

アサヒグループホールディングス株式会社  
2025 年 12 月期 事業進捗説明会 説明概要

日時： 2026 年 2 月 26 日 (木) 15：30～16：30

当社登壇者： 取締役 兼 代表執行役社長 Group Chief Executive Officer 勝木 敦志

◆挨拶

- 昨年 9 月に発生したサイバー攻撃に伴うシステム障害の影響により、関係者の皆様には多大なるご迷惑をおかけしていることに加え、決算発表日の延期に至っておりますことを、改めて深くお詫び申し上げます。
- 2025 年の第 3 四半期決算につきましては、先日ご案内の通り 3 月 10 日に発表することとなりましたが、通期決算につきましては、監査対応などに未だ一定の時間を要する見込みですので、開示日が確定次第、改めてご案内させていただきます。
- 本日の説明会は、昨年 11 月の事業進捗説明会と同様に、各事業の通期の進捗状況や今後の経営方針などについて、可能な範囲でご説明すべく設定させて頂きましたので、何卒よろしくお願ひ申し上げます。

◆エグゼクティブ・サマリー (P1)

- 2025 年の総括としては、只今申し上げた通り決算発表は延期している状況ですが、日本・東アジアでは、システム障害の影響により、第 4 四半期の売上収益は減収となり、それに伴い事業利益も計画未達となる見込みです。
- 一方、欧州とアジアパシフィックにおいては、両リージョンとも売上収益は予想を下回ったものの、事業利益はほぼ計画ラインの増益を果たしております。それぞれの詳細は後程ご説明いたします。
- また、既に昨年 12 月に開示している通り、Diageo 社が有する東アフリカ事業の株式取得について合意し、事業ポートフォリオの強靱化を一層加速させる新たな展開がスタートしております。こちらについても後程ご説明したいと思います。
- こうした進捗を踏まえ、2026 年の方針としましては、まずはシステム全般の完全復旧を図るとともに、徹底した再発防止策とガバナンスの強化に取り組むことで、情報・セキュリティ管理体制の更なる高度化を推進してまいります。

- また、日本の各事業においては、2月から物流体制も正常化しており、失われた販売機会や間口の回復を図るなど、復興に向けた施策に注力していきます。
- 欧州とアジアパシフィックでは、事業環境は未だ厳しさを残しておりますが、成長戦略の推進に向けた投資を継続しつつ、引き続きミックス改善や収益構造改革の効果などを積み上げ、着実な業績拡大を目指してまいります。
- 加えて、11月の説明会でも申し上げましたが、現時点で2030年までの「主要指標のガイドラインおよび財務方針」は変更するつもりはありません。システム障害や東アフリカ事業の買収により各種財務指標やキャッシュフローの配分などに一時的な影響はありますが、財務健全性の確保と資本効率の向上に向けて、資本を適切に配分していく方針です。

#### ◆サイバー攻撃によるシステム障害の概要と影響 (P2)

- 昨年9月29日にサイバー攻撃によるシステム障害が発生し、被害を最小限にとどめるためにネットワークを遮断し、データセンターの隔離措置を実行しました。
- その後の調査で、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から侵入し、ランサムウェアにより複数のサーバーとパソコン端末が暗号化され、また、一部のパソコン端末からデータが窃取されたことが判明しております。
- 影響と現状につきましては、先ず事業面では、システム障害発生以降、受注および出荷システムが停止し、手作業による対応となりましたが、その後の復旧作業により、昨年12月にはEOSによる受注を再開し、本年2月からは物流業務も正常化され、出荷可能な品目数も順次拡大しております。
- 個人情報の漏えいに関しては、記載の内容などにつきまして、個人情報保護委員会に継続的に報告を行いつつ、情報漏えいが確認された方や、そのおそれがある方には順次お知らせを行っております。
- 決算開示につきましては、先程ご案内した通り、昨年の第3四半期決算は、来月3月10日開示いたしますが、通期決算につきましては、改めて開示日が確定次第、お知らせいたします。

