

アサヒグループの「BAC戦略」による市場変革：勝木敦志社長が描く新たな成長シナリオの深層分析

アサヒグループホールディングス（GHD）が推進する「BAC戦略」は、変化する消費者ニーズと市場環境に対応した革新的な事業戦略として注目を集めている。勝木敦志社長のインタビューを通じて明らかになったBAC（Beer Adjacent Categories：ビール隣接領域）戦略は、単なる商品ラインナップの拡充を超えた、同社の長期的な成長基盤を築く包括的な取り組みである^{[1] [2]}。本レポートでは、この戦略の詳細な分析と市場への影響、さらには同社の組織変革とグローバル展開への示唆を深く掘り下げる。

BAC戦略の戦略的背景と市場機会

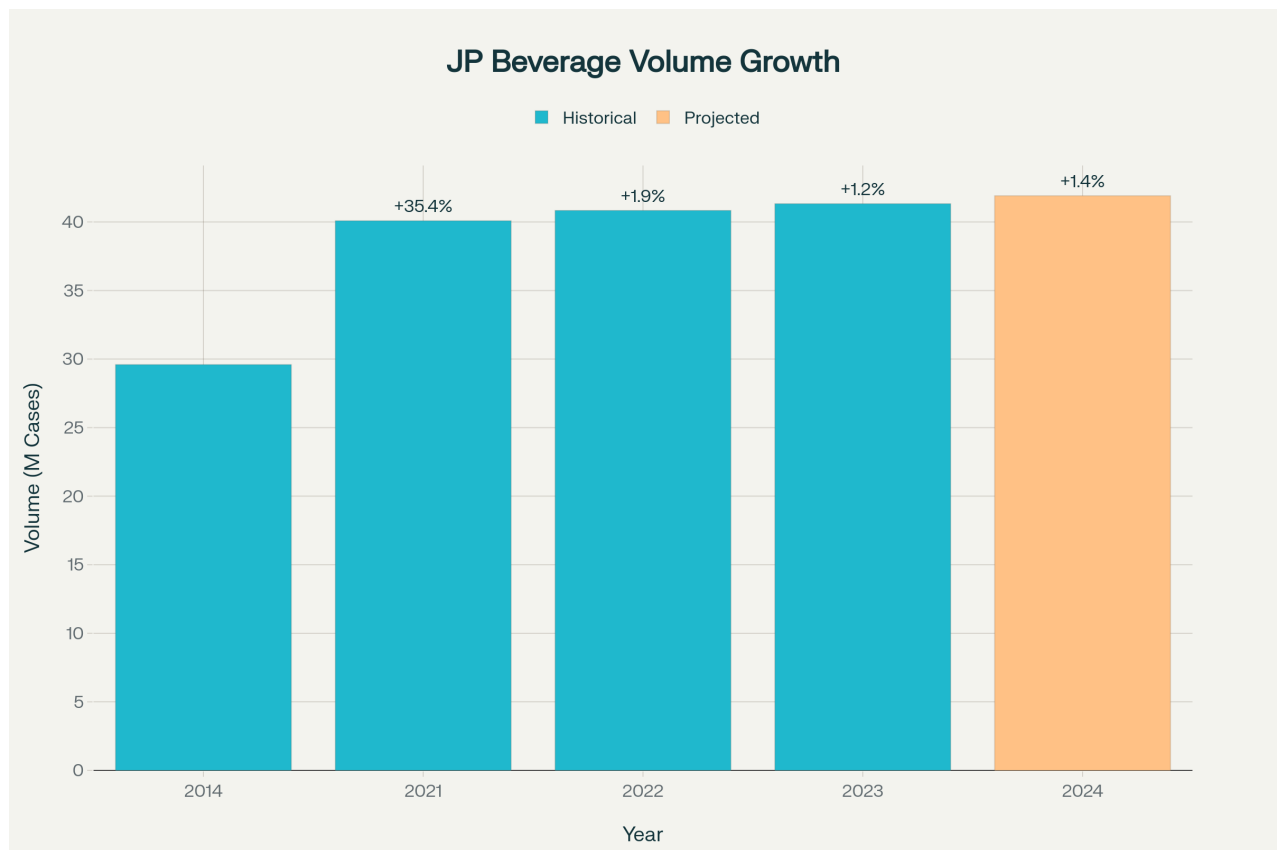
消費者行動の構造的変化

BAC戦略の背景には、日本における消費者の飲酒習慣の根本的な変化がある。特に若年層において顕著な「アルコール離れ」が進行しており、20代男性の飲酒習慣者は14.5%、20代女性では6.5%まで低下している^{[3] [4]}。しかし、重要な点は、これらの消費者の多くが「飲めないのではなく、あえて飲まない」選択をしていることである^[3]。

