

2025年12月期 事業進捗説明会

2026年2月26日



アサヒグループホールディングス株式会社



目次（リンク）

1. [エクゼクティブ・サマリー](#)
2. [サイバー攻撃によるシステム障害の概要と影響](#)
3. [サイバー攻撃によるシステム障害への対応策](#)
4. [東アフリカ事業の買収目的と概要](#)
5. [EABL社の業績概況](#)
6. [ビール市場概況と主要ブランド](#)
7. [各国の市場概況](#)
8. [＜参考＞主要指標および財務方針（2025-2030年）](#)
9. [日本・東アジア](#)
10. [日本：主要トピックス](#)
11. [欧州](#)
12. [欧州：主要トピックス](#)
13. [アジアパシフィック](#)
14. [アジアパシフィック：主要トピックス](#)
15. [グローバルブランド](#)
16. [サステナビリティ戦略の進捗と今後の方針](#)
17. [DX戦略の進捗と今後の方針](#)
18. [R&D戦略の進捗と今後の方針](#)
19. [人的資本戦略の進捗と今後の方針](#)

◆ 2025年の総括

- ▶ 9月29日以降のシステム障害により、第3四半期決算および通期決算の発表を延期中
- ▶ 日本・東アジアでは、第4四半期の売上収益と事業利益は計画を下回る見込みだが、欧州とアジアパシフィックでは、売上収益が予想を下回る中、事業利益は計画ラインで着地
- ▶ Diageo社の東アフリカ事業の株式取得合意により、事業ポートフォリオの強靱化を推進

◆ 2026年の方針

- ▶ サイバー攻撃被害の再発防止策とガバナンス体制の強化により、情報・セキュリティ管理を更に高度化する
- ▶ 日本・東アジアでは、事業基盤やブランド力再強化への投資など復旧・復興に向けた施策に注力する一方、欧州とアジアパシフィックでは、成長戦略への投資を継続しつつ、着実な業績拡大を目指す
- ▶ システム障害や東アフリカ事業買収による一時的な影響はあるが、2030年までの主要指標のガイドラインは変更せず、財務健全化と株主還元など資本効率向上に向けて資本を適切に配分する

● サイバー攻撃の概要

- 2025年9月29日サイバー攻撃によるネットワーク障害が発生し、データセンターの隔離措置を実行
- ランサムウェア攻撃により複数のサーバーとパソコン端末*1が暗号化、一部パソコン端末*1からデータが窃取
- 調査の結果、外部の攻撃者がグループ内拠点にあるネットワーク機器を経由して侵入したことが判明

*1 ゼロトラストモデル移行前のパソコン端末が対象。ゼロトラストモデルとは「何も信用しない」を原則とするセキュリティモデル、社内外を問わず、全てのユーザー・デバイス・ネットワーク接続に対し、情報資産へのアクセスごとに厳格な認証と認可を求める

● システム障害の影響と現状

事業影響	<ul style="list-style-type: none">・ 日本における受注・出荷などのすべての業務システムが停止、手作業での対応を開始・ 2025年12月EOSによる受注再開、2026年2月物流業務全体の正常化、出荷品目数を順次拡大中
個人情報	<ul style="list-style-type: none">・ 漏えいが確認された個人情報：115,513件（2月18日時点） （対象者：従業員（退職者含む）・取引先の役員及び従業員の方・取引先個人事業主及びその従業員の方）
決算発表	<ul style="list-style-type: none">・ 2025年第3四半期決算：2026年3月10日に開示予定・ 2025年通期決算：開示日未定

サイバー攻撃によるシステム障害への対応策

● 初期対応

- 被害拡大防止を目的とした封じ込め対応を実施（専用通信回線の遮断やデータセンターの完全隔離）
- 外部専門機関によるフォレンジック調査*1、再発防止策の策定・実行

*1 コンピューターやネットワークで起きた不正アクセス・ウイルス感染などの原因や経路を突き止めるための鑑識調査

● 再発防止策（全て対応完了、もしくは初期的対応や設計を完了し、継続的に強化）

	具体的な対策
技術的対策	<ul style="list-style-type: none"> 攻撃経路の特定と再発防止（IT資産の管理徹底） パソコン端末・ネットワーク・システム構成の再設計（EDR*2の設定・監視強化） 監視・検知・初動対応の高度化及び復旧性・耐障害性の強化 権限管理・アカウントセキュリティ、インフラ・クラウド環境のセキュリティ強化
組織・ガバナンス対策	<ul style="list-style-type: none"> 従業員向けセキュリティ教育の強化と最新の攻撃手法に備えた実践的な訓練 情報セキュリティを管轄する独立した組織及び専任担当役員の設置 情報セキュリティ委員会による情報セキュリティリスク及び対応策のモニタリング 外部専門家連携、取締役会によるサイバーセキュリティ監視・監督機能の強化

