

## アサヒビール株式会社

代表取締役社長

松山一雄氏

10年後も20年後も、  
そして100年後も

## お客様に愛され続けるような未来のビール会社を目指す

聞き手 本誌主幹 大中西一

## まだまだ伸びるビール市場

——ビール業界を取り巻く環境はいかがですか

松山 まずお客様のニーズが多様化していると思います。いくつかの強いブランドがあればそれだけでよいという状態ではなく、いろいろな状態です。メーカーとしてもさまざまなお客様に合う商品を作り、選んでいただけるようにしなければなりません。

——決算発表はいかがでしたか  
松山 ようやく新型コロナウイルス

感染症のパンデミックから抜け出て、増収増益となりました。ただ原材料や燃料など生産コスト、さらには運送のコスト等も上昇し、なかなか厳しい状況にあることも事実です。

——日本国内は大変な状況ですね

松山 海外も同様で、欧州などはコスト上昇が繰り返され、それを見越しての値上げも行いましたが、予想以上のコスト上昇を吸収しきれない部分も出ております。日本国内でも値上げを実施しましたが、追い付かない状況です。

——コストだけではありませんね

松山 おっしゃる通りで、人件費もずいぶん上がってきましたね。賃上げやベースアップが活性化に繋がる好循環に繋がっていかばよいのですが。

——トップの座を維持しているのは

スーパードライの強みですね

松山 それは大きいと思いますが、そこに胡坐をかいてはいけないとも思っています。

——外から見たアサヒビールと実際に中に入ってみたのでは、どのような違いがありましたか

松山 まず感じたのは、社員皆さんの人柄の良さです。もちろん素晴らしい社員が居る企業は何社も見ましたが、ここは別格です。明るくて、まっすぐで、頑張るというアサヒの社風は、ひとりひとりの社員に浸透しており、さらに社員同士の仲の良さも素晴らしいと思います。

——アサヒの伝統ですね

松山 とところが、今のうちにさまざまなものが多様化する時代には、単に与えられた課題をこなすというよりも、自分がその時点で何をすべきなのかを自分で考えなければならなくなっています。どうしても指示待ちの傾向が強くなっているのも事実です。

——それは御社に限った話ではありませんね

松山 まず自分自身で考えて、良いと思ったから自ら動く、そういう企業にしていこうと思っています。





松山一雄 氏

場を創造する戦略を立てていかなければならないと考えております。

——「挑戦と革新によって期待を超える価値を生み出し続ける」はアサヒビールの伝統です  
松山 それは途切れる

——コロナもようやく収まりつつありますからね

松山 ちょうどコロナが始まったころに「ポリウムからバリユーへ転換すべき」という方針を打ち出し、3年間やってまいりましたが、漸くそれが根付いてきたと感じています。今年からは、その方針をさらに推し進め、もっと価値を追求していきたい会社になりたいと思っております。

——きちんと継承されていますね

松山 かつてはたくさん売れば、売り上げも利益もすべてが丸く収まり、それでよかったです。いまは人口減少の影響もあって、市場自体が縮小傾向にあります。だからこそ価値を増やし、新しい切り口の市

ことなくDNAとして残っています。ただ、ビールをお飲みになる方が減り、さらにお酒を飲まない方が、あまり飲まない方が日本人成人の過半数を占めているのも事実です。

——成人の過半数ですか

松山 はい、この方々が飲むものがないという状況があります。そこそがニーズなのだと思います。ここに何か新しい商品を出せないか、というのが大きなテーマだと捉えています。お酒が飲んでも飲めなくても、みんなが楽しめる「スマートドリンクング」を打ち出しています。そう

することで、現在の2000万人のターゲットが9000万人になる。これは大きな変革です。さらに海外からのお客様には、ぜひとも日本の

ブランドを飲んでいただきたいと思っています。

——日本のビールはおいしいという評価もあり、今後インバウンド需要はますます伸びていきそうですね

松山 さらに「人生100年時代」といわれますが、ご高齢になられてもお飲みになりたい方にもお勧めできるように、従来のアルコール5%に加え3・5%を出しました。

——これから高齢者はどんどん増えていきますからね

松山 そこにも新しい市場が生まれると思います。「ポリウムからバリユーへ」を推進するとともに、視点を変え「新しい市場」というチャンスを見つけ、価値を創造していくということが現在の大きなテーマです。

