

# アサヒGHDのBAC戦略と組織変革の展望

## BAC戦略の具体的内容と狙い

アサヒグループホールディングス（以下、アサヒGHD）は近年、「BAC戦略」を掲げています。BACとは **Beer Adjacent Categories（ビア・アジャイセント・カテゴリー）** の略称で、「ビールの隣接領域」を指します<sup>① ②</sup>。具体的には、**低アルコール飲料**（例：アルコール度数0.5%のビール風飲料）、**ノンアルコールビールテイスト飲料**（アルコール0.00%のビール風味飲料）、さらには**アダルトソフトドリンク**（大人向け清涼飲料）といった商品群が含まれます<sup>③ ④</sup>。

このBAC戦略の狙いは、近年顕著になっている消費者ニーズの変化に対応し、新たな成長分野を開拓することにあります<sup>⑤</sup>。具体的には、健康志向の高まりや若者の「アルコール離れ」に応えるため、従来のビール市場の枠を超えて**低アル・ノンアル市場を拡充・強化**することです<sup>⑤</sup>。アサヒGHDでは2020年から「スマートドリンクング（スマドリ）」活動を推進し、この分野の商品開発に注力してきました<sup>⑥ ⑦</sup>。スマートドリンクングとは、「節度ある飲酒」や「責任ある選択」を促すだけでなく、飲酒しない人々にも新たな飲料の選択肢を提供しようという取り組みです<sup>⑧ ⑨</sup>。

狙いとしては、**アルコール飲料市場の多様化に対応し持続的成長を図ることがあります**。世界のビール大手各社にとってもノンアル・低アル市場は数少ない成長機会と認識されており<sup>⑩ ⑪</sup>、アサヒGHDもこの分野で先手を打つことで業界をリードしようとしています。実際、世界全体でノンアルコールビールが占める比率はまだ2%程度ですが、年平均8%程度の成長が見込まれ<sup>⑫</sup>、将来的に市場シェア3%へ拡大すると予測されています<sup>⑫</sup>。こうした成長余地の大きい「隣接領域」を取り込むことで、ビール需要停滞を乗り越え、新たな収益源を育成する戦略と言えます。

## 「手付かずのマーケット」の開拓とは何か

アサヒGHDがターゲットとする「**手付かずのマーケット**」とは、従来十分にアプローチできていなかった消費者層やニーズ領域を指します。それはまさに、**お酒を普段飲まない人々や飲めない人々の市場**です。勝木敦志社長は、自社の反省点として「酒を飲まない人・飲めない人たちに、コミュニケーションの場や人とのつながりを持てる商品を提供してこなかった」ことを挙げています<sup>⑨</sup>。日本国内に目を向けると、20歳以上の約9000万人の人口のうち、**5000万人程度がほとんど酒を飲まない層**だと分析されています<sup>⑬</sup>。この膨大な人口層は、飲酒の場自体は好きでもアルコールが飲めない・飲まないため、これまでビールメーカーにとっては「手付かず」同然の市場でした。

アサヒGHDのBAC戦略とスマートドリンクングは、この**潜在需要の掘り起こし**を目指しています<sup>⑭</sup>。例えば、同社が発売したアルコール度数0.00%のビールテイスト飲料「アサヒゼロ」<sup>⑥</sup>や、0.5%の微アルコール飲料「アサヒ ビアリー（Beery）」は、まさに飲めない人でも**飲み会の雰囲気を楽しめる商品**として開発されたものです。勝木社長は「そうした方々（飲まない5000万人）もお酒のある場の雰囲気や人とのふれあいは好き。気持ちを上げたい時、落ち着きたい時に、我々は提供価値を持っていなかった」という趣旨を述べており<sup>⑭</sup>、この層に向けた価値提供こそが未開拓のブルーオーシャンだと位置づけています。実際、「潜在的なニーズを掘り起こせばブルーオーシャンは広がる」との考えのもと、新商品開発に取り組んでいます<sup>⑮</sup>。その一例が、近年発売した新ジャンルビール「アサヒ ザ・ピタリスト」です。適度な苦味と爽やかな香り特徴とするこの商品は、従来のビール愛飲者だけでなく、ライトユーザーにも訴求する狙いで開発されました<sup>⑯</sup>。