*2 Endpoint Detection and Responseの略。エンドポイント（パソコン端末やサーバー等）で発生する不審な挙動を常時監視し、攻撃の兆候を検知した際に、影響の拡大を防ぐため自動的または迅速に対処を行う仕組みのこと

東アフリカ事業の買収目的と概要

● 取得目的・意義

- ・人口増加と経済拡大により成長が見込まれる東アフリカ市場での強固なプラットフォームの獲得
- ・豊富なブランド群、強いマーケティング力や商品開発力による高い成長ポテンシャルと安定した収益性
- ・アサヒグループとEABL社*1が培ってきたブランドや人材などの強みを融合した事業ポートフォリオ戦略の推進

● 買収事業の概要

買収対象	<ul style="list-style-type: none"> ・ Diageo Kenya社の株式100%とUDVK社*2の株式53.68%*3の取得について同社と合意 ・ Diageo社が保有するケニア、ウガンダ、タンザニアのビール・スピリッツ・RTD事業を統括するEABL社の株式の65.00%を間接的に取得 ・ 対象事業におけるDiageo社ブランドを販売継続する長期ライセンス供与を受ける予定
製造拠点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 10拠点（ケニアのマイクロブルワリー 1 拠点含む）
買収額	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取得金額：30億USドル（約4,654億円*4）※株式価値ベース ・ EV/EBITDAマルチプル：約17倍（2025年6月期ベース）
クロージング	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2026 年下半年（予定）

*1 East African Breweries PLC *2 UDV (Kenya) Limited *3 (持分比率) 残りの46.32%はEABL社が保有

*4 (為替換算) 1ドル=155.12 円で換算 (2025年12 月 16 日時点)

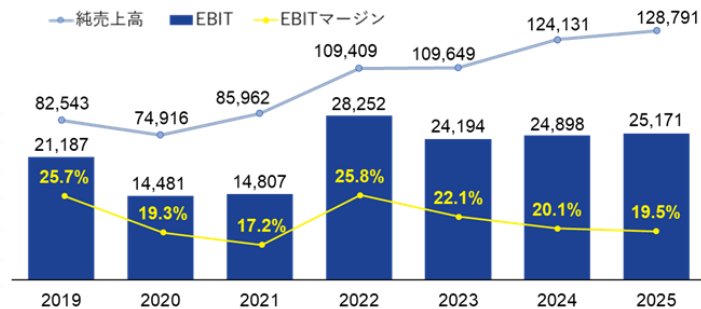


● EABL社の業績推移

単位：百万KES	2023年 6月期実績	2024年 6月期実績	2025年 6月期実績
純売上高	109,649 (1,317 億円)	124,131 (1,490 億円)	128,791 (1,546 億円)
営業利益 (EBIT)	24,194 (291 億円)	24,898 (299 億円)	25,171 (302 億円)
EBITDA	31,287 (376 億円)	33,098 (397 億円)	33,336 (400 億円)

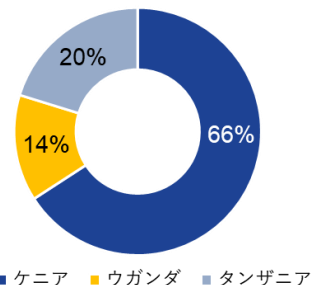
※ 1 ケニア・シリング=1.20 円で換算 (2025年12月16日時点)

