



Asahi



第97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。
- 株主の皆様限定に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。
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日発送の封書をご確認ください。

本総会でのお土産の配付は中止とさせていただきます。

日 時 2021年 **3月25日**(木曜日) 午後1時

郵送及びインターネット等による議決権行使期限

2021年3月24日(水曜日) 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 取締役8名選任の件	7
	第3号議案 監査役1名選任の件	17
	事業報告	20
	連結計算書類	60
	計算書類	63
	監査報告	65

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。

現下の新型コロナウイルス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るとともに、お亡くなりになった方々に哀悼の誠を捧げます。また、医療関係や感染の予防、社会システムの維持などに奮闘努力されている方々に深い感謝の意を表します。

当社第97回定時株主総会招集ご通知をお届けいたします。

本総会につきましては、新型コロナウイルスの感染状況を勘案し、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。

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。

2021年3月3日

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97回定時株主総会招集ご通知

1 日 時	2021年3月25日(木曜日) 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。

議決権の事前行使については
3～4ページをご参照ください。

議決権行使期限 **2021年3月24日 午後5時30分まで**

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、座席数が例年より大幅に減少することとなります。

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。

本総会でのお土産の配付は中止とさせていただきます。

アサヒグループホールディングス株式会社 第97回定時株主総会 出席申込書

本申込書及び同封の書面をご確認いただき、お申し込みは開始となります。

申込締切日 2021年3月11日必着

私は、2021年3月25日開催の当社第97回定時株主総会に出席を希望いたします。

申込マークの記入がない場合には、お申し込みは開始となります。

株主様ご自身の氏名(漢字・平仮名) (ローマ字にてを記す場合は、ハイフン(半角)で記入してください。ハイフンは不要です)

※ご記入いただいた電話番号は、本総会に関する緊急の連絡が生じた場合にのみ、利用させていただきます。

※このほか、ご住所、ご氏名等の個人情報のご記入は不要です。

本申込書は、本総会にご出席をご希望される方のみ、ご返送ください。

株主番号

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 2021年3月11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16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。

3 目的事項

報告事項

第97期(2020年1月1日から2020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8名選任の件
- 第3号議案 監査役1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、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いません。

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

2021年3月24日(水曜日) 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

2021年3月24日(水曜日) 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。	



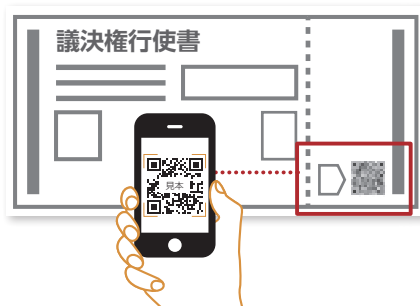
インターネット等※による議決権行使のご案内

議決権行使期限 **2021年3月24日(水曜日) 午後5時30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

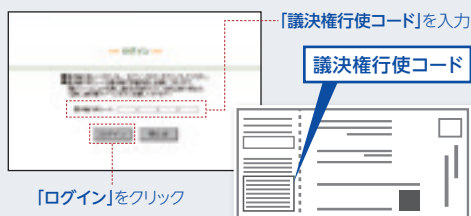
議決権行使後に行使内容を修正する場合は、お手数ですが**右記の「議決権行使コード・パスワード入力」による方法**にて議決権行使コード・パスワードをご入力いただき**ログイン、修正**をお願いいたします。

「議決権行使コード・パスワード入力」による方法

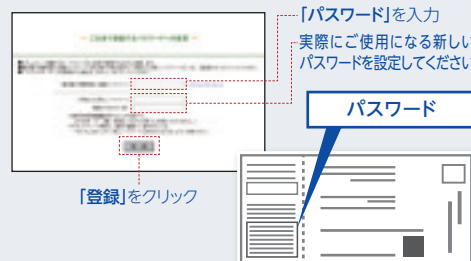
- 1 パソコンやスマートフォン、携帯電話から、議決権行使ウェブサイト
<https://www.web54.net>
にアクセスいただき、議決権行使コード及びパスワードをご入力いただいたうえで、議決権行使ができます。



- 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きませんので、メールアドレス登録時にご自身で設定された「パスワード」をご入力ください。

- 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をご不明な場合は、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ーブの登録商標です。

**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。)

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97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、是非ご利用ください。

なお、ご視聴される株主様は、本総会当日の決議にご参加いただくことはできません。事前に議決権をご行使のうえ、ご視聴ください。



配信日時

2021年3月25日(木曜日) 午後1時から

(開会前の午後0時30分から接続可能となり、午後0時55分頃から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URL又は右記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://www.virtual-sr.jp/users/asahigroup/login.aspx>

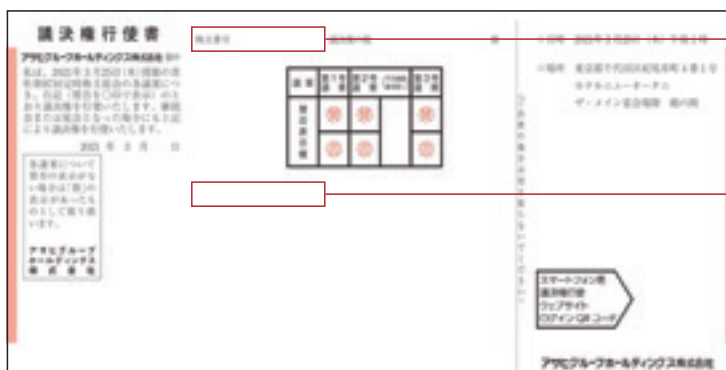


- ② ID及びパスワードを入力する画面が表示されますので、以下のID及びパスワードをご入力ください。

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



株主番号
(9桁の数字)

郵便番号
(7桁の数字)

- ③ 以降、画面の案内に従って操作することでご視聴いただけます。

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の状況等により、ご視聴いただけない場合があります。
- ご視聴いただく場合の通信料金等は株主様のご負担となります。
- 撮影、録画、録音、保存はご遠慮ください。
- ID及びパスワードの第三者への提供は固くお断りいたします。

事後配信

当社ウェブサイト「株主総会」にて、事後配信いたします。

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

公開開始日時：2021年3月26日(金曜日) 正午(予定)

株主総会参考書類

議案及び参考事項

第1号議案 剰余金処分の件

剰余金の処分につきましては、次のとおりといたしたいと存じます。

期末配当に関する事項

当社は、「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としております。

当期の期末配当は、新型コロナウイルス禍の影響を受けた業績においても上記方針に基づき、安定的な増配を実施することを重視し、連結財務状況等を勘案したうえで、次のとおり1株当たり53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53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6円増配の106円となり、配当性向は53.9%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かかる一時的な損益（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

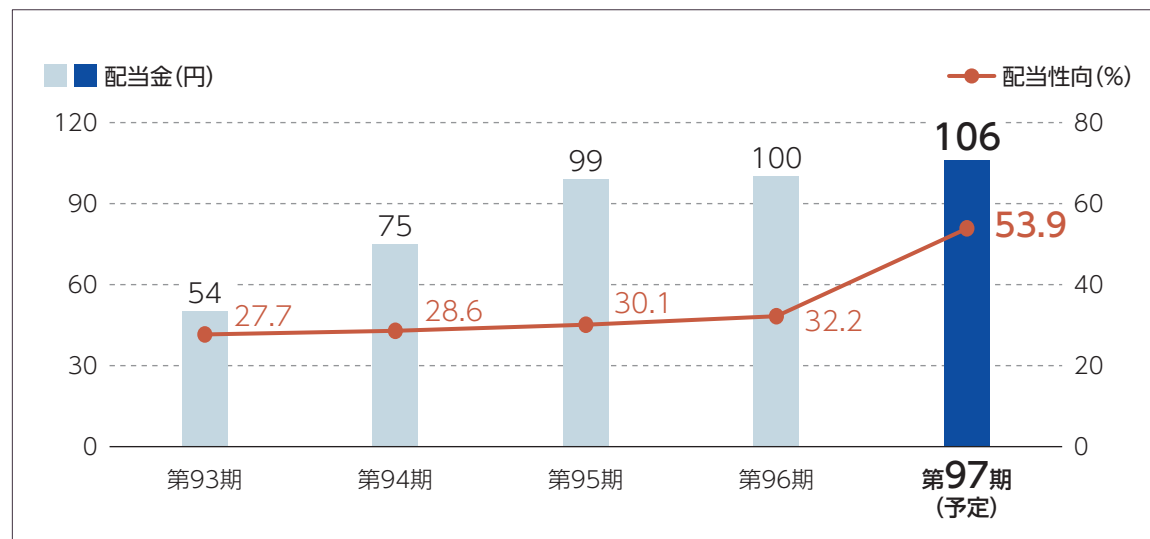
当社普通株式 1株当たり金53円

総額26,861,770,050円

3 剰余金の配当が効力を生じる日

2021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



第2号議案 取締役8名選任の件

本定時株主総会終結の時をもって、取締役全員が任期満了となります。

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

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 小 路 明 善（満69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、研究開発機能	12回/12回
2	再任 勝 木 敦 志（満61歳）	専務取締役 兼 専務執行役員 兼 CFO (Chief Financial Officer) 日本統括本部長 経営戦略、財務、サプライチェーン機能（調達） 酒類事業、飲料事業、食品事業	12回/12回
3	再任 朴 泰 民（満57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	12回/12回
4	再任 谷 村 圭 造（満55歳）	取締役 兼 執行役員 兼 CHRO (Chief Human Resources Officer) 管理・ガバナンス、ESG機能	12回/12回
5	再任 社外 独立 小 坂 達 朗（満68歳）	社外取締役	12回/12回
6	再任 社外 独立 新 貝 康 司（満65歳）	社外取締役	12回/12回
7	再任 社外 独立 クリスティーナ・アメージャン（満62歳）	社外取締役	12回/12回
8	新任 北 川 亮 一（満57歳）	—	—

