

## Strategic Focus

海外

# 欧州における『アサヒスーパードライ』の新たなプレミアム化に向けて

欧州事業の買収により、『Peroni Nastro Azzurro』『Pilsner Urquell』といったグローバルなプレミアムブランドに加え、それらのブランドを育成してきた人材やノウハウを獲得しました。今後は、『アサヒスーパードライ』において、これまで欧州事業と国内の酒類事業で培ってきた「強み」を融合させることにより、欧州におけるプレミアムブランドとしての存在感の向上を目指していきます。その具体的な取組みについてご紹介します。

これまで『アサヒスーパードライ』は、海外の70カ国で展開し、韓国・オセアニア・中国を中心に販売数量を拡大し、2017年の販売数量は初めて1,000万箱を突破しました。欧州においては、製造と販売を外部の提携先に委託して展開していたものの、プレミアムブランドとして十分な存在感を確立するには至っていませんでした。

一方、『Peroni Nastro Azzurro』は、英国では決してブランド力が高いわけではなかった中、旧SAB Miller社による買収後に、ブランドを根本から見直し、ブランド価値を着実に高めたことにより、スーパープレミアムカテゴリーにおいてNo.1ポジションを確立するブランドに成長しました。

このようなノウハウやベストプラクティスを共有することにより、自社製造体制を整え、2018年1月から欧州にて自社による『アサヒスーパードライ』の販売を開始しました。



国内

▶ 海外

サステナビリティ戦略

## プレミアム化を軸とした ブランド育成モデルの構築

現地と日本の各部門の担当者がこれまで培ってきた技術やノウハウを共有・融合させ、バリューチェーンを通じて『アサヒスーパードライ』の一貫したブランド価値をお客様に提供することを共通の目標に掲げ、西欧事業の買収後からブランドの再構築に向けて協業を進めてきました。

生産面では、イタリアのパドバ工場にて日本で提供しているものと同じ品質の『アサヒスーパードライ』を生産することにこだわり、現地にとってこれまでとは異なる生産工程や品質管理方法などを共有しながら、十数回の試験醸造を繰り返すことにより、非加熱処理の『アサヒスーパードライ』の生産に成功しました。

マーケティング面では、消費者の目が厳しいと言われていた日本市場で培ってきた『アサヒスーパードライ』のブランド価値と『Peroni



Nastro Azzurro』のベストプラクティスを融合し、ブランド価値の再定義やマーケティングの見直しなどを進め、欧州におけるプレミアムブランドとしてのプレゼンス拡大に向けたブランド基盤を整えました。

今後は、2018年1月からのイタリア・英国・フランスを皮切りに、西欧と中東欧の両事業が展開している国で自社の強力な販売ネットワークを活用して、拡大展開を目指していきます。将来的には、欧州でのベストプラクティスを他のエリアにも水平展開し、『アサヒスーパードライ』のグローバルブランド化につなげていきます。

欧州における『アサヒスーパードライ』の展開



## Strategic Focus

欧州における『アサヒスーパードライ』の新たなプレミアム化に向けて

### サプライチェーンマネジメント

## 日本と同じ品質で『アサヒスーパードライ』を提供するために

『アサヒスーパードライ』は、現地のビール製造や品質管理方法と異なる点が多く、まさに挑戦の連続でしたが、同じ目標を共有することにより、いくつもの課題を克服することができました。

パドバ工場の原材料の受け入れから最終製品の工場出荷までの全ての工程において、『アサヒスーパードライ』を生産する上での課題を抽出し、一つひとつ解決していきました。

具体的には、『アサヒスーパードライ』の醸造において重要なビール酵母の管理技術の伝承や生ビールを生産するための製造環境の改善に加え、品質管理工程で重要な微生物管理の新たな分析技術・機器の導入や新原料として使用する副原料の貯蔵所の新設など、製造工程全般における課題に取り組みました。

また、現地で生産するビールより発酵や貯酒期間が長いと、生産効率化という運営面での課題にも直面しましたが、現地の当社グループの品質に対する考えへの理解と目標達成への強い思いにより、想定以上のスピードで双方の技術やノウハウの融合を進めることができ、日本と同じ品質の『アサヒスーパードライ』が生産できる体制を構築しました。



