最終更新日：2026年9月9日

アサヒグループホールディングス株式会社
取締役 兼 代表執行役社長 Group CEO 勝木 敦志
問合せ先：Corporate Communications 0570－00－5112
証券コード：2502
https://www.asahigroup-holdings.com/

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

Ⅰ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1．基本的な考え方 更新

当社は、グループ理念“AsahiGroup Philosophy”（以下、『AGP』という）を策定し、グループ共通の経営基盤、日本を含む全世界の事業活動の原点としております。
『AGP』は、「Purpose（存在意義）」「Vision（目指す姿）」「Values（価値観）」の3つの要素で構成し、中長期的な企業価値向上に向けた共通の指針として、当社グループの経営および事業運営の最上位の指針として位置づけております。
- Our Purpose（存在意義）
人や社会、地球に対してグループが果たすべき社会的な存在意義
- Our Vision（目指す姿）
中長期的・戦略的に実現を目指すグループの姿
- Our Values（価値観）
意思決定や企業文化、働き方を支える共通の価値観と行動指針

『AGP』の実践に向けて、『中長期経営方針』では、長期戦略のコンセプトとして「おいしさと楽しさで“変化するWell-being”に応え、持続可能な社会の実現に貢献する」ことを掲げています。
目指す事業ポートフォリオを示すとともに、サステナビリティと経営の統合、DX（デジタル・トランスフォーメーション）やR&D（研究開発）といったコア戦略の一層の強化により、持続的な成長と全てのステークホルダーとの共創による企業価値向上を目指していきます。
当社は、これらに基づいて持続的な企業価値の向上を実現するには、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うコーポレート・ガバナンスのより一層の実質化を図ることが必要と認識しています。
このため当社は、経営における監督と執行の役割を明確化し、双方の機能を強化するとともに、組織的監査体制を構築するため、機関設計を指名委員会等設置会社としています。法定の指名委員会、監査委員会、報酬委員会を持つ透明性の高い機関設計とすることで、継続的なコーポレート・ガバナンスの強化と持続的な企業価値の向上を目指しています。
当社は持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、以下の方針を定め、コーポレート・ガバナンスの実質化を図っていきます。

（1）全てのステークホルダーの尊重
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ています。
当社は、世界で信頼される企業グループであり続けるため、事業を通じて社会的課題の解決に貢献するなど、顧客及び消費者、社員、社会、取引先、株主の各ステークホルダーに対する行動指針・約束に基づき、建設的な対話を行い、適切な協働を実践していきます。
当社の取締役会及び代表執行役社長Group CEO（Chief Executive Officer）以下の経営陣は、コンプライアンスを最優先とし、全てのステークホルダーを尊重し協働する企業風土の実現に向けて、適切なコミュニケーションを行い、リーダーシップを発揮していきます。

（2）適切な情報開示と透明性の確保
当社は、全てのステークホルダーとの建設的な対話と適切なコミュニケーションのため、財務情報のみならず、経営戦略・経営課題や資源配分、リスクやガバナンス、サステナビリティや研究開発などの非財務情報についても、分かりやすく有用性が高い情報提供に取り組むことで、適切に情報を開示していきます。

（3）株主・投資家との対話
当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、代表執行役社長 Group CEOなどによる、さまざまなインベスター・リレーションズ活動、シェアホルダー・リレーションズ活動により、株主・投資家との間で建設的な目的を持った対話（エンゲージメント）を推進していきます。

（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をその主な役割としています。
このために、取締役会は、企業価値は財務的価値のみならず、これと密接な関係にある社会的価値との総和であることを認識し、『AGP』の実践と『中長期経営方針』を推進する中で、さまざまなステークホルダーとの協働を実践しています。
また、業務執行は原則執行役へ委任し、取締役会は監督に専念する体制とすることで、取締役会による監督機能を強化するとともに、法定の指名委員会、監査委員会及び報酬委員会に加え、任意で設置しているサステナビリティアドバイザリー委員会により取締役会の透明性と公正性を確保することなどにより、ガバナンスの高い実効性を確保し、企業価値向上を図っています。
取締役会は、この役割を適切に果たすため、以下の点に取り組んでいます。
・超長期を見据えた経営の方向性の討議
超長期のメガトレンドに関する議論を進めることで、中長期の事業環境の変化に対する先見性を高め、持続的な成長に向けた経営の監督機能の強化を図っています。

・中長期の経営方針、事業ポートフォリオの方針決定
『中長期経営方針』などの重要な企業戦略、事業ポートフォリオに関する方針を定め、必要に応じて見直しを行い、中長期的な企業価値の向上に向けた積極果断な経営の強化を図っています。

・指名委員会は、この役割を適切に果たすため、透明性・公正性・妥当性を担保しつつ、以下のとおり取り組んでいます。
株主総会に提出する取締役選任議案の決定を行います。また、執行役の候補者、取締役・執行役のサクセッションなどに関する取締役会の諮

問に対する答申を行います。

・監査委員会は、この役割を適切に果たすため、以下のとおり取り組んでいます。
取締役及び執行役の職務執行の監査及び、内部監査部門の活用や地域統括会社の監査委員会等と連携した組織的監査体制により、内部統制の整備・運用状況の監査を行います。その他、監査報告の作成、会計監査人に関する議案内容の決定や、その他法令・定款に定められた職務を行います。

・報酬委員会は、この役割を適切に果たすため、透明性・客観性を担保しつつ 、以下のとおり取り組んでいます。
取締役・執行役の報酬に関する方針の決定及び個別報酬の決定を行います。また、取締役・執行役の報酬制度の基本的な方針などに関する取締役会の諮問に対し答申を行います。

・リスクガバナンス
内部統制システムやエンタープライズリスクマネジメント（ERM）などのリスク管理体制を整備し、リスクの低減やリスク総量のコントロールを行う体制を整備するとともに、リスクアペタイトの制定により、代表執行役社長 Group CEO以下の経営陣のリスクテイクを適切に支えています。

・取締役会としての有事対応
取締役会として対応する有事を明確化し、社外取締役や監査委員会の役割、対応の要領を定めています。また、代表執行役社長 Group CEO以下の経営陣による有事対応をモニタリングするなど、取締役会として適切なクライシスマネジメントを行っています。

・取締役会（指名委員会・監査委員会及び報酬委員会を含む）の実効性評価に基づく実効性の向上
当社は、当社の中長期的な企業価値の向上に資するため、取締役会（指名委員会・監査委員会及び報酬委員会を含む）の実効性の分析・評価を行い、その結果の概要を開示します。また、実効性評価で認識した課題の改善に取り組み、実効性の更なる向上を図っています。

また、取締役会の諮問機関として、その半数を独立社外取締役で構成するサステナビリティアドバイザリー委員会を任意に設置しています。

これらにより、取締役会並びに指名委員会・監査委員会及び報酬委員会は、高い実効性をもって適切に代表執行役社長Group CEO以下の経営陣を監督し、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図っていきます。

このような基本的な考えに基づき、実効的なコーポレート・ガバナンスの推進のため、当社は、取締役会（指名委員会・監査委員会及び報酬委員会を含む）の実効性評価を行い、その実効性を確認するとともに、課題を認識し、改善していくことで、コーポレート・ガバナンスの実質化を図っていきます。
2025年は、指名委員会等設置会社として、取締役会（指名委員会・監査委員会・報酬委員会を含む）は、第三者の意見を受けた自己評価で、『2025年3月の指名委員会等設置会社への移行に対応し、執行を監督するコーポレート・ガバナンス機能として、全体として実効的に機能している』と結論付けました。
結果の概要は当社ホームページにて開示しています。

(日本語版)
https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/policy.html
(English version)
https://www.asahigroup-holdings.com/en/company/governance/policy.html

当社のホームページにて公表しております「コーポレートガバナンス・ガイドライン」、「コーポレートガバナンス・レポート」も、ご参照ください。
（日本語版）
https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/policy.html
(English version)
https://www.asahigroup-holdings.com/en/company/governance/policy.html

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】 更新

当社は、コーポレートガバナンス・コード(2021年6月改訂)の各原則をすべて実施しています。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

当社は、コーポレートガバナンス・コード(2021年6月改訂)の各原則をすべて実施しています。

（原則1－4　政策保有株式）
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います。
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、その検証の結果を開示するとともに、株主として相手先企業との必要十分な対話を行います。対話の実施によっても、改善が認められない株式については、適時・適切に売却します。
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の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。これらの取り組みにより、保有株式の議決権の行使について、適切な対応を確保することができると考えます。

（原則1－7　関連当事者間の取引）
当社は、当社が実施する取引については、関連当事者間の取引を含む全ての取引について、社内規定に従い、取引の規模及び重要性に応じて、財務、会計、税務、法務などの専門的見地からの審査を経たうえで、必要な決裁を経て実施しています。
取締役の利益相反取引を実施する際は、法令に従い、取締役会の承認を受け、その結果を取締役会に報告しています。

（補充原則２－４①　多様性の確保についての考え方と目標並びに人材育成方針と社内環境整備方針及びその実施状況）
　当社は、「Diversity, Equity & Inclusion Statement」を策定し、多様で多文化な組織であることが、当社をより強く、より革新的にするとともに、長期的な成功への鍵となることを確信し、そのため、一人ひとりが尊重され、その個性が受け入れられ、個人としても職業人・プロフェッショナルとしても成長できる未来を目指しています。誰もが自由に発言でき、いたるところからアイデアが生まれ、社員全員でより良い未来に貢献できる企業風土を醸成していきます。
　また、当社は、社会や市場が性別、年齢、障がいの有無、出身国など多様な属性を持つ人々で構成されていて、商品やサービスにおいても多様なニーズや期待が併存することを認識した上で、この多様なニーズや期待に応え、人々の期待値を超えた感動レベルで、すべての人々の健康で豊かな社会を実現することを目指しています。
　当社グループは、より個性が尊重され、ジェンダーに関係なく、公正に多様な機会を得られる環境をグループに根付かせたいとの思いから、ジェンダーの多様性の側面では、女性活躍推進にも取り組んでおります。当社の2025年12月末時点の女性管理職比率は25.0%です。2030年までに役員及び指導的地位にある一定階層以上の女性比率40%以上を目標としており、管理職登用に関する女性比率も高めていきます。
　当社グループは、グローバルに事業を展開しており、今後多様な文化やお客様の視点をさらに事業に取り入れるため、国内外を問わず外部からの優秀な人材の獲得に積極的に取り組む必要があると考えております。当社の2025年12月末時点の外国人管理職比率は15.4%です。中途採用やグループ会社間の人材交流、公募など多様な取り組みにより、今後向上することを目標としております。
　当社グループは、高度な専門性や多様な視点・価値観をさらに取り入れ、新たな組織ケイパビリティを獲得するために、内部人材の有効活用だけでなく、中途採用での新たな人材獲得に取り組んでおります。当社の2025年12月末時点の中途採用者管理職比率は33.2%ですが、今後も多様な人材の獲得に向けて向上することを目標にしております。
　詳細はPeople & Cultureレポートをホームページに掲載しておりますので、ご参照ください。
（日本語版）
https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/asahigroup-doc/company/policies-and-report/pdf/people_culture2025.pdf
（English version）
https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/asahigroup-doc/company/policies-and-report/pdf/en/people_culture2025.pdf

