

Asahi



第96回 定時株主総会 招集ご通知

日時 2020年3月25日(水曜日)
午後1時(受付開始 午前11時30分)

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

郵送及びインターネット等による議決権行使期限
2020年3月24日(火曜日) 午後5時30分まで

目次

招集ご通知	1
株主総会参考書類	5
第1号議案 剰余金処分の件	5
第2号議案 取締役9名選任の件	6
第3号議案 監査役1名選任の件	16
事業報告	19
連結計算書類	58
計算書類	61
監査報告	63



東京都墨田区吾妻橋一丁目23番1号
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 **小路明善**

第96回定時株主総会招集ご通知

1 日 時 2020年3月25日（水曜日）午後1時（受付開始 午前11時30分）

2 場 所 東京都千代田区紀尾井町4番1号
ホテルニューオータニ ザ・メイン宴会場階 鶴の間
(満席となった場合は、第2会場等をご案内させていただきますので、ご了承くださいようお願い申し上げます。)

3 目的事項 報告事項
第96期(2019年1月1日から2019年12月31日まで)事業報告、連結計算書類及び計算書類の内容並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件

決議事項

- 第1号議案 剰余金処分の件
- 第2号議案 取締役9名選任の件
- 第3号議案 監査役1名選任の件

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96回定時株主総会招集ご通知をお届けするにあたり、ご挨拶申し上げます。

当社は昨年、新しいグループ理念「Asahi Group Philosophy」を制定するとともに、それまでの「中期経営方針」を刷新しました。「中期経営方針」においては、高付加価値化や収益構造改革による「稼ぐ力の強化」、新たな成長源泉の拡大に向けた「経営資源の高度化」、そして持続的な価値創造プロセスを支える「ESGへの取組み深化」の3つを重点課題として設定し、高付加価値ブランドを核として成長する、「グローバル」と「ローカル」を融合した“グローバルな価値創造経営”を推進しております。

そして、これら3つの重点課題をエンゲージメント・アジェンダ（建設的な対話の議題）として、株主の皆様を始めとしたステークホルダーの方々との対話を深めることにより、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しております。

つきましては、当社第96回定時株主総会を以下のとおり開催いたしますので、株主の皆様におかれましては本株主総会にご出席くださいますよう、お願い申し上げます。

2020年3月3日

新型コロナウイルスによる感染症への対応につきまして

新型コロナウイルスの感染が広がっております。本株主総会会場におきましては、開催日現在の状況に応じ、アルコール消毒液の設置など感染予防のための措置を講じてまいります。本株主総会にご出席される株主の皆様におかれましてはご理解のほど、宜しく願い申し上げます。

当日ご出席いただけない場合には、郵送又はインターネット等によって議決権を行使することができますので、お手数ながら後記「株主総会参考書類」をご検討いただき、3～4ページの「議決権行使についてのご案内」に従って、2020年3月24日（火曜日）午後5時30分までに議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

本招集ご通知に際して提供すべき添付書類のうち、連結計算書類の「連結持分変動計算書」並びに「連結注記表」及び計算書類の「株主資本等変動計算書」並びに「個別注記表」は、法令及び当社定款第15条の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、本招集ご通知には添付しておりません。

したがって、本招集ご通知の添付書類は、会計監査人が会計監査報告を作成するに際して監査をした連結計算書類及び計算書類の一部であり、また、監査役及び監査役会が監査報告を作成するに際して監査をした連結計算書類及び計算書類の一部であります。




なお、株主総会参考書類、事業報告、連結計算書類及び計算書類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に掲載させていただきます。

当社ウェブサイト <https://www.asahigroup-holdings.com/>

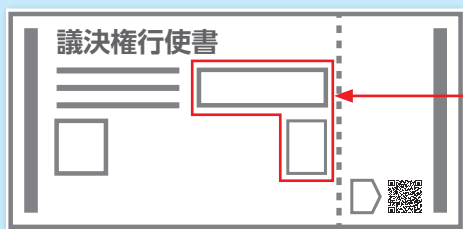
当社の経営に参加できる権利「議決権」をご行使ください。

議決権行使についてのご案内

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

<p>1</p>  <p>株主総会（本会場）に出席する場合</p> <p>株主総会開催日時 2020年3月25日（水曜日） 午後1時 (受付開始 午前11時30分)</p> <ul style="list-style-type: none">● 議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。● 資源節約のため、本招集ご通知をご持参くださいますようお願い申し上げます。● 開会直前には会場受付が大変混雑いたしますので、お早めのご来場をお願い申し上げます。● 株主ではない代理人及び同伴の方など、議決権を行使することができる株主以外の方はご入場いただけませんので、ご注意ください。	<p>2</p>  <p>郵送による議決権行使の場合</p> <p>議決権行使期限 2020年3月24日（火曜日） 午後5時30分到着分まで</p> <p>議決権行使書用紙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。</p>	<p>3</p>  <p>インターネット等による議決権行使の場合</p> <p>議決権行使期限 2020年3月24日（火曜日） 午後5時30分送信分まで</p> <p>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。</p>
--	--	--

議決権行使書用紙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。

- ※ 議決権行使書用紙とインターネット等により、重複して議決権を行使された場合は、インターネット等によるものを有効な議決権行使として取り扱わせていただきます。
- ※ なお、各議案について賛否の表示がない議決権行使書用紙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3号議案

賛成の場合
「賛」の欄に○印

反対の場合
「否」の欄に○印

第2号議案

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。

当社株主総会動画配信について

当社ウェブサイト「株主総会について」にて、第96回定時株主総会の模様を動画配信いたします。

https://www.asahigroup-holdings.com/ir/shareholders_guide/shareholders_meeting.html
公開開始日時：2020年3月26日（木曜日）正午（予定）

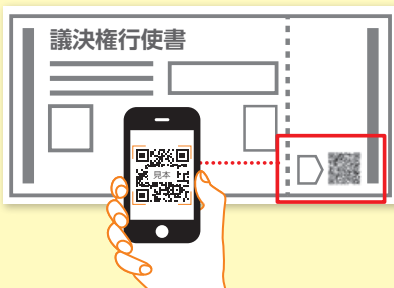
インターネット等※による議決権行使のご案内

議決権行使期限 **2020年3月24日(火曜日)午後5時30分送信分まで**

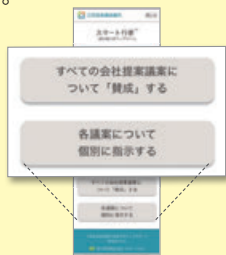
※ 機関投資家の皆様は、株式会社ICJの運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことが可能です。

オススメ「スマート行使」による方法

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



- 2 以降、画面の案内に従って賛否をご入力ください。



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

* インターネット等により複数回にわたり議決権を行使された場合は、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。

インターネットによる議決権行使でパソコンやスマートフォン、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)

* QRコードは、株式会社デンソーウェブの登録商標です。

「議決権行使コード・パスワード入力」による方法

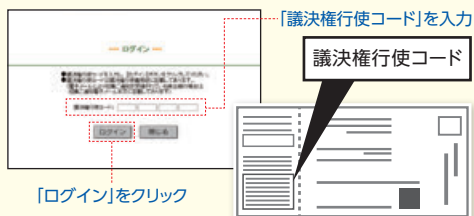
- 1 パソコンやスマートフォン、携帯電話から、議決権行使ウェブサイト



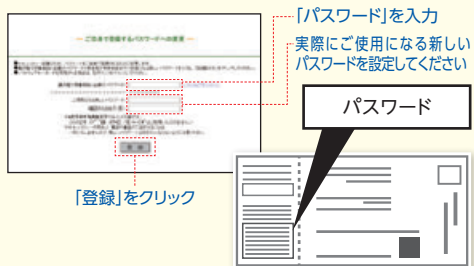
<https://www.web54.net>

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

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



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



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

- 4 以降、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

招集ご通知の
電子メールでの
ご送付について

次回以降の株主総会において、招集ご通知の受領を電子メールにてご希望される株主様は、以下のメールアドレス登録ウェブサイトに接続してお手続きください(携帯電話ではご利用いただけません)。

メールアドレス登録ウェブサイト <https://www.web5106.net>

議案及び参考事項

第1号議案 剰余金処分の件

剰余金の処分につきましては、次のとおりといたしたいと存じます。

期末配当に関する事項

アサヒグループの持株会社である当社は、「中期経営方針」において、「Asahi Group Philosophy」に基づく“グローバルな価値創造経営”の推進に取り組み、創出されるフリー・キャッシュ・フローにより、財務体質の強化を図るとともに、M&Aなどの成長基盤への投資に活用する一方で、株主還元では、2021年度までに配当性向^{*}35%を目指した安定的な増配を実施する方針です。

当期の期末配当は、上記方針に基づき、連結財務状況や通期の連結業績等を勘案したうえで、配当性向で32.2%、既にお支払いしております中間配当金（1株当たり52円）を加えた当期の年間配当金で1株当たり1円増配の100円となる、1株当たり48円といたしたいと存じます。

^{*}配当性向は、親会社の所有者に帰属する当期利益から事業ポートフォリオ再構築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

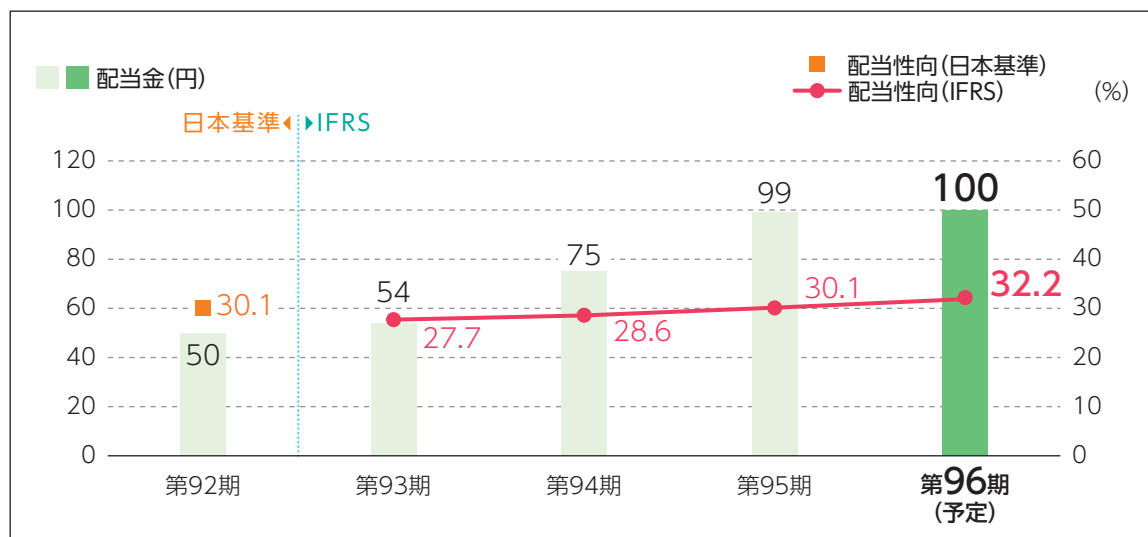
当社普通株式1株当たり金48円

総額21,989,387,136円

(3) 剰余金の配当が効力を生じる日

2020年3月26日

[ご参考] 1株当たり年間配当金・配当性向の推移



(注) アサヒグループは、第93期（2016年度）より国際会計基準（IFRS）を適用しております。

第2号議案 取締役9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。

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

つきましては、次の候補者9名を取締役に選任することをお願いいたしますと存じます。

なお、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。

候補者番号		氏名(年齢)	当社における地位及び担当	取締役会出席回数
1	再任	いづみや なおき 泉 谷 直 木 (満71歳)	取締役会長兼取締役会議長	12回/12回
2	再任	こうし あきよし 小 路 明 善 (満68歳)	代表取締役社長兼CEO 経営全般 IR、研究開発機能	12回/12回
3	再任	かつ き あつし 勝 木 敦 志 (満60歳)	常務取締役兼常務執行役員 CFO 経営戦略、財務、広報、ESG機能 (ES分野) 酒類事業、飲料事業	12回/12回
4	再任	へん み ゆたか 辺 見 裕 (満56歳)	取締役兼執行役員 サプライチェーン、品質機能 食品事業	9回/9回
5	再任	ばく て みん 朴 泰 民 (満56歳)	取締役兼執行役員 提携・M&A機能 海外酒類事業、海外飲料事業	9回/9回
6	再任	たに むら けい ぞう 谷 村 圭 造 (満54歳)	取締役兼執行役員 管理・ガバナンス、ESG機能 (G分野)	9回/9回
7	再任 社外 独立	こ さか たつ ろう 小 坂 達 朗 (満67歳)	社外取締役	12回/12回
8	再任 社外 独立	しん がい やす し 新 貝 康 司 (満64歳)	社外取締役	12回/12回
9	再任 社外 独立	クリスティーナ・アメージャン (満61歳)	社外取締役	9回/9回

(注) 1. 年齢、地位及び担当は本定時株主総会時のものであります。

2. 取締役会出席回数は、2019年度に開催された取締役会への出席回数であります。

3. 取締役候補者辺見裕、朴泰民、谷村圭造及びクリスティーナ・アメージャンの4氏は、2019年3月26日開催の第95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。

再任 再任取締役候補者 社外 社外取締役候補者 独立 独立役員候補者

候補者番号

1

いずみ

や

なお

き

泉 谷 直 木

生年月日 1948年8月9日 (満71歳)

再 任

所有する当社の株式の数 52,200株

取締役在任年数(本定時株主総会終結時) 17年

取締役会出席回数(2019年度) 12回/12回



取締役候補者とした理由

泉谷直木氏は、2003年に当社取締役に就任以来、当社代表取締役社長兼CEO、当社代表取締役会長を経て、2019年から当社取締役会長として取締役会議長を務め、公正で開かれた取締役会運営の要となり、社外取締役の積極的な関与と意見・提言を促すことに加え、社外取締役と社内取締役の間の実質的な対話を促す議事運営による当期の当社取締役会の実効性向上、中長期の企業価値向上の礎となる当社取締役会の持続可能な実効性向上の仕組みづくりの中心的役割を果たすなどの実績を上げております。

また、同氏は、長年にわたる当社経営者としての経験などを通じ、当社取締役に必要な見識・専門性・能力を十分に有しており、特に、コーポレート・ガバナンスやリスクマネジメントなどに関する見識・専門性、持続可能な経営のための構想力を高い水準で有しております。

以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、社外取締役と社内取締役を繋ぐ人材として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断し、引き続き取締役候補者としたしました。

▼ 地 位 取締役会長兼取締役会議長

▼ 略 歴

1972年4月	当社入社	2006年3月	当社常務取締役兼常務執行役員酒類本部長
2000年3月	当社執行役員グループ経営戦略本部長	2009年3月	当社専務取締役兼専務執行役員
2000年10月	当社執行役員戦略企画本部長	2010年3月	当社代表取締役社長
2001年9月	当社執行役員首都圏本部副本部長兼東京支社長	2014年3月	当社代表取締役社長兼CEO
2003年3月	当社取締役	2016年3月	当社代表取締役会長兼CEO
2004年3月	当社常務取締役	2018年3月	当社代表取締役会長
		2019年3月	当社取締役会長兼取締役会議長(現在に至る)

▼ 重要な兼職の状況 株式会社リクルートホールディングス 社外取締役
株式会社大林組 社外取締役

▼ 候補者と当社との間の特別の利害関係について

泉谷直木氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。



候補者番号

2

こう じ あき よし
小 路 明 善

生年月日 1951年11月8日 (満68歳)

再 任

所有する当社の株式の数 15,900株

取締役在任年数(本定時株主総会終結時) 13年

取締役会出席回数(2019年度) 12回/12回

取締役候補者とした理由

小路明善氏は、2007年に当社取締役就任以来、アサヒビール株式会社代表取締役社長、当社代表取締役社長兼COOを経て、2018年から代表取締役社長兼CEOを務め、海外事業の飛躍的拡大による成長基盤の構築や事業ポートフォリオの見直し、新たなグループ理念やグループ行動規範の制定を通じた当社経営の大きな方向付けなど、当社の持続的な成長と中期の企業価値向上を推し進めております。当期は特に、オーストラリアのビール・サイダー事業の取得合意の成立や当社のグローバル化に対応した海外事業の地域統括機能強化による競争力の維持・向上などを通じ、当社グループの持続可能で強固な成長基盤を整えるなどの実績を上げております。

また、同氏は、長年にわたる当社経営者としての経験などを通じ、当社取締役に必要な見識・専門性・能力を十分に有しており、特に、CEOに必要な「先見力・決断力・実行力」や変化が激しく予測困難な環境下に必要な「ビジョン(目的・目標)提示力」を高い水準で有しております。以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、業務執行取締役の中心的役割を果たす人材として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断し、引き続き取締役候補者いたしました。

