

第150回  
全国経営者セミナー  
2025年 7月23日

# 新しい価値を生み続ける組織 をどうつくるか？

アサヒビール  
松山 一雄



**2018年9月、58歳**

**業界経験ゼロで**

**アサヒビールに入社しました**

**2023年3月、まさかの社長就任**

# 転職4回、海外19年、モノづくり、マーケティング、お酒



1983年	鹿島建設	3年目にマレーシア駐在
1987年	サトー	マレーシア工場立上げ
1991年	米国留学	MBA (ケロッグ経営大学院)
1993年	P&G	マーケティングの世界へ
2001年	サトー復職	2011年代表取締役社長・CEO
2018年	アサヒビール	マーケティング本部長
2023年	アサヒビール	代表取締役社長

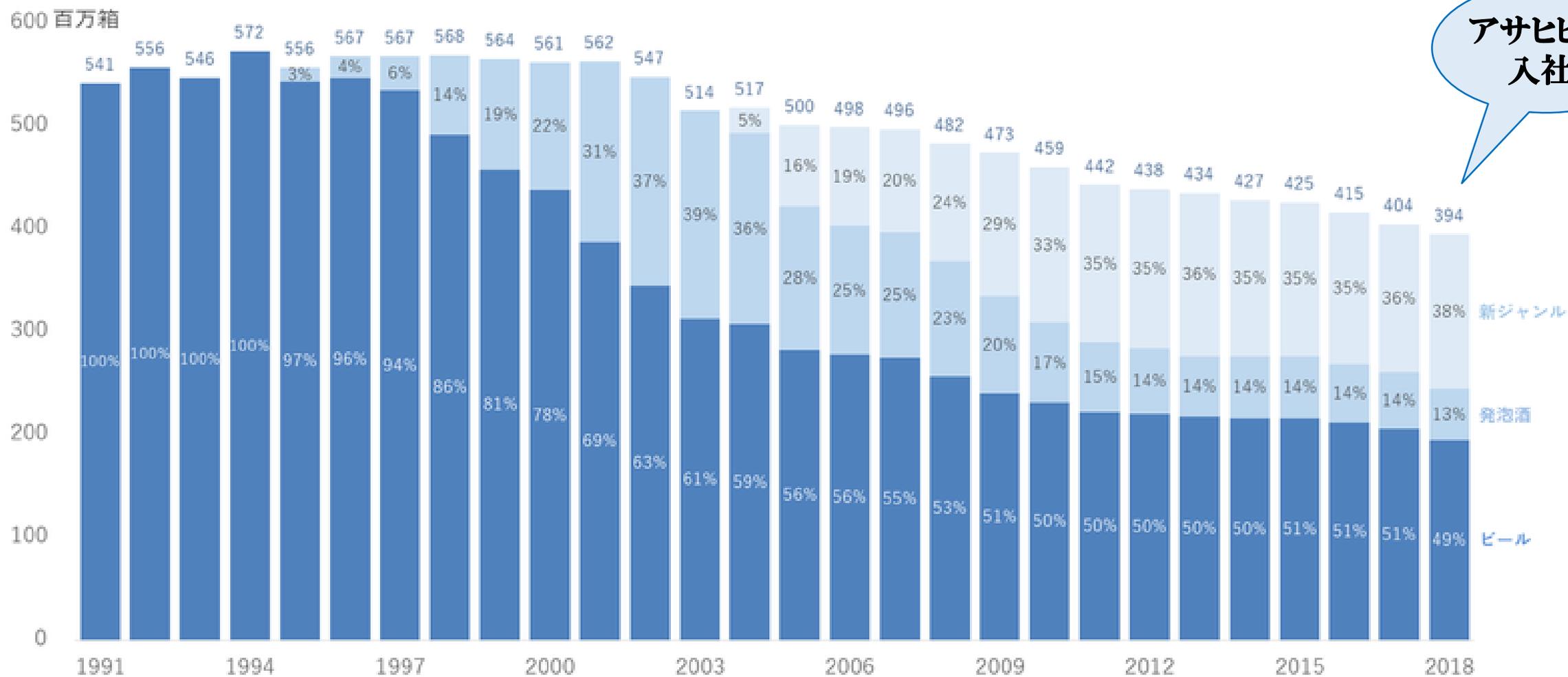


ワインエキスパート

# 松山が抱いていた、ビール業界のイメージ

- ✓ 世界中のビールを飲んできたが、日本のビールはうまい！
- ✓ でもどれも似たり寄ったりで面白くない
- ✓ 市場が縮小しているのに、なぜ数量シェア競争？
- ✓ 消費者から見たら、イノベーションが無い、退屈な市場かも