<業績推移>

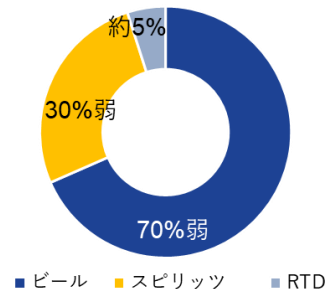


※出典：EABL Annual Report

<国別売上構成比(2025)>



<カテゴリー別売上構成比(2025)>



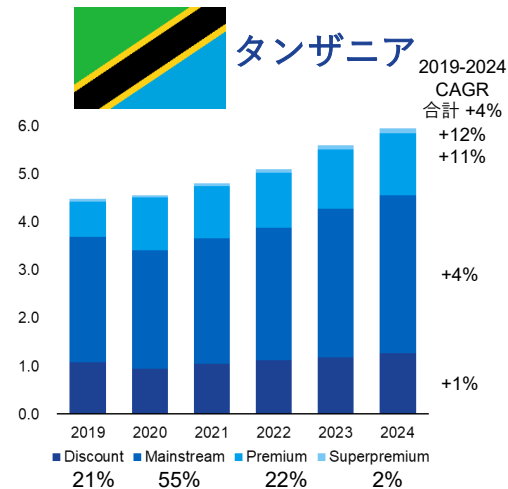
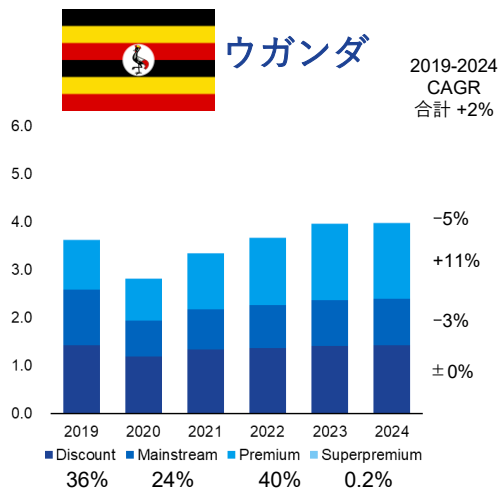
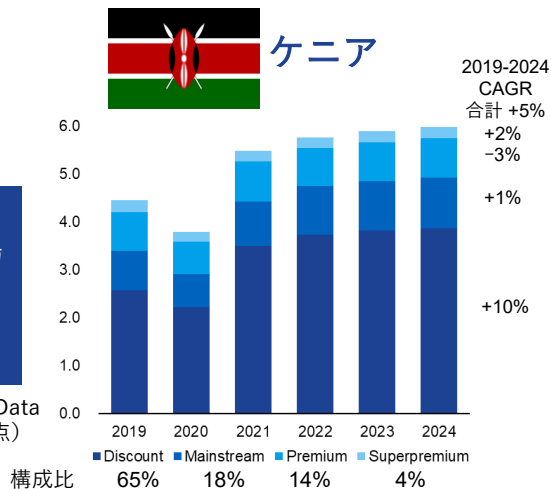
- 高い消費需要や豊富な商品ポートフォリオにより純売上高は安定的な成長を実現
- コロナ禍やコストインフレの影響を受けるがトップライン成長などにより高い利益創出力を維持
- 2026年上期業績は好調に進捗
販売数量：+8%、純売上高：+11%、EBIT：+20%

※ EABL社は6月期決算のため2025年7-12月（前年同期比）ベース

ビール市場概況と主要ブランド

ビール市場
推移
(mhl)

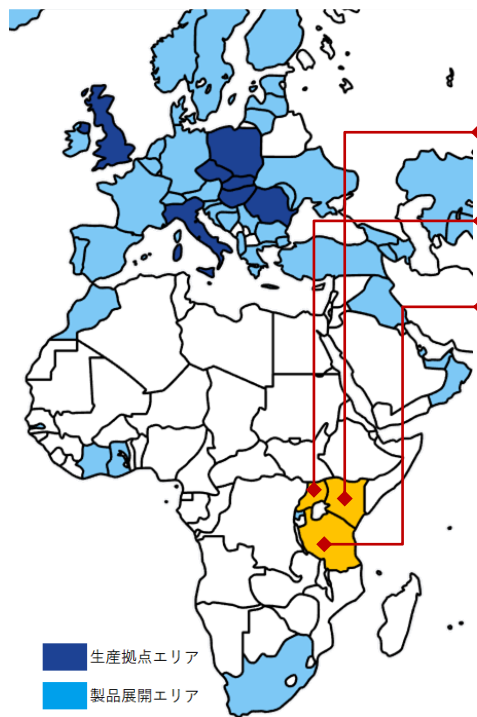
※出典：Global Data
(2026年2月時点)