このように、手付かずだったマーケットとは**非アルコール層・ライト層**であり、アサヒGHDは彼らに対し「いつでも気軽に楽しめる飲み物」としての**ビールテイスト飲料**を提供することで市場創造を図っています<sup>8</sup>。これは単に新商品の投入に留まらず、人々のライフスタイルや社交文化に新たな価値を付加する試みでもあります。

## 勝木敦志社長のリーダーシップと戦略ビジョン

**勝木敦志社長**は1984年にニッカウヰスキー入社後、アサヒビールへの転籍やオーストラリア現地法人CEO、CFO（最高財務責任者）などを経て、2021年3月にアサヒGHD社長兼CEOに就任した経歴の持ち主です<sup>17</sup>。その豊富な現場経験とグローバル視野を背景に、勝木社長は独自のリーダーシップを発揮しています。

彼のリーダーシップの特徴の一つは、**現場との対話とパーパス（存在意義）の共有**です。就任後、新型コロナ禍の困難な状況下で社内外の現場と積極的に対話し、自社の存在意義「自分たちのパーパスとは何か」を問い続けたと言います<sup>18</sup>。2022年には世界各国35拠点を訪ねてタウンホールミーティングを開催し、社員との意見交換を重ねました<sup>19</sup>。その中で社員からはサステナビリティやDE&I（多様性と公平性、包括性）などに関する質問が数多く寄せられ、勝木社長自身も「**サステナビリティと経営の統合**」を掲げて**全社員に浸透させている**と述べています<sup>19</sup><sup>20</sup>。

戦略的ビジョンとして勝木社長が強調するのは、「**量ではなく価値（バリュー）を追求する**」経営への転換です<sup>21</sup>。人口減少で市場全体の量的拡大が望みにくい中、「我々は大衆消費財企業である限り人口減には抗えない。その中でやるべきことは商品の価値を高めることに尽きる」という信念を語っています<sup>22</sup>。この方針のもと、中長期経営方針でも「変化するWell-beingに応える事業ポートフォリオの構築」を掲げ、**高付加価値ブランドを核にプレミアム戦略を推進**すると同時に<sup>23</sup><sup>24</sup>、ノンアル・低アルなどの新領域で価値創造を図っています<sup>24</sup>。勝木社長の言葉通り、「商品の価値向上」に注力する戦略ビジョンは、スマートドリンクを含むBAC戦略やプレミアムビール「スーパードライ」の更なる強化（海外醸造や味の刷新）といった具体策に結実しています<sup>25</sup><sup>26</sup>。

また、勝木社長は**グローバル展開と組織変革**にも明確なビジョンを示しています。前任の小路明善会長の時代（2016–2021年）に欧州のビール大手買収などでグローバル化の道筋をつけたことを受け、勝木体制では2023年にオセアニア事業統括と東南アジア事業統括を統合し、**日本・欧州・アジア太平洋の3極体制へと再編**しました<sup>27</sup>。これは各地域のケイパビリティを融合させ、シナジーを創出する狙いがあり、「オセアニアの酒類・飲料両面の力を東南アジア成長に活かす」戦略だと述べています<sup>28</sup>。さらにインドやパキстанを含む南アジアの巨大市場（約27億人）への本格進出にも意欲を示す一方、難易度の高い米国市場でも現地醸造（ウィスコンシン州に工場設立）によるプレゼンス強化、中国市場でも主力商品『スーパードライ』の人気をてこに再拡大を図る方針です<sup>29</sup><sup>30</sup>。これらは**機を見るに敏なグローバル戦略**であり、勝木社長は政治的リスクなど外部環境の変化にも柔軟に対応しつつ、「人と人、国と国をつなぐ商品づくり」を通じてブランドの存在感を高めようとしています<sup>31</sup>。

最後に、人材面でも勝木社長のリーダーシップは発揮されています。彼は「経営は人なり」の信念から**ダイバーシティ推進**を掲げ、女性や海外人材の積極登用を進めています。現在アサヒGHDの本社取締役の約47%が女性であり<sup>32</sup>、グローバル各地域の経営層でも女性比率40%を目指すなど具体的目標を設定しています<sup>32</sup>。全従業員約3万人のうち半数以上は外国籍社員となっており、売上の48%、事業利益の66%が海外事業から生み出されるまでに至っています<sup>33</sup>。勝木社長は今後、**国内本社の経営組織にも外国人材を登用**し、意思決定層自体のグローバル化を進める考えを示しています<sup>34</sup>。こうした人材戦略は、多様な視点を経営に取り込みイノベーションを促進する土壌づくりであり、組織文化の変革にもつながっています。

