

# Working Paper

serie Management N° 004



## Le marché de la bière au Japon

par Lola-Gabrielle Lago

2008

# SOMMAIRE

<b>Introduction</b>	03
<b>Première partie : <i>Le marché de la bière au Japon</i></b>	04
I) Historique	
II) Fabrication	
III) Un marché segmenté	
IV) Le consommateur japonais	
V) Marketing	
VI) Prix	
VII) Distribution	
<b>Deuxième partie : <i>Un marché dirigé par 4 géants</i></b>	09
I) Sapporo Breweries Ltd	
II) Suntory Ltd	
III) Asahi Breweries Ltd	
IV) Kirin Brewery co. Ltd	
V) La Super Dry	

# INTRODUCTION

Depuis près de 10 ans, des sociétés occidentales souhaitent pénétrer le marché japonais, marché à fort potentiel : même si le Japon est un petit pays par la taille (contrairement à son voisin chinois), sa population consomme beaucoup et vite.

Toutefois, le marché japonais est difficile à conquérir et demande une étude approfondie avant toute action d'implantation. De grands groupes internationaux ont dû renoncer en raison d'une mauvaise évaluation de la situation (Carrefour, Sephora, ...). Il s'agit d'un marché où les sociétés étrangères sont obligées de travailler avec un collaborateur japonais afin de pouvoir être présent dans les foyers japonais. Cela concerne également le marché de la bière. En effet, les japonais sont d'important consommateur de bière, mais le marché japonais est tenu d'une main de fer par quatre grandes sociétés qui se partagent le gâteau. Mais aujourd'hui le marché est saturé.

Dans une première partie, nous étudierons le marché de la bière au Japon, son historique et ses spécificités. Dans une seconde partie nous verrons quelles sont les sociétés qui règnent en maître sur ce marché ; et nous reviendrons sur un événement qui a modifié la donne au Japon, la guerre de la Dry.

# PREMIÈRE PARTIE

## LE MARCHÉ DE LA BIÈRE AU JAPON

La bière est un produit aux multiples possibilités qui a su se faire une place de choix sur le marché japonais des boissons alcoolisées. Il s'agit d'un produit fabriqué de manière traditionnelle, qui propose une large gamme de produit, de plus ses produits ne cesse d'être plébiscité par la population.

### **Historique**

La bière est apparue au Japon en 1853. Un médecin, de l'époque d'Edo, eu l'idée de tester une nouvelle forme de fermentation grâce à une description faite dans un livre sur le brassage de la bière en Allemagne.

Par la suite, c'est Shozaburo Shibuya, qui le premier fabriqua et commercialisa la bière en 1872. Jusqu'à la guerre Sino-japonaise, la population connaissait peu ce breuvage, qui était principalement consommé par les soldats japonais.

Au début de la seconde guerre mondiale, le marché était dominé par deux compagnies : Dai Nippon Breweries (qui occupait respectivement la deuxième et la troisième place du marché) et Kirin.

En 1945, les forces américaines ordonnant la dissolution des zaibatsu, la société Dai Nippon Breweries se scinda en deux sociétés : Asahi Breweries et Sapporo Breweries, qui restèrent leader sur le marché, avec respectivement 38.6% et 36.1% de part de marché. Kirin étant en troisième position avec 25.3%.

Si, par la suite, le marché de la bière n'est cessé de croître, c'est en partie grâce à la société Kirin qui, après la guerre, a mis en place un véritable empire, jusqu'à devenir leader sur le marché (en 1987, Kirin détenait 57% de part de marché, Asahi, 12,9%).

En 1987, la bière est la boisson préférée des japonais. Elle représente 67% du marché des boissons alcoolisées au Japon, devant le saké.

Entre 1965 et 1987, la consommation de bière par personne est passée de 20,2 litres à 43,8 litres, alors que la consommation de boissons alcoolisées du pays passée de 36,5 litres à 65,3 litres. Le pays était à l'époque le quatrième plus gros marché de bière dans le monde, avec une consommation annuelle d'environ 500 millions de kilolitres.

