



第98回 定時株主総会 招集ご通知

新型コロナウイルスの感染拡大防止及び安全確保に伴う
来場見合わせのお願い及び入場制限の実施について

◆本年は本総会当日のご来場を見合わせ、可能な限り、郵送又はインターネット等により議決権を事前行使いただくことを強くご推奨申し上げます。

- ・議決権の事前行使の方法につきましては、3～4ページをご参照ください。
- ・株主の皆様限定のご活用いただけるインターネットによるライブ配信を予定しております。詳細は5ページをご参照ください。

◆本総会会場の入場制限(事前登録制・抽選)を実施いたします。

- ・入場制限の詳細は、2ページ及び2月24日(木曜日)発送の封書をご確認ください。

本年から、株主総会でのお土産の配布を取り止めることといたしました。
何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

■日時

2022年3月25日(金曜日)
午後1時(受付開始 正午)

■郵送及びインターネット等による 議決権行使期限

2022年3月24日(木曜日)
午後5時30分まで

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

■目次

招集ご通知	1
株主総会参考書類	6
第1号議案 剰余金処分の件	6
第2号議案 定款一部変更の件	7
第3号議案 取締役8名選任の件	9
第4号議案 監査役1名選任の件	19
第5号議案 取締役に対する株式報酬制度の改定の件	22
事業報告	26
連結計算書類	66
計算書類	69
監査報告	71

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。

はじめに、新型コロナウイルス感染拡大による影響を受けられた方々に謹んでお見舞い申し上げますとともに、日夜治療に当たられている医療従事者の方々、感染拡大防止や社会システムの維持などにご尽力されている方々に深い尊敬の念と感謝を申し上げます。


当社第98回定時株主総会を開催いたしますので、招集ご通知をお届けいたします。

本総会につきましては、昨年に引き続き新型コロナウイルスの感染状況を勘案し、株主の皆様の安全確保及び感染拡大防止のための措置を講じたうえで、開催することといたしました。

株主の皆様におかれましては、本年は本総会当日のご来場を見合わせ、可能な限り、郵送又はインターネット等により議決権の事前行使をご検討ください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。

2022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 



第98回 定時株主総会招集ご通知

1 日時 2022年3月25日(金曜日) 午後1時(受付開始 正午)

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

本年は本総会当日のご来場を見合わせ、可能な限り、郵送又はインターネット等により議決権を事前行使いただくことを強くご推奨申し上げます。

議決権行使期限 2022年3月24日 午後5時30分まで
議決権の事前行使については3~4ページをご参照ください。

本総会当日は、「インターネットによるライブ配信」を行います。
詳細は5ページをご参照ください。

本総会会場の入場制限の実施につきまして(事前登録制・抽選)

本総会につきましては、感染リスク低減のために座席間隔を空けて配置することに伴い、ご用意できる座席数に限りがございます。

つきましては、本総会のご出席は、株主様からのお申込みによる**事前登録制**とさせていただきます。

なお、お申込み多数で定員を超えた場合は、**抽選**を実施させていただきます。

株主の皆様におかれましては、当日のご来場を慎重にご検討いただき、**ご出席をご希望される場合は、事前登録のお申込み**をいただきたくお願い申し上げます。

本年から、株主総会でのお土産の配布を取り止めることといたしました。
何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

◀2月24日発送の「出席申込書」

「出席申込書」同封の書面をご確認いただき、ご出席をご希望される場合は、所定事項をご記入のうえ、同封の個人情報保護シールを貼付してご郵送ください。

申込締切日 **2022年3月10日必着**

本総会には、お申込みいただいた株主様のうち、**「ご入場カード」及び「議決権行使書」をご持参の株主様ご本人に限ってご出席**いただけます。

「事前に登録されずにご来場の株主様」、「抽選で当選されなかった株主様」、「ご入場の際に当選が確認できない株主様」は本総会会場へ入場することはできませんので、予めご了承ください。

3月15日「ご入場カード」発送(郵送)

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

3月25日 株主総会

ご自身の**「ご入場カード」「議決権行使書」**を受付にご提出ください。

報告事項

第98期(2021年1月1日から2021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

3 目的事項

決議事項

第1号議案 剰余金処分の件

第4号議案 監査役1名選任の件

第2号議案 定款一部変更の件

第5号議案 取締役に対する株式報酬制度の改定の件

第3号議案 取締役8名選任の件

本招集ご通知に際して提供すべき添付書類のうち、以下のものにつきましては、法令及び当社定款第15条の規定に基づき、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いません。

- 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計算書類の「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」

監査役及び監査役会は、本招集ご通知の添付書類に記載した事業報告、連結計算書類及び計算書類のほか、上記①から③までの書類についても監査しております。また、会計監査人は、本招集ご通知の添付書類に記載した連結計算書類及び計算書類のほか、上記②及び③の書類についても監査しております。

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。

WEB 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。

議決権の事前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。

1



インターネット等による
議決権行使の場合

インターネット等による議決権行使は
次ページをご参照ください。

議決権行使期限

2022年3月24日(木曜日) 午後5時30分まで

2



郵送による
議決権行使の場合

議決権行使書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。

議決権行使期限

2022年3月24日(木曜日) 午後5時30分到着分まで

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、第2号議案、第4号議案及び第5号議案

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

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。



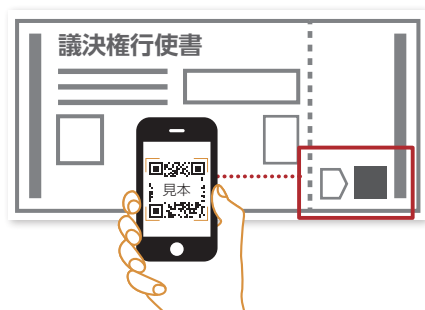
インターネット等※による議決権行使のご案内

議決権行使期限 **2022年3月24日(木曜日) 午後5時30分まで**

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

オススメ 「スマート行使」による方法

- (1) スマートフォンから議決権を行使される場合は、**議決権行使書用紙右下に記載の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

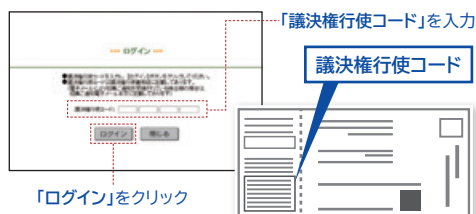
議決権行使後に行使内容を修正する場合は、お手数ですが右記の『**議決権行使コード・パスワード入力**による方法』にて**議決権行使コード・パスワード**をご入力いただき**ログイン、修正**をお願いいたします。

「議決権行使コード・パスワード入力」による方法

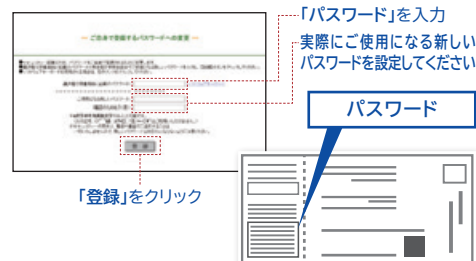
- (1) パソコンやスマートフォン、携帯電話から、議決権行使ウェブサイト **https://www.web54.net** にアクセスいただき、議決権行使コード及びパスワードをご入力いただいたうえで、議決権行使ができます。



- (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。

※ 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。

インターネット等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)

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へ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。)

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

インターネットによるライブ配信のご案内

第98回定時株主総会の映像と音声を、株主の皆様へ限定し、インターネットを通じてライブ配信いたします。事前のお申込みの必要なく、ご自宅等からご覧いただくことができますので、是非ご活用ください。なお、**本ライブ配信を通じて、本総会当日の決議にご参加いただくことはできませんので、事前に議決権をご行使**のうえ、ご視聴ください。

また、本年より**株主総会中に「コメント」を入力**することができるようになりました。「コメント」は**会社法上の株主総会での質問として扱われませんが**、いただいた「コメント」のうち、本総会の目的事項に沿った主なものについては、本総会の翌営業日に当社ウェブサイトにてご回答を予定しておりますので、こちらも併せてご活用ください。

配信日時

2022年3月25日(金曜日) 午後1時から

(開会前の午後0時50分から視聴可能となり、午後0時55分頃からオープニング映像を上映する予定です。開始前は、視聴確認テスト画面を掲載いたします。)

視聴方法

(1)パソコン、タブレット端末、スマートフォンにて以下のURL又はQRコード®を使い、「株主総会ライブ配信サイト」にアクセスしてください。

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



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

ミーティングID **733-945-261**

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

ID **株主番号(9桁の数字)**

パスワード **株主名簿に登録された郵便番号(ハイフンを除いた7桁の数字)**

[ご参考] 議決権行使書用紙におけるID・パスワードの表示位置

The diagram shows a proxy voting form with a table of agenda items. Red circles highlight the '株主番号' (Shareholder Number) and '郵便番号' (Postal Code) fields. Arrows point from these fields to callout boxes: '株主番号 (9桁の数字)' and '郵便番号 (7桁の数字)'. The form also includes meeting details: 2022年3月25日(金) 午後1時, 東京都千代田区尾花町4番1号, and Asahi Group Holdings, Ltd.

(4)以降、画面の案内に従って操作することでご視聴いただけます。

ご視聴にあたってのご注意事項

- ご出席される株主様のプライバシーに配慮し、配信の映像は役員席のみとさせていただきます。
- 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。Internet Explorerではご利用いただけませんので、別のブラウザにてご利用ください。
- ご視聴いただく場合の通信料金等は株主様のご負担となります。
- 撮影、録画、録音、保存はご遠慮ください。
- ID及びパスワードの第三者への提供は固くお断りいたします。

事後配信

当社ウェブサイト「株主総会」にて、事後配信いたします。

WEB https://www.asahigroup-holdings.com/ir/shareholders_guide/shareholders_meeting.html

公開開始日時：2022年3月28日(月曜日) 正午(予定)

第1号議案 | 剰余金処分の件

剰余金の処分につきましては、次のとおりといたしたいと存じます。

期末配当に関する事項

当社は、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、配当性向[※]35%を目処とした安定的な増配を実施する方針としております。

当期の期末配当は、連結財務状況等を勘案したことに加え、新型コロナウイルス禍の影響が未だ残るものの、回復途上の位置付けとして、配当性向35%を若干上回りますが、2021年の年初に開示した配当水準を維持し、次のとおり1株当たり55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54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3円増配の109円となり、配当性向は36.0%となります。

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

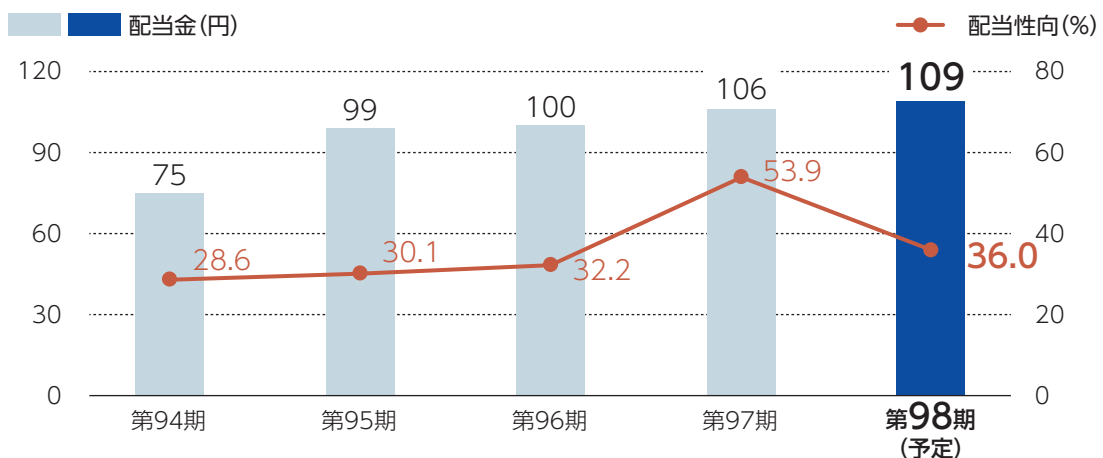
当社普通株式1株当たり金55円

総額27,875,136,135円

3 剰余金の配当が効力を生じる日

2022年3月28日

■ [ご参考] 1株当たり年間配当金・配当性向の推移



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

「会社法の一部を改正する法律」（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行されることに伴い、株主総会資料の電子提供制度が導入されることとなりますので、以下のとおり所要の変更を行うものであります。

- (1) 株主総会参考書類等の内容である情報について電子提供措置をとる旨を定款に定めることが義務付けられることから、変更案第15条（電子提供措置等）第1項を新設するものであります。
- (2) 株主総会参考書類等の内容である情報について電子提供措置をとる事項のうち、書面交付を請求した株主に交付する書面に記載する事項の範囲を法務省令で定める範囲に限定することができるようにするため、変更案第15条（電子提供措置等）第2項を新設するものであります。
- (3) 株主総会資料の電子提供制度が導入されますと、現行定款第15条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）の規定は不要となるため、これを削除するものであります。
- (4) 上記の新設及び削除される規定の効力に関する附則を設けるものであります。なお、本附則は期日経過後に削除す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。

現行定款	変更案
<p style="text-align: center;">第3章 株主総会</p> <p><u>(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)</u></p> <p>第15条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類及び連結計算書類に記載又は表示をすべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。</p> <p style="text-align: center;">(新設)</p> <p style="text-align: center;">(新設)</p>	<p style="text-align: center;">第3章 株主総会</p> <p style="text-align: center;">(削除)</p> <p><u>(電子提供措置等)</u></p> <p>第15条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について電子提供措置をとる。</p> <p>2 当社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部又は一部について、議決権の基準日までに書面交付請求をした株主に対して交付する書面に記載することを要しない。</p> <p>附則</p> <p><u>(株主総会資料の電子提供に関する経過措置)</u></p> <p>第1条 定款第15条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）の削除及び定款第15条（電子提供措置等）の新設は、2022年9月1日から効力を生ずる。</p> <p>2 前項の規定にかかわらず、2022年9月1日から6か月以内の日を株主総会の日とする株主総会については、定款第15条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）は、なお効力を有する。</p> <p>3 本条の規定は、2022年9月1日から6か月を経過した日又は前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。</p>

第3号議案 | 取締役8名選任の件

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

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

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

取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者番号	氏名(年齢)	当社における地位及び担当
1	再任 小路明善 (満70歳)	取締役会長 兼 取締役会議長
2	再任 勝木敦志 (満62歳)	代表取締役社長 兼 CEO 経営全般 コーポレート・コミュニケーション機能 国内酒類事業、国内飲料事業、国内食品事業
3	再任 朴泰民 (満58歳)	取締役 兼 執行役員 兼 CAO (Chief Alliance Officer) 提携・M&A機能 海外酒類事業、海外飲料事業
4	再任 谷村圭造 (満56歳)	取締役 兼 執行役員 兼 CHRO (Chief Human Resources Officer) 管理・ガバナンス、サステナビリティ、IT、研究開発機能
5	再任 社外 独立 クリスティーナ・アメーザン (満63歳)	社外取締役
6	新任 崎田薫 (満56歳)	—
7	新任 社外 独立 佐々江賢一郎 (満70歳)	—
8	新任 社外 独立 大橋徹二 (満68歳)	—

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

(注) 1. 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、2021年度に開催された取締役会への出席回数であります。