## アサヒGHDによる独自の価値創出の方向性

アサヒGHDは、自社の**独自価値**を生み出す方向性として、「**総合力の発揮**」と「**潜在ニーズの具現化**」を重視しています。勝木社長は「グローバル競合の多くはビール専業だが、当社は酒類・飲料・食品という総合的なケイパビリティ（能力）を持っている」ことを強みとして挙げています<sup>35</sup>。酒類と清涼飲料の技術・ノウハウを融合し、新たな商品開発につなげられる点は、他社にない付加価値を創出できる源泉です。実際、「酒類と飲料の両方のケイパビリティを持っているのが我々の特長」であり、「モノだけではない付加価値の提案」をしていきたいと勝木社長自身が語っています<sup>36</sup>。例えば、ビール酵母や発酵技術を活かした健康系飲料やサプリメント開発、清涼飲料のフレーバー技術をノンアルコールビールの風味改良に応用するなど、**事業横断的なイノベーション**が期待できます。

また、同社は企業理念として「**期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造**」を掲げています<sup>37</sup>。これは言い換えれば**顧客の潜在ニーズを形にした商品・サービス**を提供することに他なりません<sup>38</sup>。独自の価値創出とは、まさに**顧客がまだ気づいていないニーズを捉えた高付加価値商品の開発**であり、それにより顧客体験を向上させつつ収益性も高めていくアプローチです<sup>38</sup>。最近の例では、前述の「アサヒ ザ・ビタリスト」のようにビールの味覚の新境地を切り開く商品や、「アサヒスーパードライ ドライクリスタル」など更なる洗練を加えたプレミアムビールの投入があります<sup>39</sup>。これらは**既存カテゴリーにとらわれない発想**で「おいしさ」の新基準を提示し、市場に独自価値を提供する取り組みと言えます。

さらに、アサヒGHDは**新規事業領域への投資**によって独自価値の種を育てようとしています。その象徴が、2023年1月に米サンフランシスコに設立した「**Asahi Group Beverages & Innovation, LLC**」というスタートアップ投資ファンドです<sup>40</sup>。このファンドは総額約70百万ドル（約96億円）規模で、**低アルコール・ノンアルコール飲料などBAC領域の有望スタートアップに出資**することを目的としています<sup>40</sup>。革新的な技術やビジネスモデルを持つ企業との連携により、新たなブランド創造や販売手法の開発を促進しようというものです<sup>41</sup>。こうしたオープンイノベーションの試みも、将来的な独自価値の創出に寄与するでしょう。

総じて、アサヒGHDの価値創造の方向性は、自社の強みである**多角的事業の知見**を結集し、**顧客期待を上回る商品・サービス**を生み出すことにあります。それは単なる商品提供に留まらず、「楽しい生活文化」を提案するという高い次元での価値提供です<sup>37</sup>。この姿勢が競争力の源泉となり、ひいては同社を「グローバルな価値創造企業」として成長させる原動力になっています<sup>42</sup>。

## 組織変革に向けた取り組み（グローバル化・サステナビリティ・デジタル活用等）

アサヒGHDは急激な事業環境の変化に対応するため、組織そのものの変革にも取り組んでいます。主要なテーマは**グローバル化、サステナビリティの経営統合、デジタル活用（DXの推進）**、そして**人的資本の高度化**です。それぞれの領域での主な施策を以下に整理します。

| 変革領域   | 主な取り組み内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| グローバル化 | - <b>地域統括体制の再編強化</b> ：日本・欧州・APACの3極体制を構築し、各地域のベストプラクティス共有と迅速な意思決定を推進 <sup>43</sup> <sup>44</sup> 。<br>- <b>M&amp;Aと市場拡大</b> ：欧州・豪州の大型買収によりプレミアムブランド（PeroniやPilsner Urquell等）を全球展開 <sup>45</sup> <sup>46</sup> 。今後は南アジアなど人口成長市場への参入強化も計画 <sup>47</sup> 。<br>- <b>現地生産と販路拡充</b> ：米国では州内醸造拠点取得により関税障壁を克服し『スーパードライ』を展開 <sup>48</sup> 。中国でも残存拠点を活かしブランド浸透を図る方針 <sup>30</sup> 。 |

