

「BAC 戦略」による未開拓市場の攻略：アサヒグループホールディングスの新時代へのロードマップ

Gemini Deep Research

エグゼクティブサマリー

本レポートは、アサヒグループホールディングス（以下、アサヒ GHD）が勝木敦志社長兼 **Group CEO** のリーダーシップの下で推進する、新たな成長戦略の核心を解き明かすものである。その中核をなす「**BAC (Beer Adjacent Categories** : ビール隣接領域) 戦略」は、縮小する国内ビール市場への守備的な対応策に留まらず、これまで本格的にリーチできていなかった広大な消費者層を獲得するための、包括的かつ攻撃的な事業変革である。この戦略は、多様な製品ポートフォリオの構築、グローバルな事業運営体制の再編、そして規律ある財務基盤の強化という三つの柱によって支えられている。

本分析によれば、**BAC 戦略**は「飲まない・飲めない」層を含む巨大な潜在市場を明確にターゲットとし、ノンアルコール、低アルコール、**RTD (Ready-to-Drink)** といった多岐にわたる製品群を通じて、あらゆる飲用機会（オケーション）に対応することを目指している。この動きは、グローバルな組織再編によって加速される。特に、**2025 年 4 月**から始動する **3 つの地域本社 (RHQ)** 体制は、各地域で生まれた成功事例や知見をグループ全体で迅速に共有・展開するための戦略的な布石である。

財務面では、過去の大型 **M&A** で膨らんだ負債の圧縮を着実に進め、財務健全性を回復させることで、次なる成長投資、特に最重要市場と位置づける北米市場への本格進出に向けた余力を創出している。アナリストからも好意的な評価を得ており、市場は勝木 **CEO** が描く成長ストーリーに期待を寄せている。

しかし、その道のりは平坦ではない。国内では、キリンホールディングスの「健康機能」を軸とした科学的アプローチや、サントリーホールディングスのテクノロジーを駆使した「ウェルネス・エコシステム」戦略といった、明確に差別化された競合との熾烈な争いが待ち受ける。また、グローバル市場、とりわけ北米市場での成功は、今後の成長を左右する最大の鍵となる。

結論として、アサヒ **GHD** の変革は、市場の構造変化に対する大胆かつ必然的な挑戦で

あり、その戦略は論理的整合性と実行力を伴っている。本レポートでは、この壮大なビジョンの全貌を、製品、組織、財務、そして競争環境の各側面から多角的に分析し、アサヒ GHD が迎える新時代の可能性と課題を詳らかにする。

1. 新たな戦略的要請：アサヒ「BAC 戦略」の解体

1.1. 市場の再定義：ビール中心から広範な飲用ランドスケープへ

アサヒ GHD の戦略転換の根底には、市場認識の根本的な変革がある。従来、飲料メーカーの戦略はビールを日常的に飲用する層を主戦場としてきた。しかし、アサヒ GHD の最新の分析は、このパラダイムを覆す衝撃的な事実を提示している。日本の成人人口約 9,000 万人のうち、過半数にあたる約 5,000 万人が日常的には飲酒をしない層であると推計されている¹。このデータは、「飲まない・飲めない」人々がもはやニッチな存在ではなく、巨大な潜在市場、すなわち「手付かずのマーケット」であることを明確に示している²。

この市場認識の転換は、BAC 戦略が単なるビール市場縮小への守旧的な対応策ではないことを物語っている。むしろ、事業領域を「ビールの飲用機会」から「全ての成人の飲用機会」へと拡張し、これまでリーチできていなかった 5,000 万人から 7,000 万人に及ぶ巨大な消費者層を積極的に獲得しようとする、攻撃的な成長戦略と捉えるべきである。これは、グループが掲げる長期コンセプト「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」という理念を具現化する動きに他ならない³。アルコールを摂取しないという選択がデモグラフィック上の重要なトレンドとなる中、この変化を脅威ではなく巨大な事業機会として捉え、戦略の中核に据えた点に、勝木 CEO の先見性が見て取れる。

1.2. BAC 製品ポートフォリオ：「スマートドリンク」への多角的アプローチ

この新たな市場定義に基づき、アサヒ GHD は「BAC」という包括的な製品カテゴリーを戦略の柱として打ち出した。BAC 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、RTD、そして成人向け清涼飲料など、ビールに隣接する多様な領域を指す²。この戦略は、「スマートドリンクング（飲み方の多様性）」というコンセプトの下、消費者の様々なニーズや飲用シーンにきめ細かく対応する、多角的なポートフォリオによって実行される⁶。

