

# Asahi

## 第99回 定時株主総会 招集ご通知



### ▶ 日時

2023年 3月28日 (火曜日)  
午後1時 (受付開始 正午)

### ▶ 郵送及びインターネット等による 議決権行使期限

2023年 3月27日 (月曜日)  
午後5時30分まで



### 入場制限(事前登録制・抽選)を実施いたします。

・入場制限の詳細は、5ページ及び2月27日(月曜日)発送の封書をご確認ください。



### インターネットによるライブ配信を実施いたします。

URL <https://web.lumiagm.com/>

・ライブ配信の詳細は、6ページをご確認ください。  
・議決権の事前行使の詳細は、7～8ページをご確認ください。



株主総会でのお土産の配付は行っておりません。

アサヒグループホールディングス株式会社

証券コード 2502

## 株主の皆様へ

平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

当社第99回定時株主総会を開催いたしますので、招集ご通知をお届けいたします。

本総会につきましては、新型コロナウイルスの影響が続いている状況に鑑み、感染リスクを低減し、株主の皆様への安心・安全を確保するため、本総会会場へのご入場を事前登録制及び抽選としたうえで、開催することといたしました。

株主の皆様におかれましては、本措置にご理解いただき、感染状況等をご勘案いただいたうえで、本総会会場へのご入場をご検討いただきたく、お願い申し上げます。

なお、本総会につきましては、インターネットによるライブ配信を実施いたします。ご入場されない株主様におかれましては、郵送又はインターネット等により議決権を事前行使のうえ、インターネットによるライブ配信をご視聴いただきますよう、お願い申し上げます。

株主の皆様には、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2023年3月6日

アサヒグループホールディングス株式会社

代表取締役社長  
兼 CEO

勝木 敦志



## 目次

招集ご通知	2
株主総会参考書類	12
第1号議案 剰余金処分の件	12
第2号議案 取締役8名選任の件	13
第3号議案 監査役2名選任の件	24
事業報告	29
連結計算書類／計算書類	76
監査報告	81

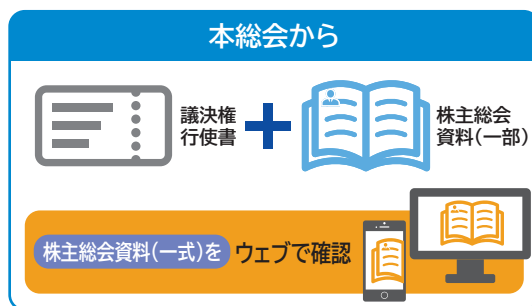
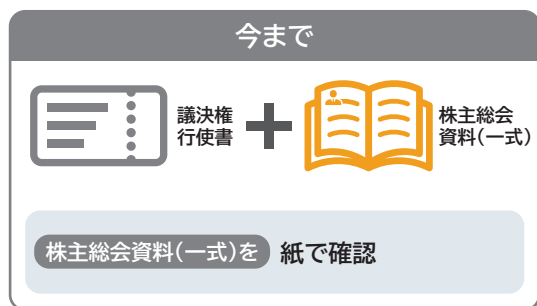
# 第99回 定時株主総会招集ご通知

日時	2023年3月28日(火曜日) 午後1時(受付開始 正午)	
場所	東京都千代田区紀尾井町4番1号 ホテルニューオータニ ザ・メイン宴会場階 鶴の間	
ライブ配信	<b>URL</b> <a href="https://web.lumiagm.com/">https://web.lumiagm.com/</a> ※ 詳細は6ページをご参照ください。	 
目的事項	<b>報告事項</b> 第99期(2022年1月1日から2022年12月31日まで)事業報告、連結計算書類及び計算書類の内容並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 <b>決議事項</b> 第1号議案 剰余金処分の件 第2号議案 取締役8名選任の件 第3号議案 監査役2名選任の件	

## インターネットによる株主総会関係書類の提供について

法令及び当社定款第15条の規定に基づき、本総会から、事業報告等の内容である情報(電子提供措置事項)について、書面交付請求をいただいた株主様を除き、電子提供措置をとっております。電子提供措置事項の閲覧に関する詳細は、9ページをご参照ください。

なお、電子提供措置事項に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト並びに株式会社プロネクサス及び東京証券取引所ウェブサイトにもその旨、修正前の事項及び修正後の事項を掲載させていただきます。



# 第99回定時株主総会（当日・開催前後）の流れ

当社ウェブサイト「株主総会」ページ

WEB [https://www.asahigroup-holdings.com/ir/shareholders\\_guide/shareholders\\_meeting.html](https://www.asahigroup-holdings.com/ir/shareholders_guide/shareholders_meeting.html)



3月27日(月曜日)まで

株主総会開催前

3月28日(火曜日)  
午後1時から

株主総会当日

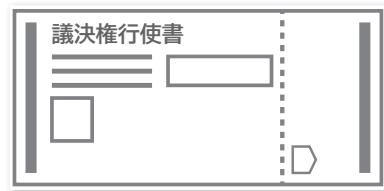
3月29日(水曜日)から

株主総会終了後

議決権を事前行使する場合

議決権の事前行使

▶7～8ページ



郵送又はインターネット等により、議決権行使期限までにご行使ください。

ライブ配信のご視聴

▶6ページ



URL <https://web.lumiagm.com/>

上記のURL又はQRコードにアクセスし、ミーティングID及びID・パスワードをご入力ください。

各コンテンツのご確認

当社ウェブサイト「株主総会」ページにアクセスし、ご確認ください。



株主総会映像の事後配信

▶6ページ

株主総会会場にご出席の場合

出席申込み

▶5ページ

2月27日(月曜日)発送の「出席申込書」をご郵送ください。  
(3月13日(月曜日)必着)

アサヒグループホールディングス株式会社 第99回定時株主総会 出席申込書

本申込書及び用封の裏面をご確認いただいたうえで、本総会会場へのご入場をご希望の株主様は、下欄口にごマークを、電話番号をご記入ください。

私は、2023年3月28日開催の貴社第99回定時株主総会会場への入場を希望いたします。  
※マークの記入がない場合には、お申込みは無効となります。

株主様の電話番号 (お申し込みにて主封めにて記入ください。ハイフンは不要です。)

※ご記入いただいた電話番号は、本総会に関する緊急の連絡が生じた場合にのみ、利用させていただきます。  
※このほか、ご住所、ご氏名等の個人情報はご記入は不要です。

本申込書は、本総会会場へのご入場をご希望される方のみ、ご返送ください。

株主番号

抽選で当選  
されなかった株主様

3月16日(木曜日)発送でその旨をお知らせいたします。

抽選で当選  
された株主様

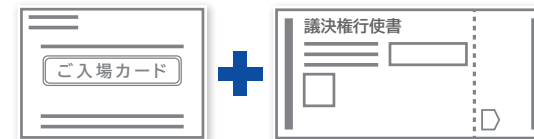
3月16日(木曜日)発送で「ご入場カード」をお送りいたします。

株主総会会場へのご出席

▶5ページ



「ご入場カード」及び「議決権行使書」をご持参ください。



株主様からの  
ご質問への回答



本総会の決議結果

※ QRコードは、株式会社デンソーウェブの登録商標です。

## 本総会会場の入場制限実施について（事前登録制・抽選）

本総会につきましては、ご用意できる座席数に限りがございます。

つきましては、本総会会場へのご入場は、株主様からのお申し込みによる事前登録制とさせていただきます。

なお、お申込み多数で定員を超えた場合は、抽選を実施させていただきます。

株主の皆様におかれましては、ご入場をご希望される場合は、事前登録のお申し込みをいただきたくお願い申し上げます。

なお、本総会会場には、お申込みいただいた株主様のうち、「ご入場カード」及び「議決権行使書」をご持参の株主様に限ってご入場いただけます。

3月13日（月曜日）  
申込締切日（必着）

本総会会場へのご入場をご希望される場合には、「出席申込書」に所定の事項をご記入のうえ、個人情報保護シールを貼付してご郵送ください。

アサヒグループホールディングス株式会社 第99回定時株主総会 出席申込書

本申込書及び同封の裏面をご確認いただいたうえで、本総会会場へのご入場をご希望の株主様は、下欄に **申込締切日 2023年3月13日必着** にマークと、電話番号をご記入ください。

私は、2023年3月28日開催の貴社第99回定時株主総会会場への入場を希望いたします。  
※マークの記入がない場合には、お申込みは無効となります。

株主様の電話番号  （ボールペンにて左詰めでご記入ください。イワンは不要です。）

※ご記入いただいた電話番号は、本総会に関する緊急の連絡が生じた場合にのみ、利用させていただきます。  
※このほか、ご住所、ご氏名等の個人情報のご記入は不要です。

本申込書は、本総会会場へのご入場をご希望される方のみ、ご返送ください。

株主番号

※「出席申込書」は、2月27日（月曜日）に株主の皆様へ発送（郵送）しております。

3月16日（木曜日）  
「ご入場カード」  
発送（郵送）

抽選の結果、当選されなかった株主様には、同日発送にてその旨をお知らせいたします。



3月28日（火曜日）  
株主総会

ご自身の「ご入場カード」及び「議決権行使書」を受付にご提出ください。



※「事前登録されずにご来場の株主様」、「抽選で当選されなかった株主様」、「ご入場の際に当選が確認できない株主様」は、本総会会場へご入場いただくことはできませんので、あらかじめご了承ください。

# ライブ配信に関するご案内

本総会の模様を、株主の皆様限定し、以下のとおりライブ配信いたします。

## 配信日時

2023年3月28日(火曜日) 午後1時から

(午後0時55分頃からオープニング映像を上映する予定です。)

## ご視聴方法

- (1) 以下URL又はQRコードを使い、「株主総会ライブ配信サイト」にアクセスしてください。

URL <https://web.lumiagm.com/>



- (2) 「ミーティングID」を入力する画面が表示されますので、以下の「ミーティングID」をご入力ください。

ミーティングID **769-895-553**

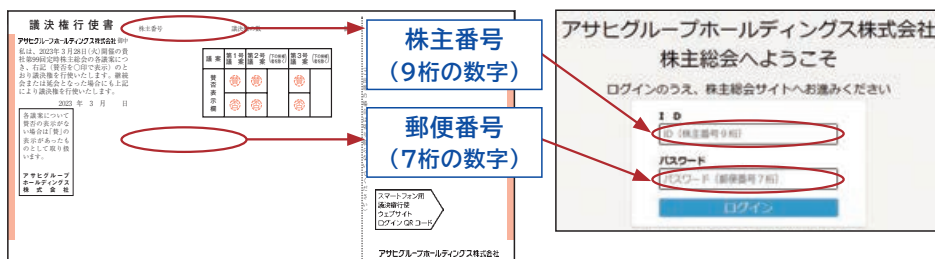


- (3) ID及びパスワードを入力する画面が表示されますので、以下のID及びパスワードをご入力ください。

ID 株主番号(9桁の数字)

パスワード 株主名簿に登録された郵便番号(ハイフンを除いた7桁の数字)

### ■[ご参考] ID・パスワード入力画面における入力イメージ



- (4) 以降、画面の案内に従って操作することでご視聴いただけます。

## ご注意事項

- 本ライブ配信を通じて、本総会当日の決議にご参加いただくことはできませんので、事前に議決権をご行使のうえ、ご視聴ください。
- 株主総会中に「コメント」をご入力いただけます。「コメント」は会社法上の株主総会での質問として扱われませんが、いただいた「コメント」のうち、本総会の目的事項に沿った主なコメントについては、当社ウェブサイトにてご回答を予定しております。
- ご使用のインターネット接続環境及び回線状況等により、ご視聴いただけない場合がございます。
- ご視聴いただく場合の通信料金等は株主様のご負担となります。
- 撮影、録画、録音、保存はご遠慮ください。
- ID及びパスワードの第三者への提供は固くお断りいたします。

## 事後配信

当社ウェブサイト「株主総会」ページにて、事後配信いたします。

WEB [https://www.asahigroup-holdings.com/ir/shareholders\\_guide/shareholders.meeting.html](https://www.asahigroup-holdings.com/ir/shareholders_guide/shareholders.meeting.html)

公開開始日時：2023年3月29日(水曜日) 正午(予定)

# 議決権行使に関するご案内

株主総会における議決権は、株主の皆様が当社の経営に参加できる重要な権利です。以下をご参照のうえ、いずれかの方法にてご行使くださいますようお願い申し上げます。

1



## インターネット等による 議決権行使の場合

インターネット等による議決権行使は  
次ページをご参照ください。

議決権行使期限

2023年3月27日(月曜日) 午後5時30分まで

2



## 郵送による 議決権行使の場合

議決権行使書に各議案に対する賛否を  
ご表示のうえ、行使期限までに到着するよう  
ご返送ください。

議決権行使期限

2023年3月27日(月曜日) 午後5時30分到着分まで



## 議決権行使書のご記入方法のご案内



こちらに、各議案の賛否をご記入ください。

- ※ 議決権行使書とインターネット等により、重複して議決権をご行使された場合は、インターネット等によるものを有効な議決権行使として取り扱わせていただきます。
- ※ なお、各議案について賛否の表示がない議決権行使書が提出された場合は、「賛」の表示があったものとして取り扱わせていただきます。

### 第1号議案

賛成の場合  
「賛」の欄に○印

反対の場合  
「否」の欄に○印

### 第2号議案及び第3号議案

全員賛成の場合  
「賛」の欄に○印

全員反対の場合  
「否」の欄に○印

一部の候補者に反対の場合  
「賛」の欄に○印をし、右欄に反対の  
候補者の番号をご記入ください。



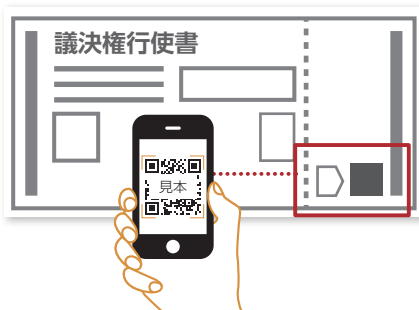
# インターネット等※による議決権行使のご案内

議決権行使期限 **2023年3月27日(月曜日) 午後5時30分まで**

※ 機関投資家の皆様は、株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことが可能です。

## オススメ 「スマート行使」による方法

- (1) スマートフォンから議決権を行使される場合は、**議決権行使書右下に記載のQRコード**を読み取ることで、**議決権行使コード及びパスワードの入力なしで簡単に議決権行使**ができます。



- (2) 以降、画面の案内に従って賛否をご入力ください。



### 注意

議決権行使後に行使内容を修正する場合は、お手数ですが右記の「**議決権行使コード・パスワード入力**による方法」にて議決権行使コード・パスワードをご入力いただき**ログイン、修正**をお願いいたします。

## 「議決権行使コード・パスワード入力」による方法

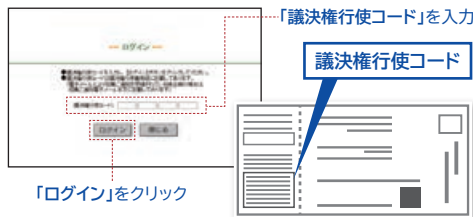
- (1) パソコン、タブレット端末、スマートフォン、携帯電話から、議決権行使ウェブサイト



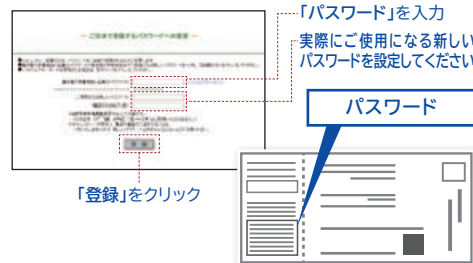
<https://www.web54.net>

にアクセスいただき、議決権行使コード及びパスワードをご入力いただいたうえで、議決権行使ができます。

- (2) 議決権行使書に記載された「**議決権行使コード**」をご入力ください。



- (3) 議決権行使書に記載された「**パスワード**」をご入力ください。



※ 本年の招集ご通知を電子メールで受領された株主様は、「パスワード」が議決権行使書に記載されておりませんので、メールアドレス登録時にご自身で設定された「パスワード」をご入力ください。

- (4) 以降、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

※ インターネット等により複数回にわたり議決権をご行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使として取り扱わせていただきます。

インターネット等による議決権行使でパソコン、タブレット端末、スマートフォン、携帯電話の操作方法などが不明な場合は、以下にお問い合わせください。

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル

電話番号(フリーダイヤル)：**0120-652-031**(受付時間 午前9時～午後9時)



# 電子提供措置事項に関するご案内

電子提供措置事項は以下のとおり掲載しておりますので、株主の皆様におかれましては、パソコン、タブレット端末、スマートフォンにて以下の当社ウェブサイトの「株主総会」ページにアクセスのうえ、電子提供措置事項をご参照ください。

## 電子提供措置事項の掲載URL及びQRコード

[https://www.asahigroup-holdings.com/ir/shareholders\\_guide/shareholders\\_meeting.html](https://www.asahigroup-holdings.com/ir/shareholders_guide/shareholders_meeting.html)



### ▼ 電子提供措置事項の掲載場所

当社ウェブサイトの「株主総会」ページ下部に電子提供措置事項を掲載しております。

#### — 資料

📄 第99回定時株主総会招集ご通知

[ - ] 分割ダウンロード

📄 招集ご通知

📄 株主総会参考書類

#### 事業報告

📄 I 当期の業績(事業の経過及びその成果)

📄 II 経営方針(対処すべき課題)

📄 III コーポレート・ガバナンス/IV リスクマネジメント

📄 V その他アサヒグループの状況

📄 連結計算書類・計算書類・監査報告

📄 電子提供措置事項のうち書面交付請求による交付書面に記載しない事項

📄 当社「第99回定時株主総会」の開催及び本総会会場の入場制限(事前登録制・抽選)の実施につきまして

※ 電子提供措置事項は、株式会社プロネクサスのウェブサイトにも掲載しております。当社ウェブサイトにて、電子提供措置事項を閲覧できない場合には、以下の株式会社プロネクサスのウェブサイトアクセスのうえ、電子提供措置事項をご参照ください。

**WEB** <https://d.sokai.jp/2502/teiji/>

※ 上記に加え、東京証券取引所ウェブサイトにも掲載しております。上記ウェブサイトにて、電子提供措置事項を閲覧できない場合には、以下の東京証券取引所ウェブサイト「東証上場会社情報サービス」にアクセスのうえ、銘柄名(会社名)又は証券コード(2502)を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類/PR情報」を選択のうえ、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資料」欄の情報をご参照ください。

**WEB** <https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show>Show>

電子提供措置事項の項目及び内容は、以下のとおりとなります。

## 事業報告

### I 当期の業績（事業の経過及びその成果）

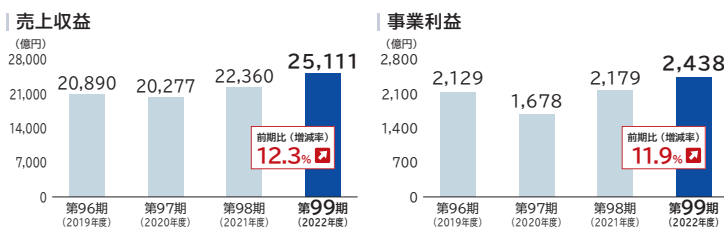
「連結業績の概況」、「売上収益の概況」、「『中長期経営方針』の中期的なガイドラインの進捗」等について、掲載しております。

WEB [https://www.asahigroup-holdings.com/ir/shareholders\\_guide/pdf/2023\\_shoushu\\_03.pdf](https://www.asahigroup-holdings.com/ir/shareholders_guide/pdf/2023_shoushu_03.pdf)



<掲載内容イメージ>

#### ■連結業績の概況



#### ■売上収益の概況

区分 <sup>1)</sup>	第98期 2021年度	第99期(当期) 2022年度	増減額	増減率
日本	1,219,383 <sup>2)</sup>	1,301,731 <sup>2)</sup>	82,348	6.8%
欧州	474,383	573,875	99,492	21.0%
オセアニア	499,994	583,167	83,172	16.6%
東南アジア	42,684	51,680	8,995	21.1%
その他 <sup>3)</sup>	5,962	8,764	2,801	47.0%
調整額 <sup>3)</sup>	△6,332	△8,110	△1,778	-
合計	2,236,076	2,511,108	275,032	12.3%

### II 経営方針（対処すべき課題）

「グループ理念」、「中長期経営方針」、「第100期(2023年度)の方針」等について、掲載しております。

WEB [https://www.asahigroup-holdings.com/ir/shareholders\\_guide/pdf/2023\\_shoushu\\_04.pdf](https://www.asahigroup-holdings.com/ir/shareholders_guide/pdf/2023_shoushu_04.pdf)



<掲載内容イメージ>

#### ■グループ理念

#### Asahi Group Philosophy

##### Our Mission 社会における使命・存在価値

期待を超えるおいしさ、  
楽しい生活文化の  
創造

##### Our Vision アサヒグループのありたい姿・目指す姿

高付加価値ブランドを核として成長する  
“グローバルな価値創造企業”を目指す

##### Our Values ミッションを果たし、ビジョンを実現するための価値観

挑戦と革新 最高の品質 感動の共有

##### Our Principles ステークホルダーへの行動指針・約束

すべてのステークホルダーとの共創による企業価値向上  
顧客: 期待を超える商品・サービスによるお客様満足の追求  
社員: 会社と個人の成長を両立する企業風土の醸成  
社会: 事業を通じた持続可能な社会への貢献  
取引先: 双方の価値向上に繋がる共創関係の構築  
株主: 持続的利益成長と株主還元による株式価値の向上

#### ■中長期経営方針

##### 長期戦略のコンセプト

おいしさ楽しさで“変化するWell-being”に応え、持続可能な社会の実現に貢献する

- **目指す事業ポートフォリオ**: ビールを中心とした既存事業の成長と新規領域の拡大
  - ・ 既存地域でのプレミアム化とグローバルブランドによる成長、展開エリアの拡大
  - ・ 健康志向などを捉えた周辺領域での成長、ケイバビリティを活かした新規事業の創出・育成
- **コア戦略**: 持続的成長を実現するためのコア戦略の推進
  - ・ サステナビリティと経営の統合による社会・事業のプラスインパクトの創出、社会課題解決
  - ・ DX=BX<sup>\*</sup>と捉え、3つの領域（プロセス、組織、ビジネスモデル）でのイノベーションを推進
  - ・ R&D（研究開発）機能の強化による既存商品価値の向上・新たな商材や市場の創造
- **戦略基盤強化**: 長期戦略を支える経営基盤の強化
  - ・ 目指す事業ポートフォリオの構築やコア戦略を遂行するための人的資本の高度化
  - ・ グループガバナンスの進化による最適な組織体制構築、ベストプラクティスの共有

\* BX: ビジネス・トランスフォーメーションの略。



### | 第1号議案 | 剰余金処分の件

剰余金の処分につきましては、次のとおりといたしたいと存じます。

#### 期末配当に関する事項

当社は、グループ理念「Asahi Group Philosophy」の実践に向けた『中長期経営方針』において、持続的な成長とすべてのステークホルダーとの共創による企業価値向上に取り組み、創出されるフリー・キャッシュ・フローを債務削減へ優先的に充当することで、将来の成長投資への余力を高めていく一方で、株主還元では、配当性向<sup>※</sup>35%程度を目途とした安定的な増配を実施する方針としております。

本方針を実現するため、当期の期末配当は、連結財務状況等を勘案し、2022年2月に開示した配当予想を上方修正し、次のとおり1株当たり58円といたしたいと存じます。

なお、中間配当金として1株当たり55円をお支払いしておりますので、当期の年間配当金は前期に比べ1株当たり4円増配の113円となり、配当性向は34.6%となります。