当社主要
ブランド




● 対象国の市場概況



国名	ビール市場規模 (2024)	1人当たり消費量 (2024)	人口 (年齢中央値) (2025)	合計特殊出生率 (2025)	実質GDP平均成長率 (2026-2030)	インフレ率 (2026-2030)
 ケニア	6.0mhl	10.4L	5,750万人 (21歳)	3.2人	+5.0%	+5.0%
 ウガンダ	4.0mhl	7.8L	5,140万人 (18歳)	4.1人	+7.1%	+4.8%
 タンザニア	6.0mhl	8.5L	7,050万人 (19歳)	4.6人	+6.4%	+3.9%

(参考) 主要国の市場概況

 日本	49.9mhl	40.5L	12,310万人 (51歳)	1.2人	+0.6%	+2.0%
 豪州	17.4mhl	64.4L	2,700万人 (39歳)	1.5人	+2.2%	+2.6%
 チェコ	15.6mhl	147.2L	1,060万人 (45歳)	1.5人	+2.0%	+2.2%

※出典：Global Data (2026年2月時点)、PopulationPyramid.net (UN World Population Prospects 2025 推計)
 IMF World Economic Outlook (2025-2026)、1人当たり消費量は「ビール市場規模÷人口」で当社算出

< 参考 > 主要指標および財務方針（2025-2030年）

- 収益性指標は、利益成長と資本政策が反映されるEPSのCAGRに一本化し、「一桁台後半から二桁」をコミット
- 資本効率の向上が急務であり、ROEとROICを主要指標に追加し、資本コストとのスプレッドを拡大する

主要指標	2025-2030年までのガイドライン	2024年実績
E P S	CAGR：一桁台後半～二桁	126.7円
（調整後EPS）※1	CAGR： //	（120.7円）
R O E	11%以上 ※株主資本コスト（8%程度）	7.5%
（調整後ROE）※2	（14%以上）	（10.7%）
R O I C ※3	10%以上 ※WACC（5.5～6%程度）	6.9%

※1 事業ポートフォリオの再構築や減損損失など一時的な特殊要因を除くベース

※2 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益（事業ポートフォリオの再構築や減損損失など一時的な特殊要因を除くベース）を親会社の所有者に帰属する持分合計（但し、在外営業活動体の換算差額とその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融商品への投資の公正価値の変動などを控除したもの）で除して算出。

※3 税引後事業利益を純有利子負債と親会社の所有者に帰属する持分（但し、在外営業活動体の換算差額とその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融商品への投資の公正価値の変動などを控除したもの）の合計で除して算出。

財務方針	2025-2030年までのガイドライン	2024年実績
株主還元	DOE：4%以上を目指した、累進配当 + 機動的な自社株買い	2.9%
財務健全性	Net Debt/EBITDA：2.5～3倍程度を維持	2.49倍

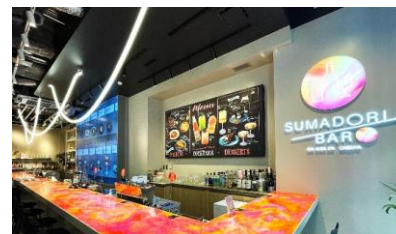
● 2025年 販売実績：前年比

			2025年		
			1-9月	10-12月	年間
アサヒビール	ビール類	金額	△2%	△11%	△4%
	洋酒	金額	6%	△30%	△5%
	RTD	金額	19%	△49%	△1%
	ワイン	金額	△22%	△52%	△30%
	焼酎	金額	△7%	△43%	△17%
	アルコールテイスト飲料	金額	12%	△12%	5%
	『スーパードライ』計	数量	△5%	△8%	△6%
アサヒ飲料	重点6ブランド計	数量	△2%	△40%	△10%
	アサヒ飲料社計	数量	△1%	△37%	△10%