A Message from Local Director



Group Supply Chain Director  
**Mr. Roberto Cavalli**

『アサヒスーパードライ』の現地生産は期待以上の進捗を見せています。

『アサヒスーパードライ』は、醸造のプロセスがもたらす「キレ」「辛口」「鮮度」といった独自の風味を持つビールです。パドバ工場では、日本と欧州のチーム間における多岐にわたる協力と、追加投資を行うことによって、日本と全く同一の製法と原材料を用いて『アサヒスーパードライ』の生産を整えました。また、パドバ工場で生産する『アサヒスーパードライ』が、官能検査において日本の品質と同じレベルの評価を受けるための製造方法を習得するとともに、最高の品質を保証するための最新の設備と管理プロセスの導入も行いました。

我々は、研究開発、組織規律、卓越したプロフェッショナリズム、そしてお客様の手元にお届けするまでの品質という4つの項目に最も重きを置いています。従業員が精力的かつ協力して働くという共通の企業文化と、日本と欧州のチーム間での幅広いパートナーシップによって、欧州における『アサヒスーパードライ』の生産は、期待を上回る進捗を見せています。

関係者の多大な貢献によって、『アサヒスーパードライ』を日本と同じ品質で生産するという素晴らしい目標を実現することができました。関係者の皆様の協力を、心から感謝しています。

## マーケティング

プレミアムブランド化に向けた  
ブランドストーリーの構築

これまで双方が培ってきた「強み」の融合により、『アサヒスーパードライ』の明確なブランドの提供価値の設定やターゲット顧客の見直しなどを図り、単に販売数量を追うのではなく、ブランド価値に重点を置いたマーケティング戦略に刷新しました。

具体的には、『アサヒスーパードライ』が有する物的価値（高品質のイメージの強い日本で培ってきた品質の高さ）と情緒的価値（「辛口」という差別化されたブランド特性や革新に挑戦し続けてきたブランドイメージ）を融合したブランドストーリーを構築し、絶えずより良いものを求めている若年層を中心としたターゲット層が求めている価値に結び付けていくことにより、プレミアムブランドとしての価値訴求を強化していきます。

今後は、さらに『アサヒスーパードライ』のグローバル化に向けて社内外へのブランドの情報



発信力を高めるために、ブランドアンバサダー人材の育成に加え、ブランドポリシー、ブランド育成モデル、評価基準など、ブランドのグローバルプラットフォームの整備・構築を欧州との協業で進めていくことにより、グローバルなブランドマネジメント体制を強化していきます。

A Message from Local Director



Global Brands Portfolio Director

Ms. Gisela Rule

### 持てる経営資源の全てを活用して『アサヒスーパードライ』の欧州での展開を成功に導きます。

Asahi Europe Ltd. は、成功の基盤となる4つの競争優位性を兼ね備えています。情熱と高い能力を持ち合わせた人材に加え、競合他社と差別化された世界トップクラスのプレミアムブランドポートフォリオ、市場を洞察するマーケティング能力と、戦略を正確でスピーディに遂行する実行力です。欧州における『アサヒスーパードライ』のマーケティングにおいては、これら4つの競争優位の全てを活用しています。

私たちの目標は、日本での『アサヒスーパードライ』の成功を欧州においても再現し、世界でNo.1のスーパープレミアムビールとすることです。『アサヒスーパードライ』独自の「辛口」という風味が、飲みやすいスタイルを好む消費者に歓迎されると確信しています。欧州では、好奇心旺盛で、人生をポジティブに楽しむお客様をターゲットとしています。発売キャンペーンでは、日本で磨き上げられてきた『アサヒスーパードライ』の高品質で独自の味わいをお客様に体験していただきたいと思っています。

アサヒグループでは、全社員がクオリティと挑戦への情熱を強く持っていると感じます。日本におけるビジネスの進め方には非常に大きな感銘を受けました。私は、誠実な事業を展開しているグループの一員であることを誇りに思っています。