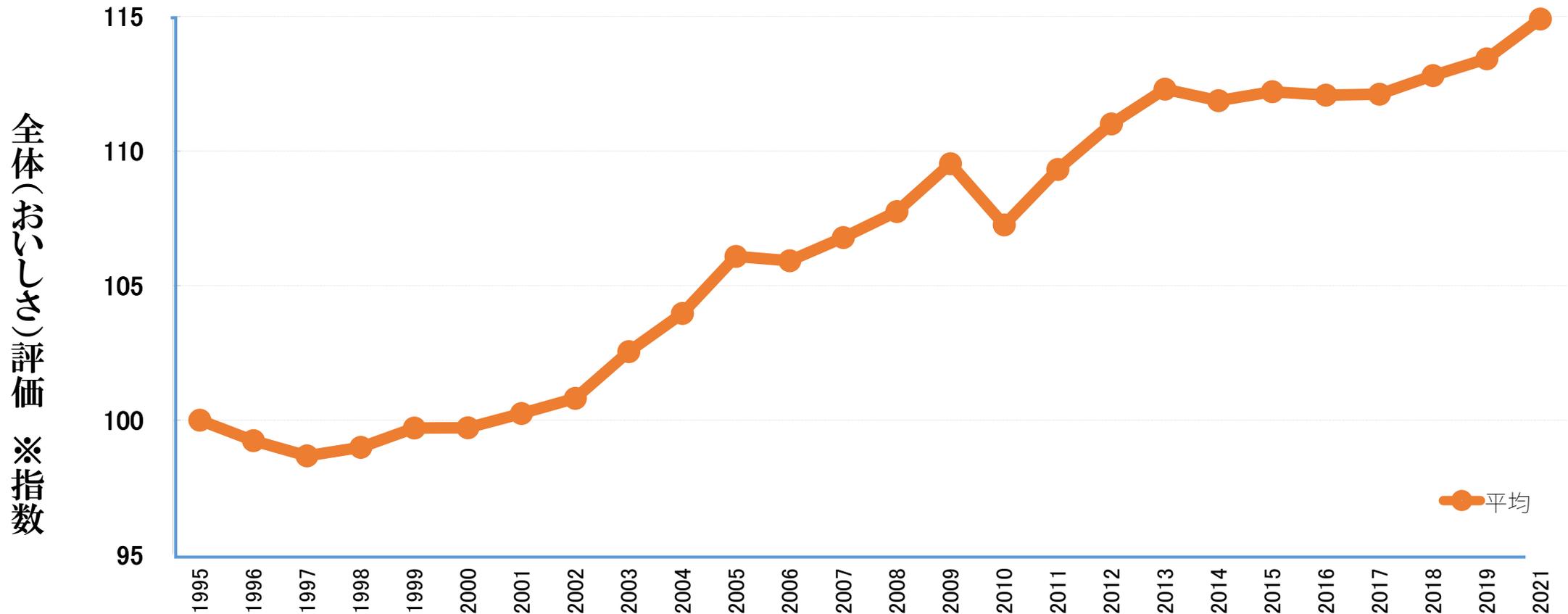
# 入社前から分かっていたこと 縮小する日本のビール類市場



出典：アサヒグループホールディングス株式会社「FACT BOOK2019」

# 入社して分かったこと 事実、日本のビール類は確実においしくなっている

## 主要ビール類ブランドのおいしさ評価(銘柄無提示調査)



※1995年の主力ビール類平均を100として指数化

出典:当社調べ

# 入社して分かったアサヒビールのジレンマ

## 入社前のイメージ

業界に革命を起こした  
スーパードライ

挑戦のDNA



## 入社して見えた姿

- ✓ 強烈な成功体験の呪縛
- ✓ 失敗を恐れ、リスクを取らない
- ✓ 前例踏襲、忖度
- ✓ 100ページ超の社内説明資料
- ✓ お客さま(消費者)不在の議論

