



第101回 定時株主総会

招集ご通知



開催日時

2025年3月26日(水曜日)

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

2025年3月25日(火曜日)午後5時30分まで

目次

招集ご通知	1
業績ハイライト	8
指名委員会等設置会社への移行について	9
2024年12月期及び今後の株主還元方針について	11
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 定款一部変更の件	13
第3号議案 取締役13名選任の件	17
事業報告	33
連結計算書類	81
監査報告	85



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/155790122>

- 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。

当社第101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。

2025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 Group CEO

勝木 敦志



第101回 定時株主総会招集ご通知

1 開催日時	2025年3月26日(水曜日) 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 目的項目	<p>報告事項 第101期(2024年1月1日から2024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</p> <p>決議事項</p> <p>第1号議案 剰余金処分の件 第2号議案 定款一部変更の件 第3号議案 取締役13名選任の件</p>	
4 ライブ配信	URL	https://web.lumiagm.com/155790122

※ 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、以下をご参考のうえ、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

議決権行使期限

2025年3月25日(火曜日) 午後5時30分まで

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。

2



郵送による 議決権行使の場合

議決権行使期限

2025年3月25日(火曜日) 午後5時30分到着分まで

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号議案及び第2号議案

賛成の場合
「賛」の欄に○印

反対の場合
「否」の欄に○印

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。



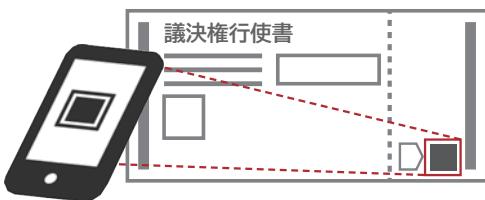
インターネット等による議決権行使のご案内

議決権行使期限 2025年3月25日(火曜日)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。



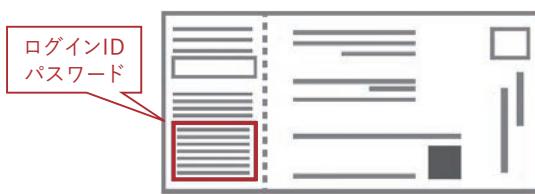
注意 一度議決権行使した後で行使内容を変更される場合、議決権行使書に記載の「議決権行使コード」「パスワード」をご入力いただく必要があります。

■PC等による議決権行使

- (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。

※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。

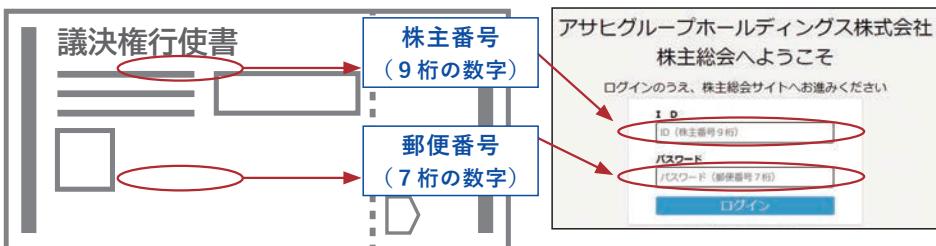
インターネット等による議決権行使でパソコン、タブレット端末、スマートフォン、携帯電話の操作方法などがご不明な場合は、以下にお問い合わせください。

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)

ライブ配信に関するご案内

本定時株主総会の模様を、株主の皆様に限定し、以下のとおりライブ配信いたします。

配信日時	2025年3月26日(水曜日) 午後1時から
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。 URL https://web.lumiagm.com/155790122  ※ミーティングIDは、「155-790-122」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) 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> 
ご注意事項	<ul style="list-style-type: none">●本ライブ配信を通じて、本定時株主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、本定時株主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：2025年3月27日(木曜日) 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 関係書類の提供に関するご案内

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、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のイメージは、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）

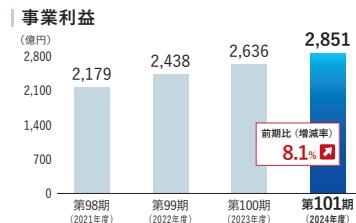
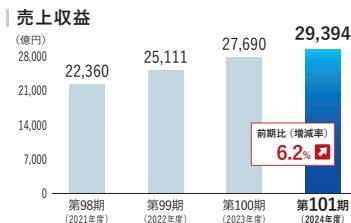
「連結業績の概況」、「売上収益の概況」、「中長期経営方針のガイドラインの進捗」等について、掲載しております。

WEB https://www.asahigroup-holdings.com/pdf/ir/shareholders_guide/shareholders_meeting/2025_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	第100期 2023年度	第101期 (当期) 2024年度	増減額	増減率
日本	百万円 1,362,850	百万円 1,362,874	百万円 23	% 0.0
欧州	688,725	781,005	92,279	13.4
オセアニア	652,154	715,394	63,239	9.7
東南アジア	57,806	66,138	8,331	14.4
その他 ^{#1}	21,542	26,470	4,928	22.9
調整額 ^{#2}	△13,988	△12,459	1,528	-
合計	2,769,091	2,939,422	170,331	6.2

II 経営方針（対処すべき課題）

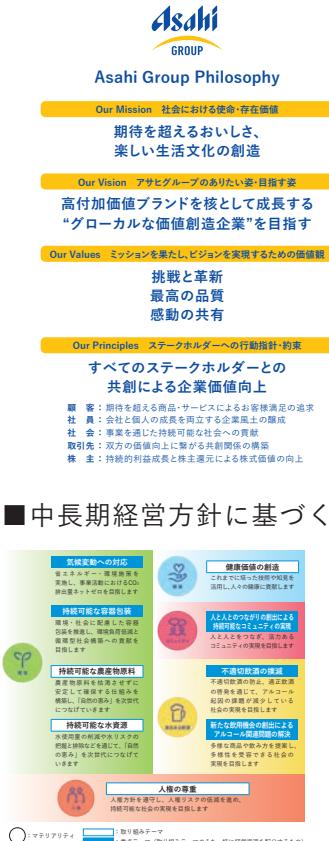
「グループ理念」、「中長期経営方針」、「第102期(2025年度)の方針」等について、掲載しております。

WEB https://www.asahigroup-holdings.com/pdf/ir/shareholders_guide/shareholders_meeting/2025_shoushu_04.pdf



＜掲載内容イメージ＞

■ グループ理念



■ 中長期経営方針

- **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[※]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

■中長期経営方針に基づく具体的な取り組み(サステナビリティ)



地元企業・地域と連携した循環エネルギー網の構築



「ボトルtoボトル」協働事業を開始



III コーポレート・ガバナンス / IV リスクマネジメント

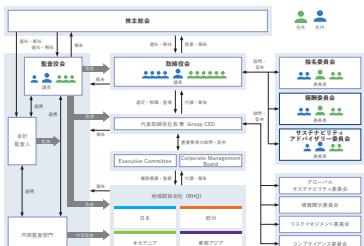
「コーポレート・ガバナンス基本方針・体制」、「役員の指名・報酬」、「実効性向上の取り組み」等について、掲載しております。また、「リスクマネジメントの取り組み」についても、掲載しております。[www.kyocera.com](#)

WEB https://www.asahigroup-holdings.com/pdf/ir/shareholders_guide/shareholders_meeting/2025_shoushu_05.pdf

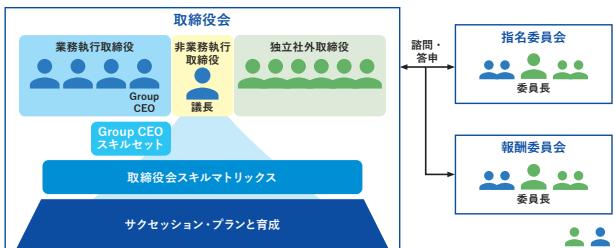


＜掲載内容イメージ＞

■ コーポレート・ガバナンスの体制



■取締役の指名・選任体制



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/pdf/ir/shareholders_guide/shareholders_meeting/2025_shoushu_06.pdf



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/pdf/ir/shareholders_guide/shareholders_meeting/2025_shoushu_07.pdf



<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	(単 期) [2024年1月1日～12月31日] (実績)		(前 期) (参考) [2023年1月1日～12月31日] (実績)	
	資 産	負 債 及 び 資 本	資 産	負 債 及 び 資 本
流動資産				
現金及び現金同等物	83,961	59,945		
貯蓄債権及びその他の債権	440,335	465,633		
棚卸資産	271,430	267,317		
未収法人所得税等	4,844	2,930		
その他の金融資産	17,079	10,469		
その他の流動資産	40,237	40,655		
流動資産合計	857,891	846,953		
非流動資産				
合 计	857,891	846,953		

連結損益計算書

科 目	(当 期) [2024年1月1日～12月31日] (実績)		(前 期) (参考) [2023年1月1日～12月31日] (実績)	
	売 上 収 益	売 上 原 価	売 上 総 利 益	前 期 (参考)
売 上 収 益	2,939,422		2,769,091	
売 上 原 価		△1,841,741		△1,770,157
売 上 総 利 益	1,097,681		998,933	
販売費及び一般管理費		△812,559		△735,252
その他の営業収益		25,204		8,300
その他の営業費用		△41,273		△26,981
営業利益	269,052		244,999	
金融収益	18,176		14,118	
金融費用		△20,787		△18,121
持分法による投資損益	548		875	

※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。したがって、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」
- ④ 「計算書類に係る会計監査報告」
- ⑤ 「社外取締役の独立性の基準」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にアクセスのうえ、電子提供措置事項をご参照ください。

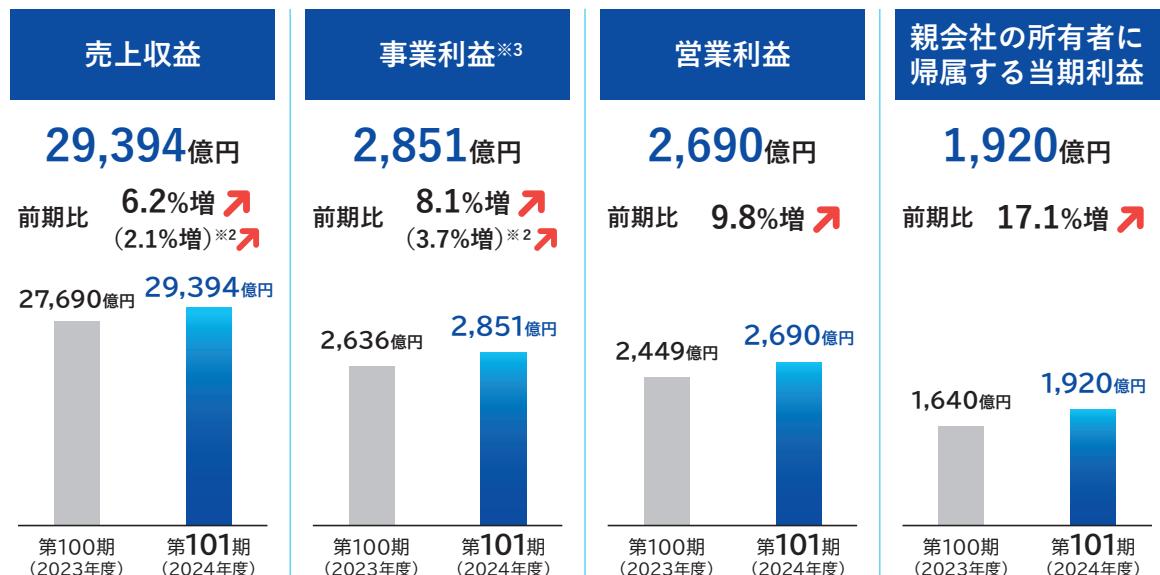
WEB <https://d.sokai.jp/2502/teiji/>

※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(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。

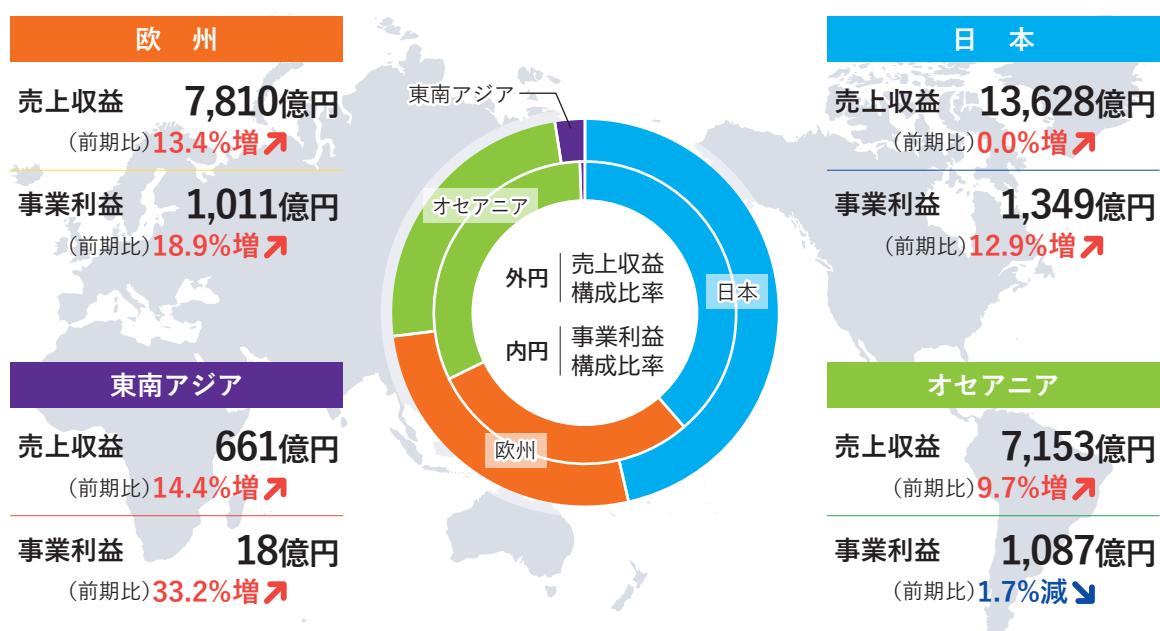
WEB <https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

業績ハイライト

【第101期(2024年1月1日~2024年12月31日)の連結業績※1】



【第101期(2024年1月1日~2024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」を含んでおります。

※ 2 2024年の外貨金額を、2023年の為替レートで円換算して比較しております。

※ 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。

(注) 本業績ハイライト中の記載金額は、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。

指名委員会等設置会社への移行について

当社は、本定時株主総会のご承認を条件として、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行いたします。本項では指名委員会等設置会社への移行の目的と移行後の体制についてご説明いたします。

I 移行の目的

当社は、経営における監督と執行の役割を一層明確化し、双方の機能を強化するとともに、組織的監査体制を構築することを目的に指名委員会等設置会社へ移行いたします。

2024年4月に、当社は従来のCxO^{*1}機能を再定義したGroup CxOを設置するとともに、各RHQ^{*2}のCEO(Region CEO)がグループ全体の経営に参画する執行体制に移行いたしました。

また、同時に設置した Group CEO の諮問答申機関 Executive Committee は、Group CxO と Region CEO などで構成され、グループ全体戦略やグループ横断施策に関わるテーマを議論し、Group CEO へ助言する体制としております。

これらにより、大幅に強化された執行体制を実効的に監督するために、この度、機関設計を指名委員会等設置会社に移行することといたしました。

さらに、監査体制についても、グローバル化による組織の拡大に対応するため、監査委員会による組織的監査体制とすることで、効率的で網羅性のある、より実効性の高い監査体制の構築を図ってまいります。

※1 特定の経営執行機能（x）を統括する責任者の総称を指します。

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

II 新体制のポイント

① 取締役会

監査役会設置会社の現在の体制においても既に独立社外取締役過半数の体制となっておりますが、指名委員会等設置会社への移行後も同様に社外取締役を過半数といたします。また、監督と執行の分離をより明確化し、監督の実効性を確実なものとするため、取締役会議長は独立社外取締役の中から選定することといたします（右図①）。

② 法定3委員会（指名委員会、監査委員会、報酬委員会）

3委員会においては法定の独立社外取締役過半数はもちろん、3委員会に求められる独立性をより確実なものとするため、いずれの委員長も独立社外取締役の中から選定することといたします（右図②）。

③ 執行役体制

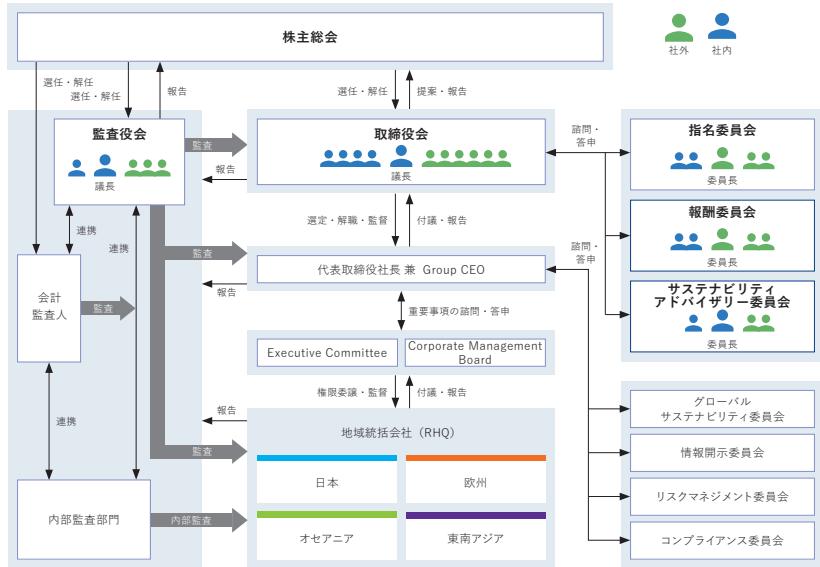
業務執行については原則執行役へ委任（右図③）することで、監督と執行の分離を明確化し、監督・執行双方の機能を強化してまいります。