※ワインはエノテカ実績を除く

※重点6ブランド計は、『三ツ矢』『カルピス』『ワンダ』『十六茶』『おいしい水』『ウィルキンソン』の合計

※システム障害の影響により、2025年9月以降のアサヒグループ食品における販売動向の発表を延期



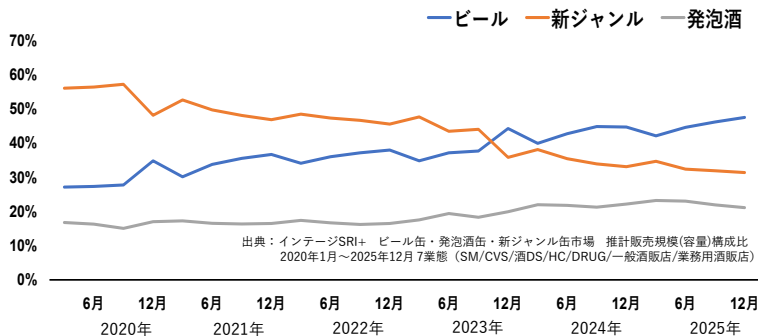
● 2026年 販売計画：前年比

			2026年
			年間
アサヒビール	ビール類	金額	+1桁台半ば
	『スーパードライ』計	数量	+1桁台前半



● 継続するビール回帰の流れ

<ビール類缶市場 カテゴリ別構成比>



● ビールテイスト飲料成長に向けた取り組み

■ ドライゼロ ■ アサヒゼロ



『ドライゼロ』
+
『アサヒゼロ』
(2025年1-9月累計)
販売数量

+9%



『アサヒゼロ
エールテイスト』
-26年3月発売予定



『ドライゼロ』
リニューアル
-26年5月予定

● ビール需要喚起に向けた取り組み

<スーパードライ>



「冷え」について業務用・家庭用での販促に加え、
冷涼感を訴求する商品の発売を予定

<アサヒゴールド>



-26年4月14日発売予定
-26年年間計画 400万缶

● 「THANKS ACTION」の展開

・システム障害下にご支援頂いたステークホルダーへの感謝
(2月下旬より全社活動を展開)



-得意先や取引先への感謝
-消費者への感謝
(各種販促、サンプリング など)

<参考：2025年8月発表>

(百万ユーロ)	2025年 通期実績	増減	前年比(%)	予想比	2025年 通期予想	前年比(%)	2026年 通期予想	前年比(%)
売上収益	4,540	△ 118	△ 2.5%	△ 86	4,564	△ 0.7%	-	1桁台半ば
事業利益	-	-	1桁台前半	計画ライン	652	3.2%	-	1桁台前半
酒税抜き売上収益	3,740	△ 116	△ 3.0%	△ 60	3,753	△ 1.5%	-	1桁台半ば

※以下の要因により、2025年通期実績における増減、前年比および予想比には差異が生じる
 ・現地通貨をユーロ換算する際の前提となる為替レートが異なる
 ・前年比は前年レート比較、予想比は予想レート比較により、為替影響を除いて算出

<ビール+ビールテイスト飲料カテゴリー 2025年実績（前年比）>

販売数量	売上収益	単価上昇率 (酒税抜き)
△3.8%	△2.4%	+1.4%

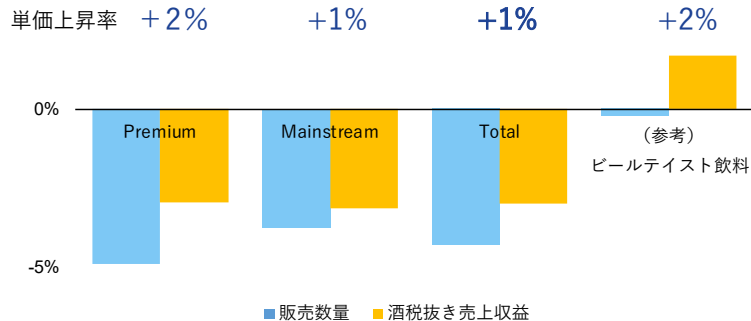
<2025年実績>

- 売上収益は、中東欧における最盛期の天候不順の影響に加え、消費需要が弱含んだポーランドなどが前年を下回り、前年比△2.5%
- 事業利益は、販売数量は減少したが、ミックスの改善や変動費・固定費の効率化により、1桁台前半の増益

<2026年予想>

- 売上収益は、各国の単価向上に加え、ビールテイスト飲料やグローバルブランドの拡大により、1桁台半ばの増収を目指す
- 事業利益は、投資の強化に加え、変動費・固定費のコストアップを見込むが、ミックス改善などにより、1桁台前半の増益を目指す

● カテゴリー別の成長率（2025年）



● 新たな成長獲得に向けた取り組み

USA and EMEA - NON-DOMESTIC markets

- ・販路拡大により新たな成長を獲得する



USA : Asahi Super Dry
2020-2025年 CAGR +15%程度



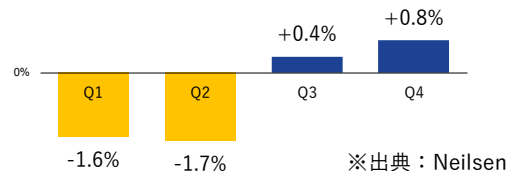
EMEA : Peroni Nastro Azzurro 0.0%
2022-2025年 CAGR +60%程度
Asahi Super Dry
2020-2025年 CAGR +20%程度

