

国内 “Value経営”への変革、お客様にとっての価値や新市場の創造を目指す

持続的な価値創出に向けた変革

国内のビール類市場は、節約志向が強まったことなどを背景に、RTDなどのその他カテゴリーへの需要流出により、プライベートブランドを除く実質的な市場規模はこの2年で想定以上に縮小しました。こうした市場の縮小やニーズの多価値化などを踏まえ、アサヒビール(株)は、5年、10年先を見据えた長期経営方針として、「Value”経営へ

の変革」を掲げた経営改革をスタートしています。

AGPのビジョン“高付加価値ブランドを核として成長するグローバルな価値創造企業”を具現化するため、改めてボリュームからバリュー重視の経営に変革し、収益性の維持・向上と新価値・新市場の創造を目指していく方針です。

“Value経営”の概要

① 総合的なミックス改善	会社や個人評価のKPIをカテゴリー、ブランド、容器など採算を重視した指標に移行し、資源配分を重点化する総合的なミックス改善戦略を推進する
② 数量増を前提としない経営の効率化	5年、10年先の中長期視点で、営業や生産・物流などSCM全般のスリム化を図る
③ 新市場・新価値の創造	経営改革で創出する原資は、お客様への提供価値の向上や新市場の創造に配分し、持続的な成長を実現する好循環の創出を目指す

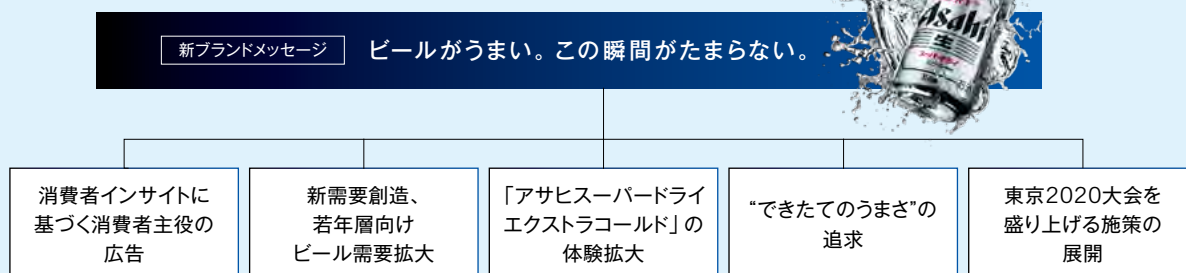
『アサヒスーパードライ』の価値向上に向けた取組み

当社は、業界のミックス改善を主導するため、ビールの活性化に経営資源を傾斜配分していきます。『アサヒスーパードライ』のブランドメッセージを明確にした上で、インサイトに基づく消費者主役の広告展開に加えて、新たな飲用シーンや体験の演出など、飲用者数の拡大を重視した

マーケティングを展開していきます。

若年層や女性など新規ターゲット層に向けて、それぞれがビールに求めるベネフィットを訴求し、短期的なモメンタム回復だけでなく、『アサヒスーパードライ』ファンの着実な拡大を目指していく方針です。

主な取組み





Voice

新たなブランドメッセージとともに、 世界で最もお客様がワクワクする ビール・お酒の会社になることを目指す



松山 一雄

アサヒビール株式会社
専務取締役 兼 専務執行役員

お客様の心が動くマーケティングへ

私は、2018年9月にアサヒビール(株)に入社し、マーケティング本部長に就任しました。

元来、アサヒビール(株)は、『アサヒスーパードライ』を生み出した「挑戦のDNA」を持つ会社です。しかし、業界のリーダーとなり、過去の慣習や成功体験に倣うような空気が社内にも流れ始めていたのかもしれない。酒類業界の“外”から来た私の使命は、業界の常識にとらわれない自由奔放な発想で、新しい価値を生み出すことだと認識しています。

マーケティングの目的は、選択の自由があるお客様に、自社と自社の商品・ブランドを好きになっていただき、買い続けていただくことです。私たちは消費者の行動変容を起こすのは態度変容、つまり「心が動くから、行動が変わる」と考え、「お客様の心が動くマーケティング」を追求します。

国内ビール類市場は、若者を含む飲酒人口の減少や嗜好の多様化で縮小が続いていますが、2020年10月からの酒税改正などの機会もあり、顧客志向のマーケティングを徹底することにより、市場を再活性化できると考えています。

就任後の取組みと成果

この変革の第一歩として、「商品が主役」だったマーケティングを改め、「お客様が主役」を徹底しました。これを『アサヒスーパードライ』に当てはめると、「アサヒスーパードライ」を“楽しんでください”から「アサヒスーパードライで楽しんでください」への、たった一文字の変化なのですが、マーケティング目標が「商品のよさをアピールすること」から「商品の価値を担う主役であるお客様の人生をより豊かにすること」へと明らかに変わりました。