具体的な製品群は、アルコール度数によって明確にセグメント化されている。

- **ノンアルコール（アルコール分 0.00%）**：ビールのような本格的な味わいを追求した『アサヒ ゼロ』⁹、圧倒的な販売実績を誇る『アサヒドライゼロ』¹¹、そして機能性表示食品の『アサヒスタイルバランス』シリーズ¹³ など、多様な価値を提供する。
- **微アルコール／低アルコール（アルコール分 0.5% ～3.5%）**：アルコール分 0.5% で新たな飲用シーンを提案する『アサヒ ビアリー』¹⁵ や、『スーパードライ』ブランドを冠したアルコール分 3.5% の『アサヒスーパードライ ドライクリスタル』¹¹ など、ビールらしい飲みごたえと軽やかさを両立させる。
- **RTD（Ready-to-Drink）**：開栓すると自然に泡が湧き上がる革新的な体験を提供する『未来のレモンサワー』¹⁷ や、本格的なジンと無糖の味わいを両立した『アサヒ GINON（ジノン）』⁹ など、高付加価値型の新提案を次々と投入している。

このポートフォリオは、画一的な解決策ではなく、消費者の気分、体調、社会的状況に応じて最適な選択肢を提供するという、現代的な価値観に根差している。

表 1：アサヒ GHD の BAC（ビール隣接領域）ポートフォリオ概要

カテゴリー	代表ブランド	ターゲット消費者像	主な市場	提供価値
ノンアルコール (0.00%)	アサヒ ゼロ	「ノンアル否定派」のビール好き、味にこだわる層 ¹⁹	日本	妥協のない本格的なビールテイスト
微アルコール (0.5%)	アサヒ ビアリー	自分のペースで楽しみたい層、ライフスタイル	日本	リラックスした心地よい時間の

		重視層 ²⁰		お供
低アルコール (3.5%)	アサヒスーパー ドライ ドライク リスタル	ビールの爽快感 は欲しいが、高 アルコールは避 けたい層 ¹¹	日本	キレと飲みごた えの両立
RTD	未来のレモンサ ワー	新しい体験やプ レミアム感を求 める層 ¹⁷	日本	革新的なフレッ シュ体験

1.3. 「未開拓市場」の攻略：消費者セグメンテーションと価値提案

アサヒ GHD の BAC 戦略が競合と一線を画すのは、その精緻な消費者セグメンテーションと、それに基づいた価値提案の巧みさにある。同社は BAC 市場を一枚岩とは捉えず、消費者の心理や動機を深く洞察し、ブランドごとに明確な役割と世界観を設定している。

例えば、ノンアルコールビールテイスト飲料の『アサヒ ゼロ』は、「ノンアルは美味しくない」という先入観を持つ、いわゆる「ノンアル否定派」を明確なターゲットに据えている¹⁹。彼らはビールの味にこだわりを持つため、あえて『アサヒドライゼロ』よりも高い価格設定とし、「違いがわかる大人のための、本物の味わい」という静的で落ち着いた世界観を提示することで、プレミアムな価値を訴求している。

一方、アルコール分 0.5%の『アサヒ ビアリー』は、全く異なる消費者と飲用シーンを想定している。ターゲットは、普段あまりお酒を積極的に飲まない層も含め、「自分のペースでゆっくりと楽しみたい」人々である²⁰。読書や散歩といった日常の心地よい時間に寄り添う飲み物として位置づけられ、「飲まなければならない」という義務感から解放された、自由で豊かなライフスタイルを提案している²¹。

このように、単に「アルコール度数が低い」という製品特徴（ファクト）を訴求するのではなく、『アサヒ ゼロ』では「妥協しない本物志向」という自己認識を、『アサヒ ビアリー』では「自分らしい時間をコントロールする充足感」という感情的な便益（ベネフィット）をマーケティングの中核に置いている。これは、製品属性の競争から脱却し、消費者のアイデンティティやライフスタイルに寄り添うことで強力なブランドロイヤルティを構築しようとする、成熟したマーケティング戦略の証左である。このアプロ

一チこそが、コモディティ化を避け、BAC という新市場でプレミアムポジションを確立するための鍵となる。

2. グローバルな野心と組織の再編

2.1. 地域のサイロからグローバルなシナジーへ：3-RHQ 体制への変革

アサヒ GHD の BAC 戦略とプレミアム化は、日本国内に留まらず、グローバルな舞台で展開される。この壮大なビジョンを実現するため、同社は事業運営体制の抜本的な改革に着手した。2025 年 4 月 1 日より、従来の日本、欧州、オセアニア、東南アジアの 4 つの地域本社（RHQ）体制から、オセアニアと東南アジアを統合した 3-RHQ 体制へと移行する²²。この再編の目的は、単なる組織のスリム化ではない。グループ全体のガバナンスを強化し、各事業価値の総和を超えるシナジーを創出し、マルチビバレッジ戦略を加速させることにある²³。

この組織再編が持つ戦略的な意味は大きい。なぜオセアニアと東南アジアを統合するのか。その背景には、イノベーションのグローバル展開という明確な狙いがある。オセアニア、特にオーストラリア市場は RTD カテゴリーが非常に強く、アサヒ GHD も『Hard Rated』や『Cruiser』といったブランドで成功を収めている¹。一方、東南アジアはイスラム教徒が多い国々を含むため、ノンアルコール飲料の巨大な成長市場である²⁵。