（原則２－６　企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮）
　当社は、企業年金の積立金の運用に関し、アセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう取り組んでいきます。
　具体的には、受益者への年金給付を将来に亘り確実に行うため、運用機関から意見を聴取した上で、中長期的観点から政策的資産構成割合を策定していきます。また、年金資産の運用状況を定期的にモニタリングし、必要に応じて策定済みの政策的資産構成割合を見直していきます。運用機関に対しては、サステナビリティを考慮したエンゲージメントを通じて投資先企業の企業価値向上等に努めているかを確認するとともに、運用実績に加え、投資方針、運用プロセス、コンプライアンス等定性評価を加えた総合的な評価を行います。
　運用状況については当社の財務を担当する組織が確認し、外部アドバイザーの知見を活用しながら、グループ各社に対して助言・提案する体制としています。

（原則３－１　情報開示の充実）
（1）経営理念、経営戦略、経営計画
　当社グループは、純粋持株会社である当社のもと、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『AGP』に基づき、未来のステークホルダーからも信頼されるグループを目指しています。『AGP』は、Mission、Vision、Values、Principlesで構成され、グループの使命やありたい姿に加え、受け継がれてきた大切にする価値観とステークホルダーに対する行動指針・約束を掲げています。当社グループのすべての会社は、『AGP』に基づいた戦略を策定、実行していくことにより、グループ全体で企業価値の向上に努めていきます。
『中長期経営方針』では、長期戦略のコンセプトや目指すポートフォリオ、コア戦略などを示すとともに、3年程度先を想定した主要指標のガイドラインや財務方針を開示しています。戦略の着実な実行により持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図り、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きます。
＜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
・ケイパビリティの獲得・ありたい企業文化の醸成・経営人材輩出に向けた人的資本の強化
・グループガバナンスの進化による最適な組織体制構築、ベストプラクティスの共有
※BX：ビジネストランスフォーメーションの略。

（2）コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針
　本報告書「Ⅰ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方」や当社のホームページにて公表しております「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に掲載しておりますので、ご参照ください。
（日本語版）
https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/policy.html
(English version)
https://www.asahigroup-holdings.com/en/company/governance/policy.html

（3）経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続
　当社経営陣幹部・取締役の報酬等は、本報告書の「Ⅱ．１．【取締役・執行役報酬関係】　報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」に記載しておりますので、ご参照ください。

（4）経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行うに当たっての方針と手続
　取締役会及び指名委員会は、実効的なコーポレート・ガバナンスを実現し、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資する人物を、取締役候補者並びに代表執行役社長 Group CEO・執行役以下の経営陣として指名又は選任します。

取締役は、指名委員会にて審議して候補者を指名し、株主総会にて選任します。取締役候補者の指名についての考え方は、以下のとおりです。
・当社は、強力な執行と高い実効性を持つ監督が両輪となってアサヒグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現する体制を構築しております。取締役会は、その強力な執行を監督する高い実効性を持つコーポレート・ガバナンスの観点から適切な人数とし、その過半数を独立社外取締役で構成することとしております。また、『AGP』の実践による持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、長期戦略、グローバル、サステナビリティ、イノベーション・DX、シニアリーダーシップ、財務・会計、法律・コンプライアンス、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、情報・セキュリティ管理、人材・文化、業務プロセスという、当社の中長期的な企業価値向上に資する監督に必要なスキル及び業務執行の監督に必要なスキルで構成する「取締役会スキルマトリックス」に基づいて、取締役会全体として期待するスキルがバランスよく発揮される人材構成とすることとしております。
・各取締役は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するために取締役会に求められる監督機能を全体としてバランスよく発揮し得る経験・スキル・多様性を有する人物を指名することとしております。なお、独立社外取締役は、性別・国籍・職務経験等において多様なバックグラウンドを有する人物とすることとしております。

代表執行役社長 Group CEO・執行役以下の経営陣の選任及び解任は、指名委員会にて審議し、取締役会にて決議することにより決定します。
代表執行役社長 Group CEO及び執行役以下の選任及び解任についての考え方は、以下のとおりです。
・当社の経営陣として、相応しい豊富な経験、高い見識、高度な専門性・能力を有する人物を選任します。
・代表執行役社長 Group CEOについて、取締役会にて定めた解任基準に該当する可能性がある場合は、指名委員会において審議し、解任基準に該当すると判断される場合は、その審議結果を取締役会にて検証の上、解任基準に該当する場合は、代表執行役社長 Group CEOとしての役職を解任します。また、指名委員会は取締役候補者として指名しません。

(5) 経営陣幹部の選解任と取締役候補者の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明
当社の取締役候補者の指名を行う際の、個々の選任についての説明は、社外取締役については、株主総会の招集通知並びに本報告書の「II. 1.【社外取締役に関する事項】会社との関係(2)」に記載しています。全ての取締役については、株主総会の招集通知並びに当社のホームページにて公表しています「コーポレートガバナンス・ガイドライン　5. 付帯情報 (2) 取締役の選任説明と他の上場会社の兼職状況」に掲載していますので、ご参照ください。
(日本語版)
https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/policy.html
(English version)
https://www.asahigroup-holdings.com/en/company/governance/policy.html

(補充原則3－1③　サステナビリティについての取り組み)
当社は『中長期経営方針』のコア戦略の一つとして「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」を位置づけています。マテリアリティとして「環境」「コミュニティ」「責任ある飲酒」「健康」「人権」を定め、取り組みを推進しています。
サステナビリティの取り組みについてはホームページで情報開示を行い、コミュニケーションに努めています。
(日本語版)
https://www.asahigroup-holdings.com/sustainability/index.html
(English version)
https://www.asahigroup-holdings.com/en/sustainability/index.html

また、気候変動を持続的な社会の実現のみならず、事業の持続的成長に影響を及ぼす重要な経営課題と認識し、シナリオ分析を実施し、事業への影響を評価しています。具体的には気候変動による将来の影響を見通すため、シナリオ分析を活用して気候変動のリスク・機会を特定するとともに、TNFD (自然関連財務情報開示タスクフォース) のLEAP※アプローチに基づき、当社の事業活動の自然への依存・影響と、そこから生じるリスク・機会を特定し、それぞれを体系的に評価しています。これらのリスクを低減し、機会を獲得していくために、「気候変動」だけでなく、「容器包装」「農産物原料」「水資源」を含めた当社の環境における4つの柱ごとに戦略や対応策を策定し、取り組んでいます。
※TNFDが提唱する、Locate (発見)、Evaluate (診断)、Assess (評価)、Prepare (準備) の4つのフェーズで構成される、企業が自然資本や生物多様性に対する依存と影響を評価し、リスクと機会を管理するためのフレームワークのこと
今後も、事業の持続性向上を図るとともに、投資家との対話により企業価値向上につなげていきます。
詳細は「サステナビリティレポート」に掲載していますので、ご参照ください。
(日本語版)
https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/asahigroup-doc/company/policies-and-report/pdf/sust-report2025_jp.pdf
(English version)
https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/asahigroup-doc/company/policies-and-report/pdf/en/sust-report2025_en.pdf

＜人的資本への投資等＞
当社は『中長期経営方針』における戦略基盤強化として、「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」を掲げ、「ありたい企業風土の醸成」や「継続的な経営者人材の育成」、「必要となるケイパビリティの獲得」の取り組みを推進することで、長期戦略の実効性を高めていくことを目指しています。
人事基本方針「People Statement」の実現に向け、2024年には、安全と健康を最優先事項として、Safety Wellbeingに関する新たなビジョン「Every one Safe and Well to Enjoy Life ~Everywhere, every day~」を策定し、安全と健康文化の醸成を図っております。また、「shine AS YOU ARE」というコアメッセージの下、多様性と公平性の企業としての方針、「Diversity, Equity & Inclusion Statement」を策定しています。これらを中心に添え、ありたい企業風土の醸成や、エンゲージメントの向上を推進しています。
今後も、目指す事業ポートフォリオの構築やコア戦略の遂行に向けた「人的資本の高度化」により、『AGP』の実践と、『中長期経営方針』の実行をさらに加速させる好循環を生み出していきます。
人的資本に関する取り組みの詳細はPeople & Cultureレポートを当社ホームページに掲載していますので、ご参照ください。
(日本語版)
https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/asahigroup-doc/company/policies-and-report/pdf/people_culture2025.pdf
(English version)
https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/asahigroup-doc/company/policies-and-report/pdf/en/people_culture2025.pdf
＜知的財産への投資等＞
当社は『中長期経営方針』のコア戦略の一つとして、「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」を掲げ、「アルコール関連」「ヘルス＆ウェルネス」「サステナビリティ」「新規事業」の4つを重点領域と定めています。
全ての研究活動において、持続可能な未来への貢献を目指すことを基盤に据え、新たな価値創造や、リスク軽減に向けた商品・技術開発、及び、新たな事業に繋がるシーズの開発に取り組んでいます。
さらに、次世代技術の導入、大学・ベンチャー企業との連携 (オープンイノベーション)、研究活動を支える人材やケイパビリティの強化に積極的に取り組むことで、技術革新の加速を目指します。

研究開発に関する取り組みの詳細は当社ホームページに掲載していますので、ご参照ください。
(日本語版)
https://www.asahigroup-holdings.com/rd/
(English version)
https://www.asahigroup-holdings.com/en/rd/

また、同じくコア戦略の一つとして、「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」を掲げて2025年からの3カ年で1,000億円規模の投資を計画・実施しております。特にプロセスイノベーションの領域においては、生産性向上と変化に柔軟に対応できるシステム基盤の再構築を進めています。具体的には、グローバル規模と各地域の特性を活かした共通基盤、データマネジメント、環境負荷の予測・可視化、及びレガシーシステムのモダナイゼーションなどを通じて、グローカルでの業務プロセスの高度化を推進しています。ビジネスイノベーションにおいては、2023年よりパーソナライゼーションモデル及びサステナブルな生活の実現に向けた取り組みを開始し、生活者起点のデータ活用や新価値創造の仕組みづくりを進めています。組織イノベーションにおいては、2024年より全社員を対象とするDX人材定義と教育計画、IT・データ活用の民主化、アジャイルな働き方の基礎教育及び実験的プロジェクトを開始しており、2025年以降は部門別DX戦略の策定支援や実装伴走を通じ、デジタルネイティブな組織への変革を加速しています。

(補充原則4－1①　経営陣に対する委任の範囲)
取締役会は、取締役会規程により自己の決議事項を定め、決議事項に該当しない事項の決定を代表執行役社長Group CEOに委任するとともに、その執行を代表執行役社長Group CEO及び執行役に原則委任します。これは、法令・定款により定められた取締役会の専決事項以外の事項については、取締役会が定めた経営の方針及び取締役会が承認した戦略・計画に基づく業務執行上の意思決定を、取締役会による適切な監督のもとで、代表執行役社長 Group CEO以下の経営陣に委任するものです。取締役会は、代表執行役社長Group CEOが当社の経営執行の最高責任者として、他の執行役が各業務の執行責任者として、委任を受けた業務を適切に執行していることにつき報告を受け、監督します。また、当該決議事項については、当社のホームページにて公表しております「コーポレートガバナンス・ガイドライン　5．付帯情報 (1) 取締役会決議事項一覧」に掲載していますので、ご参照ください。
(日本語版)
https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/policy.html
(English version)
https://www.asahigroup-holdings.com/en/company/governance/policy.html