※ 配当性向は、親会社の所有者に帰属する当期利益から事業ポートフォリオ再構築及び減損損失など一時的な特殊要因を控除して算出しております。

#### 1 配当財産の種類

金銭

#### 2 株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額

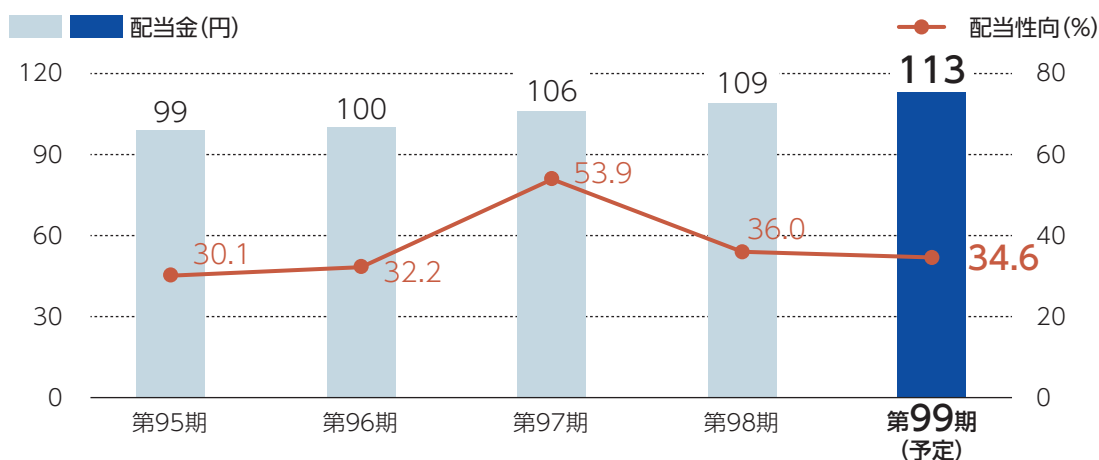
当社普通株式1株当たり金58円

総額29,395,356,536円

#### 3 剰余金の配当が効力を生じる日

2023年3月29日

#### ■ [ご参考] 1株当たり年間配当金・連結配当性向の推移



## 第2号議案 | 取締役8名選任の件

本定時株主総会終結の時をもって、取締役全員が任期満了となりますので、取締役8名を選任することをお願いいたしますと存じます。

当社は、取締役会を、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に必要な、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性を確保するため、当社のグループ理念「Asahi Group Philosophy」やアサヒグループ行動規範、経営戦略から導いた役員に求める要件を明確化した「取締役会スキルマトリックス」に照らし、当社が必要とする豊富な経験、高い見識、高度な専門性・能力を有する当社取締役に対応しい人物により構成することとしております。また、社外取締役は、企業経営者、有識者など、取締役の1/3以上を当社で定める独立役員要件を満たす人物とすることとしております。

取締役候補者の選任につきましては、独立役員を委員の過半数とし、かつ独立役員である社外取締役を委員長とする任意の「指名委員会」での審議を経ております。

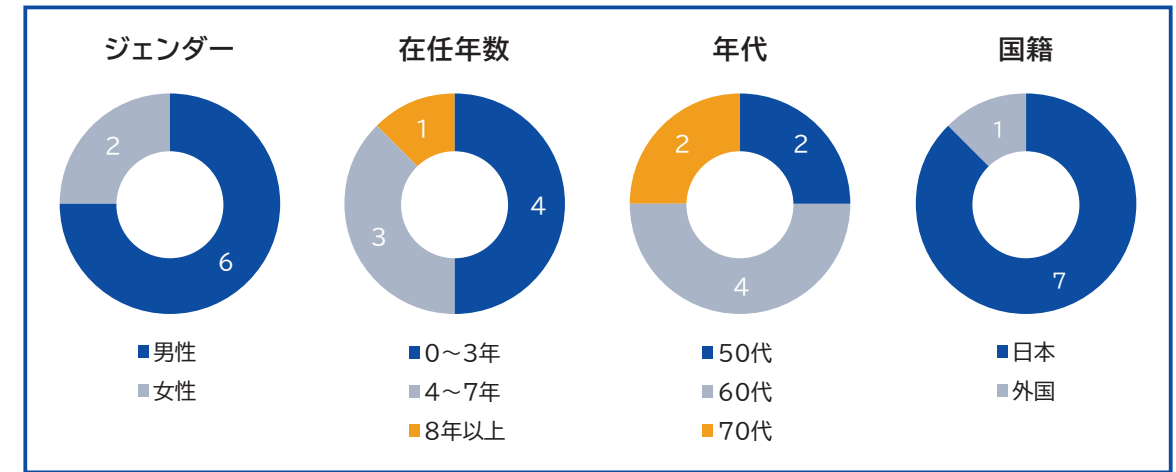
取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者番号	氏名	地位	在任年数
1	 <b>再任</b> 小路 明善	取締役会長 兼 取締役会議長	16年
2	 <b>再任</b> 勝木 敦志	代表取締役社長 兼 CEO	6年
3	 <b>再任</b> 谷村 圭造	取締役 兼 執行役員 CHRO	4年
4	 <b>再任</b> 崎田 薫	取締役 兼 執行役員 CFO	1年
5	 <b>再任</b> <b>社外</b> <b>独立</b> クリスティーナ・アメージャン	社外取締役（独立役員）	4年
6	 <b>再任</b> <b>社外</b> <b>独立</b> 佐々江 賢一郎	社外取締役（独立役員）	1年
7	 <b>再任</b> <b>社外</b> <b>独立</b> 大橋 徹二	社外取締役（独立役員）	1年
8	 <b>新任</b> <b>社外</b> <b>独立</b> 松 永 真理	—	—

**再任** 再任取締役候補者 **新任** 新任取締役候補者 **社外** 社外取締役候補者 **独立** 独立役員候補者

(注) 1. 地位及び年齢は本定時株主総会時のものであり、在任年数は本定時株主総会終結時のものであります。

## ■構成比率



長期戦略	意思決定スキル			監督スキル			
	グローバル	サステナビリティ	非連続成長	シニアリーダーシップ	財務	リスク・ガバナンス	人材・文化
○		○	○	○	○		○
○	○	○	○	○	○		
	○	○				○	○
○	○		○		○		
	○	○					
○	○		○	○	○		
			○	○		○	○

2. 当社は、保険会社と役員等賠償責任保険契約を締結しております。当該契約の内容の概要は電子提供措置事項「Vその他アサヒグループの状況 8 会社役員の状況(5)役員等賠償責任保険契約の内容の概要」に記載のとおりです。候補者のうち再任の各氏については、すでに当該契約の被保険者であり、各氏の再任が承認された場合、引き続き被保険者となります。また、新任の松永真理氏については、同氏の選任が承認された場合、被保険者となる予定です。なお、当社は当該契約を任期途中に同様の内容で更新することを予定しております。

## 取締役会スキルマトリックス

「取締役会スキルマトリックス」は、取締役会としての意思決定に必要なスキル及び業務執行の監督に特に必要なスキルで構成しております。当社の取締役会は、「取締役会スキルマトリックス」に照らし、当社が必要とする豊富な経験、高い見識、高度な専門性・能力を有する当社取締役に相応しい人物により構成することとしております。

「取締役会スキルマトリックス」に定める各スキルの定義は以下のとおりです。

	スキル	定義
意思決定スキル	長期戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長期あるいは超長期の社会の変化を洞察するスキル</li> <li>・洞察した将来をバックキャストして戦略に導くスキル</li> </ul>
	グローバル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバルの視点・視座で意思決定を行うスキル</li> <li>・ローカルとグローバルを融合し最適化するスキル</li> </ul>
	サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業を通じた社会インパクト創出をリードするスキル</li> <li>・ESGの知識と見識に基づき経営を方向付けるスキル</li> </ul>
	非連続成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業構造や稼ぐモデルを変革するスキル</li> <li>・イノベーションを促し、新規領域を探索するスキル</li> </ul>
監督スキル	シニアリーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・的確な執行状況の把握と課題提起するスキル</li> <li>・リーダーシップチームの業務遂行を評価するスキル</li> </ul>
	財務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業績・経営指標から経営状況を把握し課題提起するスキル</li> <li>・資源配分の状況を把握し課題提起するスキル</li> </ul>
	リスク・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リスクコントロール状況を把握し課題提起するスキル</li> <li>・執行ガバナンスの状況を把握し課題提起するスキル</li> </ul>
	人材・文化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な人材の能力発揮の状況を評価するスキル</li> <li>・企業文化の状況を把握し課題提起するスキル</li> </ul>

なお、「取締役会スキルマトリックス」は各候補者の役割に照らして発揮が期待されるスキルを記載しており、各候補者が保有する全ての知見・経験を表すものではありません。



候補者番号

1

こう じ あき よし  
小路 明 善

再任

生年月日 1951年11月8日(満71歳)  
所有する当社の株式の数 17,000株  
取締役在任年数 16年  
取締役会出席回数(2022年度) 12回/12回

## 取締役候補者とした理由

小路明善氏は、2007年に当社取締役に就任以来、アサヒビール株式会社代表取締役社長、当社代表取締役社長兼COOを経て、2018年から代表取締役社長兼CEOを務め、当社の持続的な成長と中長期の企業価値向上を推し進めてまいりました。当社取締役会長として取締役会議長を務め、公正で開かれた取締役会運営の要となり、社外取締役の積極的な関与と意見・提言を促すことに加え、社外取締役と社内取締役の間の実質的な対話を促す議事運営による当社取締役会の実効性向上、中長期の企業価値向上の礎となる当社取締役会の持続可能な仕組みづくりの中心的役割を果たすなどの実績を上げております。

また、同氏は、長年にわたる当社経営者としての経験などを通じ、当社取締役に必要な見識・専門性・能力を十分に有しており、特に、シニアリーダーシップ、財務、人材・文化に関する見識・専門性、先見力・バックカスティング思考に裏付けされた長期戦略スキル、事業構造や稼ぐモデルを変革する非連続成長スキル、事業全体を俯瞰し継続的に発展させるサステナビリティスキルの発揮が期待できます。

以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断し、引き続き取締役候補者いたしました。

■地位 取締役会長 兼 取締役会議長

■略歴 1975年4月 当社入社  
2001年9月 当社執行役員  
2003年3月 アサヒ飲料株式会社常務取締役  
企画本部長  
2006年3月 同社専務取締役企画本部長  
2007年3月 当社常務取締役兼常務執行役員

2011年7月 当社取締役兼アサヒビール  
株式会社代表取締役社長  
2016年3月 当社代表取締役社長兼COO  
2018年3月 当社代表取締役社長兼CEO  
2021年3月 当社取締役会長兼取締役会議長  
(現在に至る)

## ■重要な兼職の状況

株式会社帝国ホテル 社外取締役

## ■候補者と当社との間の特別の利害関係について

小路明善氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。



候補者番号

2

かつ き あつ し  
勝 木 敦 志

再 任

生年月日 1960年3月17日(満63歳)

所有する当社の株式の数 2,798株

取締役在任年数 6年

取締役会出席回数(2022年度) 12回/12回

## 取締役候補者とした理由

勝木敦志氏は、2017年に当社取締役就任以来、提携・M&A、国内及び海外の多くの事業を担当し、事業ポートフォリオの再構築を進めるなどの実績を上げてまいりました。当社代表取締役社長兼CEOとして、メガトレンドをバックキャストした『中長期経営方針』に基づき、ビールを中心とした既存事業の持続的な成長に加えて、その事業基盤を活かした周辺領域や新規事業・サービスの拡大に取り組みました。また、サステナビリティと経営の統合、DXやR&Dといったコア戦略の一層の強化により、持続的な成長と全てのステークホルダーとの共創による企業価値向上を目指した取り組みを推進しました。

また、同氏は、海外地域統括会社社長、当社取締役、CFOとしての経験などを通じ、当社取締役に必要な見識・専門性・能力を十分に有しており、特に、長期戦略、サステナビリティ、シニアリーダーシップ、財務に関する見識・専門性、M&Aに関する知識・経験に裏付けされた非連続成長へのスキル、豊富な海外経験を活かしたグローバル視点での意思決定スキルの発揮が期待できます。

以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断し、引き続き取締役候補者いたしました。

■地位 代表取締役社長 兼 CEO

■担当 経営全般  
経営戦略、研究開発、コーポレート・コミュニケーション機能

■略歴	1984年 4月 ニッカウヰスキー株式会社入社	2017年3月 当社取締役兼執行役員
	2002年 9月 当社転籍	2018年3月 当社常務取締役兼 常務執行役員
	2011年10月 Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd, Managing Director	2019年3月 当社常務取締役兼 常務執行役員 CFO
	2014年 4月 Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd, Director, Group CEO	2020年3月 当社専務取締役兼 専務執行役員 CFO
	2016年 3月 当社執行役員兼 Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd, Director, Group CEO	2021年3月 当社代表取締役社長兼CEO (現在に至る)

## ■候補者と当社との間の特別の利害関係について

勝木敦志氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。





候補者番号

3

たに むら けい ぞう  
谷 村 圭 造

再 任

生年月日 1965年8月11日(満57歳)

所有する当社の株式の数 5,123株

取締役在任年数 4年

取締役会出席回数(2022年度) 12回/12回

### 取締役候補者とした理由

谷村圭造氏は、2019年に当社取締役に就任以来、管理・ガバナンス領域を担当し、当社グループの経営陣のサクセッション・プランの仕組みや人事・報酬ポリシー体系の構築を推進するとともに、ガバナンス担当として、取締役会の実効性向上に向けた運営基盤の強化を推進してまいりました。サステナビリティと経営の統合を進め、CO<sub>2</sub>削減などの環境対応をはじめ多くの実績につなげ、ESGに関する外部評価も大きく高めたほか、グループ共通の人事方針の策定やDE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)の取り組みなど、地域統括会社と連携し、従業員エンゲージメントでも高いスコアを得るなどの実績を上げております。

また、同氏は、海外地域統括会社取締役を含む複数会社での豊富な経験を通じ、当社取締役に必要な見識・専門性・能力を十分に有しており、特に、DE&IやESGの先の流れを読み解き、グローバル視点での人材・文化及び多様で異なる文化を包含する力を活かしたサステナビリティスキル、ガバナンスの見識・専門性をベースとしたリスク・ガバナンススキルの発揮が期待できます。

以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断し、引き続き取締役候補者いたしました。

■地位 取締役 兼 執行役員 CHRO(Chief Human Resources Officer)

■担当 人事・法務・リスク・総務・監査・サステナビリティ機能

■略歴	1989年4月 当社入社	2018年9月 当社執行役員グローバルタレント マネジメント担当
	2016年4月 当社理事人事部門 ゼネラルマネジャー	2019年3月 当社取締役兼執行役員
	2017年3月 当社執行役員人事部門 ゼネラルマネジャー	2020年3月 当社取締役兼執行役員 CHRO (現在に至る)

### 候補者と当社との間の特別の利害関係について

谷村圭造氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。



候補者番号

4

さき  
た  
崎 田かおる  
薫

再 任

生年月日 1966年3月3日(満57歳)

所有する当社の株式の数 339株

取締役在任年数 1年

取締役会出席回数(2022年度) 9回/9回

## 取締役候補者とした理由

崎田薫氏は、2022年に取締役に就任以来、財務、調達、IT領域を担当し、CFOとして、グローバルなキャッシュマネジメント体制の最適化及び金融債務削減による財務健全性の改善に貢献したほか、調達体制の強化を主導し、また、DX戦略における3領域(プロセス、組織、ビジネスモデル)のイノベーションの具体化を推進するなどの実績を上げております。

また、同氏は、当社グループでの財務、経営企画、海外地域統括会社COOなどに従事した豊富な経験や、高い専門性とグローバル経営の知見を活かして当社の成長に重要な役割を果たすなど、当社取締役に必要な見識・専門性・能力を十分に有しており、特に長期戦略視点及び財務・調達に関する見識・専門性、提携・M&Aに関する豊富な経験に裏打ちされた非連続成長スキル、豊富な海外での経験を活かしたグローバル視点での意思決定スキルの発揮が期待できます。

以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要人材と判断し、引き続き取締役候補者としたしました。

■地位 取締役 兼 執行役員 CFO(Chief Financial Officer)

■担当 財務、調達、IT機能

■略歴 1988年4月 当社入社  
2016年4月 当社理事調達部門  
ゼネラルマネジャー  
2018年3月 当社執行役員調達部門  
ゼネラルマネジャー

2020年4月 当社執行役員  
Head of Procurement  
2022年3月 当社取締役兼執行役員 CFO  
(現在に至る)

## 候補者と当社との間の特別の利害関係について

崎田薫氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。

(注) 崎田薫氏は、2022年3月25日開催の第98回定時株主総会におきまして新たに取締役に選任されたため、上記取締役会の開催回数が他の取締役候補者と異なっております。



候補者番号

5

クリスティーナ・アメージャン

生年月日 1959年3月5日(満64歳)

所有する当社の株式の数 一株

取締役在任年数 4年

取締役会出席回数(2022年度) 12回/12回

再任

社外取締役

独立役員

## 社外取締役候補者とした理由

クリスティーナ・アメージャン氏は、2019年に当社社外取締役に就任以来、大学教授及びリスク・ガバナンスや人材・文化の専門家の視点と他社社外役員の経験に基づき、ESGやサステナビリティ、グローバルの観点から取締役会の実質的かつ適切な監督に貢献する発言、活動を行っております。

また、報酬委員会委員長として、取締役会の監督機能充実のため、公正で透明な委員会運営を主導し、中期賞与の社会的価値指標の設定、賞与支給案などを取締役会に答申しております。加えて、指名委員会委員としては、取締役会スキルマトリックス、CEOサクセッション・プランの監督等について、具体的な意見・提言を行っております。同氏の経験と見識に裏付けられたサステナビリティ、グローバル、リスク・ガバナンス、人材・文化スキルの発揮が期待できます。

以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、主に、グローバルな組織文化などの専門家の視点での監督機能を担う、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断し、引き続き社外取締役候補者としていたしました。

### ■地位 社外取締役

■略歴	1995年 1月	コロンビア大学ビジネススクール 助教授	2012年4月	同大学大学院商学研究科教授
	2001年10月	一橋大学大学院国際企業戦略 研究科助教授	2018年4月	同大学大学院経営管理研究科 教授
	2004年 1月	同大学大学院国際企業戦略 研究科教授	2019年3月	当社社外取締役 (現在に至る)
	2010年 4月	同大学大学院国際企業戦略 研究科研究科長	2022年4月	立教大学経営学部国際経営学科 特任教授 (現在に至る)

### ■重要な兼職の状況

立教大学経営学部国際経営学科 特任教授

住友電気工業株式会社 社外取締役、日本電気株式会社 社外取締役、日本特殊陶業株式会社 社外取締役

### ■候補者と当社との間の特別の利害関係について

クリスティーナ・アメージャン氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。

### ■独立性について

当社グループはクリスティーナ・アメージャン氏及び同氏の兼職先との間に取引関係はなく、当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役及び社外監査役の独立性の基準」に該当する事由はないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断しております。また、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしているため、同取引所に対して独立役員として届け出ております。

### ■責任限定契約について

当社は、クリスティーナ・アメージャン氏との間に、社外取締役としてその期待される役割を十分に発揮できるように、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、2,000万円と法令の定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。同氏の選任が承認された場合には、当該契約を継続する予定であります。



候補者番号

6

さ さ え けん い ち ろ う  
佐々江 賢一郎

生年月日 1951年9月25日(満71歳)

所有する当社の株式の数 一株

取締役在任年数 1年

取締役会出席回数(2022年度) 9回/9回

再任

社外取締役

独立役員

## 社外取締役候補者とした理由

佐々江賢一郎氏は、2022年に当社社外取締役に就任以来、国際政治・経済に関する豊富な知識・経験と他社社外役員の実務経験に基づき、地政学リスクや国際情勢の観点から、グローバルでの事業執行について、取締役会の実質的かつ適切な監督に貢献する発言、活動を行っております。

また、指名委員会委員長として、取締役会の監督機能充実のため、公正で透明な委員会運営を主導し、取締役会スキルマトリックス、CEOサクセッション・プランの監督、役員人事案などを取締役会に答申しております。加えて、報酬委員会委員としては、中期賞与の社会的価値指標の設定、賞与支給案などの答申について、具体的な意見・提言を行っております。同氏の経験と見識に裏付けられた長期戦略、グローバル、シニアリーダーシップ、リスク・ガバナンススキルの発揮が期待できます。

以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断し、引き続き社外取締役候補者といたしました。

### ■地位 社外取締役

### ■略歴 1974年4月 外務省入省

2002年3月 経済局長

2005年1月 アジア大洋州局長

2008年1月 外務審議官

2010年8月 外務事務次官

2012年9月 在アメリカ合衆国駐箚特命全権大使

2018年 6月 公益財団法人日本国際問題  
研究所理事長兼所長2020年12月 同法人理事長  
(現在に至る)2022年 3月 当社社外取締役  
(現在に至る)

### ■重要な兼職の状況

公益財団法人日本国際問題研究所 理事長

セーレン株式会社 社外取締役、三菱自動車工業株式会社 社外取締役、富士通株式会社 社外取締役

### ■候補者と当社との間の特別の利害関係について

佐々江賢一郎氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。

### ■独立性について

当社グループは佐々江賢一郎氏の兼職先である公益財団法人日本国際問題研究所との間に取引がありますが、取引額は当社及び対象法人の連結売上収益又は経常収益の1%未満と僅少であるため、当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役及び社外監査役の独立性の基準」により、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断しております。また、東京証券取引所が定める独立役員要件を満たしているため、同取引所に対して独立役員として届け出ております。

### ■責任限定契約について

当社は、佐々江賢一郎氏との間に、社外取締役としてその期待される役割を十分に発揮できるように、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、2,000万円と法令の定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。同氏の選任が承認された場合には、当該契約を継続する予定であります。

(注) 佐々江賢一郎氏は、2022年3月25日開催の第98回定時株主総会におきまして新たに取締役に選任されたため、上記取締役会の開催回数が他の取締役候補者と異なっております。



候補者番号

7

お お は し て つ じ  
大 橋 徹 二

再 任

社外取締役

独立役員

生年月日 1954年3月23日(満69歳)

所有する当社の株式の数 一株

取締役在任年数 1年

取締役会出席回数(2022年度) 9回/9回

## 社外取締役候補者とした理由

大橋徹二氏は、2022年に当社社外取締役に就任以来、グローバル企業の経営者の視点と他社社外役員の経験に基づき、グループガバナンス、グローバルでの事業執行について本質を捉えた質問と問題提起を行うなど、取締役会の実質的かつ適切な監督に貢献する発言、活動を行っております。

また、指名委員会委員として、取締役会スキルマトリックス、CEOサクセッション・プランの監督、役員人事案などについて具体的な意見・提言を行っております。加えて、報酬委員会委員として、中期賞与の社会的価値指標の設定、賞与支給案などの答申について、具体的な意見・提言を行っております。同氏の経験と見識に裏付けられた長期戦略、グローバル、非連続成長、シニアリーダーシップ、財務スキルの発揮が期待できます。

以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断し、引き続き社外取締役候補者といたしました。

### ■地位 社外取締役

■略歴 1977年4月 株式会社小松製作所入社  
2004年1月 コマツアメリカ株式会社社長兼COO  
2007年4月 株式会社小松製作所執行役員  
2008年4月 同社常務執行役員  
2009年6月 同社取締役兼常務執行役員

2012年4月 同社取締役兼専務執行役員  
2013年4月 同社代表取締役社長兼CEO  
2019年4月 同社代表取締役会長  
2022年3月 当社社外取締役  
(現在に至る)  
2022年4月 株式会社小松製作所取締役会長  
(現在に至る)

### ■重要な兼職の状況

株式会社小松製作所 取締役会長  
ヤマハ発動機株式会社 社外取締役、株式会社野村総合研究所 社外取締役

### ■候補者と当社との間の特別の利害関係について

大橋徹二氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。

### ■独立性について

当社グループは大橋徹二氏及び同氏の兼職先との間に取引関係はなく、当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役及び社外監査役の独立性の基準」に該当する事由はないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断しております。また、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしているため、同取引所に対して独立役員として届け出ております。

### ■責任限定契約について

当社は、大橋徹二氏との間に、社外取締役としてその期待される役割を十分に発揮できるように、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、2,000万円と法令の定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。同氏の選任が承認された場合には、当該契約を継続する予定であります。

(注) 大橋徹二氏は、2022年3月25日開催の第98回定時株主総会におきまして新たに取締役に選任されたため、上記取締役会の開催回数が他の取締役候補者と異なっております。



候補者番号

8

まつ なが ま り  
松 永 真 理

生年月日 1954年11月13日(満68歳)

所有する当社の株式の数 一株

新任

社外取締役

独立役員

## 社外取締役候補者とした理由

松永真理氏は、株式会社日本リクルートセンター（現株式会社リクルートホールディングス）にて雑誌「就職ジャーナル」、「とらばーゆ」の編集長を経て、エヌ・ティ・ティ移動通信網株式会社（現株式会社NTTドコモ）ゲートウェイビジネス部企画室長に就任し、iモード向けコンテンツ開発を行うなど、新規ビジネスモデルの構築、他社社外役員の経験に基づくシニアリーダーシップ、リスク・ガバナンス、人材・文化スキル等、当社取締役に必要な見識・専門性・能力を十分に有しております。

特に同氏には、社外取締役として、新サービスや開発に携わった経験から非連続成長スキルを高いレベルで有しているため、オープンイノベーションの促進などの観点から経営上の課題への指摘や提言を積極的に行うとともに、現代社会の文化や生活に関する豊富な知識と幅広い見識より取締役会での積極的な意見・提言を行うことが期待できます。

以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に必要な人材と判断し、新たに社外取締役候補者といたしました。