■取締役会スキルマトリックス

意思決定スキル	長期展望・戦略思考	長期の社会の変化を洞察し、バックカスティングに基づいた戦略的思考で経営するスキル
	グローバル経営力	グローバル視点で経営を考え、ローカルの経営を最適化する、グローバルとローカルを俯瞰した経営スキル
	サステナビリティ経営思考	サステナビリティを経営そのものと捉え、中長期戦略と社会的課題の解決を融合し、経営するスキル
	非連続成長推進力	技術革新や事業構造の変革などにより、非連続成長を推進する経営スキル
監督スキル	当社事業マネジメント	AGPに基づく『中長期経営方針』に従った、的確な執行状況把握と課題を提起するスキル
	財務会計・内部統制	経営視点での財務会計やグループガバナンスを実質化する内部統制のスキル
	人材マネジメント	グローバルな価値創造の源である社員の能力発揮を見極め、多様な人材をマネジメントするスキル

取締役会出席回数	意思決定スキル				監督スキル		
	長期展望・戦略思考	グローバル経営力	サステナビリティ経営思考	非連続成長推進力	当社事業マネジメント	財務会計・内部統制	人材マネジメント
12回/12回	○	○		○	○		○
12回/12回	○	○	○		○	○	
12回/12回	○	○		○	○	○	
12回/12回	○	○	○			○	○
12回/12回	○	○	○			○	○
—	○	○	○		○	○	
—	○	○	○	○			○
—	○	○	○	○		○	

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います。当該契約の内容の概要は本招集ご通知64ページに記載のとおりです。候補者のうち再任の各氏については、すでに当該契約の被保険者であり、各氏の再任が承認された場合、引き続き被保険者となります。また、新任の各氏については、各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います。



候補者番号

1

こう じ あき よし
小路 明 善

再 任

生年月日 1951年11月8日(満70歳)
所有する当社の株式の数 16,700株
取締役在任年数(本定時株主総会終結時) 15年
取締役会出席回数(2021年度) 12回/12回

取締役候補者とした理由

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

また、同氏は、長年にわたる当社経営者としての経験などを通じ、当社取締役に必要な見識・専門性・能力を十分に有しており、特に、当社事業マネジメント及び人材マネジメントに関する見識・専門性、先見力・バックカスティング思考に裏付けされたグローバル経営力、非連続成長推進力といった経営能力を有しております。

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 取締役会長 兼 取締役会議長

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

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

■重要な兼職の状況

株式会社帝国ホテル 社外取締役

■候補者と当社との間の特別の利害関係について

小路明善氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。



候補者番号

2

かつ き あつ し
勝 木 敦 志

再 任

生年月日 1960年3月17日(満62歳)

所有する当社の株式の数 2,698株

取締役在任年数(本定時株主総会最終時) 5年

取締役会出席回数(2021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。特に当期は、当社代表取締役社長兼CEOとして、メガトレンドからバックキャストした『中長期経営方針』を策定したほか、アサヒグループジャパン株式会社設立による4つの地域統括会社体制を完成するなど、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経営の高度化を図り、新型コロナウイルス感染症の世界的流行の環境下での業績回復を主導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、当社取締役、CFOとしての経験などを通じ、当社取締役に必要な見識・専門性・能力を十分に有しており、特に、当事業マネジメント及び財務会計・内部統制に関する見識・専門性、提携・M&Aに関する知識・経験に裏付けされた非連続成長推進力と長期展望・戦略思考、オープンマインド・多様で異なる文化を包含する力を活かしたグローバル経営力及びサステナビリティ経営思考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いたしました。

■地位 代表取締役社長 兼 CEO

■担当 経営全般
コーポレート・コミュニケーション機能
国内酒類事業、国内飲料事業、国内食品事業

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

候補者と当社との間の特別の利害関係について

勝木敦志氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。



候補者番号

3

ばく
 朴
 て
 泰
 みん
 民

再任

生年月日 1964年1月25日(満58歳)
 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) 3年
 取締役会出席回数(2021年度) 12回/12回

取締役候補者とした理由

朴泰民氏は、2019年に当社取締役に就任し、提携・M&A、海外事業などを担当し、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、特に当期は、統合後の欧州及び豪州事業の経営を指導・監督し、計画以上の業績につなげたほか、グローバルマーケティングを高度化させ、グローバルブランドによる成長の方向性を明確にするとともに、将来に向けた必要な投資を行う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などを踏まえた当社事業マネジメント及び財務会計・内部統制に関する見識・専門性、提携・M&Aを軸に事業編成を構想し、意思決定するグローバル経営力及び非連続成長推進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の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 兼 CAO(Chief Alliance Officer)

■担当 提携・M&A機能
 海外酒類事業、海外飲料事業

<p>■略歴 1991年4月 株式会社日立製作所入社 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 2005年7月 当社入社 2015年4月 当社理事兼 Asahi Group Holdings Southeast Asia Pte. Ltd., Director</p>	<p>2016年3月 当社理事企業提携部門 ゼネラルマネジャー 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 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兼CAO (現在に至る)</p>
---	--

■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

4

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56歳)

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) 3年

取締役会出席回数(2021年度) 12回/12回

取締役候補者とした理由

谷村圭造氏は、2019年に当社取締役就任し、管理・ガバナンス領域(人事、法務、総務、IT、監査)を担当し、当社グループの経営陣のサクセッション・プランの仕組みづくりや人事・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しております。特に当期は、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を始め多くの実績につなげ、ESGに関する外部評価も大きく高めたほか、グループ共通の人事方針の策定やDE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)の取組みなど、地域統括会社と連携し、従業員エンゲージメントでも高いスコアを得るなどの実績を上げております。

また、同氏は、海外地域統括会社取締役を含む複数会社での豊富な経験を通じ、当社取締役に必要な見識・専門性・能力を十分に有しており、特に、グローバル視点での人材マネジメント及びガバナンスの見識・専門性、多様で異なる文化を包含する力を活かしたグローバル経営力及びサステナビリティ経営思考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 兼 CHRO(Chief Human Resources Officer)

■担当 管理・ガバナンス、サステナビリティ、IT、研究開発機能

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

■候補者と当社との間の特別の利害関係について

谷村圭造氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。



候補者番号

5

クリスティーナ・アメージャン

再任

社外取締役

独立役員

生年月日 1959年3月5日(満63歳)

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) 3年

取締役会出席回数(2021年度) 12回/12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やサステナビリティと経営の統合、DE&I、組織文化などの観点から、同氏の経験と見識に裏付けられた意見・提言を通じ、当社取締役会の実効性向上に貢献するとともに、報酬委員会委員として、役員報酬制度の妥当性及び有効性の検証、制度の運用について、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
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、
日本電気株式会社 社外取締役

■候補者と当社との間の特別の利害関係について

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

■独立性について

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

■責任限定契約について

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



候補者番号

6

さき

崎

た

田

かおる

薫

新任

生年月日 1966年3月3日(満56歳)

所有する当社の株式の数 339株

取締役候補者とした理由

崎田薫氏は、当社グループにおいて、財務、経営企画、海外地域統括会社COOなどに従事し、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したほか、2018年の当社執行役員就任以来、グローバル調達体制の最適化を主導するなどの実績を上げております。

また、同氏は、これまでの経験を通じ、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、特に当社事業マネジメント及び財務会計・内部統制に関する見識・専門性、海外での経験を活かしたバランスの取れたグローバル経営力及びサステナビリティ経営思考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、同氏を新たに取締役候補者といたしました。

■略歴 1988年4月 当社入社
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
(現在に至る)

候補者と当社との間の特別の利害関係について

崎田薫氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。



候補者番号

7

さ さ え けん い ち ろ う
佐々江 賢一郎生年月日 1951年9月25日(満70歳)
所有する当社の株式の数 - 株

新任

社外取締役

独立役員

社外取締役候補者とした理由

佐々江賢一郎氏は、外務官僚として外務事務次官、在アメリカ合衆国駐劄特命全権大使などの要職を歴任し、現在は公益財団法人日本国際問題研究所の理事長及び日本を代表する複数企業の社外取締役を務めております。特に、国際情勢が複雑化する中において、様々な外交課題において成果を上げるなど、外務官僚としての豊富な経験を有しております。

また、同氏は、これまでの経験を通じ、当社社外取締役に必要な見識・専門性・能力を十分に有しており、特に人材マネジメントに関する見識・専門性、国際政治・経済に関する豊富な知識と実務経験を活かしたグローバル経営力及びサステナビリティ経営思考、非連続成長推進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、同氏を新たに社外取締役候補者といたしました。

■略歴 1974年4月 外務省入省
2002年3月 経済局長
2005年1月 アジア大洋州局長
2008年1月 外務審議官
2010年8月 外務事務次官

2012年 9月 在アメリカ合衆国駐劄特命全権大使
2018年 6月 公益財団法人日本国際問題研究所
理事長兼所長
2020年12月 公益財団法人日本国際問題研究所
理事長
(現在に至る)

■重要な兼職の状況

公益財団法人日本国際問題研究所 理事長
セーレン株式会社 社外取締役、三菱自動車工業株式会社 社外取締役、富士通株式会社 社外取締役

■候補者と当社との間の特別の利害関係について

佐々江賢一郎氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。

■独立性について

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

■責任限定契約について

佐々江賢一郎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。



候補者番号

8

おお はし てつ じ
大 橋 徹 二生年月日 1954年3月23日(満68歳)
所有する当社の株式の数 一株

新任

社外取締役

独立役員

社外取締役候補者とした理由

大橋徹二氏は、グローバル企業の社長・会長を務めるなど、長年にわたりグローバル経営を担い、現在は日本を代表する複数企業の社外取締役に務めております。特に、株式会社小松製作所では生産部門での要職や米国の統括子会社社長を歴任し、建設現場のデジタル化を進めるなど、長期展望を見据えた社業のイノベーションによる成長を推進してきました。

また、同氏は、これまでの経験を通じ、当社社外取締役に必要な見識・専門性・能力を十分に有しており、特にグローバル視点でのガバナンスに関する見識・専門性、グローバル企業での経験を活かしたグローバル経営力及びサステナビリティ経営思考、非連続成長推進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、同氏を新たに社外取締役候補者といたしました。

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

2009年6月 同社取締役兼常務執行役員
2012年4月 同社取締役兼専務執行役員
2013年4月 同社代表取締役社長兼CEO
2019年4月 同社代表取締役会長
(現在に至る)

■重要な兼職の状況

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

■候補者と当社との間の特別の利害関係について

大橋徹二氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。

■独立性について

当社グループは大橋徹二氏の兼職先である株式会社小松製作所との間に取引がありますが、取引額は当社及び対象企業の連結売上収益又は連結売上高の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

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

第4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、監査役齋藤勝利氏が任期満了となりますので、監査役1名を選任することをお願いいたしたいと存じます。

当社は、監査役会を、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献するために求められる、監査役会全体としての知識・経験・能力及び多様性をバランス良く確保し、かつ当社のグループ理念「Asahi Group Philosophy」やアサヒグループ行動規範、経営戦略から導いた役員の要件に照らして相応しい人物により構成することとしており、監査役には、財務・会計もしくは法務に関する適切な知識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、企業会計に関する専門家、弁護士及び企業経営経験者を選任することとしております。

なお、本議案の提出につきましては、あらかじめ監査役会の同意を得ております。

監査役候補者は、次のとおりであります。



監査役候補者

おお や ぎ し げ お

大八木 成 男

生年月日 1947年5月17日(満74歳)

所有する当社の株式の数 - 株

新任

社外監査役

独立役員

社外監査役候補者とした理由

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。

同氏には、社外監査役として、企業経営に関する知見や経験を基に、客観的な立場から取締役会及び監査役会での、積極的な意見・提言を行っていただくこと並び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をレビューすることなどにより、内部統制システムを始めとする当社取締役の職務の執行を適切に監査する役割を果たすことが期待されます。

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

■略歴	1971年 3月 帝人株式会社入社	2006年6月 同社専務取締役
	1999年 6月 同社執行役員	2008年6月 同社代表取締役社長CEO
	2001年 6月 同社常務執行役員	2014年4月 同社取締役会長
	2002年 6月 同社帝人グループ専務執行役員	2018年4月 同社取締役相談役
	2003年10月 帝人ファーマ株式会社代表取締役社長	2018年6月 同社相談役
	2005年 6月 帝人株式会社常務取締役	(現在に至る)

■重要な兼職の状況

帝人株式会社 相談役
KDDI株式会社 社外取締役、東京電力ホールディングス株式会社 社外取締役、
ジェイ エフ イー ホールディングス株式会社 社外監査役

■候補者と当社との間の特別の利害関係について

大八木成男氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。

■独立性について

当社グループは大八木成男氏及び同氏の兼職先との間に取引関係はなく、当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役及び社外監査役の独立性の基準」に該当する事由はないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断しております。また、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしているため、同取引所に対して独立役員として届け出ております。

■責任限定契約について

大八木成男氏の選任が承認された場合、当社は、同氏との間で社外監査役としてその期待される役割を十分に発揮できるように、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を新たに締結する予定であります。当該契約に基づく賠償責任限度額は、2,000万円と法令の定める最低限度額とのいずれか高い額となります。

(注) 1. 年齢は本定時株主総会時のものであります。

2. 当社は、保険会社と役員等賠償責任保険契約を締結しています。当該契約の内容の概要は本招集ご通知64ページに記載のとおりです。大八木成男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います。

(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10年間ににおいて、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 提案の理由及び当該報酬制度改定を相当とする理由

当社は、中長期の持続的な成長と企業価値向上への当社取締役（社外取締役を除きます。以下「取締役」といいます。）の貢献意欲を高めるため、2016年に株式報酬制度を導入し、さらに、2019年3月26日開催の第95回定時株主総会第7号議案「取締役に対する株式報酬制度の改定の件」（以下「前回決議」といいます。）において制度内容を改定することをご承認いただき、現在まで運営を続けてまいりました（以下「本制度」といいます。）。

本議案は、本制度に基づき取締役に当社株式を交付するために必要な当社株式の取得資金として当社が拠出する金額の上限額、及び、各取締役に對する交付株式数算定の基礎となるポイント数の付与上限をそれぞれ後記2のとおり改定させていただきたくご承認をお願いするものであります。

本制度は、引き続き、「長期にわたる継続した企業価値向上に対する取締役の動機付け」と「株主の皆様との利益・リスクの共有を図ること」を目的とし、業績及び外部経済環境等の影響による株価変動の利益・リスクを株主の皆様と同じ視点で享受又は負担する制度であり、ベンチマーク企業群の水準を考慮のうえ、今後役員報酬全体における株式報酬の比率を引き上げていくこと等を勘案し、本議案のとおり金額及びポイント数の上限を改定したうえで本制度を継続するのが相当であると考えております。

本制度における取締役の報酬の額及び内容につきましては、2019年3月26日開催の第95回定時株主総会第5号議案「取締役の報酬等の額改定の件」においてご承認いただきました取締役の報酬等の総額（年額1,500百万円。うち社外取締役100百万円）とは別枠となります。

また、当社は取締役の報酬等の内容に係る決定方針を定めているところ、その概要は本招集ご通知52ページに記載のとおりであります。本制度は当該方針に沿うものであり、本議案をご承認いただいた場合にも、当該方針を変更することは予定しておりません。

なお、現時点において本制度による報酬の支給の対象となる取締役は5名であり、第3号議案「取締役8名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、本制度による報酬の支給の対象となる取締役は5名となります。

2 本制度における報酬の額及び内容

(1) 本制度の概要

本制度は取締役に對し、役位・役割に応じたポイントを毎年付与し、取締役の退任時に、付与されたポイントの累積数に相当する数の当社株式を交付するという、長期の株式報酬制度です。引き続き、当社が金銭を拠出し設定している信託（以下「本信託」といいます。）が当社株式を取得し、対象となる取締役に株式を交付するという、役員向け株式交付信託の仕組みを採用します。なお、取締役に当社株式（一定の場合には当社株式に代わる金銭）の交付を行う時期は、原則、取締役の退任時であります。