(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、2020年度に開催された取締役会への出席回数であります。

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

つきましては、次の候補者8名を取締役に選任をお願いいたしたいと存じます。

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。

取締役会スキルマトリックス

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	当事業マネジメント	財務会計・内部統制	人材マネジメント
○	○		○	○	○	○
○	○	○	○	○	○	
○	○		○	○		
○	○	○				○
○	○	○	○		○	○
○	○	○				○
○	○		○	○	○	



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69歳)

所有する当社の株式の数 16,500株

取締役在任年数(本定時株主総会終結時) 14年

取締役会出席回数(2020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、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長期の企業価値向上を推し進めております。特に当期は、豪州の酒類事業統合及び欧州のビール事業再編などの当社のグローバル化に対応した地域統括機能強化による競争力の維持・向上や約30年ぶりとなる公募による新株式発行などを通じ、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、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・専門性及び先見力・決断力・実行力に裏付けされたグローバル経営力、非連続成長推進力の経営能力を有しております。また、これらに加えて、長期展望・戦略思考及び適切なガバナンスの在り方を模索し続ける力などの持続可能な経営のために執行を多角的に監督する能力も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】 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、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		

【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61歳)

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) 4年

取締役会出席回数(2020年度) 12回/12回

取締役候補者とした理由

勝木敦志氏は、2017年に当社取締役就任以来、提携・M&A、国内及び海外の多くの事業を担当し、事業ポートフォリオの再構築を進めるなどの実績を上げております。特に当期は、当社専務取締役兼専務執行役員を務め、CFOとして財務、経営戦略、国内の酒類事業、飲料事業、食品事業を担当し、特に約30年ぶりとなる公募による新株式発行において、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キャッシュ・フロー経営の高度化、日本統括本部長として、新型コロナウイルス感染症の世界的流行の環境下での国内事業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、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、多様で異なる文化を包含する力、M&Aに関する見識を活かした非連続成長推進力、長期展望・戦略思考及びオープンマインドを重視したグローバル経営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 専務取締役 兼 専務執行役員 兼 CFO (Chief Financial Officer)

担 当 日本統括本部長
経営戦略、財務、サプライチェーン機能(調達)
酒類事業、飲料事業、食品事業

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 Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd, Director, Group CEO
2002年 9 月	当社転籍		
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
		2020年 3 月	当社専務取締役兼専務執行役員 (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

3

ばく
て
民
朴 泰

再 任

生年月日 1964年1月25日(満57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) 2年

取締役会出席回数(2020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、提携・M&A担当取締役として同氏がもつ高い専門性と能力により、豪州の酒類事業統合及び欧州のビール事業再編を成功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などの当社事業マネジメントに関する見識・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

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

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55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) 2年

取締役会出席回数(2020年度) 12回/12回

取締役候補者とした理由

谷村圭造氏は、2019年に当社取締役に就任し、管理・ガバナンス領域（人事、法務、総務、IT、監査）などを担当し、当社グループの経営陣のサクセッション・プラン（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しております。特に当期は、新型コロナウイルス感染症の世界的流行の下、リスクマネジメントを強化するとともに、当社の持続的成長と中長期の企業価値向上の基盤を強化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したしました。

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、ESG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		(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

こ さ か た つ ろ う
小 坂 達 朗

再 任

社外取締役

独立役員

生年月日 1953年1月18日(満68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) 5年

取締役会出席回数(2020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。特に、グローバル経営、グループガバナンス、ESG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いたしました。

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
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	2012年 3 月	同社代表取締役社長
		2016年 3 月	当社取締役 (現在に至る)
		2020年 3 月	中外製薬株式会社代表取締役会長 (現在に至る)

重要な兼職の状況 中外製薬株式会社 代表取締役会長

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。



候補者番号

6

しん がい やす し
新 貝 康 司

再 任

社外取締役

独立役員

生年月日 1956年1月11日(満65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(2020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。特に、グループガバナンス、ESG、超長期を見据えた経営戦略などの観点から、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、役員報酬制度の妥当性及び有効性の検証、制度の運用(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	2011年6月	日本たばこ産業株式会社代表取締役副社長
2001年7月	同社財務企画部長	2016年1月	同社代表取締役副社長兼副CEO
2004年6月	同社執行役員財務グループリーダー	2018年1月	同社取締役
2004年7月	同社執行役員財務責任者	2018年3月	当社取締役 (現在に至る)
2005年6月	同社取締役執行役員財務責任者		
2006年6月	同社取締役 JT International S.A. Executive Vice President		

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

7

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62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) 2年

取締役会出席回数(2020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や組織文化、グローバルの観点などからの意見・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、役員報酬制度の妥当性及び有効性の検証、制度の運用(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したしました。

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同氏の兼職先である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

8

きた がわ りょう いち

北 川 亮 一

新 任

生年月日 1963年6月29日(満57歳)

所有する当社の株式の数 4,681株

取締役候補者とした理由

北川亮一氏は、2016年に当社取締役就任し、主に西欧及び中東欧ビール事業の取得において重要な役割を担い、2017年からは常務執行役員として、取得した欧州事業において、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、2020年には欧州のビール事業再編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、グローバル経営力、非連続成長推進力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、同氏を新たに取締役候補者といたしました。

略 歴

1987年5月	北海道アサヒビール株式会社入社	2013年9月	当社理事企業提携部門ゼネラルマネジャー
1993年9月	当社転籍		
2013年4月	当社理事企業提携部門ゼネラルマネジャー	2014年3月	当社執行役員企業提携部門ゼネラルマネジャー
2013年5月	当社理事企業提携部門ゼネラルマネジャー兼国際部門ゼネラルマネジャー	2016年3月	当社取締役兼執行役員
		2017年3月	当社常務執行役員 (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

北川亮一氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。

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、監査役川上豊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したいと存じます。

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

かわ

かみ

ゆたか

川

上

豊

再任

社外監査役

独立役員

生年月日 1952年6月13日(満68歳)

所有する当社の株式の数 一株

監査役在任年数(本定時株主総会終結時) 4年

取締役会出席回数(2020年度) 12回/12回

監査役会出席回数(2020年度) 13回/13回

社外監査役候補者とした理由

川上豊氏は、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長年の活動を通じ、当社監査役に必要な会計に関する専門的な知識、国内・海外での豊富な監査経験から来る経営を監査するための高い見識を有しております。また、社外監査役として、当社監査役会での積極的な意見・提言を通じ、当社取締役の職務を適切に監査いただいております。

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、引き続き社外監査役候補者いたしました。

地位 社外監査役

略歴

1976年2月	等松・青木監査法人 (現有限責任監査法人トーマツ) 入所	2007年6月	同監査法人経営会議メンバー兼 人事本部長
1980年3月	公認会計士登録	2016年9月	同監査法人退職
1990年6月	同監査法人パートナー	2017年3月	当社監査役 (現在に至る)

重要な兼職の状況 株式会社三菱総合研究所 社外監査役
日本ビルファンド投資法人 監督役員

候補者と当社との間の特別の利害関係について

川上豊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

当社グループは川上豊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、川上豊氏との間に、社外監査役としてその期待される役割を十分に発揮できるように、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、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。

（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。

事業報告 (2020年1月1日から2020年12月31日まで)

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、年初は緩やかな回復傾向にありましたが、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う経済活動の抑制などにより、景気は急速に悪化し、極めて厳しい状況が続きました。日本経済においても、国内における新型コロナウイルスの感染拡大や世界経済悪化の影響により、個人消費や輸出が減少し、景気は厳しい状況となりました。

こうした状況のなかアサヒグループは、「中期経営方針」に基づく“グローバルな価値創造経営”を推進し、各事業の主力ブランドの価値向上や新たな価値提案などを強化するとともに、新型コロナウイルスへの対策に取り組みました。

新型コロナウイルスへの対策においては、従業員とその家族の安全確保を最優先としたうえで、市場環境や消費者ニーズの変化に対応したマーケティング戦略を実行するとともに、設備投資や固定費の抑制、運転資本の効率化などによる財務健全性の確保に努めました。また、取引先や地域社会への支援に取り組むなど、ステークホルダーに対する責任を果たしてまいりました。

しかしながら、世界各国における外食産業の低迷や外出制限による経済停滞のマイナス影響などにより、アサヒグループの当期の売上収益は2兆277億6千2百万円（前期比2.9%減）となりました。また、利益につきましては、事業利益^{*1}は1,678億2千3百万円（前期比21.2%減）、営業利益は1,351億6千7百万円（前期比32.9%減）、親会社の所有者に帰属する当期利益は928億2千6百万円（前期比34.7%減）となりました。

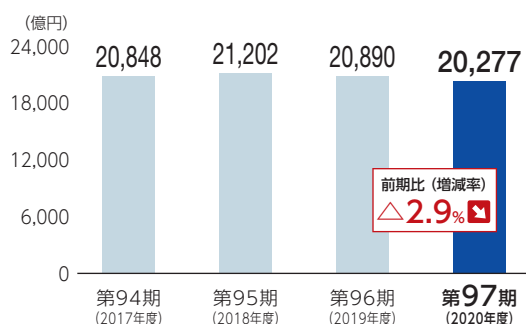
なお、為替変動による影響を除くと、売上収益は前期比2.6%の減収、事業利益は前期比21.1%の減益となりました。^{*2}