また執行役の任命にあたっては、以下の役割を執行役の業務執行の役割と位置付け、該当する職責を担う者を執行役として任命いたします。

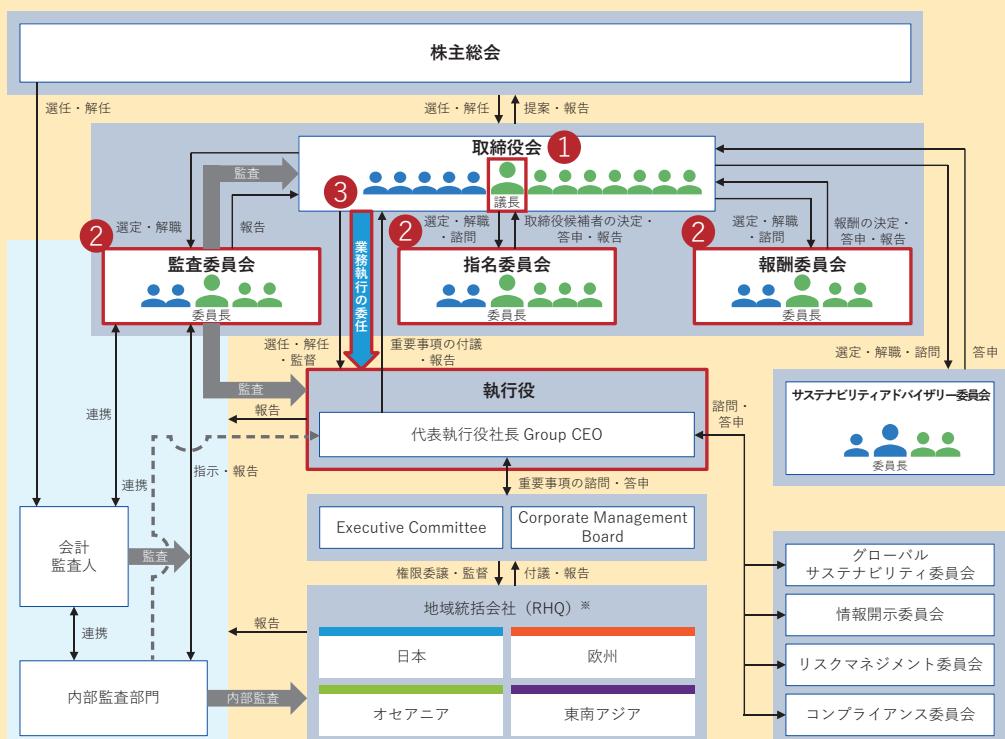
- Group CEO、Group CxO（Group CEOが代表執行役を兼務）
- Corporate Secretary
- Senior Vice President

III 移行後の体制図

【現体制】



【新体制】



※2025年4月1日より、日本・欧州・オセアニア・東南アジアの4RHQ体制から、オセアニアと東南アジアのRHQを統合し3RHQ体制へ変更いたします。

2024年12月期及び 今後の株主還元方針について

I 2024年12月期の株主還元方針

これまで当社は、中期的な財務方針として、創出されるフリー・キャッシュ・フロー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こととしており、2024年に3倍程度を目指すとしていたNet Debt／EBITDA^{*1}は、2024年12月期で2.49倍まで低下しガイドラインを達成いたしました。

こうした進捗を踏まえ、2024年12月期のフリー・キャッシュ・フローを株主還元の充実化に充当すべく、配当については、ガイドラインに掲げていた「2025年までに配当性向^{*2}40%」の達成を一年前倒しすることとし、第1号議案「剰余金処分の件」において、当期の期末配当として1株当たり27円をご提案しております。加えて、機動的な株主還元として、2024年10月から11月に自己株式取得を実施いたしました。

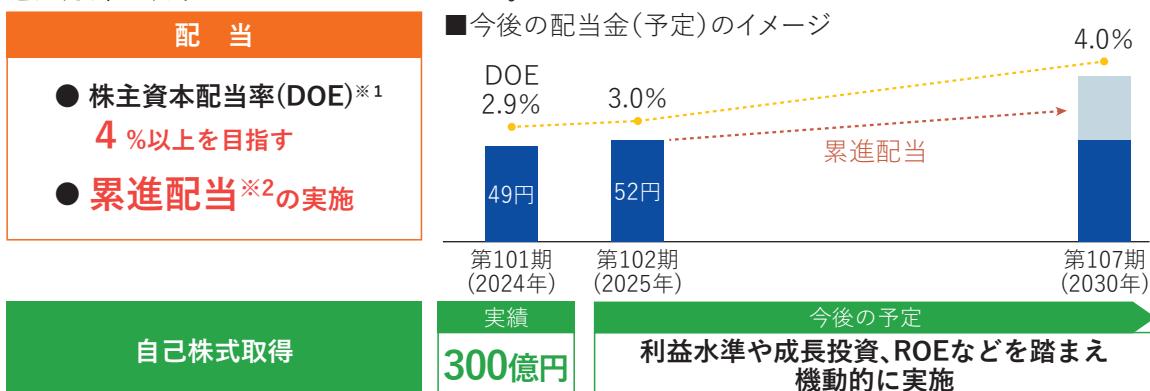
配 当	自己株式取得
<ul style="list-style-type: none">● 配当性向 40.6% (2024年2月13日開示の予想:38.0%)● 年間配当金 49円 (2024年2月13日開示の予想:44円)	<p>300億円 取得した株式の総数:17,172,700株 (発行済株式総数の1.13%)</p>

※1 Net Debt／EBITDA(EBITDA純有利子負債倍率) = (金融債務 - 現預金)／EBITDA。ただし、劣後債の50%はNet Debtから除いて算出。

※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 今後の株主還元方針

当社は、当社株価の現状を分析・調査し、資本市場との対話を踏まえたうえで、株価のバリュエーション改善に向けて、2022年に策定した『中長期経営方針』における主要指標のガイドライン及び財務方針を更新し、より安定的な増配を継続すべく、2030年までを目処とする株主還元方針を以下のとおりといたします。



※1 配当総額を、親会社所有者に帰属する持分合計で除して算出。

※2 累進配当とは、1株当たりの配当金額を毎年増配又は最低でも横ばいの水準で配当し続けることです。

(「2024年12月期及び今後の株主還元方針について」に関する注記)

2024年10月1日を効力発生日とする株式分割(1株につき3株の割合)を考慮し、当該効力発生日以前の1株当たりの配当金を調整のうえ、記載しております。また、記載金額及び記載比率は、表示桁未満を四捨五入してそれぞれ表示しております。

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きましたが、2024年に3倍程度を目指すとしていたNet Debt／EBITDA^{※1}は、2024年12月期で2.49倍まで低下しガイドラインを達成いたしました。こうした進捗を踏まえ、11ページに記載の「I 2024年12月期の株主還元方針」のとおり、2024年12月期の配当性向^{※2}を40%と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、2024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27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22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8.7円増配の49円となり、配当性向は40.6%となります。

※1 Net Debt／EBITDA(EBITDA純有利子負債倍率) = (金融債務 - 現預金)／EBITDA。ただし、劣後債の50%はNet Debtから除いて算出。

※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。

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

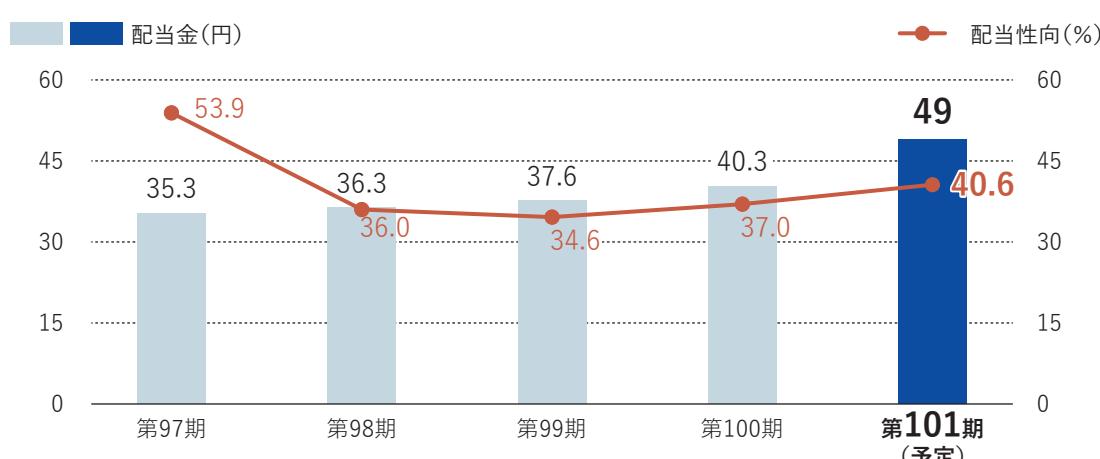
当社普通株式1株当たり金27円

総額40,587,738,201円

3 剰余金の配当が効力を生じる日

2025年3月27日

■ 1株当たり年間配当金・配当性向の推移



(「第1号議案 剰余金処分の件」に関する注記)

2024年10月1日を効力発生日とする株式分割(1株につき3株の割合)を考慮し、当該効力発生日以前の1株当たりの配当金を調整のうえ、記載しております(小数点第2位を切り捨て)。

第2号議案 | 定款一部変更の件

当社定款を次のとおり変更いたしたいと存じます。

1 変更の理由

(1) 経営における監督と執行の役割を一層明確化し、双方の機能を強化するとともに、組織的監査体制を構築することを目的として、当社の機関設計を監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へと変更すべく、各委員会及び執行役に係る規定の新設、監査役及び監査役会に係る規定の削除等、所要の変更を行うものであります。

(2) その他、上記の各変更に伴う字句の修正等所要の変更を行うものであります。

なお、本議案に係る定款変更は、本定時株主総会の終結の時をもって、効力を生じるものといたします。

2 変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。

(下線は変更部分を示します。)

現行定款	変更案
第1章 総則	第1章 総則
第1条～第3条 (条文省略)	第1条～第3条 (現行どおり)
(機関) 第4条 当会社は、株主総会及び取締役のほか、 次の機関を置く。 1. 取締役会 2. <u>監査役</u> 3. <u>監査役会</u> 4. 会計監査人	(機関) 第4条 当会社は、株主総会及び取締役のほか、 次の機関を置く。 1. 取締役会 2. 指名委員会、監査委員会及び報酬委員会 3. <u>執行役</u> 4. 会計監査人
第5条 (条文省略)	第5条 (現行どおり)
第2章 株式	第2章 株式
第6条～第11条 (条文省略)	第6条～第11条 (現行どおり)
第3章 株主総会	第3章 株主総会
第12条～第13条 (条文省略)	第12条～第13条 (現行どおり)
(招集権者及び議長) 第14条 株主総会は、法令に別段の定めがある場合を除き、取締役会の決議によって、取締役社長が招集し、その議長となる。	(招集権者及び議長) 第14条 株主総会は、取締役会の決議をもってあらかじめ定めた取締役がこれを招集する。ただし、当該取締役に事故があるときは、取締役会の決議をもってあらかじめ定めた順序に従い、他の取締役が株主総会を招集する。
2 取締役社長に事故があるときは、取締役会の決議をもってあらかじめ定めた順序により、他の取締役がこれにあたる。	2 株主総会の議長は、取締役会の決議をもってあらかじめ定めた取締役又は執行役がこれにあたる。ただし、当該取締役又は執行役に事故があるときは、取締役会の決議をもってあらかじめ定めた順序に従い、他の取締役又は執行役がこれにあたる。
第15条～第17条 (条文省略)	第15条～第17条 (現行どおり)

現行定款	変更案
第4章 取締役及び取締役会 (員数) 第18条 当会社の取締役は、 <u>15</u> 名以内とする。 第19条～第20条 (条文省略) (代表取締役及び役付取締役) 第21条 取締役会は、その決議によって代表取締役を選定する。 2 代表取締役は、会社を代表し、会社の業務を執行する。 3 取締役会は、その決議によって役付取締役として、取締役会長、取締役社長各1名及び取締役副会長、取締役副社長、専務取締役、常務取締役各若干名を定めることができる。	第4章 取締役及び取締役会 (員数) 第18条 当会社の取締役は、 <u>20</u> 名以内とする。 第19条～第20条 (現行どおり) (削除)
(取締役会) 第22条 取締役会は、法令に別段の定めがある場合を除き、取締役会長が招集し、議長となる。ただし、取締役会長に事故があるときは、取締役会の決議をもってあらかじめ定めた順序により、他の取締役がこれにあたる。 2 取締役会の招集通知は、各取締役及び各監査役に対し、会日の3日前までに発する。ただし、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。 3 取締役及び監査役の全員の同意があるときは、招集の手続を経ることなく開催することができる。	(取締役会) 第21条 取締役会は、法令に別段の定めがある場合を除き、取締役会の決議をもってあらかじめ定めた取締役がこれを招集し、議長となる。ただし、当該取締役に事故があるときは、取締役会の決議をもってあらかじめ定めた順序に従い、他の取締役がこれにあたる。 2 取締役会の招集通知は、各取締役に対し、会日の3日前までに発する。ただし、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。 3 取締役の全員の同意があるときは、招集の手続を経ることなく開催することができる。
第23条～第24条 (条文省略) (報酬等) 第25条 取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として当会社から受ける財産上の利益(以下「報酬等」という。)は、株主総会の決議によって定める。	第22条～第23条 (現行どおり) (報酬等) 第24条 取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として当会社から受ける財産上の利益(以下「報酬等」という。)は、報酬委員会の決議によって定める。
第26条 (条文省略) 第5章 監査役及び監査役会 (員数) 第27条 当会社の監査役は、6名以内とする。	第25条 (現行どおり) (削除) (削除) (削除)
(選任) 第28条 監査役は、株主総会の決議によって選任する。 2 監査役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う。	

現行定款	変更案
(任期) <u>第29条 監査役の任期は、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。</u>	(削除)
(常勤監査役) <u>第30条 監査役会は、監査役の中から常勤の監査役を選定する。</u>	(削除)
(監査役会) <u>第31条 監査役会は、各監査役が招集する。</u> 2 <u>監査役会の招集通知は、各監査役に対し、会日の3日前までに発する。ただし、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。</u> 3 <u>監査役の全員の同意があるときは、招集の手続を経ることなく開催することができる。</u>	(削除)
(監査役会規程) <u>第32条 監査役会に関する事項は、法令又は定款に定めるもののほか、監査役会において定める監査役会規程による。</u>	(削除)
(報酬等) <u>第33条 監査役の報酬等は、株主総会の決議によって定める。</u>	(削除)
(監査役の責任限定契約) <u>第34条 当会社は、会社法第427条第1項の規定により、監査役との間で会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結することができる。ただし、当該契約に基づく賠償責任の限度額は、1,000万円以上であらかじめ定めた額と法令が定める最低責任限度額とのいずれか高い額とする。</u>	(削除)
(新設)	第5章 指名委員会、監査委員会及び報酬委員会
(新設)	(員数) <u>第26条 指名委員会、監査委員会及び報酬委員会は、3名以上の取締役で組織するものとし、その過半数は社外取締役とする。</u>
(新設)	(選定) <u>第27条 指名委員会、監査委員会及び報酬委員会を構成する委員は、取締役の中から取締役会の決議によって選定する。</u>
(新設)	(委員会規程) <u>第28条 指名委員会、監査委員会及び報酬委員会に関する事項は、法令又は定款に定めるもののほか、取締役会において定める各委員会規程による。</u>

現行定款	変更案
(新設)	第6章 執行役
(新設)	(員数) <u>第29条 当会社の執行役は、1名以上とする。</u>
(新設)	(選任) <u>第30条 執行役は、取締役会の決議によって選任する。</u>
(新設)	(任期) <u>第31条 執行役の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結後最初に招集される取締役会の終結の時までとする。</u>
(新設)	(代表執行役及び役付執行役) <u>第32条 取締役会は、その決議によって、執行役の中から代表執行役を選定する。</u> <u>2 取締役会は、その決議によって、執行役の中から役付執行役を定めることができる。</u>
第6章 会計監査人	第7章 会計監査人
第35条～第36条 (条文省略)	第33条～第34条 (現行どおり)
(報酬等) 第37条 会計監査人の報酬等は、 <u>代表取締役が監査役会の同意を得て定める。</u>	(報酬等) 第35条 会計監査人の報酬等は、 <u>取締役会の決議をもってあらかじめ定めた取締役が監査委員会の同意を得て定める。</u>
第7章 計算	第8章 計算
第38条～第40条 (条文省略)	第36条～第38条 (現行どおり)

第3号議案 | 取締役13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。また、第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決されると、当社は監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行することとなるため、監査役全員も任期満了となります。つきましては、第2号議案のご承認及び効力発生を条件として、取締役13名の選任をお願いいたしたいと存じます。

当社は、取締役会を、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。

当社の取締役会は、現在の監査役会設置会社の体制で既に独立社外取締役が過半数の体制となっておりますが、指名委員会等設置会社への移行後においても、この高い独立性のもとで実効的な監督力と意思決定能力を兼ね備えた現在の取締役会の能力を確実に持続させるため、基本的には現在の取締役会体制を維持した上で、監査委員会に求められる取締役及び執行役による業務執行の監査に必要な能力を付加した体制とすることとし、この監査に必要な能力については、現在の監査役（会）の体制を監査委員会に原則移行することで確保したいと存じます。

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	再任 勝木 敦志	代表取締役社長 兼 Group CEO※1	8年
2	再任 谷村 圭造	取締役 EVP※2 兼 Group CPO※3	6年
3	再任 崎田 薫	取締役 EVP 兼 Group CFO※4	3年
4	再任 社外 独立 佐々江 賢一郎	社外取締役（独立役員）	3年
5	再任 社外 独立 大橋 徹二	社外取締役（独立役員）	3年
6	再任 社外 独立 松永 真理	社外取締役（独立役員）	2年
7	再任 社外 独立 佐藤 千佳	社外取締役（独立役員）	1年
8	再任 社外 独立 メラニー・ブロッサム	社外取締役（独立役員）	1年
9	新任 福田 行孝	常勤監査役	—
10	新任 大島 明子	常勤監査役	—
11	新任 社外 独立 大八木 成男	社外監査役（独立役員）	—
12	新任 社外 独立 田中 早苗	社外監査役（独立役員）	—
13	新任 社外 独立 宮川 明子	—	—

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

※1 CEO:Chief Executive Officerの略

※2 EVP:Executive Vice Presidentの略

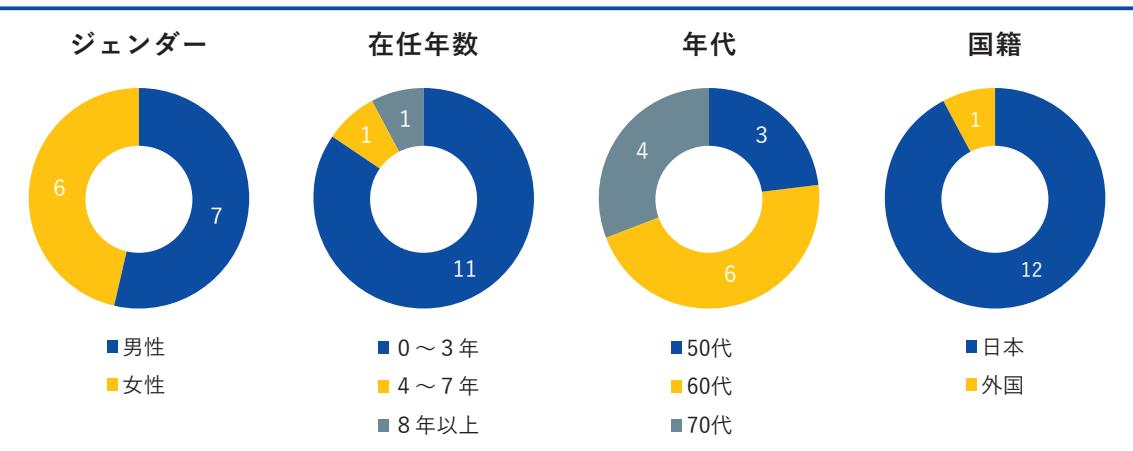
※3 CPO:Chief People Officerの略

※4 CFO:Chief Financial Officerの略

(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



■取締役会スキルマトリックス

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・会計	法律・コンプライアンス	リスクガバナンス・内部統制	人材・文化	業務プロセス
○	○	○	○	○	○			○	○
	○	○				○	○	○	○
○	○		○		○		○		○
○	○			○			○	○	
○	○		○	○					○
		○	○	○				○	
○		○	○	○				○	
	○	○		○				○	
			○	○	○		○		○
				○	○		○		○
○				○		○	○	○	○
○	○			○		○	○	○	○
		○				○	○	○	
			○			○	○	○	
○				○			○		○