| 変革領域       | 主な取り組み内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| サステナビリティ   | <p>- <b>経営への統合とKPI化</b>：サステナビリティ目標を各事業・機能に組み込み、全社員の行動規範に落とし込む。「サステナビリティと経営の統合」が掲げる理想の姿 <sup>20</sup> <sup>19</sup>。</p> <p>- <b>環境ビジョンと目標</b>：「アサヒグループ環境ビジョン2050」にて<b>2040年までにバリューチェーン全体ネットゼロ</b>の目標を設定（2030年までにScope1,2で70%減・Scope3で30%減）<sup>49</sup>。この長期目標はSBTiのネットゼロ認定を国内企業で初取得 <sup>50</sup> <sup>49</sup>。</p> <p>- <b>具体策と投資</b>：国内外工場で再生可能エネルギー100%化（国内31工場は購入電力100%再エネ達成）<sup>51</sup>。副産物活用の肥料開発による農業支援など循環型事業も推進 <sup>52</sup>。また<b>サステナ専門子会社「アサヒユウアス」</b>を設立し、廃材利用タンブラーやマイボトル販売など新規事業化 <sup>53</sup>。これら製品はG7広島サミット記念品にも採用され、収益源と社会貢献の両立を目指す <sup>53</sup>。</p> |
| デジタル変革（DX） | <p>- <b>DX=BX（ビジネス変革）</b>：アサヒGHDはDXを単なる業務効率化ではなく、<b>データ活用による新たな価値創出と組織文化変革</b>と定義 <sup>54</sup>。デジタルネイティブな組織への変革を進め、2025年までにビジネス変革を実現する基盤構築を目標に掲げています <sup>55</sup>。</p> <p>- <b>重点領域</b>：「パーソナライゼーション」「サステナビリティ」「Well-being」を軸にデジタル技術を活用した独自モデル構築を目指す <sup>54</sup>。顧客一人ひとりに合わせた価値提案や、サステナ目標達成を支えるデータ分析などが含まれます。</p> <p>- <b>評価と事例</b>：経済産業省の「DX注目企業2023」に選定されるなど、その取り組みは高評価を受けています <sup>54</sup>。具体例として、国内統括会社での全社データ統合基盤構築やAI活用による業務高度化が挙げられます <sup>56</sup>。グループ共通の“ADX戦略モデル”を策定し、グローバルでDXを成長エンジンに据えています <sup>57</sup>。</p>                                              |
| 人材・組織      | <p>- <b>多様性とインクルージョン</b>：経営層や管理職への女性・外国人登用を拡大。取締役の女性比率は約46%、地域経営層でも40%を女性とする目標 <sup>32</sup>。従業員の国籍もグローバルに多岐にわたり、組織の文化・意思決定の国際化を推進 <sup>33</sup>。</p> <p>- <b>人材育成と風土</b>：「People &amp; Cultureレポート」の策定など人的資本経営にも注力。社員のエンゲージメント向上や現場起点のイノベーションを奨励し、“<b>現場の声を経営に</b>”取り込む文化を醸成。</p> <p>- <b>新しい働き方</b>：デジタル活用と相まってリモートワークやフレックス導入を推進。社内システムのクラウド化や情報共有の高度化で、地理的制約を超えた協働を実現。</p>                                                                                                                                                                                               |

上記のように、アサヒGHDはあらゆる経営資源と体制を見直し、**環境変化に強い企業体質への変革**を図っています。特にサステナビリティを「利益の源泉となるビジネスモデル」に組み込む姿勢 <sup>49</sup> <sup>20</sup> や、DXを通じたビジネスモデル自体の刷新（BX）の追求 <sup>54</sup> は、従来の食品・飲料メーカーの枠を超えた先進的な取り組みです。さらに、組織の多様性とグローバル化は、人材の潜在力を引き出しイノベーションを生む原動力となっています。勝木社長自身、「何とかすると何とかなるものだ」という前向きなマインドで課題に挑んできたと語っており <sup>58</sup>、このポジティブなリーダーシップが組織変革を力強く牽引していると言えるでしょう。

