



How was
NEW SUPER DRY born?



01

松山 一雄

アサヒビール

専務取締役兼 専務執行役員
マーケティング本部長

お客様を真ん中に、
ビールのある
いい人生をつくろう

まつやま・かずお 1960年生まれ、東京都出身。青山学院大学文学部卒業。ノースウエスタン大学ケロッグ経営大学院にてMBA取得。現P&Gジャパンなどを経て、2011～18年サトーホールディングス社長。2018年アサヒビール入社。「マーケティング・オブ・ザ・イヤー2021」大賞受賞。

今、日本中で多くの人たちに愛されているビールをフルリニューアルさせる。

ビール業界が驚く「改革」をリードしたのは、松山一雄。「アサヒスーパードライ生ジョッキ缶」や、アルコール度数0・5%の「微アルコール」ビールテイスト飲料「アサヒビアリー」など、立て続けのヒット商品を牽引してきた人物である。

「一言で言うと、辛口ビールという本質は変えず、お客様に共感していただける新しい価値をつくる」というご提案です。

スーパードライの発売から36年目、私たちの暮らしかや価値観は大きく変わった。もし今、この時代に新発売するとしたら、どんなブランドであるべきなのか？ ゼロから見直すことにしたのです」

リニューアルに向けてのきつかけは、2020年10月の酒税改正だ。ビールが減税となったことでビール需要が高まり、ビールの飲用者が増加した。また、コロナ禍での家飲み需要の増加も後押しとなり、ビールの価値が再認識されるようになっていた。2026年のビール類酒税一本化に向けて、今後ますます市場の拡大が見込まれる中、スーパードライの抜本的な改革が必要と考えた。直ちにブランドイメージ、パッケージデザイン、コミュニケーションに至るまで、まさに360度のタッチポイントで調査を実施。見えてきたのは、根強いファンがいる一方、スーパードライの「辛口」と

いう言葉に対する誤解、年長者が飲むビールという先入観、ビールにコクを求める愛好家からの不満などだった。

「実はこの35年間で、少しでも品質を上げよう、一日、一時間でも早く新鮮なスーパードライを届けよう……。製造部門、原料調達、研究所、ロジスティクスまで含めて改善活動を積み重ねてきました。しかし、それらは全部メーカーの言い分ではないか？すべてを超えてもう一段、アップグレードしなくてはと決意したのです」

そして2021年5月、いよいよ本格的なりリニューアルプロジェクトが発足する。プロジェクト名は「スーパードライ2.0」。パソコンにたとえるなら、1.0だったOSを大きく更新する。そのために従来、各部署で行なっていた縦割りの組織を超えて

全社一丸で取り組む。社内の各部署から現場最前線で指揮を執る社員が集められ、関連部門が横断してプロジェクトに参加するという大英断が実行された。

「そこで重要だったのは『主役はお客様。お客様を真ん中に置く』という出発点です。振り返ればビールといえば重くて苦いものが常識だった1980年代、かつてない規模のお客様調査に基づき、「辛口ですっきりして、どんな料理にも合うビール」に挑戦する中からスーパードライが誕生した。やはりお客様を真ん中に置く、という発想だったのです。その原点に戻ろう！という話なのです」

新スーパードライが大事にした、お客様の価値観は「ステップフォワード」。自分らしさが大切な今という時代、全員で上を目指して階段を登る世界観ではなく、一人一人がやりたいこと、目指したい方向へ一歩踏み出す。自分のスタイルで挑戦する人たちが応援するビールになろう。そこに寄り添うのがスーパードライという考え方だ。「スーパードライは、お客様のもの」です。変わるのにはスーパードライだけれど、お客様の価値観が変わる。ビールメーカーは、おいしいビールをつくるのがミッションです。しかし、そこに満足するのではなく、お客様にとつての「ビールのあるいい人生」をつくらせていただきたい。そのためのスーパードライです」



How was NEW SUPER DRY born? 01 — Kazuo Matsuyama