地位 代表取締役社長兼CEO

担当 経営全般
IR、研究開発機能

略 歴

1975年4月	当社入社	2011年7月	当社取締役兼アサヒビール株式会社代表取締役社長
2001年9月	当社執行役員		
2003年3月	アサヒ飲料株式会社常務取締役 企画本部長	2016年3月	当社代表取締役社長兼COO
2006年3月	同社専務取締役企画本部長	2018年3月	当社代表取締役社長兼CEO (現在に至る)
2007年3月	当社常務取締役兼常務執行役員		

候補者と当社との間の特別の利害関係について

小路明善氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。

候補者番号

3

かつ き あつ し
勝 木 敦 志

生年月日 1960年3月17日（満60歳）

再 任

所有する当社の株式の数 2,598株

取締役在任年数（本定時株主総会終結時） 3年

取締役会出席回数（2019年度） 12回／12回



取締役候補者とした理由

勝木敦志氏は、2017年に当社取締役就任以来、2018年から当社常務取締役兼常務執行役員を務め、CFOとして財務、経営企画、リスクマネジメント、酒類事業、飲料事業などを担当し、オーストラリアのビール・サイダー事業の取得合意において、CFOとしての高い専門性とグローバル経営の知見を活かして重要な役割を果たしたほか、当社の持続的成長と中長期の企業価値向上に欠かせないリスクマネジメントの体制（エンタープライズリスクマネジメント（ERM））を導入するなどの実績を上げております。

また、同氏は、海外地域統括会社社長による経験などを通じ、当社取締役に必要な見識・専門性・能力を十分に有しており、特に、財務やM&Aに関する見識・専門性、多様で異なる文化の理解・許容力、海外事業の経営能力を高い水準で有しております。

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

▼ 地 位 常務取締役兼常務執行役員

▼ 担 当 CFO
経営戦略、財務、広報、ESG機能（ES分野）
酒類事業、飲料事業

▼ 略 歴

1984年4月	ニッカウヰスキー株式会社入社	2016年3月	当社執行役員兼
2002年9月	当社転籍		Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd, Director, Group CEO
2011年10月	Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd, Managing Director	2017年3月	当社取締役兼執行役員
2014年4月	Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd, Director, Group CEO	2018年3月	当社常務取締役兼常務執行役員（現在に至る）

▼ 候補者と当社との間の特別の利害関係について

勝木敦志氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。



候補者番号

4

へん み
辺 見

ゆたか
裕

生年月日 1963年8月22日（満56歳）

再 任

所有する当社の株式の数 3,240株

取締役在任年数（本定時株主総会終結時） 1年

取締役会出席回数（2019年度） 9回／9回

取締役候補者とした理由

辺見裕氏は、2019年に当社取締役就任し、サプライチェーン（調達・生産・物流）、品質保証、食品事業などを担当し、グローバルでの最適生産物流体制や品質保証マネジメント体制の構築を推進したほか、調達業務改革による効率化を実現するなどの実績を上げております。また、同氏は、エンジニアリングを主とした工場経営や海外を含む当社グループの生産技術支援会社社長などの生産部門での豊富な経験を通じ、当社取締役に必要な見識・専門性・能力を十分に有しており、特に、生産技術や工場生産性に関する見識・専門性、サプライチェーンマネジメント能力（生産性向上マネジメント、生産物流コストの最適化など）を高い水準で有しております。

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

▼ 地 位 取締役兼執行役員

▼ 担 当 サプライチェーン、品質機能
食品事業

略 歴

1987年4月	当社入社	2017年3月	当社執行役員生産部門ゼネラルマネジャー
2015年4月	当社理事兼アサヒグループエンジニアリング株式会社代表取締役社長	2018年9月	当社執行役員最適サプライチェーン体制構築担当
2016年3月	当社理事生産部門ゼネラルマネジャー	2019年3月	当社取締役兼執行役員（現在に至る）

▼ 候補者と当社との間の特別の利害関係について

辺見裕氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。



候補者番号

5

ばく 朴 泰 民

生年月日 1964年1月25日 (満56歳)

再 任

所有する当社の株式の数 61株

取締役在任年数(本定時株主総会終結時) 1年

取締役会出席回数(2019年度) 9回/9回

取締役候補者とした理由

朴泰民氏は、2019年に当社取締役就任し、提携・M&A、海外事業（オセアニア・東南アジア）などを担当し、オセアニア事業の着実な成長エンジン化を推進するとともに、提携・M&A担当取締役として同氏が高い専門性と能力により、オーストラリアのビール・サイダー事業の取得合意を迅速に導くなどの実績を上げております。

また、同氏は、長年にわたる提携・M&A業務や海外地域統括会社取締役などの海外事業に関する豊富な経験を通じ、当社取締役に必要な見識・専門性・能力を十分に有しており、特に、海外の酒類・飲料業界の動向や新しい潮流に関する見識・専門性、提携・M&Aを軸に事業編成を構想する戦略策定能力を高い水準で有しております。

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

■ 地 位 取締役兼執行役員

■ 担 当 提携・M&A機能

海外酒類事業、海外飲料事業

■ 略 歴

1991年4月	株式会社日立製作所入社	2016年3月	当社理事企業提携部門ゼネラルマネジャー
2003年4月	株式会社ルネサステクノロジ（現ルネサスエレクトロニクス株式会社）入社	2017年3月	当社執行役員企業提携部門ゼネラルマネジャー
2005年7月	当社入社	2019年3月	当社取締役兼執行役員（現在に至る）
2015年4月	当社理事兼 Asahi Group Holdings Southeast Asia Pte. Ltd., Director		

■ 候補者と当社との間の特別の利害関係について

朴泰民氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。



候補者番号

6

谷村圭造

生年月日 1965年8月11日 (満54歳)

再任

所有する当社の株式の数 5,123株

取締役在任年数(本定時株主総会終結時) 1年

取締役会出席回数(2019年度) 9回/9回

取締役候補者とした理由

谷村圭造氏は、2019年に当社取締役就任し、管理・ガバナンス業務（人事、法務、総務、IT、監査）などを担当し、海外地域統括会社経営陣のサクセッション・プラン（育成・配置）の仕組みづくりや人事・報酬ポリシー体系の構築を推進するとともに、ガバナンス担当として、取締役会の実効性向上に向けた運営基盤の強化を推進す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人事部門の豊富な経験を通じ、当社取締役に必要な見識・専門性・能力を十分に有しており、特に、グローバル視点での人事・ガバナンスの見識・専門性、多様で異なる文化の理解・許容力を高い水準で有しております。

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

■地位 取締役兼執行役員

■担当 管理・ガバナンス、ESG機能(G分野)

略歴

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

候補者と当社との間の特別の利害関係について

谷村圭造氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。

候補者番号

7

こ さか たつ ろう
小 坂 達 朗

生年月日 1953年1月18日 (満67歳)

再 任

社外取締役

独立役員

所有する当社の株式の数 一株

取締役在任年数(本定時株主総会終結時) 4年

取締役会出席回数(2019年度) 12回/12回



社外取締役候補者とした理由

小坂達朗氏は、2016年に当社社外取締役に就任以来、グローバル企業のCEOなどの豊富な経営経験を活かした積極的な意見・提言を通じて、業務執行を適切に監督しております。当期は特に、オーストラリアのビール・サイダー事業の取得合意を始めとする重要課題に対し、同氏の経験と見識に裏付けられた意見・提言と対話を通じ、当社取締役会の実効性向上に貢献するとともに、指名委員会委員長として、CEOを始めとする経営陣のサクセッション・プランと役員人事の公正で透明な決定に主導的な役割を果たしています。

また、同氏は、長年にわたる企業経営の豊富な経験を通じ、当社社外取締役に必要な見識・専門性・能力を高い水準で有しております。

以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、主に、高い企業経営能力に基づく経営者視点での監督機能を担う、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断し、引き続き社外取締役候補者としたしました。

地位 社外取締役

略 歴

1976年4月	中外製薬株式会社入社	2008年3月	同社常務執行役員ライフサイクルマネジメント・マーケティングユニット長
2002年10月	同社執行役員経営企画部長		
2004年10月	同社常務執行役員経営企画部長		
2005年3月	同社常務執行役員営業統括本部副統括本部長	2010年3月	同社取締役専務執行役員
		2012年3月	同社代表取締役社長(現在に至る)
2005年7月	同社常務執行役員戦略マーケティングユニット長	2016年3月	当社取締役(現在に至る)

重要な兼職の状況 中外製薬株式会社 代表取締役社長

候補者と当社との間の特別の利害関係について

小坂達朗氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。

独立性について

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

責任限定契約について

当社は、小坂達朗氏との間に、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。

生年月日 1956年1月11日（満64歳）

再 任

社外取締役

独立役員

所有する当社の株式の数 一株

取締役在任年数（本定時株主総会終結時） 2年

取締役会出席回数（2019年度） 12回／12回



社外取締役候補者とした理由

新貝康司氏は、2018年に当社社外取締役に就任以来、グローバル企業の副社長やCFO、海外事業統括会社副CEOなどの豊富な経験を活かした積極的な意見・提言を通じて、業務執行を適切に監督しております。当期は特に、オーストラリアのビール・サイダー事業の取得合意を始めとする重要課題に対し、同氏の経験と見識に裏付けられた意見・提言と対話を通じ、当社取締役会の実効性向上に貢献するとともに、報酬委員会委員長として、新役員報酬制度の制定及び運用（賞与額決定など）について、公正で透明な決定に主導的役割を果たしています。また、同氏は、長年にわたる企業経営の豊富な経験を通じ、当社社外取締役に必要な見識・専門性・能力を高い水準で有しております。

以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、主に、先進的で広範囲なグローバル経営視点での監督機能を担う、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断し、引き続き社外取締役候補者としたしました。

地位 社外取締役

略 歴

1980年4月	日本専売公社（現日本たばこ産業株式会社）入社	2006年6月	同社取締役 JT International S.A. Executive Vice President
2001年7月	同社財務企画部長		
2004年6月	同社執行役員財務グループリーダー	2011年6月	日本たばこ産業株式会社代表取締役副社長
2004年7月	同社執行役員財務責任者	2018年1月	同社取締役
2005年6月	同社取締役執行役員財務責任者	2018年3月	当社取締役 （現在に至る）

重要な兼職の状況 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 社外取締役 第一生命ホールディングス株式会社 社外取締役

候補者と当社との間の特別の利害関係について

新貝康司氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。

独立性について

当社グループは新貝康司氏が業務執行取締役に務めていた日本たばこ産業株式会社のグループ会社との間に取引がありますが、取引額は当社及び対象企業の連結売上収益（又は連結売上高）の1%未満と僅少であるため、当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役及び社外監査役の独立性の基準」により、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断しております。また、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしているため、同取引所に対して独立役員として届け出ております。

責任限定契約について

当社は、新貝康司氏との間に、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

9

クリスティーナ・アメージャン

生年月日 1959年3月5日（満61歳）

再任

社外取締役

独立役員

所有する当社の株式の数 一株

取締役在任年数（本定時株主総会終結時） 1年

取締役会出席回数（2019年度） 9回／9回

社外取締役候補者とした理由

クリスティーナ・アメージャン氏は、2019年に当社社外取締役に就任し、大学教授及びコーポレート・ガバナンスや組織文化の専門家としての豊富な経験を活かした積極的な意見・提言を通じて、業務執行を適切に監督しております。特に、環境・社会・ガバナンスの全般にわたるESGやグローバル人材育成などの視点での意見・提言と対話を通じ、当社取締役会の実効性向上に貢献しているとともに、報酬委員会委員として、新役員報酬制度の制定及び運用（賞与額決定など）について、公正で透明な決定に貢献しています。

また、同氏は、コーポレート・ガバナンスや組織文化の研究、複数企業の社外取締役としての経験を通じ、当社社外取締役に必要な見識・専門性・能力を高い水準で有しております。以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、主に、グローバルな組織文化などの専門家の視点での監督機能を担う、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断し、引き続き社外取締役候補者といたしました。

地位 社外取締役

略歴

1995年1月	コロンビア大学ビジネススクール助教授	2010年4月	同大学大学院国際企業戦略研究科研究科長
2001年10月	一橋大学大学院国際企業戦略研究科助教授	2012年4月	同大学大学院商学研究科教授
2004年1月	同大学大学院国際企業戦略研究科教授	2018年4月	同大学大学院経営管理研究科教授（現在に至る）
		2019年3月	当社取締役（現在に至る）

- 重要な兼職の状況 一橋大学大学院経営管理研究科 教授
三菱重工業株式会社 社外取締役
株式会社日本取引所グループ 社外取締役
住友電気工業株式会社 社外取締役

候補者と当社との間の特別の利害関係について

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

独立性について

当社グループはクリスティーナ・アメージャン氏及び一橋大学との間に取引関係はなく、当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役及び社外監査役の独立性の基準」に該当する事由はないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断しております。また、東京証券取引所が定める独立役員要件を満たしているため、同取引所に対して独立役員として届け出ております。

責任限定契約について

当社は、クリスティーナ・アメージャン氏との間に、社外取締役としてその期待される役割を十分に発揮できるように、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、2,000万円と法令の定める最低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。

第3号議案 監査役1名選任の件

本定時株主総会終結の時をもって、監査役角田哲夫氏が任期満了となります。

当社は、監査役会を、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献するために必要な、監査役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性を確保するため、当社のグループ理念「Asahi Group Philosophy」や経営戦略から導いた役員に求める要件に照らして相応しい人物により構成することとしており、監査役には、財務・会計及び法務に関する適切な知見を有する者をそれぞれ1名以上含むこととしております。また、監査役のうち3名は当社の定める独立役員の要件を満たす社外監査役とすることとしており、その分野における豊富な経験と幅広い見識を有する、会計に関する専門家、弁護士及び企業経営者を選任することとしております。

つきましては、次の候補者を監査役に選任することをお願いいたしますと存じます。

なお、監査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。

また、本議案の提出につきましては、あらかじめ監査役会の同意を得ております。



監査役候補者

にし なか なお こ
西 中 直 子

生年月日 1965年8月11日（満54歳）

新任

所有する当社の株式の数 1,301株

監査役候補者とした理由

西中直子氏は、当社及び当社グループ会社において、品質保証部門の責任者を務めたことを始め、品質保証・醸造技術・ビール開発領域の業務に従事した経験を通じて、当社グループの深い事業理解、サプライチェーン・品質保証面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、内部監査に関する見識を高い水準で有し、当社監査役に必要な見識・専門性・能力を十分に有しております。

以上のことから、当社監査役会の構成と機能強化に必要な人材と判断し、新たに監査役候補者いたしました。

略 歴

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

候補者と当社との間の特別の利害関係について

西中直子氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。

(注) 1. 年齢は本定時株主総会時のものであります。

2. 監査役候補者西中直子氏は、本定時株主総会終結の時をもって、当社執行役員品質保証部門ゼネラルマネジャー及びアサヒプロマネジメント株式会社品質保証部長を退任いたします。

(ご参考)「社外取締役及び社外監査役の独立性の基準」について

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

^{*9} 近親者とは、配偶者及び二親等内の親族をいう。

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

1 アサヒグループの現況

(1) 事業の経過及びその成果

当期における世界経済は、雇用者数の増加や個人消費の拡大を背景に米国の景気が堅調に推移したことなどにより、全体としては回復基調が継続しましたが、アジアや欧州において景気に弱さが見られました。日本経済におきましては、輸出の弱さが続いているものの、雇用・所得環境の改善による個人消費の持ち直しなどにより、景気は緩やかに回復しました。

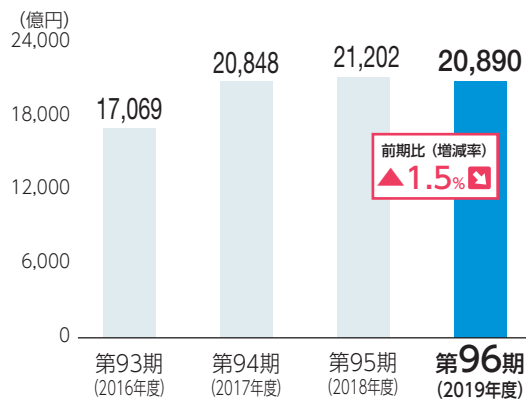
こうした状況のなかアサヒグループは、グループ理念「Asahi Group Philosophy」のもと、「中期経営方針」に基づき“グローバルな価値創造経営”を推進しています。「中期経営方針」では「稼ぐ力の強化」、「経営資源の高度化」、「ESGへの取組み深化」の3つを重点課題に設定し、特に「稼ぐ力の強化」においては、国内外の各事業における高付加価値ブランドの育成や収益構造改革などに取り組みました。