(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並びに新任の福田行孝、大島明子、大八木成男及び田中早苗の4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、新任の宮川明子については、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

第2号議案「定款一部変更の件」のご承認を条件として、当社は指名委員会等設置会社へ移行いたします。移行に伴い、業務執行は原則執行役へ委任し、取締役会は監督に専念する体制となるとともに、これまで監査役が担ってきた業務執行に対する監査も、取締役のなかから選定される監査委員が担うこととなります。

このため、従来の監督と重要な業務執行の意思決定に必要とされるスキルから「当社の中長期的な企業価値向上に資する監督」に必要なスキルを抽出し、業務執行の監査に必要なスキルを統合した新たなスキルマトリックスを策定いたしました。

「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
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・視座で戦略の監督を行うスキル ・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
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・会計	<ul style="list-style-type: none"> ・業績・経営指標から経営状況、資源配分の状況を把握し課題提起するスキル ・財務・会計に関する専門的な知識と見識に基づき監督するスキル
法律・コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ・法律に関する専門的な知識と見識に基づき監督するスキル ・コンプライアンス体制の整備、運用状況を監督するスキル
リスクガバナンス・内部統制	<ul style="list-style-type: none"> ・リスクコントロール状況、執行ガバナンスの状況を把握し課題提起するスキル ・内部統制システムの整備、運用状況を監督するスキル
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
業務プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ・企業経営経験や当社経営・執行経験に基づき、業務プロセスの適正性を監督するスキル

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。

■移行後の取締役会議長（予定）

大八木 成男（社外取締役）

■移行後の新たな委員会構成（予定）

指名委員会	監査委員会	報酬委員会
委員長 佐々江 賢一郎（社外取締役）	委員長 田中 早苗（社外取締役）	委員長 大橋 徹二（社外取締役）
委 員 大橋 徹二（社外取締役）	委 員 大八木 成男（社外取締役）	委 員 佐々江 賢一郎（社外取締役）
委 員 大八木 成男（社外取締役）	委 員 宮川 明子（社外取締役）	委 員 佐藤 千佳（社外取締役）
委 員 佐藤 千佳（社外取締役）	委 員 福田 行孝（取締役）	委 員 谷村 圭造（取締役）
委 員 勝木 敦志（取締役）	委 員 大島 明子（取締役）	委 員 崎田 薫（取締役）
委 員 谷村 圭造（取締役）		



候補者番号

1

かつ き あつ し
勝 木 敦 志

再 任

生年月日 1960年3月17日(満65歳)
所有する当社の株式の数 8,394株
取締役在任年数 8年
取締役会出席回数(2024年度) 12回／12回

取締役候補者とした理由

勝木敦志氏は、2017年に当社取締役に就任以来、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Group 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むとともに、グループガバナンスの強化と企業価値の最大化を図ることを目的として、執行体制の刷新に取り組みました。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ます、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・会計、人材・文化、業務プロセスに関する見識・専門性、M&Aに関する知識・経験に裏付けら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監督力と意思決定能力の発揮が期待できます。

以上のことから、指名委員会等設置会社への移行後も、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 代表取締役社長 兼 Group CEO

■担当 経営全般、経営戦略、広報、IR

■略歴 1984年 4月 ニッカウヰスキー株式会社入社
2002年 9月 当社転籍
2011年10月 Asahi Holdings (Australia)
Pty Ltd, Managing Director
2014年 4月 Asahi Holdings (Australia)
Pty Ltd, Director, Group CEO
2016年 3月 当社執行役員兼
Asahi Holdings (Australia)
Pty Ltd, Director, Group CEO
2017年 3月 当社取締役兼執行役員

2018年 3月 当社常務取締役兼
常務執行役員
2019年 3月 当社常務取締役兼
常務執行役員CFO
2020年 3月 当社専務取締役兼
専務執行役員CFO
2021年 3月 当社代表取締役社長兼CEO
2024年 3月 当社代表取締役社長兼
Group CEO
(現在に至る)



候補者番号

2

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59歳)
所有する当社の株式の数 15,369株
取締役在任年数 6年
取締役会出席回数(2024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ます。特に、法律・コンプライアンス、業務プロセスに関する見識・専門性、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・内部統制スキルの発揮が期待できます。

以上のことから、指名委員会等設置会社への移行後も、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 兼 Group CPO

■担当 人事、総務

■略歴 1989年 4月 当社入社

2016年 4月 当社理事人事部門
ゼネラルマネジャー

2017年 3月 当社執行役員人事部門
ゼネラルマネジャー

2018年 9月 当社執行役員グローカルタレント
マネジメント担当

2019年 3月 当社取締役兼執行役員

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

2024年 3月 当社取締役 EVP 兼
Group CPO

(現在に至る)

* CHRO:Chief Human Resource Officerの略



候補者番号

3

さき たかおる
崎 田 薫

再任

生年月日 1966年3月3日(満59歳)
所有する当社の株式の数 1,017株
取締役在任年数 3年
取締役会出席回数(2024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、Group 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に貢献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ます。特に、長期戦略、財務・会計・調達、リスクガバナンス・内部統制、業務プロセスに関する見識・専門性、提携・M&Aに関する豊富な経験に裏付けら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能力の発揮が期待できます。

以上のことから、指名委員会等設置会社への移行後も、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 兼 Group CFO

■担当 財務、調達、IT

■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
2024年 3月 当社取締役 EVP 兼
Group CFO
(現在に至る)

※ COO: Chief Operating Officerの略



候補者番号

4

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73歳)

所有する当社の株式の数 一株

取締役在任年数 3年

取締役会出席回数(2024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、Group 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、新たな報酬制度の策定、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・内部統制、人材・文化スキルの発揮が期待できます。

以上のことから、指名委員会等設置会社への移行後も、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	2018年 6月 公益財団法人日本国際問題研究所理事長
	2002年 3月 経済局長	2020年12月 同法人理事長
	2005年 1月 アジア大洋州局長	(現在に至る)
	2008年 1月 外務審議官	2022年 3月 当社社外取締役
	2010年 8月 外務事務次官	(現在に至る)
	2012年 9月 在アメリカ合衆国駐箚特命全権大使	

■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が理事長を務め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%未満と僅少であり、また、当社から同法人に対し寄附がありますが、寄附金額は当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役の独立性の基準」に定める金額基準を超えるものではなく、「社外取締役の独立性の基準」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。加えて、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。

■社外取締役候補者が過去5年間に取締役等に就任していた他社における法令又は定款違反その他不当な業務執行の事実等について

佐々江賢一郎氏が社外取締役として在任している富士通株式会社において、同社が提供する証明書発行サービスにおいて、申請した住民とは異なる住民の住民票の写しが発行される事案が発生したことを受け、2024年4月16日に総務省から文書による行政指導が行われました。同氏は、同社の社外取締役として、当該事実の判明後は原因分析と適切な再発防止策を講じることを求めるなど、その職責を適切に果たしております。



候補者番号

5

おお はし てつ じ
大 橋 徹 二

生年月日 1954年3月23日(満71歳)

所有する当社の株式の数 一株

取締役在任年数 3年

取締役会出席回数(2024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

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、活動を行っています。

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、Group 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、新たな報酬制度の策定、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、業務プロセススキルの発揮が期待できます。

以上のことから、指名委員会等設置会社への移行後も、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	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。

■社外取締役候補者が過去5年間に取締役等に就任していた他社における法令又は定款違反その他不当な業務執行の事実等について

大橋徹二氏が社外取締役として在任しているヤマハ発動機株式会社は、同社で開発を行った車両の騒音試験及び音圧試験の認証申請において不適切な行為があったことを2024年6月3日に公表しております。同氏は、事前には当該事実について認識しておりませんでしたが、同社の社外取締役として平素より法令遵守及びコンプライアンス経営の視点に立った提案を適宜行うとともに、当該事実の判明後は事実究明と適切な再発防止策を講じることを求めるなど、その職責を適切に果たしております。



候補者番号

6

まつ なが ま り
松 永 真 理

生年月日 1954年11月13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(2024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

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、サステナビリティアドバイザリー委員会委員として、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、非連続成長、シニアリーダーシップ、人材・文化スキルの発揮が期待できます。

以上のことから、指名委員会等設置会社への移行後も、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
1986年 7月 同社「就職ジャーナル」編集長
1988年 7月 同社「とらばーゆ」編集長

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
2000年 4月 松永真理事務所代表
(現在に至る)
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

■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。



候補者番号

7

さとうちか
佐藤千佳

生年月日 1962年1月23日(満63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(2024年度) 8回／8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

佐藤千佳氏は、2024年に当社社外取締役に就任以来、グローバル企業における人事領域の豊富な経験と幅広い見識に基づき、人的資本の高度化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。

同氏のグローバル企業における人事領域の経験と見識に裏付けられたグローバル、非連続成長、シニアリーダーシップ、人材・文化スキルの発揮が期待できます。

以上のことから、指名委員会等設置会社への移行後も、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、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 1982年 4月 住友電気工業株式会社入社
1996年 7月 GE株式会社(現日本GE株式会社)入社
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
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

2019年 4月 同社シニア・エグゼクティブ
人材組織開発部長
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
2023年 4月 同社ピープル&カルチャー部門
Chief Diversity Officer
2024年 3月 当社社外取締役
(現在に至る)

■重要な兼職の状況

阪和興業株式会社 社外取締役

■独立性について

佐藤千佳氏は、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、佐藤千佳氏との間に、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) 佐藤千佳氏は、2024年3月26日開催の第100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

メラニー・ブロック

再任

社外取締役

独立役員

生年月日 1964年4月10日(満60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(2024年度) 8回／8回

社外取締役候補者とした理由

メラニー・ブロック氏は、2024年に当社社外取締役に就任以来、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に基づき、グローバルでの事業執行やダイバーシティ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、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や他社社外役員の経験と見識に裏付けられたグローバル、サステナビリティ、シニアリーダーシップ、人材・文化スキルの発揮が期待できます。

以上のことから、指名委員会等設置会社への移行後も、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、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 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)
2010年 3月 豪日交流基金理事会役員
2010年 4月 豪日経済委員会理事会役員
(現在に至る)
在日オーストラリア・ニュー
ジーランド商工会議所会頭
2010年10月 豪州食肉家畜生産者事業団
駐日代表

2012年12月 オーストラリアン・ビジネス・
アジア会長
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)
2019年 7月 豪日研究センター理事会役員
(現在に至る)
2024年 3月 当社社外取締役
(現在に至る)

■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、メラニー・ブロック氏との間に、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、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。

■社外取締役候補者が過去5年間に取締役等に就任していた他社における法令又は定款違反その他不当な業務執行の事実等について

メラニー・ブロック氏が社外取締役として在任している川崎重工業株式会社は、一部職場において税務上の不適切行為がなされていたことを2024年7月3日に公表しております。また、同社は、商船向け舶用エンジンにおいて検査不正が行われていたことを2024年8月21日に公表しております。同氏は、事前に当該両事実について認識しておりませんでしたが、同社の社外取締役として平素より法令等遵守に関する各種提言を行っており、当該事実の判明後は、コンプライアンス体制強化等の再発防止策について積極的に提言を行うなど、その職責を適切に果たしております。

(注) メラニー・ブロック氏は、2024年3月26日開催の第100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

ふく だ ゆき たか
福 田 行 孝

新 任

生年月日 1963年5月20日(満61歳)
所有する当社の株式の数 3,441株
取締役在任年数 一年
取締役会出席回数(2024年度) 12回／12回

取締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。

また、2023年に当社監査役に就任以来、グループ会社に対する監査・往査に加え、重要会議への出席や経営トップとの面談、執行部門や国内グループ会社の常勤監査役、会計監査人との意見交換等により、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など、常勤監査役としての役割を果たしており、当社の中長期の企業価値向上に貢献しております。同氏の財務・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に裏付けられた財務・会計、リスクガバナンス・内部統制、シニアリーダーシップスキルや酒類事業をはじめとする当社事業の豊富な知識に基づく業務プロセススキルの発揮が期待できます。

以上のことから、指名委員会等設置会社への移行後の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、新たに取締役候補者といたしました。

■地位 常勤監査役

■略歴 1986年 4月 東洋エンジニアリング株式会社
入社
2001年10月 当社入社
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

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
2022年 3月 アサヒグループジャパン株式会社
監査役
2023年 3月 当社常勤監査役
(現在に至る)

(注) 1. 福田行孝氏は、現在、当社の常勤監査役であります。その在任期間は、本定時株主総会終結の時をもって2年となります。
2. 福田行孝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。



候補者番号

10

おおしまあきこ
大島明子

新任

生年月日 1968年10月17日(満56歳)
所有する当社の株式の数 2,196株
取締役在任年数 一年
取締役会出席回数(2024年度) 8回／8回

取締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。

また、2024年に当社監査役に就任以来、グループ会社に対する監査・往査に加え、重要会議への出席や経営トップとの面談、執行部門や国内グループ会社の常勤監査役、会計監査人との意見交換等により、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など、常勤監査役としての役割を果たしており、当社の中長期の企業価値向上に貢献しております。同氏の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に裏付けられた法律・コンプライアンス、リスクガバナンス・内部統制、業務プロセススキル、当社事業に関する豊富な知識に基づくグローバルスキルの発揮が期待できます。

以上のことから、指名委員会等設置会社への移行後の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、新たに取締役候補者といたしました。

■地位 常勤監査役

■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

2024年 3月 当社常勤監査役
(現在に至る)

(注) 1. 大島明子氏は、現在、当社の常勤監査役であります。その在任期間は、本定時株主総会終結の時をもって1年となります。
2. 大島明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。
3. 大島明子氏は、2024年3月26日開催の第100回定時株主総会におきまして新たに監査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

11

おお や ぎ
しげ お
大八木 成男

生年月日 1947年5月17日(満77歳)

所有する当社の株式の数 一株

取締役在任年数 一年

取締役会出席回数(2024年度) 12回／12回

新任

社外取締役

独立役員

社外取締役候補者とした理由

大八木成男氏は、グローバル企業の社長・会長を務めるなど、グローバルに事業を展開する企業経営における幅広い経験と優れた見識を有しております。特に、日本を代表する数々の企業において社外取締役・社外監査役として経営全般に対し、潜在的なリスクを分析し、客観的かつ論理的な新たな視点による事業発展の可能性を検証するなど実践的な観点からの助言、業務執行に対する監督等、適切な役割を果たしております。

また、2022年に当社社外監査役に就任以来、企業経営に関する知見や経験に基づき、客観的な立場から取締役会及び監査役会において積極的な意見・提言を行うとともに、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状況のレビュー、経営トップとの面談等を通じて、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など、社外監査役としての役割を果たしており、当社の中長期の企業価値向上に貢献しております。同氏のグローバルに事業を展開する企業の経営及び他社社外役員としての幅広い経験と優れた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・内部統制、人材・文化、業務プロセススキルの発揮が期待できます。

以上のことから、指名委員会等設置会社への移行後の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、新たに社外取締役候補者といたしました。

■地位 社外監査役

■略歴 1971年 3月 帝人株式会社入社

1999年 6月 同社執行役員

2001年 6月 同社常務執行役員

2002年 6月 同社帝人グループ専務執行役員

2003年10月 帝人ファーマ株式会社

代表取締役社長

2005年 6月 帝人株式会社常務取締役

2006年 6月 同社専務取締役

2008年 6月 同社代表取締役社長CEO

2014年 4月 同社取締役会長

2018年 4月 同社取締役相談役

2018年 6月 同社相談役

2022年 3月 当社社外監査役

(現在に至る)

■重要な兼職の状況

東京電力ホールディングス株式会社 社外取締役

■独立性について

大八木成男氏は、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、大八木成男氏との間に、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締結しております。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。同氏の選任が承認され、取締役に選任された場合には、社外取締役として同内容の契約を締結する予定であります。

(注) 1. 大八木成男氏は、現在、当社の社外監査役であります。その在任年数は、本定時株主総会終結の時をもって3年となります。
2. 大八木成男氏の取締役会出席回数は、当社社外監査役としての出席回数であります。



候補者番号

12

たなかさなえ
田中早苗

新任

社外取締役

独立役員

生年月日 1962年7月15日(満62歳)

所有する当社の株式の数 3,300株

取締役在任年数 一年

取締役会出席回数(2024年度) 12回／12回

社外取締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、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督できる高い見識を有しております。

また、2023年に社外監査役に就任以来、弁護士としての豊富な知識・経験に基づき、客観的な立場から取締役会及び監査役会において積極的な意見・提言を行うとともに、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、経営トップとの面談等を通じて、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など、社外監査役としての役割を果たしており、当社の中長期の企業価値向上に貢献しております。同氏の弁護士としての長年の活動に裏付けられたサステナビリティ、法律・コンプライアンス、リスクガバナンス・内部統制、人材・文化スキルの発揮が期待できます。

以上のことから、指名委員会等設置会社への移行後の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、新たに社外取締役候補者といたしました。

■地位 社外監査役

■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)

2023年 3月 当社社外監査役

(現在に至る)

■重要な兼職の状況

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

■独立性について

田中早苗氏は、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、田中早苗氏との間に、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締結しております。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。同氏の選任が承認され、取締役に選任された場合には、社外取締役として同内容の契約を締結する予定であります。

(注) 1. 田中早苗氏は、現在、当社の社外監査役であります。その在任年数は、本定時株主総会終結の時をもって2年となります。
2. 田中早苗氏の取締役会出席回数は、当社社外監査役としての出席回数であります。



候補者番号

13

みや かわ あきこ
宮川明子

生年月日 1955年10月18日(満69歳)

