

Asahi

第100回 定時株主総会 招集ご通知



開催日時

2024年3月26日(火曜日)
午後1時(受付開始 正午)

場所

ホテルニューオータニ
ザ・メイン宴会場階 鶴の間
東京都千代田区紀尾井町4番1号

郵送及びインターネット等による
議決権行使期限

2024年3月25日(月曜日)
午後5時30分まで

目次

招集ご通知	1
株主総会参考書類	8
第1号議案 剰余金処分の件	8
第2号議案 取締役11名選任の件	9
第3号議案 監査役1名選任の件	23
第4号議案 取締役の報酬等の額改定の件	26
第5号議案 監査役の報酬等の額改定の件	27
業績ハイライト	28
事業報告	29
連結計算書類	77
監査報告	81



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/723320509>

- ライブ配信の詳細は、4ページをご確認ください。
- 議決権の事前行使の詳細は、2～3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。

このたびの令和6年能登半島地震で亡くなられた方々に謹んでお悔やみ申し上げますとともに、被災された方々に心よりお見舞い申し上げます。また、被災地の一日も早い復興をお祈り申し上げます。

当社第100回定時株主総会招集ご通知をお届けいたします。

株主の皆様におかれましては、ご出席いただきますよう、お願い申し上げます。

また、株主総会会場でご出席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。

2024年3月4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



第100回 定時株主総会招集ご通知

1 開催日時	2024年3月26日(火曜日) 午後1時 (受付開始 正午)
2 場所	ホテルニューオータニ ザ・メイン宴会場階 鶴の間 東京都千代田区紀尾井町4番1号
3 目的事項	報告事項 第100期(2023年1月1日から2023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 決議事項 第1号議案 剰余金処分の件 第2号議案 取締役11名選任の件 第3号議案 監査役1名選任の件 第4号議案 取締役の報酬等の額改定の件 第5号議案 監査役の報酬等の額改定の件
4 ライブ配信	URL https://web.lumiagm.com/723320509 ※ 詳細は、4ページをご参照ください。



議決権行使に関するご案内

株主総会会場でご出席されない株主様におかれましては、以下をご参照のうえ、いずれかの方法にて議決権を事前にご行使いただきますよう、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

2024年3月25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

2024年3月25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。
- ※ 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、第3号議案、第4号議案及び第5号議案

第2号議案

賛成の場合
「賛」の欄に○印

反対の場合
「否」の欄に○印

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。



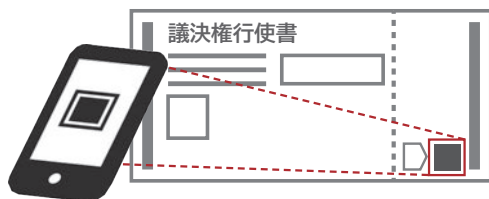
インターネット等※による議決権行使のご案内

議決権行使期限 **2024年3月25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。

■スマートフォン等による議決権行使

- (1) 議決権行使書に記載のQRコードを読み取ります。



- (2) 「株主総会ポータル」トップ画面から、「議決権行使へ」ボタンをタップします。



- (3) 「スマート行使®」トップ画面が表示されたら、以降、画面の案内に従って賛否をご入力ください。



注意

一度議決権を行使した後で行使内容を変更される場合、議決権行使書に記載の「議決権行使コード」「パスワード」をご入力いただく必要があります。

■PC等による議決権行使の方法

- (1) 以下URLを使い、「株主総会ポータル」にアクセスし、議決権行使書に記載のログインID・パスワードをご入力のうえ、ログインしてください。

「株主総会ポータル」URL

<https://www.soukai-portal.net>



- (2) 「議決権行使へ」をクリックし、画面の案内に従って賛否をご入力ください。



※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きませんので、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。

※議決権行使ウェブサイトも引き続きご利用いただけます。

<https://www.web54.net>

※ 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ご不明な場合は、以下にお問い合わせください。

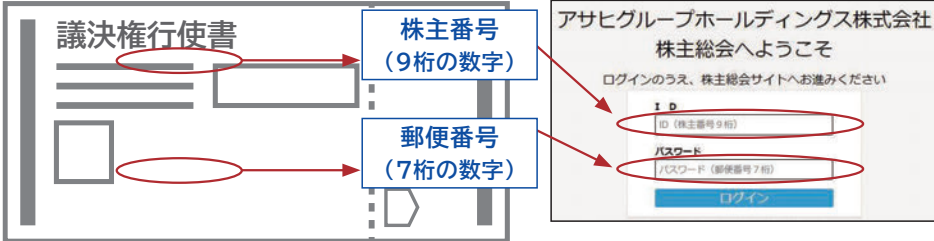
三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル

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)

(注) QRコードは、株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

ライブ配信に関するご案内

本総会の模様を、株主の皆様へ限定し、以下のとおりライブ配信いたします。

配信日時	2024年3月26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	<p>(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。</p> <p>URL https://web.lumiagm.com/723320509</p> <p>※ミーティングIDは、「723-320-509」となります。</p> <p>(2) ID及びパスワードを入力する画面が表示されますので、議決権行使書に記載のID及びパスワードをご入力ください。</p> <p>ID 株主番号(9桁の数字)</p> <p>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)</p> <p>■【ご参考】ID・パスワード入力画面における入力イメージ</p>  <p>(3) 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。</p>
ご注意事項	<ul style="list-style-type: none">●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(ご意見・ご質問)」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	<p>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。</p> <p>公開開始日時：2024年3月27日(水曜日) 正午(予定)</p> <p>WEB https://www.asahigroup-holdings.com/ir/shareholders_guide/shareholders_meeting.html</p>

当社のライブ配信のID及びパスワードに関してご不明な点がある場合は、以下にお問い合わせください。

三井住友信託銀行 バーチャル株主総会サポート専用ダイヤル

電話番号(フリーダイヤル)： **0120-782-041**(受付時間 土日休日を除く午前9時～午後5時)

インターネットによる株主総会関係書類の提供につきまして

法令及び当社定款第15条の定めに基づき、株主総会関係書類のうち、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、インターネットによる提供措置（電子提供措置）をとっております。

つきましては、電子提供措置事項を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、**以下URL又はQRコードを使い、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



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7ページに記載の株主総会資料掲載ウェブサイト及び東京証券取引所ウェブサイトにてその旨、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。

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）

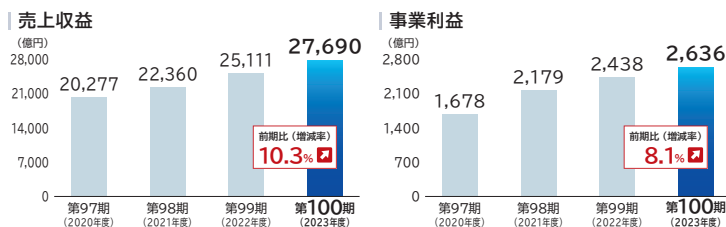
「連結業績の概況」、「売上収益の概況」、「中長期経営方針のガイドラインの進捗」等について、掲載しております。

WEB https://www.asahigroup-holdings.com/ir/shareholders_guide/pdf/2024_shoushu.pdf#page=28



<掲載内容イメージ>

■ 連結業績の概況



■ 売上収益の概況

区分	第99期 2022年度	第100期(当期) 2023年度	増減額	増減率
日本	1,301,731	1,362,850	61,118	4.7%
欧州	573,875	688,725	114,849	20.0%
オセアニア	583,167	652,154	68,987	11.8%
東南アジア	51,680	57,806	6,126	11.9%
その他 ^{※1}	8,764	21,542	12,778	145.8%
調整額 ^{※2}	△8,110	△13,988	△5,878	-
合計	2,511,108	2,769,091	257,982	10.3%

V その他アサヒグループの状況

「資金調達の状況」、「主要な借入先の状況」、「設備投資の状況」、「主要な拠点及び重要な子会社の状況」等について、掲載しております。

WEB https://www.asahigroup-holdings.com/ir/shareholders_guide/pdf/2024_shoushu.pdf#page=67



連結計算書類、監査報告

「連結計算書類」、「監査報告」について、掲載しております。

WEB https://www.asahigroup-holdings.com/ir/shareholders_guide/pdf/2024_shoushu.pdf#page=76



<掲載内容イメージ>

■ 連結計算書類

連結財政状態計算書

科目	当期 (2023年12月31日現在)		前期 (2022年12月31日現在)	
	金額	金額	金額	金額
(単位: 百万円)				
資 産				
流 動 資 産				
現金及び現金同等物	59,945		37,438	
営業債権及びその他の債権	465,633		415,676	
棚 卸 資 産	267,317		234,969	
未収法人所得税等	2,930		7,354	
その他の金融資産	10,469		10,028	
その他の流動資産	40,655		32,062	
流動資産合計	846,953		737,529	
非 流 動 資 産				
有形固定資産	989,870		924,721	
無形固定資産	1,265,946		1,265,946	
流動負債	1,396,950		1,265,946	
非流動負債	1,020,950		1,130,042	
負債及び資本	2,417,900		2,395,988	
流動負債	1,396,950		1,265,946	
非流動負債	1,020,950		1,130,042	
資本及び剰余金	1,020,950		1,130,042	
確定給付負債	17,242		20,349	
繰延税金負債	233,190		213,494	
その他の金融負債	143,156		131,792	

連結損益計算書

科目	当期 (2023年12月31日まで)		前期 (2022年12月31日まで)	
	金額	金額	金額	金額
(単位: 百万円)				
売 上 収 益	2,769,091		2,511,108	
売 上 原 価	△1,770,157		△1,589,272	
売 上 総 利 益	998,933		921,835	
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費	△735,252		△678,018	
そ の 他 の 営 業 収 益	8,300		16,850	
そ の 他 の 営 業 費 用	△26,981		△43,619	
営 業 利 益	244,999		217,048	
金 融 収 益	14,118		5,498	
金 融 費 用	△18,121		△17,221	
特 分 法 に よ る 投 資 損 益	875		667	

※ 電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令及び当社定款第15条の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には掲載しておりません。従って、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面は、監査報告を作成するに際し、監査役及び会計監査人が監査をした対象書類の一部であります。

- ① 事業報告の「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」及び「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」
 - ② 連結計算書類の「連結持分変動計算書」及び「連結注記表」
 - ③ 「計算書類」及び「個別注記表」
 - ④ 「計算書類に係る会計監査報告」
- (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

※電子提供措置事項は、株主総会資料掲載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URLを使い、株主総会資料掲載ウェブサイトへアクセスのうえ、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」へアクセスのうえ、銘柄名(アサヒグループホールディングス)又はコード(2502)を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類/PR情報」を選択のうえ、「株主総会招集通知/株主総会資料」の情報をご参照ください。

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

株主総会参考書類

—— 議案及び参考事項 ——

| 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[※]35%程度を目処とした安定的な増配を実施することとしており、2025年までに配当性向40%を目指す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、2023年8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65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56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8円増配の121円となり、配当性向は37.0%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。

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

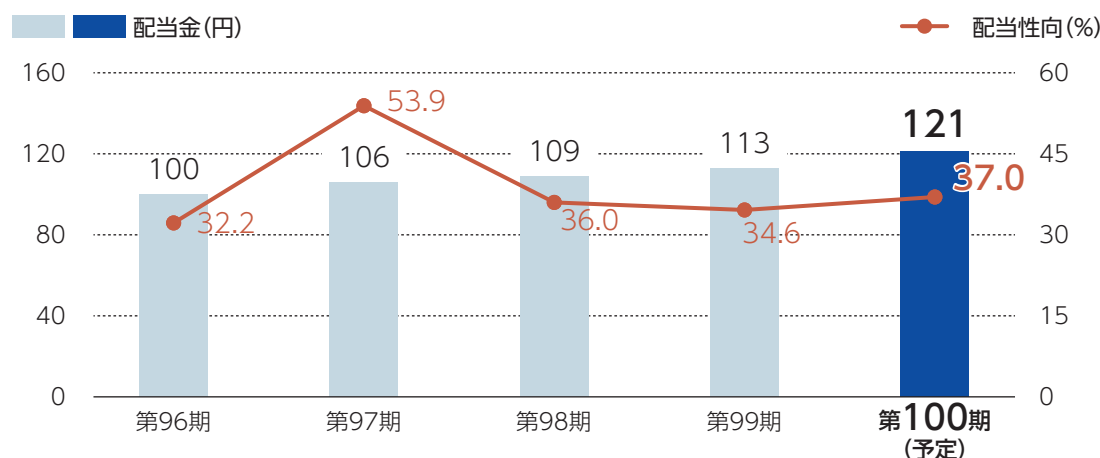
当社普通株式1株当たり金65円

総額32,942,764,660円

3 剰余金の配当が効力を生じる日

2024年3月27日

■ 1株当たり年間配当金・配当性向の推移



第2号議案 | 取締役11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。
つきましては、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための「意思決定機能」と「執行監督機能」の強化を図るため、取締役を3名増員することとし、取締役11名の選任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当社取締役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相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、「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11ページに記載のとおりであります。

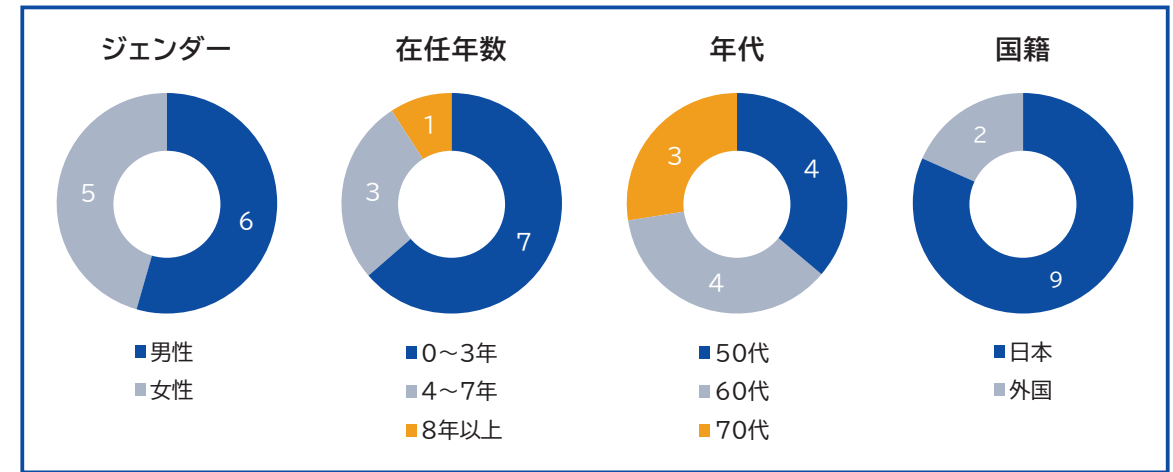
候補者番号	氏名	地位	在任年数
1	 再任 小 路 明 善	取締役会長 兼 取締役会議長	17年
2	 再任 勝 木 敦 志	代表取締役社長 兼 CEO	7年
3	 再任 谷 村 圭 造	取締役 EVP 兼 CHRO	5年
4	 再任 崎 田 薫	取締役 EVP 兼 CFO	2年
5	 再任 社外 独立 クリスティーナ・アメージャン	社外取締役（独立役員）	5年
6	 再任 社外 独立 佐々江 賢一郎	社外取締役（独立役員）	2年
7	 再任 社外 独立 大 橋 徹 二	社外取締役（独立役員）	2年
8	 再任 社外 独立 松 永 真 理	社外取締役（独立役員）	1年
9	 新任 西 中 直 子	—	—
10	 新任 社外 独立 佐 藤 千 佳	—	—
11	 新任 社外 独立 メラニー・ブロック	—	—