※2022年に『Peroni Libera 0.0%』から『Peroni Nastro Azzurro 0.0%』へリニューアル

● ポーランドの回復に向けた対応

- ・下期以降のシェアは回復傾向、本年も投資を継続

<2025年 販売数量市場シェア 前年増減>



● マージン向上に向けた収益構造改革

2027年までの効率化効果：EUR 100M以上

(2029年までの効率化効果：EUR 150M以上)

<2025年の主な施策>

- バリューエンジニアリングの推進
- 組織および人員配置の最適化
- デジタル関連コストの見直し など

<参考：2025年8月発表>

(百万豪ドル)	2025年 通期実績	増減	前年比(%)	予想比	2025年 通期予想	前年比(%)	2026年 通期予想	前年比(%)
売上収益	8,116	292	3.7%	△ 52	8,168	4.4%	-	1桁台前半
事業利益	-	-	1桁台前半	計画ライン	1,114	2.3%	-	1桁台半ば
酒税抜き売上収益	5,529	105	1.9%	△ 140	5,669	4.5%	-	1桁台半ば
オセアニア合計	4,810	69	1.4%	△ 120	4,930	4.0%	-	1桁台半ば
(酒類)	3,148	16	0.5%	△ 72	3,220	2.8%	-	1桁台半ば
(飲料)	1,662	53	3.3%	△ 47	1,710	6.2%	-	1桁台半ば

※酒税抜き売上収益は、豪州とNZにおけるコンテナデポジット（保証金）を除く

<オセアニア：ビール+ビールテイスト飲料カテゴリー 2025年実績（前年比）>

販売数量	売上収益	単価上昇率 (酒税抜き)
△0.9%	+0.1%	+1.0%

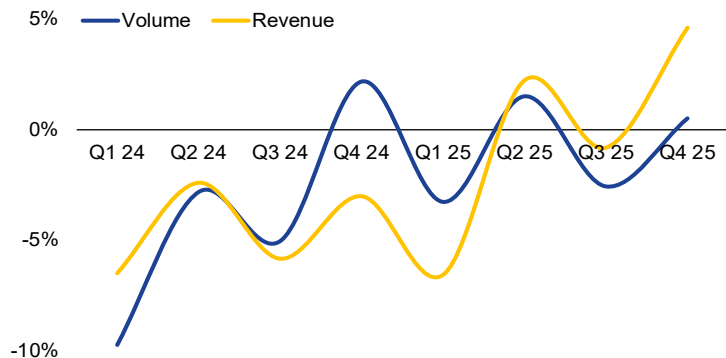
<2025年実績>

- 売上収益は、オセアニア、東南・南アジアとともに増収となり、前年比+3.7%
- 事業利益は、固定費は増加したが、酒類・飲料それぞれのミックス改善や変動費コストの抑制などにより、1桁台前半の増益

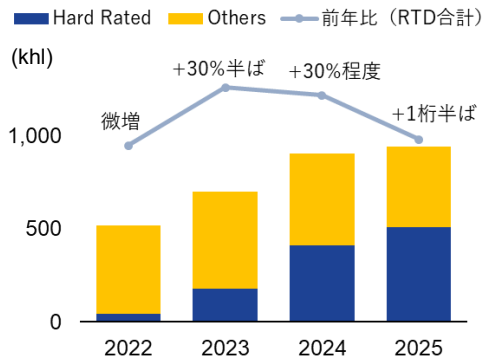
<2026年予想>

- 売上収益は、オセアニアと東南・南アジアにおける成長モメンタムの継続により、1桁台前半の増収を目指す
- 事業利益は、固定費などのコストアップを見込むが、APAC全体における収益構造改革の推進などにより、1桁台半ばの増益を目指す