^{*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。

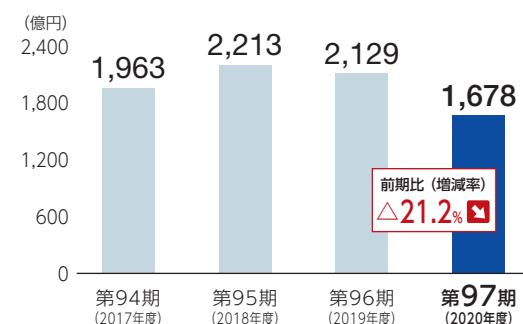
^{*2} 2020年の外貨金額を、2019年の為替レートで円換算して比較しています。

■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。

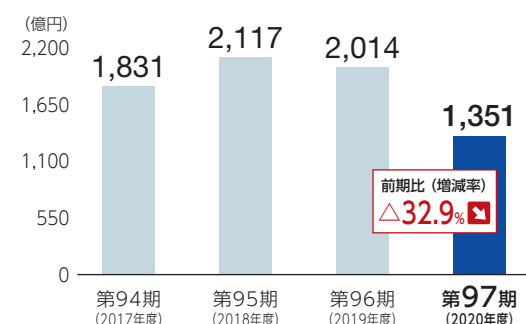
売上収益



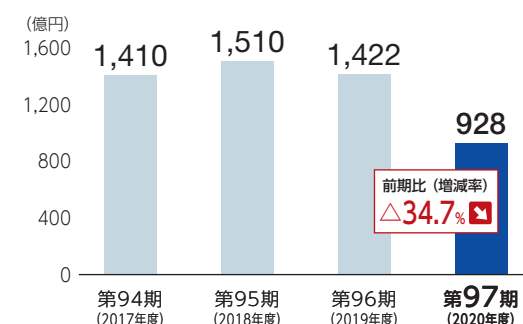
事業利益



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94期 2017年度	第95期 2018年度	第96期 2019年度	第97期（当期） 2020年度
売 上 収 益 (百万円)	2,084,877	2,120,291	2,089,048	2,027,762
事 業 利 益 (百万円)	196,368	221,383	212,971	167,823
営 業 利 益 (百万円)	183,192	211,772	201,436	135,167
親 会 社 の 所 有 者 に 帰 属 す る 当 期 利 益 (百万円)	141,003	151,077	142,207	92,826
売上収益営業利益率 (%)	8.8	10.0	9.6	6.7
E B I T D A ※1 (百万円)	285,394	318,463	304,848	269,446
基本的 1 株当たり利益※2 (円)	307.78	329.80	310.44	196.52
資 産 合 計 (百万円)	3,346,822	3,079,315	3,140,788	4,439,378
資 本 合 計 (百万円)	1,152,748	1,149,647	1,248,279	1,517,816
1 株 当 た り 親 会 社 所 有 者 帰 属 持 分 ※3 (円)	2,499.62	2,502.67	2,720.76	2,992.06
ROE（親会社所有者 帰属持分当期利益率） (%)	14.2	13.2	11.9	6.7
調 整 後 親 会 社 の 所 有 者 に 帰 属 す る 当 期 利 益 (百万円) ※4	120,133	150,688	142,207	92,826
調 整 後 基 本 的 1 株 当 た り 利 益 ※5 (円)	262.23	328.95	310.44	196.52
調 整 後 ROE（調 整 後 親 会 社 所 有 者 帰 属 持 分 当 期 利 益 率） ※6 (%)	13.7	15.2	13.0	7.5

※ 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、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。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、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96期 2019年度	第97期（当期） 2020年度	増減額	増減率
酒 類 事 業	886,860 ^{百万円}	758,270 ^{百万円}	△128,589 ^{百万円}	△14.5 [%]
飲 料 事 業 ^{※1}	376,867	353,381	△23,486	△6.2
食 品 事 業 ^{※1}	128,966	123,486	△5,480	△4.2
国 際 事 業 ^{※1}	698,546	792,956	94,409	13.5
その他の事業 ^{※1}	97,707	93,155	△4,552	△4.7
調 整 額 ^{※2}	△99,900	△93,488	6,412	—
合 計	2,089,048	2,027,762	△61,285	△2.9

※1 第97期(2020年度)において行った事業再編等に伴い、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するとともに、その他の事業に含まれていた一部の会社の区分を食品事業に変更しましたので、第96期(2019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

37.4%

主要商品 ビール、発泡酒、新ジャンル、洋酒、RTD※、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、新たに策定した長期経営方針「“Value経営” への変革、お客様にとっての価値や新市場の創造を目指す」に基づき、ビール類を中心に、お客様にとって特別な価値や体験の創造などに取り組みました。

ビール類では、「ビールがうまい。この瞬間がたまらない。」を『アサヒスーパードライ』のブランドメッセージとし、“氷点下のスーパードライ”をご家庭でも実感できる消費者キャンペーンを実施したほか、ビールを通じた新しいコミュニケーションの提案としてオンラインイベント「ASAHI SUPER DRY VIRTUAL BAR」を展開するなど、新しい生活様式に対応した施策を推進しました。また、家飲み需要の高まりを受け、主力ブランド『クリアアサヒ』での食事と連動したプロモーション活動を強化するとともに、“プレミアムビールのような上質さ、贅沢感”を味わえる『アサヒ ザ・リッチ』を発売し、広告・販売促進活動を強化するなど、新ジャンル市場における存在感の向上に努めました。

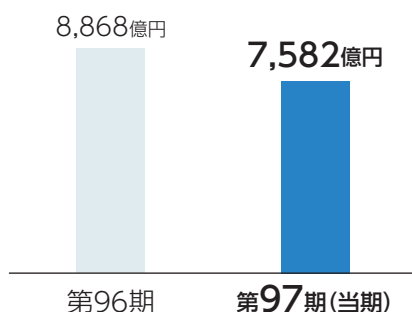
ビール類以外では、RTDにおいて、主力ブランド『アサヒ贅沢搾り』の商品ラインアップを拡充するとともに、レモン本来の風味と香りを追求した『アサヒ ザ・レモンクラフト』を発売し、独自性の高いブランドの育成に注力しました。洋酒においては、スコットランドと日本のモルト原酒をブレンドした『ニッカ セッション』を発売するなど、新たな価値提案の強化に取り組みしました。また、アルコールテイスト清涼飲料において、『アサヒドライゼロ』をさらにビールに近い味にリニューアルするとともに、様々な飲用シーンを提案することで新たなユーザー層の拡大を図りました。

以上の結果、酒類事業の売上収益は、家飲み需要を取り込んだ新ジャンル・RTD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より、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14.5%減の7,582億7千万円となりました。

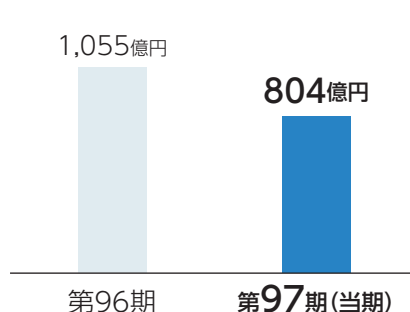
事業利益については、製造原価の低減や収益構造改革などに取り組みましたが、売上収益の減少により、前期比23.8%減の804億4千8百万円となりました（営業利益は前期比36.0%減の659億3千3百万円）。

※ 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。

売上収益



事業利益





飲料事業



売上収益構成比
17.4%

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、炭酸カテゴリーの強化と新価値創造商品の投入による市場の活性化に加え、社会的価値向上の取組み強化などにより、更なる成長に向けた強固な事業基盤の構築を目指しました。

主力ブランドにおいては、『三ツ矢』ブランドでは、限定復刻シリーズなどの商品を発売するとともに、新たな広告の展開やSNSと連動した販売促進活動を推進しました。また、『ウィルキンソン』ブランドでは、炭酸水市場売上No.1*を訴求するマーケティング活動を強化するなど、家庭内需要が増加し好調な炭酸カテゴリーにおける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、巣ごもり需要を受け希釈タイプの商品を積極的に展開するとともに、『十六茶』ブランドでは、「ストレスを和らげる」「睡眠の質を高める」効果を持つL-テアニンを配合した機能性表示食品『アサヒ 十六茶プラス』やすらぎブレンド』を発売するなど、ブランド力の強化に取り組みました。

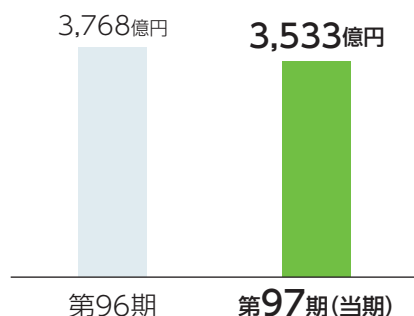
新価値創造商品においては、『カルピス』ブランドから豆乳を発酵した植物生まれの『GREEN CALPIS』を発売したほか、eコマース市場において『おいしい水』ブランドを中心に、ラベルレスボトルシリーズを積極的に展開するなど、消費者ニーズの変化に対応したマーケティング戦略を強化し、市場の活性化を図りました。