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。

2. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はございません。

■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	
○		○	○	○	○		○	
○	○	○	○	○	○			
	○	○				○	○	
○	○		○		○			
		○	○	○			○	
○	○		○	○				
		○	○	○				
○		○		○		○		
	○		○	○			○	
	○			○		○	○	

(注) 3. 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及び新任の西中直子氏については、すでに当該契約の被保険者であり、各氏の選任が承認された場合、引き続き被保険者となります。また、新任の佐藤千佳及びメラニー・ブロックの両氏については、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あります。

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

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72歳)

所有する当社の株式の数 17,000株

取締役在任年数 17年

取締役会出席回数(2023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。2021年から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64歳)

所有する当社の株式の数 2,798株

取締役在任年数 7年

取締役会出席回数(2023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、日本・欧州・オセアニア・東南アジアの地域統括会社ごとに事業競争力を高めつつ、地域間でシナジーを創出する体制を構築してきました。

また、同氏は、海外地域統括会社社長、当社取締役兼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・サプライチェーン機能

■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58歳)

所有する当社の株式の数 5,123株

取締役在任年数 5年

取締役会出席回数(2023年度) 12回/12回

取締役候補者とした理由

谷村圭造氏は、2019年に当社取締役就任以来、管理・ガバナンス領域を担当し、当社グループ経営陣のサクセッション・プランの仕組みや人事・報酬のグローバルポリシー体系の構築を推進するとともに、取締役会の実効性向上に向けたガバナンスの運営基盤の強化を推進してまいりました。また、サステナビリティと経営の統合を進め、CO₂削減などの環境対応に取り組み、ESGに関する外部評価を大きく向上させるなど、多くの実績につなげたほか、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、各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としていたしました。

■地位 取締役 EVP※1 兼 CHRO※2

■担当 人事・総務・法務・リスク・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
			2023年 3月	当社取締役EVP兼CHRO (現在に至る)

※1 EVP: Executive Vice Presidentの略

※2 CHRO: Chief Human Resources Officerの略



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58歳)
所有する当社の株式の数 339株
取締役在任年数 2年
取締役会出席回数(2023年度) 12回/12回

取締役候補者とした理由

崎田薫氏は、2022年に当社取締役に就任以来、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、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したほか、グループ全体の調達機能の高度化を目的に、シンガポールにAsahi Global Procurement社を設立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、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、海外での豊富な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といたしました。

■地位 取締役 EVP※1 兼 CFO※2

■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
2023年 3月 当社取締役EVP兼CFO
(現在に至る)

※1 EVP: Executive Vice Presidentの略

※2 CFO: Chief Financial Officerの略



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65歳)

所有する当社の株式の数 一株

取締役在任年数 5年

取締役会出席回数(2023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・文化における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・提言を行ったほか、サステナビリティ委員会委員として、サステナビリティガバナンス体制の強化、サステナビリティと経営の統合の更なる推進などについて意見・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

■重要な兼職の状況

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

■独立性について

クリスティーナ・アメージャン氏は、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

再任

社外取締役

独立役員

生年月日 1951年9月25日(満72歳)

所有する当社の株式の数 一株

取締役在任年数 2年

取締役会出席回数(2023年度) 12回/12回

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したしました。

■地位 社外取締役

■略歴	1974年 4月 外務省入省	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
	2002年 3月 経済局長	2020年12月 同法人理事長 (現在に至る)
	2005年 1月 アジア大洋州局長	2022年 3月 当社社外取締役 (現在に至る)
	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劄特命全権大使	

■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

■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、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

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70歳)

所有する当社の株式の数 一株

取締役在任年数 2年

取締役会出席回数(2023年度) 12回/12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	2012年 4月 同社取締役兼専務執行役員
	2004年 1月 コマツアメリカ株式会社社長兼COO	2013年 4月 同社代表取締役社長兼CEO
	2007年 4月 株式会社小松製作所執行役員	2019年 4月 同社代表取締役会長
	2008年 4月 同社常務執行役員	2022年 3月 当社社外取締役 (現在に至る)
	2009年 6月 同社取締役兼常務執行役員	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

■独立性について

大橋徹二氏は、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

8

まつ なが ま り
松 永 真 理

再 任

社外取締役

独立役員

生年月日 1954年11月13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(2023年度) 9回/9回

社外取締役候補者とした理由

松永真理氏は、2023年に当社社外取締役に就任以来、新たなサービスの開発・ビジネスモデルの構築に携わった経験と他社社外役員の経験に基づき、当社の持続的な成長に向けた、新たなビジネスモデルや新規事業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、サステナビリティ委員会委員として、サステナビリティガバナンス体制の強化、サステナビリティと経営の統合の更なる推進などについて意見・提言を行っております。

同氏の現代社会の文化や生活に関する豊富な経験と幅広い見識に裏付けられたサステナビリティ、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、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 (現在に至る)
	1988年 7月	同社「とらばーゆ」編集長	2023年 3月	当社社外取締役 (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

■独立性について

松永真理氏は、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、松永真理氏との間に、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) 松永真理氏は、2023年3月28日開催の第99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

9

にし なか なお こ
西 中 直 子

新任

生年月日 1965年8月11日(満58歳)

所有する当社の株式の数 1,301株

取締役会出席回数(2023年度) 12回/12回

取締役候補者とした理由

西中直子氏は、当社及び当社グループ会社において、品質保証部門の責任者を務めたことをはじめ、品質保証・醸造技術・ビール開発領域の業務に従事した経験を通じ、サプライチェーン・品質保証に関して豊富な経験・能力を有しております。また、同氏は、2020年に当社常勤監査役に就任以来、当社及び国内・海外グループ会社の活動状況を、取締役会その他重要な会議への出席などを通じて監査することで、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しております。

当社グループでの生産・品質に関する豊富な経験並びに当社常勤監査役としてのコンプライアンス、リスクマネジメント及び監査に関する豊富な経験など、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、サステナビリティ、シニアリーダーシップ、当社グループでの豊富な経験に裏打ちされたガバナンスの見識・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必要な人材と判断し、新たに取締役候補者といたしました。

■略歴	1988年 4月	当社入社	2018年 3月	当社執行役員品質保証部門 ゼネラルマネジャー兼 アサヒプロマネジメント株式会社 品質保証部長
	2016年 4月	当社理事兼アサヒグループ食品 株式会社品質保証部長		
	2017年 4月	当社理事品質保証部門 ゼネラルマネジャー兼 アサヒプロマネジメント株式会社 品質保証部長	2020年 3月	当社常勤監査役 (現在に至る)

(注) 1. 西中直子氏の取締役会出席回数は、当社常勤監査役としての出席回数であります。

2. 西中直子氏は、本定時株主総会終結の時をもって、当社常勤監査役を任期満了により退任する予定であります。



候補者番号

10

さとう ちか
佐藤 千佳生年月日 1962年1月23日(満62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

佐藤千佳氏は、長年にわたるグローバル企業の人事部門や海外駐在を経験し、グローバルでの組織・リーダーシップ開発、採用、DE&I推進などの豊富な経験に基づくシニアリーダーシップ、非連続成長、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、グローバル企業での人事領域の豊富な経験と幅広い見識から指摘や提言を積極的に行うとともに、当社グループの人的資本高度化に向けて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いたしました。

■略歴	1982年 4月	住友電気工業株式会社入社	2019年 4月	同社シニア・エグゼクティブ人材組織開発部長
	1996年 7月	GE株式会社(現日本GE株式会社)入社	2022年 4月	同社人事総務部門コーポレート・エグゼクティブI&D推進リーダー
	2011年 9月	日本マイクロソフト株式会社 執行役人事本部長	2023年 4月	同社ピープル&カルチャー部門 Chief Diversity Officer (現在に至る)
	2016年 9月	ノキアソリューションズ& ネットワークス合同会社 日本・ノースアジア人事統括		
	2018年 4月	日本電気株式会社執行役員 カルチャー変革統括部長		

■重要な兼職の状況

日本電気株式会社 ピープル&カルチャー部門Chief Diversity Officer

■独立性について

当社グループは佐藤千佳氏の兼職先である日本電気株式会社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

佐藤千佳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限度額とのいずれか高い額となります。

(注) 佐藤千佳氏は、2024年3月31日をもって、日本電気株式会社ピープル&カルチャー部門Chief Diversity Officerを退任する予定であります。



候補者番号

11

メラニー・ブロック

生年月日 1964年4月10日(満59歳)

所有する当社の株式の数 -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

メラニー・ブロック氏は、日豪の財界を繋ぐ団体の要職を歴任しネットワークを形成するなどのグローバルでの豊富な経験と他社社外役員の経験に基づくグローバル、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、グローバルでのコンサルティング活動で培ったマーケティング、ダイバーシティ推進活動等に携わった経験からシニアリーダーシップスキルを高いレベルで有し、グローバルな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、ダイバーシティに関する豊富な知識と幅広い見識に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いたしました。

<p>■略歴 2003年 3月 株式会社AGENDA(現株式会社 Melanie Brock Advisory) 代表取締役(現在に至る)</p> <p>2010年 3月 豪日交流基金理事会役員</p> <p>2010年 4月 豪日経済委員会理事会役員 (現在に至る)</p> <p>在日オーストラリア・ニュージーランド 商工会議所会頭</p>	<p>2010年10月 豪州食肉家畜生産者事業団 駐日代表</p> <p>2012年12月 オーストラリアン・ビジネス・アジア会長</p> <p>2016年11月 在日オーストラリア・ニュージーランド 商工会議所名誉会頭 (現在に至る)</p> <p>2019年 7月 豪日研究センター理事会役員 (現在に至る)</p>
--	--

■重要な兼職の状況

株式会社Melanie Brock Advisory 代表取締役
セガサミーホールディングス株式会社 社外取締役、三菱地所株式会社 社外取締役、川崎重工業株式会社 社外取締役

■独立性について

メラニー・ブロック氏は、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

メラニー・ブロック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1名選任の件

本定時株主総会終結の時をもって、監査役西中直子氏が任期満了となりますので、監査役1名の選任をお願いしたいと存じます。

当社は、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知識・経験・能力及び多様性を監査役会全体としてバランス良く確保するため、当社監査役に求める要件を明確化した「監査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・能力を有する当社監査役に相応しい人物により監査役会を構成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、25ページに記載のとおりであります。

■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
 福田 行孝	常勤監査役	1年
 社外 独立 川上 豊	社外監査役 (独立役員)	7年
 社外 独立 大八木 成男	社外監査役 (独立役員)	2年
 社外 独立 田中 早苗	社外監査役 (独立役員)	1年
 新任 大島 明子	—	—

新任 新任監査役候補者 社外 社外監査役 独立 独立役員

(注) 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。

監査役会スキルマトリックス

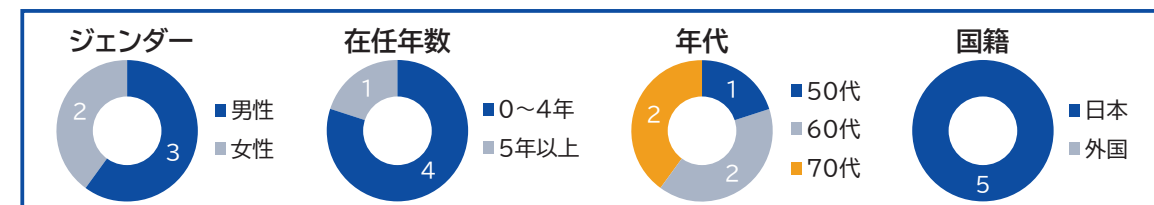
「監査役会スキルマトリックス」は、監査役会としての監査に必要なスキルで構成しております。当社の監査役会は、「監査役会スキルマトリックス」に照らし、当社が必要とする豊富な経験、高い見識、高度な専門性・能力を有する当社監査役に相応しい人物により構成することとしております。「監査役会スキルマトリックス」に定める各スキルの定義は以下のとおりであります。

スキル	定義
財務・会計	・財務・会計に関する専門的な知識と見識に基づき監査するスキル
法律・コンプライアンス	・法律に関する専門的な知識と見識に基づき監査するスキル ・コンプライアンス体制の整備、運用状況を監査するスキル
リスクマネジメント・内部統制	・企業経営におけるリスクマネジメント体制の整備、運用状況を監査するスキル ・内部統制システムの整備、運用状況を監査するスキル
企業経営・業務プロセス	・企業経営経験や当社経営・執行経験を通じた業務プロセス、人材、文化等に対する知見に基づき企業の統治状況を監査するスキル

なお、「監査役会スキルマトリックス」は各監査役（候補者を含む）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、各監査役（候補者を含む）が保有する全ての知見・経験を表すものではありません。

	監査スキル			
	財務・会計	法律・コンプライアンス	リスクマネジメント・内部統制	企業経営・業務プロセス
福田 行孝	○		○	○
川上 豊	○		○	
大八木 成男			○	○
田中 早苗		○	○	
大島 明子		○	○	○

■構成比率





監査役候補者

おおしまあきこ
大島明子

新任

生年月日 1968年10月17日(満55歳)
所有する当社の株式の数 一株

監査役候補者とした理由

大島明子氏は、当社Executive Officer, Head of Internal Audit(内部監査部門長)として、コンプライアンスやリスクマネジメント、内部監査に関する経験並びに当社及び当社グループ会社の経営企画部門で海外を含めた事業管理の経験を豊富に有しております。同氏は、当社監査役に必要な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、当社事業に関する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 1991年 4月 当社入社
2018年 1月 当社経営企画部担当部長
2022年 4月 当社Strategy Senior Officer

2023年 4月 当社Executive Officer, Head of Internal Audit (現在に至る)

(注) 1. 大島明子氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。

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。大島明子氏は、すでに当該契約の被保険者であり、同氏の選任が承認された場合、引き続き被保険者となります。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。
3. 大島明子氏は、2024年3月26日をもって、当社Executive Officer, Head of Internal Auditを退任する予定であります。

第4号議案 | 取締役の報酬等の額改定の件

当社取締役の報酬等の総額は、2019年3月26日開催の第95回定時株主総会において、基本報酬及び賞与で構成する報酬等の年額1,500百万円（うち社外取締役100百万円）以内として決議され、現在に至っております。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拠出し、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）に対して業績連動型株式報酬（以下「株式報酬」といいます。）を支給することを決議いただいております。