■略歴	1977年4月 株式会社日本リクルートセンター （現株式会社リクルートホールディングス）入社	1997年7月 エヌ・ティ・ティ移動通信網株式会社 （現株式会社NTTドコモ） ゲートウェイビジネス部企画室長
	1986年7月 同社「就職ジャーナル」編集長	2000年4月 松永真理事務所 代表
	1988年7月 同社「とらばーゆ」編集長	（現在に至る）

## ■重要な兼職の状況

松永真理事務所 代表  
セイコーエプソン株式会社 社外取締役

## ■候補者と当社との間の特別の利害関係について

松永真理氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。

## ■独立性について

当社グループは松永真理氏及び同氏の兼職先との間に取引関係はなく、当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役及び社外監査役の独立性の基準」に該当する事由はないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断しております。また、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしているため、同取引所に対して独立役員として届け出ております。

## ■責任限定契約について

松永真理氏の選任が承認された場合、当社は、同氏との間で社外取締役としてその期待される役割を十分に発揮できるように、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を新たに締結する予定であります。当該契約に基づく賠償責任限度額は、2,000万円と法令の定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。

## 第3号議案 | 監査役2名選任の件

本定時株主総会終結の時をもって、監査役奥田好秀及び早稲田祐美子の両氏が任期満了となりますので、監査役2名を選任することをお願いしたいと存じます。

当社は、監査役会を、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献するために求められる、監査役会全体としての知識・経験・能力及び多様性をバランス良く確保し、かつ当社のグループ理念「Asahi Group Philosophy」やアサヒグループ行動規範、経営戦略から導いた役員の要件に照らして相応しい人物により構成することとしております。監査役には、適正な経験・能力及び高度な財務・会計もしくは法務に関する知識を有する者を選任することとしており、特に財務・会計に関する相当程度の知見を有している者を1名以上選任することとしております。また、監査役のうち3名は当社の定める独立役員の要件を満たす社外監査役とすることとしており、その分野における豊富な経験と幅広い見識を有する、企業会計に関する専門家、弁護士及び企業経営経験者を選任することとしております。

なお、本議案の提出につきましては、あらかじめ監査役会の同意を得ております。

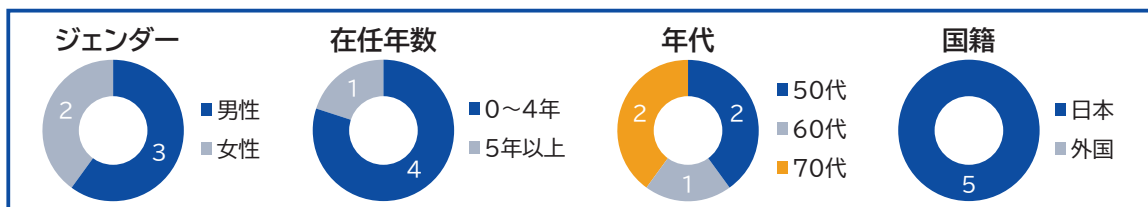
監査役候補者は、次ページ以降に記載のとおりであります。

### ■【ご参考】本議案が原案どおり承認可決された場合の監査役会の構成

氏名	地位	在任年数	知識・経験・能力
 にし なか なお こ 西中直子	常勤監査役	3年	・当社事業の知識・経験 ・サプライチェーン、品質保証に関する専門性
 かわ かみ ゆたか 川上豊	社外 独立 社外監査役 (独立役員)	6年	・公認会計士としての知識・経験 ・財務・会計に関する専門性
 おお やぎ しげ お 大八木成男	社外 独立 社外監査役 (独立役員)	1年	・企業経営経験者としての知識・経験 ・グローバル企業の経営・監督に関する専門性
 ふく だ ゆき たか 福田行孝	新任	-	・当社事業の知識・経験 ・財務・会計に関する専門性
 た なか さ なえ 田中早苗	社外 独立 新任 社外監査役 (候補者)	-	・弁護士としての知識・経験 ・企業法務に関する専門性

新任 新任監査役候補者    社外 社外監査役(候補者)    独立 独立役員(候補者)

### ■構成比率



(注) 1. 地位及び年齢は本定時株主総会時のものであり、在任年数は本定時株主総会終結時のものであります。

2. 当社は、保険会社と役員等賠償責任保険契約を締結しております。当該契約の内容の概要は電子提供措置事項「Vその他アサヒグループの状況 8 会社員の状況(5)役員等賠償責任保険契約の内容の概要」に記載のとおりです。新任の福田行孝及び田中早苗の両氏については、両氏の選任が承認された場合、被保険者となる予定です。なお、当社は当該契約を任期中途に同様の内容で更新することを予定しております。



候補者番号

1

ふく だ ゆき たか  
福田 行 孝

新任

生年月日 1963年5月20日(満59歳)

所有する当社の株式の数 1,147株

### 監査役候補者とした理由

福田行孝氏は、当社グループにおいて、当社執行役員財務部門ゼネラルマネジャー、アサヒプロマネジメント株式会社代表取締役社長、アサヒグループジャパン株式会社監査役として財務・会計業務のほか、マネジメント経験を豊富に持ち合わせております。

同氏は、当社監査役に必要な財務・会計に関する高い専門性、コンプライアンスやリスクマネジメント、内部監査に関する高い見識、酒類事業をはじめとする当社事業の豊富な知識などを有しており、内部統制システムをはじめとする当社取締役の職務の執行を適切に監査する役割を果たすことが期待できます。

以上のことから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値向上を目指すにあたり、当社監査役会の機能強化に必要な人材であると判断し、新たに監査役候補者といたしました。

■略歴	1986年 4月 東洋エンジニアリング株式会社 入社	2017年3月 アサヒプロマネジメント株式会社 代表取締役社長
	2001年10月 当社入社	2022年3月 アサヒグループジャパン株式会社 監査役 (現在に至る)
	2012年 9月 当社財務部門 ゼネラルマネジャー	
	2015年 3月 当社執行役員財務部門 ゼネラルマネジャー	

### 候補者と当社との間の特別の利害関係について

福田行孝氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。

(注) 福田行孝氏は、2023年3月28日付で、アサヒグループジャパン株式会社監査役を辞任により退任する予定であります。





候補者番号

2

た なか さ なえ  
田 中 早 苗生年月日 1962年7月15日(満60歳)  
所有する当社の株式の数 1,100株

新任

社外監査役

独立役員

## 社外監査役候補者とした理由

田中早苗氏は、弁護士としての長年の活動を通じ、当社監査役に必要な企業法務に関する専門的な知識、法令等の観点から経営を監査できる高い見識を有しております。

同氏には、社外監査役として、弁護士としての豊富な知識・経験を基に、客観的な立場から取締役会及び監査役会での、積極的な意見・提言を行うこと並びに国内グループ会社の監査状況や海外グループ会社の監査委員会の活動をレビューすることなどにより、内部統制システムをはじめとする当社取締役の職務の執行を適切に監査する役割を果たすことが期待できます。

以上のことから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値向上を目指すにあたり、当社監査役会の機能強化に必要な人材であると判断し、新たに社外監査役候補者としたしました。

- 略歴 1989年4月 弁護士登録  
1991年9月 田中早苗法律事務所代表  
(現在に至る)

### ■重要な兼職の状況

田中早苗法律事務所 代表  
株式会社ノエビアホールディングス 社外取締役、株式会社パイロットコーポレーション 社外取締役、  
松竹株式会社 社外取締役

### ■候補者と当社との間の特別の利害関係について

田中早苗氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。

### ■独立性について

当社グループは田中早苗氏及び同氏の兼職先との間取引関係はなく、当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役及び社外監査役の独立性の基準」に該当する事由はないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断しております。また、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしているため、同取引所に対して独立役員として届け出ております。

### ■責任限定契約について

田中早苗氏の選任が承認された場合、当社は、同氏との間で社外監査役としてその期待される役割を十分に発揮できるように、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を新たに締結する予定であります。当該契約に基づく賠償責任限度額は、2,000万円と法令の定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。

## (ご参考)「社外取締役及び社外監査役の独立性の基準」について

当社は、社外取締役及び社外監査役（以下「社外役員」という。）の独立性を客観的に判断するため、以下のとおり社外役員の独立性の基準を定め、社外役員が以下のいずれかの項目に該当する場合には、当社にとって十分な独立性を有していないとみなす。

1. 当社及び当社の子会社（以下、総称して「当社グループ」という。）の業務執行者<sup>※1</sup>又は過去において業務執行者であった者
2. 当社グループを主要な取引先とする者<sup>※2</sup>（当該取引先が法人である場合には当該法人の業務執行者）
3. 当社グループの主要な取引先である者<sup>※3</sup>（当該取引先が法人である場合には当該法人の業務執行者）
4. 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産<sup>※4</sup>を得ているコンサルタント、公認会計士等の会計専門家又は弁護士等の法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者）
5. 当社グループの会計監査人である監査法人に所属する公認会計士
6. 当社グループの主要株主<sup>※5</sup>（当該主要株主が法人である場合には当該法人の業務執行者）
7. 当社グループが主要株主である法人の業務執行者
8. 社外役員の相互就任の関係<sup>※6</sup>にある他の会社の業務執行者
9. 当社グループから多額の寄附<sup>※7</sup>を受けている者（当該寄附を受けている者が法人、組合等の団体である場合には、当該団体の業務執行者）
10. 上記第1項から第9項までのいずれかに該当する者（第1項を除き、重要な者<sup>※8</sup>に限る。）の近親者<sup>※9</sup>
11. 過去10年間に於いて、上記第2項から第10項までのいずれかに該当していた者
12. 当社が定める社外役員としての在任年数<sup>※10</sup>を超える者
13. 前各項の定めにかかわらず、一般株主と利益相反の生じるおそれがあると判断される特段の事由が認められる者

※1 業務執行者とは、会社法施行規則第2条第3項第6号に規定する業務執行者をいい、業務執行取締役のみならず使用人を含むが、監査役は含まれない。

※2 当社グループを主要な取引先とする者とは、直近事業年度における取引額が、当該事業年度における当該取引先グループの連結売上高の2%以上の者をいう。

※3 当社グループの主要な取引先である者とは、直近事業年度における取引額が、当社の連結売上収益の2%以上の者又は直近事業年度末における当社の連結資産合計の2%以上の額を当社グループに融資している者をいう。

※4 多額の金銭その他の財産とは、直近事業年度における、役員報酬以外の年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益をいう（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体の直近事業年度における総収入額の2%以上の金銭その他の財産上の利益をいう。）。

※5 主要株主とは、総議決権の10%以上の議決権を直接又は間接的に保有する者又は保有する法人をいう。

※6 社外役員の相互就任の関係とは、当社グループの業務執行者が他の会社の社外役員であり、かつ、当該他の会社の業務執行者が当社の社外役員である関係をいう。

※7 多額の寄附とは、直近事業年度における、年間1,000万円以上の寄附をいう。

※8 重要な者とは、取締役（社外取締役を除く。）、執行役、執行役員及び部長職以上の業務執行者並びに監査法人又は会計事務所に所属する者のうち公認会計士、弁護士法人又は法律事務所に所属する者のうち弁護士、財団法人・社団法人・学校法人その他の法人に所属する者のうち評議員及び理事等の役員、その他同等の重要性を持つと客観的・合理的に判断される者をいう。

※9 近親者とは、配偶者及び二親等内の親族をいう。

※10 当社が定める社外役員としての在任年数とは、取締役は10年、監査役は12年をいう。



# 事業報告 (2022年1月1日から2022年12月31日まで)

## I 当期の業績 (事業の経過及びその成果)

### 1 連結業績の概況

当期における世界経済は、米国や欧州を中心として景気の回復が見られましたが、ウクライナ情勢の悪化に伴う原材料価格やエネルギー価格の高騰により物価上昇圧力が高まったことや、インフレ抑制に向けた政策金利の引き上げなどにより、先行きが不透明な状況となりました。日本経済においても、原材料価格の上昇などによる影響を受けましたが、新型コロナウイルス感染症の規制緩和や世界経済の回復などにより、景気は持ち直しの動きが見られました。

こうした状況のなかアサヒグループは、グループ理念“Asahi Group Philosophy”の実践に向けて、メガトレンドからのバックキャストにより、これまでの中期経営方針を、長期戦略を含む『中長期経営方針』として更新しました。この『中長期経営方針』では、長期戦略のコンセプトとして「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」ことを掲げ、事業ポートフォリオでは、ビールを中心とした既存事業の持続的な成長に加えて、その事業基盤を活かした周辺領域や新規事業・サービスの拡大に取り組みました。また、サステナビリティと経営の統合、DX (デジタル・トランスフォーメーション) やR&D (研究開発) といったコア戦略の一層の強化により、持続的な成長と全てのステークホルダーとの共創による企業価値向上を目指した取り組みを推進しました。

さらに、当期は原材料価格の上昇などによる影響を大きく受けましたが、各地域において、適切な価格戦略やコストマネジメントの強化など、事業環境の変化に柔軟に対応する経営を実践することにより、グループトータルで業績の安定化を図りました。

その結果、アサヒグループの売上収益は、2兆5,111億8百万円 (前期比12.3%増) となりました。また、利益につきましては、事業利益<sup>※1</sup>は2,438億1千7百万円 (前期比11.9%増)、営業利益は2,170億4千8百万円 (前期比2.4%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益は、法人所得税費用の増加により1,515億5千5百万円 (前期比1.3%減)、調整後親会社の所有者に帰属する当期利益<sup>※2</sup>は1,654億3千万円 (前期比7.0%増) となりました。

なお、為替変動による影響を除くと、売上収益は前期比8.0%の増収、事業利益は前期比5.9%の増益となりました。<sup>※3</sup>

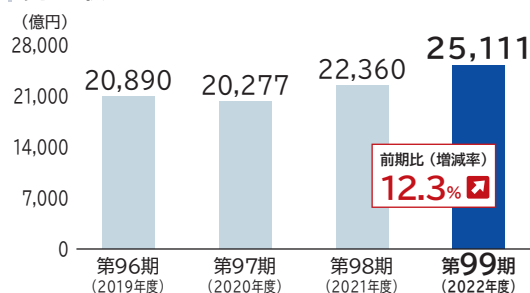
※1 事業利益とは、売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除した、恒常的な事業の業績を測る当社独自の利益指標です。

※2 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益は、親会社の所有者に帰属する当期利益から事業ポートフォリオ再構築及び減損損失など一時的な特殊要因を控除したものです。

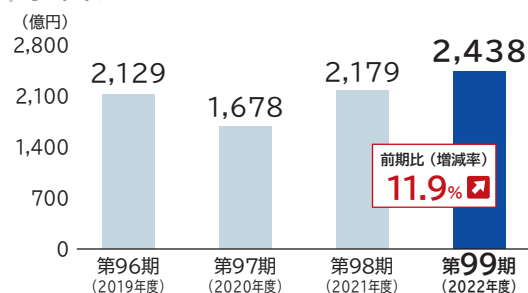
※3 2022年の外貨金額を、2021年の為替レートで円換算して比較しています。

### ■アサヒグループの業績 (注) アサヒグループでは、国際会計基準(IFRS)を適用しております。

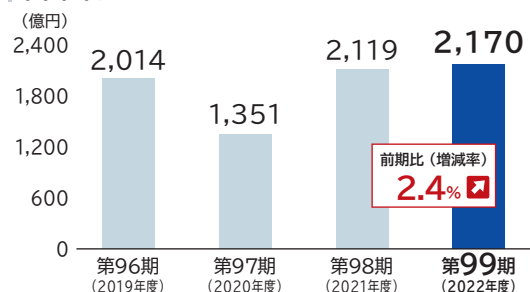
#### 売上収益



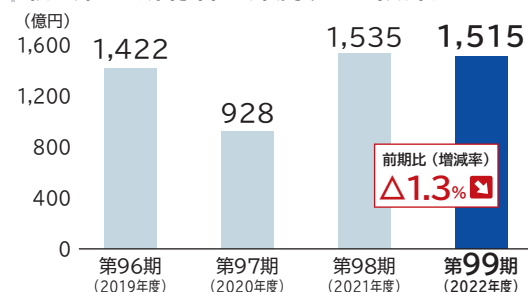
#### 事業利益



#### 営業利益



#### 親会社の所有者に帰属する当期利益



## ■アサヒグループの財産及び損益の状況

区 分	第96期 2019年度	第97期 2020年度	第98期 2021年度	第99期（当期） 2022年度
売 上 収 益 (百万円)	2,089,048	2,027,762	2,236,076	2,511,108
事 業 利 益 (百万円)	212,971	167,823	217,940	243,817
営 業 利 益 (百万円)	201,436	135,167	211,900	217,048
親会社の所有者に 帰属する当期利益 (百万円)	142,207	92,826	153,500	151,555
売上収益営業利益率 (%)	9.6	6.7	9.5	8.6
E B I T D A※1 (百万円)	304,848	269,446	328,497	362,405
基本的1株当たり利益※2 (円)	310.44	196.52	302.92	299.10
資 産 合 計 (百万円)	3,140,788	4,439,378	4,547,748	4,830,344
資 本 合 計 (百万円)	1,248,279	1,517,816	1,759,148	2,062,945
1株当たり親会社 所有者帰属持分※3 (円)	2,720.76	2,992.06	3,467.47	4,067.12
ROE（親会社所有者 帰属持分当期利益率） (%)	11.9	6.7	9.4	7.9
調整後親会社の 所有者に帰属する 当期利益※4 (百万円)	142,207	92,826	153,500	165,430
調整後基本的 1株当たり利益※5 (円)	310.44	196.52	302.92	326.48
調整後ROE（調整後 親会社所有者帰属 持分当期利益率）※6 (%)	13.0	7.5	11.0	11.1

※1 EBITDAは、事業利益に無形資産償却費及び減価償却費を加えたものであります。

※2 基本的1株当たり利益は、期中平均発行済株式の総数により算出しております。なお、発行済株式の総数については、自己株式を控除しております。算定上控除する自己株式数には、株式報酬制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行が保有する当社株式が含まれております。

※3 1株当たり親会社所有者帰属持分は、期末発行済株式の総数により算出しております。なお、発行済株式の総数については、自己株式を控除しております。算定上控除する自己株式数には、株式報酬制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行が保有する当社株式が含まれております。

※4 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益は、親会社の所有者に帰属する当期利益から事業ポートフォリオ再構築及び減損損失など一時的な特殊要因を控除したものであります。

※5 調整後基本的1株当たり利益は、調整後親会社の所有者に帰属する当期利益に基づき算出しております。

※6 調整後ROEは、調整後親会社の所有者に帰属する当期利益を親会社の所有者に帰属する持分合計（ただし、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）を除いて算出しております。

## 2 業績の概況

### ■アサヒグループの売上収益の概況

区 分※1	第98期 2021年度	第99期(当期) 2022年度	増 減 額	増 減 率
日 本	1,219,383 <sup>百万円</sup>	1,301,731 <sup>百万円</sup>	82,348 <sup>百万円</sup>	6.8%
欧 州	474,383	573,875	99,492	21.0
オセアニア	499,994	583,167	83,172	16.6
東南アジア	42,684	51,680	8,995	21.1
そ の 他 ※2	5,962	8,764	2,801	47.0
調 整 額 ※3	△6,332	△8,110	△1,778	—
合 計	2,236,076	2,511,108	275,032	12.3

※1 第98期(2021年度)まで区分を「酒類事業」、「飲料事業」、「食品事業」、「国際事業」としておりましたが、第99期(2022年度)より組織再編等に伴い、「日本」、「欧州」、「オセアニア」、「東南アジア」に変更しましたので、第98期の数値は組み替え後の数値を記載しております。

※2 「その他」の区分は、「日本」、「欧州」、「オセアニア」、「東南アジア」に含まれない区分であり、飼料事業他を含んでおります。

※3 調整額は、区分間の売上収益の消去額であります。



日本においては、酒類、飲料、食品事業の「強み」のあるブランドに経営資源を投下するとともに、新たな価値提案などを通じて各事業のブランド価値向上を図りました。また、日本全体での事業の枠を超えたシナジー創出のためのSCMの最適化やサステナビリティへの取り組みの推進などにより、持続的な成長基盤を強化しました。

酒類事業では、ビールにおいては、『アサヒスーパードライ』を1987年の発売以降初めてフルリニューアルするとともに、『アサヒスーパードライ 生ジョッキ缶』を年間販売するなど、ユーザー層の拡大を図りました。また、『アサヒ生ビール』の商品ラインアップ拡充や広告・販売促進活動を強化し、ビール市場の活性化を図りました。RTD<sup>※1</sup>においては、『アサヒ ザ・クラフト』のカクテルシリーズや期間限定商品を展開し、新たな価値提案を強化しました。また、アルコールテイスト飲料においては、お酒を「飲まない／飲めない」人も楽しめる「SUMADORI-BAR SHIBUYA」を出店するなど、飲み方の多様性を提案する「スマートドリンク」の推進に取り組みました。

飲料事業では、『ウィルキンソン』から、需要が高まるソバークュリアス<sup>※2</sup>スタイルに向けて、「#sober」シリーズを提案するなど、健康志向を踏まえた新たな価値創造を図りました。また、『和紅茶』においては、国産茶葉を100%使用することにより上品な香りや味わいを実現し、拡大する消費者のリラックスニーズに対応しました。

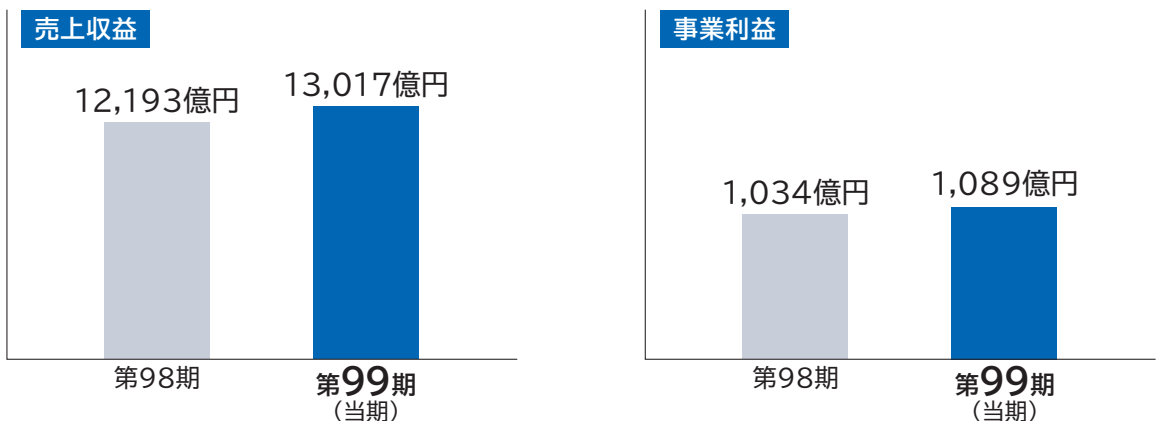
食品事業では、タブレット菓子『ミンティア』において、主力商品のリニューアルや広告・販売促進活動の展開により、ブランド力の向上に取り組みました。フリーズドライ食品『アマノフーズ』、サプリメント『ディアナチュラ』などの主力ブランドにおいても、時短ニーズや健康志向の高まりを捉えた商品の展開により、多様化するライフスタイルに対応しました。

以上の結果、売上収益は、ビールの売上が増加した酒類事業を中心に各事業が増収となり、前期比6.8%増の1兆3,017億3千1百万円となりました。

事業利益は、原材料関連やブランド投資の強化に伴う費用増加などの影響はあったものの、増収効果や各種コストの効率化などにより、前期比5.3%増の1,089億1千3百万円となりました（営業利益は前期比19.4%減の964億1千7百万円）。

※1 RTD：Ready To Drinkの略。購入後、そのまま飲用可能な缶チューハイなどを指します。

※2 ソバークュリアス(Sober Curious)とは、“あえてお酒を飲まない”という新しいライフスタイルを指します。



## Europe 欧州



欧州においては、主力のローカルブランドの強化、ノンアルコールビールの拡大などにより、各国のブランドポートフォリオのプレミアム化を推進するとともに、グローバルブランドの拡大展開を図りました。また、環境問題への対応やありたい企業風土の醸成に向けた取り組みを強化することで、持続的な成長基盤の更なる拡大を図りました。