(原則4－9　独立社外取締役の独立性判断基準及び資質)
当社の社外取締役の独立性に関する考え方については、本報告書の「II．1．【独立役員関係】　その他独立役員に関する事項」に記載していますので、ご参照ください。

(補充原則4－11①　取締役の有するスキル及び取締役の選任に関する方針・手続)
当社は、強力な執行と高い実効性を持つ監督が両輪となってアサヒグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現する体制を構築しております。取締役会は、その強力な執行を監督する高い実効性を持つコーポレート・ガバナンスの観点から適切な人数とし、その過半数を独立社外取締役で構成することとしております。また、『AGP』の実践による持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、グローバル、サステナビリティ、イノベーション・DX、シニアリーダーシップ、財務・会計、法律・コンプライアンス、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、情報・セキュリティ管理から成る「取締役会スキルマトリックス」に基づいて、取締役会全体として期待するスキルがバランスよく発揮される人材構成とすることとしております。
各取締役は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するために取締役会に求められる監督機能を全体としてバランスよく発揮し得る経験・スキル・多様性を有する人物を指名することとしております。なお、独立社外取締役は、性別・国籍・職務経験等において多様なバックグラウンドを有する人物とすることとしております。
取締役会議長は、独立した立場からの客観的な視点による監督機能を担保するため、原則として社外取締役が担うこととしています。
当社「取締役会スキルマトリックス」は、当社のホームページにて公表しております「第102回定時株主総会招集ご通知p10-13 第2号議案 取締役13名選任の件」をご覧ください。

(日本語版)
https://www.asahigroup-holdings.com/pdf/ir/shareholders_guide/shareholders_meeting/2026_shoushu.pdf
(English version)
https://www.asahigroup-holdings.com/pdf/en/ir/event/shareholders/260220_1.pdf

(補充原則4－11②　取締役の兼任状況)
社外取締役をはじめ、取締役はその役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を取締役の業務に振り向け、兼職については合理的範囲に留めています。本報告書の更新日時点における社外取締役の重要な兼務の状況については、本報告書の「II．1．【社外取締役に関する事項】会社との関係 (2)」に記載していますので、ご参照ください。

(補充原則4－11③　取締役会の実効性)
当社は、当社の中長期的な企業価値の向上に資するため、取締役会の実効性の分析・評価を行います。取締役会は、毎年、取締役会(指名委員会・監査委員会及び報酬委員会を含む)の実効性の分析・評価を行い、その結果の概要を開示します。また、実効性評価で認識した課題の改善に取り組み、実効性の更なる向上を図っています。
なお、2025年は指名委員会等設置会社として取締役会(指名委員会・監査委員会・報酬委員会を含む)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。

当社取締役会は、2025年度における取締役会の実効性を分析・評価し、さらなる実効性向上のために対応すべき課題を認識しました。
その結果の概要につきましては、当社のホームページをご覧ください。

(日本語版)
https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/policy.html
(English version)
https://www.asahigroup-holdings.com/en/company/governance/policy.html

（補充原則４－１４②　取締役に対するトレーニングの方針について）
　当社は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に必要な、各役員のステージに応じた要件を定め、その要件に基づき、取締役全体のパフォーマンス向上に資する施策及び情報を、それぞれに適した内容で提供しています。
　また、必要に応じて、有識者による講演会や各種のプレゼンテーションなど、取締役全体のパフォーマンス向上に資する施策を実施しています。
　当社は、社外取締役に対してはその就任に際して、当社グループの経営状況、事業・財務・組織を含めた概況に関する情報を提供しています。

（原則５－１　株主との建設的な対話に関する方針）
　当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資する建設的な対話を目的とする株主・投資家からの面談の申し込みに対して、必要に応じて代表執行役社長 Group CEO又はIR若しくは財務を担当する役員がこれに対応することを基本とします。
　また、株主・投資家との建設的な対話を促進するため、IR又は財務を担当する役員が、株主・投資家との対話を統括するものとし、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、株主との建設的な対話を促進するため、株主構造の把握に努め、代表執行役社長 Group CEO又はIR若しくは財務を担当する役員による各種説明会や投資家訪問などを実施し、その結果は、随時、取締役会及び代表執行役社長 Group CEO以下の経営陣と共有しています。
　株主・投資家との対話に際してはフェア・ディスクロージャー・ルールを遵守するものとしています。

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

記載内容	取組みの開示（アップデート）
英文開示の有無	有り
アップデート日付	2025年12月23日

該当項目に関する説明

　当社は、2022年に策定した『中長期経営方針』における主要指標のガイドライン及び財務方針を、2024年までの進捗や資本市場との対話を踏まえ、2025年2月に、改めて2030年までを目処として以下のとおり更新しました。
　収益性においては、EPSのCAGR（年平均成長率）として「一桁台後半から二桁」をコミットするとともに、資本効率においては、ROEとROICを主要指標として追加しています。2030年までにROEは11%以上、ROICは10%以上を目指し、単に資本コスト（2024年試算：株主資本コスト８%程度、WACC5.5～６%程度）を上回るだけでなく、資本コストの低減を含め、そのスプレッドを拡大していきます。
　財務方針については、財務健全性を確保（Net Debt／EBITDA：2.5～3倍程度）しつつ、成長投資を優先してまいりますが、資本効率の向上やDOE４%以上を目指した累進配当及び機動的な自己株式取得を通じた株主還元の充実にも資本を配分していきます。
　引き続き、規律ある成長投資により、事業ポートフォリオの強靭化やコア戦略を力強く推進するとともに、財務戦略による資本効率の向上、資本市場とのエンゲージメントによる資本コスト低減などに取り組み、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指していきます。なお、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応については、以下の資料にて詳細を開示しています。
・2025年２月14日開示「主要指標のガイドラインおよび財務方針の更新」
（日本語版）
https://asahigroup-holdings-ir-umb.azurewebsites.net/media/pezj4bxa/0214j_3.pdf
（English version）
https://asahigroup-holdings-ir-umb.azurewebsites.net/media/1zxdkr4k/0214e_3.pdf
・2024年12月期 決算説明資料
（日本語版）
https://www.asahigroup-holdings.com/ir_library_file/file/2024_4q_presentation.pdf
（English version）
https://www.asahigroup-holdings.com/ir_library_file/file/2024_4q_presentation_en.pdf

2．資本構成

外国人株式保有比率	30%以上

【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数（株）	割合（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	269,739,000	18.44
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	109,719,927	7.50
JPモルガン証券株式会社	35,388,967	2.42
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	34,520,013	2.36
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	31,629,930	2.16
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	28,766,250	1.97
JP MORGAN CHASE BANK 385781	25,544,762	1.75
SMBC日興証券株式会社	24,068,667	1.65

JP MORGAN CHASE BANK 385864	23,040,013	1.57
THE NOMURA TRUST AND BANKING CO., LTD. AS THE TRUSTEE OF REPURCHASE AGREEMENT MOTHER FUND	22,143,400	1.51

支配株主（親会社を除く）の有無	―――
親会社の有無	なし

補足説明

（1）上記［大株主の状況］は、2025年12月31日現在の状況を記載しております。
（2）割合は発行済株式の総数から自己株式（58,143,134株）を控除して計算しております。
（3）当社は自己株式を58,143,134株（発行済株式の総数に対する所有株式の割合3.82%）保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。

3．企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	12月
業種	食料品
直前事業年度末における（連結）従業員数	1000人以上
直前事業年度における（連結）売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	100社以上300社未満

4．支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

―――

5．その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

―――

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1．機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	指名委員会等設置会社

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	20 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	社外取締役
取締役の人数	13名

【社外取締役に関する事項】

社外取締役の人数	8名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	8名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
大八木　成男	他の会社の出身者											
佐々江　賢一郎	その他								○		○	
大橋　徹二	他の会社の出身者											
松永　真理	他の会社の出身者											
田中　早苗	弁護士											
佐藤　千佳	他の会社の出身者								△			
メラニー・ブロック	他の会社の出身者											
宮川　明子	公認会計士											

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c　上場会社の兄弟会社の業務執行者
d　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
g　上場会社の主要株主（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）
h　上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
i　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
j　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
k　その他

会社との関係(2)

氏名	所属委員会			独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
	指名委員会	報酬委員会	監査委員会			

大八木　成男	○		○	○	―――	＜社外取締役として選任した理由＞ 大八木成男氏は、グローバルに事業を展開する企業において代表取締役社長CEO及び取締役会長を務めるなど、国際的な企業経営に関する幅広い経験と優れた見識を有しております。 当社においては、2022年に社外監査役に就任以来、取締役会等での意見・提言、国内外グループの監査状況の確認、経営トップとの面談等を通じて、内部統制を含む職務執行の適正性の監査に取り組み、2025年の指名委員会等設置会社への移行後は独立社外取締役として取締役会議長を務めるとともに、指名委員会委員及び監査委員会委員としての役割を果たしており、当社の中長期的な企業価値向上に貢献しております。 同氏の経験と見識に裏付けられた、長期戦略、グローバル、シニアリーダーシップ、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、情報・セキュリティ管理、人材・文化、業務プロセスのスキルの発揮により、取締役会議長として、より一層、執行側との透明性ある情報共有を確保し、取締役会においては企業価値向上に資する適切なアジェンダを設定のうえ、多様な経験、スキル、知見を持つ取締役会の活発な議論を促しながら、取締役会の実効性を高めることが期待できます。 以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断し、引き続き社外取締役として選任しました。 ＜独立役員に指定した理由＞ 大八木成男氏は、当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役の独立性の基準」に該当する事由はないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断しております。また、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしているため、同取引所に対して独立役員として届け出ております。

佐々江　賢一郎	○	○		○	佐々江賢一郎氏は、現在公益財団法人日本国際問題研究所の理事長を務めています。当社グループは、同法人との間に取引がありますが、直近事業年度における取引額は当社及び対象法人の連結売上収益又は経常収益の1%未満と僅少であり、また、当社から同法人に対し寄附がありますが、寄附金額は当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役の独立性の基準」に定める金額基準（年間1,000万円）を超えるものではないため、当社の経営に影響を与えるような特記すべき取引関係はございません。	＜社外取締役として選任した理由＞ 佐々江賢一郎氏は、2022年に当社社外取締役に就任以来、国際政治・経済に関する豊富な経験と知見に基づき、地政学リスクや国際情勢の観点から、グローバルでの事業執行に対する取締役会の実質的かつ適切な監督に貢献する発言・活動を行っております。 また、指名委員会委員長として、取締役会の監督機能充実のため、公正で透明な委員会運営を主導し、取締役候補者の決定及び取締役会スキルマトリックスやGroup CEOサクセッション等の重要アジェンダについて審議・答申を行うとともに、報酬委員会委員として取締役・執行役の報酬制度設計、個別評価に基づく支給内容の審議においても具体的な意見・提言を行っております。 同氏は、国際情勢を継続的に分析・発信するなど、国際政治・経済に関する豊富な経験と知見を有しております。これらの経験と知見に裏付けられた、長期戦略、グローバル、シニアリーダーシップ、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、情報・セキュリティ管理、人材・文化のスキルにより、取締役会の議論の質を高め、重要な意思決定を支えるグローバル視点での監督力と意思決定能力の発揮が期待できます。 以上のことから、当社取締役会の意思決定・監　督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断し、引き続き社外取締役として選任しました。 ＜独立役員に指定した理由＞ 佐々江賢一郎氏は、当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役の独立性の基準」に該当する事由はないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断しております。また、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしているため、同取引所に対して独立役員として届け出ております。