当社は、グループ理念「Asahi Group Philosophy」の実践に向け、メガトレンドからバックキャストした『中長期経営方針』に基づき、グローバルブランドの拡大展開やプレミアム戦略の推進による既存事業の成長に加え、周辺・新規領域の探索など弛まぬ挑戦を続けており、前回の報酬等の総額改定から、日本事業の盤石化に加え、欧州、オセアニア及び東南アジアの事業成長及び収益力を高め、中長期的な経営基盤の強化を成し遂げてきました。

以上の背景に基づき、当社は、変化が激しく予測困難なグローバルな経営環境において、当社取締役に対し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上への動機付けをさらに高めること、また、多様な能力を持つ優秀な人材をグローバルレベルで登用し、継続的な経営者人材の育成に中長期的観点で取り組んでおります。これらの取り組みの推進に向け、当社と同様の業容や規模、事業展開地域等の複雑性を有するグローバル企業群及び国内の企業群（時価総額上位100位以内）の水準を参考に、更なる競争力を有する報酬水準への中期的移行を図るため、取締役の報酬等の総額を年額3,000百万円（うち社外取締役400百万円）以内に改めることをお願いしたいと存じます。

なお、株式報酬は、基本報酬及び賞与（年次・中期）の総額とは別枠となります。

今回お諮りする報酬等の総額水準は、取締役報酬戦略に則り、当社取締役報酬が経営戦略と連動した業績連動性の高いものとなることを前提に、これまでの支給実績と今後の経営計画に応じた目標達成時の支給見込み、取締役の員数等を総合的に勘案のうえ、設定しております。

なお、現在の取締役は8名（うち社外取締役4名）ですが、第2号議案「取締役11名選任の件」が原案どおり承認された場合、11名（うち社外取締役6名）となります。

また、当社は取締役の報酬等の内容に係る決定方針を定めているところ、その概要は電子提供措置事項「Ⅲ コーポレート・ガバナンス【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）】」に記載のとおりであります。本議案は当該方針に沿うものであり、本議案をご承認いただいた場合にも、当該方針を変更することは予定しておりません。

報酬総額（現行）

	固定報酬		変動報酬	
	基本報酬	年次賞与	中期賞与	株式報酬
取締役	○	○	○	○
社外取締役	○	-	-	-
報酬限度額	年額1,500百万円（うち社外取締役100百万円）			450百万円 （3年間）

報酬総額（改定案）

	固定報酬		変動報酬	
	基本報酬	年次賞与	中期賞与	株式報酬
取締役	○	○	○	○
社外取締役	○	-	-	-
報酬限度額	年額3,000百万円（うち社外取締役400百万円）			450百万円 （3年間）

第5号議案 | 監査役の報酬等の額改定の件

当社監査役の報酬等の総額は、2019年3月26日開催の第95回定時株主総会において、基本報酬で構成する報酬等の年額140百万円（うち社外監査役50百万円）以内として決議され、現在に至っております。

前回の報酬等の総額改定から、日本事業の盤石化に加え、欧州、オセアニア並びに東南アジアの事業の成長及び収益力を一層高め、中長期的な経営基盤の強化を成し遂げる一方で、グローバル化の進展によって当社グループの事業基盤の構造が大きく変化しました。これに伴い、取締役の職務の執行を監査する監査役の職務内容はより広がり、かつ複雑になっております。また、当社がコーポレート・ガバナンスを強化するうえで、監査役が能動的・積極的に権限を行使し、取締役会あるいは経営陣に対する適切な意見具申や取締役会と協働した監督機能の発揮など、監査役に求められる役割は大きく、さらに重要になっております。

以上の背景に基づき、監査役の報酬等の総額（基本報酬のみ）を年額500百万円（うち社外監査役200百万円）以内に改めることをお願いいたしたいと存じます。

現在の監査役は5名（うち社外監査役3名）であり、第3号議案「監査役1名選任の件」が原案どおり承認された場合においても、監査役の員数に変更はありません。

また、当社は監査役の報酬等の内容に係る決定方針を定めているところ、その概要は電子提供措置事項「Ⅲ コーポレート・ガバナンス【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）】」に記載のとおりであります。本議案は当該方針に沿うものであり、本議案をご承認いただいた場合にも、当該方針を変更することは予定しておりません。

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。

報酬総額（現行）

	基本報酬（固定報酬）
監査役	○
社外監査役	○
報酬限度額	年額140百万円（うち社外監査役50百万円）

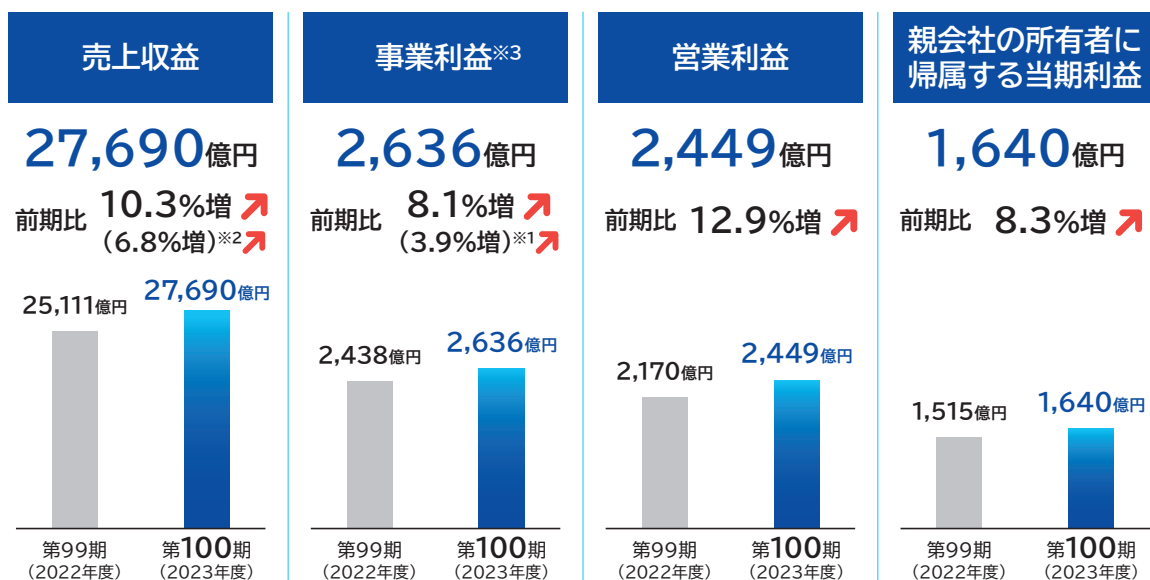
報酬総額（改定案）

	基本報酬（固定報酬）
監査役	○
社外監査役	○
報酬限度額	年額500百万円（うち社外監査役200百万円）

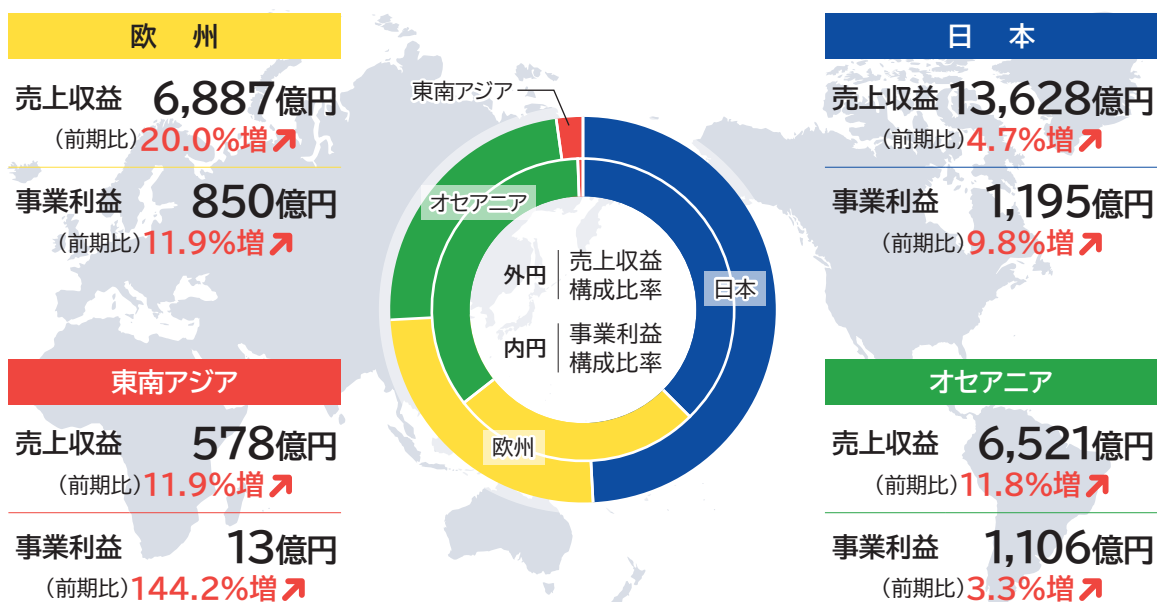
以上

業績ハイライト

【第100期(2023年1月1日～2023年12月31日)の連結業績※1】



【第100期(2023年1月1日～2023年12月31日)のセグメント別業績】



※1 連結業績には、「日本」、「欧州」、「オセアニア」、「東南アジア」に含まれない区分として、韓国酒類事業、飼料事業他の「その他」及び、区分間の売上収益の消去額である「調整額」を含んでいます。

※2 2023年の外貨金額を、2022年の為替レートで円換算して比較しています。

※3 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。

事業報告 (2023年1月1日から2023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、米国において、雇用者数の増加や個人消費の拡大を背景に景気は堅調に推移しましたが、欧州においては、インフレの進行により景気に弱さが見られました。日本経済は、原材料価格の上昇などの影響を受けたものの、経済活動の再開による内需の回復などにより、景気は緩やかに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、メガトレンドからバックキャストして更新した『中長期経営方針』に基づき、持続的な成長と企業価値向上を目指した取り組みを推進しました。「目指す事業ポートフォリオ」の構築では、グローバルブランドの拡大展開やプレミアム戦略の推進による既存事業の成長に加え、周辺・新規領域の拡大と探索にも経営資源を積極的に配分しました。また、サステナビリティと経営の統合をはじめとして、持続的な成長を支えるDX（デジタル・トランスフォーメーション）やR&D（研究開発）といったコア戦略を推進するとともに、長期戦略を支える経営基盤の強化として、人的資本の高度化やグループガバナンスの進化にも取り組みました。

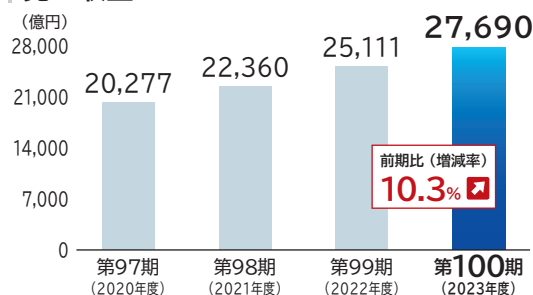
その結果、アサヒグループの売上収益は2兆7,690億9千1百万円（前期比10.3%増）となりました。また、利益については、事業利益^{*1}は2,636億8千万円（前期比8.1%増）、営業利益は2,449億9千9百万円（前期比12.9%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,640億7千3百万円（前期比8.3%増）、調整後親会社の所有者に帰属する当期利益^{*2}は1,656億3千2百万円（前期比0.1%増）となりました。

なお、為替変動による影響を除くと、売上収益は前期比6.8%の増収、事業利益は前期比3.9%の増益となりました。^{*3}

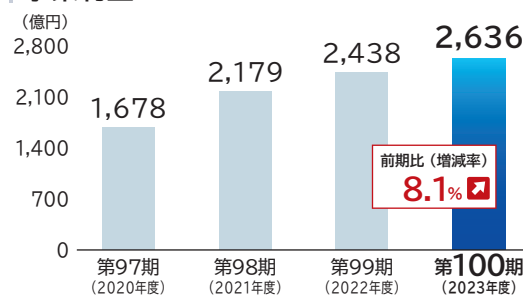
^{*1} 事業利益とは、売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除した、恒常的な事業の業績を測る当社独自の利益指標です。
^{*2} 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益は、親会社の所有者に帰属する当期利益から事業ポートフォリオ再構築及び減損損失など一時的な特殊要因を控除したものであります。
^{*3} 2023年の外貨金額を、2022年の為替レートで円換算して比較しています。

■アサヒグループの業績

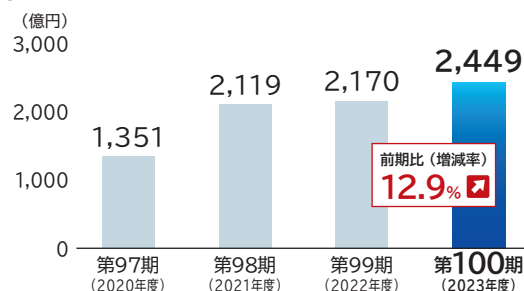
売上収益



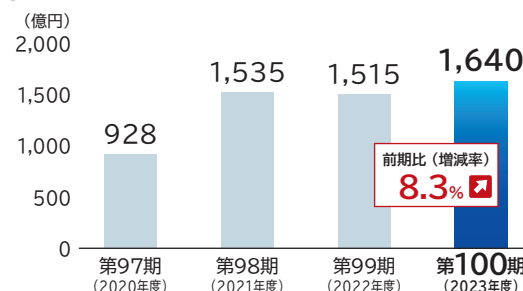
事業利益



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97期 2020年度	第98期 2021年度	第99期 2022年度	第100期(当期) 2023年度
売 上 収 益 (百万円)	2,027,762	2,236,076	2,511,108	2,769,091
事 業 利 益 (百万円)	167,823	217,940	243,817	263,680
営 業 利 益 (百万円)	135,167	211,900	217,048	244,999
親会社の所有者に 帰属する当期利益 (百万円)	92,826	153,500	151,555	164,073
売上収益営業利益率 (%)	6.7	9.5	8.6	8.8
E B I T D A※1 (百万円)	269,446	328,497	362,405	389,391
基本的1株当たり利益※2 (円)	196.52	302.92	299.10	323.82
資 産 合 計 (百万円)	4,439,378	4,547,748	4,830,344	5,285,913
資 本 合 計 (百万円)	1,517,816	1,759,148	2,062,945	2,465,781
1株当たり親会社 所有者帰属持分※3 (円)	2,992.06	3,467.47	4,067.12	4,856.22
ROE (親会社所有者 帰属持分当期利益率) (%)	6.7	9.4	7.9	7.3
調整後親会社の 所有者に帰属する 当期利益 (百万円)	92,826	153,500	165,430	165,632
調整後基本的 1株当たり利益※5 (円)	196.52	302.92	326.48	326.90
調整後ROE (調整後 親会社所有者帰属 持分当期利益率)※6 (%)	7.5	11.0	11.1	10.3