以上の結果、飲料事業の売上収益は、炭酸飲料の販売数量が前年実績を上回りましたが、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い自動販売機での売上が減少したことなどにより、前期比6.2%減の3,533億8千1百万円となりました。

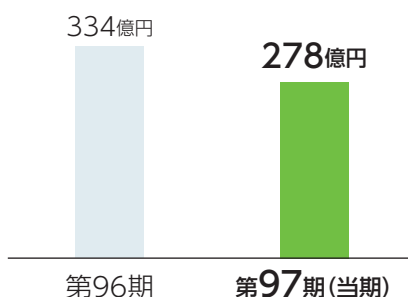
事業利益については、ブランドの選択と集中による広告・販売促進費の効率化や、委託製造品の自社製造への切替えなどによる製造原価の低減を図りましたが、減収影響や自動販売機の売上低下に伴う品種・容器構成比の悪化などにより、前期比16.9%減の278億円となりました（営業利益は前期比6.1%減の289億1百万円）。

※ インテージSRI調べ 炭酸水市場（フレーバー含む）2019年1月～2019年12月 累計販売金額全国/全業態計（SM/CVS/DRUG）

売上収益



事業利益





食品事業



売上収益構成比

6.1%

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、シニア向け商品

食品事業につきましては、多様化するライフスタイルを見据えた主要ブランドの新価値提案などにより、持続的な成長基盤の構築に取り組みました。

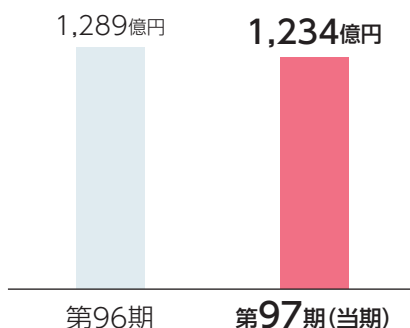
タブレット菓子『ミンティア』については、マスク着用時やテレワーク中のリフレッシュニーズに対応し、濃厚な味わいの大粒タブレット『ミンティアテイスティ』などの新商品を発売したほか、多様化する働き方に合わせた喫食シーンの提案により需要喚起を図りました。健康・美容食品については、からだづくりへの関心の高まりを背景に『1本満足バー』プロテインシリーズの商品ラインアップを拡充するなど、ブランド力の強化・育成に取り組みました。フリーズドライみそ汁については、『いつものおみそ汁』シリーズのパッケージ刷新やテレビCMを含めた広告・販売促進の強化により、手軽で本格的な味わいを楽しめるフリーズドライの価値を訴求しました。

ベビーフードについては、『赤ちゃんのやさしいおやきミックス』シリーズを新発売するなど、おやつの手作りニーズに合わせた商品を提案しました。サプリメントについては、『ディアナチュラ』において健康意識の高まりを受けた商品訴求を強化することにより、新規ユーザーの獲得とブランド力の強化に取り組みました。

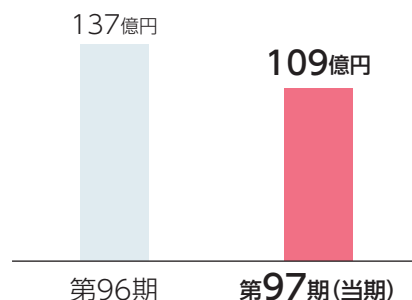
以上の結果、食品事業の売上収益は、健康・美容食品やフリーズドライみそ汁などの売上が前年実績を上回ったものの、オフィス勤務の減少に伴い『ミンティア』の売上が大幅に減少したことなどにより、前期比4.2%減の1,234億8千6百万円となりました。

事業利益については、固定費全般の効率化に取り組みましたが、売上収益が減少したことなどにより、前期比19.9%減の109億9千7百万円となりました（営業利益は、前期比16.2%減の111億7千8百万円）。

売上収益



事業利益





国際事業



売上収益構成比

39.1%

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、グローバル市場におけるプレミアムビールブランドの拡大展開と各ローカル市場におけるブランドポートフォリオのプレミアム化などにより、更なる成長への取組みを加速させました。

グローバル市場全体に向けたプレミアムブランドの拡大展開においては、『Peroni Nastro Azzurro』と『アサヒスーパードライ』について、ブランド広告の積極的な展開やSNSを通じたイベント配信のキャンペーンに取り組むなど、グローバルプレミアムビールブランドとしての認知度の向上を図りました。

欧州事業については、チェコの『Pilsner Urquell』の積極的なマーケティング活動やルーマニアの『Ursus』における派生商品の発売などによりプレミアムブランドを強化したほか、イタリアの『Peroni』やオランダの『Grolsch』では、オンラインを活用したイベントを開催するなど、各国における主力ブランドの価値向上を図りました。また、市場が拡大するアルコールテイスト清涼飲料において、チェコの『Birell』やポーランドの『Lech Free』などの新たなフレーバーの展開を強化することにより、多様化が進む消費者ニーズの変化に合わせてブランド力を強化しました。

オセアニア事業については、酒類において、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。）と既存事業を統合し、シナジー創出に向けて強固な販売体制を構築するとともに、主力ブランド『Victoria Bitter』、『Great Northern』のほか、『アサヒスーパードライ』、『Peroni Nastro Azzurro』などのグローバルプレミアムビールブランドなどの価値向上に取り組みました。飲料においては、炭酸カテゴリーを中心にノンシュガー商品を積極的に展開し、市場における存在感の向上を図りました。

東南アジア事業については、マレーシアにおいて、健康志向の高まりを受け、砂糖不使用の『WONDA Zero Max』などの高付加価値商品の展開を強化しました。

以上の結果、国際事業の売上収益は、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があったものの、CUB事業の新規連結効果などにより、前期比13.5%増の7,929億5千6百万円となりました。

事業利益については、固定費全般の効率化などを図りましたが、業態別の売上構成比の変化による収益性の悪化やCUB事業取得に伴う一時費用の発生などにより、前期比8.0%減の941億2千2百万円となりました（営業利益は、前期比31.4%減の520億8千9百万円）。

なお、為替変動による影響を除くと、売上収益は前期比14.5%の増収、事業利益は前期比7.6%の減益となりました。*

※ 2020年の外貨金額を、2019年の為替レートで円換算して比較しています。

売上収益

6,985億円

7,929億円

第96期

第97期(当期)

事業利益

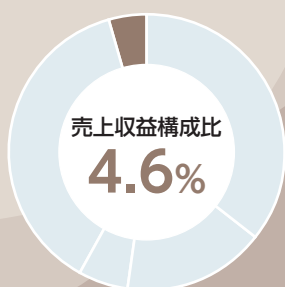
1,022億円

941億円

第96期

第97期(当期)

その他の事業



売上収益

977億円 931億円

第96期 第97期(当期)

事業利益

15億円 13億円

第96期 第97期(当期)

主な業種 貨物運送業、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4.7%減の931億5千5百万円となりました。事業利益については、前期比13.2%減の13億4千万円となりました（営業利益は前期比8.0%減の10億9千3百万円）。

（「(1) 事業の経過及びその成果」に関する注記）

各事業の売上収益構成比は、調整額（934億8千8百万円）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104.6%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1,037億6千4百万円で、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	25,161 百万円
飲料事業	16,363
食品事業	4,056
国際事業	45,113
その他の事業	5,716
全社（共通）	7,352
合計	103,764

(3) 資金調達の状況

前記(2)の設備投資資金及び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金、コマーシャル・ペーパー及び社債の発行、並びに増資等により、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1回利払繰延条項・期限前償還条項付 無担保社債（劣後特約付）	2020年10月15日	300,000,000,000円
第13回無担保社債（3年債）	2020年10月15日	100,000,000,000円
第14回無担保社債 （グリーンボンド*、5年債）	2020年10月15日	10,000,000,000円
2024年満期ユーロ建普通社債	2020年10月23日	800,000,000ユーロ
2028年満期ユーロ建普通社債	2020年10月23日	800,000,000ユーロ

※ グリーンボンドとは、資金使途を環境分野への取組みに特化して発行する債券のことであり、当該債券では、主にリサイクルペットやバイオマスプラスチックの調達、再生可能エネルギーの購入、社有林「アサヒの森」の維持等に充当することを目的としております。

増資等の概要

増 資 等	払 込 期 日	払 込 金 額
公募による新株式発行	2020年9月14日	67,189,692,992円
公募による自己株式の処分	2020年9月14日	81,429,568,000円
第三者割当による新株式発行	2020年10月13日	8,180,935,808円

(4) 主要な借入先の状況（2020年12月31日現在）

借 入 先	借 入 額
株 式 会 社 三 井 住 友 銀 行	405,191 百万円
株 式 会 社 み ず ほ 銀 行	55,170
三 井 住 友 信 託 銀 行 株 式 会 社	43,400
農 林 中 央 金 庫	43,400
株 式 会 社 三 菱 U F J 銀 行	38,386

(5) 主要な拠点及び重要な子会社の状況〈2020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 International Ltd	イギリス ロンドン	185,459 (1,560,766千ユーロ)	100	グローバル市場全体に おける酒類の販売
Asahi Breweries Europe 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 Holdings (Australia) Pty Ltd	オーストラリア ビクトリア州	1,385,448 (18,926,514千豪ドル)	100	オセアニアにおける 酒類・飲料事業の統括

(注) 1. 当期末現在における当社の連結子会社は上記を含め206社となり、持分法適用会社は25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。

