

アサヒスーパードライ

ビール最低シェアから、トップ復活のC I 戦略

昭和 59 年(1984)、当時トップブランドだったアサヒビールは、シェア9.9%と史上最低のシェアになってしまった。その後発売したスーパードライが「ドライ戦争」を引き起こすほどのブームになり、平成 10 年(1998) 国内ビール市場で No.1 企業に復活した。今、消費者をだまして消えていく会社が多い中、どうやって消費者の心をつかみ、復活をとげたのか。



商品開発 の 背景 舞台裏

業績回復のために設定した新しいCI(コーポレート・アイデンティティ)の主体になったのが、今や当たり前とも思える「消費者の求める商品を提供する」という消費者志向。

この新しいCIによる企業理念のもと、1985年に5000人の消費者嗜好調査を行った。この時得られた消費者の好みは「口に含んだ時の味わいと喉越しの快さ」「コクとキレ」である。それまでの「重くて、苦い」といった本格派のビールのイメージとは違ったものであった。

この新しいポジショニングで、辛口、キレを目標に新製品の開発がスタートする。

これには数百種ある酵母バンクから目標酵母の探索、原材料の探索と調合、仕込みや醸造の方法といった製造工程の組み合わせにより、何度も試飲をくり返しレシピ開発が進められた。

そして1987年にスーパードライが誕生した。発売したとき競争メーカーは「あんな軽いビールは、売れないだろう」と酷評したというが、発売と同時に大ヒット商品となり、発売エリアも全国へと一気に拡大した。「ドライ戦争」を引き起こすほどのブームになり、1989年には1億ケースを突破した。そして1998年に、アサヒビールは国内ビール市場でNo.1企業に復活したのである。

ヒットの ポイント

1990年頭のバブル崩壊までは、大量生産・大量販売の産業構造が主体を占めていた。企業で企画・開発された商品が製造者から消費者へと流れるプロダクトアウトの販売である。省力化やコストダウンが優先され、個々の顧客が望む製品が提供されたとはいえない。

衆から個の時代に移り変わった現代、企業はマーケットインの考え方で顧客満足を最優先に考え、製造、販売、サービスの構造を考えるようになった。製造部門のつくったものを営業部門が黙って売るといった形を打破した。

この結果生まれたスーパードライは、ビールの流れを大きく変え、アサヒのシェアトップ復活の成功につながった。

そして広告宣伝にも積極策が行われた。キャッチコピーは「飲むほどに DRY、辛口、生」、「辛口、キレ、鮮度」といったキーワードを採用。スーパードライという名前が決まった。

大物タレントを使ったイメージ広告をさけ、現役で活躍するビジネスマンやスポーツマンによる、商品コンセプトの表現に力を注いだ。発売初期は新聞広告を主体に展開し、投入した広告費は従来の2倍になった。

パッケージの開発も、缶の需要が伸びることを予想し缶を基本に発想したという。1960年以降、麒麟麦酒は大量販売において流通の系列化を進め、ビンの回収を加えた宅配に強みをもっていた。ところが単身者の増加、共稼ぎの増加は宅配には合わず、コンビニや小型スーパーといった店頭販売や自動販売機の増加は、缶ビールの普及につながっていった。

カスタマー・サティスファクション(顧客満足)が大きく注目されてきたころの代表的な成功事例といえるのが、このアサヒスーパードライによるシェア復活劇である。

消費者は神様です。その消費者を欺くとどうなるか……。昨今の事例からも明白です。不正、偽装などで得た儲けを、豪邸・別荘・はてはジェット機・・・は論外です。