#### ◆サイバー攻撃によるシステム障害への対応策 (P3)

- 当社は、「エンタープライズリスクマネジメント」を導入し、従来からサイバー攻撃については、最重要リスクの1つと位置付け、その対応計画を策定、実行およびモニタリングを行ってまいりました。
- 今回のシステム障害発生時においても、BCP、危機管理対応方針に基づき、データセンターの完全隔離など、封じ込め策の初動対応を実行しました。同時に外部専門機関によるフォレンジック調査を行い、再発防止策の計画と実行を進めてまいりました。
- 主な対策としては、ネットワーク機器をはじめとするサーバーやパソコン端末などのIT資産の管理徹底、EDRを含めたセキュリティツールの最新化・高度化、全従業員への情報管理規程の周知徹底などに努め、さらにはガバナンス体制の強化により、情報・セキュリティ管理をより高度化してまいります。具体的な取り組みに関しては、スライドにお示した通りとなります。
- 安全性と信頼性を重視したシステム運用のもと、環境や脅威の変化に応じた継続的な取り組みを行い、再発防止に努めてまいります。
- 今般のサイバー攻撃を踏まえ、今後もこれまでの取り組みをさらに強化し、継続的な監視と改善を前提とした体制へ移行すると共に、万一の事態が発生した場合でも影響を最小限に抑える仕組みを強化していくことで、関係者の皆様の信頼回復に努めてまいります。

#### ◆東アフリカ事業の買収目的と概要 (P4)

- 当社はイギリス Diageo 社が保有する東アフリカの EABL 社の株式を、間接的に 65%取得する株式売買契約を締結しました。EABL 社は、ケニア、ウガンダ、タンザニアのビール・スピリッツ・RTD 事業を統括する会社であり、本年の下半期中のクロージングに向けて手続きを進めております。
- 本件は、『中長期経営方針』の事業ポートフォリオ戦略の一環であり、人口増加と経済拡大により持続的な成長が見込まれる東アフリカ市場で強固なプラットフォームを獲得し、中長期的成長の礎とすることを目的としています。
- 対象事業は、豊富なブランド群や強いマーケティング力、商品開発力を背景に、高い成長ポテンシャルと安定した収益性を兼ね備えています。今後は、当社が有するプレミアムブランドや人材などの強みと融合していくことで、成長性の高い事業ポートフォリオ戦略を推進することが可能となります。

- 取得金額は 30 億 US ドル、25 年 6 月期ベースの EV/EBITDA マルチプルでは 17 倍となり、この直近業績で見た場合のバリュエーションは多少高くはなりますが、強い事業基盤や中長期的な高い成長ポテンシャルを踏まえた M & A であり、アサヒグループの将来を見据えた適切な投資であると確信しております。

#### ◆EABL 社の業績概況 (P5)

- 業績推移としては、各国における堅調な需要拡大に加え、豊富な商品ポートフォリオを背景に、純売上高は安定的な成長を実現しています。
- 利益面では、他の地域と同様に、コロナ禍や原材料費高騰などによるコストインフレの影響を受けていますが、高水準の収益性を維持しています。
- また、1 月 30 日に発表した 2026 年の中間決算では、純売上収益は前年比 11% の増収、EBIT は前年比 20% の増益となり、インフレ緩和などにより消費環境が上向いており、足元の業績は大変好調に推移しています。
- 右上には、EABL 社の国別やカテゴリー別の売上構成比を記載しています。国別にはケニアが 66%、カテゴリー別には、ビールが約 70% 弱を占めています。ビール以外では、現地ブランドと Diageo 社の有力ブランドを擁するスピリッツなど、バランスの取れたカテゴリーポートフォリオを有しております。