大橋　徹二	○	○		○	―――	＜社外取締役として選任した理由＞ 大橋徹二氏は、2022年に当社社外取締役に就任以来、グローバルに事業を展開する企業の経営者視点と、他社社外役員としての経験を活かし、グループガバナンス並びにグローバルでの 事業執行について本質を捉えた質問・問題提起を行うなど、取締役会の実質的かつ適切な監督 に貢献しております。 また、報酬委員会委員長として、透明性・客観性を担保した委員会運営を主導し、取締役・執行役の報酬制度設計、個別評価に基づく支給内容を審議・決定しております。さらに、指名委員会委員として取締役会スキルマトリックスやGroup CEOサクセッション等の重要アジェンダの審議においても具体的な意見・提言を行っております。 同氏は、グローバルに事業を展開する企業のトップとして培った豊富な経験と知見を有しております。これらの経験と知見に裏付けられた、長期戦略、グローバル、イノベーション・DX、シニアリーダーシップ、情報・セキュリティ管理、業務プロセスのスキルにより、取締役会の議論の質を高め、重要な意思決定を支えるグローバル視点での監督力と意思決定能力の発揮が期待できます。 以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断し、引き続き社外取締役として選任しました。 ＜独立役員に指定した理由＞ 大橋徹二氏は、当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役の独立性の基準」に該当する事由はないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断しております。また、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしているため、同取引所に対して独立役員として届け出ております。

松永　真理				○	―――	＜社外取締役として選任した理由＞ 松永真理氏は、2023年に当社社外取締役に就任以来、新たなサービスの開発やビジネスモデル構築に携わった経験、並びに他社社外役員としての経験に基づき、生活者の価値観や市場構造の変化を踏まえた視点から、新規事業・周辺領域の拡大や事業ポートフォリオの変革に関する本質的な問いかけと提言を行うなど、取締役会の実質的かつ適切な監督に貢献しております。 また、サステナビリティアドバイザリー委員会委員として、サステナビリティガバナンス体制の強化や、サステナビリティと経営の統合のさらなる推進に向けた具体的な意見・提言を行っております。 同氏の現代社会の文化・生活に関する豊富な経験と幅広い見識に裏付けられた、サステナビリティ、イノベーション・DX、シニアリーダーシップ、人材・文化のスキルにより、事業変革と企業価値向上を後押しする監督力と意思決定能力の発揮が期待できます。 以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断し、引き続き社外取締役として選任しました。 ＜独立役員に指定した理由＞ 松永真理氏は、当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役の独立性の基準」に該当する事由はないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断しております。また、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしているため、同取引所に対して独立役員として届け出ております。

田中　早苗			○	○	―――	＜社外取締役として選任した理由＞ 　田中早苗氏は、弁護士としての長年の活動を通じ、企業法務に関する専門的な知識を有するとともに、法令遵守やガバナンスの観点から経営を監督できる高い見識を有しております。 　また、2023年に社外監査役に就任以来、弁護士としての知見に基づき取締役会等で積極的に 意見・提言を行うとともに、国内外グループ会社の監査状況の把握や経営トップとの面談等を 通じて、内部統制を含む職務執行の適正性の監査に取り組んでまいりました。さらに、指名委員会等設置会社への移行後は監査委員会委員長として、監査方針・計画と重点領域の設定を主導し、内部監査部門・会計監査人等との連携により監査の実効性を高めることで、当社の中長期の企業価値向上に貢献しております。 　同氏の弁護士としての長年の活動に裏付けられた、サステナビリティ、法律・コンプライアンス、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、情報・セキュリティ管理、人材・文化のスキルにより、経営の監督や経営上の課題への指摘、提言を通して、取締役会の議論の質を高め、重要な意思決定を支える監督力と意思決定能力の発揮が期待できます。 　以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断し、引き続き社外取締役として選任しました。 ＜独立役員に指定した理由＞ 　田中早苗氏は、当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役の独立性の基準」に該当する事由はないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断しております。また、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしているため、同取引所に対して独立役員として届け出ております。

佐藤　千佳	○	○		○	佐藤千佳氏は、2024年3月まで日本電気株式会社のピープル＆カルチャー部門Chief Diversity Officerとして業務執行者を務めておりました。 当社グループは、同社との間に取引がありますが、直近事業年度における取引額は当社及び対象企業の連結売上収益の1％未満と僅少であるため、当社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。	＜社外取締役として選任した理由＞ 佐藤千佳氏は、2024年に当社社外取締役に就任以来、グローバル企業における人事領域の豊富な経験と幅広い見識に基づき、人的資本の高度化について本質を捉えた質問・問題提起を行うなど、取締役会の実質的かつ適切な監督に貢献する発言、活動を行っております。 また、指名委員会及び報酬委員会の委員として、経営者人材育成・サクセッションの監督や報酬制度の審議等において具体的な意見・提言を行っております。 同氏のグローバル企業における人事領域の経験と見識に裏付けられた、グローバル、イノベーション・DX、シニアリーダーシップ、人材・文化のスキルにより、人的資本を当社の中長期的な企業価値向上につなげる取り組みにおいて、監督力と意思決定能力の発揮が期待できます。 以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断し、引き続き社外取締役として選任しました。 ＜独立役員に指定した理由＞ 佐藤千佳氏は、当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役の独立性の基準」に該当する事由はないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断しております。また、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしているため、同取引所に対して独立役員として届け出ております。
メラニー・ブロック				○	―――	＜社外取締役として選任した理由＞ メラニー・ブロック氏は、2024年に当社社外取締役に就任以来、グローバルでのコンサルティング活動で培ったマーケティング、ダイバーシティ推進等に携わった経験に基づき、グローバルでの事業執行や多様性の観点から本質を捉えた質問・問題提起を行うなど、取締役会の実質的かつ適切な監督に貢献する発言、活動を行っております。 また、サステナビリティアドバイザリー委員会委員として、サステナビリティガバナンス体制の強化や、サステナビリティと経営の統合のさらなる推進に向けた具体的な意見・提言を行っております。 同氏は、日豪の財界を繋ぐ団体における要職歴任等を通じた幅広いネットワーク形成を含む国際的な経験に加え、複数企業での社外役員経験を有しており、これらの経験と見識に裏付けられたグローバル、サステナビリティ、シニアリーダーシップ、人材・文化のスキルにより、当社の中長期的な企業価値向上に向けた監督力と意思決定能力の発揮が期待できます。 以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断し、引き続き社外取締役として選任しました。 ＜独立役員に指定した理由＞ メラニー・ブロック氏は、当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役の独立性の基準」に該当する事由はないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断しております。また、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしているため、同取引所に対して独立役員として届け出ております。

宮川　明子			○	○	―――	＜社外取締役として選任した理由＞ 宮川明子氏は、国内外における公認会計士としての長年の経験を通じ、グローバル企業の会計監査及び内部統制システムに精通するとともに、海外での実務経験を含む幅広い見識を有しております。現在は公認会計士事務所の代表として、専門性を基盤とした活動を継続しております。 また、2025年に当社社外取締役に就任し、財務・会計の観点から経営の監督や経営上の課題への指摘、提言を積極的に行うとともに、内部統制に関する豊富な知識と幅広い見識により、組織的監査の実効性向上に向け、取締役会での積極的な意見・提言を行っております。 同氏の、公認会計士としての長年の活動に裏付　けられたグローバル、財務・会計、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、業務プロセスのスキルにより、経営の監督や経営上の課題への指摘、提言を通して、取締役会の議論の質を高め、重要な意思決定を支える監督力と意思決定能力の発揮が期待できます。 以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断し、引き続き社外取締役として選任しました。 ＜独立役員に指定した理由＞ 宮川明子氏は、当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役の独立性の基準」に該当する事由はないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断しております。また、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしているため、同取引所に対して独立役員として届け出ております。

【各種委員会】

各委員会の委員構成及び議長の属性

	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	委員長（議長）
指名委員会	6	0	2	4	社外取締役
報酬委員会	5	0	2	3	社外取締役
監査委員会	5	2	2	3	社外取締役

【執行役関係】

執行役の人数 更新	9名

兼任状況 更新

氏名	代表権の有無	取締役との兼任の有無			使用人との兼任の有無
			指名委員	報酬委員	
勝木 敦志	あり	あり	○	×	なし
谷村 圭造	なし	あり	○	○	なし
崎田 薫	なし	あり	×	○	なし
西中 直子	なし	なし	×	×	なし
朴 泰民	なし	なし	×	×	なし

佐見 学	なし	なし	×	×	なし
Drahomira Mandikova	なし	なし	×	×	なし
前田 直彦	なし	なし	×	×	なし
佐藤 輝	なし	なし	×	×	なし

【監査体制】

監査委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無 更新	あり

当該取締役及び使用人の執行役からの独立性に関する事項 更新

監査委員会の職務を補助すべき使用人につきましては、監査委員会の職務を適切に補助できる組織（Audit Committee Office）に所属する専任の使用人を5名配置し、監査委員の監査業務が円滑に遂行できる体制としています。
また、内部監査を担当する組織として内部監査部門（Internal Audit）を監査委員会の直属の組織として設置しています。
なお、Internal AuditとAudit Committee Officeは監査委員会の直属の組織であり、そのHeadの選任・解任、懲戒処分には、監査委員会の同意を必要とすることで、執行役からの独立性を確保しています。また、その使用人の発令・異動・考課・懲戒にあたっては、事前に監査委員会の同意を得るものとしています。

監査委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況 更新

監査委員会は会計監査人と定期的又は随時に情報・意見を交換する場を設け、連携を図っています。また、内部監査を担当する組織を監査委員会直属の組織として、内部監査の状況を監査委員会に直接報告する体制としています。2025年度の監査委員会においては、監査委員と内部監査を担当する組織との間で年23回、監査委員と会計監査人との間で年15回、それぞれ報告・意見交換・協議を実施しております。

【独立役員関係】

独立役員の人数	8 名

その他独立役員に関する事項

当社は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、社会的価値の向上に資する、幅広いステークホルダーの視点を持つ社外取締役8名を選任し、その全員を独立役員として指定しています。
当社は、社外取締役の独立性を客観的に判断するため、以下のとおり社外取締役の独立性の基準を定め、社外取締役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ことにしています。
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. 社外取締役又は社外監査役の相互就任の関係※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. 当社が定める社外取締役としての在任年数の基準※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 社外取締役又は社外監査役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取締役又は社外監査役であり、かつ、当該他の会社の業務執行者が当社の社外取締役である関係をいう。
※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 当社が定める社外取締役としての在任年数の基準は10年とする。なお、過去において社外監査役であった者は、社外監査役であった期間を含めるものとする。