その結果、主力ブランドの価値向上やお客様への新たな価値提案を行ったものの、国内では最盛期の天候不順や競争激化の影響を受けたことに加え、海外においては、欧州を中心にプレミアム化が進展した一方で、為替変動のマイナス影響を受けたことなどにより、アサヒグループの売上収益は、2兆890億4千8百万円（前期比1.5%減）となりました。また、利益につきましては、事業利益^{*1}は2,129億7千1百万円（前期比3.8%減）、営業利益は2,014億3千6百万円（前期比4.9%減）、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,422億7百万円（前期比5.9%減）となりました。

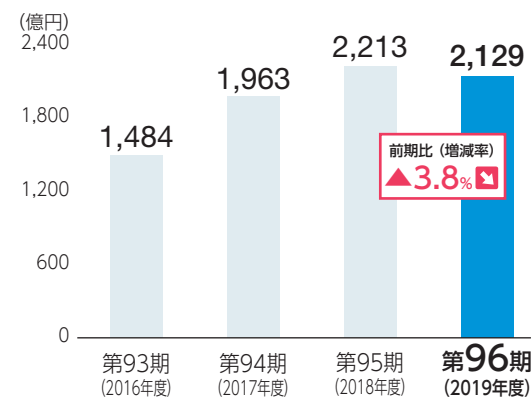
なお、為替変動によるマイナス影響を除くと、売上収益は前期比0.8%の増収、事業利益は前期比1.0%の減益となりました。^{*2}

^{*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} 2019年の外貨金額を、2018年の為替レートで円換算して比較しています。

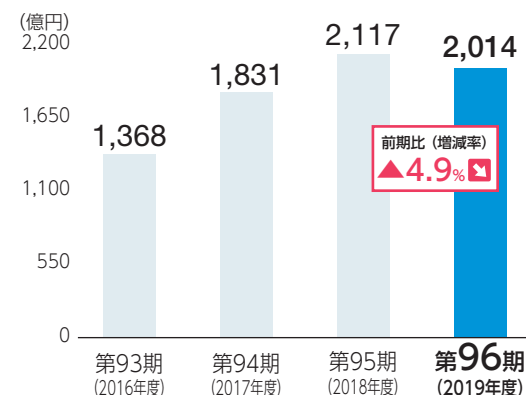
売上収益



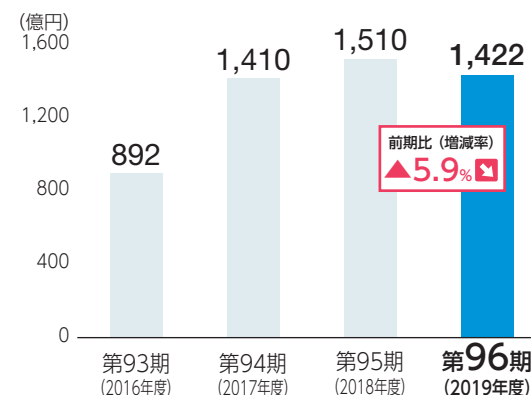
事業利益



営業利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



(注) アサヒグループでは、国際会計基準(IFRS)を適用しております。

アサヒグループの財産及び損益の状況

区 分	第93期 2016年度	第94期 2017年度	第95期 2018年度	第96期 (当期) 2019年度
売 上 収 益 (百万円)	1,706,901	2,084,877	2,120,291	2,089,048
事 業 利 益 (百万円)	148,486	196,368	221,383	212,971
営 業 利 益 (百万円)	136,889	183,192	211,772	201,436
親会社の所有者に 帰属する当期利益 (百万円)	89,221	141,003	151,077	142,207
売上収益営業利益率 (%)	8.0	8.8	10.0	9.6
E B I T D A ^{*1} (百万円)	205,803	285,394	318,463	304,848
基本的1株当たり利益 ^{*2} (円)	194.75	307.78	329.80	310.44
資 産 合 計 ^{*3} (百万円)	2,094,332	3,346,822	3,079,315	3,140,788
資 本 合 計 (百万円)	846,105	1,152,748	1,149,647	1,248,279
1株当たり親会社 所有者帰属持分 ^{*4} (円)	1,825.57	2,499.62	2,502.67	2,720.76
ROE (親会社所有者帰 属持分当期利益率) (%)	11.0	14.2	13.2	11.9
調整後親会社の 所有者に帰属する 当期利益 ^{*5} (百万円)	89,221	120,133	150,688	142,207
調整後基本的 1株当たり利益 ^{*6} (円)	194.75	262.23	328.95	310.44
調整後ROE (調整後 親会社所有者帰 属持分当期利益率) ^{*7} (%)	11.2	13.7	15.2	13.0

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

※2 基本的1株当たり利益は、期中平均発行済株式の総数により算出しております。なお、発行済株式の総数については、自己株式を控除しております。第95期(2018年度)以降の期間における、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、日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社が保有する当社株式が含まれております。

※3 第93期(2016年度)において行った企業結合に係る暫定的な会計処理の確定に伴い、取得原価の配分見直しを行いましたので、第93期(2016年度)の資産合計にこれらを反映しております。

※4 1株当たり親会社所有者帰属持分は、期末発行済株式の総数により算出しております。なお、発行済株式の総数については、自己株式を控除しております。第95期(2018年度)以降の期間における、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、日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社が保有する当社株式が含まれております。

※5 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益は、親会社の所有者に帰属する当期利益から事業ポートフォリオ再構築などに係る一時的な損益(税金費用控除後)を控除したものであります。

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

※7 調整後ROEは、調整後親会社の所有者に帰属する当期利益を親会社の所有者に帰属する持分合計(ただし、在外営業活動体の換算差額とその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融商品への投資の公正価値の変動などを控除したもので)で除して算出しております。

当期における事業別の概況

アサヒグループの事業別売上収益

事業別名称	第95期 2018年度	第96期(当期) 2019年度	増減額	増減率
酒類事業 ^{※1}	百万円 913,387	百万円 886,860	百万円 △26,527	% △2.9
飲料事業 ^{※1}	370,776	376,240	5,463	1.5
食品事業	115,973	117,645	1,672	1.4
国際事業 ^{※1}	710,403	699,596	△10,807	△1.5
その他の事業	109,467	109,191	△276	△0.3
調整額 ^{※2}	△99,718	△ 100,485	△767	—
合計	2,120,291	2,089,048	△31,243	△1.5

※1 第96期(2019年度)において行った事業再編等に伴い、酒類事業に含まれていた一部の会社の輸出業務を国際事業に変更するとともに、国際事業に含まれていた一部の会社の区分を飲料事業に変更しましたので、第95期(2018年度)の事業別売上収益にこれらを反映しております。

※2 調整額は、事業間及び各事業に帰属しない全社の売上収益の消去額であります。



酒類事業



売上収益構成比

42.5%

主要商品

ビール、発泡酒、新ジャンル、洋酒、RTD^{※1}、ワイン、焼酎、ビールテイスト清涼飲料

酒類事業につきましては、「基幹ブランドの強化と新需要の創造」をテーマに、最高品質の提供と飲用機会の拡大による市場全体の活性化や新需要の創造に向けた商品提案に取り組みました。

ビール類については、ビールにおいて、『アサヒスーパードライ』のブランドスローガンを“THE JAPAN BRAND”と設定し広告訴求を強化するとともに、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の応援デザイン商品を展開する^{※2}などにより、ビール需要の活性化に取り組みました。さらに、飲食店における新たな飲用シーンを提案する『アサヒスーパードライ ザ・クール』を発売するなど、若年層の需要拡大に向けた取組みを強化しました。新ジャンルにおいては、麦の味わいと心地よい香りを高めた『クリアアサヒ』の販売促進活動を強化したほか、冴えるシャープなキレと麦100%^{※3}の飲みごたえを実現した『アサヒ 極上<キレ味>』を発売し、市場における存在感の向上を図りました。

ビール類以外については、RTDにおいて、強炭酸の爽快さが特長の『ウィルキンソン・ドライセブン』や『ウィルキンソン・ハイボール』を発売したほか、洋酒において、主力ブランド『ブラックニッカ』の様々なシーンでの飲用提案を強化しました。また、アルコールテイスト清涼飲料において『アサヒドライゼロ』で新たな需要創出に向けた活動を行うなど、各カテゴリーにおける主力ブランドの強化・育成に取り組みました。

以上の結果、酒類事業の売上収益は、ビール類以外の売上では、RTDや洋酒などが好調に推移し増収となったものの、ビール及び発泡酒の販売数量が市場の縮小などを受けて前年実績を下回ったことにより、前期比2.9%減の8,868億6千万円となりました。

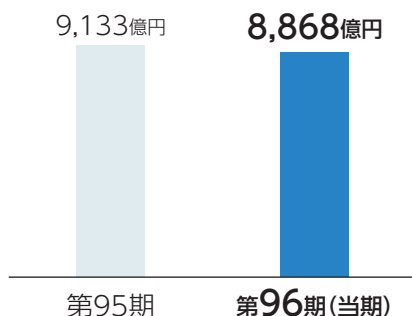
事業利益については、製造原価の低減やZBB（ゼロベース予算）導入による収益構造改革などに取り組みましたが、売上収益の減少などにより、前期比3.6%減の1,055億4千3百万円となりました（営業利益は、前期比3.0%減の1,029億5千7百万円）。

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

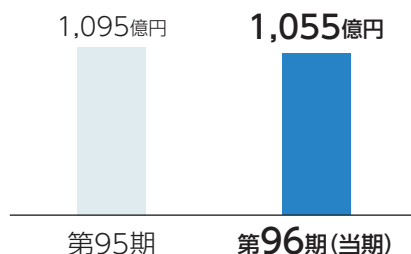
※2 アサヒビール株式会社は、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会ゴールドパートナー（ビール&ワイン）です。

※3 麦芽、大麦、スピリッツ（大麦）を使用。ホップ使用量を除きます。

売上収益



事業利益





飲料事業



主要商品 炭酸飲料、乳性飲料、コーヒー、お茶、ミネラルウォーター、果実飲料

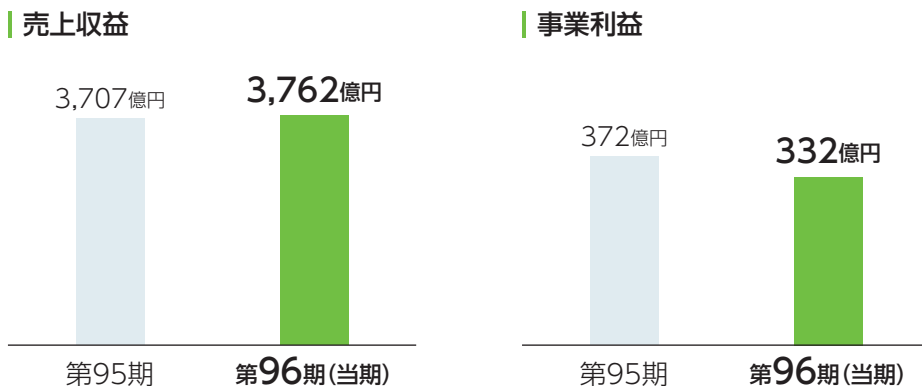
飲料事業につきましては、主力ブランドへの経営資源の集中に加え、健康機能領域での高付加価値商品の取組み強化など、新たな成長基盤の構築や最適生産物流体制の推進による収益構造改革に取り組みました。

主力ブランドにおいては、『三ツ矢』ブランドでは、日本各地の特産果実を厳選して使用した『特産三ツ矢』シリーズの販売を強化したほか、『ウィルキンソン』ブランドでは、積極的な広告訴求に加えて商品ラインアップを拡充しました。また、発売100周年を迎えた『カルピス』ブランドでは、限定商品として『匠の「カルピス」』を発売するとともに、様々な記念日を応援する「人を想う記念日ACTION！」や発酵食品の魅力伝える「発酵BLEND PROJECT」などの新しい取組みを積極的に展開するなど、ブランド価値の向上に努めました。

健康機能領域においては、「カルピス酸乳」の認知機能研究から生まれた「ラクトノナデカペプチド」を配合した機能性表示食品『はたらくアタマに』シリーズを『ワダ』、『カルピス』などのブランドを横断して発売するなど、高付加価値商品への取組みを強化しました。

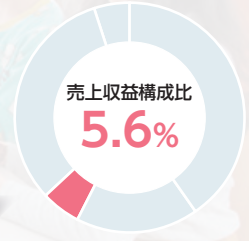
以上の結果、飲料事業の売上収益は、最盛期の天候不順の影響などにより『三ツ矢』や『カルピス』の各ブランドが前年実績を下回ったものの、無糖炭酸市場で成長が続く『ウィルキンソン』ブランドや健康機能領域の高付加価値商品が堅調に推移したことなどにより、前期比1.5%増の3,762億4千万円となりました。

事業利益については、最盛期の天候不順の影響などを受けて、工場稼働率が低下したことに伴い製造原価が上昇したことや、市場活性化に向けて広告・販促費を積極的に投入したことなどにより、前期比10.8%減の332億3千9百万円となりました（営業利益は、前期比11.9%減の305億7千6百万円）。





食品事業



主要商品

菓子、栄養調整食品、サプリメント、ベビーフード、育児用ミルク、フリーズドライ食品、シニア向け食品

食品事業につきましては、主力ブランド・カテゴリーへの経営資源の集中による市場競争力の強化や、最適生産物流体制の構築による収益性の向上など、成長基盤の盤石化に取り組みました。

タブレット菓子『ミンティア』については、主力商品のリニューアルのほか、ミントのおいしさとともに食べ始めから食べ終わりまでスッキリ・クリア感が楽しめる『ミンティアブリーズクリアプラス』の発売などにより、ユーザー層の拡大を図りました。

サプリメントについては、『ディアナチュラ』において、主力商品を中心に販売促進活動を積極的に展開するとともに、商品ラインアップを拡充するなど、ブランド力の向上を図りました。

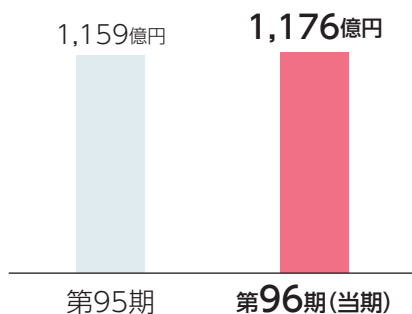
ベビーフードについては、離乳食期に30種の食材を体験することで味覚を広げることをサポートする『WAKODO GLOBAL』シリーズを発売し、新たな価値を提案しました。

フリーズドライ食品については、食事を彩る8種の食材と香り引き立つ2種の食材を使用したみそ汁の新シリーズ『10品目の一杯』を発売したほか、アンテナショップを新たに2店舗展開するなど、市場における地位の更なる向上に取り組みました。

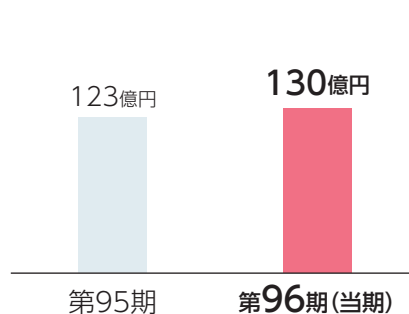
以上の結果、食品事業の売上収益は、『ミンティア』や『ディアナチュラ』など主力ブランドが好調に推移したことに加え、ベビーフードやフリーズドライ食品での「強み」を活かした新たな価値提案などにより、前期比1.4%増の1,176億4千5百万円となりました。

事業利益については、増収効果に加えて、固定費全般の効率化や商品カテゴリー構成の改善などにより、前期比5.3%増の130億1千3百万円となりました（営業利益は、前期比7.3%増の126億2千2百万円）。

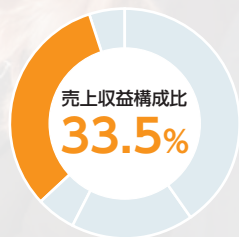
売上収益



事業利益



国際事業



主要商品 ビール、低アルコール飲料、炭酸飲料、ミネラルウォーター、スポーツ飲料、コンデンスミルク、果実飲料、コーヒー

国際事業につきましては、各事業における高付加価値商品を核としたブランド力の強化や地域横断的な展開によるシナジー創出などにより、成長基盤の一層の拡大に取り組みました。

欧州事業については、西欧において、『Peroni Nastro Azzurro』や『アサヒスーパードライ』を中心にプレミアム化を推進したほか、4月に取得した英国の「The Fuller's Beer Company Limited」の主力商品である『London Pride』の展開によって高付加価値商品を核としたブランドポートフォリオを強化するなど、成長基盤の強化を図りました。中東欧においては、チェコの『Pilsner Urquell』やポーランドの『Lech』など、主力プレミアムブランドのマーケティング活動を強化するとともに、ポーランドの『Tyskie』のリニューアルなどを実施し、ブランド価値の向上に努めたほか、ビールテイスト清涼飲料の展開を強化するなど、各国におけるプレミアム化の推進と新たな成長ドライバーの育成を図りました。