#### ◆ビール市場概況と主要ブランド (P6)

- 対象 3 か国別のビール市場の概況を記載しています。いずれの国でも、コロナ禍で落ち込んだ 2020 年以降、安定的な成長が見てとれます。
- 最大の市場であるケニアでは、プレミアム価格帯において『White Cap (ホワイトキャップ)』を展開していることに加えて、メインストリームの『Tusker (タスカー)』が、長年にわたり国民的ブランドとして確立されております。また違法酒、いわゆる密造酒対策として位置づけられるディスカウント価格帯の『Senator (セネター)』が、違法酒市場から消費者の需要を獲得し、成長を牽引しております。
- ウガンダおよびタンザニアの市場では、EABL 社はメインストリームとプレミアム価格帯に強いブランドを展開しています。

- いずれの国でも、EABL 社は消費者の幅広いニーズに応える商品ポートフォリオを有しており、高いブランドロイヤルティと強固なディストリビューション網を背景に、盤石な事業基盤を構築しております。

#### ◆各国の市場概況 (P7)

- 2024 年のビール市場規模は、ケニアとタンザニアはそれぞれ約 6 ミリオン・ヘクトリットル、ウガンダは約 4 ミリオン・ヘクトリットルであり、当社の主要展開国と比べると規模は小さいですが、アフリカ大陸内ではいずれも上位 10 カ国に入っています。
- また、一人当たり消費量についても、日本や豪州などと比較すると低い水準であり、今後の経済成長に合わせて、その成長ポテンシャルは極めて高いものと認識しております。
- 人口動態については、3 カ国の年齢中央値は 20 歳前後と、若年人口が高い比率となっており、出生率も高く、こうした人口成長の進展が、中長期的なビール需要の更なる増加を後押しすることが見込まれます。
- さらに、物価影響を除いた実質 GDP の成長率も、2026 年から 2030 年にかけて年平均で 5~7% と高い成長が見込まれており、インフレ率も 4~5% 程度と安定推移が予測されています。
- 酒類市場においても、こうした経済成長を背景とした可処分所得の増加に加えて、ライフスタイルの変化とともに、より高い価格帯の消費が拡大することが期待されます。
- 当社としては、今回の東アフリカ事業の取得を通じ、こうした高い成長ポテンシャルを事業ポートフォリオに取り込むことで、持続的な成長基盤を拡大していきます。
- クロージング前であり、現時点で開示できる情報は限定的となりますが、具体的な成長戦略や中長期の見通しなどは、クロージング後に改めてご説明させていただきます。

#### ◆主要指標および財務方針 (P8)

- システム障害や東アフリカの M&A により、ガイドラインと財務方針を変更することはなく、2030 年までに主要指標の達成を目指していきます。
- 本ガイドラインは、元々オーガニックベースで達成を目指しているものですが、M&A による業績の上乗せは、EPS や ROE にはプラスに働く一方、ROIC については一時的な悪化要因にはなりえますが、現時点では大きな影響とはならない見込みです。

- また、財務健全性については、システム障害により EBITDA の水準が下がり、M&A による金融債務の増加により、Net Debt/EBITDA は一時的には 4 倍に近い水準となる可能性があります。
- 但し、これはあくまで一時的なものであり、システム障害からの業績回復を図ると共に、債務削減と資本効率の向上にバランスよく資本を配分していくことで、Net Debt/EBITDA は 1~2 年程度でガイドラインの水準に戻せると考えております。
- 本年の具体的なキャピタルアロケーションにつきましては、現時点では確定はできませんが、従来想定していた水準からは若干変更する見込みです。
- 自社株買いについては、CUB 買収時の公募株数に相当する約 1 億 5 千万株をできるだけ早期に買い戻す方針としていましたが、当初目処としていた 3 年程度からは、1 年程度延びる可能性はあります。
- 但し、遅れた分は、財務健全性の進捗度合いに応じて早期に取り戻し、主要指標の達成につなげていく方針です。
- 足元では株価や PBR が低迷する局面が続いておりますが、日本事業の早期回復やグローバルな成長戦略を力強く推進するとともに、資本効率の向上とも両立させていくことで、バリュエーションの早期改善を目指してまいります。