従来の縦割りの 4-RHQ 体制では、オーストラリアの RTD 開発ノウハウをベトナム市場に活かしたり、マレーシアで成功したノンアルコール製品をオーストラリアでテスト展開したりといった、地域を越えた迅速な知見の移転が困難であった²⁶。3-RHQ 体制への移行は、こうした地域間の壁を取り払い、日本や欧州といった中核拠点以外で生まれたイノベーションを、グループ全体の販売網を活用してグローバルに展開するための「オペレーショナル・バックボーン（作戦遂行の基盤）」を構築する試みである。この組織変革は、グローバル BAC 戦略を絵に描いた餅で終わらせないための、極めて重要な実行基盤と言える。

2.2. 次なるフロンティア：北米市場への挑戦

欧州とオセアニアでの大型 M&A（合計 2 兆円超）を経て、海外事業利益比率を 70%超にまで高めたアサヒ GHD が、次なる最重要攻略市場として明確に照準を合わせているのが北米である²⁷。欧州、オセアニアで確固たる事業基盤を築いた今、真のグローバルリーダーとなるためには、世界最大級の市場である北米での成功が不可欠となる。

その第一歩として、2024 年 1 月に米ウィスコンシン州のビール工場を買収した²⁸。これは、これまで欧州や日本からの輸出に頼っていた『アサヒスーパードライ』などのグローバルブランドを、現地で新鮮なうちに生産・供給するための布石である。これにより、鮮度の維持という品質面の課題をクリアすると同時に、輸送コストや CO2 排出量の削減という経済・環境面でのメリットも享受できる²⁸。

一部報道では、北米攻略に向けた「3 本の矢」の存在が示唆されているが、その具体的な内容は明らかにされていない²⁷。しかし、アサヒ GHD のこれまでのグローバル戦略から、その輪郭を論理的に推察することは可能である。

1. **第 1 の矢：プレミアムブランドのオーガニック成長。** ウィスコンシン工場を拠点に、『アサヒスーパードライ』と『ペローニ』という 2 大グローバルブランドの展開を本格化させる。現地生産による鮮度と供給体制を武器に、既存のプレミアムビール市場でのシェア拡大を図る²⁸。
2. **第 2 の矢：BAC ポートフォリオの導入。** 日本や欧州で成功を収めたノンアルコール、RTD といった BAC 製品を、北米市場の嗜好に合わせて順次投入する。その際、サンフランシスコに設立した投資会社「Asahi Group Beverages & Innovation, LLC」（AGBI）を活用し、現地のトレンドや有望なスタートアップとの連携を探ることで、市場投入の確度を高める¹¹。
3. **第 3 の矢：戦略的 M&A。** アサヒ GHD の成長の歴史は、大型 M&A の歴史でもある²⁷。現在は財務体質の改善を優先しているが、巨大かつ寡占的な北米市場で一気に規模と販売網を獲得するためには、将来的には再び大型の M&A が不可欠となる可能性が高い。現在の規律ある財務運営は、この次なる一手を見据えた準備段階と解釈できる。

2.3. プレミアム化という世界共通言語：グローバル基幹ブランドの役割

アサヒ GHD のグローバル戦略は、単なる量の拡大ではなく、価値（利益率）の向上を重視している。その核となるのが「プレミアム化」であり、これは全ての地域に共通するコア戦略である⁵。特に、『アサヒスーパードライ』や『ペローニ』を含む「グローバル 5 ブランド」を、2030 年までに世界トップ 10 ブランドに育成するという野心的な目標を掲げている²⁹。

このプレミアム戦略は、BAC 戦略と個別に存在するものではなく、相互に補完し合う共生関係にある。強力なプレミアムブランドは、グループ全体のイメージを牽引する「ハロー効果」を生み出す。例えば、『アサヒスーパードライ』という確立されたプレミアムブランドの存在が、その派生商品である『アサヒスーパードライ 0.0%』や『ドライクリスタル』の品質に対する信頼性を担保する。逆に、革新的で高品質な BAC 製品の成功は、アサヒ GHD を現代的で先進的な総合飲料メーカーとして印象付け、結果として中核であるビールブランドの価値をも高める。このように、プレミアムビール戦略と BAC 戦略は、互いを高め合う好循環を創出し、グループ全体の持続的成長を牽引する両輪なのである。

3. 財務基盤と株主価値

3.1. 変革を支える資金：キャッシュフロー、資本配分、負債管理

アサヒ GHD の野心的な戦略は、堅固で信頼性の高い財務戦略によって裏付けられている。欧州・オセアニアでの大型 M&A 後、同社は明確な財務方針を掲げ、その実行を着実に進めてきた。最優先課題とされたのは、創出されたフリー・キャッシュフローを負債削減に充当し、財務健全性を高めることであった⁶。主要な財務指標である Net Debt/EBITDA 倍率については、2024 年に 3 倍程度という目標を掲げていたが、これを前倒しで達成し、2024 年実績で 2.49 倍まで低下させている⁵。