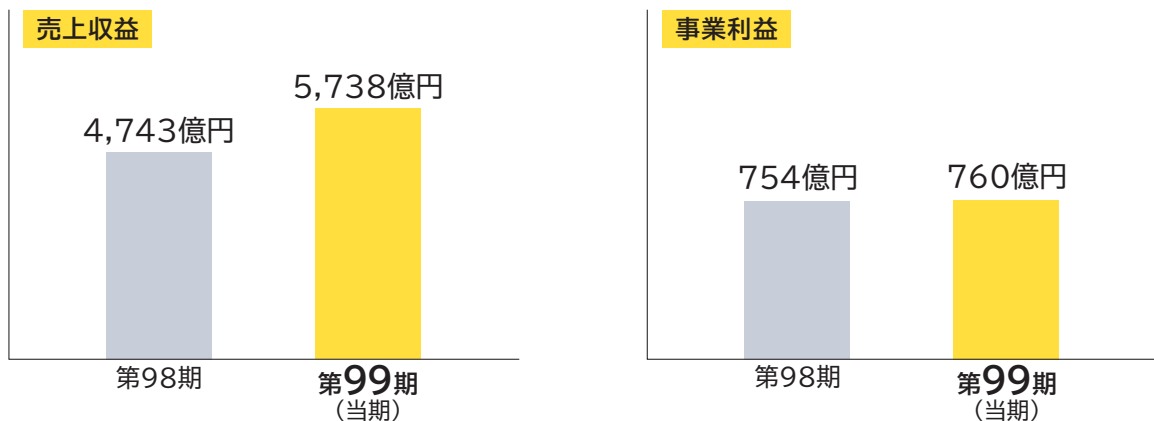
欧州地域では、チェコにおいて、誕生180周年を迎えた『Pilsner Urquell』が、音楽やスポーツイベントを起點にブランド訴求を強化したほか、缶容器のリサイクル比率向上やPETボトル容器商品の製造終了など、環境負荷低減の取り組みを推進しました。また、ポーランドやイタリア、ルーマニアにおける『Kozel』、英国やルーマニアにおける『Peroni Nastro Azzurro』など、各国でグローバルブランドを拡大展開することにより、更なるプレミアム化を推進しました。さらに、ノンアルコールビールでは、チェコにおいて、『Birell』をより豊かな味わいにするリニューアルを実施するとともに、新たなフレーバーを展開したほか、ポーランドにおいて、『Lech Free』の積極的なプロモーション活動やフレーバービール『Hardmade』のノンアルコールビールの発売など、新たな飲用機会の獲得に向けた取り組みを強化しました。

グローバルブランドの展開では、『アサヒスーパードライ』において、「City Football Group」とのパートナーシップ契約の締結により、英国「Manchester City」をはじめ、同グループ傘下の日本、中国、豪州チームの公式ビールスポンサーとなり、マーケティングの強化を図りました。また、『Peroni Nastro Azzurro』においては、ノンアルコールビール『Peroni Nastro Azzurro 0.0%』を世界20カ国以上で発売し、パートナーシップ契約を締結するモータースポーツチーム「Aston Martin Cognizant FORMULA ONE™ TEAM」との広告展開や体験型のイベント開催など、ブランドの認知度向上に向けた取り組みを推進しました。

以上の結果、売上収益は、各国における飲食店向けの需要回復に加えて、グローバルブランドやノンアルコールビールの売上拡大や価格改定の効果などにより、前期比21.0%増の5,738億7千5百万円となりました。

事業利益は、主に原材料やユーティリティなどの費用増加の影響があったものの、飲食店向けの需要回復に加え、ブランドポートフォリオのプレミアム化の進展などに伴う増収効果や為替変動の影響により、前期比0.7%増の760億5百万円となりました(営業利益は前期比19.8%増の551億6千3百万円)。

なお、為替変動による影響を除くと、売上収益は前期比13.5%の増収、事業利益は前期比6.3%の減益となりました。





# Oceania オセアニア



オセアニアにおいては、酒類と飲料事業の強みを活かしたマルチビバレッジ戦略を推進するとともに、プレミアム化の強化や統合シナジーの創出により、収益基盤の盤石化に取り組みました。また、ノンアルコールビールなど、BAC※における新たな成長カテゴリーへの投資強化に加えて、サステナビリティを重視した新価値提案やSCM改革などを推進しました。

酒類事業では、主力ブランドの『Great Northern』において健康需要を踏まえたアウトドアイベントを展開するなど、積極的なマーケティング活動を推進したほか、全豪オープンテニスなど各種スポーツイベントとのパートナーシップ契約を締結するなど、ブランド価値の向上を図りました。また、『アサヒスーパードライ』や『Peroni Nastro Azzurro』から低アルコール商品を新たに発売したほか、『Great Northern Zero』を中心としたノンアルコールビールやハード・セルツァー『Good Tides』の販売促進活動を強化するなど、多様化する飲用ニーズに向けた取り組みを推進しました。

飲料事業では、健康志向の高まりを受け、炭酸飲料やスポーツ飲料のノンシュガー商品を中心に販売促進活動を強化しました。さらに、CUB事業の販路を活用して清涼飲料の飲食店向けの販売を強化したほか、2021年5月に取得したプレミアムコーヒー豆焙煎販売事業を展開するAllpress Espresso社のコーヒー豆を既存顧客向けに販売するなど、マルチビバレッジ戦略による統合シナジーの創出に取り組みました。

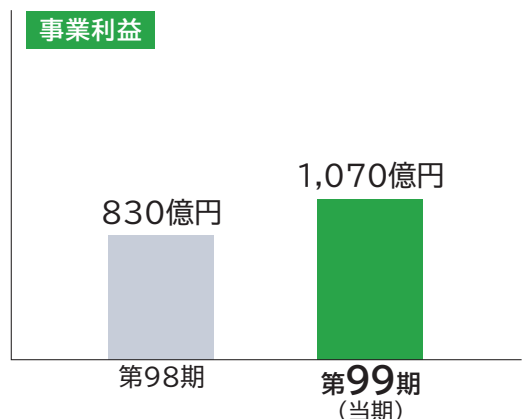
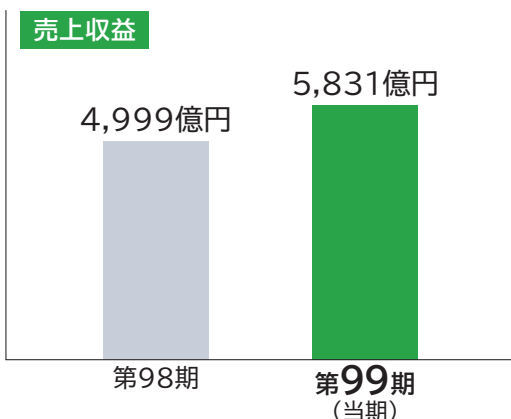
また、競合他社を含む4社の合併会社において建設した豪州最大のPETリサイクル工場の本格稼働に加え、在庫管理の自動化を促進するなど、持続可能なサプライチェーンの構築を推進しました。

以上の結果、売上収益は、新型コロナウイルス感染拡大の影響はあったものの、ビールや炭酸飲料、スポーツ飲料を中心とした主力カテゴリーの売上拡大や為替変動の影響により、前期比16.6%増の5,831億6千7百万円となりました。

事業利益は、原材料関連の費用増加の影響などはあったものの、統合シナジーの創出を中心としたコスト効率化や為替変動の影響もあり、前期比29.0%増の1,070億9千5百万円となりました(営業利益は前期比28.2%増の801億7千7百万円)。

なお、為替変動による影響を除くと、売上収益は前期比5.6%の増収、事業利益は前期比16.7%の増益となりました。

※ BAC : Beer Adjacent Categoriesの略。低アルコール飲料、ノンアルコールビール、成人向け清涼飲料など、ビール隣接カテゴリーを指します。



## Southeast Asia 東南アジア



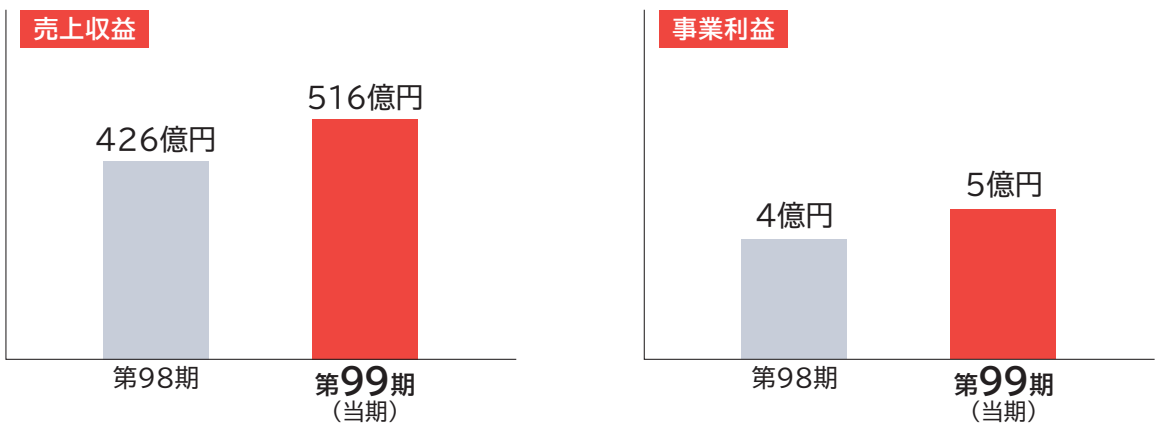
東南アジアにおいては、自社ブランドを中心としたブランド投資の拡大などにより、マレーシア、フィリピン、インドネシアを中心とした展開国におけるプレゼンスの更なる向上を図りました。また、CO<sub>2</sub>排出量の削減や地域社会への貢献など、サステナビリティの取り組みを推進しました。

マレーシアでは、『CALPIS』から、ナタデココの配合により食物繊維も摂取でき満足感のある味わいの『Calpis Chewy』や、期間限定商品『Calpis White Peach』を発売するなど、商品ラインアップを拡充し、ブランド力の強化を図りました。また、『WONDA』では、サッカーイベントを活用した情報発信の強化や、在宅需要に合わせたインスタントコーヒーの積極的な販売促進活動などに取り組みました。

以上の結果、売上収益は、一部の国において新型コロナウイルスの影響が継続したものの、マレーシアにおける主力ブランドの販売が好調に推移したことに加え、マレーシア以外の展開国における新商品効果、価格改定や為替変動の影響などにより、前期比21.1%増の516億8千万円となりました。

事業利益は、原材料関連の費用や輸送費の増加などの影響があったものの、固定費全般の効率化などを推進したことにより、前期比39.9%増の5億7千2百万円となりました(営業利益は前期比11億1千9百万円改善の6億3千3百万円)。

なお、為替変動による影響を除くと、売上収益は前期比6.8%の増収、事業利益は前期比27.6%の増益となりました。



## others その他

その他については、売上収益は、前期比47.0%増の87億6千4百万円となりました。

事業利益については、前期比13.4%増の14億7百万円となりました(営業利益は前期比45.5%減の12億5千7百万円)。

### 3 『中長期経営方針』の中期的なガイドラインの進捗

「主要指標のガイドライン」については、2022年度の事業利益（為替一定ベース）は、各地域において原材料価格上昇による影響を受けたことなどにより、ガイドラインを若干下回りましたが、EPS（調整後）はガイドラインどおりの進捗となりました。また、フリー・キャッシュ・フロー（FCF）については、着実な利益成長と不稼働資産売却などのキャッシュ創出により、ガイドラインどおりの進捗となりました。

「財務方針のガイドライン」については、FCFがガイドラインどおりの進捗となったことなどにより、Net Debt/EBITDAもガイドラインどおりの進捗となりました。また、株主還元については、EPSが増加したことにより、当期は1株当たりの配当額を4円増配の113円とすることにより、ガイドライン並みの水準となる予定です。

#### ■主要指標のガイドライン

	3年程度を想定したガイドライン	2022年実績
事業利益	・ CAGR（年平均成長率）：一桁台後半※1	5.9%
EPS（調整後※2）	・ CAGR（年平均成長率）：一桁台後半	7.0%
FCF※3	・ 年平均2,000億円以上	2,011億円

※1 為替一定ベース

※2 調整後とは、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いたものです。

※3 FCF＝営業CF－投資CF（M&A等の事業再構築を除く）

（注）「主要指標のガイドライン」における2022年実績の金額は、表示単位未満を四捨五入して表示しております。

#### ■財務方針のガイドライン

	2022年以降のガイドライン	2022年実績
成長投資・債務削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ FCFは債務削減へ優先的に充当し、成長投資への余力を高める</li> <li>・ Net Debt/EBITDA※1は2024年に3倍程度を目指す（劣後債の50%はNet Debtから除いて算出）</li> </ul>	3.61倍
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 配当性向※235%程度を目途とした安定的な増配（将来的な配当性向は40%を目指す）</li> </ul>	34.6%

※1 Net Debt/EBITDA（EBITDA純有利子負債倍率）＝（金融債務－現預金）/EBITDA

※2 配当性向は、親会社の所有者に帰属する当期利益から事業ポートフォリオ再構築及び減損損失などに係る一時的な損益（税金費用控除後）を控除して算出しております。

## II 経営方針（対処すべき課題）

### 1 グループ理念

アサヒグループは、純粋持株会社であるアサヒグループホールディングス株式会社のもと、日本、欧州、オセアニア、東南アジアを核として主に酒類、飲料、食品事業を展開しています。

グループ理念「Asahi Group Philosophy (AGP)」に基づき、未来のステークホルダーからも信頼されるグループを目指しています。AGPは、Mission、Vision、Values、Principlesで構成され、グループの使命やありたい姿に加え、受け継がれてきた大切にする価値観とステークホルダーに対する行動指針・約束を掲げています。また、AGPを補完するコーポレートステートメントとして、「Cheer the Future ～おいしさで楽しさで、未来を元気に～」を設定し、サステナビリティと経営の統合を推進しています。

各RHQ\*及び事業会社が、AGPに基づく戦略を策定、実行していくことにより、グループ全体で企業価値の向上に努めています。

※ RHQ：Regional Headquarters（地域統括会社）を指します。



## Asahi Group Philosophy

### Our Mission 社会における使命・存在価値

期待を超えるおいしさ、  
楽しい生活文化の  
創造

### Our Vision アサヒグループのありたい姿・目指す姿

高付加価値ブランドを核として成長する  
“グローバルな価値創造企業”を目指す

### Our Values ミッションを果たし、ビジョンを実現するための価値観

挑戦と革新 最高の品質 感動の共有

### Our Principles ステークホルダーへの行動指針・約束

すべてのステークホルダーとの共創による企業価値向上

顧客：期待を超える商品・サービスによるお客様満足の追求

社員：会社と個人の成長を両立する企業風土の醸成

社会：事業を通じた持続可能な社会への貢献

取引先：双方の価値向上に繋がる共創関係の構築

株主：持続的利益成長と株主還元による株式価値の向上

## 2 中長期経営方針

AGPの実践に向けて、『中長期経営方針』では、長期戦略のコンセプトとして「おいしさ楽しさで“変化するWell-being”に応え、持続可能な社会の実現に貢献する」ことを掲げています。

目指す事業ポートフォリオを示すとともに、サステナビリティと経営の統合、DX（デジタル・トランスフォーメーション）やR&D（研究開発）といったコア戦略の一層の強化により、持続的な成長と全てのステークホルダーとの共創による企業価値向上を目指しています。

### (1) 『中長期経営方針』：長期戦略の概要

長期戦略のコンセプト

おいしさ楽しさで“変化するWell-being”に応え、持続可能な社会の実現に貢献する

- **目指す事業ポートフォリオ：ビールを中心とした既存事業の成長と新規領域の拡大**
  - ・ 既存地域でのプレミアム化とグローバルブランドによる成長、展開エリアの拡大
  - ・ 健康志向などを捉えた周辺領域での成長、ケイパビリティを活かした新規事業の創出・育成
- **コア戦略：持続的成長を実現するためのコア戦略の推進**
  - ・ サステナビリティと経営の統合による社会・事業のプラスインパクトの創出、社会課題解決
  - ・ DX=BX※と捉え、3つの領域（プロセス、組織、ビジネスモデル）でのイノベーションを推進
  - ・ R&D（研究開発）機能の強化による既存商品価値の向上・新たな商材や市場の創造
- **戦略基盤強化：長期戦略を支える経営基盤の強化**
  - ・ 目指す事業ポートフォリオの構築やコア戦略を遂行するための人的資本の高度化
  - ・ グループガバナンスの進化による最適な組織体制構築、ベストプラクティスの共有

※ BX：ビジネス・トランスフォーメーションの略。

## (2) 目指す事業ポートフォリオ

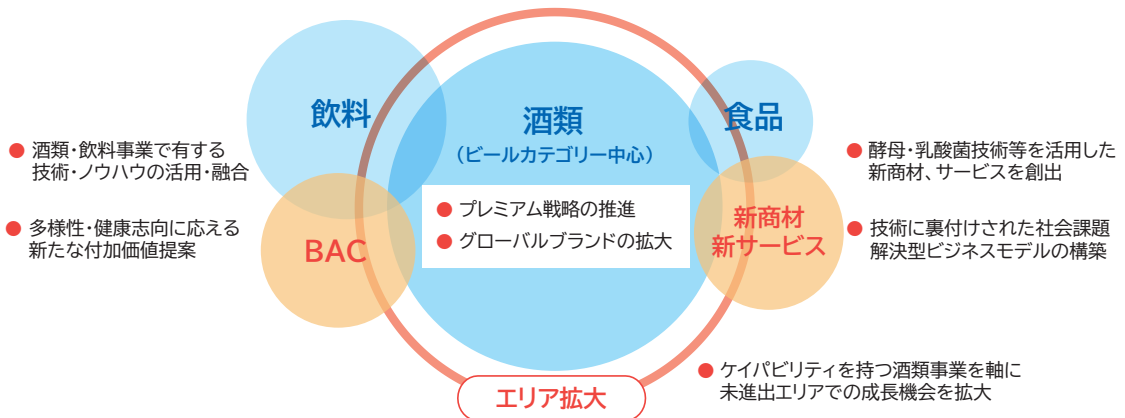
長期戦略における事業ポートフォリオでは、人々のWell-beingの変化に応じていくなかでの「リスクと機会」を捉え、ビールを中心とした既存事業の持続的成長に加えて、その事業基盤を活かした周辺領域や新規事業・サービスの拡大を目指しています。

既存事業については、各地域においてプレミアムカテゴリーへの重点的な資源配分を行ったほか、最優先ブランドである『アサヒスーパードライ』と『Peroni Nastro Azzurro』を中心に販売促進活動を強化し、5つのグローバルブランド全体で販売数量を前年比8%増加させるなど、着実に成果を創出しました。

一方、新規領域については、欧州、オセアニアを中心にノンアルコールカテゴリーの販売数量拡大に向けた取り組みを強化したほか、日本において、飲み方の多様性を提案する「スマートドリンクング」を推進するなど、BAC※への投資強化による新市場創出を図りました。また、2022年に米国サンフランシスコに設立した投資運用会社を通じ、将来大きく成長する可能性のある魅力的なブランドや、新たな販売手法・製造手法につながるテクノロジーを持った米国のスタートアップ企業へのマイノリティ出資や協業により、新たな成長ドライバーの探索を目指します。

今後もビールを中心に培ってきたケイパビリティや事業基盤を活かし、BACや新商材・新サービスの領域で成長機会を拡大することで、最適な事業ポートフォリオを構築していきます。

※ BAC：Beer Adjacent Categoriesの略。低アルコール飲料やノンアルコールビール、成人向け清涼飲料などビール隣接カテゴリーを指します。



グローバル5ブランド



各地域で展開するBAC



### (3) コア戦略 —サステナビリティ戦略—

「サステナビリティと経営の統合」を実現させるため、サステナビリティに取り組む理由、取り組み方、取り組む内容などを示した「サステナビリティ・ストーリー」を設定しています。この考え方に基づき、グループ丸となってサステナビリティの推進を強化するとともに、社内外のステークホルダーとのエンゲージメントの向上を進めています。

#### サステナビリティ・ストーリー

##### 未来に引き継いでいく私たちの価値

私たちは世界各地で100年以上にわたり、自然の恵みと自然の力によって、数々の「期待を超えるおいしさ」を生み出してきた。私たちの提供する商品が人と人をつなげ、コミュニティをつくり、「楽しい生活文化」に貢献してきたことは、私たちの誇りであり、未来に引き継いでいくべきプラスの価値だと信じている。

##### 未来に向け変革していくこと

私たちのビジネスが環境や社会全体に及ぼす潜在的な影響を管理する必要があると考えている。私たちは、こうした課題に正面から向き合い、サステナビリティを経営の根幹に置き、環境や社会にプラスの価値を生むことで事業の持続的な成長へと変革する。

##### 変革のために取り組むこと

より良い未来のため、脱炭素・水資源の有効活用などによる持続可能な生態系と循環型社会の実現、人と地域のつながりによる強く美しいコミュニティづくり、アルコール起因の害が発生しない飲用機会の創造や社会の仕組みづくりなどを、ステークホルダーと共にアイデアや技術を出し合い、実現に向けて推進していく。

##### 未来への宣言

私たちは、自然・コミュニティ・社会とのより良いつながりを実現し、「期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造」に貢献し続けることで、かけがえのない未来を元気にしていく。より良い未来づくりに向かう我々の意志を「Cheer the Future」という言葉に込め、様々なアクションにつなげていく。

また、「重点方針」を定めるとともに、経営課題として取り組む社会課題の領域として5つの「マテリアリティ」とその「取り組みテーマ」を特定し、特に経営資源を配分するものを「重点テーマ」として設定しています。「重点テーマ」における取り組みについては、テーマごとのグループ全体の目標を各RHQの目標・計画にも落とし込み、進捗管理を行っています。

## 重点方針

バリューチェーン全体で人々のサステナブルな生活を実現する  
バリューチェーン全体のリスク軽減と機会獲得に取り組み、  
商品・サービスで事業インパクトと社会インパクトを生み出す

## マテリアリティ、重点・取り組みテーマ

### 気候変動への対応

省エネルギー・環境施策を実施し、事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量ゼロを目指します

### 持続可能な容器包装

環境・社会に配慮した容器包装を推進し、環境負荷低減と循環型社会構築への貢献を目指します

### 持続可能な農産物原料

農産物原料を枯渇させずに安定して確保する仕組みを構築し、「自然の恵み」を次世代につなげていきます

### 持続可能な水資源

水使用量の削減や水リスクの把握と排除などを通じて、「自然の恵み」を次世代につなげていきます



環境



健康

### 健康価値の創造

これまで培った技術や知見を活用し、人々の健康に貢献します



コミュニティ

### 人と人とのつながりの創出による持続可能なコミュニティの実現

人と人をつなぎ、活力あるコミュニティの実現を目指します

### 不適切飲酒の撲滅

不適切飲酒の防止、適正飲酒の啓発を通じて、アルコール起因の課題が減少している社会の実現を目指します



責任ある飲酒

### 新たな飲用機会の創出によるアルコール関連問題の解決

多様な商品や飲み方を提案し、多様性を受容できる社会の実現を目指します



人権

### 人権の尊重

人権方針を遵守し、人権リスクの低減を進め、持続可能な社会の実現を目指します



: マテリアリティ



: 取り組みテーマ



: 重点テーマ（取り組みテーマのうち、特に経営資源を配分するもの）





## 気候変動への対応

地球温暖化による異常気象などの気候変動問題は、「自然の恵み」を享受して事業を行うアサヒグループにとって重要な社会課題です。

アサヒグループでは、2050年までにCO<sub>2</sub>排出量ゼロを目指す「アサヒカーボンゼロ」を設定しています。「アサヒカーボンゼロ」の達成に向けて、再生可能エネルギーの導入拡大などCO<sub>2</sub>排出量削減を目指し、2030年までに500億円以上の投資を実施していく予定です。

2022年は欧州において、電力だけでなく熱への取り組みにも着手し、製造工程において、再生可能エネルギーから生成された熱である「グリーン熱」の活用を開始するなど、カーボンニュートラルを目指した取り組みを強化しました。

今後もグループ全体における再生可能エネルギーの積極的な活用、製造工程の見直しによる省エネ化、バイオメタンガス燃料電池発電システムなど脱炭素につながる新技術の確立に取り組んでいきます。

### グローバル 目標

## Asahi Carbon Zero

- ・2050年までに、CO<sub>2</sub>排出量をScope1,2,3においてゼロとし、カーボンニュートラルを実現する
- ・2030年までに、CO<sub>2</sub>排出量をScope1,2において70%削減し、Scope3において30%削減する（いずれも2019年比）

### グリーン熱の供給契約締結



欧州においてエネルギー供給会社と熱供給契約を締結し、再生可能エネルギーから生成されたグリーン熱の利用を開始

### グリーン電力を活用した電気トラック



オセアニアの主力ビールブランドである『Victoria Bitter』の配送に電気トラックを活用

## 「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」提言への取り組み深化

アサヒグループは、気候変動によるリスクと機会に関連する事業インパクトの評価及び対応策の立案が、持続可能な社会の実現及び事業の持続可能性に不可欠であると認識し、TCFD提言への賛同を表明しています。