所有する当社の株式の数 一株

取締役在任年数 一年

新任

社外取締役

独立役員

社外取締役候補者とした理由

宮川明子氏は、国内・海外における公認会計士としての長年の経験を通じて、グローバル企業の会計監査、内部統制システムに精通し、グローバル、財務・会計、リスクガバナンス・内部統制、業務プロセス等、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、グローバルで会計監査に携わった経験から財務・会計スキルを高いレベルで有し、財務・会計の観点から経営の監督や経営上の課題への指摘・提言を積極的に行うとともに、内部統制に関する豊富な知識と幅広い見識により、組織的監査の実効性向上に向け、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、指名委員会等設置会社への移行後の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	1978年 4月 チェース・マンhattan銀行 (現JPモルガン・チェース銀行) 東京支店入行	2005年 6月 有限責任監査法人トーマツ パートナー
	1987年11月 監査法人丸の内会計事務所 (現有限責任監査法人トーマツ) 入所	2008年 7月 デロイト台湾台北事務所参加
	1998年 5月 公認会計士登録	2015年10月 有限責任監査法人トーマツ 東京事務所参加
	2000年 1月 デロイトUSロサンゼルス事務所 参加	2018年 8月 宮川明子公認会計士事務所代表 (現在に至る)

■重要な兼職の状況

宮川明子公認会計士事務所 代表

野村不動産ホールディングス株式会社 社外取締役、株式会社ジェイテクト 社外監査役

■独立性について

宮川明子氏は、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

宮川明子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。

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、米国においては、底堅い個人消費を背景に景気は堅調に推移し、欧州においては、インフレ圧力の緩和とともに、景気の持ち直しが見られました。また、日本においても、物価高騰の影響を受けつつも、雇用・所得環境の改善に伴う個人消費の増加により、景気は緩やかな回復の兆しが見られました。

こうした状況のなかアサヒグループは、『中長期経営方針』に基づき、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靭化に取り組みました。また、サステナビリティと経営の統合をはじめとしたコア戦略の一層の推進に加えて、眞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ました。

その結果、アサヒグループの売上収益は2兆9,394億2千2百万円（前期比6.2%増）となりました。また、利益については、事業利益※1は2,851億2千1百万円（前期比8.1%増）、営業利益は2,690億5千2百万円（前期比9.8%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,920億8千万円（前期比17.1%増）、調整後親会社の所有者に帰属する当期利益※2は1,829億7千7百万円（前期比10.5%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2.1%の増収、事業利益は前期比3.7%の増益となりました。※3

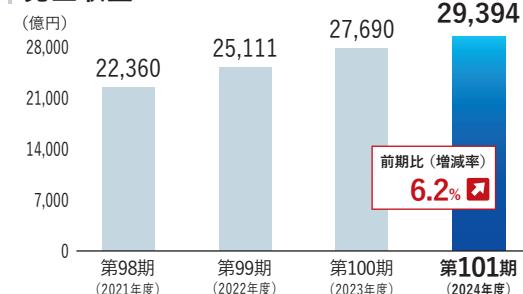
※1 事業利益とは、売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除した、恒常的な事業の業績を測る当社独自の利益指標です。

※2 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益とは、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。

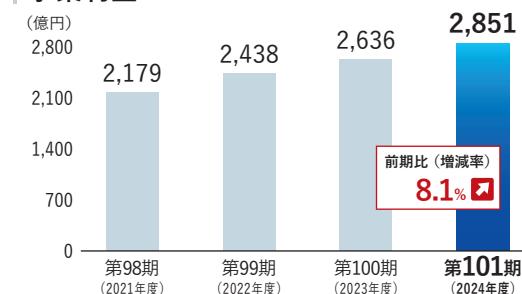
※3 2024年の外貨金額を、2023年の為替レートで円換算して比較しています。

■アサヒグループの業績

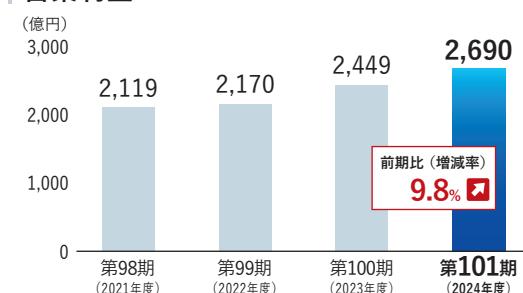
売上収益



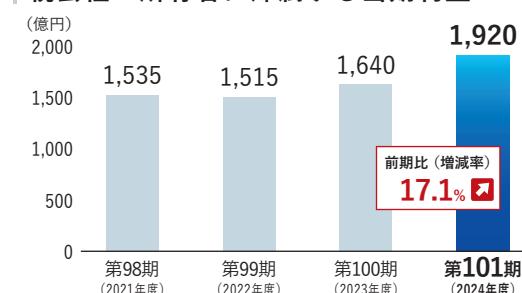
事業利益



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98期 2021年度	第99期 2022年度	第100期 2023年度	第101期（当期） 2024年度
売上収益（百万円）	2,236,076	2,511,108	2,769,091	2,939,422
事業利益（百万円）	217,940	243,817	263,680	285,121
営業利益（百万円）	211,900	217,048	244,999	269,052
親会社の所有者に帰属する当期利益（百万円）	153,500	151,555	164,073	192,080
売上収益営業利益率（%）	9.5	8.6	8.8	9.2
EBITDA ^{*1} （百万円）	328,497	362,405	389,391	418,999
基本的1株当たり利益 ^{*2} （円）	100.97	99.70	107.94	126.66
資産合計（百万円）	4,547,748	4,830,344	5,285,913	5,403,405
資本合計（百万円）	1,759,148	2,062,945	2,465,781	2,674,051
1株当たり親会社所有者帰属持分 ^{*3} （円）	1,155.82	1,355.71	1,618.74	1,775.82
ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）（%）	9.4	7.9	7.3	7.5
調整後親会社の所有者に帰属する当期利益（百万円）	153,500	165,430	165,632	182,977
調整後基本的1株当たり利益 ^{*4} （円）	100.97	108.83	108.97	120.65
調整後ROE（調整後親会社所有者帰属持分当期利益率） ^{*5} （%）	11.0	11.1	10.3	10.7

*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います。なお、発行済株式の総数については、自己株式を控除しています。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います。なお、表示桁未満を四捨五入して表示しています。

*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います。なお、発行済株式の総数については、自己株式を控除しています。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います。なお、表示桁未満を四捨五入して表示しています。

*4 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います。なお、表示桁未満を四捨五入して表示しています。

*5 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）で除して算出しています。

(注) 当社は、2024年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。2021年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「基本的1株当たり利益」、「1株当たり親会社所有者帰属持分」及び「調整後基本的1株当たり利益」を算出しています。

【2. 業績の概況】

■アサヒグループの売上収益の概況

区分	第100期 2023年度	第101期（当期） 2024年度	増減額	増減率
日本	1,362,850 百万円	1,362,874 百万円	23 百万円	0.0%
欧州	688,725	781,005	92,279	13.4%
オセアニア	652,154	715,394	63,239	9.7%
東南アジア	57,806	66,138	8,331	14.4%
その他※1	21,542	26,470	4,928	22.9%
調整額※2	△13,988	△12,459	1,528	—
合計	2,769,091	2,939,422	170,331	6.2%

※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います。

※2 調整額は、区分間の売上収益の消去額です。



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した。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した。

酒類事業では、「スーパードライ」の世界観に没入できるコンセプトショップを期間限定でオープンするなど広告・販売促進活動の強化に加え、『アサヒスーパードライ ドライクリスタル』をリニューアルするなど、「スーパードライ」ブランドの価値向上に取り組みました。また、『アサヒ生ビール』の世界観を体験できる「出張マルエフ横丁」を展開するなど、ビールカテゴリーの更なる強化を図りました。洋酒においては、ニッカウヰスキー創業90周年の取り組みとして、マスターブランドの活性化や期間限定バー「THE NIKKA WHISKY TOKYO」の展開に加え、10月に『ニッカ フロンティア』を全国発売するなど、新たなユーザーの獲得に取り組みました。RTD^{※1}においては、『アサヒGINON(ジノン)』の全国発売に加え、『未来のレモンサワー』をエリア・数量限定で発売するなど、新価値創造を推進しました。アルコールテイスト飲料においては、『アサヒゼロ』の全国発売に加え、お酒を飲む人と飲まない人が共に楽しめる生活文化の創造を目指し、「スマートドリンクング」の推進に取り組みました。

飲料事業では、生誕140周年の「三ツ矢サイダー」や生誕120周年の「ウィルキンソン」ブランドにおいて、広告・販促活動の強化によるブランド価値向上や炭酸飲用者の拡大の取り組みに加え、緑茶ブランド『アサヒ 緑(そう)』のパッケージをリニューアルし香り高い味わいを訴求するなど、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が報告されている「L-92乳酸菌」を配合した機能性表示食品『三ツ矢免疫サポート』を発売するなど、健康志向を踏まえた価値提案に取り組みました。

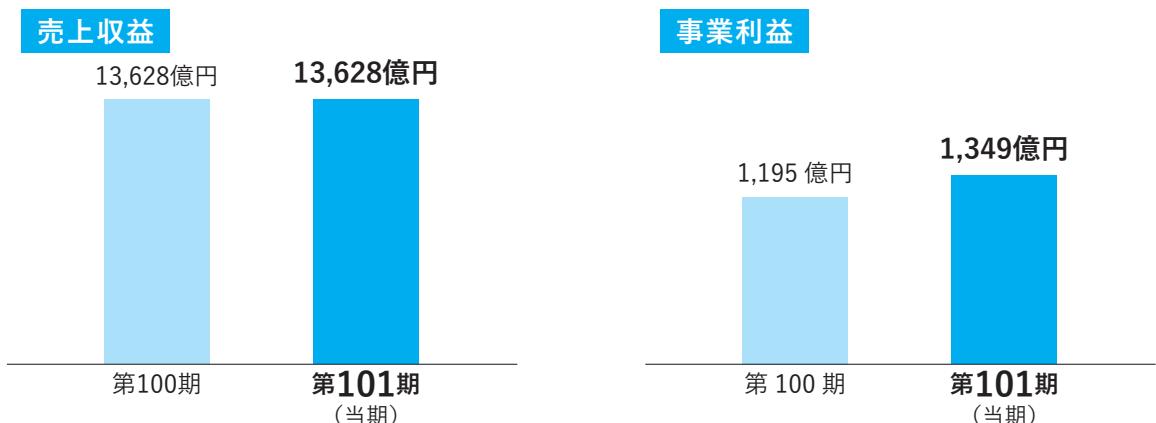
食品事業では、「ミンティア」において、人気アニメとコラボレーションしたパッケージ商品の発売に加え、強いミントの清涼感が楽しめる『ミンティアブリーズ ウルトラブラック』をリニューアルするなど、ユーザー層の拡大を図りました。また、月経に関する機能性を訴求したフェムケア^{※2}商品『わたしプロローグ』を発売するなど、女性の健康課題解決への貢献にも取り組みました。

以上の結果、売上収益は、外食事業からの撤退による減収影響などはありましたが、酒類事業、飲料事業、食品事業が増収となり、1兆3,628億7千4百万円(前期比0.0%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、価格改定の効果や各種コストの効率化などにより、1,349億3百万円(前期比12.9%増)となりました。

※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 女性の体や健康をケアすること





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した。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、成長基盤を更に拡大しました。

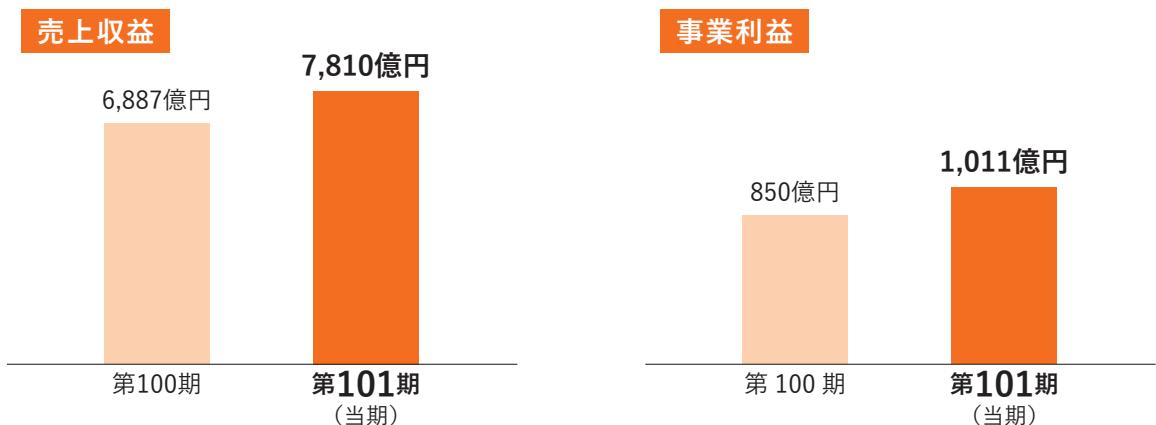
欧州の主要地域では、チェコにおいて、『Pilsner Urquell』や『Radegast』などの主力ブランドにおけるプロモーションを強化したことに加えて、新たな消費者の開拓に向けて、苦みとアルコール度数を抑えたラガービール『Proud』を発売しました。また、イタリアでのプレミアムラガービール『Raffo Lavorazione Grezza』の発売に加えて、ルーマニアでの『Kozel』や『Ciucas』におけるフェスティバルへの協賛や参加などにより、ブランド価値の向上に取り組みました。さらに、ノンアルコールビールにおいて、チェコの『Birell』からカフェインなどを加えた新たなシリーズの発売や、ポーランドの『Lech Free』や『Tyskie 0.0%』、ルーマニアの『Ursus Cooler』などを積極的に展開し、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、『Asahi Super Dry』において、ラグビーワールドカップのパートナーシップを2029年大会まで延長したほか、「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取り組みました。『Peroni Nastro Azzurro』においては、プレミアムな世界観を演出するためのプロモーションを展開したほか、F1チーム「Scuderia Ferrari」と新たなパートナーシップを開始したノンアルコールビール『Peroni Nastro Azzurro 0.0%』において、F1のイタリアグランプリを記念して、ブランド体験型の施設『The House of Peroni Nastro Azzurro 0.0%』をミラノに期間限定で展開するなど、グローバルでのブランド認知度の向上に努めました。

以上の結果、売上収益は、各国のプレミアムビールやノンアルコールビール、グローバルブランドなどが好調に推移したこと、7,810億5百万円(前期比13.4%増)となりました。

事業利益は、人件費などは増加しましたが、增收効果や各種コストの効率化を推進したことにより、1,011億4千万円(前期比18.9%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4.6%の增收、事業利益は前期比11.1%の増益となりました。





Oceania

オセアニア

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した。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した。

酒類事業では、主力ブランドの『Victoria Bitter』において、高まる健康需要に応えるべく低糖質のビールを新たに発売しました。また、『Peroni Nastro Azzurro』や『Somersby』ブランドにおいて全豪オープンテニストーナメントとのスポンサーシップを継続したほか、RTDブランド『Hard Rated』の新たなフレーバーの発売や、「Nikka」ブランドの拡販を加速しました。さらに、プレミアムスピリッツ製造販売企業であるNever Never社を買収するなど、ブランド力の強化とさまざまなニーズに対応した酒類事業全体のポートフォリオ拡充を図りました。

飲料事業では、「Pepsi」ブランドにおいてリニューアルを行い伝統的な価値観と最新のトレンドを融合させたほか、「Schweppes」ブランドにおいて国立美術館とのパートナーシップを強化するなど、主力ブランドの価値向上に取り組みました。

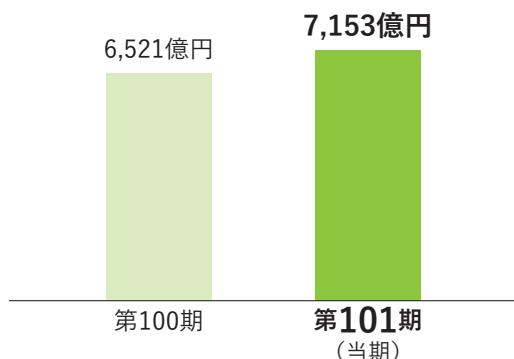
さらに、豪州では、先住民社会との協調活動を通じて、コミュニティのウエルビーイングを尊重するなど、地域との「つながり」を強化するとともに、ニューサウスウェールズ州最大の太陽光発電プロジェクトから電力調達を開始するなど、サステナビリティの取り組みを推進しました。

以上の結果、売上収益は、酒類事業の主力ブランドの販売減少はあったものの、飲料事業の好調などにより、7,153億9千4百万円(前期比9.7%増)となりました。

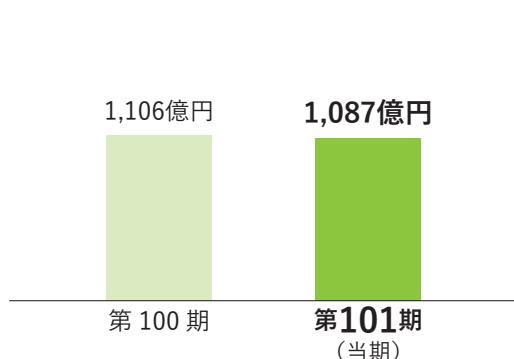
事業利益は、原材料関連の費用増加などの影響により、1,087億9千8百万円(前期比1.7%減)となりました。

なお、為替変動による影響を除くと、売上収益は前期比2.4%の増収、事業利益は前期比8.2%の減益となりました。

売上収益



事業利益



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の取り組みを推進しました。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した。

マレーシアでは、「WONDA」において地元の人気キャラクターとのコラボ商品である『Wonda Kluang Coffee』を新発売し、地域に即した価値提案を消費者へ訴求することでブランド力を強化しました。また、『Goodday』では、eスポーツ向けのマーケティングを積極的に展開することで、幅広い年齢層のユーザーに対して、革新的な価値提案を図りました。

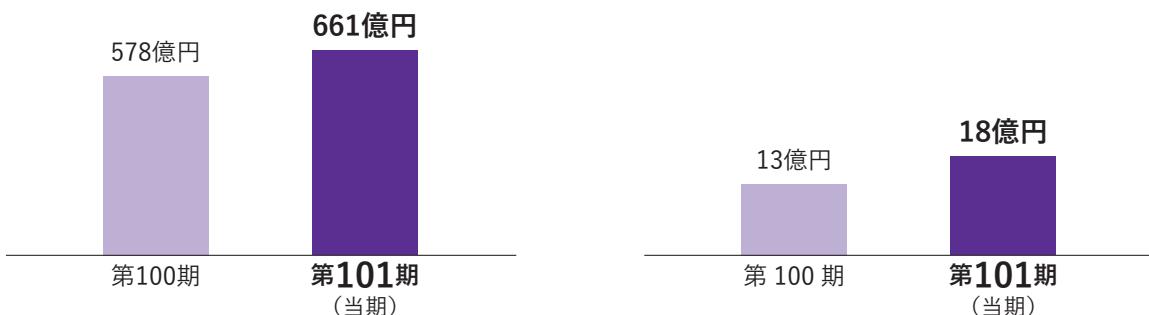
以上の結果、売上収益は、主力ブランドの販売が好調に推移したことにより加え、価格改定の効果や為替変動の影響などにより、661億3千8百万円(前期比14.4%増)となりました。