**あれから約7年間、アサヒビールは  
業界的には非常識とも言える新しい価値を  
生み出してきました**

現在進行中、アサヒビールのマーケティング変革

何をどう変えたのか？

変化の起点？

# 最初の全体朝礼

世界で一番ワクワクする『ビール会社』になろう！

おいしいビールをつくる会社から  
おいしいビールのあるいい人生をつくる会社へ

# マーケティングって良く分からない

広告宣伝

売れる仕組み

リサーチ

ブランド

デジタル

4P  
ポジショニング

商品開発  
パッケージデザイン

# 松山の定義

マーケティング = 顧客の創造 = 経営そのもの

顧客を創造し続けるための全社活動

マーケティング本部だけの仕事ではない

# 商品・自社が真ん中 → 真ん中はお客さま



お客さま(消費者)との  
全ての接点で  
魅力的でワクワクする  
価値をお届けする

**誰もが「お客さま主役」と言うけれど..**

**消費者を、素直な心で、ありのままに見るのは難しい**

- ✓ **そもそも消費者はビールのことばかり考えてはいない！**
- ✓ **マーケターのバイアス・思考の癖は根深い**
- ✓ **ブランド選択の「真実の瞬間」は数秒～十数秒**



ヒトの脳とは？

お客さまの心が動く瞬間？

どう感じるか > どう考えるか

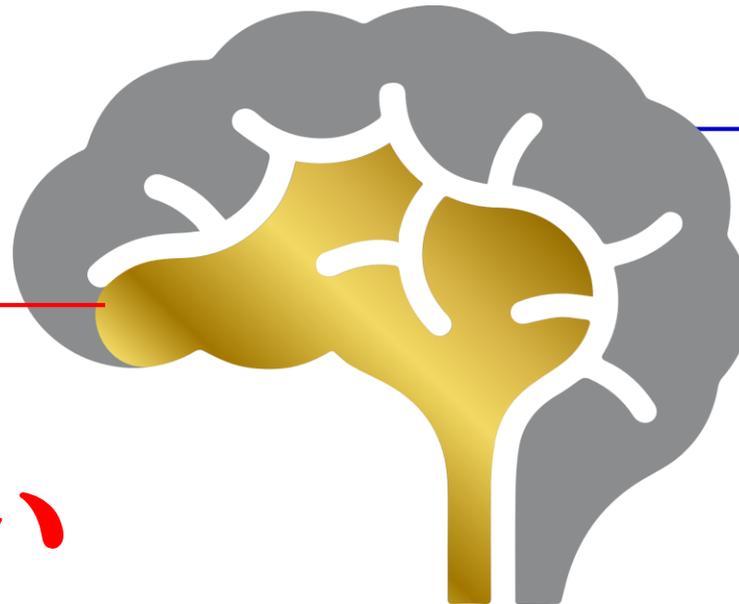
強いブランドは直感・情緒に訴える

生活のほとんど(約90%)のベースは脳のシステム1

システム1:

無意識  
直感的  
感情的

速い



システム2:

意識的  
合理的  
論理的

遅い

マーケティングとは商品の戦いではなく、  
「パーセプション」の戦いである

(Al Ries & Jack Trout, 1993)

ブランドは消費者の心の中に  
「意味」として存在する

インサイト = お客様さまの心を動かす鍵  
ペルソナよりも、実在する“n=1”

消費者の購買意欲のスイッチに直結する「心のホットボタン」  
消費者の“真実の瞬間”を左右する「ホンネ、動機」  
消費者自身気づいていないことも多い

“インサイトを制する者が、マーケティングを制す”

# 誕生秘話

## 世界初！生ジョッキ缶



# 数多くの賞もいただきました

2021年度日本マーケティング大賞

日本食糧新聞社/食品ヒット大賞

第二回フーディスト新商品大賞/総合グランプリ

2021 第34回小学館DIMEトレンド大賞(食品部門)