オセアニア事業については、飲料において、炭酸カテゴリーを中心にノンシュガー商品やプレミアム商品などを積極的に展開しました。酒類においては、現地製造を開始した『アサヒスーパードライ』や『Peroni Nastro Azzurro』を中心としたプレミアムビールのマーケティング活動を強化し、ブランド価値の向上に取り組みました。

東南アジア事業については、マレーシアにおいて、加糖飲料課税の導入などにより健康志向が高まるなか、付加価値を高めた健康機能商品の展開を強化しました。

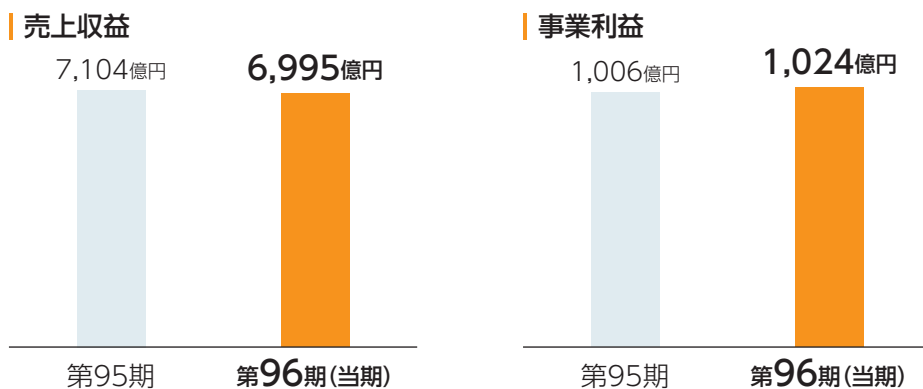
中国事業については、『アサヒスーパードライ』や『Peroni Nastro Azzurro』、『Pilsner Urquell』の販売強化により、プレミアムビール市場における存在感の向上に取り組みました。

以上の結果、国際事業の売上収益は、プレミアム化の推進や高付加価値商品を拡大展開した欧州事業やオセアニア事業は好調に推移しましたが、各地域での円高のマイナス影響に加えて、前期に実施した中国事業子会社の持分法適用会社への一部移行や韓国での不買運動の影響による販売減少などにより、前期比1.5%減の6,995億9千6百万円となりました。

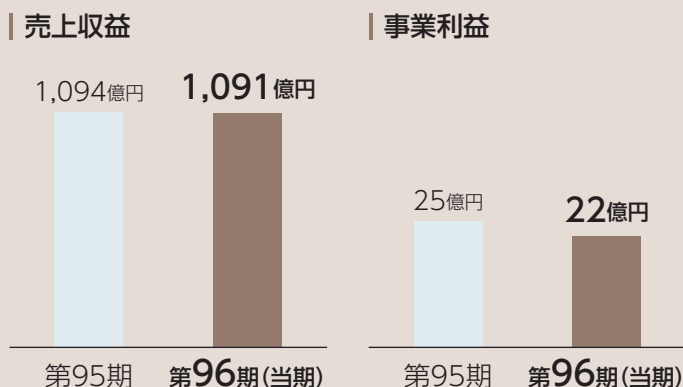
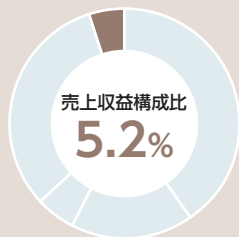
事業利益については、円高や韓国事業の減収などによる減益要因があったものの、好調が続く欧州事業やオセアニア事業の増益により、前期比1.8%増の1,024億4千8百万円となりました（営業利益は、前期比1.6%減の761億1千8百万円）。

なお、為替変動によるマイナス影響を除くと、売上収益は前期比5.4%の増収、事業利益は前期比9.1%の増益となりました。*

※ 2019年の外貨金額を、2018年の為替レートで円換算して比較しています。



その他の事業



主な業種 貨物運送業、健康食品・飼料の製造販売業

その他の事業の売上収益は、健康食品の売上減少などにより、前期比0.3%減の1,091億9千1百万円となりました。

事業利益については、人件費など固定費の増加により、前期比10.3%減の22億6千7百万円となりました（営業利益は、前期比17.5%減の19億1千万円）。

（「(1) 事業の経過及びその成果」に関する注記）

1. 当期から、開示方法を変更したことに伴い、第95期（2018年度）の事業別の事業利益及び営業利益に、IFRS調整額を反映しております。
2. 各事業の売上収益構成比は、調整額（1,004億8千5百万円）を含めた連結合計の売上収益から、各事業の売上収益を除いて算出しております。そのため、売上収益構成比の合計は104.8%となっております。

(2) 設備投資の状況

当期において実施いたしました設備投資の総額は1,080億1千2百万円で、事業別の設備投資額の内訳は次のとおりであります。なお、設備投資の多くは、生産能力の増強や効率化を目的とした工事によるものです。

事業別名称	設備投資額
酒類事業	23,999 百万円
飲料事業	21,452
食品事業	5,589
国際事業	48,252
その他の事業	4,531
全社（共通）	4,186
合計	108,012

(3) 資金調達の状況

上記（2）の設備投資資金を含む必要な資金につきましては、金融機関からの借入金及びコマーシャル・ペーパーにより、調達を行いました。

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

(4) 主要な借入先の状況 (2019年12月31日現在)

借 入 先	借 入 額
株式会社三井住友銀行	127,081 百万円
株式会社みずほ銀行	46,794
三井住友信託銀行株式会社	31,400
農林中央金庫	31,400
株式会社三菱UFJ銀行	30,905

(5) 主要な拠点及び重要な子会社の状況 (2019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子会社

会 社 名	本社所在地	資 本 金	当社の出資比率	主要な事業内容
アサヒビール株式会社	東京都墨田区	20,000 百万円	100%	酒類の製造、販売
アサヒ飲料株式会社	東京都墨田区	11,081	100	飲料の製造、販売
アサヒグループ食品株式会社	東京都渋谷区	5,000	100	食品の製造、販売
Asahi Europe Ltd	イギリス サリー州	290,994 (2,431,546千ユーロ)	100	西欧における 酒類事業の統括
Asahi Breweries Europe Ltd	イギリス サリー州	904,609 (7,405,000千ユーロ)	100	中東欧における 酒類事業の統括
Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd	オーストラリア ビクトリア州	198,519 (2,623,514千豪ドル)	100	オセアニアにおける 飲料・酒類事業の統括
朝日啤酒（中国）投資有限公司	中国 上海市	9,996 (737,487千人民元)	100	中国における酒類事業の 統括、酒類の販売
アサヒプロマネジメント株式会社	東京都墨田区	50	100	事務業務受託

(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148社となり、持分法適用会社は24社となりました。

2. 当期末現在において、特定完全子会社はございません。

3. Asahi Europe Ltdは、2020年1月1日付でAsahi International Ltdに会社名を変更しております。

(6) 重要な企業再編等の状況

- ①当社は、「Asahi Europe Ltd」を通じて、「The Fuller's Beer Company Limited」ほか全4社の全株式を2019年4月27日付で取得しました。
- ②当社は、「Anheuser-Busch InBev SA/NV」との間で、「CUB Pty Ltd」ほか全123社の取得について合意し、2019年7月19日付で株式売買契約を締結しました。

(7) 従業員の状況〈2019年12月31日現在〉

事業別名称	就業人員数	前期末比増減
酒類事業	5,693 ^名	△267 ^名
飲料事業	3,529	112
食品事業	1,289	△14
国際事業	15,677	1,314
その他の事業	2,446	81
全社（共通）	693	46
合 計	29,327	1,272

(8) 「中期経営方針」のガイドラインの進捗

中期経営方針

Asahi Group Philosophy に基づく “グローバルな価値創造経営”の推進

主要指標のガイドライン

	2017年実績	2018年以降のガイドライン（3年程度を想定）
売上収益	20,849億円	・主力事業の安定成長－事業再構築＋新規M&A
事業利益	1,964億円	・CAGR（年平均成長率）：一桁台半ば～後半
EPS（調整後*）	262.2円	・CAGR（年平均成長率）：一桁台半ば～後半
ROE（調整後*）	13.7%	・13%以上の水準の維持

※ 調整後とは、事業ポートフォリオの再構築や為替変動など一時的な特殊要因を除いたものです。

(注) 2017年実績の金額は、表示単位未満を四捨五入して表示しております。

財務、キャッシュ・フローのガイドライン

	2019年以降のガイドライン
キャッシュ・フロー	・フリー・キャッシュ・フロー：年平均1,700億円以上
成長投資・債務削減	・M&Aなどの成長投資を優先しつつ、投資余力を高める債務削減を推進 (Net debt/EBITDA*1：2021年末には2倍以下)
株主還元	・配当性向*2 35%（～2021年）を目指した安定的な増配 (将来的な配当性向は40%を目指す)

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

※ 2 配当性向は、親会社の所有者に帰属する当期利益から事業ポートフォリオ再構築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。

「中期経営方針」の「主要指標のガイドライン」の進捗としては、事業利益については、主に2019年の円高や国内の最盛期における天候不順の影響などによる減益により、CAGR（年平均成長率）は+4.1%となり、ガイドラインを下回る進捗となりました（為替変動の影響を除いたベースでは、ガイドラインどおりの進捗）。EPS（調整後）のCAGR（年平均成長率）は+8.8%、ROE（調整後）は13.0%となり、それぞれのガイドラインどおりに進捗しています。

「財務、キャッシュ・フローのガイドライン」に対しては、キャッシュ・フローについては、2019年の事業利益の減益に伴って税引前利益が減少したものの、資産効率の向上に取り組んだことなどにより、1,730億円のフリー・キャッシュ・フローを創出することができ、ガイドラインどおりに進捗しています。成長投資・債務削減については、フリー・キャッシュ・フローを債務削減に充当した結果、Net debt/EBITDAは2.93倍となり、ガイドラインどおりに進捗しています。また、株主還元については、ガイドライン（2021年までに配当性向35%を目指した安定的な増配）の達成に向けて段階的に引き上げ、当期（2019年度）においては32.2%とする予定です。

(注) 当社は、Anheuser-Busch InBev SA/NVグループがオーストラリアで保有するビール・サイダー事業（以下「CUB事業」といいます。）の取得（以下「本件取引」といいます。）についてAnheuser-Busch InBev SA/NVと合意に達し、2019年7月19日付で、株式売買契約を締結しておりますが、本件取引はオーストラリア競争法当局等のオーストラリアの関連政府機関の承認等の売買実行のための先行条件の充足が前提となり、本事業報告作成時点においては、本件取引のクロー징の実行は2020年第1四半期中を予定しています。また、本件取引に関連し、資本調達を含めたファイナンス・プランを検討していますが、上記の「中期経営方針」のガイドラインの内容は、本件取引及びそれに伴う資金調達による影響を考慮しておりません。当社は、本件取引のクロー징の実行後、これらの影響を考慮のうえ、「中期経営方針」の見直しを予定しております。また、「中期経営方針」に記載の「ROE（調整後）」は、本件取引のクロー징が延期となり、かつ、有効な財務施策を実施できない場合には、第97期（2020年度）における予想数値はガイドラインを下回りますが、今後の経営努力によりガイドラインの達成に向けて取り組んでいきます。

(9) 対処すべき課題

経営の基本方針

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、酒類、飲料、食品事業をグローバルに展開しています。

2019年より、グループ理念「Asahi Group Philosophy (AGP)」を制定し、持続的な成長と中期的な企業価値の向上を目指しています。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。国内外の事業会社は、AGPに基づいた戦略を策定、実行していくことにより、グループ一丸となって企業価値の向上に努めていきます。

Asahi Group Philosophy

Our Mission 社会における使命・存在価値

期待を超えるおいしさ、
楽しい生活文化の
創造

Our Vision アサヒグループのありたい姿・目指す姿

高付加価値ブランドを核として成長する
“グローバルな価値創造企業”を目指す

Our Values ミッションを果たし、ビジョンを実現するための価値観

挑戦と革新 最高の品質 感動の共有

Our Principles ステークホルダーへの行動指針・約束

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

中期経営方針

AGPに基づいて更新した「中期経営方針」では、3年程度先を想定した「主要指標のガイドライン」や「財務、キャッシュ・フローのガイドライン」を示しつつ、以下の3つの重点課題を設定し、“グローバルな価値創造経営”を推進します。

- (1) 高付加価値化や収益構造改革による『稼ぐ力の強化』
 - ・国内外での高付加価値ブランドの育成とクロスセル^{*1}の拡大などによる売上成長
 - ・ZBB（ゼロベース予算）の導入や調達体制の最適化などによる収益構造改革（ZBBを含む収益構造改革の効率化効果（2019年～2021年累計）は300億円以上を目指す）
 - ・ROIC^{*2}を活用した事業管理、キャッシュ・フロー最大化などによる資産・資本効率の向上
- (2) 新たな成長源泉の拡大に向けた『経営資源の高度化』
 - ・イノベーション、ディスラプション^{*3}を実現する風土改革、無形資産（研究開発・人材力等）への投資

- ・既存事業を補完するボルトオン型M&Aや競合・異業種とのアライアンスの拡大
- ・デジタルトランスフォーメーションによる構造改革、ビジネスモデルの進化

(3) 持続的な価値創造プロセスを支える『ESGへの取組み深化』

- ・「アサヒグループ環境ビジョン2050」の設定、強みを活かした価値創造によるサステナビリティの向上
- ・グローバルタレントマネジメントやダイバーシティの推進、人権マネジメント体制の構築
- ・リスクマネジメントの高度化やグループ・グローバル成長を支えるガバナンス改革

こうした3つの重点課題をエンゲージメント・アジェンダ（建設的な対話の議題）としてステークホルダーとの対話を深め、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

※1 当社グループの各国の商品を世界の他の拠点の事業展開地域で販売する施策のことを指します。

※2 税引後事業利益を投下資本で除することで求められる指標（投下資本利益率）のことを指します。

※3 デジタル技術等の活用により既存市場を破壊（ディスラプト）し、新たな市場を創造することを指します。

第97期（2020年度）の方針

2020年は、「中期経営方針」に基づいて、引き続き“グローバルな価値創造経営”を推進していきます。

『稼ぐ力の強化』においては、国内では『アサヒスーパードライ』など主力ブランドの価値向上や新市場の創造を目指すとともに、最適生産物流体制の構築など収益構造改革に継続して取り組みます。海外では、国際ビール事業を再編し、グローバルとローカルの各市場に注力できる体制に移行するなど、更なるグローバルプレミアムブランドを強化するとともに、ローカル市場での成長基盤を拡大していきます。

『経営資源の高度化』においては、2019年7月に買収を決定したAnheuser-Busch InBev SA/NVのオーストラリアにおけるビール・サイダー事業の取得を成立させ、日本、欧州、オセアニアの3極を核としたグローバルプラットフォームの構築を推進します。また、イノベーションやディスラプションを実現するための企業風土改革、無形資産（研究開発・人材力等）への投資も強化していきます。

『ESGへの取組み深化』においては、環境、人権、アルコール関連問題への取組みに加え、アサヒグループの強みを活かした価値創造を軸に持続可能な社会の形成を目指していきます。また、エンタープライズリスクマネジメント（ERM）やリスクアパタイト*の効果的な運用により、適切なリスク管理とリスクテイクを推進していきます。

これらの取組みにより、第97期（2020年度）の売上収益は2兆1,350億円、事業利益は2,185億円、営業利益は2,035億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,430億円（調整後親会社の所有者に帰属する当期利益は1,430億円）を見込んでおります。

※ エンタープライズリスクマネジメント（ERM）及びリスクアパタイトの詳細は、41～42ページに記載のとおりです。

(注) 当社は、Anheuser-Busch InBev SA/NVグループがオーストラリアで保有するビール・サイダー事業（以下「CUB事業」といいます。）の取得（以下「本件取引」といいます。）についてAnheuser-Busch InBev SA/NVと合意に達し、2019年7月19日付で、株式売買契約を締結しておりますが、本件取引はオーストラリア競争法当局等のオーストラリアの関連政府機関の承認等の売買実行のための先行条件の充足が前提となり、本事業報告作成時点においては、本件取引のクロージングの実行は2020年第1四半期中を予定しています。また、本件取引に関連し、資本調達を含めたファイナンスプランを検討していますが、上記の第97期（2020年度）連結業績予想の内容は、本件取引及びそれに伴う資金調達による影響を考慮しておりません。当社は、本件取引のクロージングの実行後、これらの影響を考慮のうえ、当期の業績予想等の見直しを予定しております。

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

当社は、2019年7月にAnheuser-Busch InBev SA/NVグループがオーストラリアで保有するビール・サイダー事業(以下「CUB事業」といいます。)の取得についてAnheuser-Busch InBev SA/NVと合意し、株式売買契約を締結しました。