事業利益は、固定費全般の効率化などを推進したことにより、18億6千2百万円(前期比33.2%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6.9%の増収、事業利益は前期比23.9%の増益となりました。

売上収益

事業利益



others その他

その他については、売上収益は264億7千万円(前期比22.9%増)、事業利益は41億7千9百万円(前期比21.5%減)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、各地域におけるプレミアム戦略の推進や適切な価格戦略による売上単価の向上に取り組みましたが、インフレの進行や原材料価格の上昇に加えて、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）はガイドラインを下回りました。フリー・キャッシュ・フロー（FCF^{※1}）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りました。

「財務方針」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^{※2}はガイドライン以上に低下させることができました。また、株主還元については、当期は1株当たりの配当額を49円^{※3}に増額することにより、配当性向のガイドラインを上回る予定です。

※ 1 FCF=営業CF-投資CF（M&A等の事業再構築を除く）

※ 2 Net Debt／EBITDA（EBITDA純有利子負債倍率）=(金融債務-現預金)／EBITDA。ただし、劣後債の50%はNet Debtから除いて算出。

※ 3 2024年10月1日を効力発生日とする株式分割（1株につき3株の割合）を考慮し、当該効力発生日以前の1株当たりの配当金を調整のうえ、記載しています。

■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	2022-24年進捗
事業利益	・CAGR（年平均成長率）：一桁台後半 ^{※1}	CAGR：4.7%
EPS（調整後 ^{※2} ）	・CAGR（年平均成長率）：一桁台後半	CAGR：5.9%
FCF	・年平均2,000億円以上	年平均：2,530億円

※ 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。

(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います。

■財務方針

	2022年以降のガイドライン	2024年実績
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)	2.49倍
株主還元	・配当性向 ^{※3} 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)	40.6%

※ 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います。

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、「Make the world shine “おいしさと楽しさ”で、世界に輝きを」を策定し、AGPの社会的な価値や意義を表明しています。



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
“グローカルな価値創造企業”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の実現に向けた取り組みを推進するとともに、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を図ります。また、人的資本の高度化やグループガバナンスの進化など戦略基盤を強化することにより、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

- **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

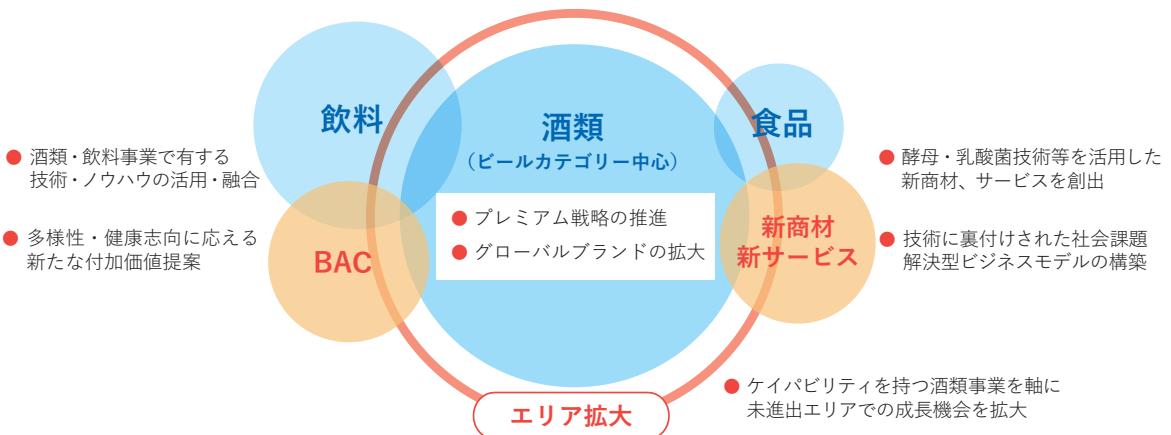
長期戦略における事業ポートフォリオでは、人々のウエルビーイングの変化に応えていくなかでの「リスクと機会」を捉え、ビールを中心とした既存事業の持続的成長に加えて、その事業基盤を活かした周辺領域や新規事業・サービスの拡大を目指しています。

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5%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投資運用会社の本格的な稼働に加えて、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バ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、「サステナビリティと経営の統合」を掲げ、持続的な成長とさまざまな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きます。

事業成長と社会価値の創出の最大化を目指して、重点方針を定めているほか、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排出量ネットゼロを目指します



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

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



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

人と人とをつなぎ、活力あるコミュニティの実現を目指します



責任ある飲酒

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

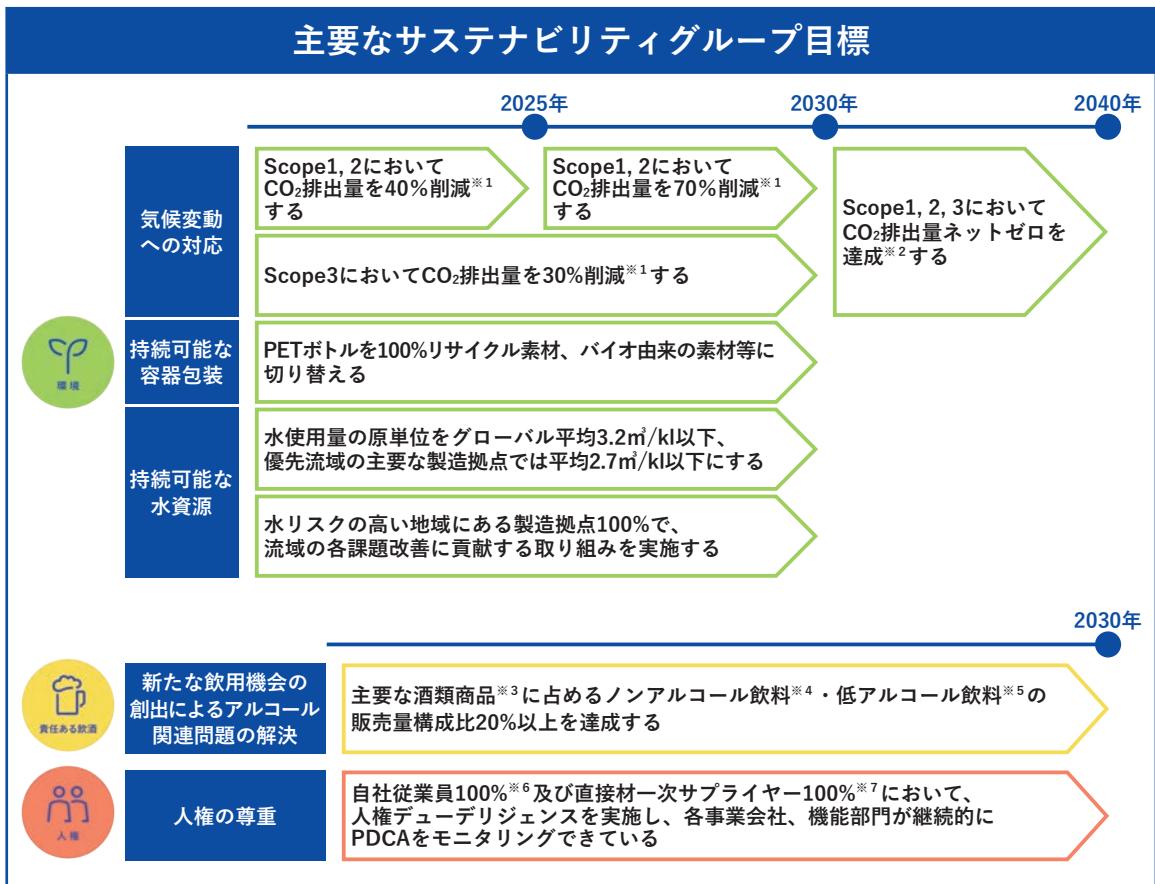


: 取り組みテーマ



: 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）

また、マテリアリティの取り組みテーマ（特に重点テーマ）ごとに、Group CEO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。



※1 2019年比

※2 現時点の最新科学に基づき、SBTi (Science Based Targets Initiative) のネットゼロ定義に準拠

※3 ビール類、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のこと)、ノンアルコール飲料
※4 ノンアルコール飲料の定義は、各国の法規制に準じます。

※5 アルコール度数3.5%以下の飲料を指します。

※6 ディストリビューターを通じた輸出事業を除く事業展開国のアサヒグループ従業員

※7 原材料・包装資材の年間取引金額10万米ドル以上の既存サプライヤー



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、脱炭素社会の実現のため、2040年までにCO₂排出量ネットゼロを目指す「アサヒカーボンゼロ」を設定しています。2024年には、この脱炭素の目標がパリ協定で示された1.5度目標と科学的に整合するものとして、国際的イニシアチブのSBTi (Science Based Targets Initiative) からSBTネットゼロ認定を取得しました。取り組みの一環として、アサヒ飲料株式会社群馬工場やマレーシアの工場への太陽光発電設備の導入、オランダにおけるグリーン熱（温水）を使用した地域のエネルギーネットワークの構築などを進めました。

今後も、2040年までにバリューチェーン全体でのCO₂排出量ネットゼロの達成に向けて、再生可能エネルギーの積極的な活用や製造方法の刷新に加え、原材料や輸送配送といった排出規模の大きい領域を中心に、サプライヤーや取引先と共に創してサプライチェーン全体の脱炭素化を加速していきます。

2023年の実績※

- ・Scope1, 2の排出量 : 2019年比32%削減
- ・Scope3の排出量 : 2019年比12%削減

※ 2024年の実績は、2025年6月頃に開示予定

SBTネットゼロ認定を取得



SCIENCE
BASED
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

日本企業として初めて、農産物原料などの土地利用で発生する非エネルギー起源の温室効果ガス排出量を含めた短期・長期目標に対して、SBTiからSBTネットゼロ認定を取得

地元企業・地域と連携した循環エネルギー網の構築



オランダにおいて、グリーン熱を使用した地域のエネルギーネットワーク構築を通じ、CO₂排出量削減とグリーンガス供給における地域連携を推進

TCFD・TNFDを統合した分析によるリスクと機会の特定

アサヒグループは、すべての自然を考慮した重要リスク・機会の特定・評価、対応策の検討をするため、TCFD^{※1}・TNFD^{※2}を統合したアプローチを取り、共通のシナリオをもとに、事業、社会（気候・自然）という観点から分析し、相互作用によって発生するリスクを特定、事業・自然へのインパクトを可視化するとともに、相乗効果も期待できる機会・対応策を特定し、2024年6月にその内容を開示しました。

気候変動への対応では、アサヒグループにとって最も大きな気候変動のリスクとして、炭素税導入を特定しました。分析の結果、リスク対応のために、Scope1, 2及びScope3内の「原料・資材、輸送」由來のCO₂排出量削減が急務であると判明しました。

※1 気候関連財務情報開示タスクフォースを指し、企業の気候関連のリスク・機会と財務上の影響について開示するフレームワークを示しています。

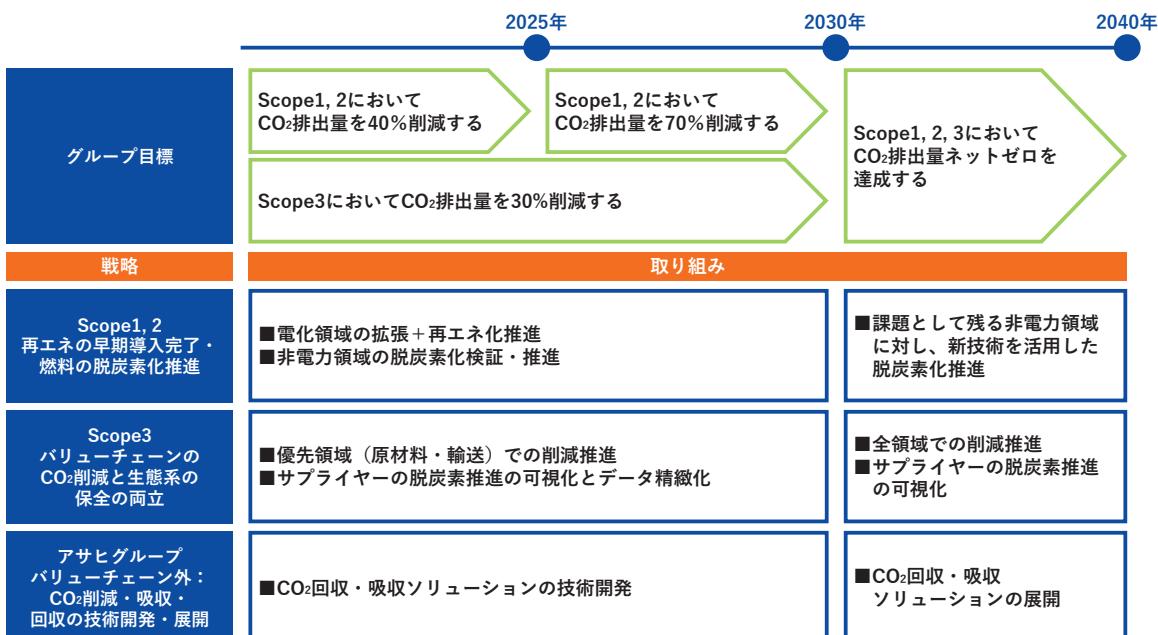
※2 自然関連財務情報開示タスクフォースを指し、企業の自然資本及び生物多様性関連のリスク・機会を適切に評価し、開示するフレームワークを示しています。

【リスクの特定】

炭素税導入による財務影響金額	
Scope1, 2	2030年 : 86億円
Scope3（容器包装、輸送配送上流・下流）	2030年 : 738億円

【機会・対応策】

機会・対応策として、戦略、取り組み、目標をタイムラインで示しました。具体的な削減策の例として、Scope1, 2では再生可能エネルギーの活用や製造方法の刷新、ヒートポンプ技術の導入などによりCO₂排出量を削減します。また、Scope3では、原材料（容器包装、農産物原料など）や輸送配送といった排出規模の大きい領域を中心に、サプライヤーや取引先と共に削減策に取り組むことで、サプライチェーン全体の脱炭素化を加速します。製造方法の抜本的な見直しや新技術の実証試験を加速させることは、コスト競争力向上と更なる効率化を推進させる機会になるとも捉えています。





持続可能な容器包装

容器包装は、品質保持や輸送強度の担保とともに、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を果たしています。一方、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、2030年に向けて、PETボトルのリサイクル素材又はバイオ由来の素材等への100%転換を推進しています。取り組みの一環として、豪州では、他企業とともに合弁会社を設立し、PETボトルのリサイクル工場を建設し、運営しています。また、日本国内の各自治体と飲料各社と連携して、回収されたPETボトルを新たなPETボトルに再生する水平リサイクルを開始しています。

今後も、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。

2023年の実績^{※1}

- ・プラスチック容器の有効利用可能な素材の比率：99%
(事業国により、有効利用^{※2}の考え方方が異なる)
- ・PETボトルにおけるリサイクル素材、バイオ由来の素材等の比率：25%

※1 2024年の実績は、2025年6月頃に開示予定

※2 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

豪州最大級のリサイクル工場を運営



競合企業と異業種企業との合弁会社により、豪州2つ目となるビクトリア州内最大のPETボトルリサイクル工場を運営

「ボトルtoボトル」協働事業を開始



コカ・コーラボトラーズジャパン株式会社、明石市とのパートナーシップ構築によるPETボトルの循環利用を開始



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を目指しています。

不適切飲酒の撲滅に向けては、世界規模で「責任ある飲酒」を推進するため、国際NPOであるIARD (International Alliance for Responsible Drinking) に加盟、世界の大手酒類メーカーと協働して不適切飲酒撲滅の推進などに取り組んでいます。

また、日本国内においては、ノンアルコール飲料による飲酒抑制効果に関する筑波大学との共同研究成果を医療機関に共有し、ノンアルコール飲料を活用した飲酒量のコントロールを提案するなどの取り組みを実施しています。

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に向けては、2030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20%以上という目標に向けて、ノンアルコール・低アルコール飲料を積極的に展開しています。

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新たな革新的な商品を展開し、飲む人はもちろん飲まない人や飲めない人も楽しめる、新たな飲用機会を創出していきます。

2023年 の実績※

- ・主要な酒類商品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：10.5%

※ 2024年の実績は、2025年6月頃に開示予定

ノンアルコール飲料による飲酒抑制効果 に関する研究成果の活用



医療従事者が、生活習慣病のリスクを高める量を飲酒している方に対して保健指導を実施する際に、ノンアルコール飲料による飲酒抑制効果を伝え、ノンアルコール飲料による飲酒量コントロールを提案

ノンアルコール・低アルコール飲料 の展開



『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



人権の尊重

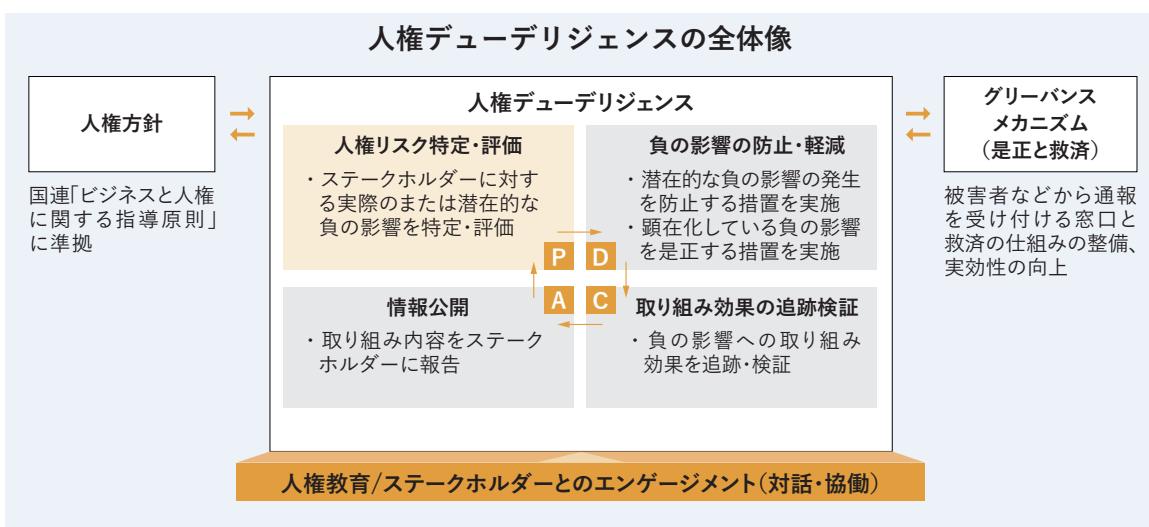
アサヒグループは、グローバルに事業を展開する企業として、人権の尊重を私たちの事業活動における基盤に位置付け、自らの事業活動によって影響を受ける人々の人権を尊重することを責務として認識しています。