2021年日経優秀製品・サービス賞(第40回)/最優秀賞

2021 日本パッケージングコンテスト/日本包装技術協会会長賞

第45回木下賞 研究開発部門

2021 International Beer Challenge/Design & Packaging Awards GOLD

2022 WORLDSTAR Global Packaging Awards

Can of the year 2021/Beverage Two Piece GOLD

2021年度グッドデザイン賞

日経トレンドイ2021年ヒット商品ベスト30/13位

日経MJヒット商品番付/上期・小結、年間前頭

AsiaStar2021 Packaging award

第60回ジャパンパッケージングコンペティション2021/経済産業省 商務情報政策局長賞



WORLDSTAR  
GLOBAL  
PACKAGING  
AWARDS



GOOD DESIGN  
AWARD 2021

The  
INTERNATIONAL  
**BEER**  
CHALLENGE 2021



生ジョッキ缶は  
コロナ禍で考えた戦略ではなかった

# 実は、2つの過去のボツ案だった

14年前

技術シーズ① フルオープン缶蓋



8年前

技術シーズ② 自然に泡が出る缶胴



それぞれ単独では何の驚きも無し

# (7年前) 一人の研究者の思い付き まるでお店のジョッキ生 が出るかも？

		缶胴	
		通常	泡立ち
飲み口	通常		
	フルオープン		



# 最大の課題 = 飲む瞬間に最高の泡を出すこと

温度・冷やし方で「泡立ち」が劇的に違う

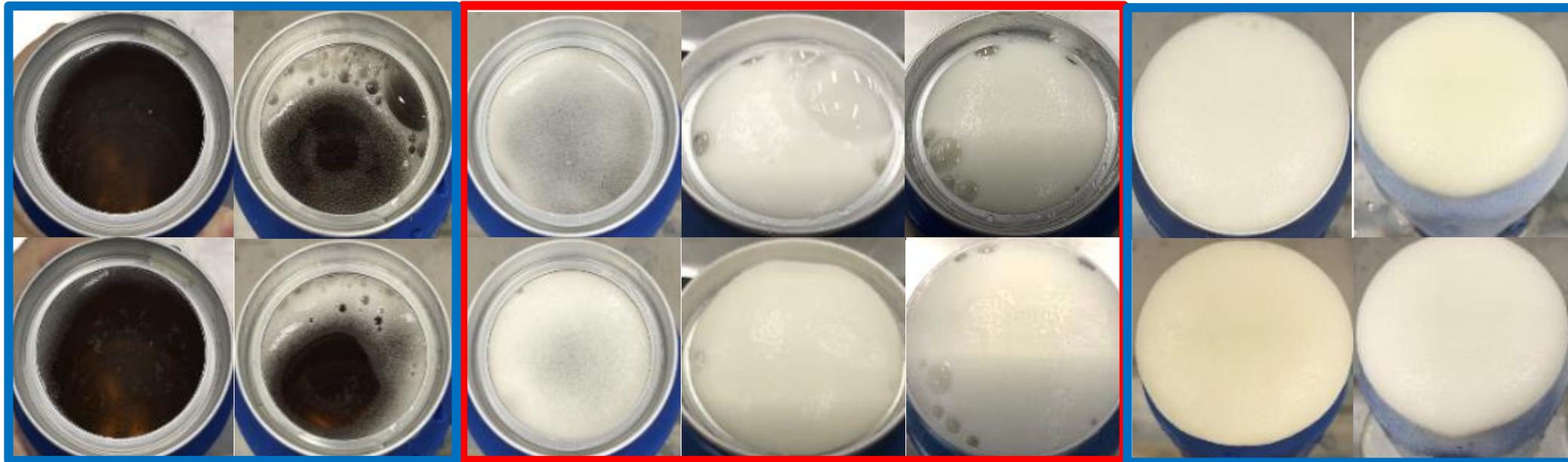
泡が出ない

低温



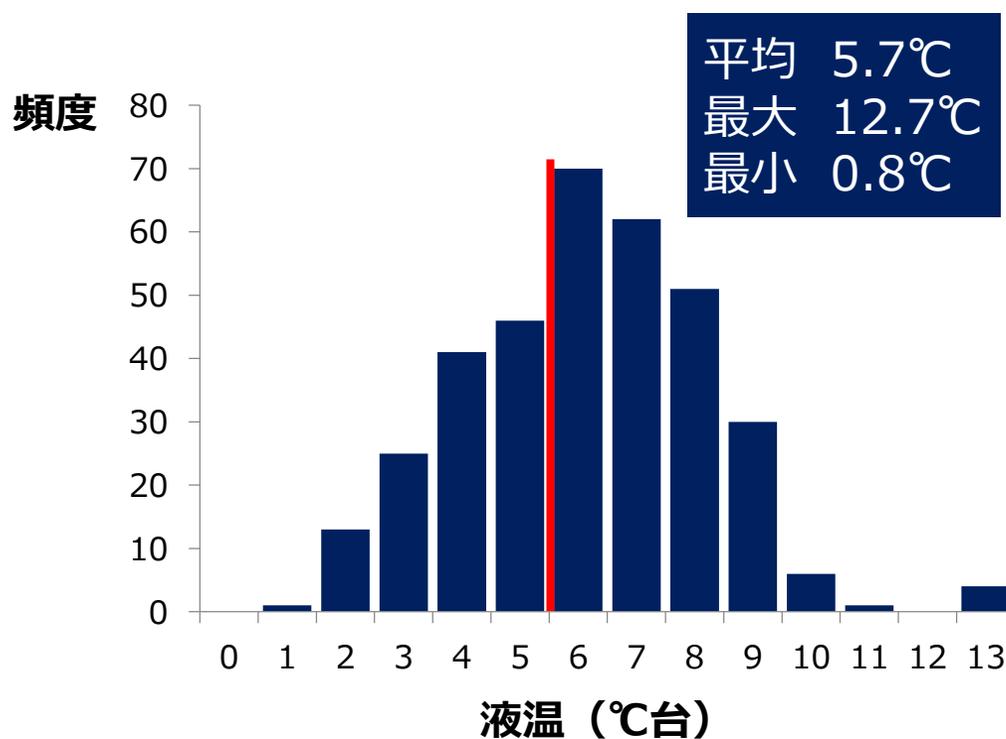
泡がふきこぼれる

常温

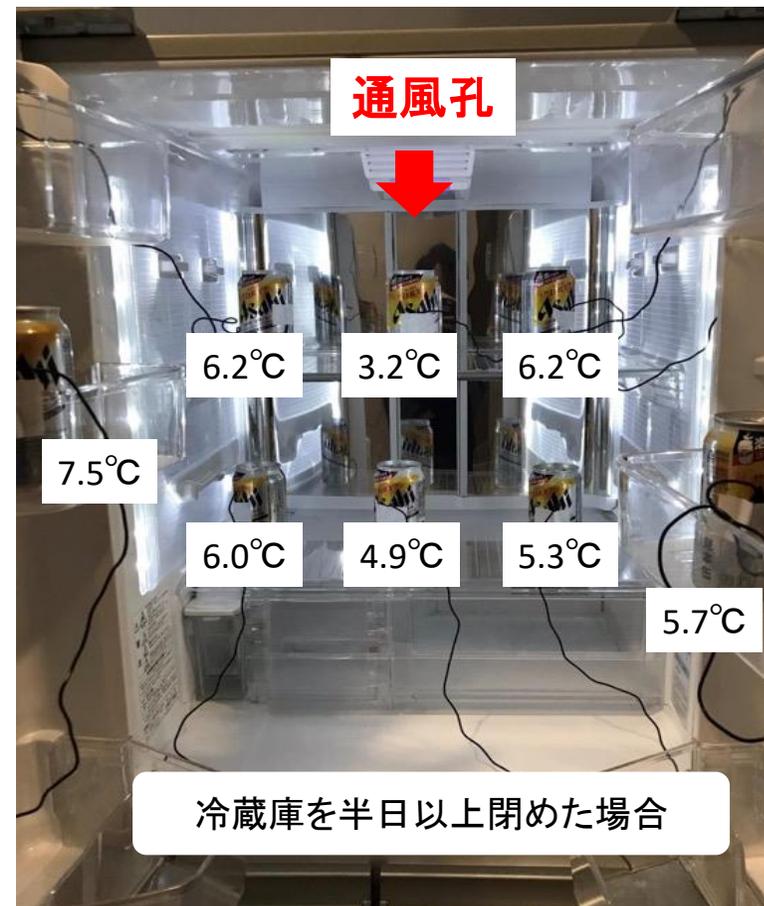


# 冷蔵庫内も、置く場所によって、温度が違う

家庭用冷蔵庫で冷蔵した場合の「製品温度分布」



※当社研究所調べ 自宅冷蔵庫温度のべ350回測定



# 社内から湧き出た大反対

アサヒビールが

こんな不完全な商品を出すなんて、

本気なのか！？

以前ならそこで断念

発想の転換 → “共同作業”

生ジョッキ缶 = お客様と共同で完成させる

# うまい! + 驚き、感動、ワクワク!



- ✓ ゴクゴク飲めるジョッキ感!
- ✓ 泡がクリーミ! 口が広いので香りもいい。
- ✓ ドライって久々に飲んだけど、こんなに美味しかった?
- ✓ 初めてビールが美味しいと思えた!
- ✓ ビールは苦手だったけど、これはうまい!