この現象は「ソバーキュリアス（Sober Curious）」として海外でも広がりを見せており、健康志向の高まりや多様なライフスタイルの受容が背景にある^[5]。アサヒグループはこの変化を市場縮小の脅威ではなく、新たな価値創造の機会として捉えている^{[1] [6]}。

急成長するノンアルコール市場の機会

日本のノンアルコール飲料市場は持続的な成長を続けており、2021年の40.09万ケースから2024年には41.91万ケース（予測）まで拡大している^{[7] [8]}。特に注目すべきは、2025年から2033年の年平均成長率（CAGR）が7.70%と予測されており、市場規模は2033年には758億米ドルに達する見込みである^{[7] [9]}。



日本のノンアルコール飲料市場規模の成長推移（ケース数ベース）

この成長の背景には、コロナ禍による自宅飲酒の機会増加、健康意識の高まり、そして「スマートドリンク」概念の浸透がある^[5]。アサヒグループは2020年からスマートドリンク活動を本格化しており、2024年には認知率が50%を突破した^[10]。

BAC戦略の具体的取り組みと成果

スマートドリンク戦略の展開

アサヒグループが提唱する「スマートドリンク」は、「新しい時代の新しいお酒の楽しみ方」として位置づけられ、飲みたい時、飲めない時、あえて飲まない時のそれぞれに適した選択肢を提供する包括的なアプローチである^[5]^[11]。

この戦略の具体的な成果として、ビールテイスト飲料の売上が市場平均を大きく上回る18%の成長を記録している^[10]。特に「アサヒゼロ」は2024年の全国発売以来、市場での存在感を大幅に高めており、BAC戦略の成功を象徴する商品となっている^[10]。

イノベーション商品による市場創造

BAC戦略の成功を支えているのは、従来の商品カテゴリーを超えた革新的な商品開発である。「未来のレモンサワー」は缶を開けると本物のレモンスライスが浮上する驚きの体験を提供し^[12]、「生ジョッキ缶」はビールサーバーのような泡立ちを缶で実現している^[12]。これらのイノベーション商品は、単なる機能性の向上を超えて、消費者に新たな価値体験を提供している。

組織変革とデジタル戦略の統合

DX = BX戦略の推進

アサヒグループは「DX (Digital Transformation) = BX (Business Transformation)」という独自の概念を掲げ、デジタル技術を活用したビジネス変革を推進している^[13]^[14]。この戦略は3つの領域で展開されている：

ビジネスイノベーションでは、顧客一人ひとりのニーズに対応する「パーソナライゼーション」と持続可能な社会実現への貢献を目指している^[14]。プロセスイノベーションでは、グローバル規模を活かした生産性向上と柔軟性の確立に取り組んでいる^[14]^[15]。組織イノベーションでは、人材の獲得と育成による「デジタルネイティブ組織」の構築を進めている^[14]。