アサヒグループは、主に酒類カテゴリー、飲料カテゴリー、食品カテゴリーを展開しており、シナリオ分析については、最もインパクトのあるビールカテゴリーの分析から開始し、徐々に分析対象を拡大しながら、精緻化・深化させてきました。3年目となる2021年は、2019年、2020年の分析対象に新たに食品カテゴリーを加え、初めて全カテゴリーでの分析を実施しました。2022年以降も引き続き全3カテゴリーについての分析を精緻化し、深化させていきます。

### 事業インパクト評価と対応策（一部抜粋）

2021年シナリオ分析の結果、①農産物原料の収量減少による原料価格の高騰、②炭素税の導入によるコスト増加、③水リスク（水害など）に関するコスト増加の3点が特に大きな影響を及ぼす可能性があることを認識し、事業インパクト評価を実施して、それぞれ具体的な対応策を導き出しました。

①農産物原料の収量減少による原料価格の高騰	②炭素税の導入によるコスト増加	③水リスク（水害など）に関するコスト増加
<p>コーヒー関連 26.6億円 トウモロコシ 19.7億円 大麦 4.0億円 (2050年・4℃シナリオ)</p>	<p>◆Scope1,2 2030年 80.2億円 2050年 122.3億円 ◆Scope3（容器包装） 2030年 322.5億円 2050年 620.1億円</p>	<p>◆生産拠点への操業影響 固定資産・在庫の毀損 17.3億円 操業停止による機会損失 67.2億円</p>
<p><b>対応策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・大麦を農家から直接調達</li> <li>・ホップ農家支援プロジェクト「FOR HOPS」の取り組み推進</li> <li>・原料サプライヤーとの情報共有</li> <li>・農産物の第三者認証を得た事業者との取引</li> </ul>	<p><b>対応策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グリーン熱の活用</li> <li>・バイオメタンガス燃料電池による発電システムの実証実験</li> <li>・PPA（電力購入契約）による再生可能エネルギーの導入拡大</li> <li>・電気トラックによる配送</li> </ul>	<p><b>対応策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・生産拠点操業リスクへの豪雨対策・設備対策</li> <li>・水使用量の削減、水リスクの把握と排除</li> <li>・サプライヤーの水リスク調査実施</li> </ul>

なお、詳細につきましては、以下の当社ウェブサイトに掲載しております。

**WEB** アサヒグループ TCFDLレポート

[https://www.asahigroup-holdings.com/ir/pdf/annual/2021\\_tcf.pdf](https://www.asahigroup-holdings.com/ir/pdf/annual/2021_tcf.pdf)



## 持続可能な容器包装

容器包装は商品を提供するうえで品質保持や輸送強度を担保し、デザインや表示によるコミュニケーション手段としての機能のほか、使用段階での使いやすさや原料資源の持続可能性が求められています。一方で、不適切に廃棄されたプラスチック製の容器包装などは、海洋汚染や生態系への影響など喫緊の社会課題となっています。

アサヒグループは、容器包装の環境負荷低減に取り組むべき重要な課題であると考え、グローバル目標「3R+Innovation」を設定しています。プラスチック使用量の削減やリサイクル素材の利用推進、ラベルレスボトルの拡大展開をするほか、再生材やバイオマス素材など環境配慮素材の利活用を進め、環境負荷低減に取り組んでいます。また、容器包装の素材ごとの業界団体との連携、サプライヤーとの技術の共同開発にも取り組んでいます。

2022年はオセアニアにおいて、競合他社を含む4社の合併会社において建設したPETリサイクル工場を本格稼働させるなど、業界の垣根を越えてプラスチック容器包装の課題に積極的に取り組みました。

今後も目標達成に向けたさまざまな取り組みを推進し、「持続可能な容器包装」の実現を目指していきます。

### グローバル 目標

## 3R+Innovation

- ・2025年までに、プラスチック容器を100%有効利用<sup>※1</sup>可能な素材とする
- ・2030年までに、PETボトルを100%環境配慮素材<sup>※2</sup>に切り替える
- ・環境配慮新素材の開発・プラスチック容器包装を利用しない販売方法を検討する

※1 リユース可能、リサイクル可能、堆肥化可能、熱回収可能など。

※2 リサイクル素材、バイオマス素材など。

### PETリサイクル工場の稼働



オセアニアにおいて、業界の垣根を越えてリサイクルPETの拡大を推進

### ラベルレスボトルの拡大展開



日本において、ラベルをなくすことでプラスチックを削減し、環境負荷低減を実現。商品ラインアップや販売チャネルの拡充を予定



## 人と人とのつながりの創出による 持続可能なコミュニティの実現

経済発展や社会の変化などにより、地域や共通の価値観に根差した「つながり」が、希薄化する傾向にあります。そのような状況下での新型コロナウイルスの世界的な影響は、人と人との「つながり」の持つ重要性を浮き彫りにしました。

長年にわたり地域社会に支えられてきたアサヒグループは、改めて「つながり」を見直して進化させることが重要と考え、マテリアリティ「コミュニティ」の活動スローガンを「RE:CONNECTION」と設定しました。2022年には、アサヒグループの事業活動において重要であり、コミュニティにとっても影響の大きい農産業を未来へつなぐために「持続可能な農産業」を重点活動とし、従業員が地域の社会課題の解決に参画する「コミュニティ支援活動」を基本活動とする戦略を構築し、コミュニティ活動を推進しています。

また、世界各地のアサヒグループ従業員を対象とした「コミュニティ支援活動」として、地域環境の保全を目的とした“RE:CONNECTION for the EARTH”を実施しました。6月5日の世界環境デーに合わせてグローバルで一斉に、アサヒグループ従業員が地域環境に関わる活動に参画しました。

今後もアサヒグループは、グループの資源・技術を通じて人と人、人と地域、地域と地域の「つながり」を見直して進化させ、持続可能なコミュニティの実現へ貢献していきます。

### グローバル 目標

## RE:CONNECTION

- 【重点活動】 持続可能な農産業
  - ・ステークホルダーとの「つながり（共創）」による農産物生産者のWell-being向上
- 【基本活動】 コミュニティ支援活動
  - ・従業員が地域の社会課題（食、地域環境、災害支援）の解決に参画し、コミュニティとのつながりを強化する

### 世界各地で「コミュニティ支援活動」を実施する従業員



世界環境デーに合わせてグローバルで一斉に、アサヒグループ従業員が地域環境に関わる活動に参画



## 不適切飲酒の撲滅 / 新たな飲用機会の創出によるアルコール関連問題の解決

酒類は日々の暮らしに喜びと潤いをもたらす一方で、不適切な飲酒などによって、個人や家庭、社会にさまざまな問題を起こすこともあります。

アサヒグループは「酒類を取り扱う企業グループとしての飲酒に関する基本方針」に則り、不適切飲酒を防止するための活動や適正飲酒の啓発にグローバルに取り組み、アルコール起因の課題が減少している社会の実現を目指しています。また、多様な商品や飲み方の選択肢を提案し、多様性を受容できる社会の実現を目指すとともに、ノンアルコール・低アルコール飲料※の販売量構成比の目標を掲げ、基本方針の実現に向けた取り組みを推進しています。

2022年はオセアニアにおいて、『アサヒスーパードライ 3.5%』を発売しました。オセアニアでは、「ミッドストレングス」と呼ばれるアルコール度数3.5%前後の市場が拡大しており、アルコール度数5%の『アサヒスーパードライ』の特長はそのままに、新たな需要拡大を見込み開発された商品です。また、ノンアルコールビール『Peroni Nastro Azzurro 0.0%』の展開も開始するなど、各地域で飲み方の新たな選択肢の提案を進めました。

今後もグローバルで酒類を取り扱う企業グループとして、適正飲酒への取り組みを推進し、酒類文化の発展に貢献するとともに、アサヒグループの知見と技術を結集して新たな革新的な商品を展開し、新たな飲用機会を創出していきます。

※ アルコール度数が3.5%以下の商品。

### ■ 「新たな飲用機会の創出によるアルコール関連問題の解決」に関する目標

#### グローバル 目標

・2025年までに、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量構成比15%以上を達成する

#### ノンアルコール・低アルコール飲料



各地域でノンアルコール・低アルコール飲料を積極的に展開し、新たな選択肢を提案

#### SUMADORI-BAR SHIBUYA



アルコール度数 0%、0.5%、3%の商品を展開し、お酒を「飲まない／飲めない」人も楽しめる飲み方の多様性を提案



## 人権の尊重

新型コロナウイルスや気候変動により、脆弱な立場の人々の人権に対する負の影響がさらに深刻化し、企業の人権尊重への取り組みに注目が高まっています。

アサヒグループは、自らの事業活動によって影響を受ける人々の人権を尊重することを責務として認識し、事業を行ううえで、個人の人権と多様性（ダイバーシティ）を尊重し、差別や、個人の尊厳を損なう行為を行わないこと、強制労働や児童労働を行わないことを「アサヒグループ人権方針」のなかで明示しています。本方針に基づき、人権デューデリジェンスの確立、社員・ビジネスパートナーなどへの人権尊重の教育の徹底、人権侵害の被害者に対する救済の仕組みの構築に取り組んでいます。

直近では、サプライチェーンにおける取り組みとして、主要な原材料品目を対象とした「現代奴隷リスク分析」の結果に基づき、特に深刻度・影響度が大きいエチオピア・タンザニアのコーヒー農園を対象に人権デューデリジェンスを行いました。輸入商社等の協力を得て主要な調達経路を確認した後、調査機関によるデスク・リサーチや関連するステークホルダーへのインタビュー調査を行い、潜在的な人権リスクを特定しました。今後はステークホルダーと協力して人権リスクの低減に向けた具体的な取り組みを検討し、負の影響の防止・軽減を進めていきます。

人権の尊重を全ての事業活動における基盤とし、事業活動によって影響を受ける人々への人権侵害が生じないように取り組みを推進していきます。

### アサヒグループ人権方針

アサヒグループ人権方針は、「Asahi Group Philosophy」、「アサヒグループ行動規範」及び「アサヒグループサステナビリティ基本方針」に基づいた人権に関する最上位の方針として、アサヒグループ全ての事業活動における基盤となるものです。

私たちの人権方針は、アサヒグループ各社の全ての役員・社員に適用します。私たちの事業活動において人権に対するコミットメントを実現できるようにするために、サプライヤーを含む全てのビジネスパートナーの皆様にも、本方針を理解し、支持していただくことを期待しています。

アサヒグループホールディングス株式会社の取締役会が人権に対するコミットメントの遵守及びその取り組みの監督責任を担います。

#### 人権方針の構成

人権の尊重	人権デューデリジェンスの実施	事業活動に関わる人権課題
苦情処理メカニズム	教育と研修	モニタリングと報告

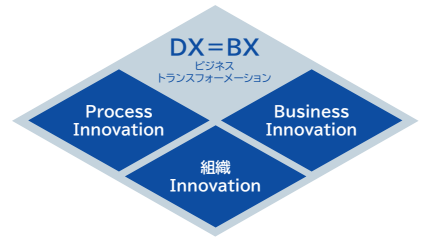
なお、詳細につきましては、以下の当社ウェブサイトに掲載しております。

**WEB** [アサヒグループ人権方針](#)

<https://www.asahigroup-holdings.com/company/policy/humanright.html>

## (4) コア戦略 —DX戦略—

アサヒグループのDXは単なるデジタルイノベーションではなく、生き残りをかけた経営改革であると認識しており、DX=BXと捉え、「ビジネスモデル」「プロセス」「組織」の領域において、三位一体でイノベーションを推進しています。



### ①ビジネスイノベーション

「一人ひとりの“Well-being”とサステナビリティが両立される社会をつくる」を目指す姿とし、事業ポートフォリオの成長領域を支えることのできる新たなビジネスモデルを各地域で創出していく計画です。

取り組みの 方向性	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. パーソナライゼーション                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな消費者データ、多様化・細分化する顧客ニーズの把握と新しい素材や製法による新ビジネスモデルの開発</li> </ul> </li> <li>2. サステナビリティ                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニティ、不適切飲酒の課題解決</li> </ul> </li> </ol>
--------------	--



### ②プロセスイノベーション

「“グローバル”の価値を最大化し、生産性と柔軟性を両立する仕組みをつくる」を目指す姿とし、グローバル基盤と柔軟性を持ったシステム基盤の構築により、生産性を飛躍的に向上させ、環境負荷の目標を達成していく計画です。

取り組みの 方向性	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 生産性を向上するグローバル基盤                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル調達プラットフォーム</li> <li>・グローバルデータマネジメント</li> <li>・環境負荷の予測と見える化</li> </ul> </li> <li>2. 柔軟性を持ったシステム基盤                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・新たなビジネスモデルに対応するEA※1構築</li> </ul> </li> </ol>
--------------	--



### ③組織イノベーション

「事業イノベーションを実現する次世代型自律分散組織をつくる」を目指す姿とし、ビジネスイノベーションとプロセスイノベーションを実現するために人材を獲得・育成し、組織の機能を強化していく計画です。

取り組みの 方向性	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「デジタルネイティブ組織」への変革                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・データドリブン※2な判断・意思決定</li> </ul> </li> <li>2. インキュベーション※3機能の強化                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・新たなビジネス創出の組織基盤を構築</li> </ul> </li> <li>3. アジャイル※4型働き方の組み込み</li> <li>4. 上記を実現する人材獲得、外部連携</li> </ol>
--------------	---



※1 企業全体のシステムを統一的な手法でモデル化し、業務とシステムの最適化を図る手法。  
 ※2 得られたデータを総合的に分析し、未来予測・意思決定・企画立案などに役立てること。  
 ※3 起業及び事業の創出をサポートするサービス・活動。  
 ※4 ソフトウェアの開発において考え出されたより素早い開発を重視する方法。

## (5) コア戦略 —R&D戦略—

R&D戦略においては、中長期的な社会環境や競争環境の変化を見据え、メガトレンドからバックキャストで導いた未来シナリオとこれまでの研究で蓄積してきた技術・知見・ノウハウを踏まえ、以下の4つを重点領域として位置付け、新たな価値創造やリスク軽減に向けた商品・技術開発に取り組んでいます。また、海外を含む拠点間での技術シナジーの醸成、異分野とのオープンイノベーション活用による新たな価値創造にも積極的に取り組んでいます。



### アルコール関連

変化する価値観に対応した  
新たな価値創造



### ヘルス&ウェルネス

消費者の身体と  
心の健康の実現



### サステナビリティ

サステナビリティ  
実現に向けた環境・  
気候変動リスクの軽減



### 新規事業

新規事業につながる  
非凡なシーズの開発

### ①アルコール関連

消費者ニーズの多様化や「スマートドリンク」推進のため、これまで培ってきた酒類と飲料の技術・知見などを活用し、アルコール価値代替、新価値創造の研究、BACの優位性構築に向けた商品・技術開発を中心に研究開発を強化しています。

今後、市場ポジションの確立やプレゼンスの向上に加え、アルコール関連事業の持続的な成長への貢献を目指します。

アルコールを飲む人と飲まない人の垣根をなくし、人と人とのつながりを拡大することにより、変化するアルコールを取り巻く新しい環境への対応を図ります。



変化する価値観に対応した「新たな価値創造」に向け、研究開発を推進

### ②ヘルス&ウェルネス

身体や心の健康に関する消費者の拡大するニーズに対し、さまざまなタイプのソリューションを提供することで人々の健康的な生活をサポートしています。

長年培ってきた乳酸菌の研究開発力を活用し、独自性のある機能を有した乳酸菌素材を中心に健康機能に関する研究を強化し、新たな価値提案につなげていきます。

また、果汁などの減糖技術の開発や新たな形態でのサービス開発などを進め、心身ともにより好ましい状態へと行動変容を促す新たな価値提案の強化を目指していきます。



独自性のある機能を有した乳酸菌素材を中心に健康機能に関する研究を強化



### ③サステナビリティ

環境・エネルギー分野や副産物利用における世界トップ水準の技術の実装を目指すとともに、気候変動に伴う原料コスト影響の最小化を目指し、サステナビリティ戦略の実効性を高めています。

環境・エネルギー分野では、現在、排水処理から得られるバイオメタンガスを活用し、燃料電池発電システムやCO<sub>2</sub>分離回収装置の実証試験を実施しており、早期の実用化を目指しています。また、回収したCO<sub>2</sub>の有効利用を志向した食品業界初のメタネーション※実証試験にも取り組んでおり、将来的には、グループの工場で発生したCO<sub>2</sub>を燃料や原料として再利用する「カーボンリサイクル」を視野に入れ、研究開発を加速させています。

副産物利用では、製品の製造工程で発生する廃棄物や副産物について、資源の有効利用や廃棄物の排出量削減を推進するとともに、外部機関との連携を含めて、副産物のアップサイクルなどにも取り組み、資源利用率の向上を目指しています。

※ メタネーション：水素とCO<sub>2</sub>から天然ガスの主成分であるメタンを合成する技術。



ビール工場排水由来のバイオメタンガスを活用した燃料電池発電システム

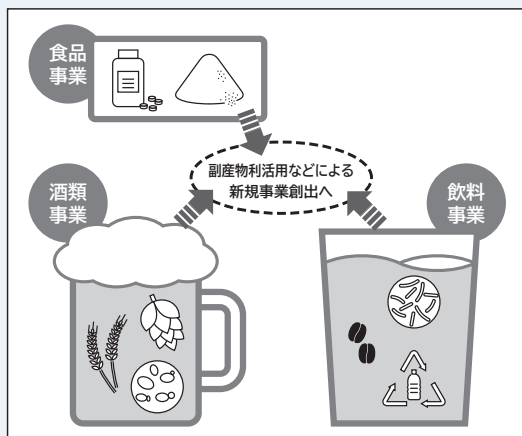


CO<sub>2</sub>の有効利用を志向したメタネーション装置

### ④新規事業

中長期的に目指す事業ポートフォリオの実現に向けて、グループ内外、既存・新規の技術を組み合わせるほか、新たな技術やビジネスモデルの取り込みも積極的に検討し、新規事業の創出につながる非凡なシーズの開発に取り組んでいます。また、これまでの技術的な知見や事業基盤を強みとしたシーズの開発を強化しています。

今後、アサヒグループを取り巻く環境の更なる変化が想定されるなか、新規事業の開拓に必要な革新的な外部の技術やこれまでと異なる領域における取り組みを強化するために、有力なパートナーとの協業にも積極的に注力し、新規技術のソーシングを加速していきます。

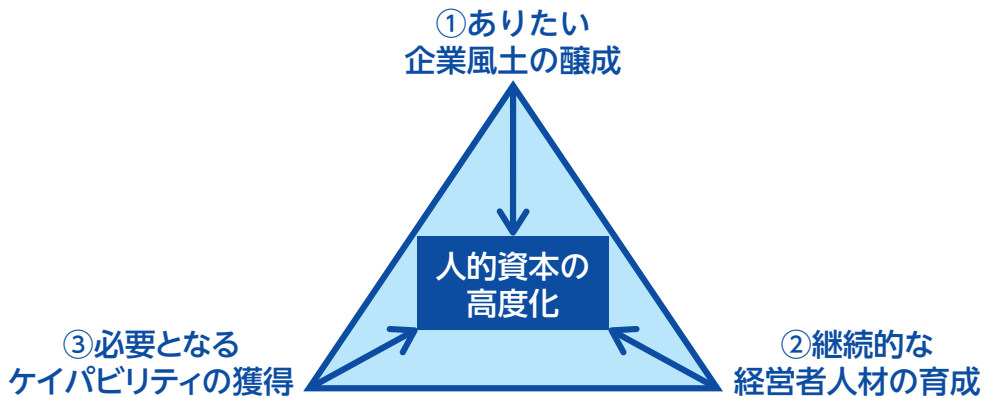


副産物の利活用などによる事業領域拡大や新たな事業創出に向けた取り組みを推進

## (6) 人的資本の高度化

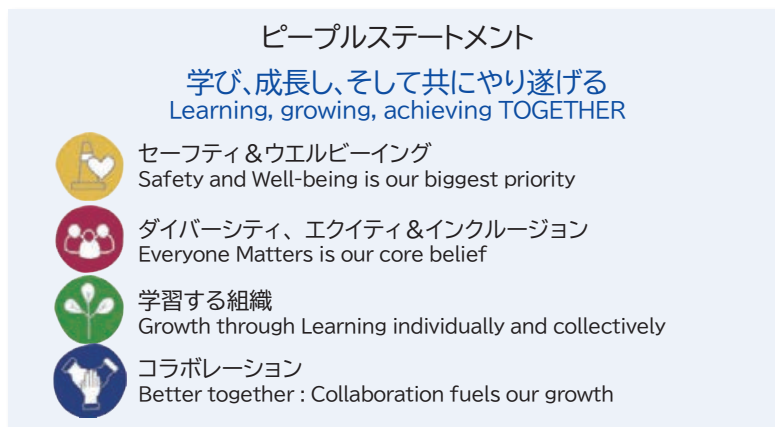
戦略基盤強化に向けて、「ありたい企業風土の醸成」、「継続的な経営者人材の育成」及び「必要となるケイパビリティ※の獲得」の3つの取り組みを連携させながら、競争優位の源泉となる「人的資本の高度化」の実現を目指しています。

※ 戦略を実現するために必要な組織的能力。



### ①ありたい企業風土の醸成

アサヒグループを取り巻く複雑化・多様化するさまざまな課題の解決に向けて、これまでとは異なる多様な経験や発想が不可欠になっています。そうした状況なども踏まえ、2021年に策定した「ピープルステートメント」を基に、“学び、成長し、そして共にやり遂げる”風土醸成の具現化を図っています。



なお、詳細につきましては、以下の当社ウェブサイトに掲載しております。

**WEB** [ピープルステートメント](#)

[https://www.asahigroup-holdings.com/company/policy/key\\_hr\\_principles.html](https://www.asahigroup-holdings.com/company/policy/key_hr_principles.html)

また、従業員一人ひとりが、違いを認め、異なる意見やアイデアを大切にすると同時に、そこから学び、多様性と多文化が共存する組織をより強く、より革新的にしていくために、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I) ステートメント」を策定し、コアメッセージとして「shine AS YOU ARE」を掲げ、全世界の従業員への浸透を図っています。

加えて、2022年1月にはDE&Iの取り組みをグローバルで推進していくための体制として、各RHQのCEOから推薦され、多様なバックグラウンドを持つ従業員をメンバーとした「グローバルDE&IカOUNシル」を設置するなど、ありたい企業風土の醸成に向けた取り組みを加速させています。

## 「DE&Iステートメント」のコアメッセージ「shine AS YOU ARE」



私たちは、個性を歓迎し尊重します。  
そして、全ての人が職場、家庭、公共の場で、自由に自分らしさを表現することを応援します。勇気をもって自分の個性を発揮してください。誰であろうと、どんな状況であろうと、アサヒグループでは幸せ、楽しさ、成功を得る機会が公正にあるのですから。恐れずに声をあげて自分を表現し、自分らしく自由に輝いてください。

### ②継続的な経営者人材の育成

事業環境の変化するスピードがさらに増すことが想定されるなか、中長期的に企業価値を高めるためには、持続的に経営者人材を輩出できる仕組みを強化し、経営力の安定的充実を図っていく必要があります。

将来の経営環境の変化や『中長期経営方針』に基づき、新たな経営者像を定義し、取締役会スキルマトリックスやCEOスキルセットなどの選抜基準を見直すとともに、グループ経営にとって重要なポジションについても検証・特定を進めています。

また、各RHQを含めて従業員の能力・スキルの評価・分析を行い、グループ全体の有能な人材の可視化を進め、最適な人材を選抜し、適材適所の配置や人材育成などを通じて、これまで以上に層の厚いリーダー人材のパイプラインを形成していく方針です。

加えて、人材育成面においても、グループ全体と各地域の両側面から人材育成プログラムの更なる拡充を進め、中長期にわたって安定した人材を確保できる体制を強化しています。

### ③必要となるケイパビリティの獲得

人的資本の高度化を実現するためには、現状保有するケイパビリティと必要なケイパビリティのギャップを明らかにし、獲得することが不可欠です。『中長期経営方針』における事業ポートフォリオ戦略、コア戦略及び戦略基盤強化の観点から必要なケイパビリティを整理したうえで、グループ内の適所適材と育成を兼ねたグループ人材の活用や、外部リソースを利用した専門性に秀でた人材の獲得を進めています。

また、人材育成プログラムの拡充やグループ全体での社内公募制度による積極登用に加え、各RHQとのベストプラクティスの共有などを掛け合わせ、成長戦略を踏まえた人材パイプラインの強化を図っています。