## **Fabrication**

La production de bière au Japon est aujourd'hui très contrôlée, notamment par l'Etat à travers un système de licence, qui rend l'entrée de nouveaux producteurs sur le marché japonais très difficile.

La législation japonaise prévoit que les boissons fermentées doivent être obtenues grâce à la fermentation de malt, de houblon et d'eau.

La bière japonaise est composée de riz, de blé, d'amidon et de saccharine, le tout étant mélangé à de grande quantité de malt. Les producteurs importent leur matière première à l'état brut depuis l'Europe, l'Amérique du Nord ou encore l'Australie ; la levure étant fabriquée par les producteurs eux-mêmes.

La production et la vente de bière sont fortement influencées par les saisons, 35% des ventes se font entre juin et août. Le marché est très concurrentiel et les entreprises investissent de plus en plus en recherche et développement afin de fabriquer « la bière qui fera la différence », il s'agit pour ces entreprises de mettre en place une stratégie de différenciation.

## **Un marché segmenté**

Le marché de la bière se segmente entre les bières « blonde » (lager) et les bières « pression » (draft). Au Japon, on explique cette distinction du fait que : les bières blondes sont pasteurisées par un système de chaleur et qu'elles fermentent plus longuement. En revanche, les bières pressions sont fabriquées par un système de microfiltration, et ne sont pas pasteurisées. Les bières draft représentaient 9% du marché de la bière en 1974 (contre 91% pour les bières blondes), en 1980, elles représentaient 20% du marché. Une augmentation significative, la draft reste alors un segment peut exploité par les producteurs.

La société Kirin a régné en maître sur le marché de la bière blonde, durant 40 ans grâce à ce seul produit, ses 4 principaux concurrents se partageant le marché de la bière pression. Aujourd'hui de nouvelles bières apparaissent et Kirin doit faire face à Asahi qui n'a cessé depuis 1987 d'augmenter ses parts de marché (voir partie 2, III).

Les bières étrangères ne représentent que 3% du marché. Elles sont souvent distribuées par des marques japonaises pour pouvoir pénétrer le marché. Par exemple la bière américaine Budweiser est vendue sous la marque Suntory, Heineken est représentée par Kirin, ...

## **Le consommateur japonais**

D'après une étude réalisée par Asahi, les japonais boivent régulièrement l'équivalent de 8 bouteilles de bière, soit 663 ml, par semaine.

Les plus gros consommateurs représentent 15% de la population consommatrice de bières. Les consommateurs moyens représentent eux aussi 15%, avec plus de 3 grosses bouteilles par semaine. Et enfin les petits consommateurs, 70%, avec 3 bouteilles par semaines. Seulement 10% de la population japonaise adulte n'en consomme pas.

Toutefois, depuis les années 80, les japonaises ont, elles aussi, commencer à boire de la bière. Elles ont tendance à être plus consciencieuses que les hommes et à faire plus attention à leur santé. Afin de répondre aux besoins de cette nouvelle clientèle, Kirin lance la bière light, avec une teneur en alcool moins importante.

Le packaging est plus attractif et plus simple pour le distinguer des autres produits de la marque. Il sera suivi par tous ces concurrents, chacun voulant séduire les nouvelles venues.

Les japonais, de manière générale, considèrent que la bière est une boisson idéale pour se détendre et passer un bon moment, alors que le vin est envisagé davantage comme une boisson plus formelle.

## **Marketing**

Dans un marché fortement concurrentiel, la publicité est le meilleur moyen de se distinguer de ses concurrents, surtout au Japon où tous les moyens sont bons pour attirer le client. En effet, contrairement en France, où la loi Evin interdit les publicités télévisées pour les boissons alcoolisées, les sociétés japonaise n'hésitent à dépenser des sommes importantes en publicité pour mettre le produit sur le devant de la scène, grâce à des panneaux géant, la participation de célébrités japonaises ou étrangères, des panneaux lumineux attirant le chaland...