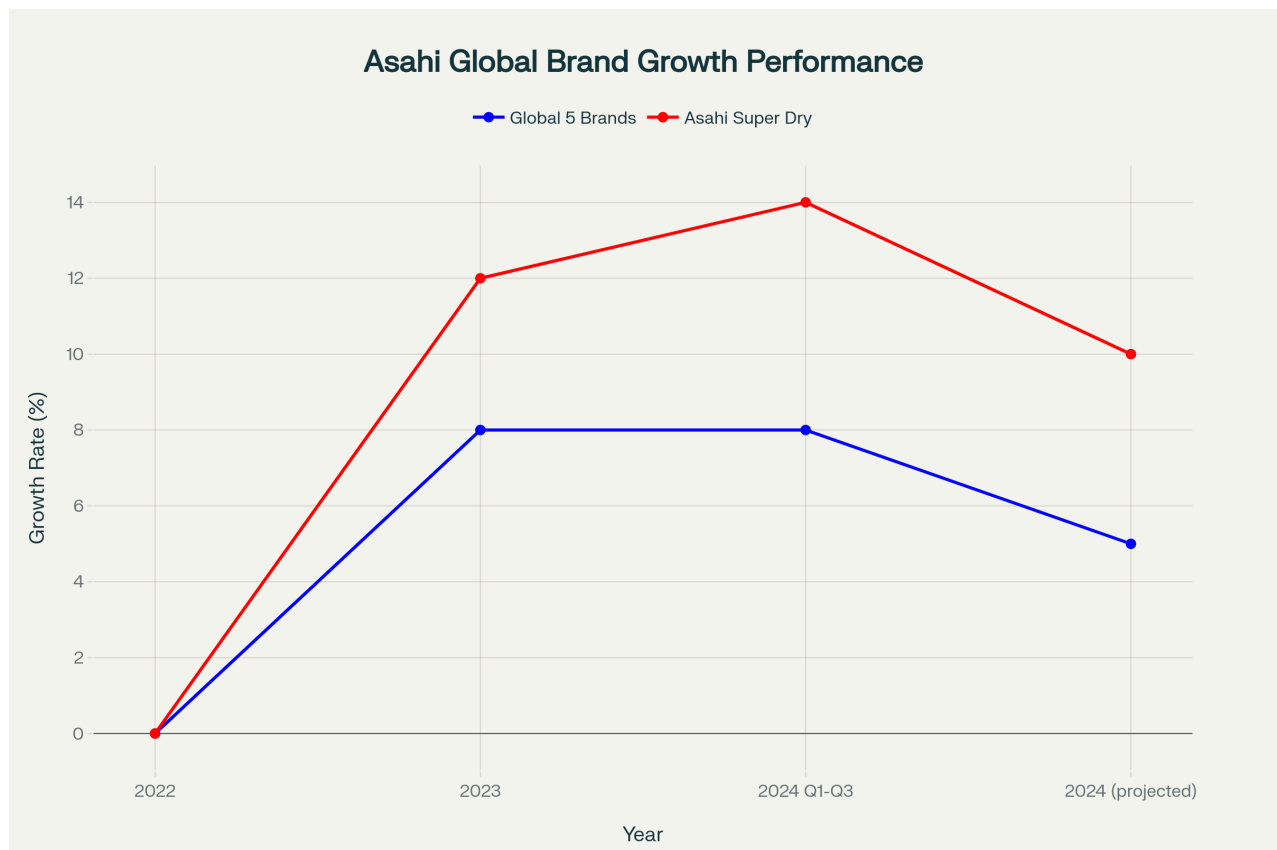
データドリブンな意思決定の実現

同社では「Data & Innovation室」を設立し、データ起点での生活者インサイト獲得とイノベーション創出を推進している^[13]。特に注目すべきは「ビジネスアナリスト」の育成で、データ専門家とビジネス現場をつなぐ人材として、BX戦略の実現に重要な役割を果たしている^[13]。

グローバル展開戦略と地域別パフォーマンス

5つのグローバルブランド戦略

アサヒグループは「アサヒスーパードライ」「ペローニナストロアズーロ」「コゼル」「ピルスナーウルケル」「グロールシュ」の5つのグローバルブランドを軸とした国際展開を進めている^[16]^[17]。2024年、これら5ブランド合計の成長率は5%を記録し、特にアサヒスーパードライは10%の成長を達成している^[18]^[19]。



アサヒのグローバルブランド成長パフォーマンス（2022-2024年）

勝木社長は、アサヒスーパードライの海外売上比率を現在の25%から50%に引き上げる目標を掲げており^[20]^[16]、北米市場での本格展開も視野に入れている^[16]^[21]。

地域別業績の分析

2024年の地域別業績を見ると、売上収益では日本が41.8%、欧州が28.0%、オセアニアが27.8%、東南アジアが2.4%となっている^[18]^[22]。一方、事業利益では日本とオセアニアが特に高い収益性を示している^[23]。



アサヒグループの地域別売上収益・事業利益構造（2024年）

オセアニア地域は一時的な市場環境の悪化により苦戦しているものの^[23]、長期的な成長ポテンシャルを維持しており、RTD（Ready to Drink）市場の拡大を通じた回復が期待されている^[23]。

競合環境と市場ポジション

ビール業界における差別化戦略

国内ビール業界では、キリンが多角化戦略（ヘルスサイエンス事業への進出）を進める一方で、アサヒは海外M&Aによる本業強化戦略を採用している^[24]^[23]。この対照的なアプローチの中で、アサヒのBAC戦略は「ビール専門メーカーが多い競合環境」において、酒類・飲料・食品の総合的なケイパビリティを活かした独自価値の創造を可能にしている^[1]。