## (7) 中期的なガイドライン

『中長期経営方針』の中期的なガイドラインについては、以下のとおりです。

### ■主要指標のガイドライン

	3年程度を想定したガイドライン
事業利益	・ CAGR（年平均成長率）：一桁台後半 <sup>※1</sup>
EPS（調整後 <sup>※2</sup> ）	・ CAGR（年平均成長率）：一桁台後半
FCF <sup>※3</sup>	・ 年平均2,000億円以上

※1 為替一定ベース

※2 調整後とは、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いたものです。

※3 FCF＝営業CF－投資CF（M&A等の事業再構築を除く）

### ■財務方針のガイドライン

	2022年以降のガイドライン
成長投資・債務削減	・ FCFは債務削減へ優先的に充当し、成長投資への余力を高める ・ Net Debt/EBITDA <sup>※1</sup> は2024年に3倍程度を目指す （劣後債の50%はNet Debtから除いて算出）
株主還元	・ 配当性向 <sup>※2</sup> 35%程度を目途とした安定的な増配 （配当性向は2025年までに40%を目指す）

※1 Net Debt/EBITDA（EBITDA純有利子負債倍率）＝（金融債務－現預金）/EBITDA

※2 配当性向は、親会社の所有者に帰属する当期利益から事業ポートフォリオ再構築及び減損損失などに係る一時的な損益（税金費用控除後）を控除して算出しております。

### 3 第100期（2023年度）の方針

2023年度は、原材料・エネルギー価格の高騰やインフレの影響など、厳しい経営環境が続くことが想定されますが、『中長期経営方針』に基づいて、既存事業の持続的成長と新たな成長領域の拡大のほか、サステナビリティと経営の統合を軸としたコア戦略の一層の強化により、持続的な成長と企業価値向上を目指します。

日本においては、酒類、飲料、食品各事業で「強み」のある主力ブランドの価値向上を軸に成長戦略を推進するとともに、環境変化を捉えた新たな価値提案の強化に取り組みます。また、各事業の収益基盤の強化に加え、事業の枠を超えた日本全体でのシナジーの創出やサステナビリティへの取り組み強化により、持続的な成長基盤を構築していきます。

欧州においては、『アサヒスーパードライ』や『Peroni Nastro Azzurro』などのグローバルブランドの拡大展開を加速させるとともに、ローカルではブランドポートフォリオの競合優位を発揮し、プレミアム戦略の強化を推進していきます。また、サステナビリティの重点テーマである「環境」や「コミュニティ」などの取り組みを深化させることにより、持続可能な成長に向けた基盤を強化します。

オセアニアにおいては、酒類、飲料事業におけるプレミアム戦略の強化に加え、各事業の強みを融合したマルチバレッジ戦略の推進や統合シナジーの創出などにより、収益基盤の更なる強化を図ります。また、健康やウェルネスを意識した新たな商品やサービスの提案など、サステナビリティを重視した取り組みを推進していきます。

東南アジアにおいては、主力ブランドへの選択と集中の加速や各販売チャネルとの関係強化などにより、マレーシアを中心に各展開国における事業ポートフォリオの再構築を図ります。また、環境や貧困などの社会課題に対する取り組みや人材育成などの強化を通じて、持続的な成長基盤の確立を推進していきます。

これらの取り組みにより、2023年度の売上収益は2兆6,900億円、事業利益は2,450億円、営業利益は2,270億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,575億円（調整後親会社の所有者に帰属する当期利益は1,575億円）を見込んでおります。

株主の皆様におかれましては、何卒一層のご指導、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## Ⅲ コーポレート・ガバナンス

### 1 基本方針

当社は、グループ理念「Asahi Group Philosophy (AGP)」を実践することにより、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。

当社は、グループのコーポレート・ガバナンスの充実を経営の最優先課題の一つと位置付け、グローバル化に対応したグループ経営の強化、サステナビリティ経営の推進など社会との信頼関係の強化、ステークホルダーとのエンゲージメントの推進など企業の社会性・透明性の向上に積極的に取り組んでいます。

### 2 当社のコーポレート・ガバナンスの特徴

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、取締役会の継続的な実効性の向上を図っています。このため、以下の取り組みなどにより、取締役会が高い実効性をもって適切な意思決定と経営陣をモニタリングする仕組みを構築しています。

監査役及び監査役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、監査役の独立性・独任制、常勤監査役、過半数を占める独立社外監査役といった監査役制度の利点により、取締役会及びCEO以下の経営陣から独立した客観的な立場から、取締役及びCEO以下の経営陣の職務の執行に関し監査することにより、その役割・責務を適切に果たしています。

#### 取締役会の構成

当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に必要な、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性を確保するため、AGPや経営戦略などから導いた役員に求める要件を明確化した「取締役会スキルマトリックス」を策定し、この「取締役会スキルマトリックス」に基づき、当社が必要とする豊富な経験、高い見識、高度な専門性・能力を有する人物により取締役会を構成しています。

#### 実効性評価

外部の第三者の目を入れた、取締役会・指名委員会・報酬委員会及び監査役会の実効性評価を毎年実施し、改善すべき点を認識して、翌年の計画に組み込み、実効性を向上しています。

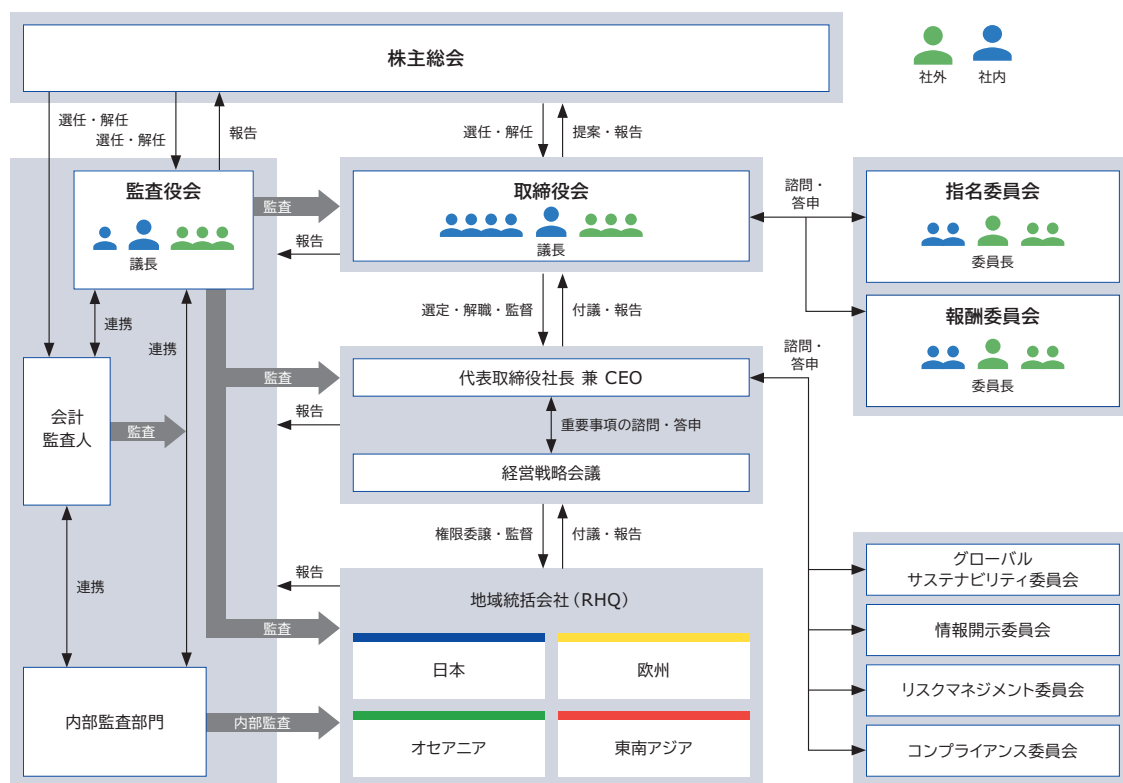
#### 指名委員会と報酬委員会

透明性と公正性を担保するため、過半数を独立社外取締役で構成する指名委員会と報酬委員会にて、役員人事・役員報酬に関する議案を取締役会上程前に審議、答申しています。

#### 監査役会の構成

当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に求められる知識・経験・能力及び多様性をバランス良く確保し、かつAGPやアサヒグループ行動規範、経営戦略などから導いた役員要件に照らして相応しい人物により監査役会を構成しています。

### 3 コーポレート・ガバナンス体制



#### (1) 取締役会の役割・機能

取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上をその主な役割としています。

このために、取締役会は、企業価値は財務的価値のみならず、これと密接な関係にある社会的価値との総和であることを認識し、AGPの実践、そして『中長期経営方針』を推進するなかで、さまざまなステークホルダーとの協働を実践しています。

取締役会は、この役割を適切に果たすため、以下のとおり取り組んでいます。

#### 超長期を見据えた経営の方向性の討議

超長期を見据えた長期のメガトレンドに関する議論を進めることで、中長期の事業環境の変化に対する先見性を高め、積極果断な経営の強化を図っています。

#### 中長期の経営方針、事業ポートフォリオの方針決定

『中長期経営方針』などの重要な企業戦略、事業ポートフォリオに関する基本的な方針を定めるとともに、必要に応じて見直しを行うことで、積極果断な経営の強化を図っています。

#### 執行と監督の分離による意思決定プロセスの高度化

執行の監督を適切に行うため、取締役会議長を社内非業務執行取締役とし、議長とCEO職とを分離することにより経営と執行を分離し、執行責任の所在の明確化、CEOへの権限集中による意思決定の迅速化、取締役会によるモニタリング機能の強化を行い、意思決定プロセスを一層高度化しています。

## 役員人事と役員報酬の審議

取締役会のサクセッションや役員人事に関する事項を審議し、決定すること、また、役員報酬制度などを審議し、決定すること及び個別の役員報酬の基準を定めることで、取締役会の実効性の向上を図っています。

## 指名委員会と報酬委員会による透明性・公正性・妥当性の保証

役員人事・役員報酬の透明性・公正性・妥当性を保証するため、取締役会の諮問機関として、指名委員会と報酬委員会を設置し、役員人事・役員報酬に関する議案を取締役会上程前に諮問し、答申を受けています。加えて、報酬委員会に、取締役会で定めた基準に従い、役員の個別報酬を決定することを委任しています。

## リスクガバナンス

内部統制システムやエンタープライズリスクマネジメント(ERM)などのリスク管理体制を整備し、リスクの低減やリスク総量のコントロールを行うとともに、リスクアパタイトの制定により、CEO以下の経営陣によるリスクテイクを適切に支えています。

## 取締役会としての有事対応

取締役会として対応する有事を明確化し、社外取締役の役割を定め、監査役会との連携など対応の要領を定めています。また、執行側の有事対応をモニタリングするなど、取締役会として適切なクライシスマネジメントを行っています。

## (2) 監査役会

監査役及び監査役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、監査役の独立性・独任制、常勤監査役、過半数を占める独立社外監査役といった監査役制度の利点によって、取締役会及びCEO以下の経営陣から独立した客観的な立場から、取締役及びCEO以下の経営陣の職務の執行に関し監査することにより、その役割・責務を適切に果たしています。

当社は、監査役会を、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献するために求められる、監査役会全体としての知識・経験・能力及び多様性をバランス良く確保し、かつAGPやアサヒグループ行動規範、経営戦略から導いた役員の要件に照らして相応しい人物により構成することとしています。監査役には、適正な経験・能力及び高度な財務・会計もしくは法務に関する知識を有する者を選任することとしており、特に財務・会計に関する相当程度の知見を有しているものを1名以上選任することとしております。

また、監査役のうち3名は当社の定める独立役員要件を満たす社外監査役とすることとしており、その分野における豊富な経験と幅広い見識を有する、企業会計に関する専門家、弁護士及び企業経営経験者を選任することとしています。

これによって、常勤監査役の有する情報と社外監査役の有する高い専門性を合わせることで、独立した客観的な立場で能動的・積極的に権限を行使し、適切に判断して行動することができる体制を確保しています。








## (3) 指名委員会・報酬委員会

### ①指名委員会

役員人事などに関する取締役会の諮問に対し、答申を行います。社外取締役3名及び社内取締役2名で構成され、委員長は互選により社外取締役が務めています。

構成員 5名（うち社外取締役3名）

 委員長	佐々江 賢一郎（社外取締役）
 委員	クリスティーナ・アメージャン（社外取締役）
 委員	大橋 徹二（社外取締役）
 委員	小路 明善（取締役会長 兼 取締役会議長）
 委員	勝木 敦志（代表取締役社長 兼 CEO）

### 活動状況（2022年度）






2022年度は指名委員会を9回開催しました。

- ・取締役・監査役候補者の選任に関し、審議・答申
- ・代表取締役・会長・社長・CEO・CXOの選定に関し、審議・答申
- ・改選後の指名委員会委員選任について討議し決定、取締役会に答申
- ・2022年度の委員会活動計画を取締役に答申
- ・サクセッション・プランに関する討議
- ・人材育成・獲得及び評価制度に関する討議
- ・取締役会スキルマトリックス見直しに関する討議

### ②報酬委員会

取締役の報酬制度・報酬額などに関する取締役会の諮問に対し、答申を行います。社外取締役3名及び社内取締役2名で構成され、委員長は互選により社外取締役が務めています。

構成員 5名（うち社外取締役3名）

 委員長	クリスティーナ・アメージャン（社外取締役）
 委員	佐々江 賢一郎（社外取締役）
 委員	大橋 徹二（社外取締役）
 委員	谷村 圭造（取締役 兼 執行役員 CHRO）
 委員	嶋田 薫（取締役 兼 執行役員 CFO）

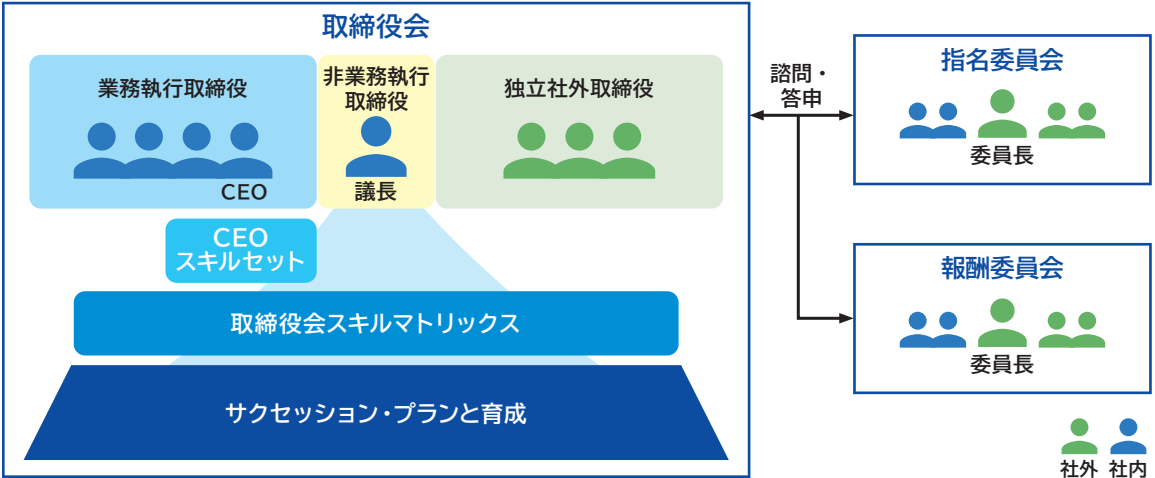
### 活動状況（2022年度）

2022年度は報酬委員会を9回開催しました。

- ・年次賞与支給にかかる個人評価について討議し決定
- ・役員賞与（年次、中期）及び株式報酬ポイント付与について討議し決定、取締役会に答申
- ・改選後の報酬委員会委員選任について討議し決定、取締役会に答申
- ・2022年度の委員会活動計画を取締役に答申
- ・中期賞与における社会的価値指標について討議
- ・業務執行取締役の評価制度について討議
- ・2023年度以降の役員報酬について討議

## 4 役員の指名・選任

### ■取締役の指名・選任体制



### (1) 取締役会スキルマトリックス

「取締役会スキルマトリックス」は、取締役会としての意思決定に必要なスキル及び業務執行の監督に特に必要なスキルで構成しています。当社の取締役会は、取締役会スキルマトリックスに照らし、当社が必要とする豊富な経験、高い見識、高度な専門性・能力を有する当社取締役に相応しい人物により構成することとしております。取締役会スキルマトリックスの内容は、株主総会参考書類「第2号議案 取締役8名選任の件」に記載のとおりです。

### (2) サクセッション・プランと育成

当社は、CEO・取締役のサクセッション・プランを最重要課題の一つと位置付け、CEO・取締役個人に求める要件及び取締役会全体の構成要件に基づき、CEO・取締役などのサクセッション・プランを策定し、取締役会は適切にこれを監督しています。

このサクセッション・プランを受けて、計画に沿った登用や配置、後継者候補に対するコーチング及び次世代・次々世代の後継者候補のための研修などを実施するとともに、外部機関による人材アセスメント、社内における360度評価などを活用し、指名委員会が定期的なモニタリングと必要に応じた計画の見直しを実施しています。

また、取締役及び監査役を対象として、その役割と責務に必要な研修を定期的実施しています。社外役員に対しては、当社グループの事業・財務・組織を含めた概況に関する情報の提供を行うとともに、必要に応じて、事業所視察など当社グループ及び人材についての理解を深めるための施策を実施しています。

### (3) CEOスキルセット

当社は、経営の持続性を高めるため、また、CEOのサクセッション・プランを透明・公正なプロセスで適正に行うために、「CEOスキルセット」を策定しています。

CEOとして普遍的に必要なものに加え、当社ならではの必要なスキルで構成し、執行の最終責任者の観点から必要なスキルを明確化しています。

CEOスキルセットは、当社の現在及び今後5年程度の間の中内外の経営環境を念頭に策定したもので、環境変化等がある場合には都度見直すこととしています。

また、CEOスキルセットに基づき、CEOの選任・再任、サクセッション・プランを検討しています。

## ■CEOスキルセット

CEOに必要なスキル	<b>人材像</b> 社内外からどのように見られるべきか、どのような存在であるべきか			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>アサヒグループを代表する者として、誰よりもAGPIについて考え、使命感と倫理観を体現するリーダー</li> <li>いかなる経営環境にあっても、社員を導く明確なビジョンを示し、揺るぎない価値基準を持つリーダー</li> <li>異なる考えを積極的に受容し、社員の能力の最大発揮を通じ、社員と会社の成長を実現するリーダー</li> </ul>			
	<b>人物</b> 職責遂行において鍵となる 「パーソナリティ、態度・姿勢」	<b>力量</b> 職責を果たすうえで必須の 「見識、能力、専門性」	<b>実績</b> 必要な「経験、成果」	
<ul style="list-style-type: none"> <li>誠実さ・謙虚さ</li> <li>メンタルの強さ</li> <li>オープン・マインド</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>先見力・決断力・実行力</li> <li>組織運営力</li> <li>学習能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RHQ※又は事業会社トップ経験</li> <li>国際業務経験</li> <li>非連続成長課題の経験</li> </ul>		
取締役として求めるスキル	長期戦略	グローバル	サステナビリティ	非連続成長
	シニアリーダーシップ	財務	リスク・ガバナンス	人材・文化

※ RHQ：Regional Headquarters(地域統括会社)を指します。

## (4) CEO・業務執行取締役の選任・解任及び評価

### ①CEOの選任及び解任

取締役会は、実効的なコーポレート・ガバナンスを実現し、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資する人物を、CEOとして選任しています。

CEOの選任及び解任は、以下の考え方にに基づき、指名委員会にて審議し、取締役会の決議により決定しています。

- CEOスキルセットに基づき当社のCEOとして相応しい豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する人物を指名します。
- 事前に指名委員会にて審議し、適切であるとの評価を得たうえでCEOを指名します。
- CEOが解任基準に抵触する可能性がある場合は、指名委員会において審議し、審議結果を取締役会にて検証のうえ、基準に抵触する場合は、取締役候補者として指名せず又はCEOとしての役職を解任します。

### ②業務執行取締役の選任

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、取締役会スキルマトリックスに照らし、業務執行取締役を以下の仕組みにより選任しています。

- 毎年度、指名委員会が取締役会からの諮問を受けて、執行側から翌年度の選任候補者案の提示を受けます。
- 指名委員会では、各候補者についてその妥当性を審議します。再任候補者については報酬委員会と評価を共有します。
- 指名委員会で決定した候補者案を取締役会に答申します。

### ③CEO・業務執行取締役の評価

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、CEOと業務執行取締役を以下の仕組みにより評価しています。

- 毎年度、各取締役が『中長期経営方針』・年次経営計画に基づき年次の活動計画を作成し、CEOと協議し決定します。
- 年度終了後、各取締役は活動結果を自己評価してCEOに提出し、協議します。CEOが各取締役の評価案を作成します。
- CEOは、報酬委員会に自らを含む全業務執行取締役の評価案を提出します。
- 報酬委員会は、評価案の公正性・妥当性を審議し、CEO及び各取締役の評価と報酬を決定します。報酬総額は、取締役会より委任された範囲内で決定します。

## 5 役員報酬（取締役及び監査役の報酬等の決定に関する方針）

### (1) 取締役の報酬等

当社は、取締役会において、取締役の報酬等の決定に関する方針を決議しております。当該決議に際しては、あらかじめ決議する内容について報酬委員会へ諮問し、答申を受けております。

#### ①基本方針

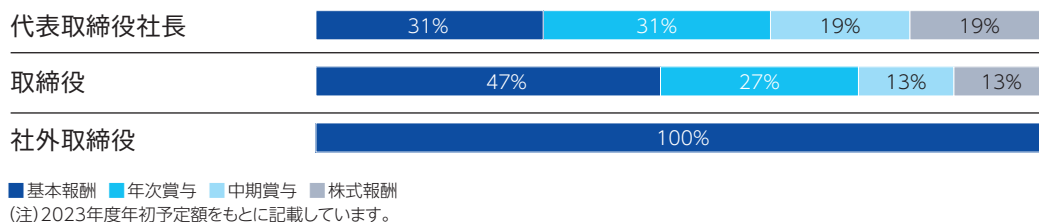
取締役の報酬等は、以下のとおり設計・運用しております。

- ・ 当社の持続的な成長と中長期の企業価値向上への動機付けをさらに強めること
- ・ 多様な能力を持つ優秀な人材を確保し続けるために有効な報酬内容、水準であること
- ・ 取締役の役割・責任の大きさと業績貢献に応じたものであること
- ・ 経営戦略と連動し、業績に応じた変動性の高い報酬であること
- ・ 株主の皆様と利益・リスクを共有し、ESG視点での経営への動機付けとなる報酬であること

#### ②報酬構成

取締役の報酬等は、社内取締役は基本報酬、賞与（年次・中期）及び株式報酬で構成し、社外取締役は基本報酬のみとしております。社内取締役の報酬等の構成比率は、業績連動性が高い報酬となることを基本に、代表取締役社長はその年収における変動報酬比率（賞与・株式報酬）が65%程度となること、また、株主の皆様と利益・リスクを共有する報酬である株式報酬の比率が15%程度となる構成にしております。なお、その他の社内取締役は、変動報酬比率が50%程度となるよう、役位・役割に応じて設計しています。

##### 2023年度業績目標達成時のモデル報酬



#### ③報酬水準

取締役の報酬等は、当社業容と同規模（時価総額上位100位）の国内企業を主なベンチマーク企業群に、多様な能力を持つ優秀な人材を確保し続けるために有効な報酬水準であることを考慮のうえ、業績目標達成時の目指す報酬水準を設定しております。

#### ④基本報酬（固定報酬）

月ごとに固定額を支払う基本報酬は、役位又は役割に基づく固定額に健康診断費用等、取締役が負担した実費相当分を加算して決定しています。

#### ⑤変動報酬

当社の持続的な成長と中長期の企業価値向上への動機付けをさらに強めることを基本方針の一つに、変動報酬（インセンティブ）の年収に占める比率を高めるとともに、当社の持続的な成長（短期・中期・長期）と企業価値向上（財務的価値と社会的価値の両面）にインセンティブ施策全体で資することを念頭に、制度設計を行っております。

## ■変動報酬一覧

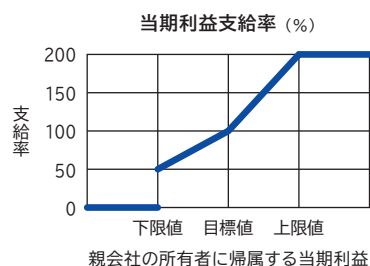
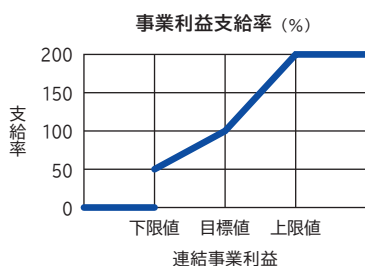
	年次賞与	中期賞与	株式報酬
目的	持続的かつ確実な成長、 財務的価値向上と 計画達成への強い動機付け	非連続な成長、中期業績達成 への強い動機付け	長期にわたる継続した企業 価値向上に対する動機付け 及び株主の皆様との利益・ リスクの共有
期間	単年度	3年	3年
支給方法	現金	現金	株式
支給時期	毎年3月	該当期間終了後翌年3月	退任時
評価方法	下記(i)のとおり	下記(ii)のとおり	なし
マルス・クローバック (報酬の返還)条項	なし	あり	あり