【インセンティブ関係】

取締役・執行役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入

該当項目に関する補足説明 更新

当社は、業績連動型報酬制度として、単年度の業績に連動する年次賞与ならびに長期にわたる継続した企業価値向上に対する動機付けや、株主との利益・リスクの共有を図ることを目的とした株式報酬を導入しています。
賞与については、短期の業績連動は事業利益及び親会社の所有者に帰属する当期利益を業績指標とし、期首に定めた目標の達成度合い等に応じて、支給額を決定しています。中期の業績連動は『中長期経営方針』の目標に基づき設定した財務指標と社会的価値指標を業績指標とし、期首に定めた目標の達成度合いに応じて、支給額を決定しています。
株式報酬については、役職に応じたポイントを付与し、取締役の退任時に、付与されたポイント数に相当する数の当社株式を交付する制度としており、適切なインセンティブを付与することとしています。
なお、取締役・執行役を含む当社グループ会社の経営陣が、株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇と持続的な企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるため、「中期賞与制度」と「株式報酬制度」を2025年以降は中長期の業績連動型の「株式報酬制度」に統一し、中長期の財務指標であるROIC(投下資本利益率)と非財務指標である社会的価値指標を業績目標として定め、3年間の評価期間の最終年度の達成状況に応じて評価し、報酬に反映します。なお、社外取締役及び社内取締役（監査委員）は基本報酬のみとしています。

ストックオプションの付与対象者	

該当項目に関する補足説明

―――

【取締役・執行役報酬関係】

（個別の取締役報酬の）開示状況	一部のものだけ個別開示
（個別の執行役報酬の）開示状況 更新	一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明 更新

社内取締役及び社外取締役の別に各々の総額を開示しております。
取締役の報酬等の開示については、当社ホームページ上に掲載すること等により公衆の縦覧に供しております。具体的な内容は次のとおりです。

・有価証券報告書においては、指名委員会等設置会社への移行前（2025年1－3月）の取締役の報酬等の支給額として、社内取締役90百万円、常勤監査役27百万円、及び社外役員（社外監査役分を含む）55百万円を開示しています。また、指名委員会等設置会社への移行後（2025年4月―12月）取締役の報酬等（第102期事業年度に係る賞与分を含む）の支給額として、社内取締役479百万円（株式報酬を含む）、執行役357百万円（株式報酬を含む）、及び社外取締役161百万円を支給しています。
・また、取締役兼代表執行役社長GroupCEOの勝木敦志の第102期事業年度における報酬等の総額が2億53百万円（基本報酬150百万円、賞与64百万円、株式報酬37百万円、その他報酬1百万円）、執行役GroupCCAOのDrahomira Mandikovaの報酬等の総額が1億14百万円（基本報酬26百万円、賞与14百万円、株式報酬5百万円、その他報酬66百万円）が1億円以上になりますので、「企業内容等の開示に関する内閣府令」に沿い有価証券報告書に記載しています。なお、役職名は第102期時点のものです。
・事業報告においては、会社法施行規則に基づき全取締役及び社外取締役の報酬等の総額を開示しています。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

(1) 取締役・執行役の報酬等について
報酬委員会は、取締役及び執行役の報酬等につき、取締役会が定めた基本方針に沿って報酬方針を定め、その方針に基づき、報酬内容、水準、個人別の報酬等を決定します。
① 基本方針
取締役及び執行役の報酬等は、以下のとおり設計・運用しています。
・当社の持続的な成長と中長期の企業価値向上への動機付けを強化すること
・多様な能力を有する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
・取締役及び執行役の役割・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、サステナビリティの視点での経営への動機付けとなること
② 報酬構成
執行役を兼務する取締役及び執行役の報酬は基本報酬、年次賞与、株式報酬で構成し、社外取締役及び監査委員会委員である取締役は基本報酬のみとしています。執行役を兼務する取締役及び執行役の報酬等の構成比率は、変動報酬の年収に占める比率を高めることを基本方針としており、取締役兼 代表執行役社長 Group CEOの年次賞与は基本報酬の100%、株式報酬は基本報酬の70%とし、業績連動性が高い報酬構成としています。その他の執行役を兼務する取締役及び執行役の報酬は、役職・役割に応じた報酬構成としています。
③ 報酬水準
取締役及び執行役の報酬水準は、当社と同様の業容、規模、事業展開地域等の複雑性を有するグローバル企業群及び国内ベンチマーク等の外部専門機関の客観的データを参考とし、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、また報酬構成の考え方に則して固定報酬と変動報酬のバランスを考慮のうえ、設定しています。
④ 基本報酬 (固定報酬)
取締役及び執行役の基本報酬は、役割と責任に基づく固定報酬の年額を決定し、月毎に固定額を支払います。基本報酬の改定は、役職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、決定しています。
⑤ 変動報酬
当社は、持続的成長と中長期の企業価値向上を促進するため、変動報酬の年収に占める比率を高めることを基本方針の一つとしています。この方針に基づき、単年度の業績へのコミットメントと、中長期の持続的成長を財務的価値と社会的価値の両面で企業価値向上に資するインセンティブ施策を念頭に置いた制度設計を行っています。
⑥ 監査委員会委員である取締役の報酬等
監査委員会委員である取締役の報酬等は、役職と役割に基づく固定報酬の年額を決定し、月毎に固定額を支払う基本報酬のみとしております。報酬水準は、外部専門機関の報酬ベンチマークなど客観的データを参照して、役職と役割を勘案のうえ、報酬委員会において決定しております。
⑦ 報酬決定方法
取締役・執行役の報酬等は、報酬委員会の決議により決定しています。報酬委員会は、過半数を独立社外取締役が占め、委員長も独立社外取締役が務める透明性・公正性を確保した構成としています。報酬委員会は、取締役会で定める基本方針のもと、取締役及び執行役の報酬に関する方針を定め、個別の報酬内容を審議し、各取締役及び執行役の役職と役割に基づき、個人別の報酬額を決定しています。

【社外取締役のサポート体制】

取締役会の開催に際しては、Corporate Secretary Office部門より事前に社外取締役へ当該資料を送付し、必要に応じて事前説明会を開催してその説明を行っています。取締役会以外でも必要な情報をCorporate Secretary Office部門より社外取締役に随時提供しています。
また、Corporate Governance Office部門より、事業の状況や業界のトピックスなど事業理解に役立つ情報を定期的にレポートしています。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項 (現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要) 更新

当社は、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、継続的に取締役会の実効性の向上を図っており、取締役会及び指名委員会・監査委員会・報酬委員会が高い実効性を持って代表執行役社長 Group CEO以下の経営陣の監督を実効的に行う仕組みを構築しています。法定の指名委員会、監査委員会、報酬委員会を持つ透明性の高い機関設計により、さらなるコーポレート・ガバナンスの強化と持続的な企業価値の向上を目指しています。

当社取締役会は、5名の社内取締役 (男性4名、女性1名) 及び8名の社外取締役 (男性3名、女性5名) をもって構成され、全ての社外取締役が東京証券取引所の定める独立役員として指定されております。当該社外取締役は一般株主と利益相反の生じるおそれがないと当社が判断した取締役であり、取締役会において積極的に発言しています。さらに社外取締役は指名委員会、監査委員会、報酬委員会及び任意で設置しているサステナビリティアドバイザリー委員会のメンバーとしても、それぞれの専門性や幅広い見地から有意義なアドバイスを行っています。

取締役会は、『AGP』や『中長期経営方針』などの重要な企業戦略を決議し、その実行を推進しています。また、内部統制システムやリスク管理体制を整備することで、代表執行役社長 Group CEO以下の経営陣によるリスクテイクを適切に支えています。原則として毎月1回定期的に開催するほか、必要に応じて臨時に開催しています。2025年度は定例の取締役会を12回開催し、中長期の経営方針、長期事業ポートフォリオ、サステナビリティの取り組み、グループガバナンス体制、リスクマネジメント等について討議いたしました。取締役の出席率は100%となっています。
2026年3月24日現在、議長及び取締役は次のとおりになります。
社外取締役 (独立役員) 取締役会議長　大八木　成男
取締役 兼 代表執行役社長 Group CEO　勝木　敦志
取締役 兼 執行役 Group CPO　谷村　圭造
取締役 兼 執行役 Group CFO　崎田　薫
取締役　福田　行孝
取締役　大島　明子

社外取締役（独立役員） 佐々江 賢一郎
社外取締役（独立役員） 大橋 徹二
社外取締役（独立役員） 松永 真理
社外取締役（独立役員） 田中 早苗
社外取締役（独立役員） 佐藤 千佳
社外取締役（独立役員） メラニー・ブロック
社外取締役（独立役員） 宮川 明子
（注）CEO: Chief Executive Officer、CPO: Chief People Officer、CFO: Chief Financial Officer

指名委員会は、透明性・公正性・妥当性を担保しつつ、株主総会に提出する取締役選任議案の審議及び決定するほか、執行役の候補者、取締役・執行役のサクセッションなどに関する取締役会の諮問に対する審議及び答申を行っています。2025年度は指名委員会等設置会社として指名委員会を8回開催し、主に取締役候補者及び執行役の選任、代表執行役、社長、Group CEO、Group CxOの選定、指名委員会・監査委員会・報酬委員会委員の選任、2025年度の指名委員会活動計画、サクセッション・プラン及び役員評価制度などの答申又は討議を行いました。委員の出席率は100%となっています。なお、当社が監査役会設置会社であった2025年1月1日から同年3月26日までの間に、取締役会の諮問事項を審議し答申するために任意で設置した指名委員会として3回開催し、主に取締役候補者の選任及び代表執行役、社長、Group CEO、Group CxOの選定などの答申又は討議を行いました。委員の出席率は100%でした。
2026年3月24日現在、指名委員会の委員長及び委員は次のとおりになります。
社外取締役（独立役員） 委員長 佐々江 賢一郎
社外取締役（独立役員） 委員 大八木 成男
社外取締役（独立役員） 委員 大橋 徹二
社外取締役（独立役員） 委員 佐藤 千佳
取締役 兼 代表執行役社長 Group CEO 委員 勝木 敦志
取締役 兼 執行役 Group CPO 委員 谷村 圭造

監査委員会は、取締役の職務の執行を監査するとともに、代表執行役社長 Group CEO以下の執行役の職務の執行については、内部監査部門の活用や地域統括会社の監査委員会等と連携した組織的監査体制のもと、効率的で網羅性のある実効性の高い監査を行っています。2025年度は監査委員会を7回開催し、監査委員の出席率は100%となっています。なお、当社が監査役会設置会社であった2025年1月1日から同年3月26日までの間に、監査役会を6回開催し、監査役の出席率は100%でした。
2026年3月24日現在、監査委員会の委員長及び委員は次のとおりになります。
社外取締役（独立役員）委員長 田中 早苗
社外取締役（独立役員）委員 大八木 成男
社外取締役（独立役員）委員 宮川 明子
取締役 委員 福田 行孝
取締役 委員 大島 明子