2023年12月に人権尊重の取り組みをさらに強化することを目的に、「アサヒグループ人権方針」を改定しました。本方針は人権に関する最上位の方針として、アサヒグループのすべての事業活動の基盤となるものです。

2030年までに自社従業員100%及び直接材一次サプライヤー100%において、人権デューデリジェンスを実施し、各事業会社、機能部門が継続的にPDCAをモニタリングできていることを目標として、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、2024年5月にグローバル内部通報制度の運用を開始しました。従業員や取引先だけでなく第三者も通報できるよう通報制度を一本化し、通報者は24時間365日、事業展開国の現地語で匿名通報が可能となりました。この制度によりすべてのステークホルダーが通報しやすい環境を整備し、コンプライアンス問題や人権侵害を早期に認識・対応することを目指しています。

今後も「アサヒグループ人権方針」に従い、人権尊重にコミットし取り組むことで、グローバルでの持続可能な社会の実現に貢献します。





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

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「つながり」を見直して進化させることが重要だと考え、マテリアリティ「コミュニティ」の活動スローガンを「RE:CONNECTION」と定めて取り組みを推進するとともに、希薄化した「つながり」を見直し、新しい「つながり」をつくることを目指しています。

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、コミュニティとのつながりの強化に取り組んでいます。

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

グローバル共通のコミュニティ支援活動



毎年6月の世界環境デーに合わせ、さまざまな活動を世界各地で行い、多くの従業員がそれぞれの地域とのつながりを創出し、各地域の環境課題解決に貢献



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、「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、現代人が抱えるさまざまな健康課題の解決を目指す商品を開発・販売しています。

また、食に携わる企業として、子どもから高齢者までのあらゆる世代の健康に貢献する社会活動も行っています。さらに、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オセアニアや東南アジ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。

健康価値商品の展開



長年親しまれている「カルピス」ブランドを通じて、日常的に気軽にできる健康増進を提案

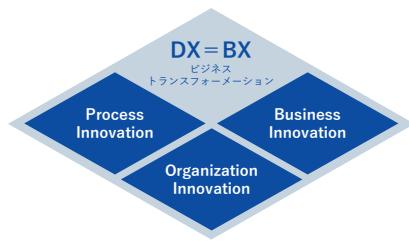
ノンシュガー・ローシュガー飲料



砂糖低減に関する研究や商品開発を進め、豪州や東南アジアにおいて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

一人ひとりのウエルビーイングの形を捉え、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 項目	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】



飲食店でこれまで取得できなかった来店客の情報を識別するとともに、注文履歴と合わせて分析し、データによる提案型営業に活用

② Process Innovation

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、当社のサステナビリティに関わるあらゆる情報・データを収集・集計するための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 項目	1. 生産性を向上するグローカル基盤 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※の導入を同時に進めています。

取り組み 項目	「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
------------	--



※柔軟性と迅速性を重視し変化に素早く対応する働き方

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

アルコールに対するニーズの多様化や社会の変化に対応し、BAC領域において新たな価値を創造するための研究開発に取り組んでいます。長年培ってきた酵母育種、発酵プロセス、調香、官能評価などの技術をベースとしつつ、心理学、脳科学、AI（人工知能）などの最先端の技術を獲得し組み合わせることで、嗜好性や機能性のみならず、環境影響及びコストといった側面における優位性を追求しています。

中長期的な市場トレンドをグローバル・ローカルの両面から捉えて技術課題に落とし込み、研究から製品化に至るまでの一連の開発機能を強化することで更なる研究成果の導出を目指します。



ニーズの多様化や社会の変化に対応し、新たな価値を創造するための研究開発

② ヘルス & ウェルネス

消費者の健康志向の高まりに対し、身体や心の健康をサポートするソリューションを提供することで、人々の健康維持増進への貢献に取り組んでいます。

健康な人の免疫機能の維持に役立つ「L-92乳酸菌」や、心理的なストレスを和らげ、睡眠の質（眠りの深さ）を高める機能や腸内環境を整える機能を持つ「ガセリ菌CP2305株」など、オリジナルの機能性乳酸菌についてグローバル活用に向けた取り組みを進めています。「ガセリ菌CP2305株」による睡眠の質と腸内環境の改善機能については、豪州において、現地当局への表示届出が受理されました。

今後、日本国内のみならず海外においても人々の健康で豊かな生活をサポートするヘルス & ウェルネス研究を強化し、新しい価値提案を目指します。



「L-92乳酸菌」(左)、「ガセリ菌CP2305株」(右)を配合し、日本国内で機能性表示の届出を受けられた機能性表示食品

③ サステナビリティ

環境・エネルギー分野における技術実装、気候変動に伴う原料コスト影響の最小化、容器包装の環境負荷低減などのサステナビリティに関する研究開発を通じ、社会的責務を果たすとともに、持続的な社会の発展に貢献しています。

環境分野においては、缶、びん、PETボトルなどの使い捨て容器の使用が廃止される未来を見据え、使い捨て容器を使用しなくても強炭酸が楽しめるサーバー『EXTRA BURST』を開発しました。2024年からオフィスやホテル向けのサービスを開始し、2025年内に家庭用サーバーの展開を目指します。さらに、繰り返し使用可能な専用タンブラーと併用することで、PETボトルなどの使い捨て容器と比較して大幅に環境負荷を低減した、サステナブルな飲料提供を目指しています。

本取り組み以外に、グリーンエネルギー技術や副産物利用技術の開発にも力を入れており、今後も環境負荷低減の実効性向上を目指します。



独自技術を活用したノズルにより使い捨て容器を使用せずに高ガス圧の強炭酸を実現したサーバー『EXTRA BURST』

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創出に取り組んでいます。

アサヒグループがこれまでに活用してきた酵母や乳酸菌などの微生物関連技術に、AI・デジタル技術をはじめとした、さまざまな次世代技術を新たな視点をもって組み合わせることで、これまでにない新価値を創出し、新規事業を開拓していきます。

これらを実現するために、グローバル視点で革新的な外部技術を取り入れ、異分野技術の融合を積極的に推進することでイノベーション創出を目指します。

6 | 人的資本の高度化

アサヒグループでは、「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^{※1}の獲得」の3つの取り組みを通じ、経営基盤を強化し、競争優位の源泉となる「人的資本の高度化」を実現することで、従業員と会社が共に成長し、中長期的な企業価値の向上を推進しています。

2024年には、人的資本の高度化に向けたアサヒグループの取り組みをまとめた「People & Culture Report^{※2}」を初めて発行するとともに、人的資本の高度化がどのような事業・社会インパクトを生み出し、アサヒグループの企業価値向上につながるかの価値連鎖を構造化した連関図を作成しました。この連関図を活用することで、アサヒグループの人的資本経営の全体像を見える化し、人材戦略の効果検証や優先度を明確にすることで、価値創造を最大化するための意思決定に役立てていきます。

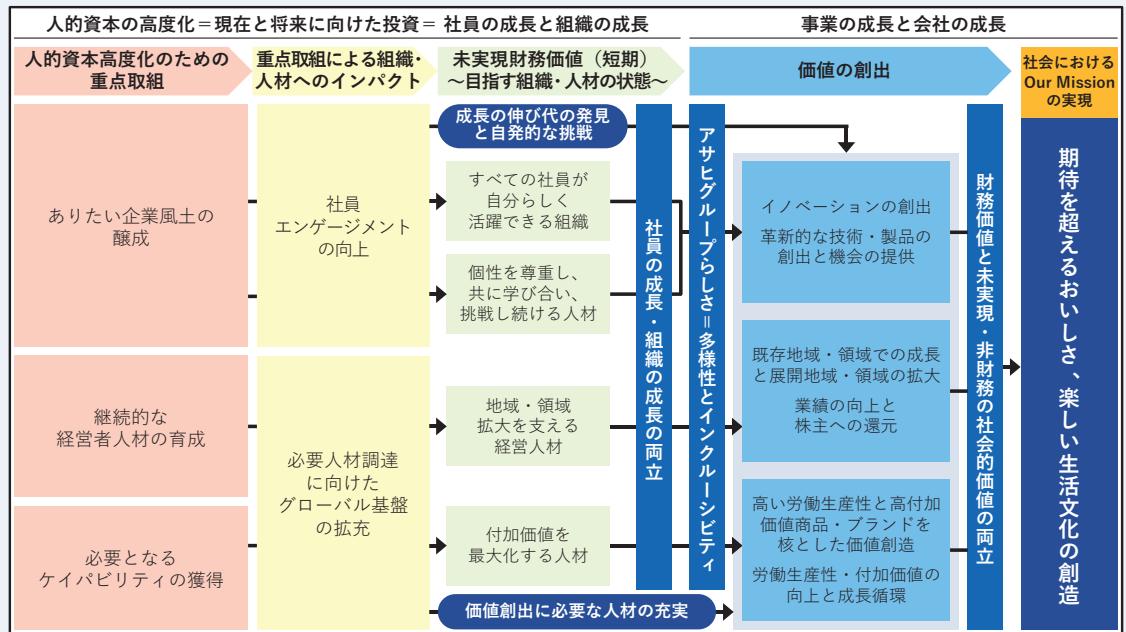
※1 戰略を実現するために必要な組織的能力

※2 詳細は、以下の当社ウェブサイトに掲載

WEB People & Culture Report

https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/asahigroup-doc/company/policies-and-report/pdf/people_culture2024.pdf

人材戦略と財務価値への連関(イメージ)



(注) 「人材戦略と財務価値への連関」の詳細については、上記「People & Culture Report」の13ページに掲載しています。

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・多様化する様々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。このような状況を踏まえ、「ピープルステートメント」を基に、「セーフティ&ウェルビーイング (S&W)」、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I)」、「学習する組織」及び「コラボレーション」の取り組みを通じ、“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。

「S&W」では、「グローバルS&Wカウンシル」において、グループ全体のビジョンや戦略の構築、取り組み目標の設定、教育研修の拡充、快適な職場づくりに向けた取り組みを推進しています。また、新たに策定した「グローバルS&Wビジョン」を従業員に浸透・定着させるためのセッションを全地域で開催し、安全やウエルビーイングに関する対話を促し、従業員一人ひとりが安全やウエルビーイングの文化の発展に貢献する機会を創出しています。

「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、2030年までに経営層^{※1}の女性比率を40%以上^{※2}とする目標を掲げており、その実現に向けて、人事制度の見直しや昇格、研修、採用等のガイドライン整備を進め、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、「AGP」、「Kando^{※3}」、「Supply Chain」の3つの分野で世界各地のベストプラクティスを共有するAwardsを各地域及びグローバルで開催し、互いに学び合い称え合うことで、共に成長できる場の構築に取り組んでいます。

※1 役員及び各機能部門をリードする職責を担うアサヒグループの社内グレード21以上の従業員が対象

※2 当社、各地域統括会社及び日本国内主要事業会社が対象

※3 期待を超える商品やサービスにより、お客様に感動を与えた活動のこと

② 継続的な経営者人材の育成

事業環境の変化がさらに加速する中、持続的な成長を実現するべく、継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。

人材育成の基盤として、アサヒグループにおける「優れたリーダーシップ」を明確に定めた「グローバルリーダーシップコンピテンシーモデル」を策定しました。本モデルは、世界中のあらゆるレベルの従業員に求められるグローバル共通のリーダーシップを示し、採用や人材育成に活用しています。これにより、ビジネスとカルチャーの両面で優れた成果を生み出す将来のグローバルリーダーの育成を推進しています。

また、経営者人材のサクセッション・プランの一環として、キーポジションを担う人材を対象とした「グローバルタレントレビュー」を毎年実施しています。これにより、グループ全体の優秀な人材を可視化し、国や地域を超えた中長期的な適所適材の配置や人材育成などを進め、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。

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、『中長期経営方針』における「目指す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獲得することが不可欠です。そのため、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推進しています。また、会社の持続的な成長を実現するために必要なケイパビリティを特定するためのグローバルな取り組みを開始し、目指すべき成長の伸び代を明確化し、人的資本への投資を通じて、成長を加速させていきます。

また、ケイパビリティの獲得とその獲得したケイパビリティを発揮できる基盤づくりとして、グローバルグレーディングなどのグローバル共通人事制度の整備や、異動処遇に関するグローバル共通のガイドラインを示した「グローバルモビリティポリシー」の制定を行いました。これらの取り組みを通じて、グループ全体での人材育成、地域を超えた人材配置の推進、さらには採用競争力の強化を図っています。

7 | 中期的なガイドライン

主要指標のガイドライン及び財務方針は、2024年までの進捗や資本市場との対話を踏まえ、改めて2030年までを目処として以下のとおり更新しました。

主要指標については、収益性において、EPSのCAGR（年平均成長率）として「一桁台後半から二桁」をコミットするとともに、事業利益においても、成長戦略の加速などにより金額と利益率の持続的な向上を図っていきます。収益性の指標は、利益成長と資本政策が反映されるEPSに一本化し、資本市場との目線を合わせたうえで、更なるエンゲージメントを促進します。また、株価のバリュエーション改善には、収益性だけでなく資本効率の向上を図る必要があり、今後は、ROEとROIC^{※1}を主要指標として追加します。

財務方針については、引き続き、財務健全性を確保 (Net Debt／EBITDA^{※2} : 2.5~3倍程度) しつつ、成長投資を優先してまいりますが、財務戦略の柔軟性が高まったことを踏まえ、資本効率の向上や株主還元の充実にも資本を配分していきます。また、株主還元については、より安定的な増配を継続すべく、DOE^{※3}4%を目指して累進配当^{※4}を実施するとともに、機動的に自己株式取得を行っていきます。

引き続き、規律ある成長投資により、事業ポートフォリオの強靭化やコア戦略を力強く推進するとともに、財務戦略による資本効率の向上、資本市場とのエンゲージメントによる資本コスト低減などに取り組み、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指していきます。

※1 税引後事業利益を、純有利子負債と親会社の所有者に帰属する持分（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）の合計で除して算出。

※2 Net Debt／EBITDA (EBITDA純有利子負債倍率) = (金融債務 - 現預金) / EBITDA。ただし、劣後債の50%はNet Debtから除いて算出。

※3 配当総額を、親会社所有者に帰属する持分合計で除して算出。

※4 累進配当とは、1株当たりの配当金額を毎年増配又は最低でも横ばいの水準で配当し続けることです。

■主要指標のガイドライン

	2030年までのガイドライン	2024年実績
EPS (調整後EPS^{※1})	・ CAGR (年平均成長率)：一桁台後半～二桁 （CAGR (年平均成長率)：一桁台後半～二桁）	EPS : 126.66円 (調整後EPS : 120.65円)
ROE (調整後ROE^{※2})	・ 11%以上 ※株主資本コスト：8%程度 (14%以上)	7.5% (10.7%)
ROIC	・ 10%以上 ※WACC (加重平均資本コスト) : 5.5~6%程度	6.9%

※1 調整後EPS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控除して算出しています。

※2 調整後ROEは、調整後親会社の所有者に帰属する当期利益（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の再構築や減損損失など一時的な特殊要因を控除したものを）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）で除して算出しています。

(注) EPS及び調整後EPSの2024年実績は、表示桁未満を四捨五入して表示しています。

■財務方針

	2030年までのガイドライン	2024年実績
株主還元	・ DOE : 4%以上を目指した累進配当 ・ 機動的な自己株式取得	2.9%
財務健全性	・ Net Debt／EBITDA : 2.5~3倍程度を維持	2.49倍

【3. 第102期(2025年度)の方針】

2025年度は、地政学リスクはより複雑化するとともにインフレによる経済減速リスクなどが懸念されます。そうした環境のなかで当社は、引き続き『中長期経営方針』に基づき、各地域におけるプレミアム戦略の推進やグローバルブランドの拡大展開に加えて、BACへの投資強化などによる事業ポートフォリオの強靭化を図ります。また、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に加えて、グループガバナンス体制の一層の進化やグローバル調達機能の高度化など、各事業の総和を超える企業価値の向上に取り組みます。

日本においては、酒類、飲料、食品事業の主力ブランドの強化に加え、高付加価値商品の展開を中心とした新たな価値提案により、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よる収益性向上に加えて、人的資本の高度化、サステナビリティへの取り組み推進などにより、持続的な成長に向けた経営基盤の強化を図ります。

欧州においては、主要国におけるプレミアムビールやノンアルコールビールの強化に加えて、世界的なパートナーシップなどを活用した『Asahi Super Dry』と『Peroni Nastro Azzurro』の拡大展開により、グローバルブランドの認知度向上を図ります。また、サステナビリティの取り組みやDXを推進することにより、成長基盤を更に強化します。

オセアニアにおいては、ビールの主力ブランドを中心とした商品ポートフォリオの再構築に加え、高付加価値なRTD^{*1}の展開などによるプレミアム化の促進、飲料事業における成長領域への参入など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します。また、DXの加速やサプライチェーンの効率化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、マレーシアやシンガポールなど展開国における収益性向上を図ります。また、サステナビリティを経営の中心に据えることで、持続可能な事業基盤の構築を図ります。

これらの取り組みにより、2025年度の売上収益は2兆9,700億円、事業利益^{*2}は2,870億円、営業利益は2,620億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,775億円（調整後親会社の所有者に帰属する当期利益^{*3}は1,775億円）を見込んでいます。

なお、当社はこれまでに、日本・欧州・オセアニア・東南アジアでの4RHQ^{*4}体制を基盤としてきましたが、2025年4月1日からオセアニアと東南アジアのRHQを統合し3RHQ体制へ変更します。オセアニアと東南アジア・南アジアでの酒類・飲料事業の統合を通じてマルチビバレッジ戦略を強化し、東アジアでの酒類事業は、日本の事業を担うアサヒグループジャパン株式会社の強固なブランド、開発力、サプライチェーンなどを活かすことで、これまで以上に競争優位性を高めていきます。