Concernant la bière, entre 1984 et 1986, on parle d'une guerre du packaging. Le produit doit être le plus visible possible et avoir un maximum de chance d'être acheté par le consommateur. Certaines marques n'hésitent pas à faire de leur produit un gadget en passant par un packaging original, comme le Pingouin de Suntory.

## **Le prix**

Comme partout ailleurs, le gouvernement japonais impose une taxe sur les boissons alcoolisées.

Cependant, la bière reste la boisson alcoolisée la plus taxée. En effet, l'Agence Nationale des Taxes impose sur cette dernière une taxe de 46,9%. Lorsque l'on compare avec les autres boissons on constate en effet que, le whisky est taxé à hauteur de 36,3%, et le saké de 17 à 20%. Sur une bouteille de bière vendue 300 yens, l'Etat prélève 140,7 yens. Lorsque le prix de la bière augmente de 1 yen, l'Etat réalise un bénéfice de 4 billions de yens.

## **Distribution**

Au Japon, 30% des ventes de bières sont effectuées dans les bars et les restaurants. La consommation de bière se fait généralement après le dîner, au alentour de 18h ou après une activité sportive. Les fabricants tentent de faire comprendre aux consommateurs que la bière est une boisson naturelle, car aucune substance artificielle n'est ajoutée.

Les revendeurs de bières et autres distributeurs sont mandatés par le gouvernement, qui limite ainsi le nombre d'entrée de nouvelles licences sur le marché.

Afin qu'une marque puisse voir son produit dans un maximum de région au Japon, elle se doit d'entretenir de bons rapports avec les fournisseurs et les distributeurs de bars et de restaurants. En effet, ces derniers se basent sur la popularité d'une marque pour la vendre. De ce fait, les sociétés productrices de bières déploient d'importants moyens de communication afin de faire connaître leur marque auprès du plus grand nombre à travers tout le pays et ainsi la rendre facilement identifiable.

Le système de distribution est très complexe au Japon, de ce fait pénétrer le marché reste très difficile : maîtriser la distribution est la clé d'une implantation réussit.

Ce marché reste difficile d'accès pour les entreprises étrangères mais aussi pour les sociétés japonaises souhaitant lancer leur propre marque. Cela est dû au fait que la bière reste le domaine de prédilection de 4 géants : Sapporo Breweries Ltd, Suntory Ltd, Asahi Breweries Ltd et Kirin Brewery Co. Ltd.

## DEUXIÈME PARTIE

---

### UN MARCHÉ DIRIGÉ PAR QUATRE GÉANTS

Comme nous avons pu le voir précédemment, le marché de la bière au Japon est un marché très concurrentiel. Depuis 1945, il est dirigé par un oligopole composé de 4 sociétés : Sapporo Breweries Ltd, Suntory Ltd, Asahi Breweries Ltd et Kirin Brewery Co. Ltd.

En effet, dans les années 80, ces 4 grandes sociétés ont proposé près de 68 nouveaux produits et packaging. Cela a eu pour conséquence d'augmenter le volume de consommation de bière au Japon de 7,5%.

Elles réalisent à elles seules 99% du total des ventes en volumes de bières.

#### **Sapporo Breweries Ltd**

Sapporo fut créée en 1949, après la scission de l'entreprise Dai Nippon Breweries. Elle a été le premier acteur du marché. Au fil du temps, la compagnie a perdu des parts de marché. En 1987, Sapporo était le second plus gros producteur de bière au Japon, avec 20% de part de marché. La société dominait le marché des bières pressions avec 40% de parts de marché.

La société a par la suite diversifié sa production, en plus de la bière elle produit des boissons plus douces, du vin, et importe des liqueurs étrangères. Cependant la bière reste son produit le plus vendu, avec 94% des ventes de la compagnie en volume en 1987.

Après le lancement de la Super Dry par Asahi (voir V), Sapporo est resté 4<sup>ème</sup> sur le marché, mais aujourd'hui la société entend bien revenir sur le devant de la scène. En effet, elle lance en 2003, la troisième génération de bière au Japon : la Sapporo Draft One.