報酬委員会は、透明性・客観性を担保しつつ、取締役並びに代表執行役社長 Group CEO以下の執行役の報酬等の方針及び個別報酬の額につき審議及び決定するほか、取締役・執行役の報酬制度の基本的な方針などに関する取締役会の諮問に対する審議及び答申を行っています。2025年度は指名委員会等設置会社として報酬委員会を8回開催し、主に2025年度の業績にかかる役員賞与の支給（年次、中期）、株式報酬ポイントの付与、報酬委員会委員長の選任、2026年度の報酬方針・報酬内容（報酬水準・報酬構成・変動報酬の業績評価指標となるKPI項目と目標値の設計等）、グローバルLTI（Long-Term Incentive）の制度運用や業績連動型株式報酬制度の海外展開、グループで中期的に取り組む報酬フィロソフィーの策定、サイバー攻撃による業績影響を踏まえた役員報酬面の対応などの答申又は討議をいたしました。委員の出席率は、100%となっています。なお、当社が監査役会設置会社であった2025年1月1日から同年3月26日までの間に、取締役会の諮問事項を審議し答申するために任意で設置した報酬委員会として2回開催し、主に2024年度役員賞与の支給額(年次、中期)などの答申、2025年度の報酬方針・内容の討議又は取締役会の委任を受けて内容の決定をいたしました。委員の出席率は100%でした。
2026年3月24日現在、報酬委員会の委員長及び委員は次のとおりになります。
社外取締役（独立役員） 委員長 大橋 徹二
社外取締役（独立役員） 委員 佐々江 賢一郎
社外取締役（独立役員） 委員 佐藤 千佳
取締役 兼 執行役 Group CPO 委員 谷村 圭造
取締役 兼 執行役 Group CFO 委員 崎田 薫

代表執行役社長Group CEOの諮問機関として、「サステナビリティアドバイザリー委員会」、「Executive Committee」、「Corporate Management Board」、「グローバルサステナビリティ委員会」、「情報開示委員会」、「リスクマネジメント委員会」、「コンプライアンス委員会」及び「情報セキュリティ委員会」を設置しております。

「サステナビリティアドバイザリー委員会」は、サステナビリティと経営の統合のさらなる推進及びサステナビリティに関する重要なテーマについて専門的な見地から討議し提言を行うことにより、取締役会のモニタリング体制を強化します。社外取締役2名及び社内取締役2名で構成され、委員長は取締役 兼 代表執行役社長 Group CEOが務めています。

「Executive Committee」は、グループ全体戦略やグループ横断施策の方向性に関わるテーマを議論し、代表執行役社長Group CEOへ専門的な見地から助言をします。代表執行役社長Group CEO以下のGroup CxOを含む執行役及びRegion CEOで構成され、議長は代表執行役社長Group CEOが務めています。なお、常勤の監査委員がその監査活動の一環として傍聴するとともに、法的あるいは内部統制上の重大な懸念が認められた場合は、その旨指摘します。

「Corporate Management Board」は、業務執行における重要事項に関する代表執行役社長Group CEOの諮問に対して、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。代表執行役社長Group CEO以下のGroup CxOを含む執行役及び議長が任命するFunctionのHeadで構成され、議長は代表執行役社長Group CEOが務めています。なお、常勤の監査委員がその監査活動の一環として傍聴するとともに、法的あるいは内部統制上の重大な懸念が認められた場合は、その旨指摘します。

「グローバルサステナビリティ委員会」は、アサヒグループ全体のサステナビリティの戦略立案・監督に関する代表執行役社長Group CEOの諮問に対し、答申を行います。代表執行役社長Group CEO以下のGroup CxO、Legal担当執行役、Asahi Global Procurement CEOのほか、RHQ※のCEO及びサステナビリティ担当役員及び委員長が指名した者で構成され、委員長は代表執行役社長Group CEOが務めており、事務局はサステナビリティを担当する組織がこの任にあたっています。
※ RHQ: Regional Headquarters（地域統括会社）を指します。

「情報開示委員会」は、企業情報の開示を一元的に管理・統括し、代表執行役社長Group CEO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。代表執行役社長Group CEO以下のGroup CxOを含む執行役及びCEO Office、Finance、Legal、Corporate Secretary Office、Corporate Communications、IR、Financial Planning and Analysisの各Headで構成され、委員長は代表執行役社長Group CEOが務めており、事務局は広報を担当する組織がこの任にあたっています。なお、常勤の監査委員がその監査活動の一環として傍聴するとともに、法的あるいは内部統制上の重大な懸念が認められた場合は、その旨指摘します。

「リスクマネジメント委員会」は、エンタープライズリスクマネジメント（ERM）の推進・監督に関する代表執行役社長Group CEOの諮問に対し、答申を行います。代表取執行役社長Group CEO以下のGroup CxOを含む執行役及び委員長が指名するFunctionのHeadで構成され、委員長は代表執行役社長Group CEOが務めており、事務局はリスクマネジメントを担当する組織がこの任にあたっています。なお、常勤の監査委員がその監査活動の一環として傍聴するとともに、法的あるいは内部統制上の重大な懸念が認められた場合は、その旨指摘します。

「コンプライアンス委員会」は、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・監督に関する代表執行役社長 Group CEOの諮問に対し、答申を行います。代表執行役社長 Group CEO以下の執行役及び委員長が指名するFunctionのHeadで構成され、委員長は代表執行役社長 Group CEOが務めており、事務局は法務を担当する組織がこの任にあたっています。なお、常勤の監査委員がその監査活動の一環として傍聴するとともに、法的あるいは内部統制上の重大な懸念が認められた場合は、その旨指摘します。

「情報セキュリティ委員会」は、情報資産の安全の継続的な確保に関する代表執行役社長 Group CEOの諮問に対し、答申を行います。執行役Group CFO・執行役Group CPO及びアサヒグループの役員並びに委員長が任命した者で構成され、委員長は執行役Group CFOが務めております。なお、常勤の監査委員がその監査活動の一環として傍聴するとともに、法的あるいは内部統制上の重大な懸念が認められた場合は、その旨指摘します。

経営監視体制については、取締役による業務執行状況の監督、監査委員会による監査を軸に構築しています。
監査委員会監査体制については、監査委員5名中過半数の3名を独立社外取締役とし、監査委員長は独立社外取締役の委員の中から選定することで、透明性を高めるとともに、常勤の監査委員2名を置き、透明性・客観性と監査の実効性の両立を図っています。加えて、監査委員会にその職務を適切に補助できる組織（Audit Committee Office）に所属する専任の使用人を5名配置し、監査委員の監査業務が円滑に遂行できる体制としています。なお、監査委員には、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し、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者を1名以上選任しています。詳しい内容は、当社のホームページにて公表しております「第102回定時株主総会招集ご通知 p10-28 第2号議案 取締役13名選任の件」をご覧ください。
(日本語版)
https://www.asahigroup-holdings.com/pdf/ir/shareholders_guide/shareholders_meeting/2026_shoushu.pdf
(English version)
https://www.asahigroup-holdings.com/pdf/en/ir/event/shareholders/260220_1.pdf

監査計画及び活動方針については、経営環境にあわせ毎年課題等の見直しを実施しています。2025年度は監査役会設置会社として監査役会を6回、指名委員会等設置会社として監査委員会を7回開催しました。内部監査については、内部監査機能を有する監査を担当する組織のメンバーにより、年間の監査計画に基づいてグループ全体の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います。

当社は、各社外取締役との間に、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責任限度額とのいずれか高い額となります。

会計監査人については、当社は有限責任　あずさ監査法人と監査契約を結び会計監査を受けています。
継続監査期間は以下のとおりであります。
56年間
上記は、有限責任 あずさ監査法人の前身である監査法人朝日会計社が監査法人組織になって以降の期間について記載したものです。
業務を執行した公認会計士の氏名及び継続監査年数
当社の2025年度の会計監査業務を執行した公認会計士は以下のとおりであります。
業務を執行した公認会計士の氏名（継続監査年数）
指定有限責任社員　業務執行社員　谷　尋史　（継続監査年数5年、内、筆頭業務執行社員としての継続関与年数1年）
指定有限責任社員　業務執行社員　森田　真佐宏　（継続監査年数4年）
指定有限責任社員　業務執行社員　小見山　進　（継続監査年数5年）
なお、当社の監査業務にかかる補助者は、公認会計士52名、その他106名であります。有限責任 あずさ監査法人は、その業務執行社員について、2003年と2007年の公認会計士法の改正に基づいて適切に交替期限（ローテーション）を設けています。業務執行社員については、連続して7会計期間を超えて監査業務に関与していません。筆頭業務執行社員については、連続して5会計期間を超えて監査業務に関与していません。

3．現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、経営における監督と執行の役割を明確化し、双方の機能を強化するとともに、組織的監査体制を構築するため、指名委員会等設置会社を選択しています。
法定の指名委員会、監査委員会、報酬委員会を持つ透明性の高い機関設計とすることで、継続的なコーポレート・ガバナンスの強化と持続的な企業価値の向上を目指しています。

Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1．株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	原則、株主総会開催日の3週間前までに発送するとともに、発送前に当社ホームページ「株主総会」、東京証券取引所ウェブサイト「東証上場会社情報サービス」及び株式会社ICJが運営する「議決権電子行使プラットフォーム」にて早期開示しています。
集中日を回避した株主総会の設定	原則、集中日を避けた午後に開催しております。
電磁的方法による議決権の行使	パソコン、スマートフォン又は携帯電話から、インターネットを通じた電磁的方法による議決権の行使が可能となっております。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	議決権電子行使プラットフォームには2007年から参加しております。
招集通知（要約）の英文での提供	招集通知の全文について英訳版を作成し、英文ホームページで公開しております。
その他	株主総会の活性化や株主様とのコミュニケーション向上に資するため、ハイブリッド参加型バーチャル株主総会の実施、株主総会の午後開催、株主総会開催の事前アンケート、株主総会のアーカイブ配信（日本語・英語）、株主総会の報告を含めた株主様向けサイトの開設などを行っております。

2．IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社ホームページに「情報開示の基本方針」など、ディスクロージャーポリシーの内容の詳細について掲載しております。	
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	決算発表に合わせ、代表者や担当者によるアナリスト・機関投資家向け説明会を開催しております。 また、日本・欧州・オセアニアの事業戦略やコア戦略（サステナビリティ、DX、R&D）の説明会を定期的に開催しております。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	年に1回、欧州、米国、及びアジアの海外投資家向けのIR訪問を実施しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	当社ホームページ内の投資家情報サイトに「決算短信」「統合報告書」「サステナビリティレポート」「コーポレートガバナンスレポート」「People & Cultureレポート」「株主総会招集ご通知」「有価証券報告書」等を掲載し、株主総会の模様を動画配信しております。	
IRに関する部署（担当者）の設置	IRを担当する組織を設置しております。	
その他	＜アナリスト・機関投資家とのIR面談を実施＞ 年間を通じて、国内・海外のアナリスト・機関投資家とのIR面談を実施しております。（サイレント期間を除く）	