### (i)年次賞与の評価方法

#### 年次賞与の業績評価係数・KPI・個人評価係数

$$\text{個人別支給額} = \text{役員別基準額} \times \text{業績評価係数} (\text{事業利益支給率} \times 50\% + \text{当期利益支給率} \times 50\%) \times \text{個人評価係数}^*$$

※ 個人評価係数は、各人の取締役としての取締役会の実効性向上への貢献度及び業務執行取締役としての実績を総合的に評価する。目標達成時に100%、70~130%の範囲で変動。



(注) 1.年次計画KPIと連動、持続的かつ確実な財務的価値向上のためにKPIとして選定。

2.目標達成時に100%、0~200%の範囲で変動。

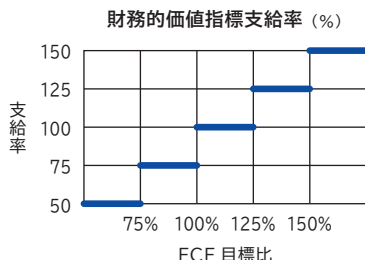
3.上限値は目標値の115%、下限値は目標値の85%をベースとし、毎年、上限値・下限値の水準の妥当性を検討のうえ決定。

### (ii)中期賞与の評価方法

#### 中期賞与の業績評価係数・KPI・個人評価係数

$$\text{個人別支給額} = \text{役員別基準額} \times \text{業績評価係数} (\text{財務的価値指標支給率} \times 60\% + \text{社会的価値指標(サステナビリティ指標)支給率} \times 40\%) \times \text{個人評価係数}^*$$

※ 個人評価係数は、各人の取締役としての取締役会の実効性向上への貢献度及び業務執行取締役としての実績を総合的に評価する。目標達成時に100%、70~130%の範囲で変動。



社会的価値指標(サステナビリティ指標)支給率 (%)

評価	支給率
S	150
A	125
B	100
C	75
D	50

(注) 1.中期計画KPIとの連動、社会的価値向上のためにKPIとして選定。

2.サステナビリティ指標(CO<sub>2</sub>・プラスチック・コミュニティ・責任ある飲酒・DE&I等)の進捗及び達成状況を総合的に評価。

3.目標達成時に100%、50~150%の範囲で変動。

(注) 1.中期計画KPIとの連動、キャッシュ・フロー経営の深化のためにKPIとして選定。

2.目標達成時に100%、50~150%の範囲で変動。

## ⑥報酬決定方法

取締役の報酬等は、あらかじめ株主総会で決議された報酬等の総額の範囲内で、取締役会の決議により、決定しております。取締役会で報酬等を決議する際には、取締役会の諮問機関として過半数が社外役員で構成され、社外取締役が委員長を務める報酬委員会にて内容を検討し、透明性及び客観性を高め、公正なプロセスで決定しております。

## ⑦取締役個人別の報酬額

取締役個人別の報酬額は、取締役会の決議により、報酬委員会に一任し、決定しております。報酬委員会に委任する権限は、「個人別の評価」及び「評価に従った個人別の報酬額の決定」であります。

## (2) 監査役の報酬等

監査役の報酬等は、あらかじめ株主総会で決議された報酬等の総額の範囲内で、監査役の協議により、決定しております。

監査役の報酬等は、月ごとに固定額を支払う基本報酬のみとしており、その水準は、外部専門機関の調査データを活用し、職責や社内・社外の別に応じて監査役の協議により設定しております。

## 6 取締役会実効性向上の取り組み

当社取締役会は、AGPを実践し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するために、実効性が高い取締役会であり続けなければならないと考えています。

実効性の高い取締役会であり続けるためには、適切に設定したテーマを実質的に議論し、適時に意思決定・執行監督を行うことができる取締役会である必要があると考えます。

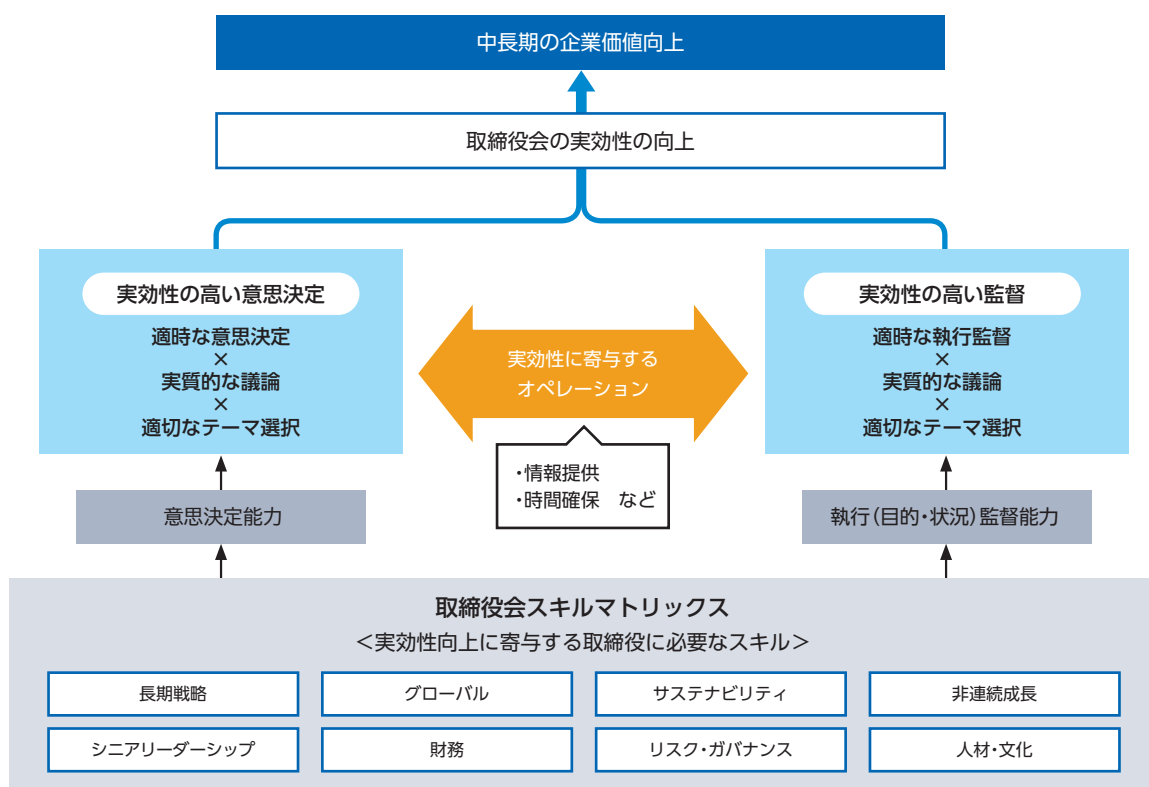
このため、当社取締役会は、「取締役会スキルマトリックス」に定めたスキルを持つ取締役で構成することにより、意思決定力と執行監督能力を備え、さらに、実効性に寄与するオペレーションを行っています。

この取締役会と取締役を、自ら実効性を評価・向上し実効的な監査を行う監査役・監査役会と社外取締役が過半数を占める指名委員会・報酬委員会による実効的な関与が支えています。

そして、取締役会は、より実効性を向上するための課題を認識する目的を持って、毎年取締役会実効性評価を実施し、改善を繰り返すことで、その高い実効性を維持・向上し続けています。

この取締役会実効性向上のフレームワークによって、高い実効性を有する取締役会は、AGPに基づき、未来のステークホルダーからも信頼されるグループを目指す経営を実践しています。

## ■取締役会実効性向上のフレームワーク



なお、取締役会実効性向上の取り組みの詳細については、以下の当社ウェブサイトに掲載しております。

**WEB** コーポレートガバナンス・レポート

[https://www.asahigroup-holdings.com/ir/pdf/annual/2021\\_cg.pdf](https://www.asahigroup-holdings.com/ir/pdf/annual/2021_cg.pdf)

## 7 取締役会・指名委員会・報酬委員会及び監査役会の実効性評価

取締役会は、上記「取締役会実効性向上のフレームワーク」を実効的に機能させ、中長期的な企業価値の向上に資するため、毎年取締役会、指名委員会及び報酬委員会の実効性の分析・評価を行い、その結果の概要を開示しています。

さらに、監査役会設置会社として監査役及び監査役会も、中長期的な企業価値向上に貢献し、その毀損抑止を支えるため、監査役会の実効性の分析・評価を行い、その結果の概要を開示しています。

なお、各実効性評価の結果の概要は、以下の当社ウェブサイトに掲載しております。

**WEB** 実効性評価

<https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/policy.html>

## 8 政策保有株式の縮減方針

当社は、資産・資本効率の向上を踏まえ、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すると認められない株式については保有しません。

また、保有株式について保有目的が適切か、業績貢献度やリスクの観点などから保有に伴う効果が得られたかどうか等を総合的に勘案して、資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、毎年、取締役会で主要なものについてその保有意義等の検証結果を確認しております。

そのなかで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すると認められない株式がある場合は、株主として相手先企業との必要十分な対話を行います。対話の実施によっても、改善が認められない株式については、適時・適切に売却します。

保有株式の議決権の行使については、対象となる議案につき、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するものであるか否か、また、投資先の株主共同の利益に資するものであるかなどを総合的に判断し、適切に行使しています。

当期における保有株式については、取引関係の維持・強化、事業活動の円滑化など、事業戦略上必要であることを確認しており、上記方針に基づき、リスク等の観点から保有の適否を検証し、取締役会において、その検証結果を報告し、その保有の妥当性に問題がないことを確認しております。なお、当期末現在における貸借対照表計上額の合計及び資本合計に対する比率は次のとおりです。

資本合計 (a)	2,062,945百万円
貸借対照表計上額の合計 (b)	92,711百万円
比率 (b÷a)	4.5%



## IV リスクマネジメント

アサヒグループは、不確実な経営環境のなかで持続的成長と中長期的企業価値向上を確実なものとするため、以下のリスクマネジメントの取り組みを通して、リスク総量をコントロールするとともに適切なリスクテイクを促進しております。

### 1 アサヒグループ エンタープライズリスクマネジメント

アサヒグループは、グループ全体を対象に、エンタープライズリスクマネジメント（ERM）を導入しております。この取り組みのなかで、グループ理念「Asahi Group Philosophy（AGP）」の具現化、並びに『中長期経営方針』の戦略遂行及び目標達成を阻害しうる重大リスクを、戦略、オペレーション、財務、コンプライアンスなど全ての領域から特定及び評価し、対応計画を策定、その実行及びモニタリングを継続的に実施することで、効果的かつ効率的にアサヒグループのリスク総量をコントロールします。

アサヒグループ各社は、事業単位ごとにERMを実施し、当社リスクマネジメント委員会に取り組み内容を報告します。同委員会はそれらをモニタリングするとともに、委員自らがグループ全体の重大リスクを特定、評価、対応計画を策定、その実行及びモニタリングを実施します。これらの取り組みは取締役会に報告され、取締役会はこれらをモニタリングすることで、ERMの実効性を確認します。

### 2 アサヒグループ リスクアパタイト

アサヒグループは、ERMを推進するとともに、『中長期経営方針』の目標達成のために、「とるべきリスク」と「回避すべきリスク」を明確化する、「アサヒグループ リスクアパタイト」を制定しております。

「アサヒグループ リスクアパタイト」は、アサヒグループのリスクマネジメントに関する「方針」です。ERMの運用指針及び意思決定の際のリスクテイクの指針となるものであり、リスクに対する基本姿勢を示す「リスクアパタイト ステートメント」と、実務的な活用を想定した、事業遂行に大きく影響する主要なリスク領域に対する姿勢（アパタイト）を示す「領域別リスクアパタイト」で構成されます。グループ戦略、リスク文化とリスク状況、及びステークホルダーの期待をもとに検討し、取締役会にて決定、グループ全体に適用され、実施状況はリスクマネジメント委員会でモニタリング、取締役会へ報告されます。本取り組みを通じて、アサヒグループ全体で適切なリスクテイクを促進してまいります。

#### アサヒグループ リスクアパタイト ステートメント

アサヒグループは、持続的な企業価値向上を実現するため、「Asahi Group Philosophy（AGP）」に基づき、「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」を『中長期経営方針』としています。

その達成に向けて、

- アサヒグループは、国内外での高付加価値ブランドの育成を中心とした持続的成長を実現するとともに、非連続な成長を支えるM&Aやイノベーションの創出について、財務健全性と株主価値のバランスをとり、リスクをコントロールする取り組みを行いつつ、果敢に挑みます。
- アサヒグループは、事業運営において、お客様に最高品質の製品をお届けすること、及びアサヒグループで働く全ての人々に安全な労働環境を提供することを、最重要課題と位置付けています。
- アサヒグループは、自然環境に影響を与えるリスクを低減する取り組みを進めるとともに、社会により多くの環境価値を創出するための取り組みに挑戦します。
- 「アサヒグループ行動規範」、「アサヒグループ人権方針」を遵守することはもちろんのこと、これらの遵守を妨げうるリスクもとりません。

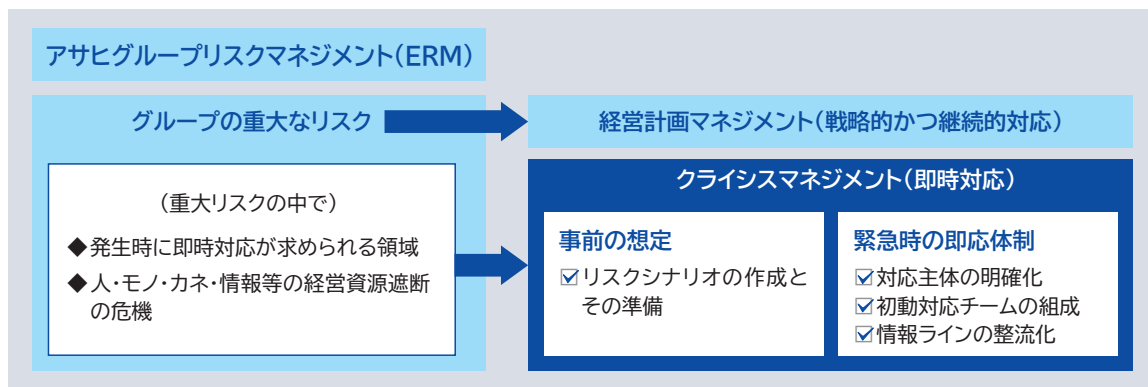
### 3 アサヒグループ クライシスマネジメント

アサヒグループでは、ERMにおけるグループ全体の重大リスクのなかでも、人・モノ・カネ・情報等の経営資源遮断の危機があり「即時対応」する領域を「クライシスマネジメント」の対象としております。

クライシスマネジメントの実効性を上げるため、平時から「事前の想定」を行い、クライシス時に混乱なく速やかに対応できるよう「緊急時の即応体制」を構築しております。事前の想定については、経営資源遮断の危機を想定した「リスクシナリオ」を作成し対応を準備しております。

また、緊急時の即応体制については、クライシス類型に応じた対応主体をあらかじめ明確にし、危機発生時の初動における事実確認と重大性の評価を迅速・的確に実施し対応する体制を構築しております。

#### ■リスクマネジメント体系



## V その他アサヒグループの状況

### 1 資金調達の状況

設備投資資金を含む必要な資金につきましては、金融機関からの借入、コマーシャル・ペーパー及び社債の発行により調達を行いました。

なお、アサヒグループ各社の事業に必要な資金につきましては、主として当社が調達しております。

#### ■発行社債の概要

発 行 社 債	払 込 期 日	社 債 総 額
第17回無担保社債(5年債)	2022年6月1日	50,000 百万円
第18回無担保社債(10年債)	2022年6月1日	10,000

### 2 主要な借入先の状況<2022年12月31日現在>

借 入 先	借 入 額
株式会社三井住友銀行	60,440 百万円
株式会社みずほ銀行	36,000
三井住友信託銀行株式会社	30,000
農 林 中 央 金 庫	30,000
株式会社三菱UFJ銀行	16,312

### 3 設備投資の状況

当期において実施いたしました設備投資の総額は1,314億5千6百万円で、区分別の設備投資額の内訳は次のとおりであります。なお、設備投資の多くは、生産能力の増強や効率化を目的とした工事によるものです。

区 分	設 備 投 資 額
日 本	52,725 百万円
欧 州	52,198
オセアニア	24,195
東南アジア	931
そ の 他	204
全 社 ( 共 通 )	1,200
合 計	131,456

#### 4 主要な拠点及び重要な子会社の状況<2022年12月31日現在>

(1) 当社 本社：東京都墨田区吾妻橋一丁目23番1号

(2) 重要な子会社

会社名	本社所在地	資本金	当社の出資比率	主要な事業内容
アサヒグループジャパン株式会社	東京都墨田区	百万円 50	% 100	日本における酒類・飲料・食品事業等の統括
Asahi Europe and International Ltd	イギリス サリー州	1,196,492 (9,838,916千ユーロ)	100	欧州における酒類事業とグローバル市場における酒類輸出版売事業の統括
Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd	オーストラリア ビクトリア州	1,385,448 (18,926,514千豪ドル)	100	オセアニアにおける酒類・飲料事業の統括

(注) 1. アサヒグループジャパン株式会社は、2022年1月1日付で、当社の国内事業の事業管理等に関する事業を吸収分割により承継しております。

2. 当期末現在における当社の連結子会社は上記を含め208社となり、持分法適用会社は25社となりました。

3. 当期末現在において、特定完全子会社はございません。

#### 5 重要な企業再編等の状況

当社は、2022年1月1日付で吸収分割により、当社の国内事業の事業管理等に関する事業をアサヒグループジャパン株式会社に承継させました。

#### 6 従業員の状況<2022年12月31日現在>

区	分	就業人員数	前期末比増減
日	本	13,211 名	40 名
欧	州	10,430	164
オセアニア	ア	3,901	82
東南アジア	ア	1,924	△220
その他の	他	128	5
全社(共通)		326	△171
合	計	29,920	△100

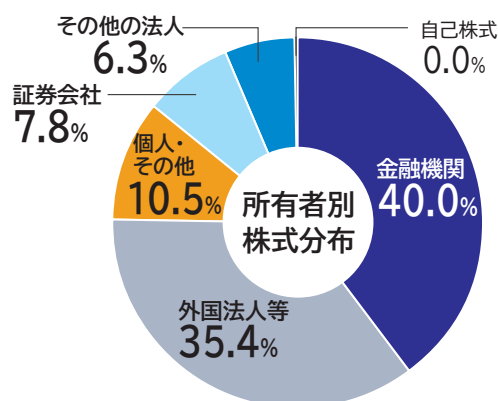
(注) 1. 第98期(2021年度)まで区分を「酒類事業」、「飲料事業」、「食品事業」、「国際事業」としておりましたが、第99期(2022年度)より組織再編等に伴い、「日本」、「欧州」、「オセアニア」、「東南アジア」に変更しましたので、前期末比増減は組み替え後の数値で比較しております。

2. 自販機事業の統合及び一部業務の外部委託に伴う人員最適化により、「東南アジア」の就業人員数が前期末比で大きく減少しております。

3. 2022年1月1日付で、当社国内事業の事業管理等に関する事業をアサヒグループジャパン株式会社に吸収分割により承継させたことに伴い、「全社(共通)」の就業人員数が前期末比で大きく減少しております。

## 7 株式の状況<2022年12月31日現在>

- (1) 発行可能株式総数 972,305,309株（普通株式）  
 (2) 発行済株式の総数 507,003,362株（うち自己株式数186,870株）  
 (3) 株主数 156,051名（前期末比19,106名増）



所有者区分	持株数	株主数
金融機関	2,028,445 <sup>百株</sup>	158 <sup>名</sup>
外国法人等	1,795,879	1,174
個人・その他	529,254	152,559
証券会社	393,775	48
その他の法人	320,811	2,111
自己株式	1,868	1

### (4) 大株主

株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	894,885 <sup>百株</sup>	17.7 <sup>%</sup>
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	317,205	6.3
S M B C 日 興 証 券 株 式 会 社	150,179	3.0
第 一 生 命 保 険 株 式 会 社	112,000	2.2
富 国 生 命 保 険 相 互 会 社	100,000	2.0
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	83,245	1.6
J P モ ル ガ ン 証 券 株 式 会 社	80,470	1.6
株 式 会 社 三 井 住 友 銀 行	80,280	1.6
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	78,018	1.5
三 菱 U F J モ ル ガ ン ・ ス タ ン レ ー 証 券 株 式 会 社	74,935	1.5
合 計	1,971,219	38.9

(注)持株比率は発行済株式の総数から自己株式数を控除して計算しております。

### (5) 当期中に職務執行の対価として当社役員に交付した株式の状況

区 分	株 式 数	交 付 対 象 者 数
取締役（社外取締役を除く）	1,518株	1名

（「7 株式の状況」に関する注記）

自己株式数（186,870株）には、株式報酬制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行が保有する当社株式135,468株は含めておりません。

## 8 会社役員 の 状況

(1) 取締役及び監査役の状況<2022年12月31日現在>

氏 名	地 位	出席回数
	担 当 及 び 重 要 な 兼 職 の 状 況	
小 路 明 善	取締役会長 兼 取締役会議長	取締役会 12回/12回
	株式会社帝国ホテル 社外取締役	
勝 木 敦 志	代表取締役社長 兼 CEO	取締役会 12回/12回
	経営全般 経営戦略、研究開発、コーポレート・コミュニケーション機能	
朴 泰 民	取締役 兼 執行役員 CAO (Chief Alliance Officer)	取締役会 12回/12回
	提携・M&A、グローバルマーケティング機能 事業間連携・シナジー	
谷 村 圭 造	取締役 兼 執行役員 CHRO (Chief Human Resources Officer)	取締役会 12回/12回
	人事・法務・リスク・総務・監査・サステナビリティ機能	
崎 田 薫	取締役 兼 執行役員 CFO (Chief Financial Officer)	取締役会 9回/9回
	財務、調達、IT機能	
クリスティーナ・ アメージャン	社外取締役	取締役会 12回/12回
	立教大学経営学部国際経営学科 特任教授 住友電気工業株式会社 社外取締役 日本電気株式会社 社外取締役 日本特殊陶業株式会社 社外取締役	
佐々江 賢一郎	社外取締役	取締役会 9回/9回
	公益財団法人日本国際問題研究所 理事長 セーレン株式会社 社外取締役 三菱自動車工業株式会社 社外取締役 富士通株式会社 社外取締役	
大 橋 徹 二	社外取締役	取締役会 9回/9回
	株式会社小松製作所 取締役会長 ヤマハ発動機株式会社 社外取締役 株式会社野村総合研究所 社外取締役	
奥 田 好 秀	常勤監査役	取締役会 12回/12回 監査役会 12回/12回
	株式会社アイル 社外取締役	
西 中 直 子	常勤監査役	取締役会 12回/12回 監査役会 12回/12回
早稲田 祐美子	社外監査役	取締役会 12回/12回 監査役会 12回/12回
	東京六本木法律特許事務所 パートナー弁護士 株式会社IHI 社外監査役	
川 上 豊	社外監査役	取締役会 12回/12回 監査役会 12回/12回
	株式会社三菱総合研究所 社外監査役	
大八木 成 男	社外監査役	取締役会 8回/9回 監査役会 7回/8回
	帝人株式会社 相談役 東京電力ホールディングス株式会社 社外取締役	

- (注) 1. 取締役クリスティーナ・アメージャン、佐々江賢一郎及び大橋徹二の3氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
2. 監査役早稲田祐美子、川上豊及び大八木成男の3氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。
3. 当社は、社外取締役であるクリスティーナ・アメージャン、佐々江賢一郎及び大橋徹二の3氏並びに社外監査役である早稲田祐美子、川上豊及び大八木成男の3氏を、東京証券取引所の定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
4. 当社は、公益財団法人日本国際問題研究所との間に取引がありますが、取引額は当社及び対象企業の連結売上収益又は経常収益の1%未満と僅少であるため、当社の経営に影響を与えるような特記すべき取引関係はございません。
5. 社外取締役及び社外監査役のその他の重要な兼職先と当社との間に重要な取引その他の特別な関係はございません。
6. 監査役奥田好秀氏は、当社CFO等を経験しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
7. 監査役川上豊氏は、公認会計士としての長年の経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
8. 2022年3月25日開催の第98回定時株主総会終結の時をもちまして、取締役北川亮一、小坂達朗及び新貝康司の3氏並びに監査役齋藤勝利氏は任期満了により退任いたしました。
9. 2022年3月25日開催の第98回定時株主総会におきまして、崎田薫、佐々江賢一郎及び大橋徹二の3氏が取締役に、大八木成男氏が監査役に新たに選任され、就任いたしました。これにより、4氏の上記取締役会及び監査役会の開催回数が他の役員と異なっております。