(2) 各取締役に付与されるポイントの算定方法

当社は、取締役会で定める株式交付規程に基づき、各取締役に對し、本信託の期間中における毎年の決算承認取締役会の日に、役位・役割に応じて算定されるポイントを付与します。当社が取締役に付与するポイントの総数の1事業年度当たりの上限を、前回決議においてご承認いただいた25,000ポイントから、今回37,500ポイントに変更いたします。

(3) 本信託に株式取得資金として拠出される信託金の上限額

前回決議においては、取締役に交付するのに必要な当社株式の追加取得資金の上限額を3事業年度につき金3億円とご承認いただいておりますが、今回、以下のとおり、3事業年度につき金4億5千万円に変更いたします。

当社は、本制度により当社株式を取締役に交付するのに必要な当社株式の取得資金として、2022年12月末日に終了する事業年度から2024年12月末日に終了する事業年度までの3事業年度（以下「対象期間」といいます。）中に、金4億5千万円を上限とする金銭を、2016年12月28日に設定済みである本信託に対して追加拠出し、一定の要件を満たす取締役を受益者として本信託を継続します。本信託は、当社が追加信託した金銭（及び、追加信託以前に本信託内に残存する金銭があれば当該残存金銭）を原資として、当社株式を、株式市場を通じて、又は当社の自己株式処分を引き受ける方法により取得します。なお、当社の取締役会の決議により、対象期間を3年ごとに延長するとともに信託期間を延長し（当社が設定する本信託と同一の目的の信託に本信託の信託財産を移転することにより、実質的に信託期間を延長することを含みます。）、本制度を継続することがあります。この場合、当社は、本制度により取締役に交付するのに必要な当社株式の追加取得資金として、当該延長分の対象期間中に、金4億5千万円を上限とする金銭を本信託に追加拠出いたします。また、この場合には、延長された本信託の期間内に前記（2）のポイントの付与及び後記（4）の当社株式の交付を継続いたします。

ただし、上記によるポイント付与を継続しない場合であっても、本信託の期間満了時において、既にポイントを付与されているもののまだ退任していない取締役がある場合には、当該取締役が退任し当社株式の交付が完了するまで、本信託の信託期間を延長することがあります。

（注）当社が実際に本信託に追加信託する金銭は、上記の当社株式の取得資金のほか、信託報酬、信託管理人報酬等の必要費用の見込み額を合わせた金額となります。

（4）各取締役に対する当社株式の交付

各取締役に交付すべき当社株式の数は、当該取締役に付与されたポイント数に1を乗じた数といたします（ただし、当社株式について、株式分割・株式併合等、交付すべき当社株式数の調整を行うことが合理的であると認められる事象が生じた場合には、かかる分割比率・併合比率等に応じて、合理的な調整を行います。）。

各取締役に対する当社株式の交付は、各取締役がその退任時に所定の受益者確定手続きを行うことにより、本信託から行われます。なお、前回決議の前に付与されたポイント相当の当社株式で未交付のものは、前回決議による改定後の本制度に基づき付与されたポイント相当の当社株式とともに本信託から交付されます。また、源泉徴収税の納税資金を当社が源泉徴収するのに必要な場合など、株式交付規程・信託契約に定めた一定の場合に該当する場合には、交付すべき当社株式の一部を本信託内で売却換金したうえで、当社株式に代わり金銭で交付することがあります。

（5）本信託の概要

名称：役員向け株式交付信託

委託者：当社

受託者：三井住友信託銀行株式会社

受益者：取締役のうち受益者要件を満たす者

信託管理人：当社及び当社の子会社並びにそれらの役員及び執行役員と利害関係のない第三者を選定

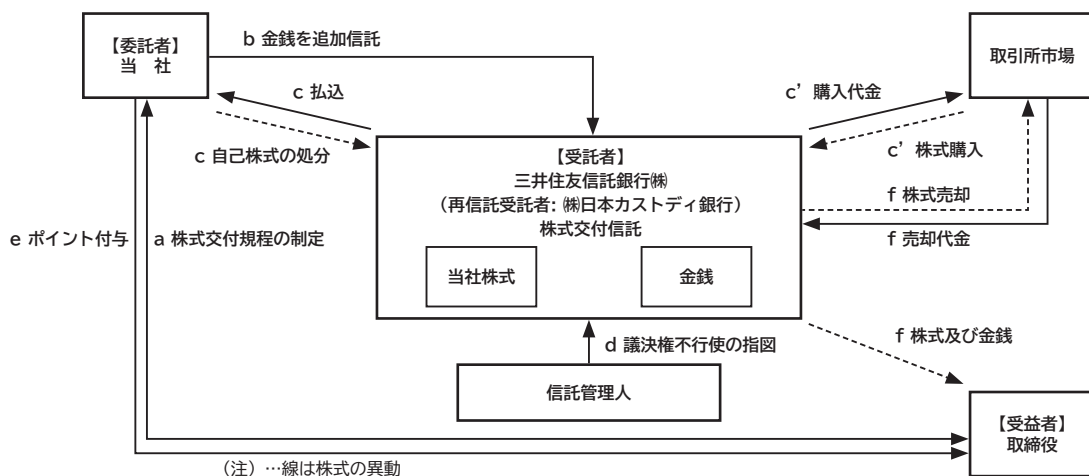
信託の種類：金銭信託以外の金銭の信託（他益信託）

金銭を追加信託する日：2022年5月（予定）

信託の期間：2016年12月～2025年6月

（前回決議時における信託の予定期間（～2022年6月）から延長）

① 本信託の仕組み



- a 当社の取締役会は取締役（社外取締役を除きます。）を対象とする株式交付規程を制定いたします（今回は、制定済みのものを引き続き使用予定です。）。
- b 当社は取締役を受益者として2016年12月28日に設定済みである本信託につき、信託期間を延長したうえで、受託者に株式取得資金に相当する金額の金銭（ただし、株主総会の承認を受けた金額の範囲内の金額とします。）を追加拠出（追加信託）いたします。
- c 受託者は本信託内の金銭（上記bのとおり当社が追加信託する金銭のほか、追加信託前から本信託に残存している金銭を含みます。）を原資として、今後交付が見込まれる相当数の当社株式を一括して取得いたします（自己株式の処分による方法又は取引所市場から取得する方法によります。）。
- d 信託期間を通じて株式交付規程の対象となる受益者の利益を保護し、受託者の監督をする信託管理人（当社及び当社の子会社並びにそれらの役員及び執行役員から独立している者とします。）を定めます。信託管理人は、本信託内の当社株式に係る議決権の行使については、信託期間を通じ、不行使の指図をいたします。
- e 株式交付規程に基づき、当社は取締役に対しポイントを付与していきます。
- f 株式交付規程及び本信託に係る信託契約に定める要件を満たした取締役は、本信託の受益者として、受託者から累積ポイント相当の当社株式の交付を受けます。なお、あらかじめ株式交付規程及び信託契約に定めた一定の要件を満たす場合には、交付すべき当社株式の一部を信託内で株式市場にて売却し、金銭を交付いたします。

② 本信託への追加信託

本定時株主総会で本議案をご承認いただくことを条件として、当社は、前記（4）に従って交付を行うために必要となることが合理的に見込まれる数の当社株式につき、本信託が取得するのに必要な資金を本信託に対して追加拠出いたします。本信託は、後記③のとおり、当社が拠出する資金（及び、追加信託以前に本信託内に残存する金銭があれば当該残存金銭）を原資として、当社株式を一括して取得いたします。

③ 本信託による当社株式の取得方法

本信託による当社株式の取得は、株式市場からの取得又は当社からの自己株式処分による取得を予定しております。

なお、本信託の期間中、取締役の増員等により、本信託内の当社株式の株式数が本信託の期間中に取締役に付与されるポイント数に対応した株式数に不足する可能性が生じた場合には、前記（3）の本定時株主総会でご承認いただいた信託金の上限の範囲内で本信託に追加で金銭を信託し、当社株式を追加取得することがあります。

④ 本信託の期間の延長

本信託の信託期間を2025年6月末日（予定）まで延長いたします。また、前記（3）のとおり、本信託の期間の再延長を行うことがあります。

⑤ 議決権行使

本信託内の当社株式に係る議決権は、当社及び当社役員から独立した信託管理人の指図に基づき、一律に行行使しないことといたします。かかる方法によることで、本信託内の当社株式に係る議決権の行使について、当社経営への中立性を確保することを企図しております。

⑥ 配当の取扱い

本信託内の当社株式に係る配当は、本信託が受領し、当社株式の取得代金や本信託に係る受託者の信託報酬等に充てられます。

⑦ 本信託の終了時の取扱い

本信託の終了時における本信託の残余財産のうち、当社株式については、すべて当社が無償で取得したうえで、取締役会の決議により消却することを予定しております。本信託の終了時における本信託の残余財産のうち、一定の金銭については、あらかじめ株式交付規程及び信託契約に定めることにより、当社及び当社の子会社並びにそれらの役員及び執行役員と利害関係のない特定公益増進法人に寄附することを予定しております。

以上

事業報告 (2021年1月1日から2021年12月31日まで)

I 当期の業績 (事業の経過及びその成果)

1 連結業績の概況

当期における世界経済は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響が続いたものの、米国や欧州などの経済活動の回復により、全体では景気は持ち直しの傾向が見られました。日本経済においても、個人消費の落ち込みの影響は残るものの、各種政策や世界経済の改善などにより、景気は徐々に持ち直しの動きが見られました。

こうした状況のなかアサヒグループは、中期経営方針に基づき、引き続きグローバルとローカルの両面から価値創造経営を推進するとともに、コロナ禍により急激に加速する社会環境の変化を見据えた経営改革に取り組みました。

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』を重点課題に設定し、『稼ぐ力の強化』においては、各事業の主力ブランドの価値向上や新たな価値提案の強化に加えて、更なるコスト効率化により、新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受けた業績の回復を促進するとともに、『経営資源の高度化』や『ESGへの取組み深化』に再投資するための収益構造改革を推進しました。

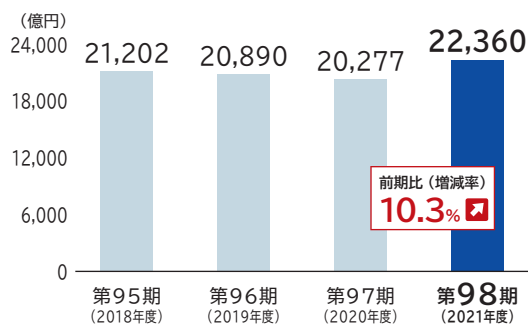
その結果、アサヒグループの売上収益は、日本や欧州における外食産業の低迷によるマイナス影響があったものの、2020年6月に取得手続きが完了した豪州のビール・サイダー事業（以下「CUB事業」といいます。）の新規連結効果などにより、2兆2,360億7千6百万円（前期比10.3%増）となりました。また、利益につきましては、事業利益^{※1}は2,179億4千万円（前期比29.9%増）、営業利益は2,119億円（前期比56.8%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,535億円（前期比65.4%増）となりました。

なお、為替変動による影響を除くと、売上収益は前期比6.1%の増収、事業利益は前期比23.1%の増益となりました。^{※2}

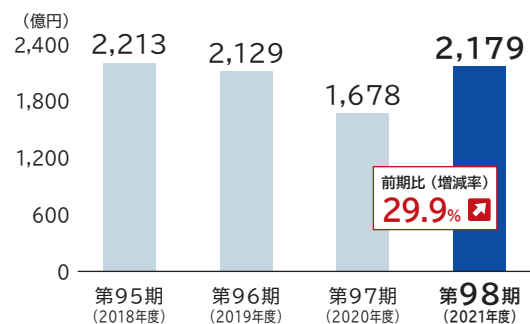
※1 事業利益とは、売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除した、恒常的な事業の業績を測る当社独自の利益指標です。
 ※2 2021年の外貨金額を、2020年の為替レートで円換算して比較しています。

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

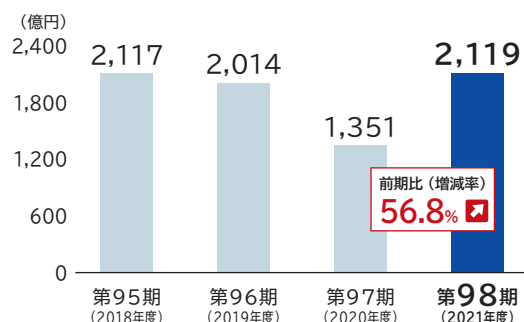
売上収益



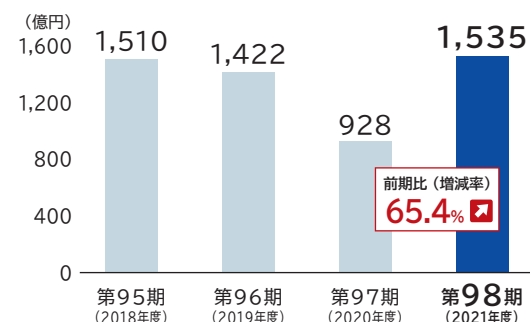
事業利益



営業利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



■アサヒグループの財産及び損益の状況

区 分	第95期 2018年度	第96期 2019年度	第97期 2020年度	第98期（当期） 2021年度
売 上 収 益 (百万円)	2,120,291	2,089,048	2,027,762	2,236,076
事 業 利 益 (百万円)	221,383	212,971	167,823	217,940
営 業 利 益 (百万円)	211,772	201,436	135,167	211,900
親会社の所有者に 帰属する当期利益 (百万円)	151,077	142,207	92,826	153,500
売上収益営業利益率 (%)	10.0	9.6	6.7	9.5
E B I T D A ^{※1} (百万円)	318,463	304,848	269,446	328,497
基本的1株当たり利益 ^{※2} (円)	329.80	310.44	196.52	302.92
資 産 合 計 (百万円)	3,079,315	3,140,788	4,439,378	4,547,748
資 本 合 計 (百万円)	1,149,647	1,248,279	1,517,816	1,759,148
1株当たり親会社 所有者帰属持分 ^{※3} (円)	2,502.67	2,720.76	2,992.06	3,467.47
ROE（親会社所有者 帰属持分当期利益率） (%)	13.2	11.9	6.7	9.4
調整後親会社の 所有者に帰属する 当期利益 (百万円)	150,688	142,207	92,826	153,500
調整後基本的 1株当たり利益 ^{※5} (円)	328.95	310.44	196.52	302.92
調整後ROE（調整後 親会社所有者帰属 持分当期利益率） ^{※6} (%)	15.2	13.0	7.5	11.0

※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。算定上控除する自己株式数には、株式報酬制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行が保有する当社株式が含まれております。

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

※4 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益は、親会社の所有者に帰属する当期利益から事業ポートフォリオ再構築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。

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

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

2 事業別業績の概況

■アサヒグループの事業別売上収益

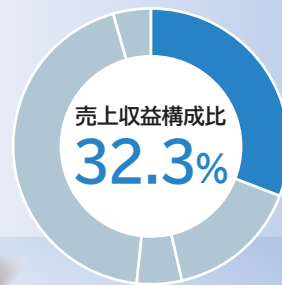
事業別名称	第97期 2020年度	第98期(当期) 2021年度	増減額	増減率
酒類事業※1	746,956 ^{百万円}	722,126 ^{百万円}	△24,830 ^{百万円}	△3.3%
飲料事業	353,381	357,809	4,427	1.3
食品事業	123,486	125,898	2,412	2.0
国際事業	792,956	1,017,586	224,629	28.3
その他の事業※1	104,685	105,990	1,304	1.2
調整額※2	△93,705	△93,334	370	—
合計	2,027,762	2,236,076	208,313	10.3