Il s'agit d'une bière faiblement alcoolisée et dont le prix est inférieur à celui de la bière classique et du happoshu.

La Sapporo Draft One réalise un total de vente de 230 million de litre, durant sa première année. Cette bière cible en priorité les jeunes générations, les hommes et les femmes âgées entre 20 et 30 ans. Ces derniers jugeant cette boisson comme différentes, avec un prix et une qualité toute à fait abordable.

## **Suntory Ltd**

Suntory a été fondé en 1899. Elle était le plus important producteur de whisky de tout le Japon et un grand importateur de Scotch, de bourbons, de cognacs, de vins, de liqueurs, de bières, ... Cette société fut l'acteur dominant du marché du whisky. En 1986, il a réalisé un chiffre d'affaire de 625.843 millions de yens et il détenait 63% de parts de marché du whisky au Japon.

En 1960, la société porte une attention toute particulière à la bière. Mais elle est, surtout devenu le plus gros producteur de whisky, occupant une position de quasi-monopole. Le marché de la bière ne cessant de s'accroître, la société cherche à tirer son épingle du jeu. Après d'importantes études, les dirigeants décident d'axés leur production sur des bières douces, contrôlées, s'associant à la cuisine japonaise

Suntory fut le dernier des 4 grands groupes à intégrer le marché de la bière en 1963. Quatre ans après, elle ne produit désormais que de la bière non pasteurisée en bouteille et des cannettes de bière pression. Récemment, Suntory a développé un fort positionnement sur ce marché. Cette société produits et vend essentiellement des bières étrangères sous licences et s'intéresse de très près au marché chinois...

En 1986, la bière représentée 27% des revenus de Suntory. Toutefois afin de développer ce secteur, Suntory lance en 2001 une nouvelle marque de happoshu : la Diet, et cible les consommateurs soucieux de leur santé. Ses principaux concurrents lanceront eux aussi leur propre version de la Diet.

Le happoshu fut introduit sur le marché japonais en 1994 par Suntory, il contient 49% de malt, et n'est de ce fait pas considéré comme une boisson alcoolisée (ces dernières devant contenir plus de 66.7% de malt) et la taxation sur ce genre de produit est moindre. De ce fait Suntory vend son produit 20% moins cher qu'une bière classique.

Toutefois en raison de la crise que le pays rencontre à cette période, l'Etat décide d'augmenter la taxe sur les bières happoshu, le prix d'une cannette de happoshu passe alors de 10 yens à 147 yens. Les ventes vont alors chuter pendant les 4 premiers mois, pour faiblement remonter par la suite.

## **Asahi Breweries Ltd**

Asahi est désormais le leader du marché de la bière au Japon.

Cette société fut créée en 1949 après la division de la Dai Nippon. Elle est liée au groupe Sumimoto.

Pendant des années, Asahi reste au second plan par rapport à ses concurrents (Sapporo, Suntory et Kirin). Le marché ne facilite pas la situation et l'entreprise peu à peu perd pied. Afin de sortir de la crise, la société réduit sa production de bière et augmente sa production d'alcool doux, de nourriture et de produits pharmaceutiques.

En 1982, Asahi change de directeur et l'entreprise prend un nouveau départ. La marque et ses valeurs étaient peu mises en valeur, la communication auprès du public n'était pas assez forte. La nouvelle équipe va s'attaquer à ces différents points pour redorer le blason de la marque et lui offrir ainsi une place plus importante dans le cœur des consommateurs. Ils vont développer une nouvelle identité et rendre l'entreprise plus compétitive avec un programme de contrôle qualité certifié. Asahi change aussi son image.

La production lance de nouveaux produits en s'adaptant aux besoins des consommateurs, en se basant sur des études, réalisées par l'entreprise, analysant les attentes des jeunes consommateurs de bière.

Malgré tout, les ventes continuent de baisser et la marque décline, jusqu'à ce qu'elle lance la « Super Dry », inversant ainsi la tendance.