——その成果が楽しみですね

松山 はい、見方によってはまだまだ伸びる余地がある市場だと思っています。

社員も業界も

ワクワクさせたい

——そうしたことの根底にあるのが

アクションプログラムですね

松山 アサヒグループのグローバル化に伴って生まれた「5 Global Brands」のひとつ「Japan」の中に「酒類」「飲料」「食品」がありますが、「Japan」全体として「世界初」の商品や技術というイノベーションを生み出し、それを日本のみならず世界に広めていこうというのが我々の基本戦略のひとつです。

——世界初ですか

松山 2021年に発売した「アサヒスーパードライ生ジョッキ缶」も世界にそれまでなかったものでした。フルオープン缶を使用した、生のレモンスライスが浮き上がる「未来のレモンサワー」も世界初です。

——なるほど、缶を開けるとレモンが浮かんでくるのでしたね

松山 缶のふたを開けると輪切りの生レモンスライスが浮かび上がる耐ハイで、世界で初めて本物のレモンが入った缶入りの耐ハイです。さらにノンアルコールの「アサヒドライゼロ 泡ジョッキ缶」も、生ビールのような泡が楽しめる世界初の缶入りノンアルコールビールです。

——ところでノンアルコールビールのシェアというのはどれくらいなのですか

松山 「アサヒドライゼロ」がノンアルコールの中ではトップで4〜5割ほどを占めています。ノンアルコールビール自体がビール全体に占める割合は1割未満であり、おそらくビール全体の中に占める「アサヒドライゼロ」のシェアは5%未満だと思います。

——それほど大きな割合は占めていないのですか

松山 ですが大きな伸び代があると捉えていますし、実際に伸びてきています。これはメーカー側の責任も大きいのですが、これまでのノンアルコールビールへのお客様からの不満のほとんどは「飲んでも美味しくない」というものでした。ですからほんとうに飲んで美味しいノンアルコールビールをいかにご提供することが大きなテーマだったのですが、2024年4月に全国発売する「アサヒゼロ」というノンアルコールビールは、関西でテスト販売を行い、好評をいただきました。

——そういうお話は何となくワクワク

クしますね

松山 はい、日ごろ私が申しあげている「世界でいちばんワクワクするビール会社になろう」という言葉には、新しい価値やワクワクする要素を入れたらという思いがあるので

——それをいかに商品として具現化していくかですね

松山 そして「アサヒって何か良いよね」と感じていただけたら嬉しいですね。それで業績も向上し、賃上げもできるような好循環に持つていければと願っています。

——そうした結果は社員のためにも大切ですね

松山 元来、そうした資質は社員の中にも在りますし、それを盛り上げるとともに、正直なところ、その活動を通じて業界全体も盛り上げていけたらと思っています。

### 環境も飲酒も持続可能へ

——サステナビリティへの取り組みはいかがですか

松山 まずはカーボン・ゼロへの取り組みですが、ビール等の製造では再生可能エネルギーで作られたグ

リーン電力を使用する取組みを推進しています。その背景にあるのが、アサヒグループが気候変動への対応として打ち出している、2040年までにCO<sub>2</sub>排出量ネットゼロを目指す「アサヒカーボンゼロ」です。

国内外の生産拠点における再生可能エネルギーの活用や製造工程の見直し、物流の効率化など省エネルギーの推進に取り組んでいます。さらに、新しい取り組みとして、CO<sub>2</sub>を出さないビールや作り方にも取り組んでいます。

——カーボンニュートラル以外ではいかがですか

松山 環境保全という観点ですが、ビールを作るといえるのは「水」をたくさん使います。水というのは日本にとっても大切な資源です。そこで広島に「アサヒの森」というのを作り、山林の保水能力を保全していくような取り組みにも力を入れています。