※1 第98期(2021年度)において行った事業再編に伴い、「酒類事業」に含まれていた一部の会社の区分を「その他の事業」に変更しましたので、第97期(2020年度)の事業別売上収益は組み替え後の数値を記載しております。

※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



主要商品 ビール、発泡酒、新ジャンル、RTD※、洋酒、ワイン、焼酎、アルコールテイスト清涼飲料

酒類事業につきましては、各カテゴリーにおいて主力ブランドへの投資を重点化するとともに、多様化する消費者ニーズに対応した商品や飲み方提案を強化することにより、新たな市場の創造に取り組みました。

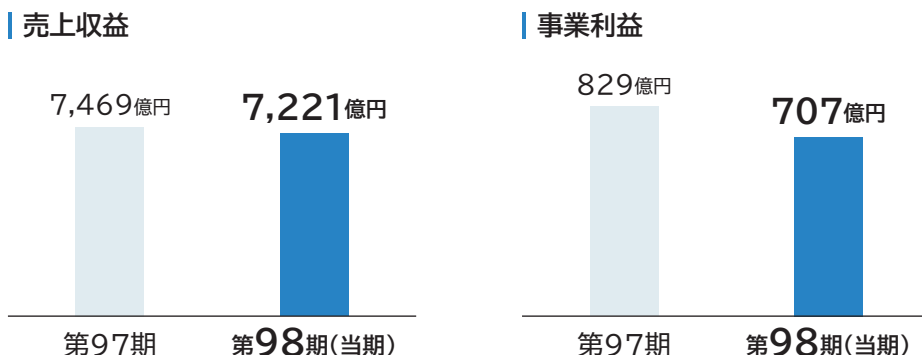
ビール類では、飲食店のジョッキで飲む樽生ビールのような味わいが楽しめる『アサヒスーパードライ生ジョッキ缶』や、“ぬくもりのある世界観”や“まろやかなうまみのある味わい”が特長の『アサヒ生ビール』の缶商品を発売し、新たな価値提案に取り組みました。また、家庭用生ビールサービス『THE DRAFTERS(ドラフターズ)』の展開を開始するなど、ビール市場の活性化を図りました。発泡酒や新ジャンルにおいては、『アサヒスタイルフリー<生>』、『クリアアサヒ』、『アサヒ ザ・リッチ』を中心に主力ブランドの広告・販売促進活動を強化し、ブランドの価値向上に取り組みました。

ビール類以外では、RTDにおいて、主力ブランド『アサヒ贅沢搾り』の果実の味わいを強化するリニューアルを行ったほか、豊かなレモンの香りを実現した『アサヒ ザ・レモンクラフト』の全業態への販路拡大や広告・販売促進活動の展開など、ブランドの強化を図りました。また、アルコールテイスト清涼飲料においては、『アサヒドライゼロ』で新たなユーザー層の拡大を図ったほか、新たな“微アルコール”カテゴリーとして、100%ビール由来原料ならではの麦のうまみとコクを実現した『アサヒ ビアリー』や、ウイスキーの本格的な味わいや上質な余韻が楽しめる『アサヒ ハイボリー』などを発売し、お酒の飲み方の多様性を提案する「スマートドリンク」の取組みを推進しました。

以上の結果、酒類事業の売上収益は、健康志向の高まりなどの消費者ニーズの変化を捉えた『アサヒスタイルフリー<生>』やアルコールテイスト清涼飲料などの売上は前年実績を上回ったものの、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う酒類提供規制などの影響が続き、飲食店向けのビールの売上が大幅に減少したことなどにより、前期比3.3%減の7,221億2千6百万円となりました。

事業利益については、製造原価の低減や収益構造改革などに取り組みましたが、売上収益の減少により、前期比14.7%減の707億5千6百万円となりました(営業利益は前期比21.2%減の567億8千1百万円)。

※ 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。





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、主力ブランドを中心にこれまで培ってきたブランド価値をより一層磨くとともに、変化する生活に寄り添った商品や社会的課題の解決に向けた提案の強化などに取り組みました。

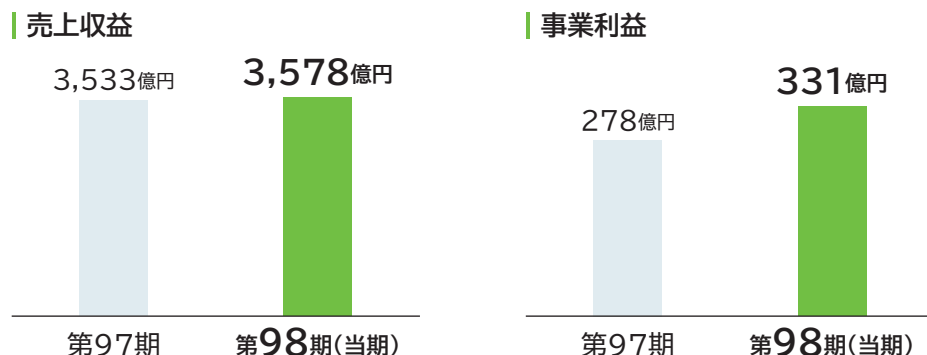
主力ブランドにおいては、『三ツ矢』ブランドにおいて、有糖炭酸の“おいしさ”と無糖炭酸の“さっぱり”を兼ね備えた“甘すぎない”炭酸飲料として『三ツ矢サイダー レモラ』を発売し、新たな価値提案を強化しました。また、『ウィルキンソン』ブランドでは、脂肪や糖の吸収を抑える機能を有する機能性表示食品『ウィルキンソン タンサン エクストラ』をリニューアルするなど、健康需要や家庭内需要により好調な炭酸カテゴリーにおいてブランド価値の更なる向上を図りました。『カルピス』ブランドでは、誕生30周年を迎えた『カルピスウォーター』のリニューアルに加え、生活様式の変化に合わせた希釈用商品のアレンジレシピの提案を推進し、ブランド力の強化に取り組みました。

社会的課題の解決に向けた提案の強化においては、『十六茶』ブランドで、新たな素材や製法、環境配慮素材(PET再生樹脂、バイオ素材樹脂)を使用した新容器を採用しました。また、『アサヒ おいしい水 天然水 シンプルecoラベル※』の店頭販売を開始するとともに、食品業界で初めてレーザーマーキング技術を使用した完全ラベルレスの商品を『十六茶』ブランドから発売し、ラベルレス商品の展開強化を通じて環境負荷低減に取り組みました。

以上の結果、飲料事業の売上収益は、最盛期における天候不順や新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けたものの、炭酸飲料やお茶飲料の販売数量が前年実績を上回ったことなどにより、前期比1.3%増の3,578億9百万円となりました。

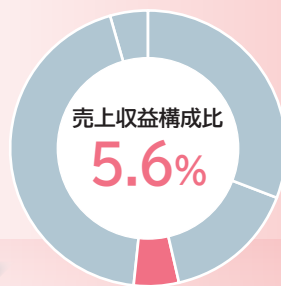
事業利益については、増収効果に加えて、ブランドの選択と集中による固定費全般の効率化などにより、前期比19.2%増の331億3千9百万円となりました(営業利益は前期比121.8%増の641億1千5百万円)。

※ シンプルecoラベルとは、法定記載事項等の必要表示内容が記載された小面積のシールです。





食品事業



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

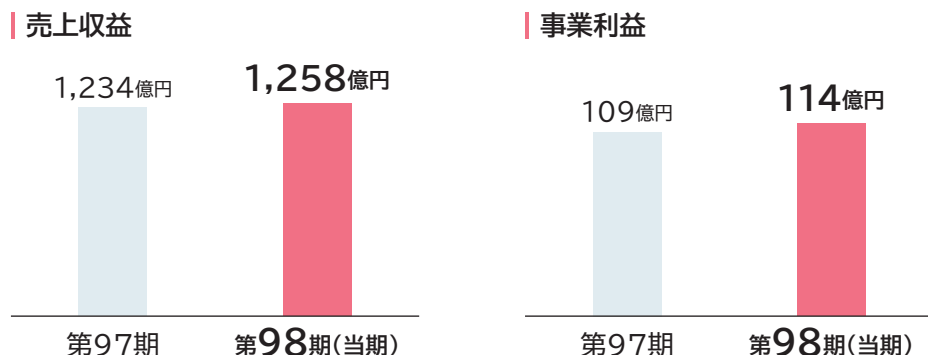
食品事業につきましては、新しい生活様式に合わせた価値創造と、市場構造の変化に適応した各カテゴリーの強化により、持続的な成長基盤の構築に取り組みました。

タブレット菓子『ミンティア』については、マスク着用時専用商品のほか、健康志向の高まりに対応した栄養機能食品や機能性表示食品の商品を発売するなど、新たな喫食シーンの提案によるブランド価値の向上に取り組みました。栄養サポート食品『1本満足バー』については、健康志向やからだづくりへの関心が高まるなか、プロテインシリーズを中心に商品ラインアップの拡充や販売促進活動の強化を推進しました。フリーズドライ食品『アマノフーズ』については、『いつものおみそ汁』シリーズの高価格帯商品のラインアップの拡充に加え、調理時間の時間短縮ニーズの高まりや個食化に対応した『お食事メニュー』シリーズを発売するなど、手軽で本格的な味わいを楽しめるフリーズドライ食品の価値を訴求しました。

ベビーフードについては、お客様のニーズを捉え、離乳食づくりをサポートする商品などのラインアップを拡充し、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、セルフケアニーズの高まりに対応したラインアップを拡充したほか、広告・販売促進活動の展開によりブランド力の向上に取り組みました。

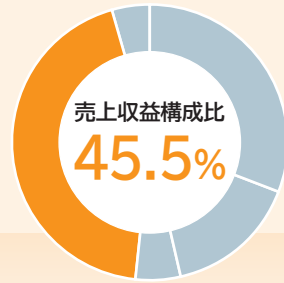
以上の結果、食品事業の売上収益は、オフィス勤務や外出機会の減少に伴い『ミンティア』の売上が減少したものの、巣ごもり需要を捉えたフリーズドライみそ汁やセルフケアニーズの高まりに対応した『ディアナチュラ』などの売上が前年実績を上回ったことなどにより、前期比2.0%増の1,258億9千8百万円となりました。

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などにより、前期比4.1%増の114億4千7百万円となりました(営業利益は前期比6.1%減の104億9千3百万円)。





国際事業



主要商品 ビール、低アルコール飲料、アルコールテイスト清涼飲料、炭酸飲料、ミネラルウォーター、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、ローカル市場における主力ブランドやアルコールテイスト清涼飲料を軸としたプレミアム戦略の推進に加えて、グローバルプレミアムブランドの販路拡大を強化しました。

グローバル市場全体に向けたブランドの拡大展開においては、『アサヒスーパードライ』における「ラグビーワールドカップ2023フランス大会」や『Peroni Libera 0.0%』のモータースポーツチーム Aston Martin Cognizant FORMULA ONE™ TEAMとのパートナーシップの契約締結により、ブランドの情報発信力の強化を図りました。

欧州事業については、『Peroni Nastro Azzurro』や『Radegast』など主力のプレミアムブランドを中心にマーケティング活動を強化し、また、『Pilsner Urquell』において、パッケージを100%リサイクル可能な素材にリニューアルするなど、各国において環境負荷低減に向けた取組みを推進し、ブランド価値向上を図りました。アルコールテイスト清涼飲料では、『Birell』や『Lech Free』などにおいてフレーバー入り商品のラインアップを拡充し、新たな飲用機会の獲得に向けた取組みを強化しました。

オセアニア事業については、酒類において、『Great Northern』を中心に積極的なマーケティング活動を展開したほか、アルコールテイスト清涼飲料『Great Northern Zero』を豪州全域で発売するなど、新たな価値提案の強化に取り組みました。飲料においては、炭酸カテゴリーやスポーツ飲料を中心にノンシュガー商品の販売を強化し、市場における存在感の向上を図りました。また、『アサヒスーパードライ』などのプレミアムビールや清涼飲料の飲食店向けの販売を強化するなど、強固な事業基盤を活かしてシナジーの創出に向けた取組みを推進しました。

東南アジア事業については、マレーシアで『WONDA Brown Sugar Latte』を発売するなど、アサヒグループ保有ブランドを中心にラインアップを拡充することにより、ブランド認知度の向上を図りました。

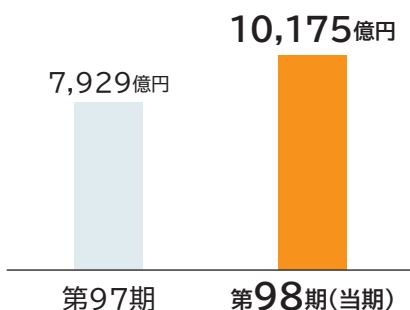
以上の結果、国際事業の売上収益は、欧州事業を中心に新型コロナウイルスの感染拡大に伴う各国の規制などによる市場縮小の影響などは残ったものの、CUB事業の新規連結効果や規制緩和に伴う飲食店の売上回復などにより、前期比28.3%増の1兆175億8千6百万円となりました。

事業利益については、業態別の売上構成比の変化によるマイナス影響はありましたが、CUB事業の新規連結効果や欧州事業の増収効果などにより、前期比70.6%増の1,605億6千1百万円となりました(営業利益は前期比113.2%増の1,110億7千6百万円)。

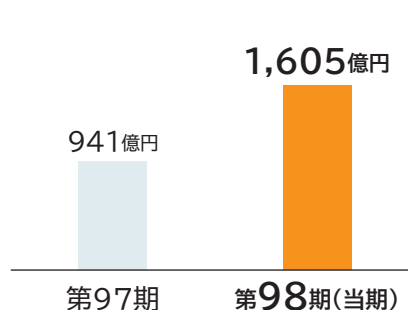
なお、為替変動による影響を除くと、売上収益は前期比17.7%の増収、事業利益は前期比56.2%の増益となりました。*

※ 2021年の外貨金額を、2020年の為替レートで円換算して比較しています。

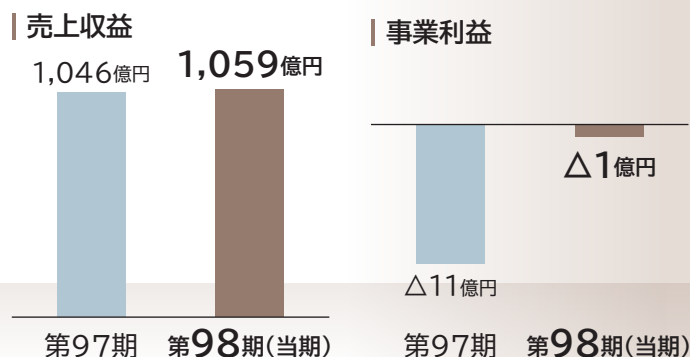
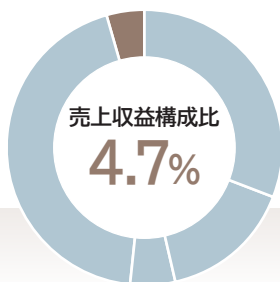
売上収益