この規律あるデレバレッジ（負債圧縮）は、将来の成長投資に向けた「余力」を生み出すための戦略的な期間と位置づけられる⁶。一部のアナリストからは、この方針が財務

の安全性にやや偏っているとの見方も示されたが³³、これは次なる大きな一手、すなわち北米市場への本格投資や M&A に備えるための「リロード（再装填）」フェーズと解釈するのが妥当である。大規模な投資の後に財務基盤を固め、市場からの信頼を再構築するという、成熟したグローバル企業としての規律を示している。

同時に、株主への還元も明確な方針の下で行われている。DOE（株主資本配当率）4%以上を目標とした累進的な配当と、機動的な自己株式取得を組み合わせることで、持続的な株主価値向上を目指す姿勢を明確にしている⁵。

3.2. 新時代の成功指標：重要業績評価指標（KPI）

アサヒ GHD は、この新たな戦略の進捗と成果を測るため、明確な長期的 KPI を設定している。これにより、投資家は同社のパフォーマンスを客観的に評価することが可能となる。

主要な財務指標としては、調整後 EPS（1 株当たり利益）の年平均成長率（CAGR）で一桁台後半から二桁成長、調整後 ROE（自己資本利益率）で 14%以上、そして投下資本利益率（ROIC）で 10%以上という高い目標を掲げている⁵。これらの指標は、資本効率を重視し、収益性の高い成長を目指すという経営の意思を反映している。

しかし、現在の戦略を評価する上で最も重要なのは、財務指標だけではない。新たに設定された戦略的 KPI、すなわち「主要な酒類商品に占めるノンアルコール・低アルコール飲料の販売数量構成比を 2030 年までに 20%にする」という目標である¹。これは当初の目標から上方修正されたものであり、BAC 戦略への強いコミットメントを示すものだ。2023 年時点でこの比率は 10.5%であり¹¹、目標達成には今後、更なる成長の加速が求められる。この 20%という数値は、アサヒ GHD が単なるビール会社から、多様な飲用シーンに応える総合飲料メーカーへと真に変貌を遂げたかどうかを測る、最も象徴的なバロメーターとなるだろう。

表 2：アサヒ GHD の主要財務・戦略目標（2024 年-2030 年）

指標	2030 年までのガイドライン	2024 年実績	進捗評価

調整後 EPS (CAGR)	一桁台後半～二桁	120.7 円	目標達成に向けた途上
調整後 ROE	14%以上	10.7%	目標達成に向けた途上
ROIC	10%以上	6.9%	目標達成に向けた途上
Net Debt/EBITDA	2.5～3.0 倍程度	2.49 倍	目標達成
DOE（株主資本配当率）	4%以上	2.9%	目標達成に向けた途上
BAC 販売数量構成比	20%	10.5% (2023 年)	目標達成に向けた途上

出典:⁵

3.3. 市場およびアナリストの視点

アサヒ GHD が描く成長戦略は、現在のところ金融市場から好意的に受け止められている。2025 年 7 月時点のアナリストによるコンセンサス評価は「買い」であり、内訳は強気買い 6 名、買い 5 名、中立 1 名となっている³⁴。アナリストが示す平均目標株価は、現在の株価から 26.10%の上昇余地を示唆しており³⁴、これは投資家コミュニティが勝木 CEO の戦略実行能力と将来の成長ポテンシャルを高く評価していることの証である。

このポジティブな市場センチメントは、明確な戦略的ビジョンと、それを裏付ける規律ある財務運営が両立していることに起因する。しかし、この評価は永続的なものではなく、今後の業績、特に BAC 戦略の進捗と北米市場での成果によって常に再評価されることになる。市場の期待を維持し、株価を目標水準へと導くためには、戦略を着実に実

行し、具体的な成果として示し続けることが不可欠である。

4. 競争の試練：アサヒ vs. ライバル

アサヒ GHD が BAC 戦略で切り拓こうとしている市場は、決して無風地帯ではない。国内の飲料市場を長年牽引してきたキリンホールディングスとサントリーホールディングスもまた、独自の戦略でこの新領域に挑んでおり、三社三様の競争が繰り広げられている。

4.1. キリンの「健康機能」ギャンビット：科学的アプローチ

キリンホールディングスは、ノンアルコール・低アルコール市場において、「健康への明確な便益」を訴求する科学的アプローチを採っている。その戦略は、商品を「機能性表示食品」として位置づけ、具体的な健康効果を消費者に提示することに集約される³⁵。