(6) 重要な企業再編等の状況

① 当社は、「Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd」を通じて、「ABI Australia Holding Pty Ltd (現CUB Australia Holding Pty Ltd)」ほか全55社の全株式を2020年6月1日付で取得しました。

② ①の取得のうち、オーストラリア競争法当局による本取得の承認の条件に従い、取得したビール及びサイダーの一部ブランドを2021年1月5日付で譲渡しました。

(7) 従業員の状況〈2020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	5,754 ^名	61 ^名
飲 料 事 業	3,655	126
食 品 事 業	1,353	64
国 際 事 業	15,972	295
そ の 他 の 事 業	2,437	△9
全 社 (共 通)	679	△14
合 計	29,850	523

(8)「中期経営方針」のガイドラインの進捗

「中期経営方針」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い、当期の業績が大幅に悪化したことにより、「主要指標のガイドライン」の各指標と「財務、キャッシュ・フローのガイドライン」のキャッシュ・フローは計画を下回る進捗となり、成長投資・債務削減は、主にCUB事業の取得による債務の増加に伴い、Net Debt/EBITDAはガイドラインから悪化しました。

一方、株主還元については、EPSは減少したものの、当期（2020年度）は1株当たりの配当額を106円とすることにより、ガイドラインを大きく上回る予定です。

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）	2020年進捗
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	△5.1%
EPS（調整後※）	262.2円	・CAGR（年平均成長率）：一桁台半ば～後半	△9.2%
ROE（調整後※）	13.7%	・13%以上の水準の維持	7.5%

※ 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。

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	2020年進捗
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	年平均 1,849億円
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)	6.03倍
株主還元	・配当性向※235%（～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)	53.9%

※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。

(注)「主要指標のガイドライン」及び「財務、キャッシュ・フローのガイドライン」における2017年実績及び2020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。

(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、持続的な成長と中長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。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に基づいて策定した「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ています。

なお、重点課題については、新型コロナウイルスの感染拡大の影響やCUB事業の取得完了などを踏まえ、2021年2月に一部を更新するとともに、「主要指標のガイドライン」は取り下げ、2022年に新たに設定することといたしました。コロナ禍を踏まえた環境変化へ柔軟に対応し早期の業績回復を図るとともに、引き続きAGPに基づく“グローバルな価値創造経営”を推進していきます。

(1) 高付加価値化や収益構造改革による『稼ぐ力の強化』

- ・全事業での高付加価値ブランドの育成とグローバル5ブランド*の拡大によるプレミアム戦略の推進
- ・環境変化を見据えた収益構造改革の加速
 - － 2021－2023年累計の効率化効果は500億円以上を目指し、業績回復を促進するとともに、「経営資源の高度化」・「ESGへの取組み深化」に再投資する

(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、新価値創造に向けた無形資産（研究開発・人材等）への投資強化
- ・DX（デジタル・トランスフォーメーション）の加速による新たなオペレーティングモデルの構築

(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」、「持続可能なコミュニティ」への取組みなど、サステナビリティを経営戦略に統合
- ・リスクマネジメントの高度化（ERM）、日欧豪3極を核としたグローバルガバナンスの強化

※ アサヒスーパードライ、Peroni Nastro Azzurro、Kozel、Pilsner Urquell、Grolsch

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

- ・新型コロナウイルスの感染拡大の影響を踏まえ、既存のガイドラインは取り下げ、2022年に新たなガイドラインを設定予定
 - ・2022年には2019年の利益水準※への回復を目指す
- ※2019年実績は、CUB事業の業績（1～12月推定値）を含むベース

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
キャッシュ・フロー	・フリー・キャッシュ・フロー（FCF）：年平均2,000億円以上 （FCF＝営業CF－投資CF ※M&A等の事業再構築を除く）
成長投資・債務削減	・FCFは債務削減へ優先的に充当し、成長投資への余力を高める ・Net Debt/EBITDAは2024年に3倍程度を目指す （劣後債の50％はNet Debtから除いて算出）
株主還元	・配当性向35％程度を目標とした安定的な増配 （将来的な配当性向は40％を目指す）

第98期（2021年度）の方針

2021年は、更新した「中期経営方針」の重点課題に基づいて、引き続き“グローバルな価値創造経営”を推進するとともに、コロナ禍による環境変化を見据えた経営改革に取り組めます。

『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を目指すとともに、ノンアルコールビールテイスト飲料など新たな成長カテゴリーへの投資を強化します。さらに、『アサヒスーパードライ』などのグローバル5ブランドの拡大展開などにより、グループ全体のプレミアム戦略を推進します。また、更なるコスト効率化により、業績回復を促進するとともに、持続的な成長に向けた『経営資源の高度化』や『ESGへの取組み深化』に投資し、環境変化を見据えた収益構造改革を加速していきます。

『経営資源の高度化』においては、新たに取得したCUB事業とのシナジーを含め、研究開発や人材など無形資産への投資を強化します。また、DX（デジタル・トランスフォーメーション）の取組みを積極的に推進し、働き方の改革も含め新たなオペレーティングモデルを構築していきます。

『ESGへの取組み深化』においては、「アサヒグループ環境ビジョン2050」の実現に向けて各種の施策を実行するとともに、各地域の「持続可能なコミュニティ」の活性化に取り組むなど、サステナビリティの経営戦略への統合を進めていきます。また、コロナ禍を踏まえたリスクマネジメントをさらに高度化するとともに、日本、欧州、豪州の3極を核としたグローバルガバナンスを強化していきます。

これらの取組みにより、第98期の売上収益は2兆2,960億円、事業利益は2,175億円、営業利益は2,160億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,520億円（調整後親会社の所有者に帰属する当期利益は1,520億円）を見込んでおります。

| アサヒグループのESGの取組み |

(1) アサヒグループのESG経営について

アサヒグループは、グループ理念「Asahi Group Philosophy」に基づき、「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。2020年は「Asahi Group Philosophy」の実現に向けて、サステナビリティに取り組む意義や目指す未来の姿を明文化し、グループの共通認識としました。

アサヒグループサステナビリティ基本方針

1. アサヒグループの商品やサービスは、自然の恵みを使って、期待を超えるおいしさの実現を目指しています。
その大切な自然の恵みを後世につないでいくために、限りある自然を守ります。
2. アサヒグループは、自社の商品・サービスを通じて、人々の楽しい生活文化の創造を目指しています。
よりよい生活文化が継承されていくために、持続可能な社会を形成します。

アサヒグループサステナビリティビジョン

私たちは、基本方針に則り、経営戦略に「環境」「人」「コミュニティ」「健康」「責任ある飲酒」を組み込み、事業を展開するすべての地域でよりよい未来に向けた価値を創造していきます。この取組みを通じて国連の「持続可能な開発目標 (SDGs)」の達成に貢献できるよう、私たちは挑戦と革新を続けます。



(2) 「環境」の取組み

<気候変動への対応>

アサヒグループは「アサヒ カーボンゼロ」(2050年CO₂排出量ゼロ※¹)の達成に向けて、再生可能エネルギーの活用等を積極的に進めています。2020年に、2030年の中間目標を見直し、CO₂排出量目標を30%削減(2015年比)※¹から50%削減(2019年比)※²に引き上げました。

※ 1 Scope1,2,3が対象

※ 2 Scope1,2が対象

Asahi Carbon Zero

2050年にCO₂排出量ゼロを目指す

「アサヒ カーボンゼロ」の取組みを加速させるため、再生可能エネルギーの活用や外部の認証取得を進めています。



事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーにすることを旨とする国際的なイニシアティブ「RE100」に、2020年10月に参画しました。再生可能エネルギーの更なる活用に取り組みます。



「アサヒ カーボンゼロ」が、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ティブである、SBT (Science Based Targets) イニシアティブの「1.5℃目標」認定を2021年2月に取得しました。

① 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 提言への賛同

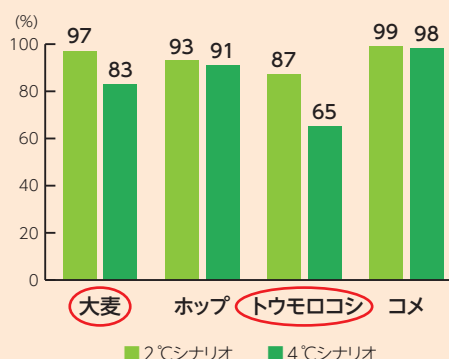
気候変動によるリスクと機会に関連した事業インパクトの評価・対応策の立案が、持続可能な社会の実現及び事業の持続可能性に必要であると認識し、2019年5月にTCFD提言への賛同を表明しました。2020年は、アサヒグループにとって、最もインパクトのあるビール事業に特化して、事業インパクトをシナリオ分析の手法を用いて定量的に評価しました。

◆事業インパクト評価

日本、欧州、豪州のビール事業における「農産物原料の収量減少による原料価格の高騰」と「炭素税の導入によるコストの増大」が、特に大きな影響(リスク)を及ぼす可能性があることを認識し、以下のとおり評価を実施しました。

農産物原料の収量減少による原料価格の高騰

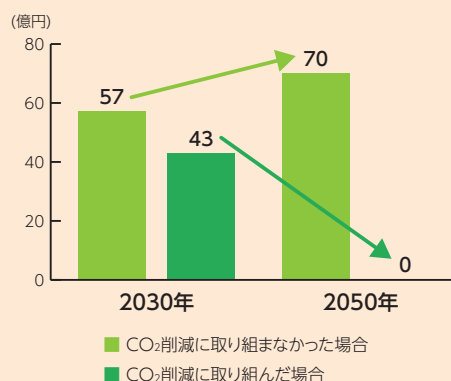
2℃シナリオ・4℃シナリオにおける収量影響
(2018年供給量を100とした場合の2050年推計値)