2024年12月期決算では、売上収益が前期比6.2%増の2兆9394億円、純利益が前期比17.1%増の1920億円となり^[25]^[18]、BAC戦略を含む各種施策の効果が業績に反映されている。

財務パフォーマンスと投資戦略

アサヒグループは2025年までにDX関連投資として500億円を投じる計画を発表しており^[14]^[15]、BAC戦略の推進基盤となるデジタル技術とデータ活用能力の強化を進めている。また、グローバルブランドの拡大展開やイノベーション商品の開発に対する継続的な投資により、持続的な成長基盤の構築を図っている^[6]^[18]。

今後の展望と戦略的示唆

長期成長シナリオの実現

BAC戦略は、従来の「よく飲む2000万人」市場から「たまに飲む2000万人」「きっかけがあれば飲む2000万人」「飲まない5000万人」を含む約9000万人市場への拡大を目指している^[10]。この市場拡大戦略により、国内人口減少下においても持続的な成長を実現する可能性を秘めている。

社会課題解決型ビジネスモデルの構築

アサヒグループは「おいしさと楽しさで"変化するWell-being"に応え、持続可能な社会の実現に貢献する」という長期戦略コンセプトのもと^[6]^[14]、BAC戦略を社会課題解決と事業成長の両立を図るビジネスモデルとして位置づけている。

特に、適正飲酒の推進や健康的なライフスタイルの支援は、ESG経営の観点からも重要な意味を持つ^[6]。勝木社長が強調する「社会の持続性に対する積極的な投資」^[26]は、BAC戦略の社会的価値創造側面を象徴している。

結論：BAC戦略が示す新たな成長パラダイム

アサヒグループのBAC戦略は、業界の常識を覆す戦略的転換として評価できる。従来の「アルコール市場の縮小への対応」から「新市場創造による成長機会の獲得」へのパラダイムシフトは、同社の中長期的な競争優位性の源泉となる可能性が高い^[1]^[6]。

勝木社長のリーダーシップのもとで展開されるBAC戦略は、市場環境の変化を機会として捉える企業の適応力と、イノベーションを通じた価値創造の重要性を示している。今後の展開において、グローバル市場での更なる拡大と、持続可能な社会への貢献を両立させる企業モデルとして、業界全体への示唆に富む戦略といえるだろう。

※

1. <https://jbpress.ismedia.jp/articles/-/89394>
2. <https://www.jpc-net.jp/research/column/detail/006199.html>
3. <https://note.com/ignitionpoint/n/ndf2fc68688b6>
4. <https://www.asahigroup-holdings.com/business/>
5. <https://www.sankei.com/article/20241108-E4VHTRP75FJHHFM36PNPG6BBPE/>
6. https://www.openwork.jp/company_answer.php?m_id=a0910000000Fqlb&q_no=2
7. https://www.asahigroup-holdings.com/pdf/ir/shareholders_guide/shareholders_meeting/2025_shoushu_04.pdf
8. https://www.weekly-economist.com/interview/katsuki_atsushi/
9. https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/asahigroup-doc/company/policies-and-report/pdf/2024_all.pdf
10. <https://kitaishihon.com/company/2502/management-strategy>
11. <https://www.bbc.com/japanese/articles/ce992x7vdn0o>
12. <https://www.zaikai.jp/articles/detail/4059>
13. <https://www.asahigroup-holdings.com/newsroom/detail/20220215-0105.html>

14. <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC243EH0U3A320C2000000/>
15. <https://transformation-showcase.com/articles/589/>
16. <https://www.asahigroup-holdings.com/ir/stock/data.html>
17. <https://wedge.ismedia.jp/articles/-/34059?layout=b>
18. <https://note.com/winekabuki/n/n0584499f736b>
19. https://www.asahigroup-holdings.com/pdf/ir/event/kessan/2025_0311_1.pdf
20. https://www.asahibeer.co.jp/news/2024/0110_1.html
21. <https://newscast.jp/news/9223467>
22. <https://ashita.biglobe.co.jp/entry/2023/03/24/110000>
23. <https://shokulab.unitecfoods.co.jp/article/242/>
24. <https://www.imarcgroup.com/report/ja/japan-non-alcoholic-beverage-market>
25. <https://www.alt-alc.com/post/もっとよく見る、若者のお酒離れ>
26. <https://www.fortunebusinessinsights.com/jp/低アルコール飲料市場-104167>