象徴的な製品が『キリン カラダ FREE』である。この製品は、キリンが 10 年以上の歳月をかけて開発した独自素材「熟成ホップ由来苦味酸」を含み、「お腹まわりの脂肪を減らす」という具体的な機能を科学的根拠と共に訴求している³⁵。これは、単なるビールの代替品ではなく、健康管理のための「ツール」としての商品提案である。

また、主力ブランドの一つである『キリン グリーنزフリー』は、爽やかなおいしさやリフレッシュ感を価値の中心に据えつつも、その背景には常に健康というテーマが存在する³⁶。キリンの戦略は、消費者がノンアルコール飲料を選ぶ際の最も強い動機は「測定可能で具体的な健康効果」であるという、明確な仮説に基づいている。これは、アサヒ GHD の多様な飲用シーンへの対応とは異なる、より深く、専門的なアプローチである。

4.2. サントリーの「エコシステム」プレイ：健康、テクノロジー、ライフスタイルの融合

サントリーホールディングスは、さらに一歩進んで、単なる製品販売に留まらない「ウェルネス・エコシステム」の構築を目指している。同社の戦略は、飲料、テクノロジー、そしてサービスを融合させ、消費者の健康習慣そのものに深く関与しようとする野心的な試みである。

その中核をなすのが、法人向け健康経営サービス「SUNTORY+（サントリープラス）」である³⁸。このサービスは、専用のスマートフォンアプリと連動した自動販売機を通じて、従業員の健康的な行動（例：「朝起きて水を一杯飲む」）を促し、達成度に応じて飲料と交換できるポイントを付与する。これにより、消費者の日常生活に溶け込み、継続的なエンゲージメントを構築する。

製品ポートフォリオもこのエコシステムを強力にサポートする。『オールフリー』の「アルコール・カロリー・糖質ゼロ」という分かりやすい価値⁴⁰から、『黒烏龍茶』の脂肪吸収抑制効果、『伊右衛門プラス』のコレステロール対策まで、多岐にわたる健康志向飲料群が、消費者の様々な健康課題に対応する⁴¹。サントリーの戦略は、飲料を売るだけでなく、健康管理プログラムというサービスを提供することで、消費者を習慣レベルで取り込み、強力なスイッチングコストを構築することにある。

4.3. 「ソバーキュリアス」市場における差別化

日本のノンアルコール・低アルコール市場は、これら国内大手3社がそれぞれ全く異なる戦略的賭けを行っている、極めて興味深い競争の舞台となっている。彼らは単に模倣品を追従するのではなく、消費者がこの新しいカテゴリーに何を求めるかについて、独自の答えを提示している。

- アサヒ GHD の賭け：「選択と機会（Choice & Occasion）」
アサヒは、消費者が気分やシーンに応じて最適な選択をしたいと信じている。「スマートドリンク」の旗印の下、あらゆる飲用機会に対応する幅広いポートフォリオを提供することに注力する。その戦略の本質は「多様性」であり、「その瞬間に最適な一杯」を提供することにある。
- キリンの賭け：「具体的な健康機能（Tangible Health Outcomes）」
キリンは、科学的に証明された具体的な健康効果こそが最も強力な購買動機になると考えている。「お腹まわりの脂肪を減らす」といった測定可能な便益を提供する

ことに特化し、健康管理ツールとしての価値を追求する。その戦略の本質は「専門性」である。

- サントリーの賭け：「習慣とエンゲージメント（Habit & Engagement）」
サントリーは、テクノロジーとリワード（報酬）を通じて消費者の日常生活に深く統合されることが鍵だと見ている。アプリと自販機を連携させたエコシステムを構築し、サービスとしての関係性を強化する。その戦略の本質は「継続性」と「顧客接点の深化」である。

この三者三様の戦略は、市場の成熟と共にどの価値提案が消費者の心を掴むかを占うリトマス試験紙となるだろう。アサヒ GHD は、最も包括的でライフスタイルに寄り添うアプローチを採っているが、競合の鋭い特化戦略に対して、そのブランド価値と多様性の魅力を伝え続けられるかが問われることになる。

表 3：国内ノンアルコール／低アルコール市場における競争環境

企業	中核戦略	代表ブランド	提供価値	差別化要因
アサヒ GHD	スマートドリンク（あらゆる機会への対応）	アサヒ ゼロ アサヒ ビアリー	選択肢、本物感、ライフスタイルへの適合	多様なニーズをカバーする 最も広範なポートフォリオ
麒麟 HD	健康機能（科学的便益）	麒麟 カラダ FREE キリン グリーンズフリー	測定可能な健康改善	特許取得の機能性関与成分（熟成ホップエキス）
サントリーHD	ウェルネス・エコシステム（テクノロジー融合）	サントリー オールフリー SUNTORY+	日常習慣の形成、サービスとしての価値	アプリと自販機が連携した 健康経営支援サービス