※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)で除し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	第99期 2022年度	第100期（当期） 2023年度	増 減 額	増 減 率
日 本	1,301,731 ^{百万円}	1,362,850 ^{百万円}	61,118 ^{百万円}	4.7%
欧 州	573,875	688,725	114,849	20.0
オセアニア	583,167	652,154	68,987	11.8
東南アジア	51,680	57,806	6,126	11.9
そ の 他 ^{※1}	8,764	21,542	12,778	145.8
調 整 額 ^{※2}	△8,110	△13,988	△5,878	—
合 計	2,511,108	2,769,091	257,982	10.3

※1 「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、韓国酒類事業、飼料事業他を含んでおります。

※2 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、食品事業で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した。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、持続的な成長に向けた基盤構築を推進しました。

酒類事業では、ビール類において、主力の『アサヒスーパードライ』に加え、『アサヒスーパードライ 生ジョッキ缶』や『アサヒ生ビール』のラインアップを拡充するとともに、「ラグビーワールドカップ2023フランス大会」に関連した広告・販売促進活動を強化しました。また、アルコール分3.5%の『アサヒスーパードライ ドライクリスタル』を発売するなど、新たな価値提案を強化しました。さらに、『アサヒスタイルフリー<生>』や『クリアアサヒ』をリニューアルするなど、主力ブランドの価値向上を図りました。RTD*において、複数の新ブランドを各々エリア限定で発売し、新価値創造に向けた取り組みを強化しました。また、お酒を飲む人と飲まない人が共に楽しめる生活文化の醸成を目指し、「スマートドリンク」の推進に取り組みました。

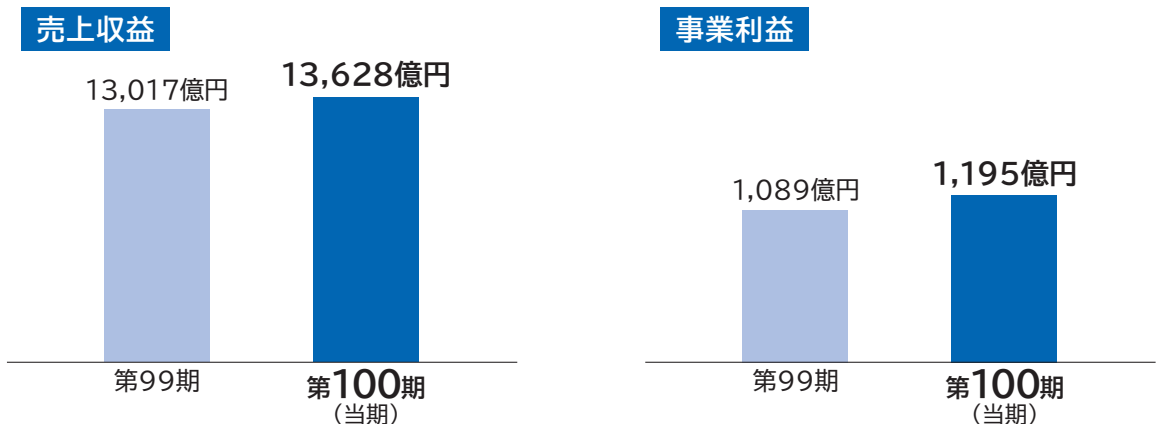
飲料事業では、微発酵茶葉を一部使用し華やかな香りが特長の緑茶の新ブランド『アサヒ 颯(そう)』に加え、濃厚な味わいが特長の『三ツ矢』の「特濃」シリーズから新商品を発売するなど、市場の活性化を図りました。また、健康な人の免疫機能の維持に役立つ機能性表示食品『守る働く乳酸菌W』を発売し、健康志向を踏まえた価値提案の強化に取り組みました。

食品事業では、エチケットケアニーズの高まりに対応した『ミンティアブリーズ クリアプラスマイルド』のリニューアルに加え、人気アニメとコラボレーションした商品などを発売し、『ミンティア』のユーザー層の拡大を図りました。また、機能性表示食品『ディアナチュラゴールド L-92乳酸菌&食物繊維』を発売するなど、多様化するニーズへの対応に取り組みました。

以上の結果、売上収益は、ビール類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、1兆3,628億5千万円(前期比4.7%増)となりました。

事業利益は、原材料関連費用の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、1,195億3千5百万円(前期比9.8%増)となりました。

※ 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。



Europe 欧州



欧州においては、欧州地域におけるブランドポートフォリオの競争優位を強化するとともに、『Asahi Super Dry』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ことにより、プレミアム戦略を推進しました。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、持続的な成長基盤を強化しました。

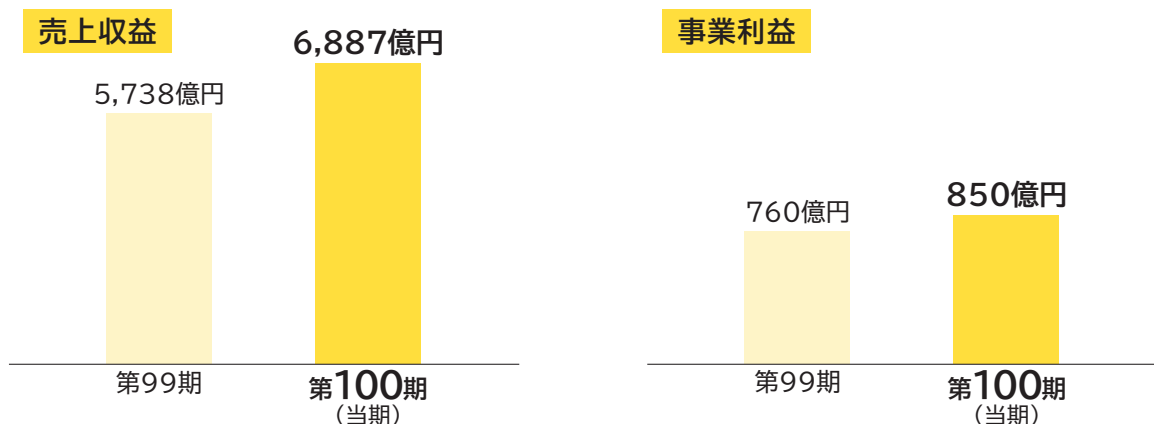
欧州の主要地域では、チェコにおいて、『Pilsner Urquell』を中心にチェコのビール文化を体験できる施設のオープンに加えて、ポーランドの『Lech』での責任ある飲酒の促進や、ルーマニアの『Ursus』での生物多様性を支援するプロモーションの展開など、ブランド価値の向上に取り組みました。また、ポーランドやイタリア、ルーマニアにおける『Kozel』のほか、英国やルーマニア、フランスでの『Peroni Nastro Azzurro』などの拡大展開により、プレミアム化を推進しました。さらに、ノンアルコールビールにおいて、チェコの『Birell』やポーランドの『Lech Free』、ルーマニアの『Ursus Cooler』など、主力ブランドを中心に新たな飲用機会の創出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拡大展開では、「ラグビーワールドカップ2023フランス大会」の大会公式ビールである『Asahi Super Dry』をノンアルコールビール『Asahi Super Dry 0.0%』とともにスタジアムやファンゾーンで提供したほか、「City Football Group」とのパートナーシップを活かしたマーケティング活動により、『Asahi Super Dry』のブランド認知度の向上を図りました。『Peroni Nastro Azzurro』において、欧米のゴルフ大会「2023 Ryder Cup」の公式ビールとして積極的なプロモーションを展開したほか、低アルコール度数の『Peroni Nastro Azzurro Stile Capri』を発売しました。また、ノンアルコールビール『Peroni Nastro Azzurro 0.0%』において、モータースポーツチーム「Aston Martin Cognizant FORMULA ONE™ TEAM」とのパートナーシップによる広告を積極展開するなど、ブランド力の強化を推進しました。

以上の結果、売上収益は、インフレ影響などにより販売数量は減少したものの、各国の主力ブランドやグローバルブランドの販売強化に加えて、価格改定の効果などにより、6,887億2千5百万円(前期比20.0%増)となりました。

事業利益は、原材料や人件費などの費用増加はあったものの、増収効果や各種コストの効率化、為替変動の影響などにより、850億7千8百万円(前期比11.9%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8.3%の増収、事業利益は前期比1.0%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、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した。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ました。

酒類事業では、主力ブランドの『Great Northern』において、積極的なマーケティング活動の推進やエクステンション商品として『GINGER BEER』を発売したほか、クラフトビールの商品ポートフォリオを拡充することなどにより、ブランド価値の向上に取り組みました。また、ノンアルコールビール『Asahi Super Dry 0.0%』を展開するとともに、RTDブランド『Vodka Cruiser』から主に若年層をターゲットにした缶商品を発売するなど、ニーズの多様化を踏まえたラインアップの拡充を図りました。

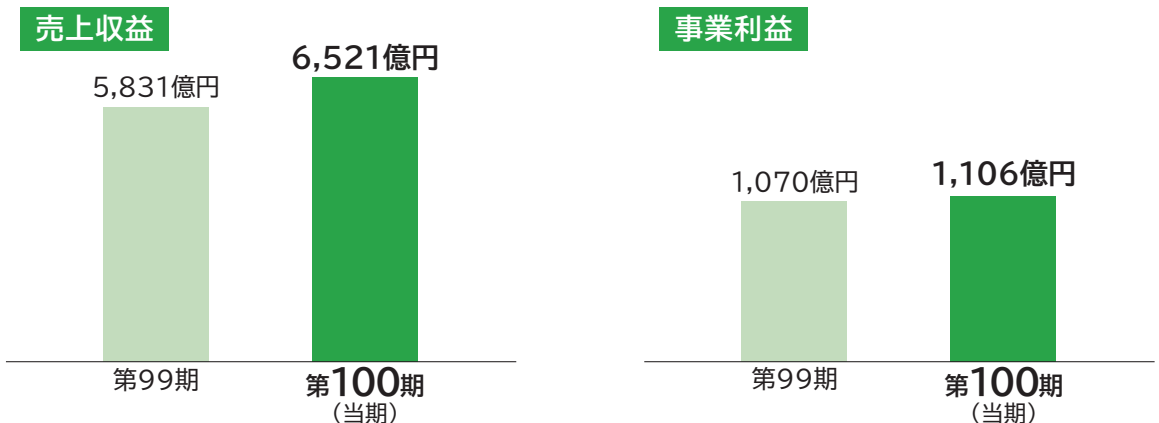
飲料事業では、『Solo』ブランドにおいて発売50周年記念のキャンペーンを展開するなど、主力ブランドの販売促進活動を強化したほか、健康志向の高まりに対応した新しい炭酸飲料『Bubly』を発売するなど、新たな価値提案を推進しました。

さらに、エネルギー小売企業であるFlow Power社と再生可能エネルギー由来の電力(年間40,000メガワット時)を購入する契約を新たに締結するなど、サステナビリティの取り組みを推進しました。

以上の結果、売上収益は、物流の混乱による影響はあったものの、行動制限の解除に伴う需要回復などにより、6,521億5千4百万円(前期比11.8%増)となりました。

事業利益は、原材料関連の費用増加などの影響はあったものの、ミックスの改善による増収効果や各種コストの効率化、為替変動の影響などにより、1,106億3千2百万円(前期比3.3%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9.1%の増収、事業利益は前期比0.8%の増益となりました。



Southeast Asia 東南アジア



東南アジアにおいては、主カ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した。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ました。

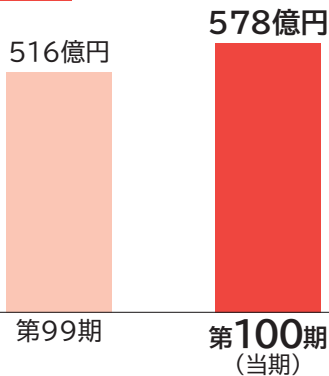
マレーシアでは、主カブランド『WONDA』における大規模なリニューアルに加え、eスポーツ関連のキャンペーンを展開したほか、『CALPIS』のエクステンション商品の発売や積極的なキャンペーンの展開など、ブランド認知度の向上を推進しました。また、再生可能エネルギー事業者との連携により、マレーシアとインドネシアにおいて太陽光発電の利用を推進したことに加え、フィリピンでは全国の教育機関に『Goodday』を寄贈するなど、気候変動への対応やコミュニティ活動への積極参加により、サステナビリティの取り組みを推進しました。

以上の結果、売上収益は、マレーシアにおける主カブランドの販売が好調に推移したことに加え、価格改定の効果や為替変動の影響などにより、578億6百万円(前期比11.9%増)となりました。

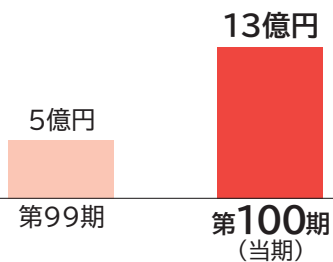
事業利益は、原材料関連の費用や輸送費の増加などの影響はあったものの、固定費全般の効率化などを推進したことにより、13億9千8百万円(前期比144.2%増)となりました。

なお、為替変動による影響を除くと、売上収益は前期比7.8%の増収、事業利益は前期比134.1%の増益となりました。

売上収益



事業利益



others その他

その他は、売上収益は、215億4千2百万円(前期比145.8%増)、事業利益は、53億2千1百万円(前期比278.1%増)となりました。

【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、各地域における原材料価格の上昇影響に加えて、将来を見据えたブランド投資の拡大などにより、事業利益（為替一定ベース）及びEPS（調整後）がガイドラインを下回る進捗となりました。また、フリー・キャッシュ・フロー（FCF）については、有形固定資産の売却や運転資本の圧縮などのキャッシュ創出により、ガイドラインを上回る進捗となりました。

「財務方針のガイドライン」については、FCFを金融債務の削減に充当したことなどにより、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の増加に伴い、当期は1株当たりの配当額を8円増配の121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。

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

■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	2022-23年進捗
事業利益	CAGR（年平均成長率）：一桁台後半 ^{※1}	CAGR：5.0%
EPS（調整後 ^{※2} ）	CAGR（年平均成長率）：一桁台後半	CAGR：3.5%
FCF ^{※3}	年平均2,000億円以上	年平均：2,266億円

※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FCF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	2023年実績
成長投資・債務削減	<ul style="list-style-type: none"> 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） 	3.08倍
株主還元	配当性向 [※] 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）	37.0%

※ 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してい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。