次に、お客様がどんな瞬間にビールの価値を最も実感するのかについて大規模な消費者調査で掘り下げた結果、「ビールは『うまい!』と感じる瞬間、人生の喜怒哀楽を包み込んで、すべてを肯定してくれる特別な飲み物」という消費者インサイトにたどり着きました。これに基づき、『アサヒスーパードライ』の新ブランドメッセージを「ビールがうまい。この瞬間がたまたまらない。」とし、2019年11月より新ブランド広告を展開しています。「人生賛歌」との思いを込めた新広告は、幅広い世代から支持を受け、CM好感度調査において過去最高評価をいただくなど、確かな手応えを感じています。また、課題である若年層・女性層への取組みとしては瓶から直接飲むスタイルを提案した『アサヒスーパードライ ザ・クール』や、溶けにくい果汁氷を入れて香りや味わいの変化を楽しむビアカクテル「BEER DROPS」など、新たな発想による価値提案を行っています。

同時に『アサヒスーパードライ』独自の物性価値で世界にも類を見ない「辛口」「鮮度」に磨きをかけ、お客様とのすべてのタッチポイントで、圧倒的な存在感を持つブランド価値を確立していきたいと考えています。

今後の目指す姿

私たちは、お客様にとって、アサヒビール(株)が世界で最もワクワクするビール・お酒の会社になること、『アサヒスーパードライ』が世界一愛されるビールブランドになることを目指していきます。

このビジョンへの大きな躍進の一歩と位置付け当社がゴールドスポンサーを務める「東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会」は2021年へ延期となりましたが、開催時には全世界に『アサヒスーパードライ』の魅力を最大限に発信できるよう、引き続き準備を進めていきます。

海外 国際ビール事業再編を通じて プレミアム戦略を加速させる

海外事業の戦略と事業再編

「中期経営方針」で国際事業の重点課題に掲げている「プレミアム化の推進とクロスセルの拡大展開を軸として、グループの持続的成長を牽引する」の実現に向けて、2020年1月より国際ビール事業の組織再編を実施しました。

具体的には、欧州を中心に機能の統合・分離と効率的な組織運営を目的に再編し、“グローバルなマネジメント体制”を強化しました。従来の西欧事業は、アサヒインターナショナル社に名称を変更し、これまで分散していたグローバル市場における『アサヒスーパードライ』『Peroni Nastro Azzurro』などのプレミアムブランドの輸出ビジネスとマー

ケティング機能を集約し、グローバルでのプレゼンス拡大を目指していきます。また、従来の中東欧事業は、欧州事業に名称を変更し、旧西欧事業のイタリアとオランダを移管することにより、欧州のローカル市場に特化し、ポートフォリオ全体のプレミアム化による持続的な成長基盤を強化していく体制に移行しました。

グローバルとローカルのそれぞれの市場で最適な事業運営を推進する体制を構築することで、強い競争力を持ったグローバルプレミアムビールメーカーとしてスピーディーな成長を図ります。

Reports from On-Site Managers

グローバル 英国における『アサヒスーパードライ』のブランド地位向上

アサヒグループを象徴する国際的なブランドとして、『アサヒスーパードライ』の最優先事項はスーパープレミアムマーケットでの存在感をグローバルに拡大すること、そして消費者が世界中のどこにいても最高のKarakuchiの味わいを体験できるようにすることです。英国においては、ブランド地位の向上と確立を果たすことが私たちの乗り越えるべき最初の課題でした。私たちは『Peroni Nastro Azzurro』を育成した経験をもとに、その知見とブランド構築のアプローチを応用することで、これらの課題の克服に挑みました。具体的には、下記のような取組みです。

- 卓越したクオリティで商品を提供する
- ブランドの持つ文化的背景や歴史、開発ストーリーなど魅力的なストーリーをお客様に伝える
- 主要な顧客とポジショニングの位置付けの基盤を共有する
- サーバーやグラス、容器包装など、プレミアムブランドにふさわしいアセットを制作する
- 流通経路をターゲットに基づいた消費者層にリーチするように集中させる
- 業務用業態と家庭用業態におけるプレミアムアウトレットへの販売経路を再構築する
- スーパープレミアムセグメントに基づいた価格設定を行う
- スーパープレミアムのポジションを確立した後により広い市場への拡大へと移行する

こうした方針のもと、『アサヒスーパードライ』の家庭用業態における販売経路は高級志向の小売業者に集中しています。その結果、2018年1月と比較して1ℓ当たりの平均価格が30%^{*1}、ブランド価値においても37%上昇しました。業務用業態においても、販売数量が35%増加する中、プレミアムアウトレットにおける販売数量が2倍となるなど、高級店舗の取扱量はそれ以上に増加しています。これら一連の施策により、全体では1ℓ当たりの平均価格が21%^{*1}、ブランド価値も36%^{*2}上昇するなど、トータルのブランド価値を2年間で約2,000万ポンド^{*3}高めることができました。