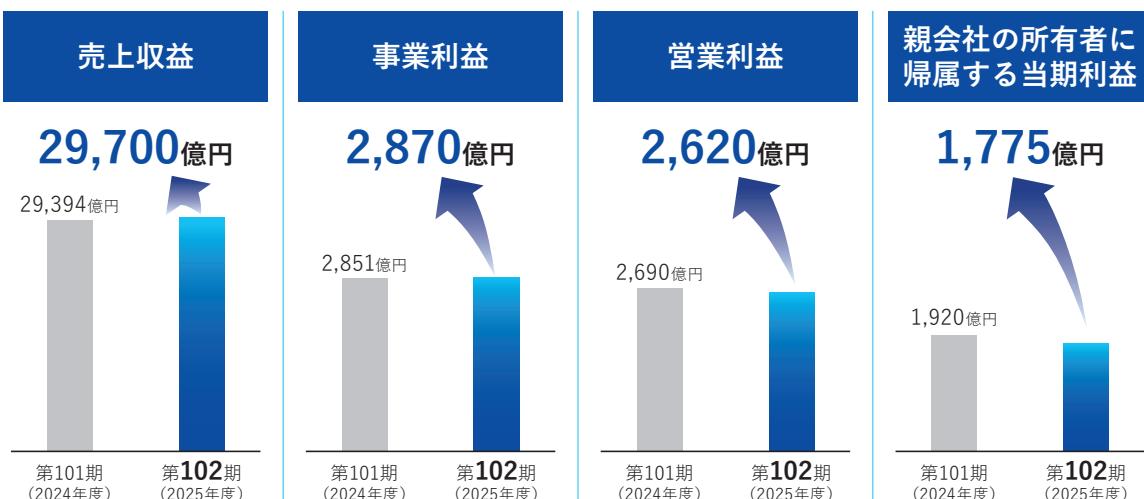
※1 RTD : Ready To Drink の略。購入後、そのまま飲用可能な缶チューハイなどを指します。

※2 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。

※3 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益とは、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。

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

■アサヒグループの第102期（2025年度）業績予想



III コーポレート・ガバナンス

当社は、2025年3月26日開催の定時株主総会でのご承認を条件に、指名委員会等設置会社へ移行する予定です。本項では2024年12月末時点でのコーポレート・ガバナンス体制についてご説明しておりますが、移行後のコーポレート・ガバナンス体制については、第101回定時株主総会招集ご通知の「指名委員会等設置会社への移行について」をご参照ください。

【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Group 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。

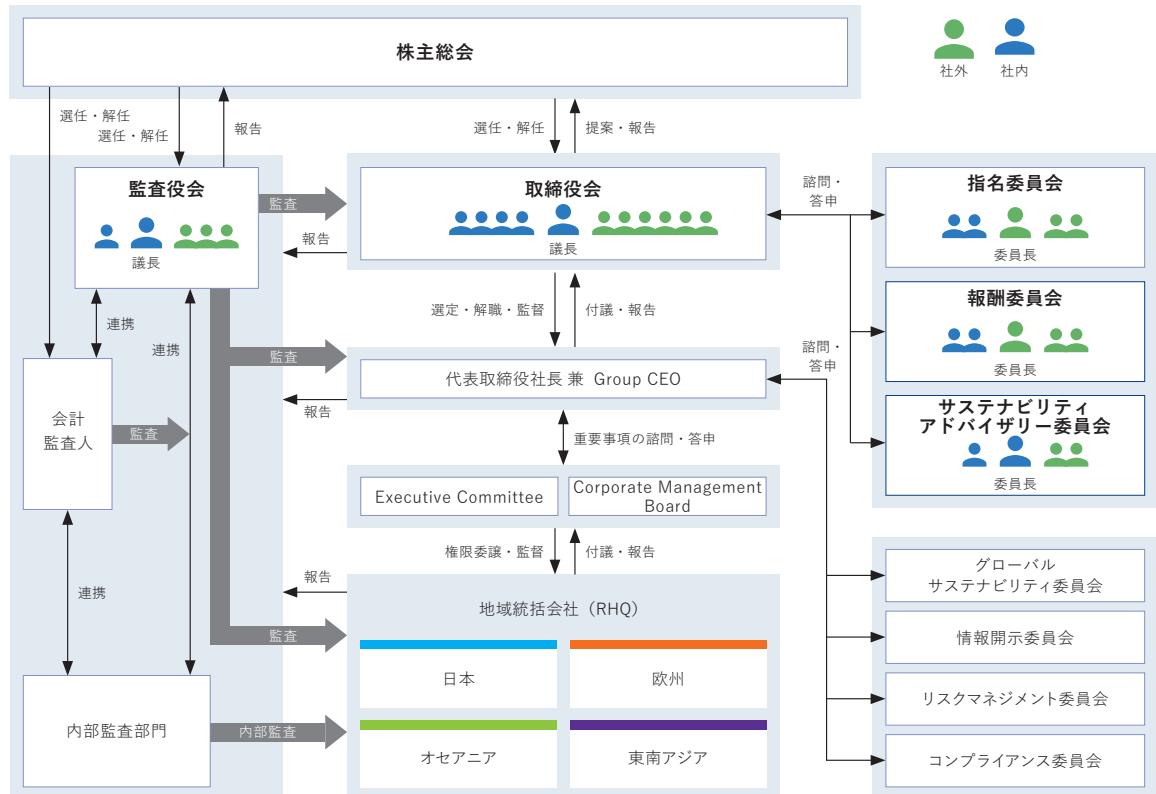
指名委員会と報酬委員会

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。

【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、当社の持続的な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。

取締役会は、企業価値が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の実践と『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、持続的な成長に向けた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方針を定め、必要に応じて見直しを行い、中長期的な企業価値の向上に向けた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強化

社内非業務執行取締役が取締役会議長を担い、取締役会議長とGroup CEO職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、Group CEOへの責任権限の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。

グループガバナンスの強化と企業価値の最大化に向けた執行体制の刷新

当社は、2024年4月1日付で、アサヒグループの企業価値を最大化し、当社の企業活動を通じて環境と地域社会に良い影響を与える、真のグローバルカンパニーに近づくための最適な組織体制構築に向けた経営執行体制へと移行しました。

具体的には、従来設置しているCxO[※]の機能を再定義し、グループ横断的に機能を発揮すべきFinance、People、Growth、Sustainability、R&Dの5つの機能において、新たにGroup CxOを設置しました。

また、Group CEOの諮問機関として、Executive Committeeを設置し、Group CxOに加えて、各地域統括会社のCEOもグループ経営に参画する体制とし、グループの全体戦略やグループ横断施策の方向性などを議論する場としました。

当社は今後もグループガバナンスを進化させ、長期戦略を支える経営基盤を更に強化していきます。

※ 特定の経営執行機能（x）を統括する責任者の総称を指します。

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、リスクアペタイトの制定により、Group 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Group 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・積極的に権限行使し、適切に判断して行動することができる体制

3 | 指名委員会・報酬委員会・サステナビリティアドバイザリー委員会

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

活動状況（2024年度）

2024年度は指名委員会を6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・Group CEO・Group CxOの選定に関し、審議・答申
- ・改選後の指名委員会委員選定について討議し決定、取締役会に答申
- ・指名委員会等設置会社移行後の指名委員会、監査委員会、報酬委員会及びサステナビリティアドバイザリー委員会委員選定について討議
- ・2024年度の委員会活動計画を取締役会に答申
- ・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 社外	クリスティーナ・アメージャン（社外取締役）
	委員 社外	佐々江 賢一郎（社外取締役）
	委員 社外	大橋 徹二（社外取締役）
	委員 社内	谷村 圭造（取締役 EVP ^{※1} 兼 Group CPO ^{※2} ）
	委員 社内	崎田 薫（取締役 EVP 兼 Group CFO ^{※3} ）

活動状況（2024年度）

2024年度は報酬委員会を8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定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
- ・2025年度以降の役員報酬について討議

※1 EVP : Executive Vice Presidentの略

※2 CPO : Chief People Officerの略

※3 CFO : Chief Financial Officerの略

③ サステナビリティアドバイザリー委員会

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、取締役会に提言を行います。

社外取締役2名及びGroup CEOを含む社内取締役2名で構成し、委員長はGroup 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 社内	勝木 敦志（代表取締役社長 兼 Group CEO）
	委員 社内	谷村 圭造（取締役 EVP 兼 Group CPO）
	委員 社外	クリスティーナ・アメージャン（社外取締役）
	委員 社外	松永 真理（社外取締役）

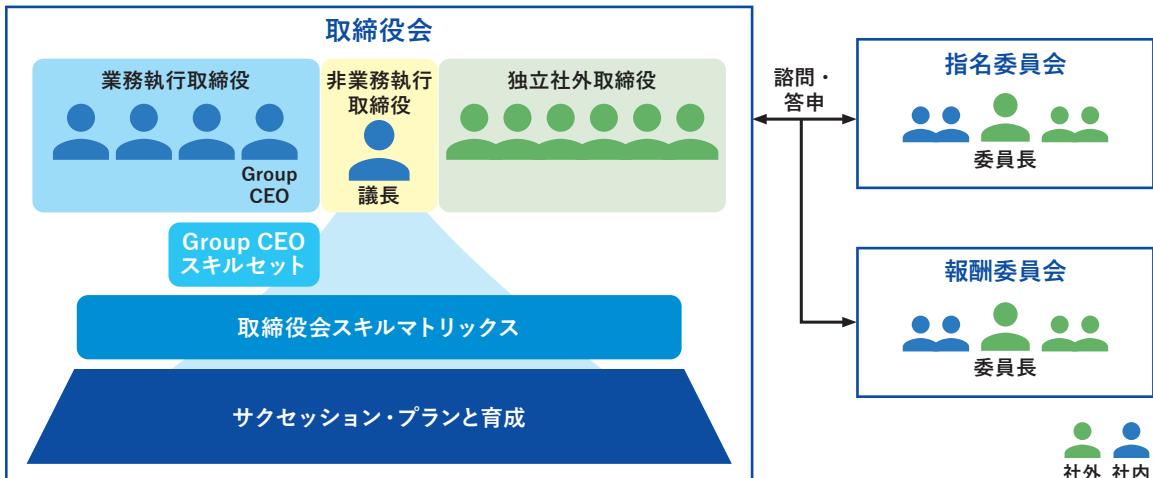
活動状況（2024年度）

2024年度はサステナビリティアドバイザリー委員会を2回開催しました。

- ・超長期トレンドから見る、将来の当社ビジネスにおけるリスクと機会について討議
- ・社会におけるアルコールの役割について討議
<2024年度に招聘した外部有識者>
IARD(International Alliance for Responsible Drinking)CEO and President Julian Braithwaite

【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。

2 | サクセション・プランと育成

当社は、Group CEO・取締役のサクセション・プランを最重要課題の一つと位置付け、Group 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、Group CEO・取締役などのサクセション・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に実施しています。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 | Group CEOスキルセット

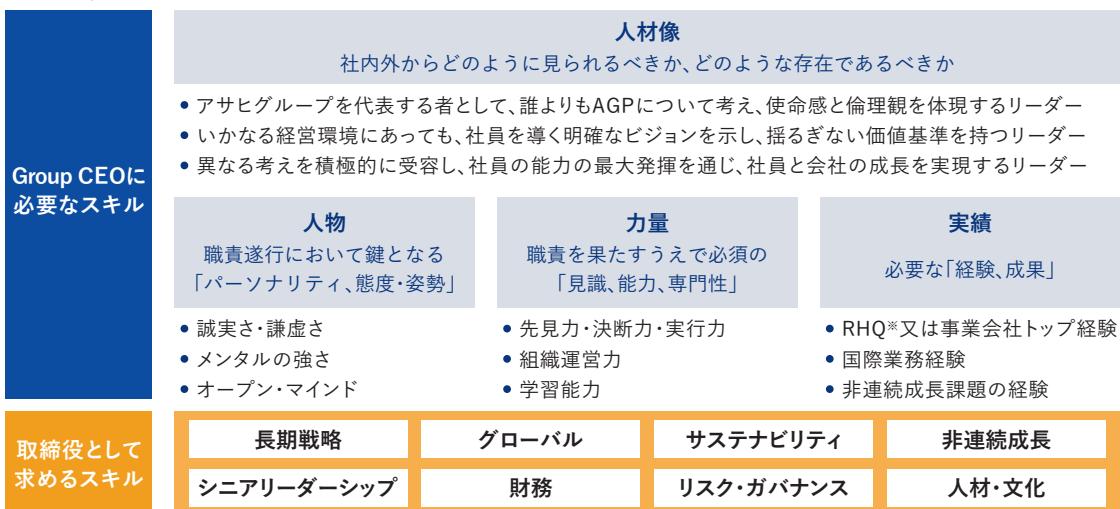
当社は、経営の持続性を高め、Group CEOのサクセション・プランを透明・公正なプロセスで適正に行うために、「Group CEOスキルセット」を策定しています。

Group 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。

Group CEOスキルセットの図は、当社の現在及び今後5年程度の間の社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。

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

■Group CEOスキルセット



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

4 | Group CEO・業務執行取締役の選任・解任及び評価

① Group 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、Group CEOとして選任しています。

Group CEOの選任及び解任は、以下の考え方に基づき、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。

- Group CEOスキルセットに基づき、当社のGroup 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、Group CEOを指名します。
- Group 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Group 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 Group 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、Group 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、Group 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、Group CEOに提出し、協議します。Group CEOが各取締役の評価案を作成します。
- Group 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、Group 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

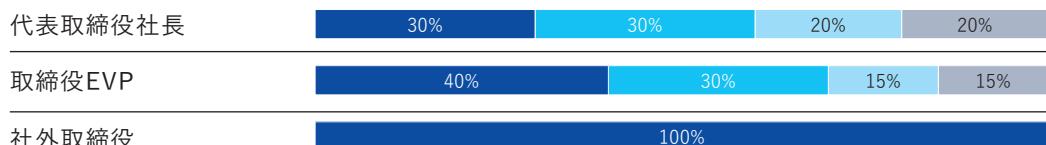
取締役の報酬等は、以下のとおり設計・運用しています。

- ・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、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

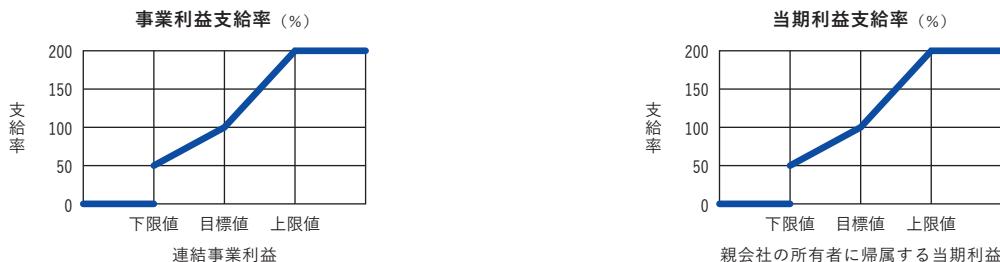
	年次賞与	中期賞与	株式報酬
目的	持続的かつ確実な成長、財務的価値向上と計画達成への強い動機付け	非連続な成長、中期業績達成への強い動機付け	長期にわたる継続した企業価値向上に対する動機付け及び株主の皆様との利益・リスクの共有
期間	単年度	3年	3年
支給方法	現金	現金	株式
支給時期	毎年3月	該当期間終了後翌年3月	退任時
評価方法	以下(i)のとおり	以下(ii)のとおり	なし
マルス・クローバック (報酬の返還)条項	あり	あり	あり

(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

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

※ 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。



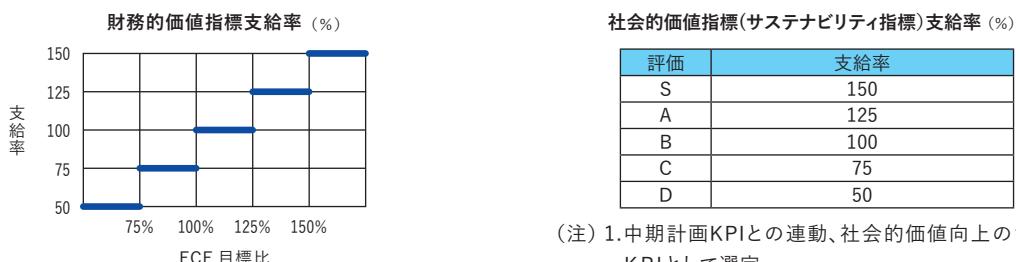
- (注) 1. 年次計画KPIと連動、持続的かつ確実な財務的価値向上のためにKPIとして選定
- 2. 目標達成時に100%、0~200%の範囲で変動
- 3. 上限値は目標値の115%、下限値は目標値の85%をベースとし、毎年、上限値・下限値の水準の妥当性を検討のうえ決定

(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

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

※ 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。



- (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. 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、透明性及び客觀性を高め、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ています。

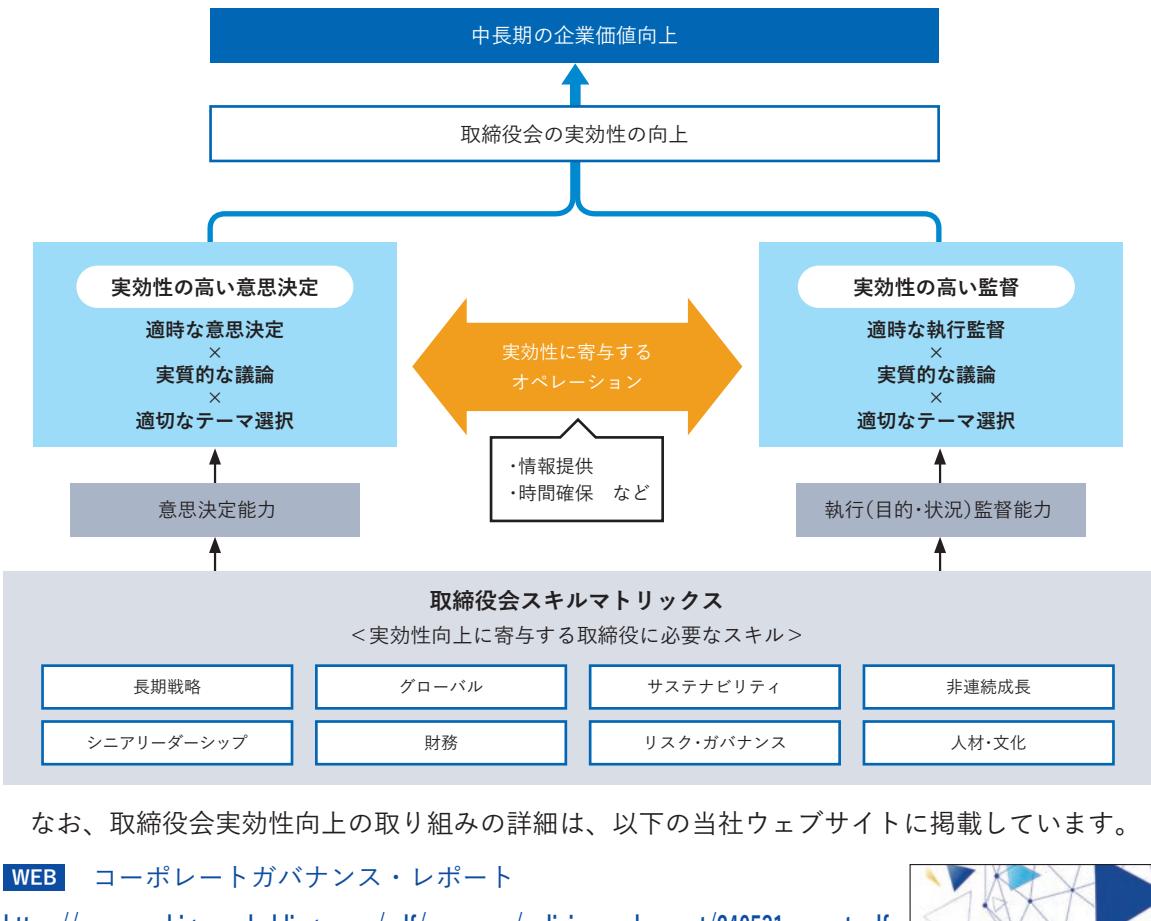
このため、当社取締役会は、「取締役会スキルマトリックス」に定めたスキルを持つ取締役で構成することにより、意思決定力と執行監督能力を備え、さらに、実効性に寄与するオペレーションを行っています。