Asahi

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

- **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

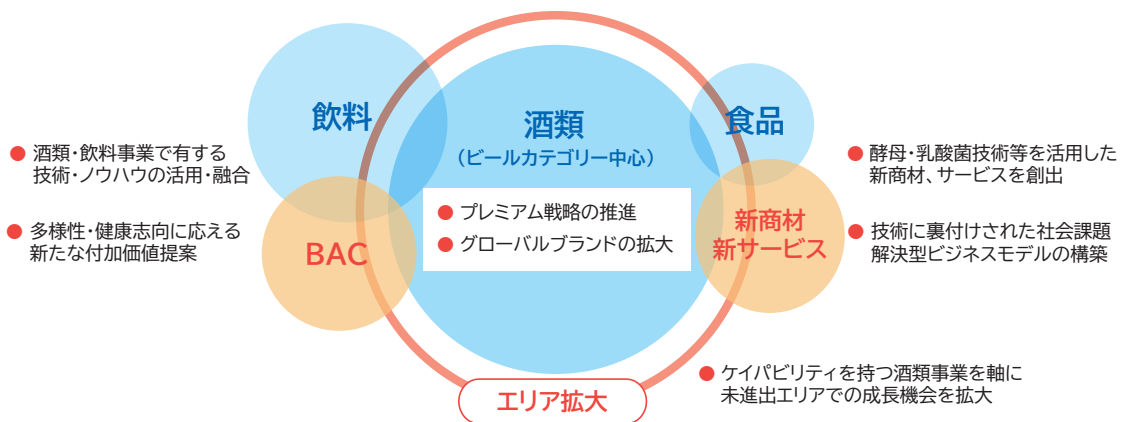
長期戦略における事業ポートフォリオでは、人々のWell-beingの変化に応じていくなかでの「リスクと機会」を捉え、ビールを中心とした既存事業の持続的成長に加えて、その事業基盤を活かした周辺領域や新規事業・サービスの拡大を目指しています。

既存事業については、主力ブランドを中心としたプレミアム戦略の推進などにより、各地域において販売単価の向上を実現したほか、『Asahi Super Dry』と『Peroni Nastro Azzurro』を中心とした世界的なパートナーシップの強化などにより、グローバル5ブランド全体で販売数量は前年比4%増加しました。

新規領域については、各地域でのノンアルコールや低アルコールカテゴリーの取り組みを推進するなど、BAC※への投資強化による新市場拡大を図りました。また、新たな成長ドライバーの探索を目指して設立した米国の投資運用会社が本格的に稼働をスタートしたほか、酵母・乳酸菌技術を活用した新たな領域拡大やデジタル技術を活かした新サービスの開発に取り組みました。

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、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—

アサヒグループは、事業成長と社会価値の創出の最大化を目指して、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ことを重点方針として定めています。また、経営課題として取り組む領域を特定したマテリアリティ・取り組みテーマを設定し、適切で実効性のある取り組みにつなげています。

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CO₂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



健康価値の創造

これまでに培った技術や知見を活用し、人々の健康に貢献します



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

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)

重点テーマについては、代表取締役社長が委員長を務める「グローバルサステナビリティ委員会」で戦略やグローバル目標を議論・決議し、その内容をグループ全体に落とし込んでいます。

重点テーマのグローバル目標

気候変動への対応

- ・ 2040年までに、Scope1, 2, 3においてCO₂ 排出量ネットゼロを達成する^{※1}
(排出量削減90%以上、炭素除去^{※2}最大10%)
- ・ 2030年までにScope1, 2においてCO₂排出量を70%削減する^{※3}
- ・ 2025年までにScope1, 2においてCO₂排出量を40%削減する^{※3}
- ・ 2030年までにScope3においてCO₂排出量を30%削減する^{※3}



環境

持続可能な容器包装

- ・ 2025年までにプラスチック容器^{※4}を100%有効利用可能^{※5}な素材とする
- ・ 2030年までにPETボトルを100%リサイクル素材、バイオ由来の素材等に切り替える
- ・ プラスチックに替わる持続可能な新素材の開発、プラスチック容器包装を利用しない販売方法を推進する

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

- ・ 重点活動「持続可能な農産業」において、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向上を目指す
- ・ 基本活動「コミュニティ支援活動」において、グローバル施策「RE : CONNECTION for the EARTH」を実施し、全RHQ^{※6}が参画する



コミュニティ

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

- ・ 2030年までに主要な酒類商品^{※7}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20%以上を達成する
- ・ 2024年までに「IARDデジタルガイドライン^{※8}」への対応率100%を達成する
- ・ 2024年までに、すべてのアルコール飲料ブランド（そのブランドで販売されるノンアルコール飲料を含む）の製品に、飲酒の年齢制限に関する表示をする
- ・ 2023年までに従業員の研修参加率100%（1回以上）を達成する



責任ある飲酒

- ※1 現時点の最新科学に基づき、Science Based Targetsイニシアチブ（SBTi）のネットゼロ定義に準拠
- ※2 SBTiに準拠し、ネットゼロ目標の時点における残余排出量及びそれ以降に大気中に放出される全てのCO₂排出量について、大気中から炭素を除去し、永続的に貯蔵することで中和する。
- ※3 2019年比
- ※4 対象とするプラスチック容器：PETボトル、プラボトル、PETボトル・プラボトルに使用する一部のキャップ、プラカップ（販売用）など
- ※5 リユース可能、リサイクル可能（研究段階でのリサイクル可能性を含む）、堆肥化可能、熱回収可能など
- ※6 RHQ：Regional Headquarters（地域統括会社）を指します。
- ※7 ビール類、RTD、ノンアルコール飲料
- ※8 IARD（International Alliance for Responsible Drinking）が策定したオンラインでのアルコールマーケティングに関する自主規制の基準のこと



気候変動への対応

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環境課題です。

アサヒグループは、CO₂排出量ネットゼロを目指す「アサヒカーボンゼロ」の達成を2050年から2040年目標に前倒ししたうえで、再生可能エネルギーの早期導入完了、製造工程における燃料利用の脱炭素化推進、CO₂排出量の削減・吸収・回収に関連した技術開発・展開など、さまざまな施策を実施しています。またサプライヤーの皆様やパートナーと協働し、バリューチェーンのCO₂削減と生態系保全の両立に取り組んでいます。

2023年は、アサヒビール茨城工場・吹田工場における太陽光発電設備の導入や、アサヒグループジャパン株式会社における燃料電池トラックの走行実証の開始、グローバルで再生可能エネルギー由来の電力の調達を拡大するなど、CO₂排出量ネットゼロの実現に積極的に取り組みました。

今後も、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、脱炭素に向けた新技術の確立などに取り組んでいきます。

2022年 の実績※

- ・ Scope1, 2の排出量 : 2019年比30%削減
- ・ Scope3の排出量 : 2019年比 5%削減

※ 2023年の実績は、2024年6月頃に開示予定

太陽光発電設備の導入



工場内に太陽光発電設備を設置し、工場における再生可能エネルギーの使用率を引き上げ

再生可能エネルギー由来の電力の調達



グローバルで、再生可能エネルギー発電事業者からの電力購入を進め、再生可能エネルギーの早期導入完了を推進

「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

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。

2019年から毎年シナリオ分析を実施しており、酒類、飲料、食品の全カテゴリーを対象に気候変動に伴うリスクと機会の分析を行っています。2023年5月には、原材料を除く主要なリスクに関して、1.5℃シナリオでの分析結果を開示しました。

1.5℃シナリオでのリスクと対応策の概要

21世紀末までの平均気温上昇を産業革命期比+1.5℃未満に抑制することや、持続可能な発展に向けた厳格な環境規制の導入が進むことなどを1.5℃シナリオとして分析を行い、炭素税の導入による化石燃料由来のエネルギーコストの増加、干ばつ等による事業拠点の操業停止や水道料金の値上げなどをリスクとして認識しました。

炭素税については、1.5℃シナリオに基づいて炭素税が導入された際の財務影響金額を、対策を行わなかった場合に発生する追加費用として算出しています。Scope1,2の財務影響金額は酒類、飲料、食品の各カテゴリーの合計を算出し、Scope3については「主要な容器包装」に加え、「輸送・配送（上流）」、「輸送・配送（下流）」も加えた財務影響金額を試算しました。

自然災害（水リスク）については、当社グループにとっての水資源を、原料生産地の水と、原料としての水の2つに捉え直し、水リスク分析の詳細化を行いました。その結果として、操業への影響や原料としての水の調達への影響に関して、リスクが高い拠点や想定される被害の大きさが明らかになりました。

炭素税導入による財務影響金額

Scope1,2

2030年： 90億円
2050年： 153億円

Scope3

（容器包装、輸送配送上流・下流）

2030年： 533億円
2050年： 1,039億円

自然災害（水リスク）による財務影響金額

固定資産・在庫の毀損：19億円
操業停止による機会損失：67億円

原料としての水への財務影響金額
（水道料金値上げを想定）：
年間5億円

対応策

「アサヒカーボンゼロ」への取り組み

- ・リサイクル材、バイオ由来の素材等の使用、容器軽量化の促進
- ・他社との協働配送
- ・環境・省エネルギー設備の導入
- ・グリーン電力の活用
- ・CO₂分離回収試験装置の実証実験

対応策

- ・生産拠点ごとのリスク詳細調査による対策強化
- ・水使用量の削減



持続可能な容器包装

容器包装は、品質保持や輸送強度を担保するとともに、デザインや表示によりコミュニケーション手段としての機能を果たしていますが、不適切に廃棄されたプラスチック製の容器包装による、海洋汚染や生態系への影響が、喫緊の社会課題となっています。

アサヒグループは、「アサヒグループ環境ビジョン2050」において、容器包装の領域における2050年の世界のありたい姿を「容器包装廃棄物のない社会」と定義し、「使用される容器包装の資源利用最小化と、使用後の容器包装再利用化による循環型社会の構築への貢献によって、海洋生態系が保全された世界」を目指しています。

容器包装の中でも、喫緊の課題であるプラスチック問題については、グループ全体で「3R+Innovation」を目標として設定し、プラスチック容器を有効利用可能な素材とすることで、PETボトルをリサイクル材、バイオ由来の素材等に切り替えること、プラスチックに替わる持続可能な新素材の開発・プラスチック容器包装を利用しない販売方法を推進することに取り組んでいます。

今後も、「3R+Innovation」の目標のもと、リサイクルPET、バイオ由来の素材等を使用するとともに、リデュースの取り組みや環境に配慮した新容器の開発を推進していきます。その際、業界団体と積極的に連携し、サプライヤーとの技術の共同開発にも取り組むとともに、容器の使い捨てという消費行動の変革を目指した取り組みも実施していきます。また、缶、びん、樽、紙など、その他の容器包装資材についても、3R（リデュース、リユース、リサイクル）の観点から、省資源・軽量化・リサイクル性向上に努めます。

2022年 の実績^{※1}

- ・プラスチック容器の有効利用可能^{※2}な素材の比率：99%
- ・PETボトルにおけるリサイクル材、バイオ由来の素材等の比率：21%

※1 2023年の実績は、2024年6月頃に開示予定

※2 事業国により、有効利用の考え方は異なり、リユース可能、リサイクル可能（研究段階でのリサイクル可能性を含む）、堆肥化可能、熱回収可能などを指します。

PETボトルリサイクル工場を運営



競合企業、異業種企業との合併会社により、オーストラリア最大のPETボトルリサイクル工場を運営

アルミ缶のリサイクル推進



スロバキアにおいて、アルミ缶のデポジット制度を活用するなど、アルミ缶のリサイクルを推進



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

調達・生産・販売などの事業活動を通じてさまざまなコミュニティに支えられてきたアサヒグループは、改めて人と人との「つながり」を見直して進化させることが重要だと考え、コミュニティの活動を推進しています。

コミュニティ戦略において、重点活動を「持続可能な農産業」、基本活動を「従業員が参画するコミュニティ支援活動」と定め、重点活動においては、当社グループが関わる農産物生産者のWell-being向上に貢献し、農産業の持続可能性を高めるとともに、原料の安定調達の実現に取り組んでいます。また、基本活動においては、従業員が事業との関連性の高い「食」「地域環境」「災害支援」の領域で積極的に地域貢献活動を行うことで、コミュニティとのつながりの強化に取り組んでいます。

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）と独自技術の活用による
農産物生産者のWell-being向上と安定調達の実現

地域活性化

環境負荷低減

人権尊重

基本活動 従業員が参画するコミュニティ支援活動

地域の課題解決に貢献する活動への従業員参画による
コミュニティとのつながりの強化

食

地域環境

災害支援

地域課題の解決に向けた農産業支援 「FOR HOPS」



チェコにおいて、さまざまな業界と協働し、ビールの製造に欠かせないホップに関する地域の課題解決と生産性向上を推進

世界各地の「コミュニティ支援活動」



世界各地の多くの従業員が、各地域の課題解決への貢献を通じ、それぞれの地域とのつながりを創出



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

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」のもと、不適切な飲酒を撲滅し、アルコールが起因の社会課題の解決に取り組んでいます。さらに、人と酒類の関係の革新に挑戦し、人々の豊かな生活の一翼を担う酒類文化の健全な発展に寄与しながら、不適切な飲酒による社会課題の解決に取り組み、アルコール起因の課題が減少している社会の実現に向け取り組んでいます。

そのために、アサヒグループはノンアルコール・低アルコール飲料のラインアップを拡充し、『Asahi Super Dry』や『Peroni Nastro Azzurro』などのグローバルブランドを中心に、ノンアルコール・低アルコールのエクステンション商品を積極的に展開しています。

また、『SUMADORI-BAR SHIBUYA』において、体調や好みに合ったドリンクやアルコールを提供し、多様な飲み方を楽しめる環境づくりに取り組むなど、飲む人も飲まない人も一緒に楽しめる「スマートドリンク」（スマドリ）の推進に取り組んでいます。

今後も、適正飲酒の普及に向けて、さまざまな取り組みを推進し、酒類文化の健全な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。

2022年 の実績※1

主要な酒類商品※2に占めるノンアルコール飲料・低アルコール飲料の
販売量構成比：10%

※1 2023年の実績は、2024年6月頃に開示予定

※2 ビール類、RTD、ノンアルコール飲料

『Asahi Super Dry 0.0%』



各地域でノンアルコール・低アルコール飲料を
発売し、お客様に多様な選択肢を提供

『SUMADORI-BAR SHIBUYA』



100種類以上のメニューから、体調や好みに合った
アルコール度数（0%、0.5%、3%）と味を選ぶ
ことができ、多様な飲み方を提案



人権の尊重

アサヒグループは、グローバルに事業を展開する企業として、人権の尊重を私たちの事業活動における基盤に位置付け、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ています。

現在、人権デューデリジェンスの実施、従業員・ビジネスパートナーなどへの人権尊重の教育の徹底、人権侵害の被害者救済の仕組み構築に取り組んでいます。

その一環として、2021年にはタンザニア・エチオピア産コーヒー、2022年にはブラジル産サトウキビのサプライチェーンの人権デューデリジェンスを実施しました。また、自社従業員の人権リスク低減に向けた取り組みも強化しており、2022年にはマレーシアの工場の従業員を対象にした調査を行いました。