#### ◆日本・東アジア (P9)

- 2025 年の日本国内の販売動向につきましては、2 月 12 日に開示したとおり、9 月末以降はシステム障害の影響を受け、売上は低調に推移しました。概算値となりますが、日本・東アジアの第 4 四半期の売上収益は、前年比 2 割程度のマイナスとなる見込みです。
- 一方、物流の回復については、先程ご説明した通り、既に正常化を完了しております。
- 足元では、主力ブランドの売上回復に加えて、優先順位の観点から戦略的に出荷再開を後回しにしていた一部商品の出荷も進んでいます。
- 2026 年の詳細な計画については策定中ですが、主力の『スーパードライ』の販売数量は 1 桁台前半の増加を目指すなど、各事業において既存ブランドの強化、新商品の投入、広告販促の強化を計画的に進めることで、売上の回復を着実かつ力強く進めてまいります。

#### ◆日本：主要トピックス (P10)

- 2026年10月にビール類の酒税が一本化され、更なるビールシフトが進むことが見込まれます。
- 『スーパードライ』では、「冷え」を体感いただけるプロモーションの強化や限定商品の発売などにより、夏場を中心に売上拡大に取り組めます。
- また、4月には新商品『アサヒゴールド』を発売します。麦の旨みとすっきりとした後味を両立させた麦芽100%の生ビールで、2026年年間で400万箱の販売を目指してまいります。
- 新たな成長に向けて投資を強化しているビールテイスト飲料においては、昨年、システム障害以前の1-9月累計で、『アサヒゼロ』と『ドライゼロ』を合わせた販売数量は前年比9%の成長を実現しました。
- 本年5月の『ドライゼロ』のリニューアルに加え、『アサヒゼロ』などのブランドから新商品を投入し、さらなるラインアップ拡充を図ります。
- また、システム障害によりご迷惑をおかけした得意先、取引先、消費者をはじめとするステイクホルダーの皆さまに対し、全社一丸となって感謝をお伝えする「THANKS ACTION」を2月下旬より展開しております。
- テレビCMなどでのメッセージ発信に加え、店頭での取り組み強化などを通じ、全社一丸となってグループの復興を強力に進めていきます。
- システム障害による影響は現在も一部に残っておりますが、強いブランド群を基盤とする各事業のファンダメンタルズは揺らぐものではないと確信しております。
- 2026年は、サイバー対策やDXの強化に加え、反転攻勢に向けた広告・販促投資を一定程度見込んでおりますが、早期に事業基盤を立て直し、より強い事業へと成長をさせていく方針です。

#### ◆欧州 (P11)

- 2025年の売上収益は、価格改定の効果などにより単価は向上しましたが、中東欧エリアが最盛期における天候不順の影響を受けたことに加え、消費環境の弱さが継続したポーランドの販売数量が減少したことにより、計画を下回る前年比2.5%の減収となりました。

- 事業利益は、数量減少の影響を受けましたが、変動費と固定費の効率化により、計画ラインの着地となる前年比1桁台前半の増益となりました。
- 2026年の売上収益は、各国の主力ブランドを中心とした単価向上に加え、ビールテイスト飲料やグローバルブランドなどプレミアムカテゴリーの成長を図ることにより、前年比1桁台半ばの増収を目指します。
- 事業利益は、ポーランドの需要回復に向けた投資に加え、変動費と固定費のコストアップを見込んでおりますが、プレミアム化を軸としたミックス改善や収益構造改革を引き続き推進していくことで、前年比1桁台前半の増益を目指します。