3．ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明

社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	『AGP』、『アサヒグループ行動規範』に各ステークホルダーの尊重について規定しております。
環境保全活動、ＣＳＲ活動等の実施	当社は『中長期経営方針』のコア戦略の一つとして「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」を位置づけ、グローバルなサステナビリティ課題に取り組むとともに、リスクマネジメントの高度化（ERM）やグローバルガバナンスの強化を目指しています。 サステナビリティと経営の統合を加速するべく重点方針やマテリアリティを定めて取り組みを推進しています。 重点方針：バリューチェーン全体で人々のサステナブルな生活を実現する マテリアリティ：環境、コミュニティ、責任ある飲酒、健康、人権 サステナビリティの取り組みについては日本語と英語でホームページにて情報開示を行い、コミュニケーションに努めています。 （日本語版） https://www.asahigroup-holdings.com/sustainability/index.html （English version） https://www.asahigroup-holdings.com/en/sustainability/index.html
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	「ディスクロージャーポリシー」を定め、適時適切な情報開示を行っています。
その他	＜人権尊重への取り組みについて＞ 当社は、「アサヒグループ人権方針」において、グローバルに事業を展開する企業として、自らの事業活動によって影響を受けるすべての人々の人権を尊重することを責務として認識し、事業を行う上で、個人の人権と多様性（ダイバーシティ）を尊重し、差別や、個人の尊厳を損なう行為を行わないこと、強制労働や児童労働を行わないことを宣言しています。 ＜アサヒグループにおけるグループ人事基本方針“ PeopleStatement ”について＞ 当社は、各国で多様性のある優秀な人材を獲得し、エンゲージメントの高い企業風土を醸成するため、” PeopleStatement ”を策定し、“Asahi Group Philosophy ”の具現化を図っていきます。

Ⅳ 内部統制システム等に関する事項

1．内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

＜業務の適正を確保するための体制についての決議事項の概要＞
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「おいしさと感動に満ちたひとときを創造するリーダーとなる」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。）の取締役及び執行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。
・代表執行役社長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、執行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「おいしさと感動に満ちたひとときを創造するリーダーとなる」の実現に向け、「アサヒグループ行動規範」を定め、取締役、執行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り組みを行う。
⑤ 当社及びグループ会社に内部通報システム「Speak Up」システムを導入すると共に、グループ共通の「アサヒ Speak Up 規程」及び「アサヒグループ内部通報案件の調査に関する基本原則」を定め、コンプライアンス問題を早期に発見・是正すべく取り組む。
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り組みを「アサヒグループグローバルプロキュアメント規程」に定め、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.執行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 執行役の職務の執行に係る情報につき、「アサヒグループ情報管理規程」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、当該情報を取締役及び執行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担当組織が行うほか、「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、「アサヒグループ危機管理規程」に基づき、代表執行役社長を本部長とする「緊急事態対策本部」を設置し、対応を指示する。

4.当社及びグループ会社の取締役及び執行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「取締役会」は、アサヒグループの経営の基本方針、中長期及び年次の経営に関する事項、その他の重要事項を定め、取締役会で決議すべき事項以外の執行に関する事項は、意思決定の迅速化及び効率化を図るため、執行役に委任する 。
② 執行役の職務の効率性を確保するため、「取締役会」において執行役の合理的な職務分掌を定める。
③ 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。
④ 当社の執行役及び業務執行最高責任者（G-CxO）等を構成員とする「Executive Committee」「Corporate Management Board」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。
⑤ 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。
⑥ 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（以下「内部監査部門」という。）は、グループ会社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、「Corporate Management Board」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.監査委員会の職務を補助すべき使用人に関する事項
Audit Committee Office及び内部監査部門に所属する使用人に、監査委員会の業務を補助させるものとする。

7.前項の使用人の執行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 前項に定めるAudit Committee Office及び内部監査部門に所属する使用人は、監査委員会より監査の職務に必要な命令を受けた場合は、その命令に関して執行役、使用人の指揮命令を受けない。

② 前項に定めるAudit Committee Office及び内部監査部門に所属する使用人の発令・異動・考課・懲戒にあたっては、事前に監査委員会の同意を得るものとする。

8.取締役（監査委員である取締役を除く。）、執行役及び使用人が監査委員会に報告をするための体制
① 取締役（監査委員である取締役を除く。以下本項において同じ。）、執行役及び使用人は、内部統制システムに関する事項について監査委員会に対し定期的に、また、重要事項が生じた場合は都度報告するものとし、監査委員会は必要に応じて取締役、執行役及び使用人（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 執行役は、監査委員が「Executive Committee」「Corporate Management Board」「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 監査委員は、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、執行役、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委員会に報告するための体制
① グループ会社の取締役、執行役、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委員会に対し定期的に、また、重要事項が生じた場合は都度報告するものとし、当社の監査委員会は必要に応じてグループ会社の取締役、執行役及び使用人に対して報告を求めることができる。
② 当社又はグループ会社の内部監査を担当する部門は当社の監査委員会に対し、グループ会社の内部監査結果を遅滞なく報告する。
③ 内部通報案件に関するグループ共有のエスカレーション窓口として、当社監査委員会への通報窓口を設けるとともに、当社の内部通報制度を担当する組織は、当社の監査委員会に対し、グループの内部通報制度運用状況を定期的に報告する。
④ 前項及び本項に定める監査委員会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.監査委員の職務の執行（監査委員会の職務の執行に関するものに限る。）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
　監査委員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、監査委員会又は選定監査委員からの請求に応じ、監査委員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.その他監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制
　執行役は、監査の実効性を確保するため、監査委員会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、「コンプライアンスサーベイ」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 内部通報システム「Speak Up」システムによって、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、これらの取り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、代表執行役社長Group CEOを本部長とする「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。
　平常時のリスクマネジメントにおいては、顕在化した際に即時対応を要するリスクを抽出し、その影響度と必要な対応を想定することで、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よう準備を進めております。あわせて、危機の類型に応じた対応主体を明確にするとともに、危機発生時の情報ラインの整流化を図るなど、グローバルなクライシスマネジメント体制の強化を図っております。

（4）グループ会社の経営管理
① グループ会社の経営管理については、「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」の決議又は当社の執行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「Corporate Management Board」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）執行役の職務執行
　執行役の職務の効率性を確保するため、「取締役会」において執行役の合理的な職務分掌を定めております。

（6）監査委員会の職務執行
① 監査委員会は、「Executive Committee」「Corporate Management Board」「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監査委員の出席や、取締役、執行役や使用人等からの報告を受け、取締役及び執行役の職務執行の監査及び、内部監査部門の活用や地域統括会社の監査委員会等と連携した組織的監査による内部統制の整備・運用状況を確認しております。
② ② 監査委員会は、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、連携を図っております。また、内部監査を担当する組織を監査委員会直属の組織として、内部監査の状況を監査委員会に直接報告する体制としております。2025年度の監査委員会においては、監査委員と内部監査を担当する組織との間で年23回、監査委員と会計監査人との間で年15回、それぞれ報告・意見交換・協議を実施しております。グループ会社については、日本では主要会社の監査役と情報・意見の交換を行っており、海外地域統括会社については、各社の監査委員会に出席して情報・意見の交換を行っております。

③ 監査委員会の職務を適切に補助できるAudit Committee Officeに所属する専任の使用人を5名配置し、監査委員の業務が円滑に遂行できる体制にしております。

2．反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

＜基本的な考え方＞

当社グループは、国内･海外の全グループ共通の「アサヒグループ行動規範」において、反社会的勢力やマネーロンダリングなどの違法行為に携わる者とは、一切の関係を持たないことを定めております。

＜整備状況＞

(1)対応統括部署及び不当要求防止責任者の設置状況

グループ会社の総務を担当する組織を中心に、グループ会社に「不当要求防止責任者」を配置しています。

(2)外部の専門機関との連携状況

万が一不当要求があった場合には、警察等の関係行政機関、暴力団追放団体、顧問弁護士、その他専門のコンサルタント等と連携して対処する体制を整えています。

(3)反社会的勢力に関する情報の収集･管理状況

グループ会社の総務を担当する組織にて反社会的勢力による不当要求等の事案の情報を収集し、記録化しています。また、集約された情報は、基本的な対処法を含め、情報共有化のために毎月定期的にグループ内に配信しています。

(4)対応マニュアルの整備状況

「アサヒグループ行動規範」に基本的な考え方を示すとともに、「アサヒグループ民暴対応マニュアル」をはじめ関連する手順書を整備しています。また、対応精度を向上させるために、グループポータルサイト上に「危機管理ホームページ」を開設し、対処法を開示しております。

(5)研修活動の実施状況

新入社員をはじめ法務担当者等の研修や勉強会において、基本的な考え方が定められている「アサヒグループ行動規範」を教材に利用しています。また、総務担当者の情報交換会を定期的に実施しており、この中でグループ内における不当要求の事例を共有しています。

Vその他

1．買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無	なし

該当項目に関する補足説明

(1) 基本方針の内容
当社では、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者とは、アサヒグループの企業価値の源泉である“魅力ある商品づくり”“品質・ものづくりへのこだわり”“お客様へ感動をお届けする活動”や有形無形の経営資源、将来を見据えた施策の潜在的効果、その他アサヒグループの企業価値を構成する事項等、さまざまな事項を適切に把握したうえで、当社が企業価値ひいては株主共同の利益を継続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、対象会社が買収者の提示した条件よりも有利な条件をもたらすために買収者との交渉を必要とするものなど、対象会社の企業価値ひいては株主共同の利益に資さないものも少なくありません。
このように当社株式の大量買付を行う者が、アサヒグループの企業価値の源泉を理解し、中長期的に確保し、向上させられる者でなければ、アサヒグループの企業価値ひいては株主共同の利益は毀損されることになります。
そこで当社は、このような大量買付に対しては、アサヒグループの企業価値ひいては株主共同の利益を守る必要があると考えます。

(2) 基本方針実現のための取り組み
①基本方針の実現に資する特別な取り組み
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する価値観とステークホルダーに対する行動指針・約束を掲げたグループ理念「Asahi Group Philosophy」を制定するとともに、「Asahi Group Philosophy」の実現を目指した『中長期経営方針』を策定し、これらに基づく取り組みをグループ全体で行ってまいります。「Asahi Group Philosophy」及び『中長期経営方針』の内容については、本報告書の「Ⅰ．1．基本的な考え方」及び「Ⅰ．［コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示］（原則3－1　情報開示の充実）」に記載しておりますので、ご参照ください。
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・ガバナンスのさらなる強化を図っています。
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り組み
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) 具体的取り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に記載した各取り組みは、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。