今後も、人権デューデリジェンスの継続実施やグリーバンスメカニズム※の構築など、人権尊重の取り組みをさらに推進していきます。

※ 人権侵害の被害者などから通報を受け付ける窓口と救済の仕組み

サプライチェーンの 人権デューデリジェンス



ブラジル産サトウキビ等、人権リスクが高いと想定される地域、原材料から人権デューデリジェンスを実施



健康価値の創造

アサヒグループは、人々の健康維持に貢献するため、グループが持つ知見、独自素材、技術を駆使した取り組みを推進しています。

ビール事業における酵母や発酵技術、アサヒ飲料株式会社における『カルピス』の100年を超える乳酸菌研究などで培われた技術力などを活用し、健康な人の免疫機能の維持や睡眠の質の向上など、人々の健康的な暮らしと生活の質の向上に貢献する商品開発に取り組んでいます。

また、WHO（世界保健機関）による砂糖消費量減少の呼び掛けなどに対応し、砂糖の摂取量が多い東南アジアやオセアニアなどの飲料事業において、ノンシュガー・ローシュガー商品群を拡充しています。

今後も、これまでに培ったさまざまな技術や知見を活用し、商品・サービスを通じて人々の健康に貢献していきます。

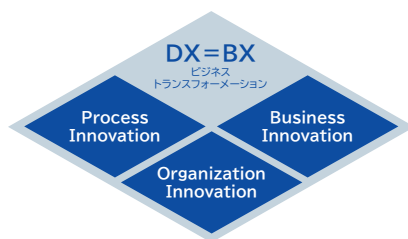
ノンシュガー・ローシュガー飲料



砂糖使用量の低減に関する研究や商品開発を進め、東南アジアにおいて、各国の状況やお客様のニーズに合わせた商品ラインアップを拡充

|(4) コア戦略 —DX戦略—

アサヒグループのDXは単なるデジタルライゼーションではなく、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、「Business」「Process」「Organization」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 Business Innovation

一人ひとりのWell-beingの形を捉え、パーソナライゼーションモデルの実現を目指します。また、デジタル技術でサステナビリティに関する課題を解決し、人々のサステナブルな生活の実現に向けた取り組みを推進していきます。

取り組みの方向性

1. パーソナライゼーション
一人ひとりの「期待を超えるおいしさや楽しさ」を実現するパーソナライゼーションモデルの構築
2. サステナビリティ
デジタル技術による人々のサステナブルな生活の実現に向けた仕組みの構築

【取り組み事例】



ウェアラブルデバイスで酔いの状態を可視化するアプリケーションを開発中

② Process Innovation

全工場の生産性・品質情報を数値化・透明化し、生産性向上を目指します。また、グローバル調達で規模の経済を実現し、調達コストやリスクを最適化するとともに、サプライチェーン、サステナビリティチームとIT組織が協働し、最適なソリューションの導入に向け、取り組んでいます。

取り組みの方向性

1. 生産性を向上するグローバル基盤
生産性向上に向けたグローバルの規模とエリアの特徴を活かした基盤の構築・強化
2. 柔軟性を持ったシステム基盤
新たなビジネスモデルにも対応できる基盤構築、全体のオペレーションの最適化



③ Organization Innovation

デジタルネイティブ組織への変革を目指し、各機能・組織がIT/データ活用スキルを当たり前のスキルとして持つ「IT/データ活用の民主化」を目指します。また、アジャイルな働き方^{※1}の導入を同時に進めていきます。

取り組みの方向性

1. 「デジタルネイティブ組織」への変革
IT/データ活用の民主化やアジャイルな働き方の浸透によるデジタルネイティブ組織への変革
2. インキュベーション^{※2}機能の強化



※1 柔軟性と迅速性を重視し変化に素早く対応する働き方

※2 起業及び事業の創出をサポートするサービス・活動

|(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

アルコールを取り巻く消費者ニーズの変化や将来予測に複数の角度から対応すべく、アルコール価値代替、新価値創造、BACにおける優位性構築に向けた商品・技術開発を中心に研究開発に取り組んでいます。

変化する消費者ニーズを捉えるべく、2023年は、欧州で発売したノンアルコールビール『Kozel 0,0%』では、従来の脱アルコール技術を用いながら、より環境負荷が低い製法を開発しました。スマートドリンクをはじめとしたBAC領域の開拓を目的に、今後もさまざまな技術開発を進めていきます。

また、消費者ニーズのダイナミックな変化に対応すべく、Z世代のインサイト探索手法の構築及び迅速なZ世代向けコンセプト生成技術の開発も進めています。

ニーズを技術課題に落とし込み、製品提案に至るまでの一連のプロセスを迅速にすることで、研究成果の更なる導出を目指します。



より環境負荷が低い脱アルコール技術の製法を開発し、欧州で発売した『Kozel 0,0%』

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。

「L-92乳酸菌」は、長年にわたって積み重ねてきたデータやエビデンスにより、健康な人の免疫機能の維持に役立つことが確認されました。「L-92乳酸菌」と免疫の関わりをさらに明らかにすることで、人々の生涯にわたる健康の維持増進に貢献していきます。



「L-92乳酸菌」を配合し、機能性表示を届け出て、受理された機能性表示食品

また、長年、研究をしてきた乳酸菌「ラクトバチルス・ガゼリ CP2305株」は、腸に作用し、脳腸相関※1を介して脳に働きかけ、精神ストレスを緩和することが確認されました。今回、フェムケア※2領域への展開を目指し、ヒト試験により効果の評価を行い、女性の月経周期に関連した精神的疲労や眠気の軽減効果を持つ機能性表示を届け出て、「月経周期」に関連した具体的な機能性を表示する製品として初めて受理されました。

独自性のある健康機能性素材とそれを活用したサービスに関する研究を強化し、国内外での新しい価値提案を目指します。

※1 腸と脳が互いに情報伝達を行い、生体機能を保つ仕組み
※2 女性の体や健康をケアすること



「ラクトバチルス・ガゼリCP2305株」を配合した新商品『わたしプロログ』

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や容器包装の環境負荷低減に取り組み、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、ビール工場排水由来のバイオメタンガスを利用した燃料電池による発電技術の実証を行っており、2023年は、アラブ首長国連邦・ドバイで開催された国連気候変動枠組条約第28回締約国会議(COP28)の「ジャパン・パビリオン」に出展し、技術普及にも取り組みました。

サステナビリティに関する研究開発を通じて、社会的責務を果たすとともに、持続的な企業活動を通じ、事業利益につながる成果獲得を目指します。



COP28でビール工場排水由来のバイオメタンガスを利用した燃料電池による発電技術を紹介

④ 新規事業

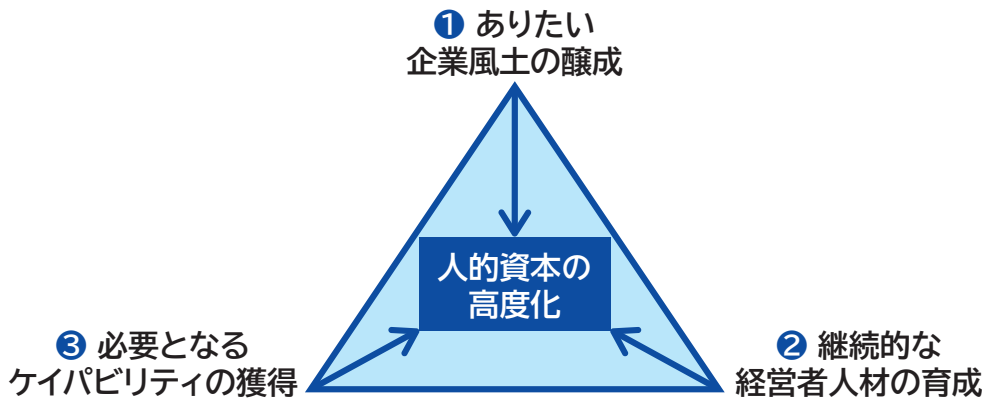
中長期的に目指す事業ポートフォリオの実現に向け、グループ内外の技術とビジネスモデルとの掛け合わせ等により、新規事業につながる非凡なシーズの開発に取り組んでいます。

酵母や乳酸菌など、アサヒグループがこれまでに活用してきた微生物領域に新たな視点を加えることで、グループのメリットを活かした新規事業を開拓していきます。これらを実現するため、革新的な外部技術の取り込みや従来とは異なる領域との融合を積極的に推進していきます。

|(6) 人的資本の高度化

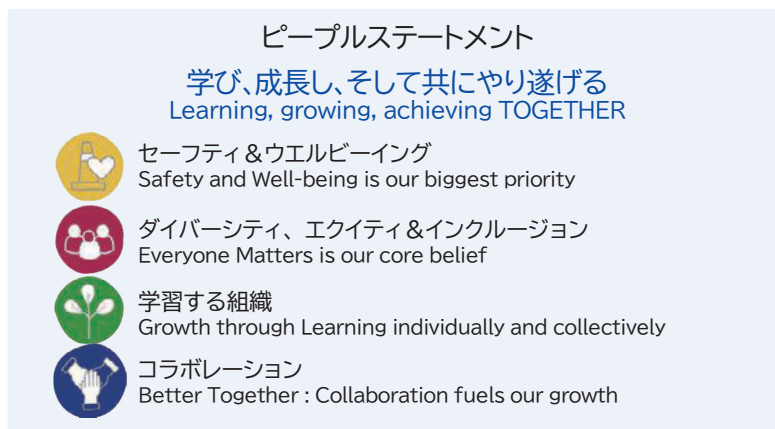
戦略基盤強化に向けて、「ありたい企業風土の醸成」、「継続的な経営者人材の育成」及び「必要となるケイパビリティ※の獲得」の3つの取り組みを連携させながら、競争優位の源泉となる「人的資本の高度化」の実現を目指しています。

※ 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。このような状況なども踏まえ、「ピープルステートメント※1」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。



「セーフティ&ウエルビーイング(S&W)」では、「グローバルS&WカOUNシル」において、グローバルビジョンに関する討議や従業員の健康増進、コミュニケーションの活性化に向けた取り組みを推進しています。

「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I)」では、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。また、「グローバルDE&IカOUNシル」を中心に、アサヒグループの多様な文化を尊重し、インクルーシブな文化を醸成するため、「多文化性 (Multiculturalism) ※2」の取り組みをグローバル全体で開始しました。さらに、2030年までに経営層※3の女性比率を40%以上※4とするべく、人事制度の見直しや昇格、研修、採用等のガイドラインの整備に取り組み、経営層の女性比率向上を推進しています。

「学習する組織」、「コラボレーション」では、新たに発足した「CHROラーニングコミュニティ」において、「Storytelling」、「Workshop」、「Mentoring」の3つのコミュニティで活動を開始し、さまざまな知識や経験、スキル、能力、資質を有する従業員が講師やメンターとなり、グローバルで学び合い、成長する場の構築に取り組んでいます。

「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。

※1 詳細は、以下の当社ウェブサイトに掲載

WEB ピープルスステートメント

https://www.asahigroup-holdings.com/company/policy/key_hr_principles.html

※2 文化の多様性を維持、尊重し、奨励することで社会が豊かになるという考え方

※3 役員及び指導的地位にある一定階層以上が対象

※4 当社及び各地域統括会社を対象

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、持続的な成長を実現するべく、経営力の安定的充実に向け、グローバルで次世代経営者育成プログラムを実施するなど、持続的に経営者人材を輩出できる仕組みの強化に取り組んでいます。

また、グローバルで従業員の能力・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形成に取り組んでいます。

さらに、グループ全体と各地域の両面から人材育成プログラムの更なる拡充などを進め、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

人的資本の高度化の実現に向け、『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の獲得に向けたグループ内人材の活用や、専門性に秀でた外部人材の獲得に加え、パートナーシップやアライアンスなどによる社外リソースの活用を進めています。

|(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※1
EPS（調整後※2）	・ CAGR（年平均成長率）：一桁台後半
FCF※3	・ 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※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）
株主還元	・ 配当性向※235%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 $\text{Net Debt} / \text{EBITDA}$ （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101期（2024年度）の方針】

2024年度は、コスト全般の高止まりやインフレなどによる経済減速リスクが懸念されますが、引き続き『中長期経営方針』に基づいて、各地域におけるプレミアム戦略の推進などによる事業ポートフォリオの強靱化に取り組みます。さらに、サステナビリティと経営の統合をはじめとしたコア戦略の一層の推進に加えて、真のグローバル化に向けた人的資本の高度化やグループガバナンスの強化により、長期戦略を支える経営基盤を強化していきます。

日本においては、酒類、飲料、食品事業の主力ブランドに経営資源を投下するとともに、新たな価値提案の強化などにより、成長基盤の拡大に取り組みます。また、各事業の枠を超えたシナジー創出に加えて、人的資本や組織機能の高度化、サステナビリティへの取り組み推進などにより、日本全体の経営基盤を強化します。

欧州においては、各国のプレミアム戦略に基づく競争優位性の向上に加えて、『Asahi Super Dry』や『Peroni Nastro Azzurro』を軸とした世界的なパートナーシップの活用などにより、グローバルブランドの認知度向上を図ります。また、「環境」や「コミュニティ」を中心としたサステナビリティへの取り組みを強化することなどにより、成長基盤をさらに拡大します。

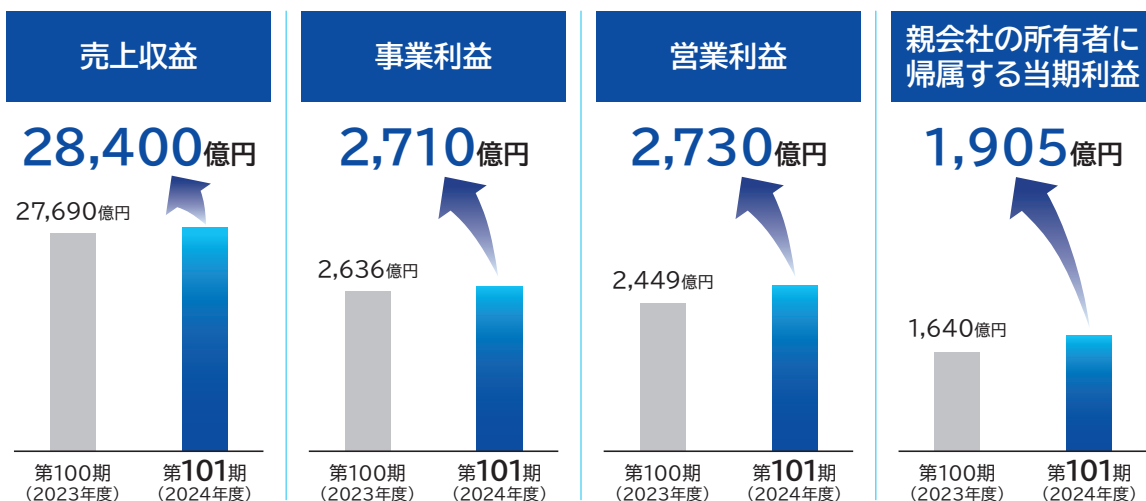
オセアニアにおいては、『Great Northern』など主力ブランドを中心とした持続的な成長に加え、酒類と飲料事業の強みを活かしたマルチビバレッジ戦略により、商品ポートフォリオの強化を図ります。また、各種オペレーションの最適化などによる収益構造改革やサステナビリティを重視した新価値提案などにより、事業基盤を一層強化します。