5. 統合と戦略的展望：アサヒ GHD の未来

5.1. 勝木ドクトリン：ビジョン、戦略、実行の統合

本レポートで分析してきたアサヒ **GHD** の変革は、個別の施策の集合体ではなく、勝木敦志社長兼 **Group CEO** の明確なビジョンに基づいた、一貫性のある統合戦略として理解すべきである¹。この「勝木ドクトリン」とも言うべき経営哲学は、**BAC** 戦略という事業の核心（**What**）が、グローバルな組織再編という実行体制（**How**）によって可能となり、そして規律ある財務運営という強固な基盤（**Foundation**）によって支えられるという、三位一体の構造を特徴とする。

この戦略的整合性こそが、投資家や従業員に対してアサヒ **GHD** の変革の信頼性を担保する源泉となっている。ビジョンが具体的戦略に落とし込まれ、その戦略が組織構造と財務方針によって裏付けられている。この一貫した論理性が、同社を次の成長ステージへと導く原動力となっている。

5.2. 主要リスクと緩和戦略

アサヒ **GHD** の野心的な戦略には、相応のリスクが伴う。その成否を分ける可能性のある主要なリスク要因と、それに対する緩和策を以下に分析する。

1. 実行リスク（北米市場）：

- **リスク**: 米国のビール市場は、強力な既存企業が支配する極めて競争の激しい環境である。ここで十分な足場を築けなければ、グローバル成長戦略は大きな頓挫を余儀なくされる。
- **緩和策**: ウィスコンシン州の工場買収による現地生産体制の確立²⁸と、サンフランシスコの投資会社 **AGBI** を通じた市場トレンドの把握¹¹は、このリスクを低減するための戦略的な布石である。しかし、挑戦の巨大さに変わりはない。

2. イノベーション競争リスク：

- **リスク**: **BAC** カテゴリーは黎明期にあり、技術革新や消費者の嗜好変化が激しい。キリンの機能性アプローチやサントリーのテクノロジー融合型エコシステムが市場の主流となれば、アサヒ **GHD** は高コストな後追い競争を強いられる可能性がある。
- **緩和策**: グループ全体の **R&D** 機能の強化⁵と、特定の価値観に偏らない多様な

ポートフォリオ戦略が、このリスクに対する主要な防御策となる。

3. 財務的過剰投資リスク:

- **リスク:** 北米市場での本格的なプレゼンス確立には、将来的な大型 M&A が視野に入る。もしこの投資が過大評価されたり、タイミングを誤ったりすれば、再びバランスシートを悪化させ、株主価値を毀損する可能性がある。
- **緩和策:** 現在進行形で示されている規律ある財務運営とデレバレッジの実績⁵が、将来の投資判断においても慎重なアプローチが取られるであろうことを示唆する最良の指標である。

4. プレミアム価格への抵抗リスク:

- **リスク:** BAC 戦略の収益性は、消費者がノンアルコール製品に対してプレミアム価格を支払うという前提に立っている。しかし、健康志向の高まりの一方で、高価な代替品に対する消費者の懸念も指摘されており⁴⁴、カテゴリーがコモディティ化すれば利益率は圧迫される。
- **緩和策:** 単なる製品特徴ではなく、ブランドが提供する感情的な価値やライフスタイル提案を訴求する強力なマーケティングが、価格競争を回避しプレミアムポジションを維持するための鍵となる。

5.3. 総括と今後の展望

アサヒグループホールディングスが現在進める事業変革は、市場の構造的かつ不可逆的な変化に対する、大胆かつ必然的な応答である。その戦略は、明確なビジョンに裏打ちされ、内部的に一貫しており、現在までのところ効果的に実行されている。

今後の究極的な成功は、今後 5 年から 10 年の期間で判断されることになり、その成否は以下の三つの要素に集約されるだろう。

1. **北米市場における戦略の完遂:** 最重要市場で意味のある事業基盤を確立できるか。
2. **BAC 領域におけるイノベーションの主導権維持:** 急速に進化する市場で、製品開発のリーダーであり続けられるか。
3. **財務規律の堅持:** 成長投資を継続しつつも、バランスシートの安定性を損なわない資本配分を維持できるか。

進むべき道は野心的であり、多くの挑戦が待ち受けている。しかし、その戦略的な方向性は明確かつ説得力があり、アサヒ GHD が真のグローバル総合飲料メーカーへと飛躍する可能性を十分に秘めている。今後の実行力が、その未来を決定づけることになるだ

