

アサヒグループの「BAC 戦略」深堀分析：勝木敦志社長が描く未来の飲料市場攻略とグローバル価値創造企業への変革



Genspark

Jul 19, 2025

ブックマーク

共有

インスピレーションと洞察から生成されました [16 ソースから](#)



アサヒグループホールディングス代表取締役社長の勝木敦志氏が語る「BAC 戦略」は、単なる商品戦略の転換ではない。消費者行動の根本的变化に対応した、グローバル価値創造企業への包括的な変革プロジェクトである。2025 年 7 月に発表されたインタビュー記事を起点に、同社の戦略的方向性と業界全体への影響を多角的に分析する。

BAC 戦略の全貌：ビール隣接領域への戦略的シフト

戦略の定義と背景

BAC（Beer Adjacent Categories：ビール隣接カテゴリー）戦略は、低アルコール飲料、ノンアルコールビールテイスト飲料、成人向け清涼飲料などを包含する新たな市場カテゴリーを指す。この戦略の背景には、消費者のニーズの多様化、健康志向の高まり、若年層のアルコール離れという三つの重要なメガトレンドがある JBpress¹。

勝木社長は「グローバルで見たわれわれの競合メーカーはビール専門が多いのですが、アサヒグループには酒類、飲料、それに食品の事業会社もあります。つまり総合的なケイパビリティ（他社よりも優位な自社の強み）を有している」と述べ、同社の複合的な事業ポートフォリオを競争優位の源泉として位置付けている JBpress¹。

具体的な取り組みと成果

アサヒグループの BAC 戦略は、単なる商品開発にとどまらず、グローバルなイノベーションエコシステムの構築を伴っている。2023 年 1 月、米国サンフランシスコに設立された Asahi Group Beverages & Innovation, LLC (AGBI) は、この戦略の中核を担う組織である。AGBI は世界各地のグループ会社から集結したインベストメントマネジャーにより運営され、約 230 件の飲料スタートアップ企業・コミュニティとの対話機会を構築している Asahi Group²。

注目すべきは、2024 年 1 月に実施された第 1 号投資案件である。米国のノンアルコール飲料スタートアップ『The Zero Proof』への戦略的出資は、BAC 領域における新たな価値創造の具体例として位置付けられる。この投資により、アサヒグループは北米市場の最新トレンドやテクノロジー情報を各地域統括会社を提供し、グループ横断での事業企画や R&D に活用するパイプラインを確立した Asahi Group²。



国内市場では、2020 年から本格化した「スマートドリンクング（スマドリ）」活動の一環として、アルコール分 0.00%の「アサヒゼロ」をはじめとする低・ノンアルコール商品の拡充を進めている。これらの商品は、従来の「飲めない時に仕方なく選ぶ」存在から、積極的に選択される価値ある商品へのポジショニング転換を図っている アサヒビール³。

勝木敦志社長のリーダーシップとビジョン

経歴と経営哲学

勝木敦志氏（1960 年生まれ）は、青山学院大学経営学部卒業後、1984 年にニッカウヰスキーに入社し、2002 年にアサヒビールに転籍した。2014 年に豪州事業の CEO に就任し、海外事業の最前線で経験を積んだ後、2016 年にアサヒグループホールディングス執行役員、2017 年に社長に就任した JBpress¹。

勝木社長の経営哲学の核心は、「グローバルな価値創造企業」という概念にある。これは、グローバルな視点を持ちながら、各地域の特性を活かしたローカライゼーションを実現する企業モデルを意味する。同社の中長期経営方針では、「変化する Well-being に応え、持続可能な社会の実現に貢献する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目指す」というビジョンが掲げられている Asahi Group²。

海外戦略の推進

勝木社長は海外展開について「日本に加え、欧州、オセアニア、東南アジアで基盤を確立してきました。今後は各地域、各事業のシナジー（相乗効果）で、さらなる成長を目指します」と述べている 週刊エコノミスト⁴。

特に注目されるのは北米市場への参入意欲である。同社長は「最高、最大の市場である北米。今のところなかなか機会が見い出せていないが、いろいろな参入形態があると思う。検討していきたい」と明言し、2030 年までにアサヒスーパードライの海外売り上げを 2023 年比で約 4 倍に伸ばすという野心的な目標を設定している Reuters⁵。

組織変革とガバナンス強化

執行体制の刷新

アサヒグループは 2024 年 4 月 1 日から執行体制を大幅に刷新した。従来の CxO 機能を再定義し、5 つの CxO に再編することで、より迅速かつ効率的なガバナンス体制の構築を図っている。勝木社長は「地域や事業ごとの事情に優先し、グループ全体の方針として進めるべきものは CxO が責任者として推進する」と説明し、グローバル最適化とローカル適応のバランスを重視する姿勢を示している 日経 BP⁶。