CUB事業は、オーストラリアビール事業のトップブランドである『Carlton』や『Great Northern』などの商品に加えて、高いマーケティング力や商品開発力を有しており、安定した収益性を備えている事業になります。

当社は、持続的な経済成長が続くオーストラリアにおいて、2009年以降、事業取得を推進してきており、飲料事業に加えて、酒類事業ではグローバルプレミアムブランドと位置付ける『アサヒスーパードライ』、『Peroni Nastro Azzurro』や、『Vodka Cruiser』、『Woodstock』などを展開しています。

今後は、これらに加え、強いブランドを有するCUB事業の『Carlton』や『Great Northern』などの商品を展開することにより、オーストラリア市場での更なる成長を目指していきます。また、グローバルなタレントマネジメントを拡大することにより、人材面における経営資源の高度化をさらに推進していく方針です。

本件成立後は、当社の既存事業を含めたオセアニア事業のEBITDAは約1,000億円と欧州事業と同規模となり、日本の2,000億円規模と合わせて3極体制が整うこととなります。これまで培ってきた3拠点のブランドや人材などの「強み」を融合していくことで、“グローバルな価値創造企業”として、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きます。

※本取引はオーストラリア競争法当局等のオーストラリアの関連政府機関の承認等の売買実行のための先行条件の充足が前提となります。

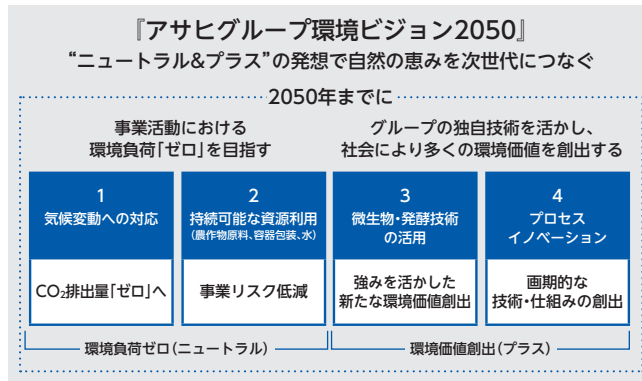


1 アサヒグループのESGについて

アサヒグループは、2019年1月に制定したグループ理念「Asahi Group Philosophy」に基づき、2019年に更新した「中期経営方針」の重点課題のひとつとして「ESGへの取組み深化」を掲げています。また、事業基盤がさらにグローバルに拡大したことで、グループが直面する社会的課題は、これまでにないほど複雑で多様なものになっています。

このような状況のなか、私たちアサヒグループは、持続的成長と中長期的な企業価値向上の実現及び社会の持続可能性を追求するために、「環境」、「人権」、「責任ある飲酒」に重点的に取り組んでいます。

「アサヒグループ環境ビジョン2050」(下図)、「アサヒグループ人権方針」、「酒類を取り扱う企業グループとしての飲酒に関する基本方針」に基づき、具体的な取組みを進めています。



2 環境への取組み

①気候変動への対応

アサヒグループは、2030年にCO₂排出量30%削減(2015年比)、2050年には「アサヒ カーボンゼロ」(CO₂排出量ゼロ)を目指して、再生可能エネルギーの更なる活用等により、積極的に気候変動への取組みを進めています。

また、2019年5月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言へ賛同しました。気候変動が事業に及ぼすリスクと機会の分析と対応について積極的に取り組み、今後、ホームページ等において情報開示を行っていきます。

②海洋プラスチック問題への対応

アサヒグループは、海洋汚染や生態系への影響が世界的に問題視されている海洋プラスチック問題への対応として、持続可能な容器包装の実現を目指し、国内外で様々な取組みを進めています。

国内では、アサヒ飲料株式会社が「容器包装2030」を制定し、リサイクルペット・環境配慮素材の使用、リデュースの推進、環境への配慮を前提とした新容器開発等に取り組んでおり、ラベルの無い「ラベルレスボトル」、さらにリサイクル素材を20%使用したペットボトル入りの『カルピスウォーター』等を販売しています。オーストラリアの飲料子会社のAsahi Beverages Pty Ltdでは、リサイクル素材を100%使用したペットボトル入りのミネラルウォーター『Cool Ridge』を販売しています。



③持続可能な水資源への対応

アサヒグループは、持続可能な水資源利用の実現に向けて、各工場における生産単位当たりの水使用量のグループ目標の策定、水資源の持続可能性を担保する水リスク調査の実施、国内ビール工場の水源地保全活動の拡大等に取り組んでいます。

また、アサヒグループの独自の取組みとして、持続可能な森林経営を続けている社有林「アサヒの森」の水涵養能力（森林が水を育み蓄える能力）の向上に努めていきます。

このような取組みにより、2025年までに国内ビール工場のウォーターニュートラル*の実現を目指します。

* ウォーターニュートラルとは、水資源の使用量削減と水資源保護による補填などを組み合わせることで、使用する量と同等量の水を自然に還元することを指します。

アサヒの森



広島県庄原市と三次市に広がる「アサヒの森」(2,165ha)

3 人権への取組み

アサヒグループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した「アサヒグループ人権方針」を策定し、人権に対するコミットメントを遵守して取り組んでいくことで、グローバルでの持続可能な社会の実現に貢献していきます。

2019年には、人権マネジメントに関して、役員と有識者によるステークホルダー・ダイアログを開催し、有識者のアドバイスを人権マネジメント体制の構築や人権デューデリジェンスの実施へ反映させるなど、取組みを進めています。

アサヒグループ人権方針

アサヒグループ人権方針は、「Asahi Group Philosophy」及び「アサヒグループ行動規範」に基づいた人権に関する最上位の方針として、アサヒグループのすべての事業活動の基盤となります。

人権方針の構成

人権尊重に対する考え方	人権尊重へのコミットメント、方針の位置付け、対象（役員・社員・ビジネスパートナー）、取締役会の責任、影響を与える範囲の認識、国際規約遵守、法令間相違に関する方針
人権デューデリジェンスの実施	人権デューデリジェンスの実施、負の影響の予防・軽減と是正、ステークホルダーとの対話
事業活動に関わる人権課題	差別、ハラスメント、強制労働と児童労働、結社の自由と団体交渉権、労働安全衛生、労働時間と賃金、サプライチェーンにおける影響、地域社会への影響
苦情処理メカニズム	社内外からの申し出窓口と対応体制
教育と研修	対象（役員・社員）、言語（事業活動を行う国・地域の言語に対応）
モニタリングと報告	進捗状況の追跡、Webサイトでの展示 (2019年5月8日)

4 責任ある飲酒への取組み

アサヒグループは、WHO（世界保健機関）が採択した「アルコールの有害な使用を低減するための世界戦略」を支持するとともに、2019年1月に制定した「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、“責任ある飲酒”への取組みを進めています。

また、世界の大手酒類企業が加盟する国際NPO組織であるIARD (International Alliance for Responsible Drinking) の協力を通じ、酒類事業を展開する各地域において、不適切な飲酒の撲滅を目指した取組みを進めており、酒類を取り扱う企業グループとしての責任を果たしていきます。

〈アサヒグループのその他の取組み〉



国内における小学生向け
飲酒防止啓発ツールの配付



ルーマニアにおける
妊産婦アルコール
飲酒防止キャンペーンの展開

2 コーポレート・ガバナンスの体制

(1) 基本的な考え方

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すうえで、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行う「攻めのガバナンス」が必要不可欠と考え、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定し、主に以下のとおり取り組んでいます。

WEB コーポレートガバナンス・ガイドライン

https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/pdf/190326_guidelines.pdf

① 株主の権利・平等性の確保

当社は、「株主はその持分に応じて平等である」ことを認識し、株主の実質的な平等性を確保するとともに、ホームページ上に株主向けの情報や個人投資家向けの情報を掲載し、随時更新して適切な情報開示に努めています。また、英語版ホームページで海外投資家に対する情報開示を行い、株主総会招集通知の英訳版を作成するなど外国人株主の株主権の行使に配慮しています。さらに、監査役会に取締役及び使用人の指揮命令を受けない監査役会付の使用人を配置し、少数株主から当社又は役員に対する請求がなされた場合に取締役会及び経営陣から独立した対応ができる体制を整備し、少数株主の実質的な権利の確保を図っています。

② ステークホルダーとの適切な協働

当社は、企業価値を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の総和として捉え、グループ理念「Asahi Group Philosophy」において顧客、社員、社会、取引先及び株主といった、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の実現に向けた行動指針を以下のとおり定め、適切な協働を実践しています。

【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

③ 適切な情報開示と透明性の確保

当社は、「ディスクロージャーポリシー」を定め、自主的な情報開示についても積極的に取り組んでいます。法定開示・適時開示、ホームページによる開示のほか、「統合報告書」の作成により、決算などの財務情報と経営戦略・リスク・ガバナンスなどの非財務情報とのバランスの取れた情報開示を図っています。

④ 取締役会の責務

取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上と、収益力・資本効率などの改善を図るため、中期経営方針などの方針を定め、その実行を推進するとともに、内部統制システムやリスク管理体制を整備することで、経営陣によるリスクテイクを適切に支えていくことを始めとする役割・責務を適切に果たしています。

取締役会は、経営陣が主となり策定した経営戦略などの審議に際し、議論が形式的なものとならないよう、検討過程での社外取締役への情報共有や議案の事前説明、あるいは監査役会にて議案につき議論した結果の報告を受けることなどにより、取締役会を建設的な議論の場とし、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組んでいます。

⑤ 株主との対話

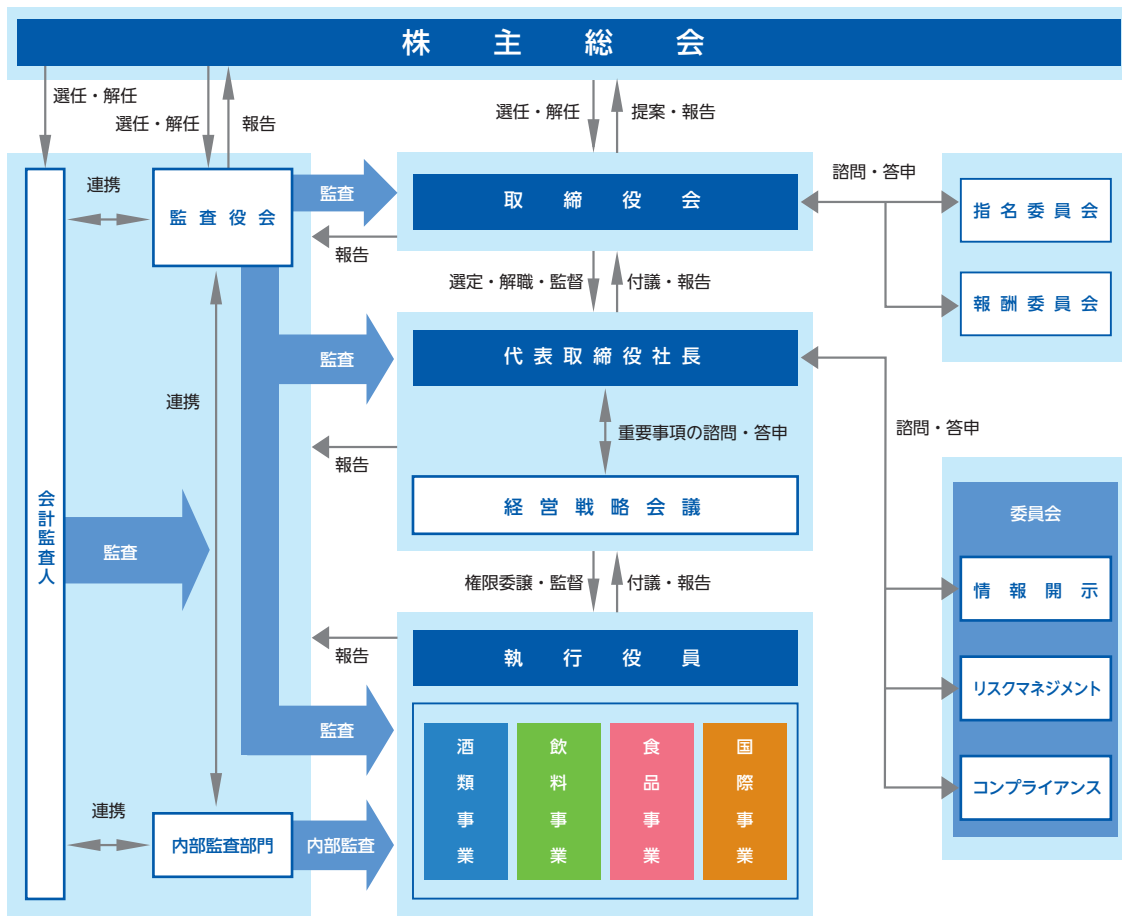
当社は、株主との建設的な対話を促進するために株主との対話を統括する役員を指定し、対話を補助する部門間での情報共有を確実にを行うなど有機的な連携を確保しています。また、株主構造の把握に努め、代表取締役による各種説明会や国内外の機関投資家訪問の実施、あるいは株主工場見学会なども実施しています。

■ コーポレート・ガバナンス強化に向けた取組み

2000年	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役を40名から10名に削減 ● 「指名委員会」と「報酬委員会」を設置 ● 「経営戦略会議」を設置 	<ul style="list-style-type: none"> ● 執行役員制度を導入 ● 社外取締役を1名から3名に増員
2007年	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役の任期を1年以内に短縮 	<ul style="list-style-type: none"> ● 役員退職慰労金制度を廃止
2011年	<ul style="list-style-type: none"> ● 純粋持株会社に移行 	
2013年	<ul style="list-style-type: none"> ● 買収防衛策を廃止 	
2015年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の実効性評価を開始
2016年	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内取締役を対象に業績連動型株式報酬を導入 	
2018年	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営の執行と監督の実効性向上を目的にCEO職を代表取締役会長から代表取締役社長に移管 ● 「指名委員会」と「報酬委員会」の委員の過半数を社外役員にするとともに、両委員会の委員長を社外取締役に ● 監査役会の実効性評価を開始 	
2019年	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会長は代表取締役を兼務せず、取締役会議長に専任する体制に移行 ● CEO退任基準、代表取締役任命基準、役員在任上限基準を策定 ● 社外取締役比率を3分の1以上に引き上げ ● 社内取締役を対象に、持続的成長と中長期の企業価値向上への動機付けをさらに強めるインセンティブとなる報酬制度の導入 	

(2) 現在の体制の特徴

当社は、監査役会設置会社として、監査役の独立性・独任制、常勤監査役といった監査役制度の特長を活かしつつ、過半数を独立社外監査役で構成する監査役会により取締役の職務の執行を監査しています。また、取締役会の諮問機関として、その過半数を独立社外役員とする指名委員会及び報酬委員会を任意に設置しており、これらの体制により独立社外役員が高い実効性をもって経営陣をモニタリングできる仕組みを構築しています。



(3) 取締役会の構成

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

(4) 監査役会の構成

当社は、監査役会を、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に必要な知識・経験・能力及び多様性をバランス良く確保し、かつ当社のグループ理念「Asahi Group Philosophy」や経営戦略から導いた役員に求める要件に照らして相応しい人物により構成することとしております。

監査役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者を選任することとしており、特に財務・会計に関する十分な知見を有している者を1名以上選任することとしております。また、監査役のうち3名は当社の定める独立役員要件を満たす社外監査役とすることとしており、その分野における豊富な経験と幅広い見識を有する、会計に関する専門家、弁護士及び企業経営者を選任することとしております。

(5) 各諮問機関の役割及び構成

各諮問委員会・会議体の役割及び構成は次のとおりであります。

① 指名委員会

取締役、監査役及び執行役員候補者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2名、社外監査役1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。

2019年度は8回開催され、主にサクセッション・プラン及びその計画に基づく役員人事、重要な子会社の代表者人事などの答申を行いました。

② 報酬委員会

取締役及び執行役員報酬制度・報酬額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2名、社外監査役1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。

2019年度は9回開催され、主に新たな役員報酬制度（中期賞与制度・株式報酬制度の改定、変動報酬の指標策定など）、役員個人評価とそれに基づく賞与額、及び役員報酬等の開示などの答申を行いました。

		指名委員会	報酬委員会
社 外	取締役	◎小 坂 達 朗 新 貝 康 司	◎新 貝 康 司 クリスティーナ・アメージャン
	監査役	斎 藤 勝 利	早 稲 田 祐 美 子
社 内	取締役	泉 谷 直 木 小 路 明 善	勝 木 敦 志 谷 村 圭 造

(注) ◎は、委員長を示しています。

③ 情報開示委員会

企業情報の開示を一元的に管理・統括し、代表取締役社長の諮問に対して公平・迅速かつ広範な情報開示の観点から、答申を行います。代表取締役社長を除く業務執行取締役及び執行役員で構成され、委員長は広報担当取締役が務めています。