## (2) 取締役及び監査役の報酬等の額

区 分	固定報酬		変 動 報 酬						総 額
	基本報酬		年次賞与		中期賞与		株式報酬		
	人員	総 額	人員	総 額	人員	総 額	人員	総 額	
取締役 (うち社外取締役)	11名 (5名)	320百万円 (55百万円)	6名 (-)	234百万円 (-)	6名 (-)	87百万円 (-)	5名 (-)	86百万円 (-)	727百万円 (55百万円)
監査役 (うち社外監査役)	6名 (4名)	123百万円 (46百万円)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	123百万円 (46百万円)

- (注) 1. 上記には、2022年3月25日開催の第98回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役北川亮一、小坂達朗及び新貝康司の3氏並びに監査役齋藤勝利氏を含めております。
2. 取締役の報酬限度額(基本報酬及び賞与)は年額1,500百万円(うち社外取締役100百万円)であります(2019年3月26日開催の第95回定時株主総会決議。決議時の取締役は9名。)。また、これとは別に、2022年3月25日開催の第98回定時株主総会において、信託期間(3年間)中に450百万円を上限とする金銭を抛出し、信託期間中に選任され就任した取締役(社外取締役を除く)に対して株式報酬を支給することが決議されております(決議時の取締役(社外取締役を除く)は5名。)。なお、これにより取締役に付与する当社株式の総数の上限は、支給の対象となる取締役全員で1事業年度当たり37,500株となっております。
3. 年次賞与及び中期賞与の額は、当期において費用計上した額を記載しております。
4. 株式報酬の額は、2022年3月25日開催の第98回定時株主総会において決議した株式報酬制度に基づき費用計上した額を記載しております。
5. 監査役の報酬限度額は年額140百万円(うち社外監査役50百万円)であります(2019年3月26日開催の第95回定時株主総会決議。決議時の監査役は5名。)。

①当期に係る取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由  
取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、報酬委員会が、取締役会が定める取締役の報酬等に関する決定方針に基づき、取締役会が定める基準に従い決定しているため、取締役会の方針に沿うものであると判断しております。

### (3) 社外役員の主な活動状況

区分	氏名	発言状況等
社外取締役	クリスティーナ・アメージャン	<p>取締役会における当社グループの企業価値向上に向けた議論について、積極的に意見を述べ、中長期の経営戦略の推進に貢献しております。例えば、コーポレート・ガバナンスや組織文化の専門家の視点と他社社外役員の経験に基づき、ESGや組織文化、グローバルの観点などから率直でシンプルな問いかけや議事運営の活性化に向けた問題提起を行うなど、取締役会の実質的かつ適切な監督に貢献する発言、活動を行っております。</p> <p>また、報酬委員会委員長として、取締役会の監督機能充実のため、公正で透明な委員会運営を主導し、中期賞与の社会的価値指標の設定、賞与支給案などを取締役会に答申しています。加えて、指名委員会委員としては、取締役会スキルマトリックス、CEOサクセッション・プランの監督等について、具体的な意見・提言を行っております。</p>
	佐々江 賢一郎	<p>取締役会における当社グループの企業価値向上に向けた議論について、積極的に意見を述べ、中長期の経営戦略の推進に貢献しております。例えば、国際政治・経済に関する豊富な知識・経験と他社社外役員の経験に基づき、地政学リスクや国際情勢の観点から、グローバルでの事業執行について本質を捉えた質問と問題提起を行うなど、取締役会の実質的かつ適切な監督に貢献する発言、活動を行っております。</p> <p>また、指名委員会委員長として、取締役会の監督機能充実のため、公正で透明な委員会運営を主導し、取締役会スキルマトリックス、CEOサクセッション・プランの監督、役員人事案などを取締役会に答申しています。加えて、報酬委員会委員としては、中期賞与の社会的価値指標の設定、賞与支給案などの答申について、具体的な意見・提言を行っております。</p>
	大橋 徹二	<p>取締役会における当社グループの企業価値向上に向けた議論について、積極的に意見を述べ、中長期の経営戦略の推進に貢献しております。例えば、グローバル企業の経営者の視点と他社社外役員の経験に基づき、グループガバナンス、グローバルでの事業執行について本質を捉えた質問と問題提起を行うなど、取締役会の実質的かつ適切な監督に貢献する発言、活動を行っております。</p> <p>また、指名委員会委員として、取締役会スキルマトリックス、CEOサクセッション・プランの監督、役員人事案などについて具体的な意見・提言を行っております。加えて、報酬委員会委員として、中期賞与の社会的価値指標の設定、賞与支給案などの答申について、具体的な意見・提言を行っております。</p>
社外監査役	早稲田 祐美子	<p>監査役会において、内部統制システムをはじめとする取締役の職務の執行を監査する活動を行っております。具体的には、常勤監査役、内部監査部門及び会計監査人から報告を受け、国内グループ会社の監査の状況や海外グループ会社の監査委員会等の活動の状況のレビューを行い、さらに、取締役会長兼取締役会議長及び代表取締役社長兼CEOとの面談、法務部門へのヒアリングや意見交換を行うなどの活動を行っております。</p> <p>また、社外監査役として、取締役会において、経験豊富な弁護士としての専門的見地から、積極的な発言を行っております。</p>
	川上 豊	<p>監査役会において、内部統制システムをはじめとする取締役の職務の執行を監査する活動を行っております。具体的には、常勤監査役、内部監査部門及び会計監査人から報告を受け、国内グループ会社の監査の状況や海外グループ会社の監査委員会等の活動の状況のレビューを行い、さらに、取締役会長兼取締役会議長及び代表取締役社長兼CEOとの面談、財務部門への四半期ごとのヒアリングや意見交換を行っております。</p> <p>また、社外監査役として、取締役会において、グローバル企業の会計監査に精通した経験豊富な公認会計士としての専門的見地から、積極的な発言を行っております。</p>
	大八木 成男	<p>監査役会において、内部統制システムをはじめとする取締役の職務の執行を監査する活動を行っております。具体的には、常勤監査役、内部監査部門及び会計監査人から報告を受け、国内グループ会社の監査の状況や海外グループ会社の監査委員会等の活動の状況のレビューを行い、さらに、取締役会長兼取締役会議長及び代表取締役社長兼CEOとの面談などの活動を行っております。</p> <p>また、社外監査役として、取締役会において、グローバルな企業経営経験を活用し、多様な見地から、積極的な発言を行っております。</p>



#### (4) 責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役及び社外監査役との間に、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、2,000万円と法令の定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。

#### (5) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

##### ①被保険者の範囲

当社の取締役、監査役、執行役員、組織長並びに国内及び海外グループ会社の役員

##### ②保険契約の内容の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に定める役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が①の会社の役員としての業務につき行った行為（不作為を含む。）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用等を補償することとしております。なお、保険料は全額当社が負担しております。

## 9 会計監査人の状況

### (1) 会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

### (2) 当期に係る会計監査人の報酬等の額

区 分	監査業務に 基づく報酬	非監査業務に 基づく報酬
当社の当期に係る報酬等の額	257 百万円	5 百万円
子会社の当期に係る報酬等の額	165	—
当社及び子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の 財産上の利益の合計額	423	5

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を区別しておりませんので、上記「監査業務に基づく報酬」にはこれらの合計額を記載しております。
2. 監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、前期の監査実績の評価及び分析、会計監査の職務遂行状況並びに報酬見積りの算出根拠の相当性について必要な検証を行ったうえ、会計監査人の報酬等の額について同意いたしました。
3. 非監査業務とは、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務のことを指します。
4. 上記のほか、当社並びに当社の子会社であるAsahi Holdings (Australia) Pty Ltd、Asahi Europe and International Ltd及びアサヒグループジャパン株式会社等は、当社の会計監査人と同一のネットワークに属するKPMGに対して監査報酬及びセキュリティインフラ強化支援業務等の報酬として総額620百万円を支払っております。

### (3) 継続監査期間

53年間

上記は、有限責任 あずさ監査法人の前身である監査法人朝日会計社が監査法人組織になって以降の期間について記載したものであります。

### (4) 業務を執行した公認会計士の氏名及び継続監査年数

山田 裕 行（継続監査年数4年）

谷 尋 史（継続監査年数2年）

森 田 真佐宏（継続監査年数1年）

会計監査人は、その業務執行社員について、2003年及び2007年の公認会計士法の改正に基づいて適切に交替期限（ローテーション）を設けております。業務執行社員については、連続して7会計期間を超えて監査業務に関与しておりません。筆頭業務執行社員については、連続して5会計期間を超えて監査業務に関与しておりません。

### (5) 監査業務に係る補助者の構成

公認会計士25名 その他36名

（注）上記の構成は、当期に係る監査業務に関与した補助者の総数を記載しております。

### (6) 非監査業務の内容

非監査業務の内容は、社債発行に伴うコンフォートレター作成業務であります。

### (7) 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

監査役会は、会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められるときは、監査役全員の同意に基づき、会計監査人を解任いたします。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会におきまして、会計監査人を解任した旨及び解任の理由を報告いたします。また、監査役会は、会計監査人が職務を適切に遂行することが困難と認められる場合など、必要と判断した場合には、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定いたします。取締役会は、監査役会の当該決定に基づき、会計監査人の解任又は不再任に係る議案を株主総会に提出いたします。

---

（注）本事業報告中の記載金額は、別段の記載のない限り、表示単位未満を切り捨て、また、記載比率は表示桁未満を四捨五入して、それぞれ表示しております。

# 連結計算書類 ≪ 国際会計基準 (IFRS) により作成 ≫

## 連結財政状態計算書

(単位：百万円)

科目	当期 (2022年12月31日現在)	前期 (ご参考) (2021年12月31日現在)
<b>資 産</b>		
<b>流 動 資 産</b>		
現金及び現金同等物	37,438	52,743
営業債権及びその他の債権	415,676	395,974
棚 卸 資 産	234,969	200,828
未収法人所得税等	7,354	2,232
その他の金融資産	10,028	7,119
その他の流動資産	32,062	34,081
小 計	737,529	692,980
売却目的で保有する資産	—	7,196
<b>流動資産合計</b>	<b>737,529</b>	<b>700,176</b>
<b>非 流 動 資 産</b>		
有形固定資産	834,721	818,398
のれん及び無形資産	3,027,929	2,819,634
持分法で会計処理されている投資	6,722	6,640
その他の金融資産	125,780	126,295
繰延税金資産	54,888	34,549
確定給付資産	24,004	23,981
その他の非流動資産	18,767	18,071
<b>非流動資産合計</b>	<b>4,092,815</b>	<b>3,847,572</b>
<b>資 産 合 計</b>	<b>4,830,344</b>	<b>4,547,748</b>

科目	当期 (2022年12月31日現在)	前期 (ご参考) (2021年12月31日現在)
<b>負 債 及 び 資 本</b>		
<b>負 債</b>		
<b>流 動 負 債</b>		
営業債務及びその他の債務	591,869	531,573
社債及び借入金	367,267	423,652
未払法人所得税等	30,906	36,841
引 当 金	14,103	13,253
その他の金融負債	135,983	111,585
その他の流動負債	125,816	125,985
<b>流動負債合計</b>	<b>1,265,946</b>	<b>1,242,891</b>
<b>非 流 動 負 債</b>		
社債及び借入金	1,130,042	1,172,551
確定給付負債	20,349	24,053
繰延税金負債	213,494	203,579
その他の金融負債	131,792	139,194
その他の非流動負債	5,774	6,330
<b>非流動負債合計</b>	<b>1,501,452</b>	<b>1,545,709</b>
<b>負 債 合 計</b>	<b>2,767,399</b>	<b>2,788,600</b>
<b>資 本</b>		
資 本 金	220,044	220,044
資 本 剰 余 金	161,793	161,731
利 益 剰 余 金	1,165,542	1,064,644
自 己 株 式	△1,178	△923
その他の資本の構成要素	514,532	311,607
親会社の所有者に帰属する持分合計	2,060,734	1,757,104
非 支 配 持 分	2,210	2,043
<b>資 本 合 計</b>	<b>2,062,945</b>	<b>1,759,148</b>
<b>負 債 及 び 資 本 合 計</b>	<b>4,830,344</b>	<b>4,547,748</b>

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	当 期 (2022年1月1日から 2022年12月31日まで)	前 期 (ご参考) (2021年1月1日から 2021年12月31日まで)
売 上 収 益	2,511,108	2,236,076
売 上 原 価	△1,589,272	△1,383,195
売 上 総 利 益	921,835	852,881
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費	△678,018	△634,940
そ の 他 の 営 業 収 益	16,850	46,055
そ の 他 の 営 業 費 用	△43,619	△52,096
営 業 利 益	217,048	211,900
金 融 収 益	5,498	5,754
金 融 費 用	△17,221	△18,516
持 分 法 に よ る 投 資 損 益	667	687
税 引 前 利 益	205,992	199,826
法 人 所 得 税 費 用	△54,275	△46,003
当 期 利 益	151,717	153,823
当 期 利 益 の 帰 属 :		
親 会 社 の 所 有 者	151,555	153,500
非 支 配 持 分	162	322
合 計	151,717	153,823

## (ご参考) 連結キャッシュ・フロー計算書 <要約>

(単位：百万円)

科 目	当 期 (2022年1月1日から 2022年12月31日まで)	前 期 (2021年1月1日から 2021年12月31日まで)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税 引 前 利 益	205,992	199,826
減 価 償 却 費 及 び 償 却 費	140,419	134,815
営 業 債 権 の 増 減 額 (△は増加)	△826	△11,812
棚 卸 資 産 の 増 減 額 (△は増加)	△27,957	△14,566
営 業 債 務 の 増 減 額 (△は減少)	25,737	9,598
未 払 酒 税 の 増 減 額 (△は減少)	△4,062	9,106
確 定 給 付 資 産 負 債 の 増 減 額 (△は減少)	1,441	2,084
そ の 他	21,303	67,483
小 計	362,049	396,535
利 息 及 び 配 当 金 の 受 取 額	3,344	3,116
利 息 の 支 払 額	△10,839	△11,224
法 人 所 得 税 の 支 払 額	△88,562	△50,615
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>265,991</b>	<b>337,812</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
固 定 資 産 の 取 得 に よ る 支 出	△99,846	△92,635
固 定 資 産 の 売 却 に よ る 収 入	25,978	65,061
投 資 有 価 証 券 の 取 得 に よ る 支 出	△552	△464
投 資 有 価 証 券 の 売 却 に よ る 収 入	8,483	30,159
持 分 法 で 会 計 処 理 さ れ て い る 投 資 の 売 却 に よ る 収 入	676	—
連 結 の 範 囲 の 変 更 を 伴 う 子 会 社 株 式 等 の 取 得 に よ る 支 出	△2,661	△14,762
連 結 の 範 囲 の 変 更 を 伴 う 子 会 社 株 式 等 の 売 却 に よ る 収 入	—	396
条 件 付 対 価 の 決 済 に よ る 支 出	△2,357	—
そ の 他	1,091	△2,103
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△69,186</b>	<b>△14,348</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
金 融 債 務 の 増 減 額 (△は減少)	△163,296	△264,958
自 己 株 式 の 取 得 に よ る 支 出	△263	△26
配 当 金 の 支 払	△55,738	△54,220
そ の 他	△258	△1,119
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△219,556</b>	<b>△320,325</b>
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>7,447</b>	<b>1,144</b>
<b>現金及び現金同等物の増減額(△は減少)</b>	<b>△15,304</b>	<b>4,283</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>52,743</b>	<b>48,460</b>
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>37,438</b>	<b>52,743</b>

# 計算書類《日本基準により作成》

## 貸借対照表

(単位：百万円)

科目	当期 (2022年12月31日現在)	前期(ご参考) (2021年12月31日現在)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	5,524	20,485
短期貸付金	134,454	213,643
前払費用	550	1,334
未収入金	22,639	38,217
未収還付法人税等	0	456
その他	127	149
貸倒引当金	-	△3,757
<b>流動資産合計</b>	<b>163,297</b>	<b>270,528</b>
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物	15,269	17,068
構築物	357	388
機械及び装置	4	8
車両運搬具	0	0
工具器具備品	493	956
土地	15,037	15,037
リース資産	28	1,661
建設仮勘定	0	5
<b>有形固定資産合計</b>	<b>31,191</b>	<b>35,125</b>
<b>無形固定資産</b>		
施設利用権	27	39
商標権	6,045	7,013
ソフトウェア	1,116	13,269
リース資産	-	60
その他	3	4
<b>無形固定資産合計</b>	<b>7,191</b>	<b>20,386</b>
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	6,656	12,455
関係会社株式	2,689,543	2,674,981
関係会社出資金	4,519	4,519
繰延税金資産	33,166	25,141
その他	518	2,682
貸倒引当金	△167	△169
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>2,734,237</b>	<b>2,719,611</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>2,772,620</b>	<b>2,775,124</b>
<b>資産合計</b>	<b>2,935,917</b>	<b>3,045,652</b>

科目	当期 (2022年12月31日現在)	前期(ご参考) (2021年12月31日現在)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
短期借入金	154,088	172,270
コマーシャル・ペーパー	110,000	105,000
1年内償還予定の社債	100,000	140,020
リース債務	10	608
未払金	3,500	2,199
未払費用	6,054	9,605
預り金	132,011	206,198
賞与引当金	223	455
役員賞与引当金	288	418
その他	6,479	1,096
<b>流動負債合計</b>	<b>512,656</b>	<b>637,872</b>
<b>固定負債</b>		
社債	1,022,714	1,029,832
長期借入金	103,400	145,820
リース債務	20	1,281
その他	1,090	1,097
<b>固定負債合計</b>	<b>1,127,225</b>	<b>1,178,031</b>
<b>負債合計</b>	<b>1,639,882</b>	<b>1,815,904</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	220,216	220,216
資本剰余金	194,511	194,511
資本準備金	87,977	87,977
その他資本剰余金	106,533	106,533
<b>利益剰余金</b>	<b>913,748</b>	<b>822,728</b>
その他利益剰余金	913,748	822,728
別途積立金	195,000	195,000
繰越利益剰余金	718,748	627,728
<b>自己株式</b>	<b>△1,178</b>	<b>△923</b>
<b>株主資本合計</b>	<b>1,327,297</b>	<b>1,236,533</b>
<b>評価・換算差額等</b>		
その他有価証券評価差額金	2,094	1,882
繰延ヘッジ損益	△33,356	△8,667
<b>評価・換算差額等合計</b>	<b>△31,262</b>	<b>△6,785</b>
<b>純資産合計</b>	<b>1,296,035</b>	<b>1,229,747</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>2,935,917</b>	<b>3,045,652</b>

# 損益計算書

(単位：百万円)

科 目	当 期 (2022年1月1日から 2022年12月31日まで)	前 期 (ご参考) (2021年1月1日から 2021年12月31日まで)
営 業 収 益	172,189	210,060
グ ル ー プ 運 営 収 入 等	30,326	39,083
不 動 産 賃 貸 収 入	1,829	1,711
関 係 会 社 受 取 配 当 金	140,033	169,264
営 業 費 用	22,225	37,461
営 業 利 益	149,963	172,598
営 業 外 収 益	5,697	2,738
受 取 利 息 及 び 配 当 金	583	1,287
為 替 差 益	1,150	107
貸 倒 引 当 金 戻 入 額	3,757	954
そ の 他	205	389
営 業 外 費 用	7,189	9,445
支 払 利 息	6,683	7,414
社 債 発 行 費	268	1,178
貸 倒 引 当 金 繰 入 額	-	558
そ の 他	237	294
経 常 利 益	148,471	165,891
特 別 利 益	75	1,959
投 資 有 価 証 券 売 却 益	11	1,959
そ の 他 の 特 別 利 益	63	-
特 別 損 失	1,291	8,151
固 定 資 産 除 売 却 損	147	153
投 資 有 価 証 券 売 却 損	1,030	3,932
関 係 会 社 株 式 評 価 損	-	874
関 係 会 社 債 権 放 棄 損	-	1,121
事 業 構 造 改 善 費 用	113	1,944
そ の 他	-	125
税 引 前 当 期 純 利 益	147,254	159,700
法 人 税、住 民 税 及 び 事 業 税	42	△4,358
法 人 税 等 調 整 額	442	△9,515
当 期 純 利 益	146,769	173,574

## 連結計算書類に係る会計監査報告

### 独立監査人の監査報告書

2023年2月8日

アサヒグループホールディングス株式会社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人 東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 山田 裕行  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 谷 尋史  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 森田 真佐宏  
業務執行社員

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、アサヒグループホールディングス株式会社の2022年1月1日から2022年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、アサヒグループホールディングス株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作



成ることが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

### 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

### 利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

# 計算書類に係る会計監査報告

## 独立監査人の監査報告書

2023年2月8日

アサヒグループホールディングス株式会社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人 東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 山田 裕行  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 谷 尋史  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 森田 真佐宏  
業務執行社員

### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、アサヒグループホールディングス株式会社の2022年1月1日から2022年12月31日までの第99期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

### 計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会

計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

## 監査役会の監査報告

### 監 査 報 告 書

当監査役会は、2022年1月1日から2022年12月31日までの第99期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議のうえ、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

#### 1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、電話回線又はインターネット等を経由した手段も活用しながら、取締役、内部監査を担当する組織その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所等において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、事業報告に記載されている「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）」（会社法第362条第4項第6号並びに会社法施行規則第100条第1項及び第3項）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。事業報告に記載されている「当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針」（会社法施行規則第118条第3号）については、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書について検討いたしました。
- (3) さらに、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。なお、監査上の特別な検討を必要とするリスクについては、会計監査人と資金生成単位グループごとに収益力、資金効率等からみて減損のおそれがあるものなどを中心に協議を行うとともに、その監査の実施状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。以上の方法に基づき、当該事業年度に係る計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

## 2. 監査の結果

### (1) 事業報告等の監査結果

- 一 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- 二 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令もしくは定款に違反する重大な事実はありません。
- 三 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項はありません。
- 四 事業報告に記載されている当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針については、指摘すべき事項はありません。事業報告に記載されている当該基本方針を実現するための各取組みについては、当該基本方針に沿ったものであり、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと認めます。

### (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

### (3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2023年2月9日

アサヒグループホールディングス株式会社 監査役会

常勤監査役 奥 田 好 秀 ⑩

常勤監査役 西 中 直 子 ⑩

社外監査役 早稲田 祐美子 ⑩

社外監査役 川 上 豊 ⑩

社外監査役 大八木 成 男 ⑩

以 上

## アサヒグループ ウェブサイトのご紹介

アサヒグループホールディングス

検索

株主の皆様への情報提供の場として、当社ウェブサイトにおいてさまざまな情報を発信しております。ぜひご覧ください。

### ■企業情報

CEOメッセージ、グループ理念、サステナビリティへの取り組み、会社概要、事業内容等を掲載しております。

<https://www.asahigroup-holdings.com/company/>



### ■IR・投資家情報

IRニュース、有価証券報告書、統合報告書、TCFDレポート、コーポレートガバナンス・レポート等を掲載しております。

<https://www.asahigroup-holdings.com/ir/>



## 表紙掲載商品(グローバル5ブランド)のご紹介



アサヒスーパードライ  
- Asahi Super Dry -



これまでにない「辛口」という新たな価値を提案する商品として、多くの国と地域で販売されており、2022年に、1987年の発売以来初めてフルリニューアルしました。



ペローニ・ナストロ・アズーロ  
- Peroni Nastro Azzurro -



厳選された原料を使用し、繊細な香りとすっきりとした後味が特長。副原料のコーンはイタリア産を使用しています。イタリアンスタイルを体現するプレミアムビールとして、高い評価と認知を得ています。



コゼル  
- Kozel -



優れた品質と1874年までさかのぼる長い歴史、そしてそのユニークなヤギのラベルが特長です。チェコでも非常に人気が高く、世界中で愛されているチェコビールブランドです。



ピルスナーウルケル  
- Pilsner Urquell -



1842年にチェコのピルゼンで誕生し、広く世界で浸透しているピルスナータイプの元祖として知られるビールです。苦味、甘味、香りが絶妙なバランスで調和された味わいです。



グロールシュ  
- Grolsch -



1615年にオランダで誕生した、世界最古のビールブランドの1つ。2種のホップを2回に分けて投入する製法や個性的なスイングトップボトルが特長です。