ろう。

引用文献

1. Integrated Report - Amazon S3, 7月 19, 2025 にアクセス、 https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/asahigroup-doc/company/policies-and-report/pdf/2025_integrated_report.pdf
2. jbpress.ismedia.jp, 7月 19, 2025 にアクセス、 <https://jbpress.ismedia.jp/articles/-/89394#:~:text=%E6%B6%88%E8%B2%BB%E8%80%85%E3%81%AE%E3%83%8B%E3%83%BC%E3%82%BA%E3%81%AE,%E3%81%A6%E3%81%84%E3%82%8B%E3%82%A2%E3%82%B5%E3%83%92%E3%82%B0%E3%83%AB%E3%83%BC%E3%83%97%E3%83%9B%E3%83%BC%E3%83%AB%E3%83%87%E2%A3%E3%83%B3%E3%82%B0%E3%82%B9%E3%80%82>
3. アサヒビール株式会社 - スピーダ スタートアップ情報リサーチ, 7月 19, 2025 にアクセス、 <https://initial.inc/investors/V10312>
4. アサヒグループホールディングス | Japan Innovation Review powered by JBpress, 7月 19, 2025 にアクセス、 <https://jbpress.ismedia.jp/list/jir/tags/%E3%82%A2%E3%82%B5%E3%83%92%E3%82%B0%E3%83%AB%E3%83%BC%E3%83%97%E3%83%9B%E3%83%BC%E3%83%AB%E3%83%87%E3%82%A3%E3%83%B3%E3%82%B0%E3%82%B9>
5. 中長期経営方針 | 企業情報 | アサヒグループホールディングス, 7月 19, 2025 にアクセス、 <https://www.asahigroup-holdings.com/company/plan/>
6. 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 - アサヒグループホールディングス, 7月 19, 2025 にアクセス、 <https://www.asahigroup-holdings.com/newsroom/detail/20220215-0105.html>
7. アサヒグループホールディングス[2502] - 対処すべき課題 | Ullet (ユーレット) , 7月 19, 2025 にアクセス、 <https://www.ullet.com/%E3%82%A2%E3%82%B5%E3%83%92%E3%82%B0%E3%83%AB%E3%83%BC%E3%83%97%E3%83%9B%E3%83%BC%E3%83%AB%E3%83%87%E3%82%A3%E3%83%B3%E3%82%B0%E3%82%B9/%E6%A6%82%E8%A6%81/type/task>
8. Asahi Group Philosophy - アサヒグループホールディングス, 7月 19, 2025 にアクセス、 https://www.asahigroup-holdings.com/pdf/ir/shareholders_guide/shareholders_meeting/2025_shoushu_04.pdf
9. ノンアルコールビールテイスト飲料『アサヒ ゼロ』4月 9日全国発売開始 - PR TIMES, 7月 19, 2025 にアクセス、 <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000001145.000016166.html>
10. 「アサヒゼロ」リニューアルで飲みごたえ UP! 3月には 334ml 瓶も発売 - オールウェイズ・ラブ・ビール, 7月 19, 2025 にアクセス、 <https://www.alwayslovebeer.com/asahi-zero-2025-renewal/>
11. Untitled - Amazon S3, 7月 19, 2025 にアクセス、 https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/asahigroup-doc/company/policies-and-report/pdf/2025_integrated_report.pdf

1.amazonaws.com/asahigroup-doc/company/policies-and-report/pdf/2024_all.pdf

12. 『アサヒドライゼロ 泡ジョッキ缶』 パッケージ刷新 4 月 22 日から数量限定発売 - PR TIMES, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000001348.000016166.html>
13. 【大人気ノンアルコールの新フレーバー！】 「アサヒスタイルバランス和梨サワーノンアルコール」 期間限定で発売 - nomooo, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://www.nomooo.jp/article/2025/07/17/16566.html>
14. 『アサヒスタイルバランス和梨サワーノンアルコール』 発売, 7 月 19, 2025 にアクセス、
https://www.asahibeer.co.jp/news/2025/0715_1.html
15. 微アルコール・ローアルコール | ご推奨商品 | ご繁盛サポートネット - アサヒビール商品カタログ, 7 月 19, 2025 にアクセス、
https://ctlg.asahibeer.co.jp/shop/pages/productcategory_lowalcoholic.aspx
16. 【楽天市場】 アサヒ ビアリーの通販, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://search.rakuten.co.jp/search/mall/%E3%82%A2%E3%82%B5%E3%83%92+%E3%83%93%E3%82%A2%E3%83%AA%E3%83%BC/>
17. 日本事業の戦略 - アサヒグループホールディングス, 7 月 19, 2025 にアクセス、
https://www.asahigroup-holdings.com/pdf/ir/event/kessan/2025_0311_1.pdf
18. アサヒグループホールディングス, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://www.asahigroup-holdings.com/>
19. 【ヒット商品開発秘話】 172 万箱を販売！ ノンアルコールの「アサヒゼロ」がビール好きから支持されたワケ - @DIME アットタイム, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://dime.jp/genre/1910881/>
20. Asahi IR Day 2021 主な質疑応答 - アサヒグループホールディングス, 7 月 19, 2025 にアクセス、
https://www.asahigroup-holdings.com/ir/event/presentation/2021/qa_asahi_ir_day.html
21. アルコール度数 0.5% の“微アルコール”ビールテイスト飲料 『アサヒ ビアリー』 3 月 30 日（火）新発売！, 7 月 19, 2025 にアクセス、
https://www.asahibeer.co.jp/news/2021/0106_4.html
22. Regional Headquarters 体制の変更に関するお知らせ, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20241118/20241118525319.pdf>
23. Regional Headquarters 体制の変更に関するお知らせ - アサヒグループホールディングス, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://www.asahigroup-holdings.com/newsroom/detail/20241118-0101.html>
24. 事業概要 | 企業情報 - アサヒグループホールディングス, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://www.asahigroup-holdings.com/business/>
25. アサヒグループホールディングス 【2502】 海外展開を進め成長する現状と重要性の増す国内ビールの好調 - note, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://note.com/ijnrdx/n/na6b8503483c2>
26. アサヒ GHD を世界的企業にした「海外 M&A」の現場では何が起きていたか, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://overseas.courrier.jp/news/344011>