事業利益



その他の事業



主な業種 貨物運送業、外食事業、飼料の製造販売業

その他の事業につきましては、売上収益は、前期比1.2%増の1,059億9千万円となりました。事業損失については、前期比10億3千9百万円改善の1億4千1百万円となりました(営業利益は前期比51億1千9百万円改善の1億6百万円)。

(「2 事業別業績の概況」に関する注記)

各事業の売上収益構成比は、調整額(933億3千4百万円)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外して算出しております。そのため、売上収益構成比の合計は104.2%となっております。

3 中期経営方針のガイドラインの進捗

中期経営方針の「財務、キャッシュ・フローのガイドライン」については、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う影響を受けたものの、不稼働資産の売却などによるキャッシュ創出を図ったことにより、当期(2021年度)のフリー・キャッシュ・フロー(FCF)は2,000億円を上回り、Net Debt/EBITDAについてもガイドラインを超過する進捗となりました。

また、株主還元については、EPSが業績改善により増加し、当期は1株当たりの配当額を109円とすることにより、ガイドラインを上回る予定です。

なお、「主要指標のガイドライン」は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響を踏まえ、2021年2月に取り下げしております。

■財務、キャッシュ・フローのガイドライン

	2021年以降のガイドライン	2021年進捗
キャッシュ・フロー	・FCF※1：年平均2,000億円以上	3,191億円
成長投資・債務削減	・FCFは債務削減に優先的に充当し、成長投資への余力を高める ・Net Debt/EBITDA※2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)	4.24倍
株主還元	・配当性向※335%程度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)	36.0%

※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

※3 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。

(注)「財務、キャッシュ・フローのガイドライン」における2021年進捗の金額は、表示単位未満を四捨五入して表示しております。

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酒類、飲料、食品事業を展開しています。

グループ理念「Asahi Group Philosophy (AGP)」に基づき、未来のステークホルダーからも信頼されるグループを目指しています。AGPは、Mission、Vision、Values、Principlesで構成され、グループの使命やありたい姿に加え、受け継がれてきた大切にしている価値観とステークホルダーに対する行動指針・約束を掲げています。各地域の統括会社及び事業会社が、AGPに基づく戦略を策定、実行していくことにより、グループ全体で企業価値の向上に努めています。



Asahi Group Philosophy

Our Mission 社会における使命・存在価値

期待を超えるおいしさ、
楽しい生活文化の
創造

Our Vision アサヒグループのありたい姿・目指す姿

高付加価値ブランドを核として成長する
“グローバルな価値創造企業”を目指す

Our Values ミッションを果たし、ビジョンを実現するための価値観

挑戦と革新 最高の品質 感動の共有

Our Principles ステークホルダーへの行動指針・約束

すべてのステークホルダーとの共創による企業価値向上

顧 客：期待を超える商品・サービスによるお客様満足の追求

社 員：会社と個人の成長を両立する企業風土の醸成

社 会：事業を通じた持続可能な社会への貢献

取引先：双方の価値向上に繋がる共創関係の構築

株 主：持続的利益成長と株主還元による株式価値の向上

2 中長期経営方針

AGPの実践に向けて、メガトレンドからのバックキャストにより、これまでの中期経営方針を、長期戦略を含む新たな『中長期経営方針』として更新しました。『中長期経営方針』では、長期戦略のコンセプトとして「おいしさと楽しさで“変化するWell-being”に応え、持続可能な社会の実現に貢献する」ことを掲げています。

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

(1) 『中長期経営方針』：長期戦略の概要

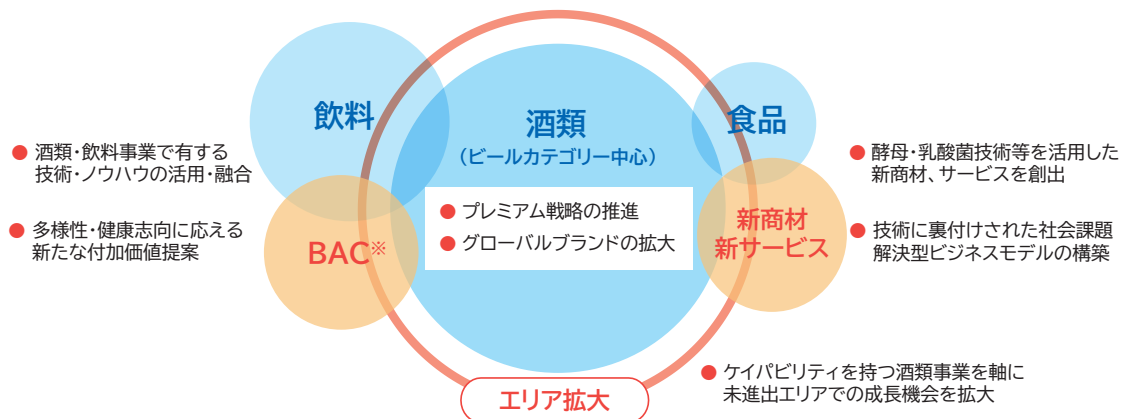
〈長期戦略のコンセプト〉

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

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

※ BX：ビジネス・トランスフォーメーションの略。

■目指す事業ポートフォリオ



※ BAC：Beer Adjacent Categoriesの略。低アルコール飲料やノンアルコールビールテイスト飲料、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。

(2) 地域統括会社の中期重点戦略

【日本】

- ① 変化を先読みする商品ポートフォリオ最適化とシナジー創出による日本事業のポテンシャル拡大
- ② ニーズの多様化に対応したスマートドリンクなどの推進、高付加価値型サービスの創造
- ③ カーボンニュートラルなど社会課題の事業による解決、日本全体でのサプライチェーン最適化

【欧州】

- ① グローバル5ブランドの拡大と強いローカルブランドを軸としたプレミアム戦略の強化
- ② ノンアルコールビールやクラフトビール、RTDなど高付加価値商品を軸とした成長の加速
- ③ 再生エネルギーの積極活用や循環可能な容器包装の展開など環境負荷低減施策の推進

【オセアニア】

- ① 酒類と飲料の強みを活かしたマルチビバレッジ戦略の推進、統合シナジーの創出
- ② BACなど成長領域でのイノベーションの推進、健康・Well-beingカテゴリーの強化
- ③ 新容器・包装形態などサステナビリティを重視した新価値提案、SCM改革の推進

【東南アジア】

- ① マレーシアの持続成長と自社ブランドの強化など、域内6億人超の成長市場での基盤拡大
- ② 植物由来商品など新セグメントの拡大による最適なプレミアムポートフォリオの構築
- ③ 環境配慮型容器の展開などによる持続可能性の確保や原材料調達での地域社会との共創

(3) 中期的な主要指標のガイドライン、財務方針

■主要指標のガイドライン

	2021年実績	2022年以降のガイドライン（3年程度を想定）
事業利益	2,179億円	・ CAGR（年平均成長率）：一桁台後半 ^{※1}
EPS（調整後 ^{※2} ）	305.2円	・ CAGR（年平均成長率）：一桁台後半
FCF ^{※3}	3,191億円	・ 年平均2,000億円以上

※1 2021年為替一定ベース

※2 調整後とは、事業ポートフォリオの再構築や減損損失など一時的な特殊要因を除いたものです。

※3 FCF＝営業CF－投資CF（※M&A等の事業再構築を除く）

(注)「主要指標のガイドライン」における2021年実績の金額は、表示単位未満を四捨五入して表示しております。

■財務方針

	2022年以降のガイドライン
成長投資・債務削減	<ul style="list-style-type: none"> ・ FCFは債務削減へ優先的に充当し、成長投資への余力を高める ・ Net Debt/EBITDAは2024年に3倍程度を目指す（劣後債の50%はNet Debtから除いて算出）
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> ・ 配当性向35%程度を目途とした安定的な増配（将来的な配当性向は40%を目指す）

3 第99期（2022年度）の方針

2022年は、新型コロナウイルスの感染拡大による影響や原材料コストの大幅な上昇など、厳しい経営環境が続くことが想定されますが、『中長期経営方針』に基づいて、既存事業の持続的成長と新たな成長領域の拡大、コア戦略の推進による企業価値向上を目指します。

日本においては、酒類、飲料、食品事業の「強み」のあるブランドに経営資源を投下するとともに、新たな価値提案などを通じて各事業のブランド価値向上を図ります。また、日本全体での事業の枠を超えたシナジーの創出やSCMの最適化、サステナビリティへの取組み強化により、持続的な成長基盤を強化していきます。

欧州においては、『アサヒスーパードライ』などのグローバルブランドの拡大展開を図るとともに、主力のローカルブランドの強化、ノンアルコールビールを中心としたBACの一層の拡大により、各国のブランドポートフォリオのプレミアム化を推進します。また、環境問題への対応やありたい企業風土の醸成に向けた取組みを強化することで、持続的な成長基盤の更なる拡大を図ります。

オセアニアにおいては、酒類、飲料事業の強みを融合したマルチビバレッジ戦略を推進するとともに、統合シナジーを創出することにより、収益基盤の盤石化を目指します。また、ノンアルコールビールなどの新たな成長カテゴリーへの投資強化に加えて、サステナビリティを重視した新価値提案やSCM改革などを推進していきます。

東南アジアにおいては、自社ブランドを中心としたブランド投資の拡大などにより、マレーシアを中心とした展開国におけるプレゼンスの更なる拡大を図ります。また、持続可能な容器包装の活用など、環境問題に対応した取組みを推進します。

これらの取組みにより、第99期の売上収益は2兆4,500億円、事業利益は2,400億円、営業利益は2,175億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,465億円（調整後親会社の所有者に帰属する当期利益は1,565億円）を見込んでおります。

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

MEMO area with horizontal dashed lines for writing.

Ⅲ サステナビリティ

アサヒグループは、サステナビリティと経営の統合を推進し、社会的課題の解決を通じた事業の成長を目指しています。

1 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実現するため、重点方針の設定や、マテリアリティにおけるテーマの見直しなどを行いました。また、「Cheer the Future」をアサヒグループの未来への約束として設定しました。事業活動を通じて、かけがえのない未来を元気にしていきます。

Cheer the Future

かけがえのない未来を元気にする



サステナビリティ・ストーリー ～「Cheer the Future」に込めた4つのストーリー～

未来に引き継いでいく私たちの価値

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

未来に向け変革していくこと

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

変革のために取り組むこと






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

未来への宣言

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

2 重点方針及び重点テーマ

重点方針	<p>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</p> <p>バリューチェーン全体で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。</p>
-------------	---

マテリアリティ	    
----------------	--

重点テーマと主な目標	
<p>(1) 気候変動への対応 </p> <p style="text-align: center;">Asahi Carbon Zero </p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2050年までにScope1,2,3でCO₂排出量“ゼロ”を目指す ・ 2030年までにScope1,2で70%削減、Scope3で30%削減を目指す(いずれも2019年比) 	<p>(2) プラスチック問題への対応 </p> <p style="text-align: center;">3R+Innovation </p> <p>2030年までにPETボトルを100%環境配慮素材^{※1}に切り替える</p>
<p>(3) 人と人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 </p> <p style="text-align: center;">RE:CONNECTION </p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業活動を通じた地域の社会課題の解決を目指す ・ コミュニティ支援活動への従業員の参加機会を創出する 	<p>(4) 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 </p> <p style="text-align: center;">Responsible Drinking Ambassador </p> <p>2025年までに、全商品に占める低アルコール飲料^{※2}・ノンアルコール飲料の販売容量構成比15%を達成する</p>

※1 リサイクル素材、バイオマス素材、生分解性素材など。

※2 アルコール度数が3.5%以下の商品。

(1) 気候変動への対応

地球温暖化による異常気象などの気候変動問題は、自然の恵みを享受して事業を行うアサヒグループにとって重要な社会的課題です。事業活動における環境負荷“ゼロ”（ニュートラル）を目指し、大切な自然の恵みを次世代につなげていきます。



①アサヒカーボンゼロ上方修正

アサヒカーボンゼロは、2018年にCO₂排出量削減の中長期目標として策定され、2050年にScope1,2,3においてCO₂排出量を“ゼロ”とし、カーボンニュートラルの実現を目指すもので、2030年の目標値も併せて設定されています。

この2030年のScope1,2の目標値について、再生可能エネルギーの積極的な活用や製造工程の見直しによる省エネ、新技術の開発などを進めることによって、2021年に続き2022年1月に再度上方修正を行い、2019年比で70%の削減を目指すこととしました。

アサヒグループは使用電力を全て再生可能エネルギーに切り替えることを目指すイニシアチブ「RE100」に参画し、2050年までに使用電力の100%再生可能エネルギー化を目標としています。また、Scope3の目標値については、SBT（Science Based Targets）イニシアチブ[※]の2°C認定から2°Cを十分に下回る水準（Well Below 2°C）の認定へと引き上げました。

各地域統括会社において、これらの目標の実現に向けた取組みの計画を策定していくなか、目標値を上方修正することにより更なる取組みの加速を目指していきます。

豪州のCUB社のヤタラ醸造所の屋上には、約7,000枚のソーラーパネルが設置されています。

豪州とニュージーランドにおいて、2025年までに事業全体に使用する電力を100%再生可能エネルギーにすることを目指しています。

※ 企業のCO₂排出量削減目標の科学的根拠を認定する国際的なイニシアチブ。



②「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」提言への取組み深化

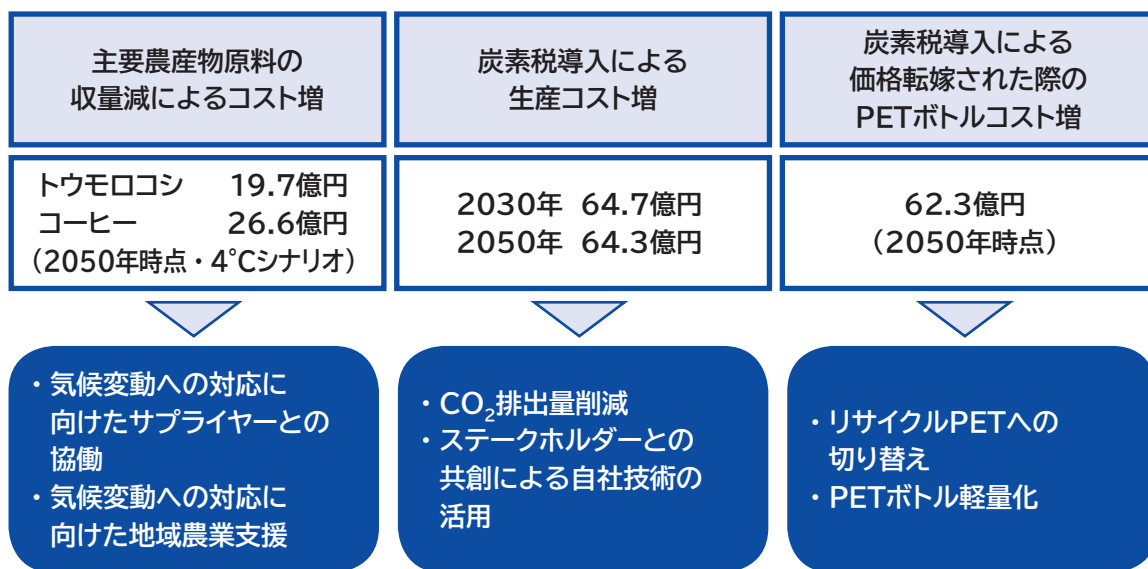
アサヒグループは、気候変動によるリスクと機会に関連する事業インパクトの評価及び対応策の立案が、持続可能な社会の実現及び事業の持続可能性に不可欠であると認識し、「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」提言への賛同を表明しています。