機能価値



- ✓ 缶ビールに革命が起きた!
- ✓ あまりにも新しい!
- ✓ こぼれそうになる泡を見て、気持ち上がる!
- ✓ 見た目がジョッキなので、家で居酒屋感!
- ✓ 缶なのにジョッキ感覚で飲めるのが新鮮でワクワクする。

情緒価値

# 件名： ありがとうアサヒビールマーケティングチーム

一言言わせて下さい

生ジョッキ缶、めちゃくちゃ吹きこぼれて事故るけど超楽しい！

クレームどころか攻略したくなる！！

この商品開発したチームに本当にお礼を言いたいです！

マーケティングはビビってはダメだと痛感しました。

感服致しました！ ここ20年で最大の革新です！

(Eメール/男性/40代)

## インサイト

“これ、お店の生ビールじゃん！”

➡ 缶ビールは所詮缶ビール（ワクワクしない）

# 「生ジョッキ缶」を生んだのは戦略ではなく 一人の研究者の 好奇心と遊び心 + 偶然

## 本人談

「当初のフルオープン缶蓋は、ツナ缶と同じで唇が痛かった」

「泡立ち缶胴は、飲み会で偶然聞いた失敗作『通称おととと缶』だった」

「そもそも泡立ちは絶対NGがビール業界の常識だった」

「でも、面白そうだったから、ダメもとでやってみた」

**この時、「生ジョッキ缶」開発チームを  
横で見っていた一人の RTD 研究員がいた**

誕生、  
未来のレモンサワー



# そこから試行錯誤の連続



- ✓ 最初のアイデアは生レモンだった
- ✓ 生レモンを入れた試作品は全然美味しくなかった
- ✓ 前例も規格も品質基準も無いため問題続出
- ✓ 異物混入をどうやって防ぐか
- ✓ レモンスライスをどうやって缶に入れるするか  
➡ テスト販売時は人海戦術で手装入

# インサイト

“すごい、これは本物だ！”

➡ 缶チューハイは工業製品で人工的な感じ

強いインサイト x 好奇心 x 偶然

➔ お客様の心を動かす新しい価値

面白がって変化を起こせる組織では  
イノベーションは連鎖する

100年後も愛され続ける

『未来のビール会社』

を目指して

社内外から冷ややかな声

なんでビール会社がこんなことするの？

# 実は、日本の大人の過半数が飲まない..



いままでの主力市場

よく飲む

約2,000万人

+

新たなビジネスチャンス

新たなアプローチ

約7,000万人

(たまに飲む人 + お酒を飲まない人)

約2,000万人

約5,000万人

**日本の大人全員(9000万人+)に  
お客さまになっていただこう！**

# 第15回日本マーケティング大賞グランプリ 「スマドリバー渋谷」



# 飲ま(め)ない人のインサイト

“お酒は苦手、でも

私だって大人だ。もっと自由に楽しみたいし、  
気分を上げたい時もある！

ソフトドリンクだけじゃつまらない

**新しい価値を創造し続ける組織を  
どうつくるか？**

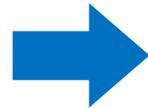
実は、挑戦過程の失敗や偶然から  
たくさんのイノベーションが生まれているが..

- ポストイット (3M)
- 電子レンジ
- ペニシリン
- シャンパン
- ポテトチップス...