27. アサヒが北米ビール市場攻略に用意した「3本の矢」とは?海外事業 ..., 7月19, 2025 にアクセス、<https://craft-beer.life/news/366495>
28. 「クールなビール」を世界へ 勝木敦志・アサヒグループホールディングス社長, 7月19, 2025 にアクセス、https://www.weekly-economist.com/interview/katsuki_atsushi/
29. アサヒが北米ビール市場攻略に用意した「3本の矢」とは?海外事業 ..., 7月19, 2025 にアクセス、<https://diamond.jp/articles/-/317097>
30. アサヒグループホールディングス会長・小路明善「人への投資、そして商品開発投資を」, 7月19, 2025 にアクセス、<https://www.zaikai.jp/articles/detail/3581>
31. 豪競争・消費者委、アサヒ GHD の豪ビール最大手 CUB 買収を実質的承認(オーストラリア)- ジェトロ, 7月19, 2025 にアクセス、<https://www.jetro.go.jp/biznews/2020/04/917770c6945314ae.html>
32. アサヒ、豪ビール事業を 1.2 兆円もの巨額買収に踏み切る「勝算」 - ダイヤモンド・オンライン, 7月19, 2025 にアクセス、<https://diamond.jp/articles/-/209381>
33. 対談【アサヒグループホールディングス】 | 責任投資 - 野村アセットマネジメント, 7月19, 2025 にアクセス、https://www.nomura-am.co.jp/special/esg/engagement/spreport/trptalk_asahigroup-hd.html
34. アサヒグループホールディングス (2502) - 証券アナリスト予想 - みんかぶ, 7月19, 2025 にアクセス、https://minkabu.jp/stock/2502/analyst_consensus
35. キリン、ノンアルビールで「打倒アサヒ」なるか 健康志向が追い風、消費 ..., 7月19, 2025 にアクセス、<https://toyokeizai.net/articles/-/309487?display=b>
36. 「キリングリーンズフリー」ブランドが好調! | 2024 年 | KIRIN ..., 7月19, 2025 にアクセス、https://www.kirinholdings.com/jp/newsroom/release/2024/0410_02.html
37. グリーンスフリージャーナル「創刊号」 ノンアルコール・ビールテイスト飲料の歴史 (MALT SQUASH〜キリンカラダ FREE まで) - PR TIMES, 7月19, 2025 にアクセス、<https://prtimes.jp/story/detail/rX5GYISPy4b>
38. 健康行動を促すサントリー自販機が急拡大 導入企業数 1 年間で倍増の 1000 社支持される 3 つのポイントとは? - 食品新聞, 7月19, 2025 にアクセス、<https://shokuhin.net/99742/2024/06/06/inryou/inryou-inryou/>
39. コラボヘルスで取り組むサントリーグループの健康経営 ～小さな“できた”の積み重ねが健康への関心を高める～ | 『日本の人事部』, 7月19, 2025 にアクセス、<https://jinjibu.jp/article/detail/tieup/2862/>
40. 後発ブランドがトップシェアを奪うには - Idea Clip, 7月19, 2025 にアクセス、<https://tsenda.jp/?p=3991>
41. 健康への取り組み - サントリー, 7月19, 2025 にアクセス、https://www.suntory.co.jp/company/csr/soc_health/
42. 【サントリー戦略分析②】 飲料・酒類業界の顧客ニーズと競合 - note, 7月19, 2025 にアクセス、<https://note.com/strategies/n/n75b5759639ce>
43. 勝木 敦志のプロフィール | Japan Innovation Review powered by JBpress, 7月19, 2025 にアクセス、

<https://jbpress.ismedia.jp/list/jir/follow/author/%E5%8B%9D%E6%9C%A8%20%E6%95%A6%E5%BF%97>

44. ノンアルコール RTD 飲料市場の発展、傾向、需要、成長分析および予測 2024ー2036 年, 7 月 19, 2025 にアクセス、<https://newscast.jp/news/0687147>