## **Kirin Brewery Co. Ltd**

Kirin était encore jusqu'à très récemment le leader des producteurs de bière au Japon et le 4<sup>ème</sup> à l'international. Aujourd'hui elle est 2<sup>ème</sup> sur le marché japonais.

A l'origine appelée Japan Brewery, la société fut créée en 1870 par un américain installé à 40 kilomètres de Tokyo. C'est en 1885 que la société s'inspire du style allemand des bières blondes et prend le nom de Kirin. La direction va construire un imaginaire fort autour de la marque, en mettant en scène cette dernière dans un univers légendaire chinois. Tout en conservant les principes internes mis en place au temps de la Japan Brewery, avec un guide prônant la qualité et un management efficace.

En 1954, Kirin devient leader du marché. Son influence est telle que dans l'esprit du public bière rimes avec Kirin. En 1979, la compagnie possède 63% de parts de marché de la bière au Japon.

En 1971, la société importe des liqueurs étrangères notamment canadienne, mets en place un joint venture avec une entreprise australienne, et se lance dans la production alimentaire des produits Koiwai. Kirin s'exporte même aux USA en 1977, avec Kirin USA et vise aussi l'Europe grâce à Heineken, que la marque importe au Japon.

La société se diversifie aussi dans les alcools plus doux, le whisky, l'alimentaire et la biotechnologie, en gardant toutefois comme cheval de bataille la bière, qui représentait, en 1987, 93% des revenus de la compagnie en terme de vente de produits. Mais l'arrivée de la Super Dry de Asahi va mettre Kirin dans une situation délicat, allant jusqu'à lui faire perdre sa place de leader.

## **La Super Dry**

Cette nouvelle bière va permettre à Asahi de gagner des parts de marché et de dépasser le géant Kirin, qui sortira fortement affaiblit.

### \*Un changement de direction chez Asahi

En 1986, Higuchi devient le nouveau président de Asahi. Il va mettre en place différentes **réformes** pour sortir l'entreprise de la crise :

- il continuer à jouer sur l'image extérieure de Asahi
- il change l'image interne de l'entreprise afin de motiver davantage les salariés.
- une nouvelle philosophie est mise en place pour augmenter la qualité et pousser les consommateurs à redécouvrir Asahi.
- Nouvelle charte de déanthologie : nouvelles valeurs comme le respect, la conciliation, la responsabilité, ...
- Le packaging des produits est modifié, une attention toute particulière est accordée aux détails pour faire passer un message aux consommateurs, avec pour mot d'ordre la qualité.
- Le budget alloué à la publicité est augmenté.

#### \*Le lancement de la Super Dry par Asahi

La concurrence étant toujours aussi forte. La direction décide de lancer un nouveau produit révolutionnaire la « Super Dry ». Il s'agit d'une version de la bière brute très améliorée.

Asahi mise son retour sur ce nouveau produit, des études importantes sont menées, une campagne marketing de grande envergure est mise en place. La Super Dry de Asahi est lancée le 17 mars 1987 et le succès est au rendez-vous.

Cette bière cible surtout les gros consommateurs, elle se positionne comme étant plus marquée et plus douces que les bières pressions traditionnelles. Le lancement de la marque est mis en avant par une communication renforcée et plus moderne de la marque.

Les revenus de Asahi ont progressé de 34% en moins d'un an, propulsant Asahi sur le devant de la scène du marché de la bière au Japon, devenant ainsi le premier producteur de bière du Japon.

Aujourd'hui, les consommateurs japonais estiment que la première bière du Japon est la Super Dry.

#### \*Réaction de Kirin

Lorsque Asahi lance la Super Dry, Kirin est encore leader sur son marché. Cependant, les dirigeants pressentent que ce produit va changer la donne et que Kirin va devoir réagir s'il veut garder sa place. 4 solutions s'offrent alors à Kirin :

- *Une baisse des prix :*

Le directeur marketing suggère une baisse des prix de 10 yens pour les cannettes de 500ml (produit phare de leur catalogue). C'est la première fois que la compagnie baisse ces prix en 26 ans.