2019年度は8回開催され、情報の内容を分析し、東京証券取引所の適時開示規則等に照らして、開示の要否、開示の内容・方法などの答申を行いました。

④ リスクマネジメント委員会

アサヒグループ全体を対象とした、エンタープライズリスクマネジメント（ERM）の推進・監督に関する代表取締役社長の諮問に対し、答申を行います。代表取締役社長以下の業務執行取締役及び委員長が指名する執行役員で構成され、委員長は代表取締役社長が務めており、常勤監査役も出席しています。

2019年度は6回開催され、グループ全体での重大リスクを特定、評価、対応計画及びその実施状況、取締役会へ提案するリスクアペタイト案などの答申を行いました。

⑤ コンプライアンス委員会

アサヒグループ全体の企業倫理・コンプライアンスの推進・監督に関する代表取締役社長の諮問に対し、答申を行います。代表取締役社長以下の業務執行取締役及び委員長が任命した執行役員で構成され、委員長は代表取締役社長が務めており、常勤監査役も出席しています。

2019年度は7回開催され、コンプライアンス推進計画や内部通報制度の運用状況などの答申を行いました。

⑥ 経営戦略会議

業務執行における重要事項に関する代表取締役社長の諮問に対し、その適法性、客観性、合理性の評価について答申を行います。代表取締役社長以下の業務執行取締役、執行役員及び常勤監査役で構成され、議長は代表取締役社長が務めています。

2019年度は42回開催され、主に経営戦略の策定やグループ会社の業務執行状況などの答申を行いました。

(6) 取締役会・監査役会の実効性評価

取締役会は、中長期的な企業価値の向上に資するため、毎年取締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。

また、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資するため、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、取締役会実効性評価の結果の概要及び監査役会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 <https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/policy.html>

(7) サクセッション・プランと育成

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

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

また、取締役及び監査役を対象として、その役割と責務に必要な研修を定期的実施しています。社外役員に対しては、当社グループの事業・財務・組織を含めた概況に関する情報の提供を行うとともに、必要に応じて、事業所視察など当社グループ並びに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。

(8) 政策保有株式の縮減方針

当社は、「中期経営方針」において、「Asahi Group Philosophy」に基づく“グローバルな価値創造経営”の推進のための資産・資本効率の向上に鑑みて、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保有は行わない方針を掲げています。

取締役会において、毎年定期的に政策保有株式について検証を行い、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と認められない株式がある場合は、その検証の結果を開示するとともに、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。

また、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。

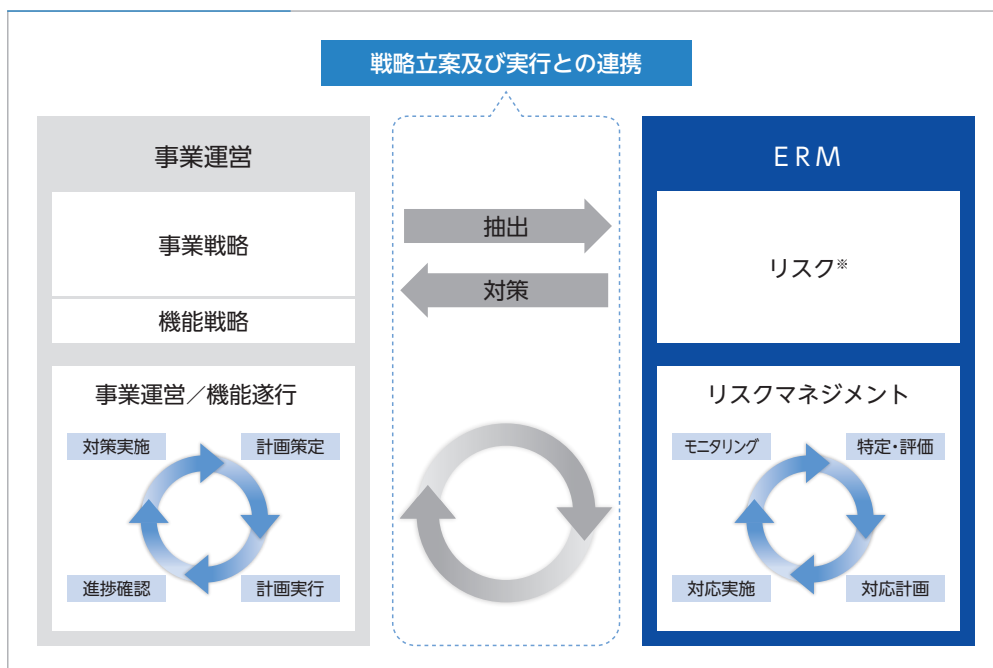
1 アサヒグループのリスクマネジメント体制

アサヒグループは、2019年1月より、エンタープライズリスクマネジメント（事業目的を達成するために、組織全体の視点からリスクを管理する取組み。以下「ERM」といいます。）を導入しました。この取組みの中で、「Asahi Group Philosophy」の具現化、並びに「中期経営方針」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すべての領域から特定及び評価し、対応計画を策定、その実行及びモニタリングを継続的に実施することで、効果的かつ効率的にアサヒグループのリスク総量をコントロールします。

ERMを推進するにあたり、代表取締役社長を始めとする業務執行取締役及び代表取締役社長が指名する執行役員で構成される、リスクマネジメント委員会を設置しています。ERMはグループ全体を対象とし、リスクマネジメント委員会の委員長である代表取締役社長が実行責任を負います。

アサヒグループ各社は、事業単位毎にERMを実施し、リスクマネジメント委員会に取組内容を報告します。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。これらの取組みは取締役会に報告され、取締役会はこれらをモニタリングすることで、ERMの実効性を確認します。

アサヒグループERM



※リスクの定義

「Asahi Group Philosophy」の具現化、「中期経営方針」目標達成に影響を及ぼす若しくはそれを阻害する、又は戦略の遂行を妨げる潜在要因

2 アサヒグループ リスクアペタイト

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)」に基づく「グローバルな価値創造経営」の推進を中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組みを行いつつ、果敢に挑みます。

アサヒグループは、事業運営において、お客様に最高品質の製品をお届けすること、及びアサヒグループで働く全ての人々に安全な労働環境を提供することを、最重要課題と位置付けています。

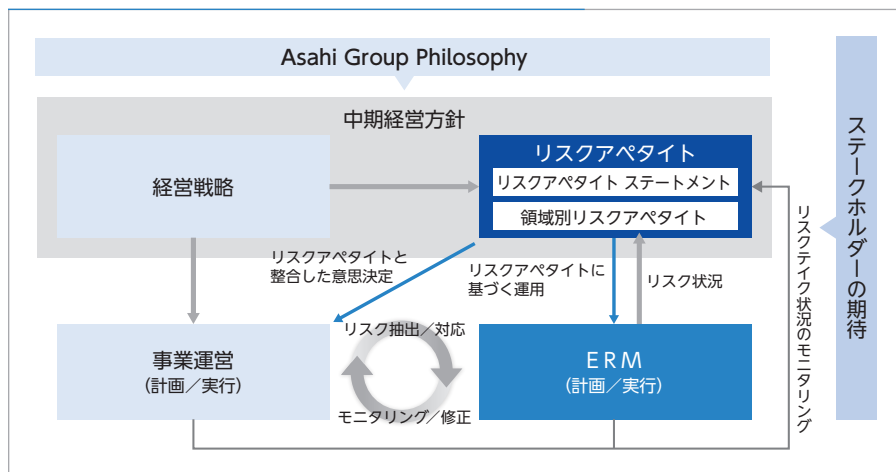
アサヒグループは、自然環境に影響を与えるリスクを低減する取組みを進めるとともに、社会により多くの環境価値を創出するための取組みに挑戦します。

「アサヒグループ行動規範」、「アサヒグループ人権方針」を遵守することはもちろんのこと、これらの遵守を妨げうるリスクもとりません。

アサヒグループは、ERMを推進するとともに、「中期経営方針」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」を制定しました。

「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。本取組みを通じて、アサヒグループ全体で適切なリスクテイクを促進してまいります。

アサヒグループ リスクアペタイト フレームワーク



3 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

業務の適正を確保するための体制についての決議内容の概要

当社は、取締役会において上記体制につき、次のとおり決議しております。

当社は、グループ理念「Asahi Group Philosophy」に定める「期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造」を実現するため、

- ・会社法及び会社法施行規則に基づき、当社及び当社の子会社（以下「グループ会社」という。）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（以下「内部統制システム」という。）の整備に関する基本方針を以下のとおり定める。
- ・代表取締役は本決議に基づく内部統制システムの整備に関する最高責任を負い、各担当役員をして所管部門及び職制を通じた本基本方針に基づく必要な当社又はアサヒグループ全体に適用される社内規定の整備、運用を徹底せしめるものとする。
- ・本基本方針と当社又はアサヒグループ全体に適用される社内規定を状況変化に応じて適宜見直すことにより、内部統制システムの実効性の維持向上を図る。

(1) 当社及びグループ会社の取締役及び使用人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

- ①「Asahi Group Philosophy」に定める「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」を図るため、「アサヒグループ行動規範」を定め、取締役、監査役及び使用人はこれを遵守する。
- ②「コンプライアンス委員会」を設置し、「アサヒグループ倫理・コンプライアンス基本規程」に基づき、アサヒグループのコンプライアンスを統括する。
- ③アサヒグループのコンプライアンスは当社の担当役員が所轄し、当該事務は当社の法務を担当する部門が行う。
- ④当社及びグループ会社にコンプライアンスに係る推進責任者を配置し、事業活動のあらゆる局面でコンプライアンスを最優先させるための取組みを行う。
- ⑤「クリーン・ライン制度」を始めとする内部通報制度を国内外に設ける。
- ⑥購買先を対象に、公平・公正な取引や社会的責任に対する相互の取組みを定める「アサヒグループ調達基本方針」を定め、必要に応じてその違反を通報できる制度を設ける。これらの購買先への周知を図ることにより、購買先と一体となった内部統制システムの構築を進める。
- ⑦反社会的勢力の排除のため、情報をアサヒグループ内で共有し、対応に関する体制を整備する。また、業界・地域社会で協力し、警察等の外部専門機関と緊密な連携を取る。
- ⑧上記諸機関・制度の運用の細目は、別途定める当社又はアサヒグループ全体に適用される社内規定による。

(2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

- ①取締役の職務の執行に係る情報につき、「文書管理規程」その他当社又はアサヒグループ全体に適用される社内規定に従い、適切に保存及び管理を行う。
- ②上記の情報の保存及び管理は、当該情報を取締役・監査役が常時閲覧できる状態で行う。
- ③上記の情報の保存及び管理の事務の所轄は、当社又はアサヒグループ全体に適用される社内規定に従う。

(3) アサヒグループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ①「アサヒグループリスクマネジメント規程」において、リスク管理を経営の中核と位置づけ、継続的に実践する。
- ②リスク管理は当該分野の所管部門が行うほか、「リスクマネジメント委員会」を設置し、アサヒグループ全体の横断的な重要リスクを特定・評価のうえ、対応策を策定する。
- ③品質リスクについては、食品製造グループとしての商品の安全・安心の確保という社会的責任を認識し、十分な管理体制を構築する。
- ④大規模な事故、災害、不祥事等が発生したときは、代表取締役社長を本部長とした「緊急事態対策本部」を設置する。

(4) 当社及びグループ会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- ①取締役の職務の効率性を確保するため、「取締役会」において取締役の合理的な職務分掌及び適切な執行役員の任命を行う。
- ②権限委譲と部門間・グループ会社間の相互牽制機能を備えた「権限規程」及び「アサヒグループ権限規程」を定める。
- ③当社の社内取締役、執行役員及び常勤監査役を構成員とする「経営戦略会議」において、アサヒグループの経営戦略の策定及び進捗管理を行うなど、その有効な活用を図る。
- ④業務効率の最大化にあたっては、客観的で合理性のある経営管理指標等を用い、統一的な進捗管理・評価を行う。
- ⑤資金を効率的に活用するため、当社とグループ会社との間でグローバルキャッシュマネジメントシステムを導入する。

(5) アサヒグループにおける業務の適正を確保するための体制

- ①リスク管理、コンプライアンス、危機管理体制その他内部統制システムに必要な制度は、アサヒグループ全体を横断的に対象とするものとし、当社が持株会社として、グループ会社の自律性を尊重しつつ、内部統制システムの構築及び運用を支援し、個別の状況に応じてその管理にあたる。
- ②当社の内部監査を担当する部門は、アサヒグループ内設置の内部監査を担当する組織と連携し、直接的又は間接的なグループ会社の監査を通じて、アサヒグループの内部統制システム及び事務規律の状況を把握・評価するとともに、グループ会社の財務報告に係る内部統制評価及び報告を行う。
- ③グループ会社の事業活動に係る決裁権限は、「アサヒグループ権限規程」による。
- ④グループ会社は、「経営戦略会議」において、リスク情報を含めた業務執行状況の報告を四半期に1回以上行う。

(6) 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

「監査役会」に監査役会付の使用人を配置し、監査役の業務を補助させるものとする。

(7) 前号の使用人の取締役からの独立性及び当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

- ①前号に定める監査役会付の使用人は、監査役より監査業務に必要な命令を受けた場合は、その命令に関して取締役、使用人の指揮命令を受けない。
- ②前号に定める監査役会付の使用人の発令・異動・考課・懲戒にあたっては、事前に監査役の同意を得るものとする。

(8) 取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制

- ①取締役及び使用人は、内部統制システムに関する事項について監査役に対し定期的に、また、重要事項が生じた場合は都度報告するものとし、監査役は必要に応じて取締役及び使用人（グループ会社を含む。）に対して報告を求めることができる。
- ②取締役は、監査役が「取締役会」のほか「経営戦略会議」「リスクマネジメント委員会」「コンプライアンス委員会」等の重要な機関等の協議の場に常時出席する機会を確保するものとし、また、その議題内容につき事前に提示を行う。
- ③監査役は、重要な議事録、決裁書類等を常時閲覧できるものとする。

(9) グループ会社の取締役、監査役及び使用人又はこれらの者から報告を受けた者が当社の監査役に報告するための体制

- ①グループ会社の取締役、監査役及び使用人又はこれらの者から報告を受けた者は、内部統制システムに関する事項について当社の監査役に対し定期的に、また、重要事項が生じた場合は都度報告するものとし、当社の監査役は必要に応じてグループ会社の取締役及び使用人に対して報告を求めることができる。
- ②当社又はグループ会社の内部監査を担当する部門は当社の監査役に対し、グループ会社の内部監査結果を遅滞なく報告する。
- ③「クリーン・ライン制度」による通報窓口は、当社の監査役、総務及び法務を担当する部門又は当社が指定する外部の弁護士（以下「外部弁護士」という。）とし、総務及び法務を担当する部門又は外部弁護士に通報された情報は、当社の監査役に報告するものとする。
- ④前号及び本号に定める監査役に報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けることを禁止する。

(10) 監査役職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項

監査役職務の執行について生ずる費用を支弁するため、あらかじめ一定額の予算を確保し、監査役会又は常勤監査役からの請求に応じ、監査役職務の執行について生ずる費用の前払若しくは償還又は債務の処理を行う。

(11) その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

取締役は、監査の実効性を確保するため、監査役が内部監査を担当する部門及び会計監査人と定期的に情報・意見を交換する機会を確保する。

業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

(1) 内部統制システム全般

- ①当社及びグループ会社の内部統制システムを整備・運用し、内部統制の目標を効果的に達成するため、当社の内部監査を担当する部門とアサヒグループ内設置の内部監査を担当する組織が連携して、年間の監査計画に基づいて業務執行が適正かつ効率的に行われているかを監査しております。
- ②財務報告に係る内部統制については、当社の内部統制評価を担当する部門とアサヒグループ内設置の内部統制評価を担当する組織が連携して、「財務報告に係る内部統制の評価及び報告に関する基本規程」に従ってグループ会社の内部統制評価を実施しております。

(2) コンプライアンス体制

- ①「アサヒグループ行動規範」を定め、その周知・徹底を図っております。
- ②当社及びグループ会社にコンプライアンスに係る推進責任者を配置し、職制に応じた教育を通じて、コンプライアンスの啓発を推進しております。
- ③当社及びグループ会社の使用人等に対して、「コンプライアンスアンケート」を実施し、コンプライアンスに関する意識・行動等、当社及びグループ会社の実態を多面的かつ多層的に調査しております。2019年度の調査では、引き続き「コンプライアンスレベルは依然として高い水準にある」という結果となりました。
- ④「クリーン・ライン制度」によって、問題の早期発見とその解決措置、問題の発生自体の牽制に効果を上げております。