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、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、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/pdf/company/policies-and-report/240531_report.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連結財政状態計算書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)	2,674,051百万円
連結財政状態計算書計上額の合計 (b)	112,816百万円
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 リスクアペタイト】

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 リスクアペタイト」を制定しています。

「アサヒグループ リスクアペタイト」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「リスクアペタイト 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（アペタイト）を示す「領域別リスクアペタイト」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 リスクアペタイト 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商品をお届けすること、およ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、これらの遵守を妨げうるリスクもとりません。

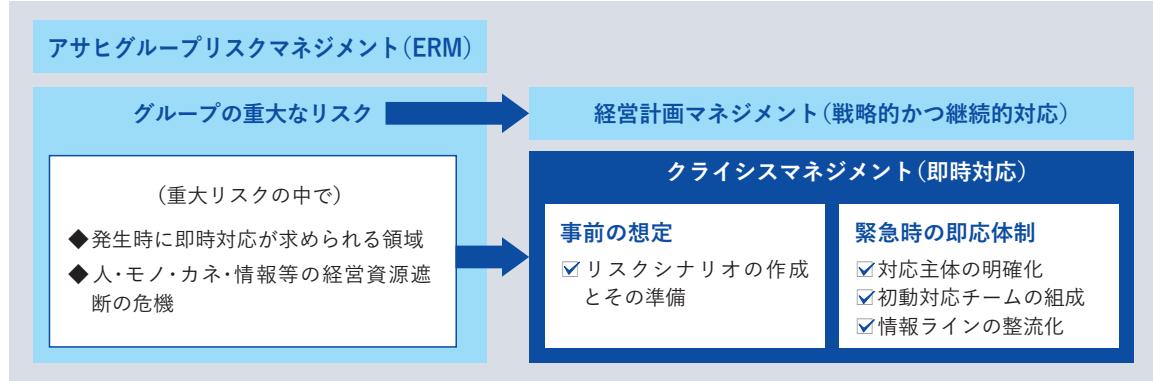
【3. アサヒグループ クライスマネジメント】

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中でも、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「クライスマネジメント」の対象としています。

クライ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、クライスマネジメント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、クライスマネジメント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います。

■発行社債の概要

発 行 社 債	払 返 期 日	社 債 総 額
2029年満期ユーロ建普通社債	2024年4月16日	500,000 千ユーロ
2032年満期ユーロ建普通社債	2024年4月16日	500,000
第24回無担保社債(個人向け、5年債)	2024年10月24日	20,000 百万円
第25回無担保社債(5年債)	2024年10月17日	30,000
第26回無担保社債(10年債)	2024年10月17日	20,000

【2. 主要な借入先の状況<2024年12月31日現在>】

借 入 先	借 入 額
株式会社三井住友銀行	26,709 百万円
株式会社みずほ銀行	15,000
三井住友信託銀行株式会社	11,000
農林中央金庫	11,000
株式会社三菱UFJ銀行	7,001

【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1,616億8千7百万円で、区別の設備投資額の内訳は次のとおりです。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	64,666 百万円
欧州	62,170
オセアニア	30,095
東南アジア	1,259
その他の	1,025
全社(共通)	2,470
合計	161,687

【4. 主要な拠点及び重要な子会社の状況<2024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	50 百万円	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194社となり、持分法適用会社は33社となりました。

2. 当期末現在において、特定完全子会社はありません。

【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<2024年12月31日現在>】

区 分	就 業 人 員 数	前 期 末 比 増 減
日 本	10,815 名	△568 名
欧 州	10,582	432
オ セ ア ニ ア	4,226	94
東 南 ア ジ ア	1,684	80
そ の 他	397	11
全 社 (共 通)	455	90
合 計	28,159	139

(注)必要となるケイバビリティ(戦略を実現するために必要な組織的能力)の獲得のためのグループ内人材の活用や外部人材の獲得により、「全社(共通)」の就業人員数が前期末比で大きく増加しています。

【7. 株式の状況<2024年12月31日現在>】

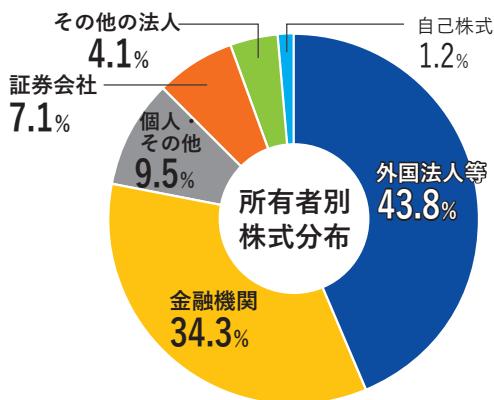
(1) 発行可能株式総数 2,900,000,000株 (普通株式)

(注)2024年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合をもって株式分割を実施し、これに伴う定款変更により発行可能株式総数を972,305,309株から2,900,000,000株に変更しています。

(2) 発行済株式の総数 1,521,010,086株 (うち自己株式数17,760,523株)

(注)2024年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合をもって株式分割を実施したことにより発行済株式の総数は1,014,006,724株増加しています。

(3) 株主数 166,860名 (前期末比23,059名増)



所有者区分	持株数	株主数
■外国法人等	6,653,974 百株	1,446 名
■金融機関	5,219,963	163
■個人・その他	1,446,498	163,290
■証券会社	1,083,148	56
■その他の法人	628,911	1,904
■自己株式	177,605	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）	2,851,855 百株	19.0 %
株式会社 日本カストディ銀行（信託口）	1,065,056	7.1
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	474,550	3.2
J P モルガン証券株式会社	314,627	2.1
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505325	303,629	2.0
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	287,027	1.9
第一生命保険株式会社	231,789	1.5
ゴールドマン・サックス証券株式会社 BNYM	221,168	1.5
JPMORGAN CHASE BANK 385781	197,852	1.3
C E P L U X - O R B I S S I C A V	193,032	1.3
合計	6,140,589	40.8

(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います。

(「7. 株式の状況】に関する注記)

自己株式数（17,760,523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（397,515株）は含めていません。

【8. 会社役員の状況】

(1) 取締役及び監査役の状況<2024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 株式会社帝国ホテル 社外取締役	取締役会 12回／12回
勝木敦志	代表取締役社長 兼 Group CEO 経営全般、経営戦略、広報、IR	取締役会 12回／12回
谷村圭造	取締役 EVP 兼 Group CPO (Chief People Officer) 人事、総務	取締役会 12回／12回
崎田薫	取締役 EVP 兼 Group CFO (Chief Financial Officer) 財務、調達、IT	取締役会 12回／12回
西中直子	取締役 EVP サプライチェーン、法務、リスクマネジメント（含む危機管理）、内部監査	取締役会 12回／12回 監査役会 5回／5回
クリスティーナ・アメージャン	社外取締役 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	取締役会 12回／12回
佐々江 賢一郎	社外取締役 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	取締役会 12回／12回
大橋徹二	社外取締役 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	取締役会 12回／12回
松永真理	社外取締役 松永真理事務所 代表	取締役会 12回／12回
佐藤千佳	社外取締役 阪和興業株式会社 社外取締役	取締役会 8回／8回
メラニー・ブロック	社外取締役 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	取締役会 8回／8回
福田行孝	常勤監査役	取締役会 12回／12回 監査役会 13回／13回
大島明子	常勤監査役	取締役会 8回／8回 監査役会 8回／8回
川上豊	社外監査役 株式会社三菱総合研究所 社外監査役	取締役会 12回／12回 監査役会 13回／13回
大八木成男	社外監査役 東京電力ホールディングス株式会社 社外取締役	取締役会 12回／12回 監査役会 13回／13回
田中早苗	社外監査役 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	取締役会 12回／12回 監査役会 13回／13回

- (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、松永真理、佐藤千佳及びメラニー・ブラックの6氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。
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、松永真理、佐藤千佳及びメラニー・ブラックの6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います。
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%未満と僅少であり、また、当社から同法人に対し寄附がありますが、寄附金額は当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役の独立性の基準」に定める金額基準を超えるものではないため、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ありません。
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ありません。
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す。
8. 2024年3月26日開催の第100回定時株主総会において、佐藤千佳及びメラニー・ブラックの両氏が取締役に、大島明子氏が監査役に新たに選任され、就任しました。これにより、取締役佐藤千佳及びメラニー・ブラックの両氏並びに監査役大島明子氏において、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います。また、同定時株主総会終結の時をもって、監査役を退任し、同定時株主総会において、新たに取締役に選任された西中直子氏において、上記取締役会及び監査役会の開催回数は、監査役としての開催回数を含めています。

(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 (6名)	465百万円 (132百万円)	5名 (-)	347百万円 (-)	5名 (-)	201百万円 (-)	5名 (-)	174百万円 (-)	1,188百万円 (132百万円)	
監査役 (うち社外監査役)	6名 (3名)	169百万円 (66百万円)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	169百万円 (66百万円)	

- (注) 1. 上記には、2024年3月26日開催の第100回定時株主総会終結の時をもって監査役を退任し、取締役に就任した取締役西中直子氏を含めています。
2. 取締役の報酬限度額(基本報酬及び賞与)は年額3,000百万円(うち社外取締役400百万円)です(2024年3月26日開催の第100回定時株主総会決議。決議時の取締役は11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)に対して株式報酬を支給することが決議されています(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112,500株となっています。また、当該上限は、2024年10月1日を効力発生日とする株式分割(1株につき3株の割合)を考慮し、調整しています。
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います。
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います。
5. 監査役の報酬限度額は年額500百万円(うち社外監査役200百万円)です(2024年3月26日開催の第100回定時株主総会決議。決議時の監査役は5名。)。
6. 変動報酬の業績指標及び算定方法等並びに報酬決定方法については、「**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)】**」に記載しています。

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います。

(3) 社外役員の主な活動状況

区分	氏名	主な活動状況等
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、Group CEOサクセッション・プランの監督等について、また、サステナビリティアドバイザリー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、Group 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、新たな報酬制度の策定、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、Group 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、新たな報酬制度の策定、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、サステナビリティアドバイザリー委員会委員として、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>
	佐藤 千佳	<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、グローバル企業での人事領域の豊富な経験と幅広い見識に基づき、人的資本の高度化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>
	メラニー・ブロック	<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に基づき、グローバルでの事業執行やダイバーシティ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>
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Group 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Group 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Group 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、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います。

【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	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		321 百万円	22 百万円
子会社の当期に係る報酬等の額		190	－
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		511	22

- (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います。
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 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797百万円を支払っています。

(3) 継続監査期間

55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 2 年）

谷 尋 史（継続監査年数 4 年）

森 田 真佐宏（継続監査年数 3 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）を設けています。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いません。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いません。

(5) 監査業務に係る補助者の構成

公認会計士28名 その他58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います。

(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、記載比率及び記載割合は表示桁未満を四捨五入して、それぞれ表示しています。

MEMO

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 (2024年12月31日現在)	前 期 (ご参考) (2023年12月31日現在)	科 目	当 期 (2024年12月31日現在)	前 期 (ご参考) (2023年12月31日現在)
資 产					负债 及 び 资 本
流 動 资 产					负 债
現金及び現金同等物	83,961	59,945	流 動 负 债		
営業債権及びその他の債権	440,335	465,633	営業債務及びその他の債務	720,870	714,781
棚 卸 资 产	271,430	267,317	社 債 及 び 借 入 金	451,129	389,848
未 収 法 人 所 得 税 等	4,844	2,930	未 払 法 人 所 得 税 等	31,280	26,263
その 他 の 金 融 资 产	17,079	10,469	引 当 金	21,381	17,429
その 他 の 流 動 资 产	40,237	40,655	その 他 の 金 融 负 债	135,634	113,642
流 動 资 产 合 计	857,891	846,953	その 他 の 流 動 负 债	150,012	134,984
非 流 動 资 产			流 動 负 债 合 计	1,510,308	1,396,950
有 形 固 定 资 产	935,441	888,070	非 流 動 负 债		
のれん及び無形资产	3,353,896	3,283,948	社 債 及 び 借 入 金	828,047	1,020,950
持分法で会計処理されている投資	11,369	11,081	確 定 給 付 负 债	14,394	17,242
その 他 の 金 融 资 产	143,540	151,168	繰 延 税 金 负 债	238,593	233,190
繰 延 税 金 资 产	41,469	48,544	その 他 の 金 融 负 债	129,642	143,156
確 定 給 付 资 产	44,100	36,515	その 他 の 非 流 動 负 债	8,367	8,642
その 他 の 非 流 動 资 产	15,694	19,629	非 流 動 负 债 合 计	1,219,044	1,423,181
非 流 動 资 产 合 计	4,545,514	4,438,960	负 债 合 计	2,729,353	2,820,131
資 产 合 计	5,403,405	5,285,913	資 本		
			資 本		
			資 本 金	220,044	220,044
			資 本 剰 余 金	162,216	161,867
			利 益 剰 余 金	1,418,660	1,282,432
			自 己 株 式	△31,214	△1,190
			その 他 の 资 本 の 構 成 要 素	899,094	797,393
			親 会 社 の 所 有 者 に 帰 属 す る 持 分 合 计	2,668,801	2,460,548
			非 支 配 持 分	5,250	5,233
			資 本 合 计	2,674,051	2,465,781
			負 债 及 び 资 本 合 计	5,403,405	5,285,913

連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	当 期 (2024年1月1日から 2024年12月31日まで)	前 期(ご参考) (2023年1月1日から 2023年12月31日まで)
売 上 収 益	2,939,422	2,769,091
売 上 原 価	△1,841,741	△1,770,157
売 上 総 利 益	1,097,681	998,933
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費	△812,559	△735,252
そ の 他 の 営 業 収 益	25,204	8,300
そ の 他 の 営 業 費 用	△41,273	△26,981
営 業 利 益	269,052	244,999
金 融 収 益	18,176	14,118
金 融 費 用	△20,787	△18,121
持 分 法 に よ る 投 資 損 益	548	875
税 引 前 利 益	266,990	241,871
法 人 所 得 税 費 用	△73,808	△75,840
当 期 利 益	193,181	166,031
当 期 利 益 の 帰 属 :		
親 会 社 の 所 有 者	192,080	164,073
非 支 配 持 分	1,100	1,957
合 計	193,181	166,031

(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 (2024年1月1日から 2024年12月31日まで)	前 期 (2023年1月1日から 2023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	266,990	241,871
減 価 償 却 費 及 び 償 却 費	157,935	147,992
営 業 債 権 の 増 減 額 (△は増加)	39,067	△23,608
棚 卸 資 産 の 増 減 額 (△は増加)	1,550	△24,447
営 業 債 務 の 増 減 額 (△は減少)	△13,585	32,898
未 払 酒 税 の 増 減 額 (△は減少)	7,384	2,984
確 定 給 付 資 産 負 債 の 増 減 額 (△は減少)	199	1,073
そ の 他 負 債 の 増 減 額 (△は減少)	5,165	46,395
そ の 他	20,175	1,324
小 計	484,883	426,484
利 息 及 び 配 当 金 の 受 取 額	10,106	7,624
利 息 の 支 払 額	△15,691	△12,646
法 人 所 得 税 の 支 払 額	△75,574	△73,914
営 業 活 動 に よ る キ ャ ッ シ ュ ・ フ ロ ー	403,723	347,547
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	△136,257	△109,828
固 定 資 産 の 売 却 に よ る 収 入	32,884	11,710
投 資 有 価 証 券 の 取 得 に よ る 支 出	△2,236	△1,292
投 資 有 価 証 券 の 売 却 に よ る 収 入	7,929	3,387
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	△21,448	△3,551
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	485	–
条 件 付 対 価 の 決 済 に よ る 支 出	–	△18,574
そ の 他	△22	434
投 資 活 動 に よ る キ ャ ッ シ ュ ・ フ ロ ー	△118,665	△117,713
財 务 活 動 に よ る キ ャ ッ シ ュ ・ フ ロ ー		
金 融 債 務 の 増 減 額 (△は減少)	△192,305	△168,323
自 己 株 式 の 取 得 に よ る 支 出	△30,023	△25
配 当 金 の 支 払	△66,374	△57,761
デ リ バ テ ィ ブ の 決 済 に よ る 収 入	18,230	–
そ の 他	△2,309	△635
財 务 活 動 に よ る キ ャ ッ シ ュ ・ フ ロ ー	△272,784	△226,746
現 金 及 び 現 金 同 等 物 に 係 る 換 算 差 額	11,743	20,004
現 金 及 び 現 金 同 等 物 の 増 減 額 (△は減少)	24,016	23,093
現 金 及 び 現 金 同 等 物 の 期 首 残 高	59,945	37,438
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	83,961	59,945

MEMO

監査報告

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

2025年2月10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 寻 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2024年1月1日から2024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。

他の記載内容

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、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、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他の記載内容は含まれておらず、当監査法人は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、他の記載内容を通読し、通読の過程において、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、他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事實を報告することが求められている。

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表明の基礎となる、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ために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲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、2024年1月1日から2024年12月31日までの第101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。

2025年2月12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 福田行孝印

常勤監査役 大島明子印

社外監査役 川上豊印

社外監査役 大八木成男印

社外監査役 田中早苗印

以上

MEMO

MEMO

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

- 丸ノ内線・南北線
- 銀座線・丸ノ内線
- 半蔵門線
- 有楽町線

四ツ谷駅

- (1番口)から徒歩9分
- 赤坂見附駅 (D 紀尾井町口)から徒歩10分
- 永田町駅 (7番口)から徒歩10分
- 麹町駅 (2番口)から徒歩9分

徒歩経路

- 徒歩経路
- 徒歩経路
- 徒歩経路
- 徒歩経路

お身体の不自由な株主様又は障がいのある株主様へ

ご要望に応じて、車いすのサポート、席やお手洗いへの誘導、筆談サポート、手話通訳等お手伝いさせていただきますので、お気軽にお声をおかけください。なお、車いすでご来場の株主様には、会場内に専用のスペースを設けております。また、介助等のため同伴の方の入場をご希望される株主様は、その旨を受付にお申し出ください。