東南アジアにおいては、自社ブランドを中心とした主力ブランドへの投資強化や販売チャネルの最適化を推進し、マレーシアなど展開国における収益性向上を図ります。また、健康需要の取り込みやDX投資、人材育成などの強化を通じて、成長基盤の拡大を図ります。

これらの取り組みにより、2024年度の売上収益は2兆8,400億円、事業利益は2,710億円、営業利益は2,730億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,905億円（調整後親会社の所有者に帰属する当期利益※は1,760億円）を見込んでおります。

※ 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。

■アサヒグループの第101期（2024年度）業績予想



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)」の実践により、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重要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向上を実現するため、取締役会の継続的な実効性の向上を図っています。

取締役及び取締役会は、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。

また、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・体制の利点により、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を監査しその役割・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当社取締役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、「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、改善すべき点を翌年の計画に組み込み、実効性の向上を図っています。

指名委員会と報酬委員会

透明性・公正性・妥当性を担保するため、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が、取締役会から役員人事・役員報酬に関する諮問を受け審議し、取締役会に答申しています。

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するため、当社監査役に求める要件を明確化した「監査役会スキルマトリックス」を策定し、「監査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監査役会を構成しています。

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、役員報酬制度、個別の役員報酬の基準などの役員人事・役員報酬に関する事項の審議を行うことで、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・妥当性の担保

役員人事・役員報酬の透明性・公正性・妥当性を担保するため、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以下の経営陣の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・体制の利点によって、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を監査し、その役割・責務を適切に果たしています。

当社は、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知識・経験・能力及び多様性を監査役会全体としてバランス良く確保するため、当社監査役に求める要件を明確化した「監査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・能力を有する当社監査役に相応しい人物により監査役会を構成することとしています。

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。

I (3) 指名委員会・報酬委員会・サステナビリティ委員会

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（2023年度）






2023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
- ・2023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

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 EVP 兼 CHRO）
 委員	嶋田 薫（取締役 EVP 兼 CFO）

活動状況（2023年度）





2023年度は報酬委員会を10回開催しました。

- ・年次賞与支給に係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
- ・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
- ・2024年度以降の役員報酬について討議

③ サステナビリティ委員会

当社は、サステナビリティと経営の統合の更なる推進及びサステナビリティに関する重要なテーマについて専門的な見地から討議し提言を行うことによる、取締役会のモニタリング体制の強化を目的に、2023年12月にサステナビリティ委員会を設置しました。社外取締役2名及びCEOを含む社内取締役2名で構成し、委員長はCEOが務め、諮問・討議事項により、外部有識者を都度招聘することとしています。

構成員 4名（うち社外取締役2名）

 委員長	勝木 敦志（代表取締役社長 兼 CEO）
 委員	谷村 圭造（取締役 EVP 兼 CHRO）
 委員	クリスティーナ・アメージャン（社外取締役）
 委員	松永 真理（社外取締役）

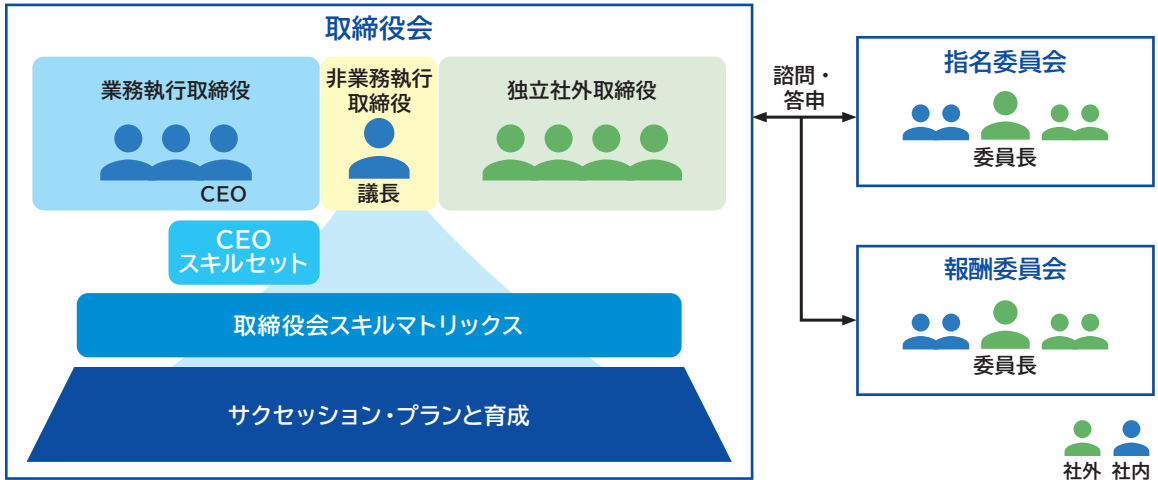
活動状況（2023年度）

2023年度はサステナビリティ委員会を1回開催しました。

- ・サステナビリティ委員会の運営方針について討議
- ・2024年度の討議テーマについて討議

【 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います。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11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。

サクセッション・プランに基づき、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、事業所視察や従業員との意見交換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、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。

下図は、当社の現在及び今後5年程度の間の内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。

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	人材像 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"> • 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 • 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 • 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 			
	人物 職責遂行において鍵となる 「パーソナリティ、態度・姿勢」	力量 職責を果たすうえで必須の 「見識、能力、専門性」	実績 必要な「経験、成果」	
<ul style="list-style-type: none"> • 誠実さ・謙虚さ • メンタルの強さ • オープン・マインド 	<ul style="list-style-type: none"> • 先見力・決断力・実行力 • 組織運営力 • 学習能力 	<ul style="list-style-type: none"> • RHQ※又は事業会社トップ経験 • 国際業務経験 • 非連続成長課題の経験 		
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。

Ⅰ(4) CEO・業務執行取締役の選任・解任及び評価

① CEOの選任及び解任

取締役会は、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・能力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、指名委員会は、取締役会からの諮問を受け、執行側から、翌年度の候補者案の提示を受けます。
- 指名委員会は、各候補者について、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。

③ CEO・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、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、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います。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に諮問し、答申を受けています。

① 基本方針

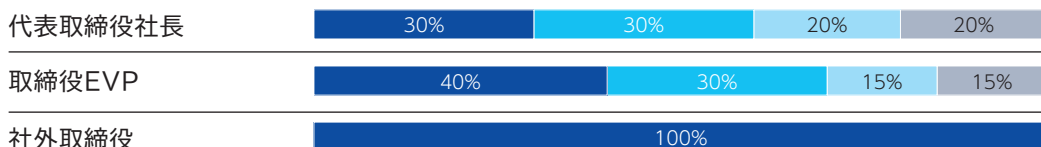
取締役の報酬等は、以下のとおり設計・運用しています。

- ・ 当社の持続的な成長と中長期的な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います。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70%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20%程度となる構成にしています。なお、その他の社内取締役は、変動報酬比率が60%程度となるよう、役位・役割に応じて設計しています。

2024年度業績目標達成時のモデル報酬



■ 基本報酬 ■ 年次賞与 ■ 中期賞与 ■ 株式報酬

(注)2024年度年初予定額をもとに記載しています。

③ 報酬水準

取締役の報酬等は、当社と同様の業容、規模、事業展開地域等の複雑性を有するグローバル企業群及び国内ベンチマークを参考に、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います。

④ 基本報酬（固定報酬）

月毎に固定額を支払う基本報酬は、役位・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的な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、制度設計を行っています。

■変動報酬一覧

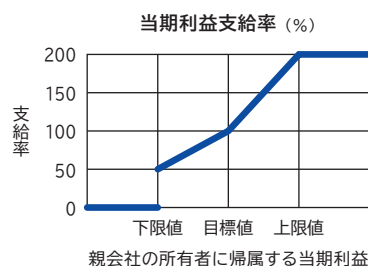
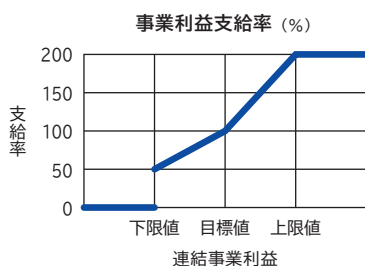
	年次賞与	中期賞与	株式報酬
目的	持続的かつ確実な成長、 財務的価値向上と 計画達成への強い動機付け	非連続な成長、中期業績達成 への強い動機付け	長期にわたる継続した企業 価値向上に対する動機付け 及び株主の皆様との利益・ リスクの共有
期間	単年度	3年	3年
支給方法	現金	現金	株式
支給時期	毎年3月	該当期間終了後翌年3月	退任時
評価方法	以下(i)のとおり	以下(ii)のとおり	なし
マルス・クローバック (報酬の返還)条項	なし	あり	あり

(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

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

※ 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

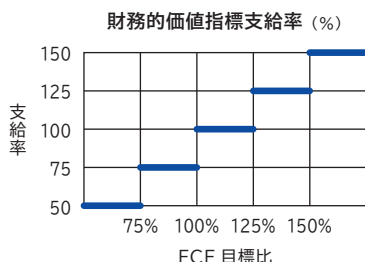
3.上限値は目標値の115%、下限値は目標値の85%をベースとし、毎年、上限値・下限値の水準の妥当性を検討のうえ決定

(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

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

※ 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、決定しています。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取締役で構成され、社外取締役が委員長を務める報酬委員会にて内容を審議し、透明性及び客観性を高め、公正なプロセスで決定しています。

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、決定しています。報酬委員会に、「個人別の評価」及び「評価に従った個人別の報酬額の決定」に関する権限を委任しています。

【(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、決定しています。

監査役の報酬等は、月毎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います。

【6. 取締役会実効性向上の取り組み】

当社は、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。

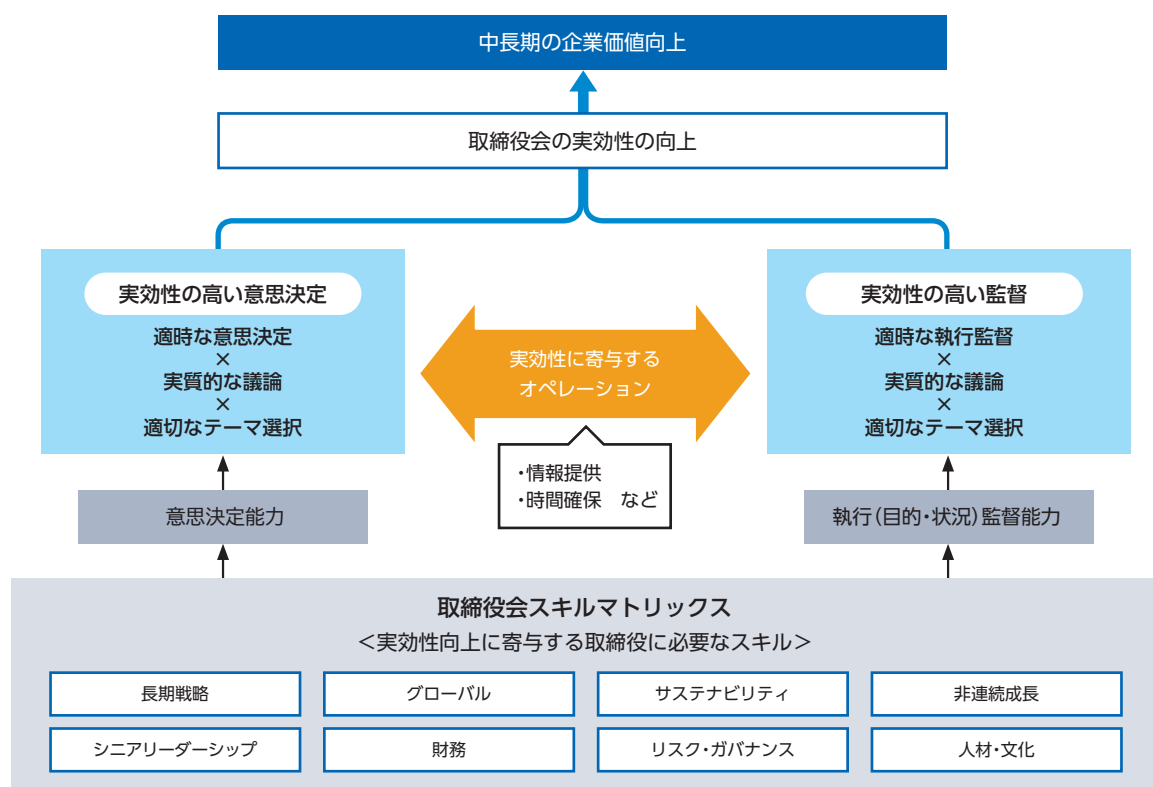
このため、当社取締役会は、「取締役会スキルマトリックス」に定めたスキルを持つ取締役により構成することにより、意思決定力と執行監督能力を備え、さらに、実効性に寄与するオペレーションを行っています。

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、毎年、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取締役会実効性評価を実施し、改善を繰り返すことで、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、取締役会は、AGPI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は、以下の当社ウェブサイトに掲載しています。

WEB コーポレートガバナンス・レポート

https://www.asahigroup-holdings.com/ir/pdf/annual/2023_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います。

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否かなど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います。

当社は、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否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、保有の妥当性に問題がないことを確認しています。

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)	2,465,781百万円
貸借対照表計上額の合計 (b)	104,460百万円
比率 (b÷a)	4.2%

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な成長と中長期的な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じて、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います。

【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）を導入しています。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ています。

アサヒグループ各社は、事業単位毎に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の実効性を確認しています。

【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」を制定しています。

「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いきます。

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な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。

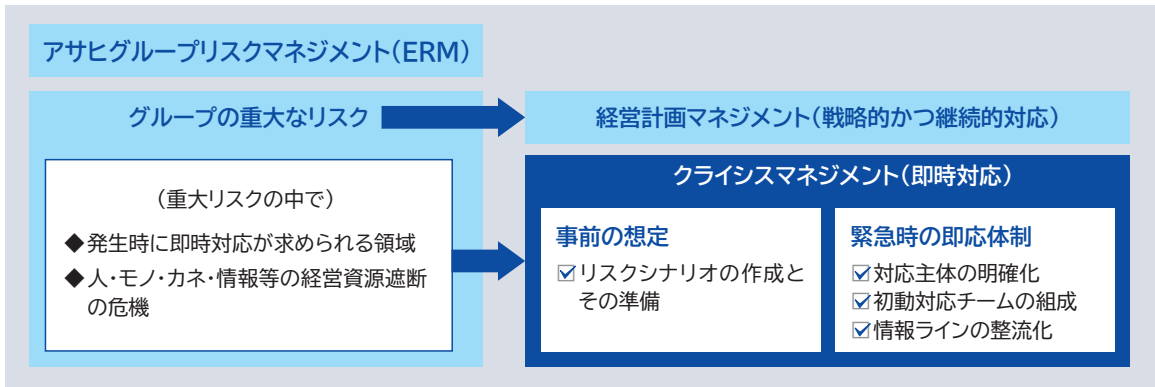
【 3. アサヒグループ クライシスマネジメント 】

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」の対象としています。

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」を構築しています。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います。