この組織変革の背景には、21 年 2 月に外国人執行役員との対話から得られた洞察がある。

「海外企業の経営は意思決定の基準が明確で、投資判断も合理的」という指摘を受けて、グローバル基準での意思決定プロセスの標準化に取り組んでいる 日経 BP⁶。

DX 戦略の推進

アサヒグループのデジタルトランスフォーメーション（DX）戦略は、単なる業務効率化を超えた「ビジネストランスフォーメーション（BX）」として位置付けられている。2025 年までに生産性向上のためのシステム構築などに 500 億円を投じる計画で、持ち株会社で全世界の方針を決め、地域ごとに DX の施策を進める 2 階層構造を採用している 日経 xTECH⁷。

DX 戦略の目標は「デジタルネイティブ組織」の構築である。IT/データ活用の民主化やアジャイルな働き方の浸透により、イノベーション創出を促進する組織文化の醸成を図っている Asahi Group⁸。

サステナビリティと経営の統合

経営の根幹としてのサステナビリティ

アサヒグループは、サステナビリティを経営の根幹に位置付け、財務・非財務指標を統合した経営管理システムを構築している。同社のサステナビリティ戦略は、「WHY（取り組む理由）」「HOW（取り組み方）」「WHAT（取り組む内容）」、そして「未来への宣言」の 4 要素で構成されている Asahi Group⁹。

2023 年には、人権を取り組みテーマからマテリアリティ（重要課題）の一つへと位置付けを変更し、環境、コミュニティ、責任ある飲酒、健康、人権の 5 領域で包括的な取り組みを展開している。これらの領域について、取締役会およびグローバルサステナビリティ委員会で重点テーマとグローバル目標を決議し、具体的なアクションプランに落とし込んでいる Asahi Group⁹。

具体的な成果と影響測定

サステナビリティ戦略の実効性を担保するため、アサヒグループは事業インパクトと社会インパクトの可視化に取り組んでいる。2023 年度には、容器包装軽量化施策を対象に、内部炭素価格（ICP）ベースでのコスト回避効果や売上影響の試算を実施した。また、ビール酵母細胞壁由来の農業資材による農産物収穫量増加と CO₂排出削減効果をインパクト加重会計手法で定量化している Asahi Group⁹。

特筆すべきは、チェコ共和国で実施されている「FORHOPS プロジェクト」の成果である。AI モデルによる適時灌漑システムの導入により、1 ホップ農園あたりの収量を 1.45t/ha から 2.1t/ha へ約 40%向上させることに成功した。この取り組みは、持続可能な農業とビール製造の両立を実現する先進事例として注目されている Asahi Group⁹。

グローバル戦略と市場展開

地域別戦略の差別化

アサヒグループのグローバル戦略は、各地域の特性を活かした差別化アプローチを採用している。欧州では、2016 年の西欧および 2017 年の中東欧ビール事業買収を通じて確立した基盤を活用し、プレミアム化戦略を推進している。オセアニアでは、既存の強固なポジションを維持しながら、BAC 領域での新商品投入を積極化している アサヒグループホールディングス [10](#)。

東南アジアでは、経済成長に伴う中間所得層の拡大を背景に、グローバルブランドとローカルブランドの最適な組み合わせによる市場シェア拡大を図っている。特に、アサヒスーパードライを中心とした日本発のプレミアムブランドの浸透に注力している Diamond [11](#)。

プレミアム化戦略の展開

アサヒグループは、グローバル市場でのプレミアム化戦略を通じて差別化を図っている。同社が掲げる「グローバル 5 ブランド」（アサヒスーパードライ、ステラ・アルトワ、パーシユ、ゴシック、コロナ）を軸に、各地域での高付加価値商品の展開を加速している。これらのブランドは、単なる価格プレミアムではなく、品質、体験、ストーリーを通じた総合的な価値提案により、消費者の支持を獲得している Asahi Group [10](#)。

プレミアム化戦略の成果は、既に財務指標にも表れている。2024 年 12 月期の売上収益は前期比 6.2%増の 2 兆 9394 億 2200 万円、営業利益は同 9.8%増の 2690 億 5200 万円を記録し、単価向上による収益性改善が顕著に現れている 日本経済新聞 [12](#)。

市場環境と競合分析

飲料業界のメガトレンド

2024 年の飲料業界は、複数のメガトレンドが交錯する転換点にある。矢野経済研究所の調査によると、2023 年度の飲料市場は 5 兆円台を回復したものの、原材料やエネルギーコスト上昇による値上げ圧力が継続している。一方で、ボリュームベースではほぼ横ばいとなっており、「量から質への転換」が鮮明になっている 矢野経済研究所 [13](#)。