大麦とトウモロコシは、2℃シナリオに比べ4℃シナリオの場合に収量が大きく減少

炭素税の導入によるコストの増大

2℃シナリオにおける炭素税の影響額



「アサヒ カーボンゼロ」を実施した場合の炭素税削減効果
→2030年 14億円、2050年 70億円

◆対応策の方向性の検討

評価を実施したリスクへの対応策については、既存の取組みを継続・加速するとともに、以下の主な方向性についても経営課題として取り組んでいきます。

主なリスク	既存の取組み	対応策の方向性
原材料価格高騰	● 複数購買によるリスク分散化	● 気候耐性品種の開発 ● 栽培方法の開発と導入
炭素税・炭素価格	● コ・ジェネレーションシステムの導入 ● ポーランド、オランダ等における風力発電による再生可能エネルギーの導入	● 更なる再生可能エネルギーの活用

また、その他のリスクに対しても同様に、以下のとおり取り組んでいきます。

主なリスク	既存の取組み	対応策の方向性
水使用に関する規制	● 2025年までに社有林「アサヒの森」2,467haを活用した、国内ビール工場でのウォーターニュートラルを達成 ● 水使用量の削減（洗浄・殺菌工程での水使用量削減や回収水の有効活用）	● 更なる水使用量の削減（大規模なリサイクルシステムの導入等）
顧客行動の変化	● 『アサヒスーパードライ』缶350mlなどに「グリーンエネルギーマーク」を記載	● エシカル消費拡大への対応（認証原料の使用等）
異常気象の激甚化	● BCPの策定、各種行動マニュアル整備 ● 設備・備品の整備、防災訓練の実施	● 拠点の移転・新設時における中長期的な気候変動影響の考慮

② 欧州における再生可能エネルギーの活用

欧州では2025年までにすべての工場の電力を再生可能エネルギーに切り替え、2030年までにカーボンニュートラルな工場になることを目指しています。現在、ポーランド、オランダ、イタリアの計7工場の電力は、再生可能エネルギーを使用しています。



③ 日本におけるグリーン電力の活用拡大

アサヒビール株式会社は、日本自然エネルギー株式会社と契約し活用している「グリーン電力」※を、『アサヒスーパードライ』缶350ml及び『アサヒドライゼロ』缶350mlなどに加えて、2020年5月下旬製造分から『アサヒスーパードライ』缶500mlの製造にも活用を拡大しました。

※ 風力やバイオマスといった地球環境への負担が少ない自然エネルギーで発電された電力。アサヒビール株式会社は2009年から「グリーン電力証書システム」を利用しています。



(3)「コミュニティ」の取組み

コミュニティ活動スローガン 「RE:CONNECTION」

経済発展の過程で人と人、人と地域の「つながり」の希薄化が問題になっているなか、COVID-19は「つながり」をさらに脆弱なものにさせています。

アサヒグループはあらためて「つながり」を見直し、進化させることが重要だと考え、人と人、人と地域を、地域と地域を「つなぎ」、地域課題を解決することで、持続可能なコミュニティの実現に貢献していきます。

① 持続可能な麦芽のためのパートナーシップ「Campus Peroni」

イタリアのBirra Peroni S.r.l.では、農家を支援し、持続可能なビールの原材料となる大麦などの穀物栽培を探究することを目的として、麦芽工場、国立農業研究センター、複数の地元大学の農学部とパートナーシップを組んだ「Campus Peroni」というプロジェクトを2018年から実施しています。

研究、トレーニング、イノベーション、農業生産者間の交流の促進に向けた取組みが進んでいます。



② マレーシア酪農家支援プログラム

マレーシアで乳製品を扱うEtika Dairies Sdn Bhdは、地元の酪農家の支援策として、一定の品質基準と生産量を提供する酪農家の生乳を安定的な価格で買い上げるプログラムを展開しています。

酪農家の生産性と品質の向上を推進するだけでなく、酪農家の収入向上、また安定的な収入を確保する仕組みとして、新たに酪農家を目指す新規参入者の支援にも貢献しています。



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・果断な意思決定を行う「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/200325_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、当社ウェブサイト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、英語版ウェブサイトでは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、当社ウェブサイトによる開示のほか、「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

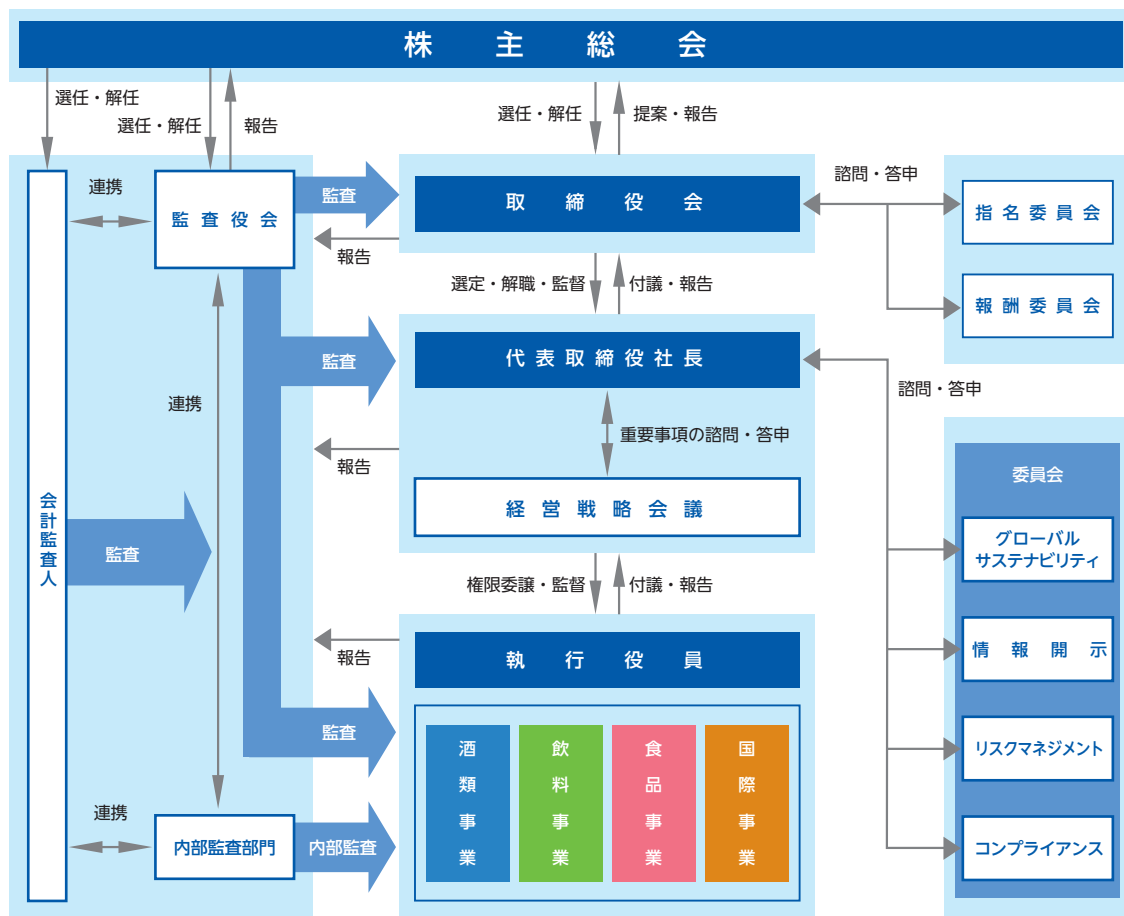
当社は、株主との建設的な対話を促進するために株主との対話を統括する役員を指定し、対話を補助する組織間での情報共有を確実に行うなど有機的な連携を確保しています。また、株主構造の把握に努めるほか、代表取締役社長による各種説明会や国内外の機関投資家訪問などを実施しています。

■ コーポレート・ガバナンス強化に向けた取組み

2000年	● 「指名委員会」と「報酬委員会」を設置 ● 「経営戦略会議」を設置	● 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	● 取締役の任期を1年以内に短縮	● 役員退職慰労金制度を廃止
2011年	● 純粋持株会社に移行	
2013年	● 買収防衛策を廃止	
2015年	● 「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定	● 取締役会の実効性評価を開始
2016年	● 社内取締役を対象に業績連動型株式報酬を導入	
2018年	● 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、社外取締役を両委員会の委員長に選任 ● 監査役会の実効性評価を開始	
2019年	● 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1/3以上に引き上げ ● 社内取締役を対象にインセンティブとして報酬制度全体が果たす機能を強化	
2020年	● CXO制を導入し、グローバルガバナンスを強化 ● 取締役会スキルマトリックス、CEOスキルセットを策定	

(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。



(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。「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、8ページに記載のとおりであります。

(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。

(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。

2020年度は9回開催され、主に取締役会スキルマトリックス、CEOスキルセット、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。

2020年度は5回開催され、主に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	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 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、答申を行う機関として、2020年4月1日に設置されました。

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。

2020年度は1回開催され、環境分野における気候変動への取組み強化について重点的に議論を行い、2050年にCO₂排出量“ゼロ”を目指す「アサヒ カーボンゼロ」の2030年の中間目標引き上げ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。

2020年度は15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、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。