(3) リスク管理体制

- ①アサヒグループ全体を対象に、エンタープライズリスクマネジメント（ERM）を導入しております。
- ②アサヒグループ各社は、事業目標の達成を阻害しうる重大リスクを、戦略、オペレーションなどすべての領域から特定及び評価、対応計画を策定し、その実行及びモニタリングを継続的に実施しております。アサヒグループ各社は、その取組内容を当社「リスクマネジメント委員会」に報告し、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、対応計画を策定し、その実行及びモニタリングをしております。また、これらの取組みの実効性を確認するため、取締役会に報告しております。
- ③大規模な事故、災害、不祥事等が発生したときは、代表取締役社長を本部長とした「緊急事態対策本部」を設置して対応する体制を構築しております。

(4) グループ会社の経営管理

- ①グループ会社の経営管理につきましては、「アサヒグループ権限規程」に基づき、グループ会社の業務執行について重要度に応じて、当社の「取締役会」の決議又は当社の取締役若しくは主管部門の責任者の決裁を受ける体制を整備しております。
- ②「経営戦略会議」において、毎月1回主要なグループ会社から業務執行状況の報告を受けております。

(5) 取締役の職務執行

取締役の職務の効率性を確保するため、「取締役会」において業務の分担を受けた取締役及び執行役員が、3か月に1回業務執行状況の報告を行っております。

(6) 監査役の職務執行

- ①監査役は、「取締役会」のほか「経営戦略会議」「リスクマネジメント委員会」「コンプライアンス委員会」等の重要な機関等の協議の場への出席や、取締役や使用人等からの報告を受け、内部統制システムの整備・運用状況を確認しております。
- ②監査役は、内部監査を担当する部門、会計監査人等と定期的又は随時に情報・意見を交換する場を設けることにより、監査の実効性の向上を図っております。2019年度は、内部監査を担当する部門と11回、会計監査人と15回、それぞれ情報・意見を交換する場を設けております。また、主要なグループ会社の監査役とは毎月、情報・意見を交換する場を設けております。
- ③「監査役会」に監査役会付の使用人を3名配置し、監査役の業務が円滑に遂行できる体制にしております。

4 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

(1) 基本方針の内容

当社では、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者とは、アサヒグループの企業価値の源泉である“魅力ある商品づくり”“品質・ものづくりへのこだわり”“お客様へ感動をお届けする活動”や有形無形の経営資源、将来を見据えた施策の潜在的効果、その他アサヒグループの企業価値を構成する事項等、さまざまな事項を適切に把握したうえで、当社が企業価値ひいては株主共同の利益を継続かつ持続的に確保、向上していくことを可能とする者でなければならぬと考えています。

当社は、当社株式について大量買付がなされる場合、当社取締役会の賛同を得ずに行われる、いわゆる「敵対的買収」であっても、企業価値ひいては株主共同の利益に資するものであれば、これを一概に否定するものではありません。また、株式会社の支配権の移転を伴う買付提案に応じるかどうかの判断も、最終的には株主全体の意思に基づき行われるべきものと考えています。

しかしながら、株式の大量買付のなかには、その目的等から見て企業価値ひいては株主共同の利益に対する明白な侵害をもたらすもの、株主に株式の売却を事実上強要するおそれがあるもの、対象会社の取締役会や株主が株式の大量買付の内容等について検討し、あるいは対象会社の取締役会が代替案を提案するための十分な時間や情報を提供しないもの、対象会社が買収者の提示した条件よりも有利な条件をもたらすために買収者との交渉を必要とするものなど、対象会社の企業価値ひいては株主共同の利益に資さないものも少なくありません。

このように当社株式の大量買付を行う者が、アサヒグループの企業価値の源泉を理解し、中長期的に確保し、向上させられる者でなければ、アサヒグループの企業価値ひいては株主共同の利益は毀損されることになります。

そこで当社は、このような大量買付に対しては、アサヒグループの企業価値ひいては株主共同の利益を守る必要があると考えます。

(2) 基本方針実現のための取組み

①基本方針の実現に資する特別な取組み

当社では、グループの使命やありたい姿に加え、受け継がれてきた大切にしている価値観とステークホルダーに対する行動指針・約束を掲げたグループ理念「Asahi Group Philosophy」を2019年に制定するとともに、「Asahi Group Philosophy」の実現を目指した「中期経営方針」を策定し、これらに従った取組みをグループ全体で行ってまいります。「Asahi Group Philosophy」及び「中期経営方針」の内容につきましては、29～31ページに記載のとおりであります。

こうした経営方針を設定し実行していくことが、経営戦略の柔軟性を担保するとともに、「エンゲージメント・アジェンダ（建設的な対話の議題）」としてステークホルダーとの対話を深め、持続的な企業価値の向上ひいては株主共同の利益の確保につながるものであると考え、コーポレート・ガバナンスの更なる強化を図っています。なお、その概要につきましては、35～40ページに記載のとおりであります。

②基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務及び事業の方針の決定が支配されることを防止するための取組み

当社は、大量取得行為を行おうとする者に対しては、大量取得行為の是非を株主の皆様が適切に判断するための必要かつ十分な情報の提供を求め、あわせて当社取締役会の意見等を開示し、株主の皆様の検討のための時間の確保に努めるなど、金融商品取引法、会社法その他関係法令の定めるところに従い、適切な措置を講じてまいります。

(3) 具体的取組みに対する当社取締役会の判断及びその理由

前記(2)①に記載した各取組みは、前記(1)記載の基本方針に従い、当社を始めとするアサヒグループの企業価値ひいては株主共同の利益に沿うものであり、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではありません。

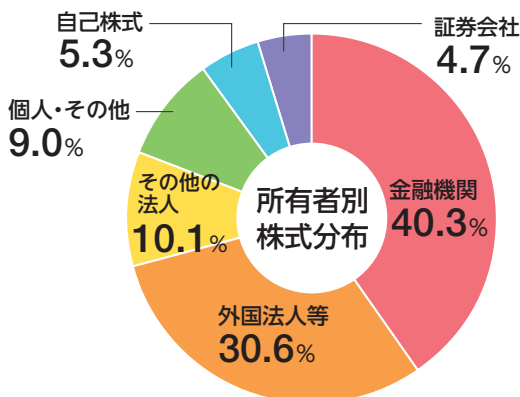
5 当社の現況

(1) 株式の状況 (2019年12月31日現在)

①発行可能株式総数 972,305,309株 (普通株式)

②発行済株式の総数 483,585,862株 (うち自己株式数25,473,630株)

③株主数 106,544名 (前期末比4,041名減)



所有者区分	持株数	株主数
金融機関	1,947,906百株	159名
外国法人等	1,482,103	935
その他の法人	486,376	1,791
個人・その他	437,684	103,611
自己株式	254,736	1
証券会社	227,051	47

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)	458,917百株	10.0%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	244,386	5.3
第一生命保険株式会社	160,000	3.5
富国生命保険相互会社	100,000	2.2
旭化成株式会社	97,853	2.1
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	85,421	1.9
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	85,269	1.9
株式会社三井住友銀行	80,280	1.8
三井住友信託銀行株式会社	71,260	1.6
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	65,102	1.4
合 計	1,448,488	31.6

(注) 1. 当社は、自己株式254,736百株を保有しておりますが、上記大株主からは除いております。なお、自己株式(254,736百株)には、株式報酬制度の信託財産として、日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社が保有する当社株式357百株は含めておりません。

2. 持株比率は発行済株式の総数から自己株式数を控除して計算しております。

(2) 会社役員 の 状況

①取締役及び監査役の状況（2019年12月31日現在）

氏 名	地 位	担 当 及 び 重 要 な 兼 職 の 状 況	取締役会 監査役会 出席回数
泉 谷 直 木	取 締 役 会 長 取 締 役 会 議 長	株式会社リクルートホールディングス 社外取締役 株式会社大林組 社外取締役	取締役会 12回/12回
小 路 明 善	代 表 取 締 役 社 長 C E O	経営全般 IR、研究開発機能	取締役会 12回/12回
勝 木 敦 志	常 務 取 締 役 常 務 執 行 役 員 C F O	経営戦略、財務、広報、ESG機能（ES分野） 酒類事業、飲料事業	取締役会 12回/12回
辺 見 裕	取 締 役 員 執 行 役 員	サプライチェーン、品質機能 食品事業	取締役会 9回/9回
朴 泰 民	取 締 役 員 執 行 役 員	提携・M&A機能 海外酒類事業、海外飲料事業	取締役会 9回/9回
谷 村 圭 造	取 締 役 員 執 行 役 員	管理・ガバナンス、ESG機能（G分野）	取締役会 9回/9回
小 坂 達 朗	社 外 取 締 役	中外製薬株式会社 代表取締役社長	取締役会 12回/12回
新 貝 康 司	社 外 取 締 役	株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 社外取締役 第一生命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
クリスティーナ・ アメージャン	社 外 取 締 役	一橋大学大学院経営管理研究科 教授 三菱重工業株式会社 社外取締役 株式会社日本取引所グループ 社外取締役 住友電気工業株式会社 社外取締役	取締役会 9回/9回
奥 田 好 秀	常 勤 監 査 役		取締役会 9回/9回 監査役会 9回/9回
角 田 哲 夫	常 勤 監 査 役		取締役会 12回/12回 監査役会 12回/13回
斎 藤 勝 利	社 外 監 査 役	第一生命保険株式会社 特別顧問 株式会社帝国ホテル 社外取締役 東急株式会社 社外監査役	取締役会 12回/12回 監査役会 13回/13回
早 稲 田 祐 美 子	社 外 監 査 役	東京六本木法律特許事務所パートナー 弁護士	取締役会 12回/12回 監査役会 13回/13回
川 上 豊	社 外 監 査 役	日本ビルファンド投資法人 監督役員	取締役会 12回/12回 監査役会 13回/13回

- (注) 1. 取締役小坂達朗、新貝康司及びクリスティーナ・アメージャンの3氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
2. 監査役齋藤勝利、早稲田祐美子及び川上豊の3氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。
3. 当社は、社外取締役である小坂達朗、新貝康司及びクリスティーナ・アメージャンの3氏並びに社外監査役である齋藤勝利、早稲田祐美子及び川上豊の3氏を、東京証券取引所の定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
4. 当社は、第一生命保険株式会社、株式会社帝国ホテル及び東急株式会社との間に取引がありますが、いずれも取引額は当社及び対象企業の連結売上収益(又は連結売上高)の1%未満と僅少であるため、当社の経営に影響を与えるような特記すべき取引関係はございません。
5. 社外取締役及び社外監査役のその他の重要な兼職先と当社との間に重要な取引その他の特別な関係はございません。
6. 監査役奥田好秀氏は、当社CFO等を経験しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
7. 監査役川上豊氏は、公認会計士としての長年の経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
8. 2019年3月26日開催の第95回定時株主総会終結の時をもちまして、取締役高橋勝俊、奥田好秀、加賀美昇、濱田賢司及び田中直毅の5氏並びに監査役武藤章氏は任期満了により退任いたしました。
9. 2019年3月26日開催の第95回定時株主総会におきまして、辺見裕、朴泰民、谷村圭造及びクリスティーナ・アメージャンの4氏が取締役に、奥田好秀氏が監査役に新たに選任され、それぞれ就任いたしました。これにより、取締役辺見裕、朴泰民、谷村圭造及びクリスティーナ・アメージャンの4氏並びに監査役奥田好秀氏において、上記取締役会及び監査役会の開催回数が他の役員と異なっております。

②取締役及び監査役の報酬等の決定に関する方針

イ. 取締役の報酬等について

<基本方針>

取締役の報酬等は、以下のとおり設計・運用しております。

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

<報酬構成>

取締役の報酬等は、社内取締役は基本報酬、賞与（年次・中期）及び株式報酬で構成し、社外取締役は基本報酬のみとしております。社内取締役の報酬等の構成比率は、業績連動性が高い報酬となることを基本に、代表取締役社長はその年収における変動報酬比率（賞与、株式報酬）が60%を超える水準となること、また、株主の皆様との利益・リスクを共有する報酬である株式報酬の比率が15%程度となる構成にしております。なお、その他の社内取締役は、変動報酬比率が40%以上となるよう、役位・役割に応じて設計しています。

<報酬水準>

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

<固定報酬>

取締役の固定報酬は、月毎に固定額を支払う基本報酬のみとしております。基本報酬は、役位又は役割に基づく固定額に健康診断費用等、取締役が負担した実費相当分を加算して決定しております。

基本報酬の改定は、役位又は役割が変更する場合を基本に、業容の変化や報酬水準の情勢等を勘案し、決定しております（改定時期は毎年4月を基本としておりますが、毎年改定を前提とするものではありません）。

<変動報酬>

取締役の報酬等は、当社の持続的成長と中長期の企業価値向上への動機付けをさらに強めることを基本方針のひとつに、変動報酬（インセンティブ）の年取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、制度設計を行っております。

	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
業績指標 (ウェイト)	連結事業利益 (50%) 親会社の所有者に帰属する 当期利益 (50%)	財務的価値指標 (60%) 社会的価値指標 (40%)	なし
個人評価	あり	あり	なし
クローバック (報酬の返還) 条項	なし	なし	あり

<報酬決定方法>

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

ロ. 監査役の報酬等について

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

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

③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)	14名 (4名)	353百万円 (51百万円)	10名 (-)	228百万円 (-)	10名 (-)	83百万円 (-)	6名 (-)	80百万円 (-)	745百万円 (51百万円)
監 査 役 (うち社外監査役)	6名 (3名)	114百万円 (40百万円)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	114百万円 (40百万円)

- (注) 1. 上記には、2019年3月26日開催の第95回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役高橋勝俊、奥田好秀、加賀美昇、濱田賢司及び田中直毅の5氏並びに監査役武藤章氏を含めております。
2. 2007年3月27日開催の第83回定時株主総会において退職慰労金制度廃止に伴う打ち切り支給を決議しており、当期末現在における今後の打ち切り支給の予定総額は、取締役1名に対し19百万円であります。
3. 取締役の報酬限度額(基本報酬及び賞与)は年額1,500百万円(うち社外取締役100百万円)であります(2019年3月26日開催の第95回定時株主総会決議)。また、これとは別に、2019年3月26日開催の第95回定時株主総会において、信託期間(3年間)中に300百万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おります。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25,000株となっております。
4. 年次賞与及び中期賞与の額は、当期において費用計上した額を記載しております。
5. 株式報酬の額は、2019年3月26日開催の第95回定時株主総会において決議した株式報酬制度に基づき費用計上した額を記載しております。
6. 監査役の報酬限度額は年額140百万円(うち社外監査役50百万円)であります(2019年3月26日開催の第95回定時株主総会決議)。

④社外役員の主な活動状況

区分	氏名	発言状況等
	小坂達朗	<p>当期中に開催されたすべての取締役会に出席し、多くの議案に関し積極的に意見・提言を行っております。特に、グローバル企業の経営者の視点から、当社グループ全体及び国内外のグループ各社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を促す発言、活動を行っております。</p> <p>また、当期中に開催されたすべての指名委員会に出席し、指名委員会委員長として委員会運営に主体的に臨み、公正で透明な委員会運営を主導し、役員人事案などを取締役会に答申しています。委員としては、経営者の視点から、実効あるサクセッション・プランとなることを念頭に、役員の評価や育成配置について、具体的な意見・提言を行っております。</p>
社外取締役	新貝康司	<p>当期中に開催されたすべての取締役会に出席し、多くの議案に関し積極的に意見・提言を行っております。特に、先進的で豊富なグローバル経営の経験から、リスクマネジメントやサステナビリティ（持続可能性）の視点で長期を見据えた経営の問題提起を行うなど、取締役会の実質的かつ適切な監督を促す発言、活動を行っております。</p> <p>また、当期中に開催されたすべての報酬委員会に出席し、報酬委員会委員長として委員会運営に主体的に臨み、公正で透明な委員会運営を主導し、新役員報酬制度や賞与支給案などを取締役会に答申しています。委員としては、海外現地経営者としての報酬マネジメントの実体験や幅広い知識から、役員報酬制度と運用に対し、様々な角度から意見・提言を行っております。</p> <p>加えて、2019年3月に指名委員会委員に就任後、当期中に開催されたすべての指名委員会に出席し、海外会社経営の経験も踏まえ、具体的な意見・提言を行っております。</p>
	クリスティーナ・アメージャン	<p>2019年3月に取締役に就任後、当期中に開催されたすべての取締役会に出席し、多くの議案に関し積極的に意見・提言を行っております。特に、コーポレート・ガバナンスや組織文化の専門家の視点と他社社外役員の経験から、様々な議案に対し組織風土やガバナンスの観点からの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を促す発言、活動を行っております。</p> <p>また、2019年3月に報酬委員会委員に就任後、当期中に開催されたすべての報酬委員会に出席し、公正でわかりやすい報酬制度となることを念頭に、役員個人の評価とそれに基づく賞与額などの答申について、公正な意見・提言を行っております。</p>
社外監査役	斎藤勝利	<p>当期中に開催されたすべての監査役会に出席し、社外監査役として、常勤監査役又は内部監査部門から報告を受け、取締役会長兼取締役会議長及び代表取締役社長兼CEOと面談し、国内グループ会社の監査の状況や海外グループ会社の監査委員会等の活動の状況をレビューするなど、内部統制システムを始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。</p> <p>また、社外監査役として、当期中に開催されたすべての取締役会に出席し、グローバル企業・機関投資家の経営者としての経験に基づく見地から、積極的な発言を行っております。</p> <p>加えて、指名委員会委員として、当期中に開催されたすべての指名委員会に出席し、経営者としての経験から、具体的な意見・提言を行っております。</p>
	早稲田 祐美子	<p>当期中に開催されたすべての監査役会に出席し、社外監査役として、常勤監査役又は内部監査部門から報告を受け、取締役会長兼取締役会議長及び代表取締役社長兼CEOと面談し、国内グループ会社の監査の状況や海外グループ会社の監査委員会等の活動の状況をレビューするなど、内部統制システムを始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。</p> <p>また、社外監査役として、当期中に開催されたすべての取締役会に出席し、経験豊富な弁護士としての専門的見地から、積極的な発言を行っております。</p> <p>加えて、報酬委員会委員として、当期中に開催されたすべての報酬委員会に出席し、新たな役員報酬制度、役員個人の評価とそれに基づく賞与額などの答申について、公正な意見・提言を行っております。</p>
	川上 豊	<p>当期中に開催されたすべての監査役会に出席し、社外監査役として、常勤監査役又は内部監査部門から報告を受け、取締役会長兼取締役会議長及び代表取締役社長兼CEOと面談し、国内グループ会社の監査状況のレビューや財務部門との定期的な面談を行うなど、内部統制システムを始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。</p> <p>また、社外監査役として、当期中に開催されたすべての取締役会に出席し、グローバル企業の会計監査に精通した経験豊富な公認会計士としての専門的見地から、積極的な発言を行っております。</p>