Cette stratégie les protège face au concurrent Suntory qui ne peut les suivre dans cette baisse des prix et ainsi Kirin maintient sa position tout en séduisant le consommateur.

- *Lancer la bière Dry de Kirin :*

Kirin a les moyens de mettre en place sa propre bière Dry, grâce à une distribution et des ressources financières capables d'assumer une telle opération en un **temps si court**. Un mois après Asahi, le produit est prêt et la campagne promotionnelle est lancée.

- *Renforcer la promotion des bières blondes, fer de lance de la marque :*

La direction part du principe que la Super Dry bénéficie d'un effet de mode. Il est important pour Kirin de réhabiliter les bières blondes et de les remettre sur le devant de la scène, en créant un packaging plus jeune et plus attractif.

- *Créer une nouvelle gamme de produits :*

Kirin souhaite renouveler son catalogue, en l'agréant de nouveaux produits susceptibles de séduire une population changeante et toujours en attentes de nouveautés : la marque lance donc la Kirin Fine Malt (100% malt) et la Kirin Fine Pilsner (plus douce et plus riche).

La société Kirin va mettre en place ces 4 solutions afin de concurrencer Asahi. Mais rien n'y fait, Asahi continue de gagner des parts de marché et la Dry est bien implantée sur le marché japonais. Kirin va perdre beaucoup de part de marché : -20% entre 1987 et 1997, alors que dans cette même période Asahi gagne 25% de part de marché.

La Super Dry a considérablement modifié le marché de la bière au Japon. En 2004, les parts de marché des 4 plus grandes marques japonaises étaient respectivement de :

- Asahi Breweries Ltd	→	28.7%
- Kirin Brewery Co Ltd	→	25.3%
- Suntory Ltd	→	9.4%
- Sapporo Holdings Ltd	→	8.1%

Le lancement de la Super Dry de Asahi a déclenché une véritable guerre marketing entre les 4 entreprises se partageant le marché. Ces dernières créant, elles aussi, leurs propres Dry.

Aucune de ces bières n'étant réellement différente de la Super Dry de Asahi. Les autres compagnies doivent faire preuve d'ingéniosité pour pouvoir mettre leur produit en évidence. Asahi finit par se plaindre d'une concurrence déloyale et l'affaire de la Dry devient une affaire nationale. Les différentes sociétés vont s'affronter par le biais de la presse et de la publicité, en faisant appel à des personnalités connues (Sunrotty fera appel à Mike Tyson pour sa campagne). Chacun copiant l'autre dans sa communication, son slogan, ... Les budgets publicitaires atteignent des sommes faramineuses. Les consommateurs ne savent plus où donner de la tête.

En 1988, les ventes déclinent et Asahi sort vainqueur de ce combat de titans et devient le leader du marché, en augmentant ses parts de marché de 20%. Elle prévoit même de lancer un nouveau produit.

\*

\* \*

Cependant l'avenir de la dry reste incertain, chacune des marques a lancé son produit phare, mais il va leur falloir se préparer à l'après Dry. Sapporro est le premier à redémarrer avec le lancement d'un nouveau produit le « On the Rocks Beer », à forte teneur en alcool, puis de la Sapporo Draft One. Suntory présente peu de temps après la « 5,5 », une bière brute, plus alcoolisée. Reste à savoir ce que nous réservent les deux grands pour leur retour.

Aujourd'hui le consommateur devient très exigeant et il dispose d'un large choix de bières et le satisfaire est vraiment difficile. Chaque catégorie (homme/femme, jeune/vieux) a des besoins spécifiques. Les grandes noms de la bière au Japon vont devoir mettre en place des stratégies de diversification tant dans leurs gammes de produits que dans leurs stratégies de distribution et de communication auprès du grand public.

**Groupe Eurasiam**  
Institut Européen du Management Asiatique  
European Institut of Asian Management  
Etablissement d'enseignement supérieur privé  
7 rue Charles François Dupuis 75003 Paris  
t : +33 (0) 1 47 00 18 94  
e : management@eurasiam.com

[www.eurasiam.com/management](http://www.eurasiam.com/management)