## 業界への影響と競合との差別化要因

アサヒGHDのこうした戦略と変革は、業界全体にも少なからず影響を与えています。まず、**BAC戦略による市場創造**は他の飲料各社にも刺激を与え、ノンアルコールビール市場の拡大競争が一段と加速しています。実際、国内では麒麟やサントリーなども次々とノンアルコール新商品を投入し、テレビ東京の報道によれば日本のノンアルコールビール市場規模は過去5年で年平均9%成長と拡大を続けています <sup>59</sup>。アサヒが提唱する「スマートドリンク」の考え方（多様な飲み方の提案）は、業界全体での**節度ある飲酒・新しい飲酒文化の醸成**につながり、アルコール業界の社会的価値向上にも寄与しています。

競合他社と比較した際の**差別化要因**としては、アサヒGHDの**事業ポートフォリオの広さと総合力**が挙げられます。他のグローバル大手、例えばABインベプやハイネケンなどはビール事業に特化していますが、アサヒ

はビールのみならず清涼飲料や食品事業も抱える総合飲料グループです<sup>35</sup>。このため、**ビール系飲料とソフトドリンクの垣根を超えた製品開発**が可能であり、それがBAC領域での機動的な展開を可能にしています。

「酒類と飲料の両方のケイパビリティ」を活かせる点は、単独カテゴリで戦う競合にはない強みです<sup>36</sup>。実際、競合のキリンホールディングスは近年ヘルスサイエンス事業や医薬分野に進出し多角化を図っていますが、主力の飲料分野においてはアサヒほど清涼飲料との相乗効果を打ち出せていない面があります（キリンのノンアルビール「零一」などがありますが、アサヒのように社を挙げた戦略的プロジェクトとの位置づけは明確ではありません）。サントリーホールディングスは清涼飲料で強みを持つ一方、ビール事業の規模は限られており、やはり両分野をまたいだ総合戦略という点ではアサヒが一步リードしていると言えるでしょう。

さらに、アサヒGHDは**プレミアム戦略とグローバルブランド**の構築にも注力しており、これも差別化の重要な軸です。他社が国内市場中心の収益構造で苦戦する中、アサヒは欧州発のプレミアムビール（PeroniやPilsner Urquell等）を傘下に収め、世界展開できるブランドポートフォリオを構築しました<sup>45</sup><sup>46</sup>。プレミアム路線は利益率向上につながるだけでなく、**ブランドのグローバル知名度向上**によるスケールメリットも生みます。この点、国内ビール大手でプレミアムビールを世界ブランドに育てている例は少なく、アサヒの取り組みは独自性があります。

ノンアル市場においても、アサヒの「ドライゼロ」シリーズや「ビーリー」は品質面で高い評価を得ており、Bloomberg報道によればノンアル飲料の技術革新は各社競って投資しているものの、アサヒも含め製法改良で風味向上に成功しつつあります<sup>60</sup>。味の面で消費者の妥協を許さない商品づくり（「おいしすぎるノンアル」を目指す姿勢）は、競合との差別化要因となっています。ハイネケン0.0やABインベブのミクロブ・ウルトラなど海外勢も強力ですが、アサヒは国内市場での深い知見とブランド力を背景に、日本発のノンアル市場拡大をリードしています。

業界への影響としてもう一つ重要なのは、**サステナビリティ重視経営の波及**です。アサヒGHDが率先してサステナ目標を掲げ実行していることは、競合各社にもプレッシャーと刺激を与えています。たとえばキリンも2050年カーボンゼロ目標やプラスチック削減策を発表しており、サントリーも水資源保全や再生エネルギー活用を加速しています。アサヒが「サステナビリティを利益の源泉にする」モデルを推し進めることで<sup>49</sup>、業界全体が環境・社会課題への対応を競う**良い循環**が生まれつつあります。

総合すると、アサヒGHDのBAC戦略と組織変革は、単なる一企業の経営戦略に留まらず、**日本の酒類・飲料業界の新たな方向性を示すもの**となっています。手付かずの市場開拓による需要創造、グローバルなブランド展開、そしてサステナビリティとDXによる経営革新——これらを並行して推し進めるアサヒGHDは、競合他社との差別化を図りつつ、業界全体のイノベーションドライバーとなり得る存在です。その行方は、国内外の同業他社にとってもベンチマークとなるでしょう。今後、消費者の価値観がますます多様化し市場環境の不確実性が増す中、アサヒGHDが独自の価値と組織能力でどこまで先導していくのか注目されます。