⑤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。

(3) 会計監査人の状況

①会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

②当期に係る会計監査人の報酬等の額

区 分	監 査 業 務 に 基 づ く 報 酬	非 監 査 業 務 に 基 づ く 報 酬
当社の当期に係る報酬等の額	215百万円	94百万円
子会社の当期に係る報酬等の額	148百万円	0百万円
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	364百万円	95百万円

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を区別しておりませんので、上記「監査業務に基づく報酬」にはこれらの合計額を記載しております。
2. 監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、前期の監査実績の評価及び分析、会計監査の職務遂行状況並びに報酬見積りの算出根拠の相当性について必要な検証を行ったうえ、会計監査人の報酬等の額について同意いたしました。
3. 非監査業務とは、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務のことを指します。
4. 上記のほか、当社及び当社の子会社であるAsahi Holdings (Australia) Pty Ltd及びAsahi Europe 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に対して監査報酬並びに税務及び関係業務の報酬として総額398百万円を支払っております。

③継続監査期間

50年間

上記は、有限責任 あずさ監査法人の前身である監査法人朝日会計社が監査法人組織になって以降の期間について記載したものであります。監査法人朝日会計社の設立前に個人事務所が監査を実施していた期間を含めると、継続監査期間は59年間となります。

④業務を執行した公認会計士の氏名及び継続監査年数

山田 裕行（継続監査年数1年）

山根 洋人（継続監査年数2年）

坂寄 圭（継続監査年数5年）

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

⑤監査業務に係る補助者の構成

公認会計士26名 その他33名

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

⑥非監査業務の内容

当社は、会計監査人に対して、非監査業務である財務・税務デューデリジェンス業務などを委託しております。

⑦会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

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

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

連結計算書類<<国際会計基準 (IFRS) により作成>>

連結財政状態計算書

(単位：百万円)

科 目	当 期 (2019年12月31日現在)	前 期 (ご参考) (2018年12月31日現在)
資 産		
流 動 資 産		
現金及び現金同等物	48,489	57,317
営業債権及びその他の債権	407,621	427,279
棚 卸 資 産	171,717	160,319
未収法人所得税等	24,940	37,308
その他の金融資産	51,277	7,025
その他の流動資産	31,067	25,324
流動資産合計	735,113	714,576
非 流 動 資 産		
有形固定資産	735,022	689,985
のれん及び無形資産	1,398,422	1,428,543
持分法で会計処理されている投資	8,755	8,668
その他の金融資産	198,657	184,533
繰延税金資産	15,734	16,300
確定給付資産	20,655	19,282
その他の非流動資産	28,424	17,424
非流動資産合計	2,405,674	2,364,738
資 産 合 計	3,140,788	3,079,315

科 目	当 期 (2019年12月31日現在)	前 期 (ご参考) (2018年12月31日現在)
負 債 及 び 資 本		
負 債		
流 動 負 債		
営業債務及びその他の債務	423,810	416,842
社債及び借入金	408,259	262,620
未払法人所得税等	39,555	39,624
引 当 金	14,407	17,655
その他の金融負債	56,265	62,027
その他の流動負債	133,375	140,821
流動負債合計	1,075,673	939,591
非 流 動 負 債		
社債及び借入金	534,955	764,768
確定給付負債	24,778	25,517
繰延税金負債	147,969	137,277
その他の金融負債	106,240	59,776
その他の非流動負債	2,890	2,736
非流動負債合計	816,835	990,076
負 債 合 計	1,892,509	1,929,668
資 本		
資 本 金	182,531	182,531
資 本 剰 余 金	119,163	119,128
利 益 剰 余 金	918,523	821,120
自 己 株 式	△77,011	△76,997
その他の資本の構成要素	103,107	100,637
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,246,314	1,146,420
非 支 配 持 分	1,965	3,227
資 本 合 計	1,248,279	1,149,647
負 債 及 び 資 本 合 計	3,140,788	3,079,315

連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	当 期 (2019年1月1日から 2019年12月31日まで)	前 期 (ご参考) (2018年1月1日から 2018年12月31日まで)
売 上 収 益	2,089,048	2,120,291
売 上 原 価	△1,297,302	△1,303,246
売 上 総 利 益	791,745	817,044
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費	△578,774	△595,661
そ の 他 の 営 業 収 益	6,078	4,369
そ の 他 の 営 業 費 用	△17,613	△13,980
営 業 利 益	201,436	211,772
金 融 収 益	8,094	8,282
金 融 費 用	△13,012	△12,731
持 分 法 に よ る 投 資 損 益	872	887
持分法で会計処理されている投資の売却損益	—	△901
税 引 前 利 益	197,391	207,308
法 人 所 得 税 費 用	△56,100	△56,370
当 期 利 益	141,290	150,938
当 期 利 益 の 帰 属 :		
親 会 社 の 所 有 者	142,207	151,077
非 支 配 持 分	△916	△139
合 計	141,290	150,938

(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 (2019年1月1日から 2019年12月31日まで)	前 期 (2018年1月1日から 2018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	197,391	207,308
減 価 償 却 費 及 び 償 却 費	113,036	109,206
持分法で会計処理されている投資の売却損益 (△は益)	—	901
営 業 債 権 の 増 減 額 (△は増加)	22,881	△2,759
棚 卸 資 産 の 増 減 額 (△は増加)	△10,722	△8,966
営 業 債 務 の 増 減 額 (△は減少)	2,955	△3,397
未 払 酒 税 の 増 減 額 (△は減少)	△9,214	△3,799
確 定 給 付 資 産 負 債 の 増 減 額 (△は減少)	1,338	655
そ の 他	△7,472	59,513
小 計	310,192	358,664
利 息 及 び 配 当 金 の 受 取 額	3,818	3,662
利 息 の 支 払 額	△6,875	△6,831
法 人 所 得 税 の 支 払 額	△53,666	△103,053
営業活動によるキャッシュ・フロー	253,469	252,441
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	△85,322	△87,888
投 資 有 価 証 券 の 取 得 に よ る 支 出	△5,841	△986
投 資 有 価 証 券 の 売 却 に よ る 収 入	8,856	10,591
持分法で会計処理されている投資の売却による収入	—	101,646
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	△23,942	—
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	741	989
そ の 他	1,842	△1,846
投資活動によるキャッシュ・フロー	△103,666	22,505
財務活動によるキャッシュ・フロー		
金 融 債 務 の 増 減 額 (△は減少)	△111,367	△228,623
自 己 株 式 の 取 得 に よ る 支 出	△31	△250
配 当 金 の 支 払	△48,556	△41,229
そ の 他	1,113	△460
財務活動によるキャッシュ・フロー	△158,841	△270,564
現 金 及 び 現 金 同 等 物 に 係 る 換 算 差 額	209	△4,416
現 金 及 び 現 金 同 等 物 の 増 減 額 (△は減少)	△8,828	△33
現 金 及 び 現 金 同 等 物 の 期 首 残 高	57,317	58,054
連 結 範 囲 の 変 更 に よ る 現 金 及 び 現 金 同 等 物 の 増 減 額 (△は減少)	—	△703
現 金 及 び 現 金 同 等 物 の 期 末 残 高	48,489	57,317

計算書類《日本基準により作成》

貸借対照表

(単位：百万円)

科 目	当 期 (2019年12月31日現在)	前 期 (ご参考) (2018年12月31日現在)	科 目	当 期 (2019年12月31日現在)	前 期 (ご参考) (2018年12月31日現在)
資 産 の 部			負 債 の 部		
流 動 資 産			流 動 負 債		
現金及び預金	16,814	26,938	短期借入金	195,202	233,923
短期貸付金	219,521	213,309	コマーシャル・ペーパー	82,000	60,000
前払費用	2,288	1,067	1年内償還予定の社債	125,000	35,000
未収還付法人税等	18,677	35,362	リース債務	328	272
その他	55,529	14,200	未払金	1,144	765
貸倒引当金	△2,898	△1,795	未払費用	4,462	3,858
流動資産合計	309,933	289,083	預り金	46,058	36,304
固 定 資 産			賞与引当金	224	237
有 形 固 定 資 産			役員賞与引当金	296	310
建物	14,893	15,306	その他	396	583
構築物	394	421	流動負債合計	455,113	371,256
機械及び装置	142	283	固 定 負 債		
車輛運搬具	0	0	社債	356,604	481,604
工具器具備品	873	1,025	長期借入金	186,362	286,800
土地	15,037	15,037	リース債務	781	542
リース資産	901	588	繰延税金負債	4,452	—
建設仮勘定	314	33	その他	1,147	1,174
有形固定資産合計	32,557	32,696	固定負債合計	549,346	770,121
無 形 固 定 資 産			負債合計	1,004,459	1,141,377
施設利用権	39	39	純 資 産 の 部		
商標権	8,957	9,927	株 主 資 本		
ソフトウェア	9,626	9,153	資本金	182,531	182,531
リース資産	122	164	資本剰余金	151,683	151,683
その他	5	6	資本準備金	50,292	50,292
無形固定資産合計	18,750	19,291	その他資本剰余金	101,391	101,390
投 資 そ の 他 の 資 産			利益剰余金	601,846	490,449
投資有価証券	11,886	13,923	その他利益剰余金	601,846	490,449
関係会社株式	1,520,490	1,522,395	別途積立金	195,000	195,000
関係会社出資金	4,519	4,519	繰越利益剰余金	406,846	295,449
関係会社長期貸付金	300	550	自 己 株 式	△77,011	△76,997
繰延税金資産	—	10,021	株 主 資 本 合 計	859,049	747,666
その他	2,855	2,258	評 価 ・ 換 算 差 額 等		
貸倒引当金	△187	△182	その他有価証券評価差額金	3,641	4,502
投資その他の資産合計	1,539,864	1,553,486	繰延ヘッジ損益	33,954	1,011
固定資産合計	1,591,172	1,605,473	評価・換算差額等合計	37,596	5,513
資 産 合 計			純 資 産 合 計	896,646	753,180
	1,901,105	1,894,557	負債純資産合計	1,901,105	1,894,557

損益計算書

(単位：百万円)

科 目	当 期 (2019年1月1日から 2019年12月31日まで)	前 期 (ご参考) (2018年1月1日から 2018年12月31日まで)
営 業 収 益	200,895	244,201
グ ル ー プ 運 営 収 入 等	33,858	33,073
不 動 産 賃 貸 収 入	1,831	1,520
関 係 会 社 受 取 配 当 金	163,307	209,606
そ の 他	1,897	—
営 業 費 用	34,601	30,304
営 業 利 益	166,294	213,897
営 業 外 収 益	1,271	1,173
受 取 利 息 及 び 配 当 金	1,004	926
為 替 差 益	—	62
そ の 他	267	185
営 業 外 費 用	5,002	4,033
支 払 利 息	3,190	3,747
為 替 差 損	216	—
貸 倒 引 当 金 繰 入 額	1,108	55
そ の 他	487	229
経 常 利 益	162,562	211,037
特 別 利 益	941	32,051
固 定 資 産 売 却 益	7	39
投 資 有 価 証 券 売 却 益	933	1,699
関 係 会 社 株 式 売 却 益	—	30,311
特 別 損 失	2,481	1,151
固 定 資 産 除 売 却 損	163	329
投 資 有 価 証 券 売 却 損	59	185
関 係 会 社 株 式 評 価 損	2,005	—
そ の 他	253	636
税 引 前 当 期 純 利 益	161,023	241,937
法 人 税、住 民 税 及 び 事 業 税	826	869
法 人 税 等 調 整 額	239	10,837
当 期 純 利 益	159,957	230,230

独立監査人の監査報告書

2020年2月6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

指定有限責任社員 公認会計士 山 田 裕 行 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 山 根 洋 人 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 坂 寄 圭 ㊞
業務執行社員

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2019年1月1日から2019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。

連結計算書類に対する経営者の責任

経営者の責任は、連結計算書類を国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定により作成し、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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、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。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。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

当監査法人は、会社計算規則第120条第1項後段の規定により国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された上記の連結計算書類が、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すべ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。

利害関係

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

以 上

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2020年2月6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

指定有限責任社員 公認会計士 山 田 裕 行 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 山 根 洋 人 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 坂 寄 圭 ㊞
業務執行社員

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、アサヒグループホールディングス株式会社の2019年1月1日から2019年12月31日までの第96期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類及びその附属明細書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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。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。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

利害関係

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

以 上

監 査 報 告 書

当監査役会は、2019年1月1日から2019年12月31日までの第96期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議のうえ、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査を担当する部門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、本社等において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、事業報告に記載されている「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）」（会社法第362条第4項第6号並びに会社法施行規則第100条第1項及び第3項）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。事業報告に記載されている「当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針」（会社法施行規則第118条第3号）については、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書について検討いたしました。
- (3) さらに、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。以上の方法に基づき、当該事業年度に係る計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

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

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

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

(3) 連結計算書類の監査結果

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

2020年2月7日

アサヒグループホールディングス株式会社 監査役会

常勤監査役 奥 田 好 秀 ㊟

常勤監査役 角 田 哲 夫 ㊟

社外監査役 斎 藤 勝 利 ㊟

社外監査役 早 稲 田 祐 美 子 ㊟

社外監査役 川 上 豊 ㊟

以 上

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)

ホテルニューオータニ

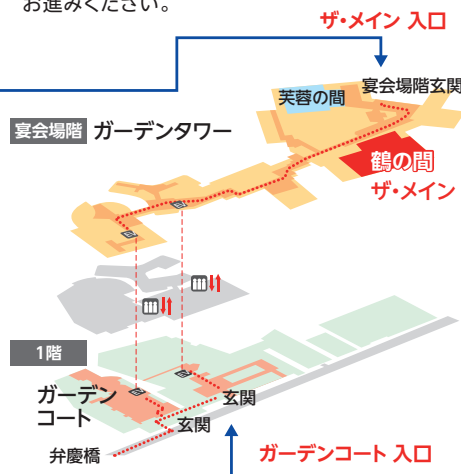
検索

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



館内のご案内

四ツ谷駅、麹町駅方面よりお越しの方はザ・メイン宴会場階玄関よりお入りいただき「鶴の間」へお進みください。



赤坂見附駅、永田町駅方面よりお越しの方は、弁慶橋を渡り、ガーデンコートからホテルに入り、エレベーターで宴会場階へお上がりいただいたのち、ザ・メイン「鶴の間」へお進みください。

交通のご案内 JR

中央線・総武線

四ツ谷駅

(麹町口・赤坂口)から徒歩9分

— 徒歩経路



丸ノ内線・南北線

四ツ谷駅

(1番口)から徒歩9分

— 徒歩経路



銀座線・丸ノ内線

赤坂見附駅

(D 紀尾井町口)から徒歩10分

— 徒歩経路



半蔵門線

永田町駅

(7番口)から徒歩10分

— 徒歩経路



有楽町線

麹町駅

(2番口)から徒歩9分

— 徒歩経路

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。

