魅力を引き立て合うことが多いようです。そしてたどりついた法則は、山の料理には山の酒、海の料理には海の酒が合うということです。

新鮮な魚介が身近にある海

そのせいか、漁港の近くや沿岸部の地域で造られる日本酒は、酸が少なく淡麗で、さ

っぱりとした傾向にあるように思います。お酒だけで飲むことや物足りなさを感じることもありますが、お酒が出過ぎず、魚介の持ち味を生かすタイプが目白押しなのです。

山の料理には里山の酒

対して、山沿いの地域や内陸部では、畜産が盛んであったり、狩猟肉に親しんで来た

楽など、山の料理と相性が良いのです。

そんな山沿いの地域の酒は、たっぷり旨味がありながら、透明性のある酸で切れはつきり。鹿などジビエ料理や、味噌味の料理など、濃厚な味わいに負けない重量感があり、クリアな酸が肉の脂や料理の甘味を洗い流すので、もたもたと口に残ることもなく、爽快です。

なお、蔵元によっては、大吟醸や純米大吟醸などの高級酒に関しては、全国を意識して造っているために、産地特性が薄れている場合もあって、海の酒、山の酒という分類が当てはまらない場合もあります。地元でも愛飲されている純米酒などでは、この公式はほぼ当てはまるので、ぜひ、お試しあれ。

（ちくま新書より）