2019年にビール事業のシナリオ分析を開始し、2020年にはビールを含む全酒類事業及び飲料事業を対象を拡大しました。

・事業インパクト評価と対応策

シナリオ分析の結果、主要農産物原料の収量減によるコスト増や炭素税導入による生産コスト増、炭素税導入による価格転嫁された際のPETボトルコスト増のリスクによる影響額を可視化しました。

シナリオ分析で可視化されたリスクへの対応策として、それぞれのリスク軽減に効果的であると考えられる、サプライヤーとの協働や農業支援、自社技術の活用などを検討しています。



・気候変動への対応に向けた地域農業支援：「FOR HOPS」

チェコの酒類子会社のプルゼニユスキー プラズドロイ社は、マイクロソフト社、アグリテクチャー社などと協力し、最先端の技術を駆使してホップ農家を支援するプロジェクト「FOR HOPS」を、2021年に開始しました。

チェコのザーツ産ホップは、極寒や猛暑に加え、干ばつによって引き起こされる水不足や短期間の集中豪雨により、収穫量や品質に深刻なダメージを受けています。

本プロジェクトでは、ホップ畑の土壌やホップの苗にセンサーを取り付け、降水量・湿度・土壌中の栄養素といったデータを収集します。マイクロソフト社とアグリテクチャー社は、これらのデータを処理・評価する独自のソフトウェアを開発し、ホップの状況を正確に把握できるようにしました。限られた水をホップ生産に最大限活用できるよう、効率的なかんがいの仕組みを確立することを目指しています。



(2) プラスチック問題への対応

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的課題となっています。アサヒグループは、海洋プラスチック問題などに対応するとともに、環境・社会に配慮した容器包装を推進しています。



①PETボトルの環境配慮素材活用に関する目標を設定

アサヒグループは、グループ目標「3R+Innovation」において、2022年1月に、「2030年までにPETボトルを100%環境配慮素材に切り替える」という新たな目標を策定しました。

②具体的な取組み

国内では、アサヒ飲料株式会社が一部の大型PETボトルに、ケミカルリサイクルにより再生された樹脂を100%使用し、2022年4月から生産開始することを予定しています。これにより大型PETボトルの年間生産量の約40%に再生PET樹脂を使用することとなり、PETボトルに使用するCO₂排出量は従来比で約47%削減され、年間で約18,400tのCO₂が削減される見込みです。

海外においては、豪州のアサヒビバレッジズ社が異業種と協業しリサイクルPETボトル原料製造工場を建設。使用済みPETボトルを加工し、食品容器に適したグレードのリサイクルPET原料の製造が可能となります。



(3) 人と人のつながりの創出による持続可能なコミュニティの実現

経済が発展する一方で、世界各地で都市集中化や過疎化などの人口の偏りが発生し、共通の価値観を持った「つながり」が希薄化している中、アサヒグループは、人と人、人と地域のつながりをつくる取組みを各地で展開しています。



①廃棄コーヒー豆や“パン耳”からつくるクラフトビール

アサヒグループは、サステナブルファッションブランド「ECOALF」とコラボレーションし、次世代に向けたサステナブルなライフスタイルを提案する「UPCYCLE B」プロジェクトを、2021年から開始しました。

廃棄コーヒー豆や余剰食材“パン耳”のアップサイクル[※]をテーマに、東京都台東区、墨田区の事業者と連携してクラフトビール『蔵前BLACK』、『蔵前WHITE』を製造し、数量限定で発売しました。廃棄物の削減・有効活用を推進するとともに、地域経済の活性化を促進します。



※ アップサイクルとは、本来であれば捨てられてしまう不用品や廃棄物に付加価値を持たせて、より良く生まれ変わらせる方法論のこと。そのままの素材を活かすことができるため、環境への負荷を軽減することができます。

②ビール酵母で育てる畑のお米チャレンジプロジェクト

アサヒバイオサイクル株式会社は、北海道・網走の福田農場と、「ビール酵母で育てる畑のお米チャレンジプロジェクト」に取り組みました。

ビール製造工程で発生する副産物「ビール酵母細胞壁」由来の農業資材(肥料原料) (以下「当社農業資材」といいます。)は、稲の免疫力を高め根の成長を促進することから、根張りが向上し、発生した細かな根から植物の成長に必要な土壌中の栄養分を吸収することを促進します。2021年は、農場の畑約3a(約100坪)において、陸稲栽培による米の栽培に成功しました。

地元の子供たちと共に種まきや稲刈りなどを実施し、地域コミュニティや農業の活性化を目指す取組みで、将来的には、小学校の給食で地元生産の米を提供することを目標に、地元関係者の参画を助け、陸稲栽培の規模の拡大を目指していきます。



親子での種まき風景

③ “稲作の天敵” ジャンボタニシによる稲の食害が低減

アサヒバイオサイクル株式会社は、ぎふ農業協同組合（JAぎふ）と共同で、水稲栽培に当社農業資材を使用することで、ジャンボタニシ[※]による稲の食害を低減できるかを確認する評価試験を行いました。

ジャンボタニシは水田作物を食害することで知られている外来種の貝の一種です。当社農業資材を使用しなかった、隣接する水田の約2割の稲が食害の被害にあったのに対し、使用した水田では食害された稲はほとんど見られませんでした。

当社農業資材は植物の免疫力を高め根の成長を促進することから、根張りが向上し、発生した細かな根から植物の成長に必要な土壌中の鉄分を多く吸収することができます。ジャンボタニシは鉄に対する耐性が弱いことが知られており、鉄分を多く含んだ稲を食べなかったと考えられます。

※ 正式名称スクミリンゴガイ。

【未使用】



当社農業資材を使用せずジャンボタニシの食害の被害にあった水田

【使用後】



当社農業資材を使用し食害被害が抑えられた水田

(4) 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、様々な理由でお酒を飲めない人や適度な飲酒を求める人のニーズ及びアルコールが引き起こす社会的課題解決のため、低アルコール飲料及びノンアルコール飲料の拡充や情報発信を強化しています。



①スマートドリンク

アサヒビール株式会社は、2020年12月から、お酒を飲む人も飲まない人もお互いが尊重し合える社会の実現を目指す「スマートドリンク」を推進しています。

2021年3月から主な商品に含まれる純アルコール量(g)をホームページ上で開示し、2023年には全ての缶容器の商品での表記の完了を目指しています。

また、2025年までに、アルコール分3.5%以下の低アルコール飲料及びノンアルコール飲料の販売容量構成比を20%※へ拡大していきます。

さらに、健康にお酒を楽しむための動画コンテンツを2021年5月から同社のホームページで公開しています。「お酒に強い、弱いって何?」「適正なお酒の量ってどれくらい?」「飲酒運転のことちゃんと知ってますか?」「絶対飲酒してはダメな人、絶対やっちゃいけない飲み方」「いいお酒の飲み方とは?」の全5話で適正飲酒について分かりやすく説明しています。

飲食店従事者向けには、動画コンテンツ「運転や20歳未満飲酒を防ぐために」を2021年7月に作成しました。この動画では、飲酒運転と未成年飲酒防止のための接客対応について、分かりやすく解説しています。

※ アサヒビール株式会社のビール類、RTD、ノンアルコール商品の販売容量合計比。



WEB アサヒビールと学ぶお酒のこと「大切な人と、素敵なきを、適切な飲酒で」

https://www.asahigroup-holdings.com/pressroom/2021/1105_2.html

IV コーポレート・ガバナンス

1 基本方針

当社は、グループ理念「Asahi Group Philosophy」を実践することにより、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。その実現のため、当社は、グループのコーポレート・ガバナンスの充実を経営の最優先課題の1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むとともに、コーポレートガバナンス・コードに賛同して当社のガバナンスに取り入れています。また、当社は、取締役会において超長期を見据えたメガトレンドの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、あるべき事業ポートフォリオの実現を推進するなど、積極果断な経営を推進しています。

当社は、コーポレート・ガバナンスの充実を推進するため、取締役会の実効性の持続的な向上に取り組めます。取締役会と監査役会の定期的な実効性評価を行い、更なる実効性向上のために対応すべき課題を認識し、改善していくことで、取締役会の実効性の持続的な向上に取り組み、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っています。

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/211208_guidelines.pdf

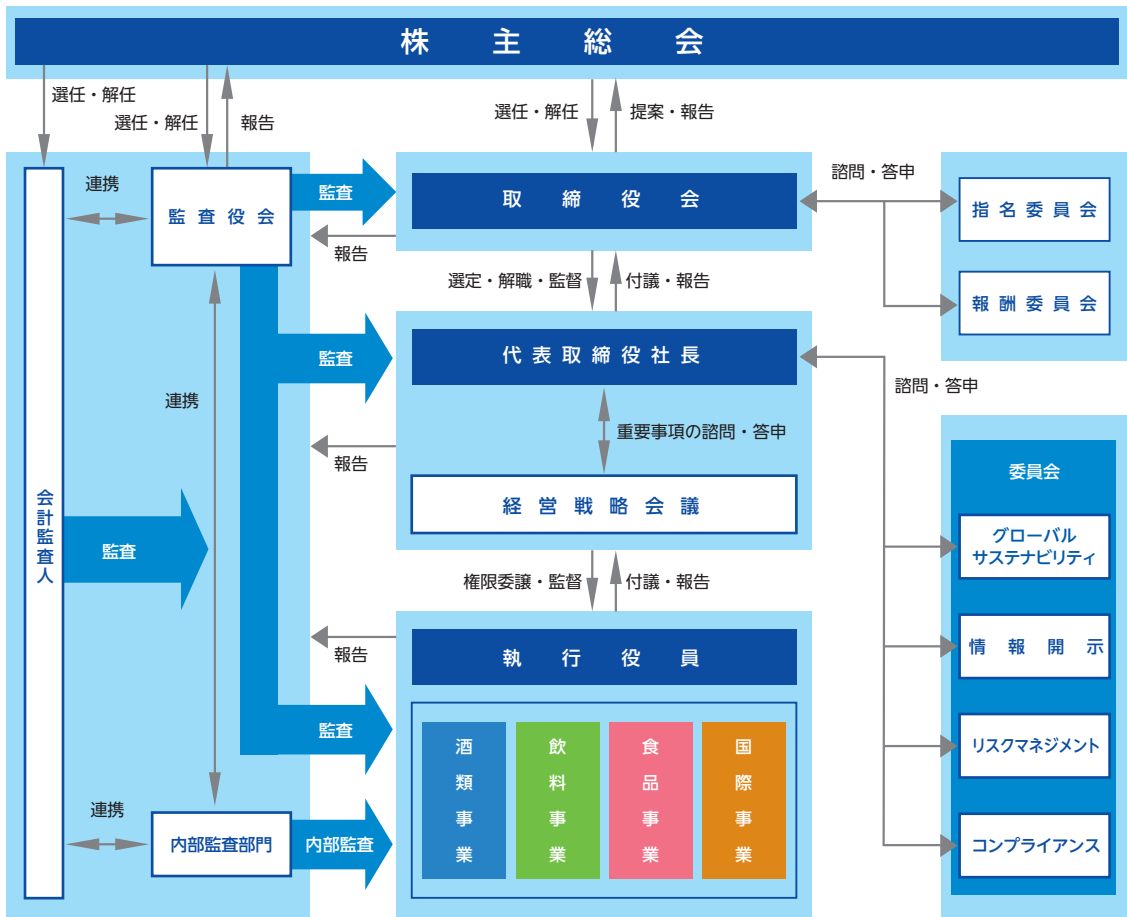
2 現在の体制

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取締役会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。

(1) 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」やアサヒグループ行動規範、経営戦略から導いた役員に求める要件を明確化する「取締役会スキルマトリックス」を策定しています。当社の取締役会は、「取締役会スキルマトリックス」に照らし、当社が必要とする豊富な経験・高い見識・高度な専門性、能力を有する当社取締役に相応しい人物により構成することとしております。また、社外取締役は、企業経営者、有識者など、取締役の1/3以上を当社で定める独立役員要件を満たす人物とすることとしております。「取締役会スキルマトリックス」の内容につきましては、10ページに記載のとおりであります。

■コーポレート・ガバナンス体制図



(2) 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求められる知識・経験・能力及び多様性をバランス良く確保し、かつ当社のグループ理念「Asahi Group Philosophy」やアサヒグループ行動規範、経営戦略から導いた役員の要件に照らして相応しい人物により構成することとしております。

監査役には、適正な経験・能力及び高度な財務・会計もしくは法務に関する知識を有する者を選任することとしており、特に財務・会計に関する相当程度の知見を有している者を1名以上選任することとしております。また、監査役のうち3名は当社の定める独立役員の要件を満たす社外監査役とすることとしており、その分野における豊富な経験と幅広い見識を有する、企業会計に関する専門家、弁護士及び企業経営経験者を選任することとしております。

(3) 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

取締役及び監査役の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。

2021年度は9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。

2021年度は10回開催され、主に次年度以降の役員報酬体系、役員の個人評価及びそれに基づく賞与額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	小 路 明 善 勝 木 敦 志	北 川 亮 一 谷 村 圭 造

(注) ◎は、委員長を示しています。

③グローバルサステナビリティ委員会

アサヒグループ全体のサステナビリティの戦略立案・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、サステナビリティ担当取締役のほか、海外地域統括会社のCEOなどで構成され、委員長は代表取締役社長が務めております。

2021年度は1回開催され、当社のサステナビリティ戦略における重点テーマの1つである「プラスチック問題への対応」について重点的に議論を行い、2030年までにPETボトルを100%環境配慮素材に切り替えることなどの答申を行いました。

④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います。

2021年度は9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。

⑤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、リスクマネジメントの推進・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。

2021年度は4回開催され、テールリスク(起こりやすさは低いものの発生すると甚大な損失をもたらすリスク)を含むグループ全体での重大リスクの特定及びその評価並びに、対応計画及びその実施状況に対する評価、危機発生時にクライシスマネジメントへ寸断なく移行できる体制整備などの答申を行いました。

⑥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。

2021年度は4回開催され、コンプライアンス推進計画やグループのコンプライアンスの状況、内部通報制度の運用状況などの答申を行いました。

⑦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。

2021年度は52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。

3 役員指名・選任

(1) 取締役会スキルマトリックス

「取締役会スキルマトリックス」は、取締役会としての意思決定に必要なスキル及び業務執行の監督に特に必要なスキルで構成しています。当社の取締役会は、「取締役会スキルマトリックス」に照らし、当社が必要とする豊富な経験・高い見識・高度な専門性、能力を有する当社取締役に相応しい人物により構成することとしております。「取締役会スキルマトリックス」の内容につきましては、10ページに記載のとおりであります。