● 豪州におけるビール推移

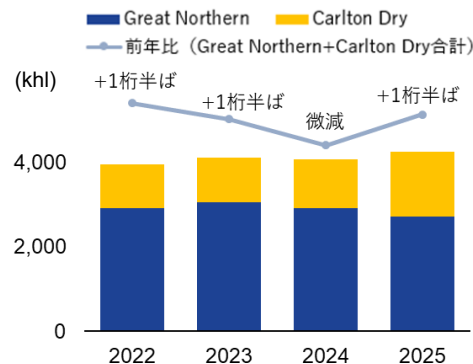


● RTD「Hard Rated」の取り組み



『Hard Rated Alcoholic Orange』

● コンテンポラリー・ビールの取り組み



● マージン向上に向けた収益構造改革

2027年までの効率化効果：AUD 70M以上

<2025年の主な施策>

- 主要拠点への新缶列導入によるサプライチェーンの効率化と増強
- 組織再編による資源配分の最適化と効率化
- 固定費全般の効率化

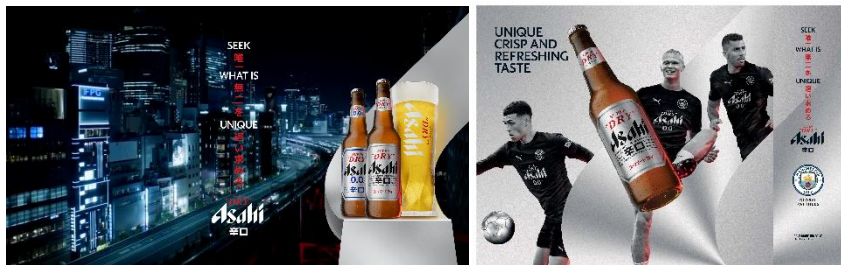
● Asahi Super Dry 2025 前年比 **+15%**

2020-2025 CAGR **+20%**

● Peroni Nastro Azzurro 2025 前年比 **+6%**

2020-2025 CAGR **+9%**

※Asahi Super Dry, Peroni Nastro Azzurroともに母国市場を除く販売数量ベース・概算値



- ▶ グローバルブランドを『Asahi Super Dry』と『Peroni Nastro Azzurro』に再定義
（『Kozel』『Pilsner Urquell』『Grolsch』はグローバルでの選択的展開ブランド）
- ▶ アジア・欧州・北米を中心に、グローバルスポンサーシップ展開への投資を重点的に配分

サステナビリティ戦略の進捗と今後の方針

<戦略・テーマ>

マテリアリティ・取り組みテーマ

■ 重点テーマ □ 取り組みテーマ



<2025年の主要な取り組み>

環境	<ul style="list-style-type: none"> Scope1,2,3のGHG排出量と再生PETの2030年ロードマップ策定 森林非破壊宣言を策定 Scope3削減に向けて、サプライヤーとのコラボレーションプログラム「Asahi Michi」を実施（80社以上参加）
責任ある飲酒	<ul style="list-style-type: none"> 適正飲酒推進に向け、学生や専門家など多様なステークホルダーと協働（啓発推進ツールを開発。2026年Q2に発表予定）
人権	<ul style="list-style-type: none"> 人権ガバナンスを強化 人権デューデリジェンスを計画通り実施
インパクト可視化	<ul style="list-style-type: none"> 「責任ある飲酒」において社会インパクトを一部特定し、企業価値との関係を整理

<今後の取り組み>

- 2030年のグループ目標達成に向けた移行計画の具体化と実行
- 情報開示のさらなる高度化によるステークホルダーエンゲージメントの強化

DX戦略の進捗と今後の方針

<戦略・テーマ>

DX戦略の3つの柱



Business Innovation

<2025年の主要な取り組み>

- ・ 外食市場の構造変化への対応と飲食店の課題解決への取り組み
- ・ AI技術によるパーソナライズドリンクサービスの開発

<今後の取り組み>

- ・ 実店舗での検証・モニタリングによる事業性の評価
- ・ 収益の多様化やスケール戦略の推進、社会的意義と成長性を両立する新規事業の確立による持続的な価値創出