2020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、対応計画及びその実施状況に対する評価、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。

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、答申を行う機関として、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。

2020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。

2020年度は48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のひとつと位置付け、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。

(8) 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年程度の間の社内外の経営環境を念頭に策定したもので、環境変化等ある場合には都度見直すこととしています。

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

CEOに必要なスキル	人材像 社内外からどのように見られるべきか、どのような存在であるべきか		
	人物 職責遂行において鍵となる 「パーソナリティ、態度・姿勢」	力量 職責を果たすうえで必須の 「見識、能力、専門性」	実績 必要な「経験、成果」
	- 誠実さ・謙虚さ - メンタルの強さ - オープン・マインド	- 先見力・決断力・実行力 - 組織運営力 - 学習能力	- RHQ※又は事業会社トップ経験 - 国際業務経験 - 非連続成長課題の経験
取締役として求めるスキル	長期展望・戦略思考	グローバル経営力	当社事業マネジメント
			財務会計・内部統制

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

(9) 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”の推進に取り組んでおり、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を行いません。

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

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

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

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)	1,517,816百万円
貸借対照表計上額の合計 (b)	126,111百万円
比率 (b÷a)	8.3%

また、当社は、政策保有株式の更なる縮減のため、「頂新控股有限公司」の株式（貸借対照表計上額27,381百万円、資本合計に対する比率1.8%）の売却の方針を決定し、2021年度第1四半期中の売買契約の締結を目指し、同社の主要株主との間で、2021年1月に法的拘束力のない基本合意書を締結しております。

アサヒグループのリスクマネジメントの取組み

(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。

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もモニタリング、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れません。

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組織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組織が行う。
- 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「アサヒグループ持続可能な調達基本方針」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組織が行うほか、「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を定める。
- ②権限委譲と組織間・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組織は、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組織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組織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組織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) 監査役の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

監査役の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、監査役の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組織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組織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組織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。
- 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。なお、2020年には、新型コロナウイルス感染症が世界中に拡大したことを受けて「緊急事態対策本部」を設置し、代表取締役社長指揮のもと、顧客、取引先及び社員の安全第一を考え、また更なる感染拡大を防ぐために、WHO並びに各国保健行政の指針に従った感染防止策の徹底を始めとして、感染リスクが高い国や地域への、及びそれらの国や地域からの渡航の原則禁止、工場見学や販売促進企画等の多くのお客様にお集まりいただくイベントの休止や制限、国内でのテレワーク（在宅勤務）の原則化等の各種対応を実施いたしました。

(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組織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組織、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。2020年度は、内部監査を担当する組織と8回、会計監査人と16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、様々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的かつ持続的に確保、向上していくことを可能とする者でなければならないと考えています。

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、対象会社を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、31～32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、37～43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。

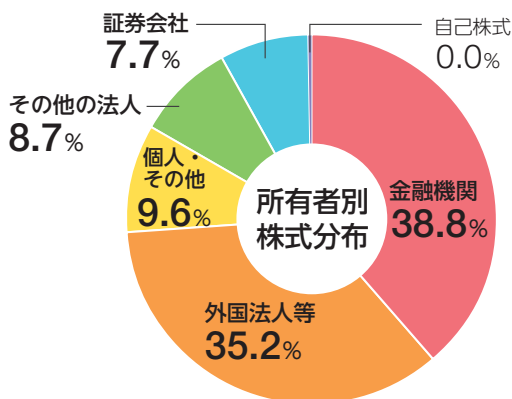
（３）具体的取組みに対する当社取締役会の判断及びその理由

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〈2020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177,512株）
 ③株主数 129,324名（前期末比22,780名増）



所有者区分	持株数	株主数
金融機関	1,968,595 ^{百株}	147 ^名
外国法人等	1,785,286	1,027
個人・その他	483,887	126,157
その他の法人	440,072	1,953
証券会社	390,416	39
自己株式	1,775	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）	544,610 ^{百株}	10.7 [%]
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	222,510	4.4
第一生命保険株式会社	160,000	3.2
S M B C 日 興 証 券 株 式 会 社	115,575	2.3
富国生命保険相互会社	100,000	2.0
G I C P R I V A T E L I M I T E D - C	96,399	1.9
旭化成株式会社	87,853	1.7
J P モ ル ガ ン 証 券 株 式 会 社	84,289	1.7
株式会社三井住友銀行	80,280	1.6
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	75,627	1.5
合 計	1,567,143	30.9

(注) 持株比率は発行済株式の総数から自己株式を控除して計算しております。

⑤その他株式に関する重要な事項

2020年9月14日を払込期日とする公募増資及び同年10月13日を払込期日とする第三者割当増資による新株式発行により、発行済株式の総数は23,417,500株増加しております。

〔(1) 株式の状況〕に関する注記

自己株式（177,512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110,442株は含めておりません。

(2) 会社役員の状況

①取締役及び監査役の状況〈2020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	
泉 谷 直 木	取締役会長 兼 取締役会議長	取締役会 12回／12回
	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	
小 路 明 善	代表取締役社長 兼 CEO	取締役会 12回／12回
	経営全般 コーポレート・コミュニケーション、研究開発機能 株式会社帝国ホテル 社外取締役	
勝 木 敦 志	専務取締役 兼 専務執行役員 兼 CFO (Chief Financial Officer)	取締役会 12回／12回
	日本統括本部長 経営戦略、財務、サプライチェーン機能 (調達) 酒類事業、飲料事業、食品事業	
辺 見 裕	取締役 兼 執行役員 兼 CSCO (Chief Supply Chain Officer)	取締役会 12回／12回
	サプライチェーン、品質機能	
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、ESG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 جان	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 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	
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
西 中 直 子	常勤監査役	取締役会 9回／9回 監査役会 8回／8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	
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 日本ビルファンド投資法人 監督役員	

- (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. 監査役斎藤勝利、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斎藤勝利、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. 2020年3月25日開催の第96回定時株主総会終結の時をもちまして、監査役角田哲夫氏は任期満了により退任いたしました。
9. 2020年3月25日開催の第96回定時株主総会におきまして、西中直子氏が監査役に新たに選任され、就任いたしました。これにより、監査役西中直子氏において、上記取締役会及び監査役会の開催回数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。

<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、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。

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)	9名 (3名)	343百万円 (51百万円)	6名 (－)	205百万円 (－)	6名 (－)	81百万円 (－)	6名 (－)	82百万円 (－)	711百万円 (51百万円)
監 査 役 (うち社外監査役)	6名 (3名)	116百万円 (40百万円)	－ (－)	－ (－)	－ (－)	－ (－)	－ (－)	－ (－)	116百万円 (40百万円)

- (注) 1. 上記には、2020年3月25日開催の第96回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役角田哲夫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。なお、当該打ち切り支給対象者で、2021年3月25日開催の第97回定時株主総会の終結の時をもって退任する取締役1名に対し、19百万円を支払う予定であります。
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抛出し、信託期間中に選任され就任した取締役(社外取締役を除く)に対して株式報酬を支給することが決議されております。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
社 外 取 締 役	小 坂 達 朗	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。 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。
	新 貝 康 司	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、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。 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、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。 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、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。
	クリスティーナ・アメージャン	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。 また、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、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。
社 外 監 査 役	斎 藤 勝 利	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。 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。 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。
	早稲田 祐美子	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。 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。 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、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。
	川 上 豊	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、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。 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。

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	235百万円	43百万円
子会社の当期に係る報酬等の額	149百万円	—
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	385百万円	43百万円

- (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 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の報酬として総額475百万円を支払っております。

③継続監査期間

51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60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2年）

山根 洋人（継続監査年数3年）

坂寄 圭（継続監査年数6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27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、非監査業務である公募増資・社債発行に伴うコンフォートレター作成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、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 (2020年12月31日現在)	前 期 (ご参考) (2019年12月31日現在)
資 産		
流 動 資 産		
現金及び現金同等物	48,460	48,489
営業債権及びその他の債権	378,924	407,621
棚 卸 資 産	183,166	171,717
未収法人所得税等	24,403	24,940
その他の金融資産	4,226	51,277
その他の流動資産	32,252	31,067
小 計	671,434	735,113
売却目的で保有する資産	17,652	—
流 動 資 産 合 計	689,086	735,113
非 流 動 資 産		
有 形 固 定 資 産	810,264	735,022
のれん及び無形資産	2,701,985	1,398,422
持分法で会計処理されている投資	5,256	8,755
その他の金融資産	160,064	198,657
繰 延 税 金 資 産	27,596	15,734
確 定 給 付 資 産	19,278	20,655
その他の非流動資産	25,846	28,424
非 流 動 資 産 合 計	3,750,292	2,405,674
資 産 合 計	4,439,378	3,140,788

科 目	当 期 (2020年12月31日現在)	前 期 (ご参考) (2019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	477,098	423,810
社 債 及 び 借 入 金	924,760	408,259
未払法人所得税等	35,683	39,555
引 当 金	12,019	14,407
その他の金融負債	89,519	56,265
その他の流動負債	113,440	133,375
小 計	1,652,521	1,075,673
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	1,652,655	1,075,673
非 流 動 負 債		
社 債 及 び 借 入 金	898,867	534,955
確 定 給 付 負 債	24,093	24,778
繰 延 税 金 負 債	205,275	147,969
その他の金融負債	134,729	106,240
その他の非流動負債	5,941	2,890
非 流 動 負 債 合 計	1,268,906	816,835
負 債 合 計	2,921,562	1,892,509
資 本		
資 本 金	220,044	182,531
資 本 剰 余 金	161,783	119,163
利 益 剰 余 金	967,230	918,523
自 己 株 式	△1,031	△77,011
その他の資本の構成要素	168,097	103,107
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,516,124	1,246,314
非 支 配 持 分	1,691	1,965
資 本 合 計	1,517,816	1,248,279
負 債 及 び 資 本 合 計	4,439,378	3,140,788