——どういった取り組みですか

松山 1941年に、アサヒビールの前身である大日本麦酒が、当時ビール瓶の王冠の裏地に使用していた輸入コルクの代用品となるアベマ



アサヒの森

キの樹皮を確保するために、広島県庄原市と三次市の大小15カ所に点在する山林を購入したことが始まりです。

——もう80年以上も前ですね

松山 きれいな水や空気、自然の恵みを次世代に引き継いでいくことは、自然の恵みを用いて事業活動を行う私たちアサヒグループの責任だと考え、社員自らが責任を持って森林保全に取り組んでおります。

——森林の保水能力は大切ですね

松山 さらにできる限り化石燃料に頼らない製造方法の開発や環境に悪影響を与えない物流の在り方などへの取り組みも進めております。さらに「サステナブル」の元来の意味は持続可能ということですので、飲酒そのものの持続にも力を入れており

ます。

——持続可能な飲酒ですか

松山 先ほどもお話ししました、100歳までも飲んでいただくために、身体を壊すような乱暴な飲み方をなくし、末永くアルコールを嗜んでいただけるような活動にも力を入れております。

——飲みすぎて体を壊しては元も子もありませんからね

松山 うまく付き合っていけば、お酒は人生を豊かにしてくれるものです。そういう信念のもとにスマートに飲みましょう。スマートドリンクという取り組みも含めて、責任ある飲酒にも力を入れております。

——だんだん飲むチャンスも減ってきていますしね

松山 登竜門というか、若い方がお酒と初対面できるチャンスも減ってきていますし、そこにまつわる文化も廃れてきているような傾向もあると思います。ですから多様化するニーズへの対応とともにお酒と出会うことのできるチャンスの創出にも力を注ぎ、様々な入口を用意することで、ご自分に合うものを選んで

いただけるような形にできたらと思っています。

——選択肢を増やすのですね

松山 どうしても工場の稼働率を上げようと、手っ取り早くたくさん売れるものを目指す傾向が強くなりがちですが、それでは新しい消費ニーズには合わないのかなと思います。

**未来のビール会社を目指そう**

——酒税法改正についてはいかがですか

松山 2026年にもう1度ビール減税とされる酒税法改正が行われる予定です。2020年、そして2023年、そして2026年の3回の酒税の見直しで、発泡酒、新ジャンルもすべてビールと同じ酒税になるので、ビールへの流れというのは進んで行くと思います。

——そのこと自体がビール業界の発展にもつながりますね

松山 そのためにも、多様化するニーズへの対応という意味で選択肢を増やす作業は必要不可欠だと思います。その意味でブランドの世界観醸成は必要不可欠です。

——洋酒の動向はいかがですか

松山 洋酒自体は非常に調子が良いのですが、需要が非常に高まっているのに対して商品がないという状況になってきています。

——ウイスキーの原酒は時間がかかりますからね

松山 仕込むにせよ、仕入れるにせよ、現状は品薄状態が続いています。そうはいっても10年〜15年かかるものから、現状はどうしようもないところまで。2034年にニッカウヰスキーが100周年を迎えますので、10年後に向けて今仕込みを行い、100周年にお届けできるようにしたいと考えております。

——ニッカは昔から固定ファンが多かったですね

松山 ビールだけではなく、ウイ

スキーも耐ハイ、ワイン、飲料なども含めて、単に酔うためというのではなく、ニッカファンのお客様のようにブランド自体に愛着を持っていただけるような世界が作れたらと思っています。

——最後に松山社長の今後の経営戦略をお教えいただけますか

松山 基本的にはこの会社のこと、が大好きなのでその前提ですが、ビール業界は確かに厳しいといえませんが、やり方によつてはポテンシャルがまだあると考えています。ですから、「10年後も20年後も、そして100年後もお客さまに愛され続けるような、未来のビール会社」を目指そうじゃないか、と社員に伝えております。未来のビール会社がどんな形のものなのか、私にもまだわかりません。それを一緒に考えようということなのです。

——最初に仰っていたことですね

松山 指示待ちではなく、自分自身で考えて自ら動く、そうやって10年後のビール会社を形作っていかればと考えております。

——今日はありがとうございました



余市蒸溜所