Process Innovation

<2025年の主要な取り組み>

- ・ リージョン別基幹システムの柔軟性保持
- ・ 疎結合・継続統合による再構築（内製化・コスト削減効果）

<今後の取り組み>

- ・ 2026年欧州CSRD対応とデータ集計システムの完成、2027年ドライラン
- ・ サプライチェーン領域などのデータ集計基盤の展開

Organization Innovation

<2025年の主要な取り組み>

- ・ AGH内でのDX人材育成研修を展開
- ・ 2025年はAGH社員98%が初級コース受講

<今後の取り組み>

- ・ 部門別DX戦略の策定、実行体制の整備
- ・ 迅速な試行・改善型（アジャイル型）プロジェクト運営の定着

<戦略・テーマ>

重点4領域の研究テーマ



蓄積してきた技術・知見

- 酵母、乳酸菌などの発酵・素材化技術
- 官能検査・分析技術などの基盤技術
- 各拠点で有する微生物などの研究資産

<2025年の主要な取り組み>

既存事業強化	<ul style="list-style-type: none">• PLUSカルピス希釈タイプ L-92乳酸菌（免疫サポート）、ガセリ菌CP2305株（睡眠・腸活ケア）を活用した希釈タイプの機能性飲料を発売
事業基盤拡張	<ul style="list-style-type: none">• 『Asahi Super Dry FUSIONS Lemon Yuzu』 Asahi Super Dryブランドのエクステンションを豪州で発売• 『Asahi ZEITAKU SHIBORI』 日本発のRTDブランドを現地嗜好に合わせて設計、ニュージーランドで発売
破壊的イノベーション	<ul style="list-style-type: none">• 『LIKE MILK』 独自の酵母技術により、日本初の酵母由来・非動物性ミルクをテスト販売

<今後の取り組み>

施策	<ul style="list-style-type: none">• 基盤技術と最先端技術の融合によるBAC領域拡大• オリジナル機能性乳酸菌のグローバル活用• サステナブルな飲料、グリーンエネルギー技術開発• AI・デジタル技術活用、新興技術の取り込みによる新価値創出
組織・人材	<ul style="list-style-type: none">• プロトタイピング及び中長期研究開発人材の増員・専門性強化• 事業と研究の連携強化、技術革新を事業化へつなげるスキルの育成

人的資本戦略の進捗と今後の方針

<戦略・テーマ>

People Strategy

ありたい企業風土の醸成



ありたい
企業風土

<2025年の主要な取り組み>

- 安全およびウェルビーイング先行指標*1に基づく継続的改善計画の策定
- ERG*2 実践ガイドブックの策定、インクルーシブ採用の導入

<今後の取り組み>

- 継続的な改善計画とグループ安全基準の展開
- インクルーシブリーダーシップの開発、ERG実践ガイドブックの展開
- 先行指標のKPI達成、LTIFR*3<1.6の達成、上級幹部職における女性割合40%の達成

経営人材
育成

<2025年の主要な取り組み>

- 「グローバルリーダーシップコンピテンシーモデル*4」を組み込んだ育成プログラムの刷新
- 「グローバルタレントフィロソフィ*5」の策定・導入

<今後の取り組み>

- グローバルレベルでの育成プログラムやサクセッション、人材配置の連動強化
- Global Futureプログラム*6の立上げ、経営層後継者カバー率向上
- エンゲージメントサーベイのリーダーシップカテゴリスコア向上

ケイパビ
リティ
獲得

<2025年の主要な取り組み>

- 優先すべき5つのケイパビリティを特定

- | | |
|--|--------------------|
| 1：デザイン思考を活用した成長 | 4：デジタルトランスフォーメーション |
| 2：Profitable Revenue Growth Management | 5：改革・チェンジマネジメント |
| 3：消費者起点の新商品開発 | |

<今後の取り組み>

- 「デザイン思考を活用した成長」を実践するためのプログラムの開発
- グローバルレベルでの組織・能力を獲得、グループの総和を超えた価値創造実現

- *1：セーフティ&ウェルビーイング対話の実施、機械安全改善プログラムなど
- *2：特定の共通の関心や背景を持つ従業員が集まり、サポートやネットワーキングを促進するためのグループ(Employee Resource Group)
- *3：Lost Time Injury Frequency Rate
- *4：あらゆる階層のリーダーに求められる行動や姿勢を体系的に示したもの
- *5：現在・将来双方の従業員に対し採用・育成・配置を戦略的かつ一貫して行うための基本的な考え方
- *6：主要人材に地域を跨って多様な市場・文化に触れるグローバル業務経験を提供するプログラム



本資料のいかなる情報も、弊社株式の購入や売却などを勧誘するものではありません。また、本資料に記載された意見や予測等は、資料作成時点での弊社の判断であり、その情報の正確性を保証するものではなく、今後予告なしに変更されることがあります。万が一この情報に基づいて被ったいかなる損害についても、弊社および情報提供者は一切責任を負いませんのでご承知おきください。