連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	当 期 (2020年1月1日から 2020年12月31日まで)	前 期 (ご参考) (2019年1月1日から 2019年12月31日まで)
売 上 収 益	2,027,762	2,089,048
売 上 原 価	△1,283,150	△1,297,302
売 上 総 利 益	744,612	791,745
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費	△576,789	△578,774
そ の 他 の 営 業 収 益	14,870	6,078
そ の 他 の 営 業 費 用	△47,526	△17,613
営 業 利 益	135,167	201,436
金 融 収 益	7,230	8,094
金 融 費 用	△14,982	△13,012
持 分 法 に よ る 投 資 損 益	285	872
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	125,399	197,391
法 人 所 得 税 費 用	△32,815	△56,100
当 期 利 益	92,584	141,290
当 期 利 益 の 帰 属 :		
親 会 社 の 所 有 者	92,826	142,207
非 支 配 持 分	△241	△916
合 計	92,584	141,290

(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 (2020年1月1日から 2020年12月31日まで)	前 期 (2019年1月1日から 2019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	125,399	197,391
減 価 償 却 費 及 び 償 却 費	123,277	113,036
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)	48,666	22,881
棚 卸 資 産 の 増 減 額 (△は増加)	3,306	△10,722
営 業 債 務 の 増 減 額 (△は減少)	△3,302	2,955
未 払 酒 税 の 増 減 額 (△は減少)	△16,609	△9,214
確 定 給 付 資 産 負 債 の 増 減 額 (△は減少)	1,627	1,338
そ の 他	52,315	△7,472
小 計	336,982	310,192
利 息 及 び 配 当 金 の 受 取 額	4,182	3,818
利 息 の 支 払 額	△10,049	△6,875
法 人 所 得 税 の 支 払 額	△55,256	△53,666
営業活動によるキャッシュ・フロー	275,859	253,469
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	△90,743	△85,322
投 資 有 価 証 券 の 取 得 に よ る 支 出	△10,237	△5,841
投 資 有 価 証 券 の 売 却 に よ る 収 入	11,869	8,856
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	△1,165,974	△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	83	741
そ の 他	10,077	1,842
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,243,372	△103,666
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)	850,440	△111,367
株 式 の 発 行 に よ る 収 入	75,027	—
自 己 株 式 の 取 得 に よ る 支 出	△309	△31
自 己 株 式 の 処 分 に よ る 収 入	81,307	17
配 当 金 の 支 払	△46,265	△48,556
そ の 他	△3,441	1,096
財務活動によるキャッシュ・フロー	956,759	△158,841
現金及び現金同等物に係る換算差額	10,725	209
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△29	△8,828
現金及び現金同等物の期首残高	48,489	57,317
現金及び現金同等物の期末残高	48,460	48,489

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 (2020年12月31日現在)	前 期 (ご参考) (2019年12月31日現在)
資 産 の 部		
流 動 資 産		
現 金 及 び 預 金	21,633	16,814
短 期 貸 付 金	246,972	219,521
前 払 費 用	1,799	2,288
未収還付法人税等	21,849	18,677
そ の 他	9,222	55,529
貸 倒 引 当 金	△5,556	△2,898
流 動 資 産 合 計	295,920	309,933
固 定 資 産		
有 形 固 定 資 産		
建 物	15,830	14,893
構 築 物	402	394
機 械 及 び 装 置	7	142
車 輜 運 搬 具	0	0
工 具 器 具 備 品	303	873
土 地	15,037	15,037
リ ー ス 資 産	1,717	901
建 設 仮 勘 定	60	314
有 形 固 定 資 産 合 計	33,358	32,557
無 形 固 定 資 産		
施 設 利 用 権	39	39
商 標 権	7,981	8,957
ソ フ ト ウ ェ ア	11,262	9,626
リ ー ス 資 産	102	122
そ の 他	6	5
無 形 固 定 資 産 合 計	19,392	18,750
投 資 そ の 他 の 資 産		
投 資 有 価 証 券	38,192	11,886
関 係 会 社 株 式	2,680,491	1,520,490
関 係 会 社 出 資 金	4,519	4,519
関 係 会 社 長 期 貸 付 金	－	300
繰 延 税 金 資 産	14,648	－
そ の 他	2,469	2,855
貸 倒 引 当 金	△183	△187
投 資 そ の 他 の 資 産 合 計	2,740,138	1,539,864
固 定 資 産 合 計	2,792,889	1,591,172
資 産 合 計	3,088,810	1,901,105

科 目	当 期 (2020年12月31日現在)	前 期 (ご参考) (2019年12月31日現在)
負 債 の 部		
流 動 負 債		
短 期 借 入 金	650,585	195,202
コマーシャル・ペーパー	176,000	82,000
1 年 内 償 還 予 定 の 社 債	88,328	125,000
リ ー ス 債 務	573	328
未 払 金	1,424	1,144
未 払 費 用	4,688	4,462
預 り 金	144,371	46,058
賞 与 引 当 金	299	224
役 員 賞 与 引 当 金	342	296
そ の 他	521	396
流 動 負 債 合 計	1,067,133	455,113
固 定 負 債		
社 債	881,396	356,604
長 期 借 入 金	24,200	186,362
リ ー ス 債 務	1,418	781
繰 延 税 金 負 債	－	4,452
そ の 他	1,126	1,147
固 定 負 債 合 計	908,140	549,346
負 債 合 計	1,975,274	1,004,459
純 資 産 の 部		
株 主 資 本		
資 本 金	220,216	182,531
資 本 剰 余 金	194,511	151,683
資 本 準 備 金	87,977	50,292
そ の 他 資 本 剰 余 金	106,533	101,391
利 益 剰 余 金	703,383	601,846
そ の 他 利 益 剰 余 金	703,383	601,846
別 途 積 立 金	195,000	195,000
繰 越 利 益 剰 余 金	508,383	406,846
自 己 株 式	△1,031	△77,011
株 主 資 本 合 計	1,117,079	859,049
評 価 ・ 換 算 差 額 等		
そ の 他 有 価 証 券 評 価 差 額 金	△458	3,641
繰 延 ヘ ッ ジ 損 益	△3,085	33,954
評 価 ・ 換 算 差 額 等 合 計	△3,543	37,596
純 資 産 合 計	1,113,536	896,646
負 債 純 資 産 合 計	3,088,810	1,901,105

損益計算書

(単位：百万円)

科 目					当 期 (2020年1月1日から 2020年12月31日まで)	前 期 (ご参考) (2019年1月1日から 2019年12月31日まで)
営	業	収	益		191,290	200,895
	グ ル ー プ	運 営	収 入	等	34,764	33,858
	不 動 産	賃 貸	収 入		1,795	1,831
	関 係 会 社	受 取	配 当	金	154,730	163,307
	そ の		他		－	1,897
営	業	費	用		32,215	34,601
営	業	利	益		159,075	166,294
営	業	外	収	益	1,209	1,271
	受 取	利 息	及 び	配 当 金	1,000	1,004
	そ の		他		208	267
営	業	外	費	用	14,435	5,002
	支 払	利 息			5,726	3,190
	為 替	差 損			226	216
	社 債	発 行	費		3,582	－
	貸 倒 引 当 金	繰 入	額		2,654	1,108
	そ の		他		2,245	487
経	常	利	益		145,848	162,562
特	別	利	益		1,438	941
	固 定 資 産	売 却	益		1	7
	投 資 有 価 証 券	売 却	益		23	933
	関 係 会 社 株 式	売 却	益		1,414	－
特	別	損	失		910	2,481
	固 定 資 産	除 売 却	損		270	163
	投 資 有 価 証 券	売 却	損		－	59
	関 係 会 社 株 式	評 価	損		－	2,005
	関 係 会 社 株 式	売 却	損		90	－
	そ の		他		549	253
税 引 前	当 期	純 利 益			146,377	161,023
法 人 税、	住 民 税	及 び	事 業 税		△17	826
法 人 税	等	調 整	額		△1,412	239
当	期	純 利 益			147,806	159,957

監査報告

連結計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2021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 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

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2020年1月1日から2020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、継続企業的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。継続企業的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

2021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 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

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2020年1月1日から2020年12月31日までの第97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、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

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

計算書類等の監査における監査人の責任

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

影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

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

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

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

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

利害関係

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

以 上

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2020年1月1日から2020年12月31日までの第97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組織その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社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。

2021年2月5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 西 中 直 子 ㊟

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

表紙掲載商品



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。世界の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。



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ているビールです。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。



ヴィクトリアビター
- Victoria Bitter -



2020年6月に取得したCUB事業の商品。1854年に発売されたオーストラリアを代表するクラシックビールです。心地よい苦味が特長。「Stubby」と呼ばれる375ml瓶の容器で広く親しまれています。



グレートノーザン
- Great Northern -



2020年6月に取得したCUB事業の商品。オーストラリアのビール市場におけるトップブランドとして、お客様に広く親しまれています。苦味の少ないフルーティーでリフレッシュな味わいが特長です。

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。



■ 企業情報

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

■ IR・投資家情報

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