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います。

■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19回無担保社債（3年債）	2023年3月8日	50,000 百万円
第20回無担保社債 （グリーンボンド、5年債）	2023年3月8日	25,000
第21回無担保社債（7年債）	2023年3月8日	25,000
第22回無担保社債（5年債）	2023年9月7日	20,000
第23回無担保社債（10年債）	2023年9月7日	30,000

【 2. 主要な借入先の状況<2023年12月31日現在> 】

借 入 先	借 入 額
株式会社三井住友銀行	35,580 百万円
株式会社みずほ銀行	21,000
三井住友信託銀行株式会社	15,000
農 林 中 央 金 庫	15,000
株式会社三菱UFJ銀行	8,869

【 3. 設備投資の状況 】

当期において実施した設備投資の総額は1,405億2千5百万円で、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	56,953 百万円
欧 州	60,853
オセアニア	19,501
東南アジア	894
そ の 他	510
全 社（ 共 通 ）	1,813
合 計	140,525

【 4. 主要な拠点及び重要な子会社の状況<2023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	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. 当期末現在における当社の連結子会社は上記を含め199社となり、持分法適用会社は32社となりました。

2. 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 】

該当事項はありません。

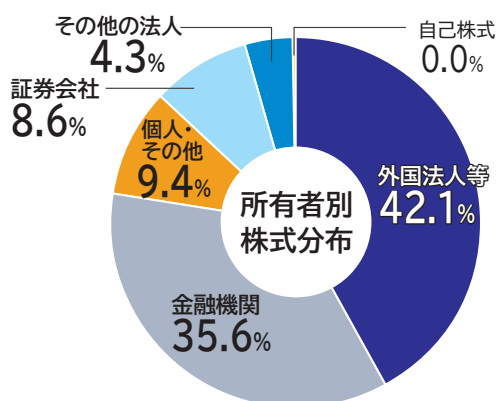
【 6. 従業員の状況<2023年12月31日現在> 】

区	分	就業人員数	前期末比増減
日	本	12,076名	△1,135名
欧	州	10,150	△280
オセアニア		4,132	231
東南アジア		1,853	△71
その他		148	20
全社(共通)		365	39
合	計	28,724	△1,196

(注) 飲料自販機事業の外部企業との統合に伴う非連結子会社化により、「日本」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 <2023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191,598株）
 (3) 株主数 143,801名（前期末比12,250名減）



所有者区分	持株数	株主数
外国法人等	2,135,385 ^{百株}	1,183 ^名
金融機関	1,806,608	148
個人・その他	477,399	140,485
証券会社	432,947	48
その他の法人	215,776	1,936
自己株式	1,915	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）	948,960 ^{百株}	18.7 [%]
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	330,993	6.5
S M B C 日 興 証 券 株 式 会 社	171,064	3.4
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	94,293	1.9
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	79,030	1.6
G I C P R I V A T E L I M I T E D - C	74,638	1.5
J P M O R G A N C H A S E B A N K 3 8 5 7 8 1	68,023	1.3
C E P L U X - O R B I S S I C A V	57,277	1.1
合 計	2,036,281	40.2

(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）	2,948株	1名

（「7 株式の状況」に関する注記）

自己株式数（191,598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数（132,505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 < 2023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・サプライチェーン 機能	
谷 村 圭 造	取締役 EVP 兼 CHRO (Chief Human Resources Officer)	取締役会 12回/12回
	人事・総務・法務・リスク・監査・サステナビリティ機能	
崎 田 薫	取締役 EVP 兼 CFO (Chief Financial Officer)	取締役会 12回/12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
	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 12回/12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 12回/12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	
松 永 真 理	社外取締役	取締役会 9回/9回
	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	
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
福 田 行 孝	常勤監査役	取締役会 9回/9回 監査役会 8回/8回
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 12回/12回 監査役会 12回/12回
	帝人株式会社 名誉顧問 東京電力ホールディングス株式会社 社外取締役	
田 中 早 苗	社外監査役	取締役会 9回/9回 監査役会 8回/8回
	田中早苗法律事務所 代表	
	松竹株式会社 社外取締役 株式会社テレビ朝日ホールディングス 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、大橋徹二及び松永真理の4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. 監査役川上豊、大八木成男及び田中早苗の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、大橋徹二及び松永真理の4氏並びに社外監査役である川上豊、大八木成男及び田中早苗の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. 監査役福田行孝氏は、当社財務部門ゼネラルマネージャー等を経験しており、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. 2023年3月28日開催の第99回定時株主総会終結の時をもちまして、取締役朴泰民氏並びに監査役奥田好秀及び早稲田祐美子の両氏は任期満了により退任いたしました。
9. 2023年3月28日開催の第99回定時株主総会におきまして、松永真理氏が取締役に、福田行孝及び田中早苗の両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、取締役松永真理氏並びに監査役福田行孝及び田中早苗の両氏において、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)	9名 (4名)	329百万円 (78百万円)	5名 (-)	264百万円 (-)	5名 (-)	127百万円 (-)	5名 (-)	107百万円 (-)	828百万円 (78百万円)
監査役 (うち社外監査役)	7名 (4名)	128百万円 (49百万円)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	128百万円 (49百万円)

- (注) 1. 上記には、2023年3月28日開催の第99回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役朴泰民氏並びに監査役奥田好秀及び早稲田祐美子の両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。)。

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、また、サステナビリティ委員会委員としては、サステナビリティガバナンス体制の強化、サステナビリティと経営の統合の更なる推進などについて、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。</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>
	松永 真理	<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、新たなサービスの開発・ビジネスモデルの構築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、新規事業やサステナビリティ、特に責任ある飲酒について、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、サステナビリティ委員会委員として、サステナビリティガバナンス体制の強化、サステナビリティと経営の統合の更なる推進などについて、具体的な意見・提言を行っております。</p>
社外監査役	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の活動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、財務部門へのヒアリングや意見交換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、積極的に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の活動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、積極的に発言を行っております。</p>
	田中 早苗	<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の活動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、積極的に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	288 百万円	54 百万円
子会社の当期に係る報酬等の額	172	—
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	460	54

- (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を指します。
4. 上記のほか、当社の子会社であるAsahi Europe and International Ltd及びAsahi Holdings (Australia) Pty Ltd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に対して監査報酬等の報酬として総額601百万円を支払っております。

(3) 継続監査期間

54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

小 倉 加奈子（継続監査年数1年）

谷 尋 史（継続監査年数3年）

森 田 真佐宏（継続監査年数2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33名 その他39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、株式の売出し・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いて、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関す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 (2023年12月31日現在)	前期(ご参考) (2022年12月31日現在)
資 産		
流 動 資 産		
現金及び現金同等物	59,945	37,438
営業債権及びその他の債権	465,633	415,676
棚卸資産	267,317	234,969
未収法人所得税等	2,930	7,354
その他の金融資産	10,469	10,028
その他の流動資産	40,655	32,062
流動資産合計	846,953	737,529
非 流 動 資 産		
有形固定資産	888,070	834,721
のれん及び無形資産	3,283,948	3,027,929
持分法で会計処理されている投資	11,081	6,722
その他の金融資産	151,168	125,780
繰延税金資産	48,544	54,888
確定給付資産	36,515	24,004
その他の非流動資産	19,629	18,767
非流動資産合計	4,438,960	4,092,815
資産合計	5,285,913	4,830,344

科目	当期 (2023年12月31日現在)	前期(ご参考) (2022年12月31日現在)
負債及び資本		
負 債		
流 動 負 債		
営業債務及びその他の債務	714,781	591,869
社債及び借入金	389,848	367,267
未払法人所得税等	26,263	30,906
引当金	17,429	14,103
その他の金融負債	113,642	135,983
その他の流動負債	134,984	125,816
流動負債合計	1,396,950	1,265,946
非 流 動 負 債		
社債及び借入金	1,020,950	1,130,042
確定給付負債	17,242	20,349
繰延税金負債	233,190	213,494
その他の金融負債	143,156	131,792
その他の非流動負債	8,642	5,774
非流動負債合計	1,423,181	1,501,452
負債合計	2,820,131	2,767,399
資 本		
資本金	220,044	220,044
資本剰余金	161,867	161,793
利益剰余金	1,282,432	1,165,542
自己株式	△1,190	△1,178
その他の資本の構成要素	797,393	514,532
親会社の所有者に帰属する持分合計	2,460,548	2,060,734
非支配持分	5,233	2,210
資本合計	2,465,781	2,062,945
負債及び資本合計	5,285,913	4,830,344

連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	当 期 (2023年1月1日から 2023年12月31日まで)	前 期 (ご参考) (2022年1月1日から 2022年12月31日まで)
売 上 収 益	2,769,091	2,511,108
売 上 原 価	△1,770,157	△1,589,272
売 上 総 利 益	998,933	921,835
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費	△735,252	△678,018
そ の 他 の 営 業 収 益	8,300	16,850
そ の 他 の 営 業 費 用	△26,981	△43,619
営 業 利 益	244,999	217,048
金 融 収 益	14,118	5,498
金 融 費 用	△18,121	△17,221
持 分 法 に よ る 投 資 損 益	875	667
税 引 前 利 益	241,871	205,992
法 人 所 得 税 費 用	△75,840	△54,275
当 期 利 益	166,031	151,717
当 期 利 益 の 帰 属 :		
親 会 社 の 所 有 者	164,073	151,555
非 支 配 持 分	1,957	162
合 計	166,031	151,717

(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 (2023年1月1日から 2023年12月31日まで)	前 期 (2022年1月1日から 2022年12月31日まで)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税 引 前 利 益	241,871	205,992
減 価 償 却 費 及 び 償 却 費	147,992	140,419
営 業 債 権 の 増 減 額 (△は増加)	△23,608	△826
棚 卸 資 産 の 増 減 額 (△は増加)	△24,447	△27,957
営 業 債 務 の 増 減 額 (△は減少)	32,898	25,737
未 払 酒 税 の 増 減 額 (△は減少)	2,984	△4,062
確 定 給 付 資 産 負 債 の 増 減 額 (△は減少)	1,073	1,441
そ の 他	47,719	21,303
小 計	426,484	362,049
利 息 及 び 配 当 金 の 受 取 額	7,624	3,344
利 息 の 支 払 額	△12,646	△10,839
法 人 所 得 税 の 支 払 額	△73,914	△88,562
営業活動によるキャッシュ・フロー	347,547	265,991
投資活動によるキャッシュ・フロー		
固 定 資 産 の 取 得 に よ る 支 出	△109,828	△99,846
固 定 資 産 の 売 却 に よ る 収 入	11,710	25,978
投 資 有 価 証 券 の 取 得 に よ る 支 出	△1,292	△552
投 資 有 価 証 券 の 売 却 に よ る 収 入	3,387	8,483
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	△3,551	△2,661
条 件 付 対 価 の 決 済 に よ る 支 出	△18,574	△2,357
そ の 他	434	1,091
投資活動によるキャッシュ・フロー	△117,713	△69,186
財務活動によるキャッシュ・フロー		
金 融 債 務 の 増 減 額 (△は減少)	△168,323	△163,296
自 己 株 式 の 取 得 に よ る 支 出	△25	△263
配 当 金 の 支 払	△57,761	△55,738
そ の 他	△635	△258
財務活動によるキャッシュ・フロー	△226,746	△219,556
現 金 及 び 現 金 同 等 物 に 係 る 換 算 差 額	20,004	7,447
現 金 及 び 現 金 同 等 物 の 増 減 額 (△は減少)	23,093	△15,304
現 金 及 び 現 金 同 等 物 の 期 首 残 高	37,438	52,743
連 結 の 範 囲 の 変 更 に 伴 う 現 金 及 び 現 金 同 等 物 の 増 減 額 (△は減少)	△586	—
現 金 及 び 現 金 同 等 物 の 期 末 残 高	59,945	37,438

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

2024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 小 倉 加奈子
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2023年1月1日から2023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す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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2023年1月1日から2023年12月31日までの第100期事業年度における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」（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
は認められません。
- 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
摘すべき事項は認められません。
- 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、指摘すべき事項は認められません。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。

2024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 西 中 直 子

常勤監査役 福 田 行 孝

社外監査役 川 上 豊

社外監査役 大八木 成 男

社外監査役 田 中 早 苗

以 上

MEMO

A series of horizontal dashed lines for writing.

株主総会会場ご案内図

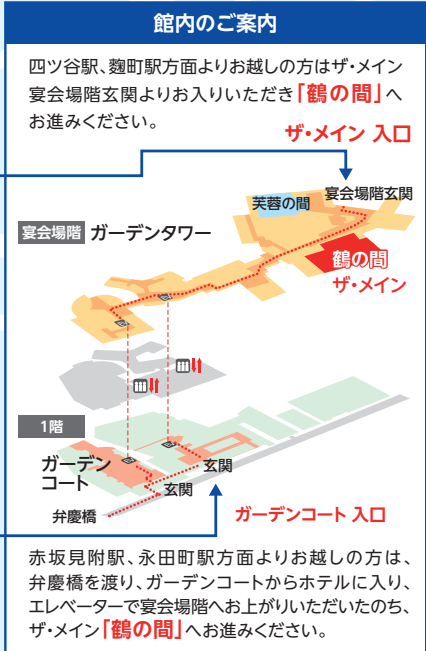
会場 東京都千代田区紀尾井町4番1号

ホテルニューオータニ ザ・メイン宴会場階 鶴の間 電話 03-3265-1111 (代表)

<https://www.newotani.co.jp/tokyo/>



お願い 当日は会場周辺道路及び駐車場(有料)の混雑が予想されますので、お車でのご来場はご遠慮願います。



交通のご案内	JR	中央線・総武線	四ツ谷駅	(麹町口・赤坂口)から徒歩9分	— 徒歩経路
		丸ノ内線・南北線	四ツ谷駅	(1番口)から徒歩9分	— 徒歩経路
	銀座線・丸ノ内線	赤坂見附駅	(D 紀尾井町口)から徒歩10分	— 徒歩経路	
	半蔵門線	永田町駅	(7番口)から徒歩10分	— 徒歩経路	
	有楽町線	麹町駅	(2番口)から徒歩9分	— 徒歩経路	

『Asahi SUPER REPORT』の発行見直しのお知らせ

株主の皆様への当社情報のご提供につきまして、当社ウェブサイトの内容充実を図り、ウェブサイトを中心とした情報提供に変更するため、『Asahi SUPER REPORT』の発行を、秋号(9月上旬発行)の年1回発行に見直させていただきます(春号(3月下旬発行)は廃止)。

株主の皆様におかれましては、何卒ご理解いただきますよう、よろしくお願い申し上げます。