また、ロンドンのターゲット顧客との主要な指標において、2018年と比較して大幅に改善を成し遂げるとともに、Drinks International社の最新のレポートにおいて、『アサヒスーパードライ』が2番目のBest Selling Brand及び4番目のTop Trending Brandとして認められ、Digiday Marketing and Advertising Awards Europe 2019で「Best Branded Content Series」を受賞するなど大きな成果を上げることができました。

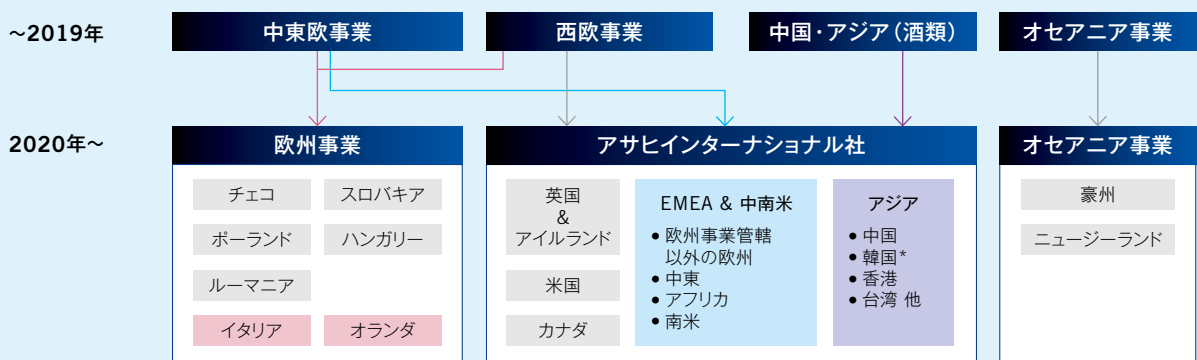
*1 Nielsen データ(2019年1月26日~2020年1月25日)に基づいて算出

*2 社内管理指標に基づき算出

*3 TCGA OPMSデータ(2019年1月26日~2020年1月25日)に基づいて算出



国際ビール事業の組織再編



* (株)ロッテアサヒ酒類を除く

リージョナル ポーランドにおけるローカルプレゼンスの確立

Kompania Piwowarska社は、欧州で2番目に大きいビール市場であるポーランドで、ビール市場のおよそ3分の1のシェアを誇るマーケットリーダーです。Kompania Piwowarska社は、消費者に喜んでいただけるよう、期待を超えるおいしさの実現を追求し続けており、その戦略は、強力なローカルブランドのポートフォリオ構築により、長年一貫して継続してきました。Kompania Piwowarska社の2つのコアブランドである『Żubr』と『Tyskie』は、メインストリームセグメントで合計約100万kℓを販売しており、プレミアムセグメントにおいても、さまざまな象徴的なブランドを通じて30万kℓを販売しています。

ポートフォリオのチャレンジとして、数量の大きい『Żubr』と『Tyskie』のプレミアム化を推進するため、ブランド再構築を進めるとともに、2019年に前期比で12%伸長する高成長で収益性の高い領域であるプレミアムセグメントに強く注力し続けています。代表的な施策として、2018年に『Tyskie』を新しいレシピとビジュアルアイデンティティのもとでリニューアルしたことが挙げられます。これにより、『Tyskie』は高いブランド価値と販売規模の両面を兼ね備えたブランドに生まれ変わりました。その他、プレミアムセグメントにおいて、多様な飲用機会に対応できるようなポートフォリオ戦略を、右記を柱にして実行しています。

- 『Lech Free』を中心とした幅広いライフスタイルに適応するノンアルコール分野での成長
- 『Kozel』、『Pilsner Urquell』によるチェコブランドの確立
- 『Lech Premium』によるプレミアムラガー領域での成長
- 成長するクラフトビールへの対応
- 『Captain Jack』によるスピリッツフレーバービール飲用機会の拡大

これらのもと、ノンアルコールビール市場では、『Lech Free 0.0』において、新たな2つのフレーバーの発売が成長を牽引し、2019年に販売量を2倍に増やすとともに、ノンアルコールビールセグメントでトップシェアポジションを獲得し続けています。また、チェコブランドでは、『Kozel』が前期比で63%伸長し、成長を牽引しました。クラフトビールでは、『Książęce』ブランドから、『IPA』、『Porter』、『Weizen』など、世界のさまざまな地域の伝統的な醸造(ビールづくり)にインスパイアされた幅広いビールを提供しています。そして、スピリッツフレーバービールでは、2018年にラム風味、2019年にラムとオレンジ風味の『Captain Jack』を発売し、どちらも消費者に好評でした。こうした一連の施策により、2019年には2018年に続いて1ℓ当たりの販売単価が強く成長しました。