# 失敗への恐れが変化や挑戦を阻んでいる

## 意識の壁

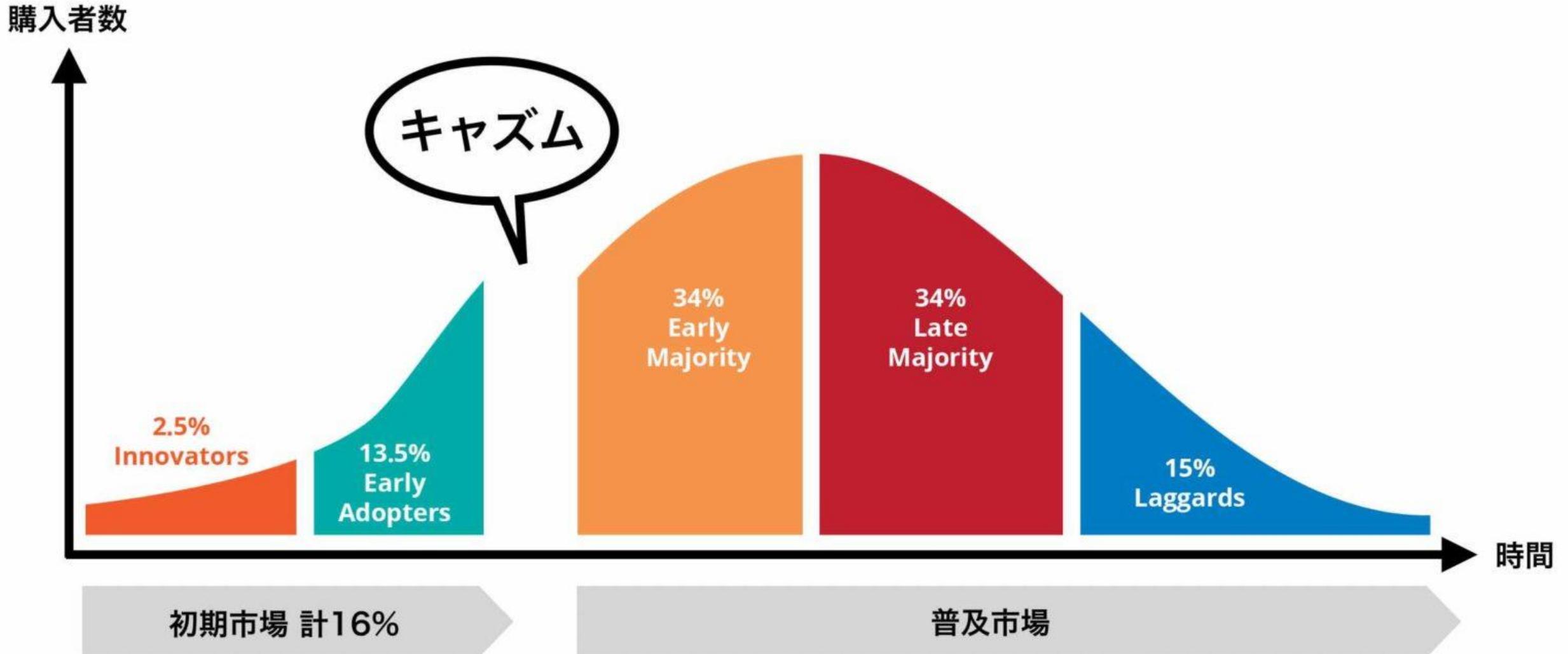
- ✓ 自分の仕事ではない
- ✓ 他部門の領域だ
- ✓ 相談相手がいない
- ✓ 空気を読んでしまう
- ✓ 失敗のリスクがありそう
- ✓ 前例がない
- ✓ 上司の期待に沿うか？



## 本音の壁

ただでさえ忙しいのに無理だ  
面倒なことになりそう、睨まれるかも  
たらい回しされそう  
出る杭として打たれるのでは？  
評価が下がり、自分も後悔しそう  
上司を説得する自信がない  
上司の期待・ホッネを忖度