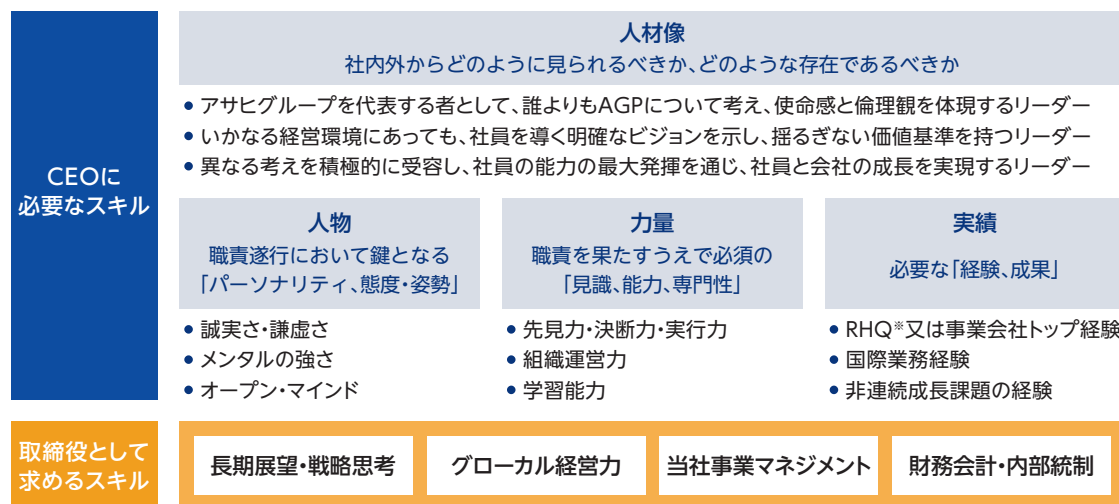
(2) CEOスキルセット

当社は、経営の持続性を高めるため、また、CEOのサクセッション・プランを透明・公正なプロセスで適正に行うために、「CEOスキルセット」(CEOとして必要かつ重要なスキルを明確化したもの)を策定しています。

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

下図は、当社の現在並びに今後5年程度の間、社内外の経営環境を念頭に策定したもので、環境変化等ある場合には都度見直すこととしています。

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



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

(3) サクセッション・プランと育成

当社は、CEO・取締役のサクセッション・プランを最重要課題の1つと位置付け、CEO・取締役個人に求める要件及び取締役会全体の構成要件に基づき、CEO・取締役などのサクセッション・プランを策定し、取締役会は適切にこれを監督しています。

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

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

4 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) 取締役の報酬等について

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

①基本方針

取締役の報酬等は、以下のとおり設計・運用しております。

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

②報酬構成

取締役の報酬等は、社内取締役は基本報酬、賞与(年次・中期)及び株式報酬で構成し、社外取締役は基本報酬のみとしております。社内取締役の報酬等の構成比率は、業績連動性が高い報酬となることを基本に、代表取締役社長はその年収における変動報酬比率(賞与・株式報酬)が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。

③報酬水準

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

④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。)

⑤変動報酬

取締役の報酬等は、当社の持続的な成長と中長期の企業価値向上への動機付けをさらに強めることを基本方針の1つに、変動報酬(インセンティブ)の年収に占める比率を高めるとともに、当社の持続的な成長(短期・中期・長期)と企業価値向上(財務的価値と社会的価値の両面)にインセンティブ施策全体で資することを念頭に、制度設計を行っております。

■変動報酬一覧

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

⑥報酬決定方法

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

⑦取締役個人別の報酬額

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

(2) 監査役の報酬等について

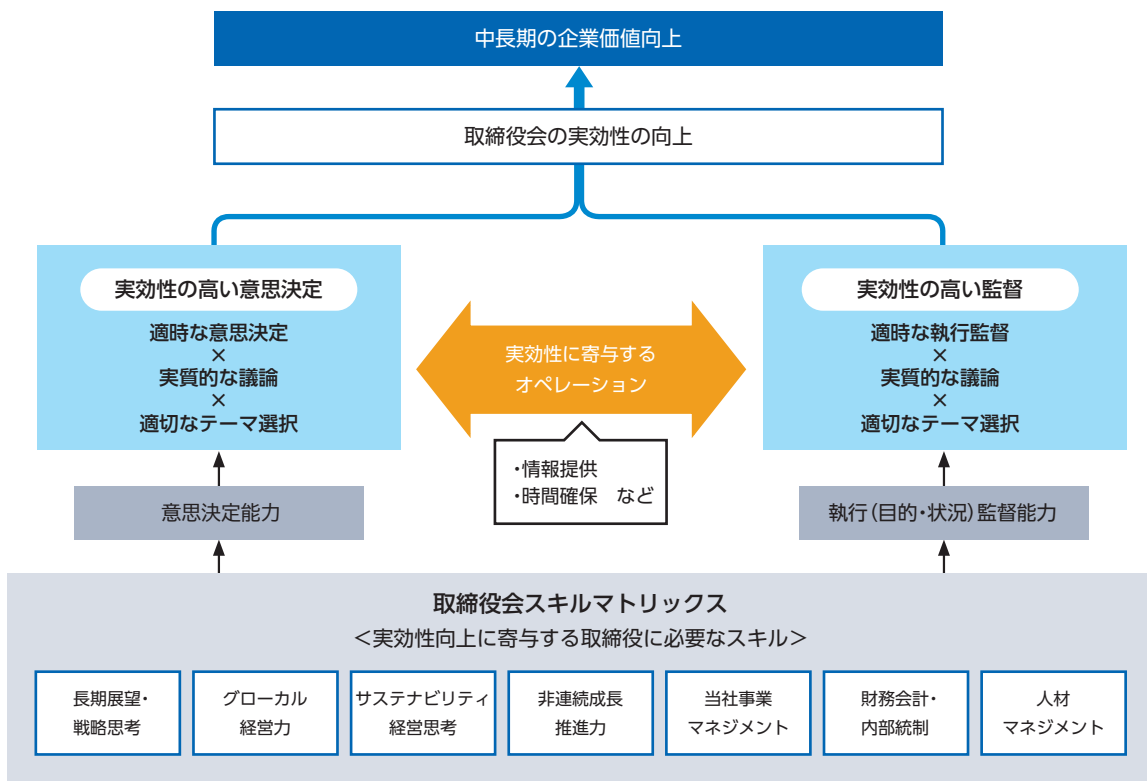
監査役の報酬等は、あらかじめ株主総会で決議された報酬等の総額の範囲内で、監査役の協議により、決定しております。

監査役の報酬等は、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おります。

5 取締役会実効性向上の取組み

当社取締役会は、実効性が高い取締役会とは「中長期的に企業価値を向上し続ける取締役会」であるとの考えに基づき、以下の「取締役会実効性向上のフレームワーク」により取締役会の実効性の持続的な向上に取り組んでいます。このフレームワークにより、「取締役会スキルマトリックス」に照らして当社が必要とする豊富な経験・高い見識・高度な専門性、能力を有する取締役が、「実効性の高い意思決定」及び「実効性の高い監督」を行い、また、「実効性に寄与するオペレーション」がこれらに組み合わされることで、取締役会の実効性が持続的に向上し、ひいては中長期の企業価値向上に貢献しています。

■取締役会実効性向上のフレームワーク



6 取締役会・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 実行性評価

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

7 政策保有株式の縮減方針

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

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

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

保有株式の議決権の行使については、対象となる議案につき、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するものであるか否か、また、投資先の株主共同の利益に資するものであるか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、その保有の妥当性に問題がないことを確認しております。なお、当期末現在における貸借対照表計上額の合計及び資本合計に対する比率は次のとおりです。

資本合計 (a)	1,759,148百万円
貸借対照表計上額の合計 (b)	97,637百万円
比率 (b÷a)	5.6%

V リスクマネジメント

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

1 アサヒグループ エンタープライズリスクマネジメント

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

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

2 アサヒグループ リスクアペタイト

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」を制定しております。

「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 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るリスクもとりません。

VI その他アサヒグループの状況

1 資金調達の状況

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

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

■発行社債の概要

発 行 社 債	払 込 期 日	社 債 総 額
第15回無担保社債(3年債)	2021年3月15日	50,000百万円
第16回無担保社債(5年債)	2021年3月15日	50,000百万円
2024年満期ユーロ建普通社債	2021年4月19日	800百万ユーロ
2027年満期ユーロ建普通社債	2021年4月19日	600百万ユーロ

2 主要な借入先の状況〈2021年12月31日現在〉

借 入 先	借 入 額
株式会社三井住友銀行	76,397 百万円
株式会社みずほ銀行	43,200
三井住友信託銀行株式会社	36,000
農林中央金庫	36,000
株式会社三菱UFJ銀行	19,287

3 設備投資の状況

当期において実施いたしました設備投資の総額は1,090億2千1百万円で、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	18,973 百万円
飲 料 事 業	13,079
食 品 事 業	4,542
国 際 事 業	57,456
そ の 他 の 事 業	7,416
全 社 (共 通)	7,552
合 計	109,021

4 主要な拠点及び重要な子会社の状況〈2021年12月31日現在〉

(1) 当社 本社：東京都墨田区吾妻橋一丁目23番1号

(2) 重要な子会社

会社名	本社所在地	資本金	当社の出資比率	主要な事業内容
アサヒビール株式会社	東京都墨田区	20,000 百万円	100%	国内における酒類の製造、販売
アサヒ飲料株式会社	東京都墨田区	11,081	100	国内における飲料の製造、販売
アサヒグループ食品株式会社	東京都渋谷区	5,000	100	国内における食品の製造、販売
Asahi Europe and International Ltd	イギリス サリー州	1,020,760 (8,375,187千ユーロ)	100	欧州における酒類事業の統括
Asahi International Ltd	イギリス ロンドン	0 (0千ユーロ)	100	グローバル市場全体における酒類の販売
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. Asahi Breweries Europe Ltdは、2021年9月29日付で、Asahi Europe and International Ltdに社名変更しております。

2. Asahi International Ltdは、2022年中のAsahi Europe and International Ltdとの統合に向け、2021年12月21日付で減資を行い、資本金が減少しております。

3. 当期末現在における当社の連結子会社は上記を含め211社となり、持分法適用会社は27社となりました。

4. 当期末現在において、特定完全子会社はございません。

なお、2022年1月1日現在の重要な子会社は以下のとおりです。

会社名	本社所在地	資本金	当社の出資比率	主要な事業内容
アサヒグループジャパン株式会社	東京都墨田区	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	1,020,760 (8,375,187千ユーロ)	100	欧州における酒類事業及びグローバル市場全体における酒類の販売の統括
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

5 重要な企業再編等の状況

- (1) 当社は、Asahi Holdings (Australia) Pty Ltdを通じて、Allpress Espresso NZ Limited 及びAllpress Espresso International Limitedの全株式を2021年5月31日付で取得しました。
- (2) 当社は、TING HSIN (CAYMAN ISLANDS) HOLDING CORP.の株式の当社保有分の一部を、2021年12月14日付で譲渡しました。
- (3) 当社は、2022年1月1日付で吸収分割により、当社の国内事業の事業管理等に関する事業をアサヒグループジャパン株式会社に承継させました。

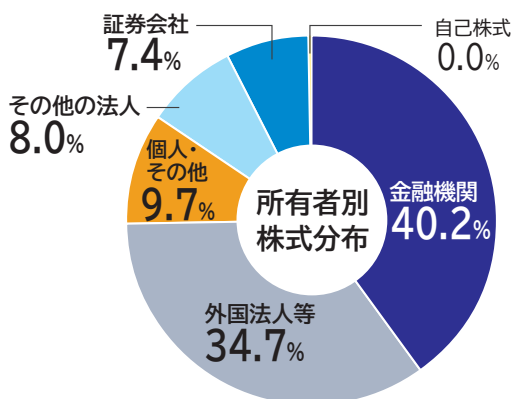
6 従業員の状況〈2021年12月31日現在〉

事業別名称	就業人員数	前期末比増減
酒類事業	4,780 ^名	△974 ^名
飲料事業	3,622	△33
食品事業	1,365	12
国際事業	16,269	297
その他の事業	3,306	869
全社(共通)	678	△1
合計	30,020	170

(注)当期において行った事業再編に伴い、「酒類事業」に含まれていた一部の会社の区分を「その他の事業」に変更しましたので、「酒類事業」と「その他の事業」の就業人員数が前期末比で大きく増減しております。

7 株式の状況 (2021年12月31日現在)

- (1) 発行可能株式総数 972,305,309株 (普通株式)
 (2) 発行済株式の総数 507,003,362株 (うち自己株式数182,705株)
 (3) 株主数 136,945名 (前期末比7,621名増)



所有者区分	持株数	株主数
金融機関	2,036,290 ^{百株}	149 ^名
外国法人等	1,758,095	1,086
個人・その他	490,284	133,649
その他の法人	407,548	2,007
証券会社	375,988	53
自己株式	1,827	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)	868,463 ^{百株}	17.1%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	242,428	4.8
S M B C 日興証券株式会社	149,090	2.9
第一生命保険株式会社	112,000	2.2
富国生命保険相互会社	100,000	2.0
株式会社三井住友銀行	80,280	1.6
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	77,109	1.5
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	71,898	1.4
三井住友信託銀行株式会社	71,260	1.4
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	68,534	1.4
合 計	1,841,064	36.3

(注)持株比率は発行済株式の総数から自己株式数を控除して計算しております。

(5) 当期中に職務執行の対価として当社役員に交付した株式の状況

区分	株式数	交付対象者数
取締役 (社外取締役を除く)	29,950株	1名

(「7 株式の状況」に関する注記)

自己株式数 (182,705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80,482株は含めておりません。

8 会社役員 の 状況

(1) 取締役及び監査役の状況〈2021年12月31日現在〉

氏 名	地 位	取締役会 監査役会 出席回数
	担 当 及 び 重 要 な 兼 職 の 状 況	
小 路 明 善	取締役会長 兼 取締役会議長	取締役会 12回/12回
	株式会社帝国ホテル 社外取締役	
勝 木 敦 志	代表取締役社長 兼 CEO	取締役会 12回/12回
	経営全般 日本統括本部長 コーポレート・コミュニケーション機能 国内酒類事業、国内飲料事業、国内食品事業	
北 川 亮 一	常務取締役 兼 常務執行役員 兼 CFO (Chief Financial Officer)	取締役会 6回/9回
	経営戦略、財務、調達機能	
朴 泰 民	取締役 兼 執行役員 兼 CAO (Chief Alliance Officer)	取締役会 12回/12回
	提携・M&A機能 海外酒類事業、海外飲料事業	
谷 村 圭 造	取締役 兼 執行役員 兼 CHRO (Chief Human Resources Officer)	取締役会 12回/12回
	管理・ガバナンス、サステナビリティ、IT、研究開発機能	
小 坂 達 朗	社外取締役	取締役会 12回/12回
	中外製薬株式会社 代表取締役会長	
新 貝 康 司	社外取締役	取締役会 12回/12回
	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	
クリスティーナ・ アメージャン	社外取締役	取締役会 12回/12回
	一橋大学大学院経営管理研究科 教授 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 日本電気株式会社 社外取締役	
奥 田 好 秀	常勤監査役	取締役会 12回/12回 監査役会 13回/13回
	株式会社アイル 社外取締役	
西 中 直 子	常勤監査役	取締役会 12回/12回 監査役会 13回/13回
斎 藤 勝 利	社外監査役	取締役会 12回/12回 監査役会 13回/13回
	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	
早 稲 田 祐 美 子	社外監査役	取締役会 12回/12回 監査役会 13回/13回
	東京六本木法律特許事務所パートナー 弁護士 株式会社IHI 社外監査役	
川 上 豊	社外監査役	取締役会 12回/12回 監査役会 13回/13回
	株式会社三菱総合研究所 社外監査役	

- (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及び株式会社帝国ホテル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. 2021年3月25日開催の第97回定時株主総会終結の時をもちまして、取締役泉谷直木及び辺見裕の両氏は任期満了により退任いたしました。
9. 2021年3月25日開催の第97回定時株主総会におきまして、北川亮一氏が取締役に新たに選任され、就任いたしました。これにより、取締役北川亮一氏において、上記取締役会の開催回数が他の役員と異なっております。
10. 期末日後における取締役の担当の異動は次のとおりであります。