#### 参考資料：

- ・勝木敦志社長インタビュー『「BAC戦略」で手付かずのマーケット開拓…アサヒGHDが独自の価値と組織変革で向かう先』<sup>61</sup><sup>62</sup>（JBpress, 2025年7月17日）
- ・アサヒグループホールディングス ニュースリリース『メガトレンドからバックキャストした中長期経営方針の更新』<sup>63</sup><sup>64</sup>（2022年2月15日）
- ・マイナビニュース TECH+『アサヒグループHD社長・勝木敦志「現場との対話で、消費者の潜在需要の掘り起こしを！」』<sup>65</sup><sup>66</sup>（2025年7月2日）
- ・事業構想 (PROJECT DESIGN) 2023年9月号『サステナビリティを経営の根幹に おいしく楽しい、持続可能な社会を実現』<sup>51</sup><sup>67</sup>（インタビュー：勝木敦志氏）
- ・Bloomberg『ノンアルビール市場拡大へ「第2章」 模索—飲料大手があの手この手』<sup>12</sup><sup>11</sup>（2025年7月10日）
- ・アサヒグループHD公式発表『脱炭素の長期目標でSBTネットゼロ認定取得』<sup>49</sup>（2024年7月18日）

- ・アサヒグループHD ニュースリリース『米国でスタートアップ投資ファンドを2023年1月から運営開始』 40 (2022年12月)
- ・アサヒグループHD公式サイト「DX戦略」説明ページ 54 (2023年) 等.

1 3 5 6 7 17 35 61 62 「BAC戦略」で手付かずのマーケット開拓…勝木敦志社長が語る、アサヒGHDが独自の価値と組織変革で向かう先 | Japan Innovation Review powered by JBpress  
<https://jbpress.ismedia.jp/articles/-/89394>

2 4 63 64 メガトレンドからバックキャストした『中長期経営方針』の更新 | ニュースルーム | アサヒグループホールディングス  
<https://www.asahigroup-holdings.com/newsroom/detail/20220215-0105.html>

8 10 11 12 60 ノンアルビール市場拡大へ「第2章」模索ー飲料大手があの手この手 - Bloomberg  
<https://www.bloomberg.co.jp/news/articles/2025-07-09/SZ4T25DWX2PS00>

9 13 14 15 16 18 22 26 27 28 29 30 31 32 43 47 48 58 65 66 アサヒグループホールディングス社長・勝木敦志「現場との対話で、消費者の潜在需要の掘り起こしを！」 | TECH+ (テックプラス)  
<https://news.mynavi.jp/techplus/article/20250702-3369327/>

19 20 21 24 25 33 34 36 40 44 45 46 51 52 53 67 サステナビリティを経営の根幹に おいしく楽しい、持続可能な社会を実現 | 2023年9月号 | 事業構想オンライン  
<https://www.projectdesign.jp/articles/16253108-75c8-4660-89c5-46eeadd80bd9>

23 37 38 39 41 42 s3-ap-northeast-1.amazonaws.com  
[https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/asahigroup-doc/company/policies-and-report/pdf/2024\\_all.pdf](https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/asahigroup-doc/company/policies-and-report/pdf/2024_all.pdf)

49 50 脱炭素の長期目標でSBTネットゼロ認定取得 | ニュースルーム | アサヒグループホールディングス  
<https://www.asahigroup-holdings.com/newsroom/detail/20240718-0102.html>

54 「デジタルトランスフォーメーション注目企業 (DX注目企業) 2023」選定 DXをビジネストランスフォーメーション (BX) と捉えた経営改革が高評価 | ニュースルーム | アサヒグループホールディングス  
<https://www.asahigroup-holdings.com/newsroom/detail/20230602-0102.html>

55 [PDF] 「中長期経営方針 DX戦略」 - アサヒグループホールディングス  
[https://www.asahigroup-holdings.com/pdf/ir/event/kessan/2023\\_0630\\_2.pdf](https://www.asahigroup-holdings.com/pdf/ir/event/kessan/2023_0630_2.pdf)

56 生成AI時代に向け全社の非構造化データをクラウドストレージで一元 ...  
<https://dcross.impress.co.jp/docs/interview/003907.html>

57 メーカーのデジタルトランスフォーメーション (DX) 事例 M&Aも ...  
<https://paradigm-shift.co.jp/column/193/detail>

59 ノンアル“コロナビール”日本へ 年々拡大するノンアル市場狙う  
[https://txbiz.tv-tokyo.co.jp/txn/news\\_txn/post\\_321189](https://txbiz.tv-tokyo.co.jp/txn/news_txn/post_321189)