#### ◆欧州：主要トピックス (P12)

- 左上段に掲載するカテゴリー別の販売動向では、各価格帯の単価向上は継続しましたが、販売数量の面では課題が残りました。
- 特に、ポーランドの減少が主要因となりましたが、右上段に記載の通り、ブランド基盤の回復に向けて重点投資を決断した結果、下期からその効果が表れ始めています。今期も投資を継続することで、安定した収益基盤への再構築を着実に進めてまいります。
- また、新たな成長基盤の獲得に向けた投資も強化していきます。戦略上重要なエリアとして位置づける北米と EMEA には、これまでも取り組みを強化してきましたが、グローバルブランドの浸透が進む中、次の成長ステージに向けた展開を一層強化していきます。
- 本年は、ポーランドの回復と成長市場の創出に向けた投資が増加しますが、主要国での安定的な収益確保と新たな成長エリアの拡大を通じて、欧州における持続的な利益成長を図っていく方針です。

#### ◆アジアパシフィック (P13)

- 2025年の売上収益は、オセアニアおよび東南・南アジアともに前年を上回りましたが、主にオセアニア市場の需要回復が想定よりも遅れたことにより、計画を下回る前年比3.7%の増収となりました。
- 事業利益は、固定費などのコストアップはありましたが、オセアニアにおける商品構成の変化や価格改定によるミックス改善に加え、変動費コストの抑制により、計画ラインの着地となる前年比1桁台前半の増益となりました。

- 2026 年の売上予想は、オセアニアと東南・南アジアにおける成長モメンタムを継続していくことにより、前年比 1 桁前半の増収を目指します。
- 事業利益は、固定費などのコストアップ影響は引き続き残りますが、ミックス改善を伴う増収効果や APAC 全体における収益構造改革を推進していくことにより、前年比 1 桁前半の増益を目指します。

#### ◆アジアパシフィック：主要トピックス (P14)

- 豪州ビールの消費動向はこれまで厳しい環境が続いていましたが、去年は需要が徐々に安定し、第 2 四半期以降は単価も改善に転じました。
- こうした環境下において、当社は『Carlton Dry 3.5%』の販売を強化したことで、『Great Northern』とあわせて、コンテンポラリー・ビール市場における存在感がより高まりました。
- また、RTD では市場全体の拡大ペースは緩やかになりつつも、『Hard Rated』はエクステンション商品の展開もあり、引き続き成長しています。
- 『Carlton Dry 3.5%』と『Hard Rated』については、ブランド価値を支える基盤が形成されたことを踏まえ、今後はブランドロイヤリティの更なる向上やラインナップの拡充を通じて、高付加価値化を進めていく方針です。
- なお、豪州の飲料事業では、昨年発売したエナジードリンク『Solo Energy』は順調に立ち上がり、本年では更にマーケティングを強化することで、市場でのポジションの確立を目指します。
- 豪州の市場環境が安定する中、これらの取り組みを通じて、マルチビバレッジ・ポートフォリオの充実化を図り、改めて事業の安定的な成長基盤を構築していく方針です。

#### ◆グローバルブランド (P15)

- グローバルブランドについては、システム影響のため概算値になりますが、2025 年の販売数量は『Asahi Super Dry』は前年比 15%程度の増加、『Peroni Nastro Azzurro』は 6%程度の増加となりました。
- 2020 年から 2025 年の CAGR でも高い成長率となっており、グローバルパートナーシップの効果などが、成果として現れてきているものと認識しています。

- 今後はグローバルブランド戦略を再定義し、グローバルブランドはこの2ブランドに集中投資すると共に、その他の3ブランドは市場特性などを見極めながら、選択的な展開を行っていく形にすべく、社内組織も見直しを図ります。
- 今後は、経営資源をより集中投下することで、この2ブランドを軸として、グローバル市場における存在感を一段と高め、中長期的な成長に繋げていきます。

#### ◆最後に

- プレゼンテーション資料 P16 以降では、サステナビリティなどコア戦略や人的資本の高度化の進捗について、トピックスなど記載しておりますので、ご確認頂ければと思います。
- 引き続き、末永いご支援をよろしくお願いいたします。

以上