# 全員が一気に変化出来る訳でもない

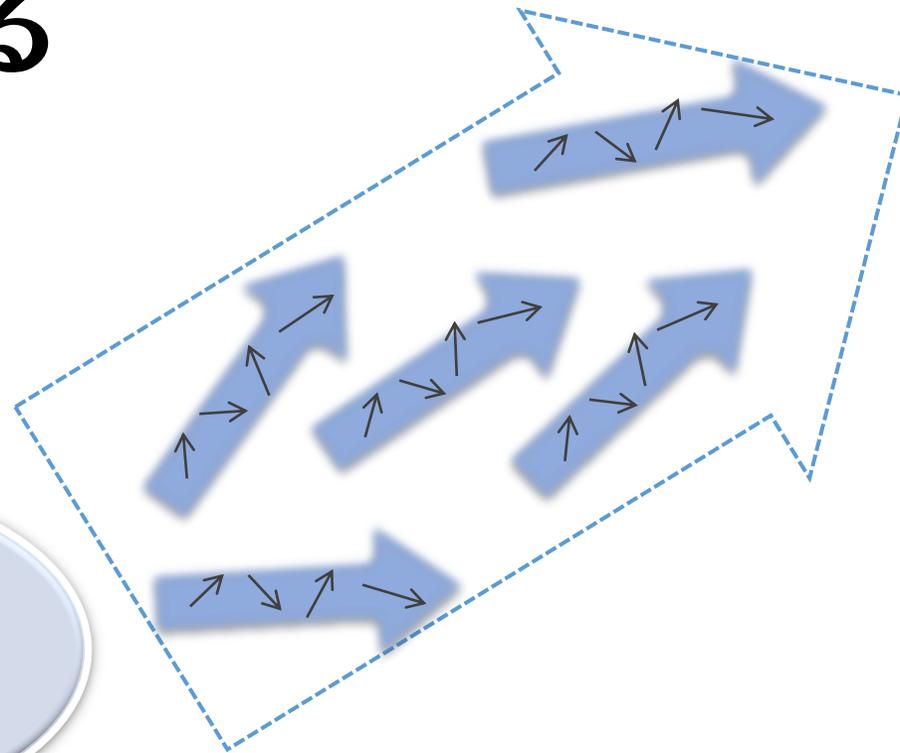


# まず、意志ある失敗（挑戦）を言動で称える

早く・安く・賢く失敗して学び  
挑戦し続ける

企業理念、大義  
ビジョン、戦略目標  
新しい価値

外部環境  
経営資源



→ 個々の意思決定・行動  
→ 振り返って得た方向感

# そして、小さな変化事実 を次々起こす

“アリバイ資料”  
の排除

資料・会議時間  
半減

形式的な事前  
ミーティングの廃止

さん付け徹底

「ブランド責任者＝社長」

役員オフサイト  
合宿

アイデア⇒商品化  
スピードアップ

延べ5000人の社員  
とオフレコで  
真面目な雑談

週1回は外出で  
インプット

# 思い切って組織も変えてみる

## R&D (研究所)とマーケティング本部を統合 (2021年4月)

➔ 誰かが (マーケティングでも研究者でも)

「こんな商品あったらすごくいいな」と思いついた時、

すぐに実行・検証できる組織へ

# 社外にも宣言してしまう

もっとももっと、  
面白くなる。  
アサヒビール

最近のアサヒビール、面白いね。  
そんな声ほど、元気と勇気をくれるものはありません。  
アルコール度数3.5%のスーパードライ。  
本物のレモンが浮かんでくるサワー。  
一度ビールをつくってアルコールを完全に抜くノンアル。  
アサヒビールは、100年後も愛され続ける  
「未来のビール会社」になる。  
この強い決意のもと、驚きとワクワクにあふれた商品を  
続々と送り出していきます。ぜひご期待ください。

Asahi



Asahi  
もっとももっと、  
面白くなる。  
アサヒビール

SUPER DRY  
SUPER COLD  
最高品質の辛口体験を。



2025年も、アサヒビールはとまらない。  
日本中の飲食店のスーパードライを、  
キンキンに冷やして提供する活動をスタート。  
鮮やかな苦味と爽快な余韻を楽しむ新ビールや、  
まるでフルーツサワーのような  
爽快感を味わえる新ノンアルコールハイ。  
そしてますます大好評。  
本物のレモンライス入りレモンサワー。  
世の中のモヤモヤを吹き飛ばすような、  
驚きとワクワクにぜひご期待ください。

面白がって変化を起こせる組織では  
イノベーションは連鎖する

# 管理統制から自律分散へ

おいしいビール・酒類をつくる会社

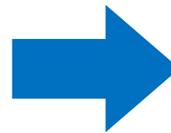
- 真ん中に自社・自社商品
- ゼロサム市場で前例踏襲
- 数量の競争
- 商品を売り込む
- 商品の良さ(機能価値)で勝負
- リスクはとらない

管理統制

おいしいビール・酒類のある  
いい人生をつくる会社

- 真ん中はお客さま (Consumer is Boss)
- 変化とイノベーションで新市場創造
- 提供価値の競争
- ブランドと会社のファンをつくる
- 心を動かす「驚き、感動、ワクワク感」
- 勇気を持ってリスクを取る

自律分散



# メッセージ

賛否両論・雑音だらけの世の中、  
どうしてもネガティブな声が大きく聞こえる。

だから一番必要なのは、  
技術力・戦略力・マーケティング力よりも  
きっと“**勇気と覚悟**”

**お客さまを真ん中に置くと、ほとんどの悩みは消える。**