健康志向の高まりは、特にノンアルコール・低アルコール市場の成長を促進している。全国清涼飲料協会のデータによると、2023 年の清涼飲料水販売金額は前年比 7.0%増の 4 兆 4,460 億 9,300 万円と過去最高を記録した。この中で、機能性飲料や健康志向商品のカテゴリーが特に高い成長率を示している 全国清涼飲料協会 [14](#)。

競合他社との差別化要因

アサヒグループの競合優位性は、複数の事業領域を跨ぐシナジー効果にある。キリンホールディングスが医薬事業との連携を重視する一方、アサヒは酒類・飲料・食品の総合力を活かした BAC 戦略により差別化を図っている。サントリーホールディングスがプレミアムスピリッツに注力する中、アサヒはビール隣接領域での新市場創造にフォーカスしている IRNote¹⁵。

この差別化戦略の有効性は、各社の財務パフォーマンスからも確認できる。アサヒグループの 2024 年 12 月期 EBITDA 成長率は業界平均を上回る水準を維持しており、BAC 戦略による新たな収益源の確立が寄与している 企業活動分析 ¹⁶。

今後の展望と課題

2030 年に向けた長期ビジョン

アサヒグループの中長期経営方針は、2050 年を見据えたメガトレンドからのバックキャスト思考に基づいている。人類の Well-being 変化、気候変動と資源不足、人口動態変化と経済力シフト、テクノロジー発展という 4 つのメガトレンドを踏まえ、2030 年までの戦略ロードマップを策定している Asahi Group²。

財務・非財務指標のガイドラインとして、事業利益 CAGR 一桁台後半、EPS (調整後) CAGR 一桁台後半、FCF 年平均 2,000 億円以上、配当性向 40% (2025 年度まで)、Net Debt/EBITDA 3 倍程度を目標として設定している。これらの指標は、持続的成長と株主還元の両立を図る同社の経営姿勢を反映している Asahi Group²。

克服すべき課題

BAC 戦略の成功には、いくつかの重要な課題が存在する。第一に、ノンアルコール・低アルコール市場は成長率が高い一方、競合他社の参入も相次いでおり、差別化の維持が困難になりつつある。第二に、北米市場への参入は同社の成長戦略の鍵となるが、現地での適切なパートナーシップ構築や規制対応が課題となる。

第三に、サステナビリティと経営の統合は理念として掲げられているものの、具体的な ROI 測定や投資家への説明責任において、さらなる精緻化が求められる。特に、社会インパクトの定量化手法や評価基準の標準化は、業界全体の課題でもある。

まとめ：変革の先に見えるアサヒグループの未来

勝木敦志社長が語る BAC 戦略は、アサヒグループの単なる商品多様化戦略ではない。消費者行動の根本的变化、社会課題の解決、技術革新の活用を統合した包括的な企業変革プロジェクトである。ビール専門メーカーが多い競合環境において、酒類・飲料・食品の複合的なケイパビリティを活かした独自のポジショニングを確立している。

組織変革、DX 推進、サステナビリティ統合、グローバル展開という 4 つの軸が相互に連携

し、「グローバルな価値創造企業」という新たな企業モデルの実現を目指している。特に、北米市場への参入と2030年までのアサヒスーパードライ海外売上4倍増という野心的な目標は、同社の成長軌道を左右する重要な指標となる。

BAC戦略の成否は、単にアサヒグループの業績にとどまらず、日本の飲料業界全体の国際競争力向上にも影響を与える可能性が高い。健康志向とサステナビリティ意識の高まりという時代潮流を捉えた戦略的転換により、アサヒグループは次世代の飲料市場における主導権確立を目指している。勝木社長のリーダーシップの下、この壮大な変革プロジェクトがどのような成果をもたらすか、今後の展開に注目が集まる。

本記事は、JBpressに掲載された勝木敦志社長へのインタビュー記事をもとに、アサヒグループの公式資料、業界レポート、競合分析データを総合して作成した深掘分析記事です。
もっと詳しく

1
jbpress.ismedia.jp

2
s3-ap-northeast-1.amazonaws.com

3
www.asahibeer.co.jp

4
www.weekly-economist.com

5
jp.reuters.com

6
project.nikkeibp.co.jp

7
xtech.nikkei.com

8
www.asahigroup-holdings.com

9

s3-ap-northeast-1.amazonaws.com

10

www.asahigroup-holdings.com

11

diamond.jp

12

www.nikkei.com

13

www.yano.co.jp

14

www.j-sda.or.jp

15

irnote.jp

16

www.jmrlsi.co.jp