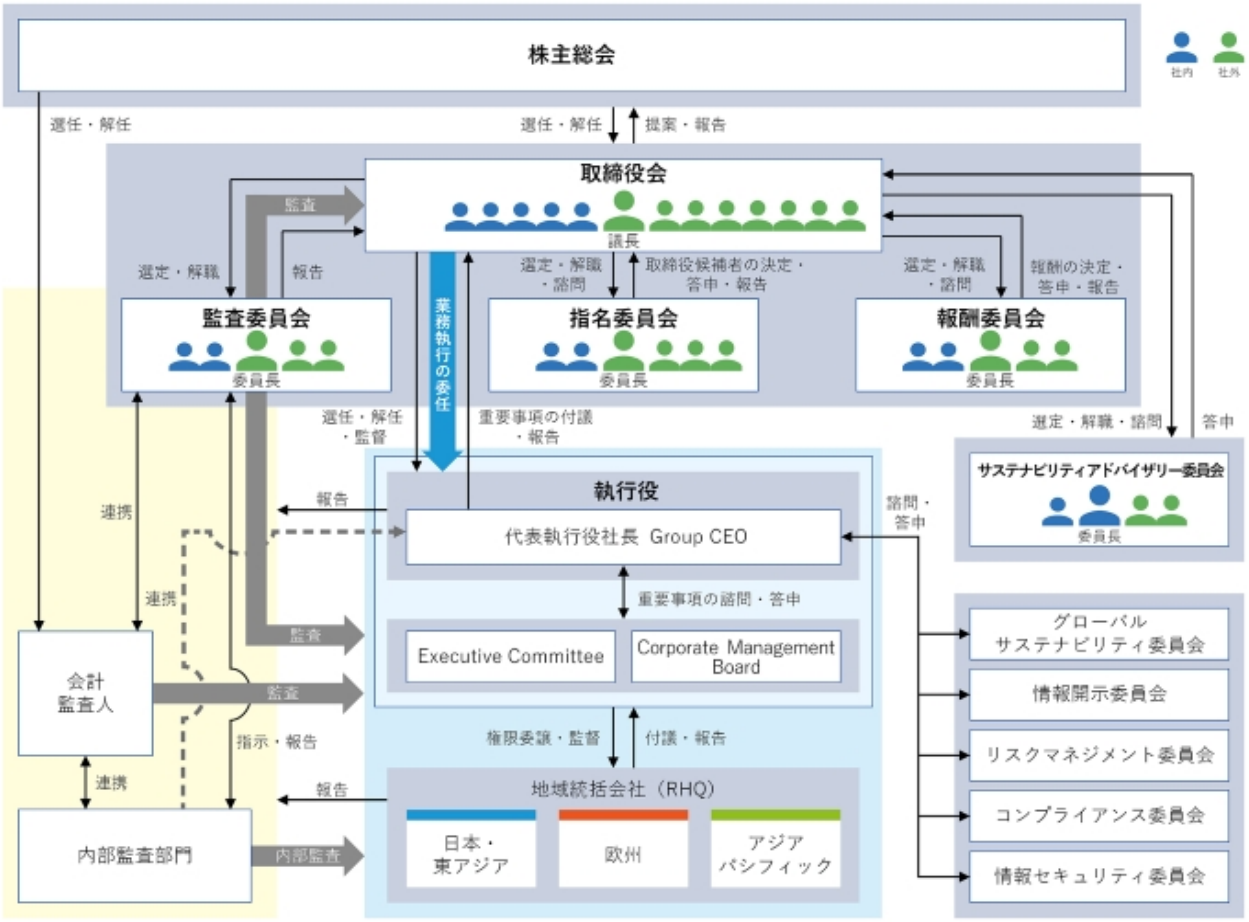
2．その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制の状況及びディスクロージャーポリシーは、以下のとおりです。
＜適時開示体制の概要＞
(1) 情報収集について
当社は、投資者に適時適切な会社情報の開示を行うことを基本姿勢とし、社内規定（アサヒグループ情報管理規程及びアサヒグループインサイダー取引防止規程）に従って、以下のとおり適時開示すべき情報を取り扱います。
・情報の集約・管理は、広報を担当する役員又は広報を担当する組織とします。広報を担当する役員又は広報を担当する組織は、内部情報管理を徹底するとともに、適時開示事項に該当する案件については、情報開示委員会に速やかに伝達します。
・当社の重要事実等証券取引所の定める会社情報の適時開示については、代表執行役社長Group CEOの指名する役員又は情報取扱責任者である広報を担当する組織の長の指揮のもとに広報を担当する組織が担当します。

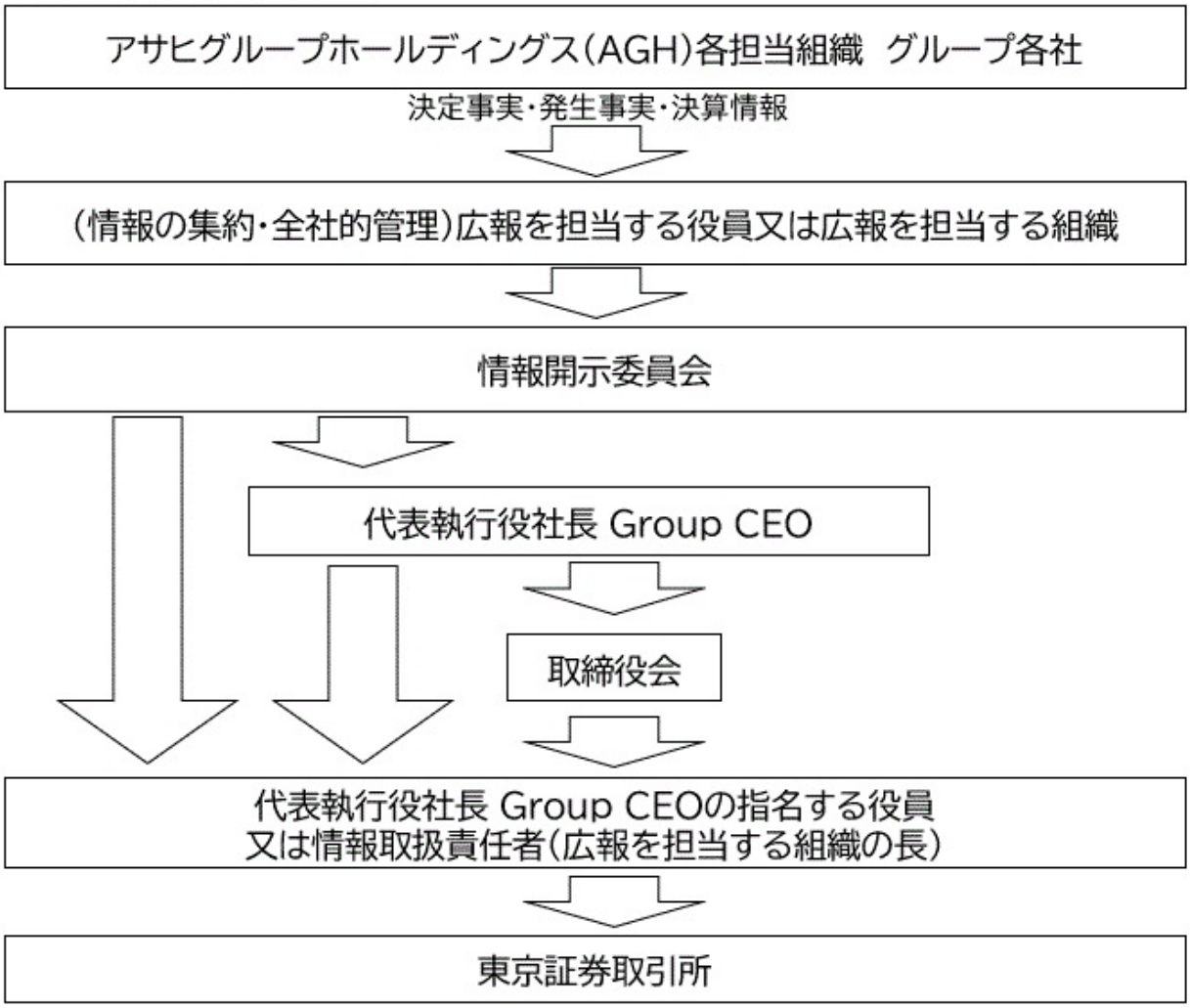
(2) 情報開示手続について
a) 当社の各組織及びグループ各社より広報を担当する役員又は広報を担当する組織に集約された情報について、広報を担当する組織が主管となり、適時開示事項に該当するか否かの基本的な判断を行っています。
このうち決定事実、発生事実及び決算情報に関しては、「情報開示委員会」において情報の内容を分析し、適時開示規則等に照らして、開示の要否、開示の内容・方法等の事前検討を行います。
b) 上記aのプロセスで、情報開示委員会において特別な重要事項と判断される情報については、「情報開示委員会」での議事・内容を、委員長が代表執行役社長Group CEOに答申します。

(3) 証券取引所への適時開示について
情報取扱責任者は、適時開示が必要と判断された事実について、発生後遅滞なく適時開示を行います。
＜ディスクロージャーポリシー＞
(1) 情報開示の基本方針
当社では、投資判断に影響を与える決定事実、発生事実、決算情報が発生した場合等の重要情報の開示については、金融商品取引法等の諸法令ならびに、当社が株式を上場している金融商品取引所の定める「上場有価証券の発行者の会社情報の適時開示等に関する規則」（以下、

「適時開示規則」という。）に従ってディスクロージャーを行っています。
　また、適時開示規則等に該当しない情報についても、投資家や証券アナリストの皆様のご要望にお応えするため、より公平・迅速かつ広範な情報開示を行うことを情報開示の基本方針としています。
（2）情報開示の方法
　適時開示規則に該当する重要情報の開示は、同規則に従い、東京証券取引所の提供する「適時開示情報伝達システム（TDnet）」に登録します。
登録後、速やかに報道機関に同一情報を提供するとともに、当社ホームページ上にも同一資料を掲載します。
　また、適時開示規則等に該当しない情報を開示する場合も、当社ホームページやメディア等を通じて、できるだけ公平に適時開示の趣旨を踏まえ、当該情報が伝達されるよう配慮を行っています。
（3）自主的開示項目
　適時開示規則等には該当しませんが、投資判断に有用であると判断した情報については、積極的に開示を行っています。具体的に公開している情報は、『中長期経営方針』、月次ベースの販売情報、決算説明会での補足・プレゼン資料等があります。
（4）業績予想と将来の見通し
　当社では、決算短信に記載する業績予想に加えて、メディア、説明会、各種資料、質疑応答等には、将来の見通しや見解などが含まれる場合があります。何れの場合におきましても、過去の事実でないものは、一定の前提の下に作成されたその時点での当社の判断に基づいています。
　従いまして、将来の見通しについては、前提の変更に伴い、予告なしに変更されることがあり、また、実際の業績は、さまざまな要素により、これら見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。
（5）沈黙期間（サイレント期間）
　当社では、決算情報の漏洩を防ぎ、情報開示の公平性を確保するため、決算期日の翌日から決算発表日までをIR活動沈黙期間（サイレント期間）としております。この期間中は決算に関するコメントや質問に対する回答は控えさせていただきます。
　ただし、この期間中に適時開示に該当する事実が発生した場合については、適時開示規則に基づき開示します。



＜適時開示体制模式図＞


アサヒグループホールディングス(AGH)各担当組織　グループ各社
決定事実・発生事実・決算情報
(情報の集約・全社的管理)広報を担当する役員又は広報を担当する組織
情報開示委員会
代表執行役社長 Group CEO
取締役会
代表執行役社長 Group CEOの指名する役員
又は情報取扱責任者(広報を担当する組織の長)
東京証券取引所