氏 名	異 動 前	異 動 後	異 動 年 月 日
勝 木 敦 志	経営全般 日本統括本部長 コーポレート・コミュニケーション機能 国内酒類事業、国内飲料事業、 国内食品事業	経営全般 コーポレート・コミュニケーション機能 国内酒類事業、国内飲料事業、 国内食品事業	2022年1月1日

(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)	10名 (3名)	318百万円 (51百万円)	7名 (-)	260百万円 (-)	7名 (-)	111百万円 (-)	5名 (-)	77百万円 (-)	767百万円 (51百万円)
監 査 役 (うち社外監査役)	5名 (3名)	117百万円 (40百万円)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	117百万円 (40百万円)

- (注) 1. 上記には、2021年3月25日開催の第97回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役泉谷直木及び辺見裕の両氏を含めております。
2. 取締役の報酬限度額(基本報酬及び賞与)は年額1,500百万円(うち社外取締役100百万円)であります(2019年3月26日開催の第95回定時株主総会決議。決議時の取締役は9名。)。また、これとは別に、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(決議時の取締役(社外取締役を除く)は6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25,000株となっております。
3. 年次賞与及び中期賞与の額は、当期において費用計上した額を記載しております。
4. 株式報酬の額は、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。
5. 監査役の報酬限度額は年額140百万円(うち社外監査役50百万円)であります(2019年3月26日開催の第95回定時株主総会決議。決議時の監査役は5名。)

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

(3) 社外役員の主な活動状況

区分	氏名	発言状況等
社外取締役	小坂達朗	<p>取締役会において、長期・超長期の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策定に貢献しております。また、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、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>
	新貝康司	<p>取締役会において、長期・超長期の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策定に貢献しております。また、先進的で豊富なグローバル経営の経験から、グループガバナンス、ESG、超長期を見据えた経営戦略の観点で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、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、役員報酬制度の妥当性及び有効性の検証を行うとともに、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、指名委員会委員として、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>取締役会において、長期・超長期の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策定に貢献しております。また、コーポレート・ガバナンスや組織文化の専門家視点と他社社外役員の経験から、様々な議案に対しESGや組織文化、グローバルの観点など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、報酬委員会委員として、役員報酬制度の妥当性及び有効性の検証を行うとともに、公正でわかりやすい報酬制度となることを念頭に、役員の個人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>監査役会において、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、取締役会において、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、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>監査役会において、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のレビュー及び法務部門へのヒアリングや意見交換を行うなど、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、取締役会において、経験豊富な弁護士としての専門的見地から、積極的な発言を行っております。</p> <p>加えて、報酬委員会委員として、役員報酬制度の妥当性及び有効性の検証を行うとともに、公正でわかりやすい報酬制度となることを念頭に、役員の個人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>監査役会において、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、海外グループ会社の監査委員会等の活動の状況のレビュー及び財務部門への四半期毎のヒアリングや意見交換を行うなど、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、取締役会において、グローバル企業の会計監査に精通した経験豊富な公認会計士としての専門的見地から、積極的な発言を行っております。</p>

(4) 責任限定契約の内容の概要

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

(5) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

①被保険者の範囲

当社の取締役、監査役、執行役員、組織長並びに国内及び海外グループ会社の役員

②保険契約の内容の概要

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

9 会計監査人の状況

(1) 会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

(2) 当期に係る会計監査人の報酬等の額

区 分	監査業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬
当社の当期に係る報酬等の額	249百万円	12百万円
子会社の当期に係る報酬等の額	148百万円	—
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	398百万円	12百万円

- (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、当社並びに当社の子会社であるAsahi Holdings (Australia) Pty Ltd及びAsahi Europe and International 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等の報酬として総額520百万円を支払っております。

(3) 継続監査期間

52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61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3年）

谷 尋史（継続監査年数1年）

坂寄 圭（継続監査年数7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30名 その他36名

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

(6) 非監査業務の内容

非監査業務の内容は、社債発行に伴うコンフォートレター作成業務であります。

(7) 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

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

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

連結計算書類 ≪ 国際会計基準 (IFRS) により作成 ≫

連結財政状態計算書

(単位：百万円)

科目	当期 (2021年12月31日現在)	前期 (ご参考) (2020年12月31日現在)
資 産		
流 動 資 産		
現金及び現金同等物	52,743	48,460
営業債権及びその他の債権	395,974	378,924
棚 卸 資 産	200,828	183,166
未収法人所得税等	2,232	24,403
その他の金融資産	7,119	4,226
その他の流動資産	34,081	32,252
小 計	692,980	671,434
売却目的で保有する資産	7,196	17,652
流動資産合計	700,176	689,086
非 流 動 資 産		
有形固定資産	818,398	810,264
のれん及び無形資産	2,819,634	2,701,985
持分法で会計処理されている投資	6,640	5,256
その他の金融資産	126,295	160,064
繰延税金資産	34,549	27,596
確定給付資産	23,981	19,278
その他の非流動資産	18,071	25,846
非流動資産合計	3,847,572	3,750,292
資産合計	4,547,748	4,439,378

科目	当期 (2021年12月31日現在)	前期 (ご参考) (2020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	531,573	477,098
社債及び借入金	423,652	924,760
未払法人所得税等	36,841	35,683
引 当 金	13,253	12,019
その他の金融負債	111,585	89,519
その他の流動負債	125,985	113,440
小 計	1,242,891	1,652,521
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	-	134
流動負債合計	1,242,891	1,652,655
非 流 動 負 債		
社債及び借入金	1,172,551	898,867
確定給付負債	24,053	24,093
繰延税金負債	203,579	205,275
その他の金融負債	139,194	134,729
その他の非流動負債	6,330	5,941
非流動負債合計	1,545,709	1,268,906
負債合計	2,788,600	2,921,562
資 本		
資 本 金	220,044	220,044
資本剰余金	161,731	161,783
利益剰余金	1,064,644	967,230
自己株式	△923	△1,031
その他の資本の構成要素	311,607	168,097
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,757,104	1,516,124
非支配持分	2,043	1,691
資本合計	1,759,148	1,517,816
負債及び資本合計	4,547,748	4,439,378

連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	当 期 (2021年1月1日から 2021年12月31日まで)	前 期 (ご参考) (2020年1月1日から 2020年12月31日まで)
売 上 収 益	2,236,076	2,027,762
売 上 原 価	△1,383,195	△1,283,150
売 上 総 利 益	852,881	744,612
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費	△634,940	△576,789
そ の 他 の 営 業 収 益	46,055	14,870
そ の 他 の 営 業 費 用	△52,096	△47,526
営 業 利 益	211,900	135,167
金 融 収 益	5,754	7,230
金 融 費 用	△18,516	△14,982
持 分 法 に よ る 投 資 損 益	687	285
持分法で会計処理されている投資の売却損益	—	△2,300
税 引 前 利 益	199,826	125,399
法 人 所 得 税 費 用	△46,003	△32,815
当 期 利 益	153,823	92,584
当 期 利 益 の 帰 属 :		
親 会 社 の 所 有 者	153,500	92,826
非 支 配 持 分	322	△241
合 計	153,823	92,584

(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 (2021年1月1日から 2021年12月31日まで)	前 期 (2020年1月1日から 2020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	199,826	125,399
減 価 償 却 費 及 び 償 却 費	134,815	123,277
持分法で会計処理されている投資の売却損益(△は益)	－	2,300
営 業 債 権 の 増 減 額 (△は増加)	△11,812	48,666
棚 卸 資 産 の 増 減 額 (△は増加)	△14,566	3,306
営 業 債 務 の 増 減 額 (△は減少)	9,598	△3,302
未 払 酒 税 の 増 減 額 (△は減少)	9,106	△16,609
確 定 給 付 資 産 負 債 の 増 減 額 (△は減少)	2,084	1,627
そ の 他	67,483	52,315
小 計	396,535	336,982
利 息 及 び 配 当 金 の 受 取 額	3,116	4,182
利 息 の 支 払 額	△11,224	△10,049
法 人 所 得 税 の 支 払 額	△50,615	△55,256
営業活動によるキャッシュ・フロー	337,812	275,859
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	△92,635	△90,743
固 定 資 産 の 売 却 に よ る 収 入	65,061	12,095
投 資 有 価 証 券 の 取 得 に よ る 支 出	△464	△10,237
投 資 有 価 証 券 の 売 却 に よ る 収 入	30,159	11,869
持分法で会計処理されている投資の売却による収入	－	1,552
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	△14,762	△1,165,974
連結の範囲の変更を伴う子会社株式等の売却による収入	396	83
そ の 他	△2,103	△2,017
投資活動によるキャッシュ・フロー	△14,348	△1,243,372
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)	△264,958	850,440
株 式 の 発 行 に よ る 収 入	－	75,027
自 己 株 式 の 取 得 に よ る 支 出	△26	△309
自 己 株 式 の 処 分 に よ る 収 入	135	81,307
配 当 金 の 支 払	△54,220	△46,265
そ の 他	△1,254	△3,441
財務活動によるキャッシュ・フロー	△320,325	956,759
現 金 及 び 現 金 同 等 物 に 係 る 換 算 差 額	1,144	10,725
現 金 及 び 現 金 同 等 物 の 増 減 額 (△は減少)	4,283	△29
現 金 及 び 現 金 同 等 物 の 期 首 残 高	48,460	48,489
現 金 及 び 現 金 同 等 物 の 期 末 残 高	52,743	48,460

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 (2021年12月31日現在)	前 期 (ご参考) (2020年12月31日現在)
資 産 の 部		
流 動 資 産		
現金及び預金	20,485	21,633
短期貸付金	213,643	246,972
前払費用	1,334	1,799
未収入金	38,217	9,042
未収還付法人税等	456	21,849
その他	149	179
貸倒引当金	△3,757	△5,556
流動資産合計	270,528	295,920
固 定 資 産		
有 形 固 定 資 産		
建物	17,068	15,830
構築物	388	402
機械及び装置	8	7
車両運搬具	0	0
工具器具備品	956	303
土地	15,037	15,037
リース資産	1,661	1,717
建設仮勘定	5	60
有形固定資産合計	35,125	33,358
無 形 固 定 資 産		
施設利用権	39	39
商標権	7,013	7,981
ソフトウェア	13,269	11,262
リース資産	60	102
その他	4	6
無形固定資産合計	20,386	19,392
投資その他の資産		
投資有価証券	12,455	38,192
関係会社株式	2,674,981	2,680,491
関係会社出資金	4,519	4,519
繰延税金資産	25,141	14,648
その他	2,682	2,469
貸倒引当金	△169	△183
投資その他の資産合計	2,719,611	2,740,138
固定資産合計	2,775,124	2,792,889
資 産 合 計	3,045,652	3,088,810

科 目	当 期 (2021年12月31日現在)	前 期 (ご参考) (2020年12月31日現在)
負 債 の 部		
流 動 負 債		
短期借入金	172,270	650,585
コマーシャル・ペーパー	105,000	176,000
1年内償還予定の社債	140,020	88,328
リース債務	608	573
未払金	2,199	1,424
未払費用	9,605	4,688
預り金	206,198	144,371
賞与引当金	455	299
役員賞与引当金	418	342
その他	1,096	521
流動負債合計	637,872	1,067,133
固 定 負 債		
社債	1,029,832	881,396
長期借入金	145,820	24,200
リース債務	1,281	1,418
その他	1,097	1,126
固定負債合計	1,178,031	908,140
負 債 合 計	1,815,904	1,975,274
純 資 産 の 部		
株 主 資 本		
資本金	220,216	220,216
資本剰余金	194,511	194,511
資本準備金	87,977	87,977
その他資本剰余金	106,533	106,533
利益剰余金	822,728	703,383
その他利益剰余金	822,728	703,383
別途積立金	195,000	195,000
繰越利益剰余金	627,728	508,383
自己株式	△923	△1,031
株主資本合計	1,236,533	1,117,079
評 価 ・ 換 算 差 額 等		
その他有価証券評価差額金	1,882	△458
繰延ヘッジ損益	△8,667	△3,085
評価・換算差額等合計	△6,785	△3,543
純 資 産 合 計	1,229,747	1,113,536
負 債 純 資 産 合 計	3,045,652	3,088,810

損益計算書

(単位：百万円)

科 目	当 期 (2021年1月1日から 2021年12月31日まで)	前 期 (ご参考) (2020年1月1日から 2020年12月31日まで)
営 業 収 益	210,060	191,290
グ ル ー プ 運 営 収 入 等	39,083	34,764
不 動 産 賃 貸 収 入	1,711	1,795
関 係 会 社 受 取 配 当 金	169,264	154,730
営 業 費 用	37,461	32,215
営 業 利 益	172,598	159,075
営 業 外 収 益	2,738	1,209
受 取 利 息 及 び 配 当 金	1,287	1,000
為 替 差 益	107	-
貸 倒 引 当 金 戻 入 額	954	-
そ の 他	389	208
営 業 外 費 用	9,445	14,435
支 払 利 息	7,414	5,726
為 替 差 損	-	226
社 債 発 行 費	1,178	3,582
貸 倒 引 当 金 繰 入 額	558	2,654
そ の 他	294	2,245
経 常 利 益	165,891	145,848
特 別 利 益	1,959	1,438
固 定 資 産 売 却 益	-	1
投 資 有 価 証 券 売 却 益	1,959	23
関 係 会 社 株 式 売 却 益	-	1,414
特 別 損 失	8,151	910
固 定 資 産 除 売 却 損	153	270
投 資 有 価 証 券 売 却 損	3,932	-
関 係 会 社 株 式 評 価 損	874	-
関 係 会 社 株 式 売 却 損	-	90
関 係 会 社 債 権 放 棄 損	1,121	-
事 業 構 造 改 善 費 用	1,944	-
そ の 他	125	549
税 引 前 当 期 純 利 益	159,700	146,377
法 人 税、住 民 税 及 び 事 業 税	△4,358	△17
法 人 税 等 調 整 額	△9,515	△1,412
当 期 純 利 益	173,574	147,806

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

2022年2月4日

アサヒグループホールディングス株式会社
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人 東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 山田 裕行
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 谷 尋史
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 坂 寄 圭
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2021年1月1日から2021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、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、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。

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。

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、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、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項後段の規定に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

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

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

利害関係

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

以上

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2022年2月4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
業務執行社員 公認会計士 山 田 裕 行

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 谷 尋 史

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 坂 寄 圭

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、アサヒグループホールディングス株式会社の2021年1月1日から2021年12月31日までの第98期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業的前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

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

計算書類等の監査における監査人の責任

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

影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

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

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

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

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

利害関係

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

以 上

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2021年1月1日から2021年12月31日までの第98期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議のうえ、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、電話回線又はインターネット等を経由した手段も活用しながら、取締役、内部監査を担当する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。

2022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 ④

常勤監査役 西 中 直 子 ④

社外監査役 斎 藤 勝 利 ④

社外監査役 早 稲 田 祐 美 子 ④

社外監査役 川 上 豊 ④

以 上

表紙掲載商品(グローバル5ブランド)のご紹介



アサヒスーパードライ
- Asahi Super Dry -



これまでにない「辛口」という新たな価値を提案する商品として1987年に日本で発売。海外においても、多くの国と地域で販売されており、更なる拡大に取り組んでいます。



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



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



コゼル
- Kozel -



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



ピルスナーウルケル
- Pilsner Urquell -



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



グロールシュ
- Grolsch -



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

アサヒグループ ウェブサイトのご紹介

株主の皆様への情報提供の場として、当社ウェブサイトにおいて様々な情報を発信しております。



WEB 企業情報

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

WEB IR・投資家情報

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

アサヒグループホールディングス

検索

