第102期

自 2025年 1 月 1 日
至 2025年12月31日

事　業　報　告
連結計算書類
監　査　報　告

目 次

事業報告 …… 1
Ⅰ 当期の業績（事業の経過及びその成果） …… 1
Ⅱ 経営方針（対処すべき課題） …… 7
Ⅲ コーポレート・ガバナンス …… 25
Ⅳ リスクマネジメント …… 36
Ⅴ その他アサヒグループの状況 …… 38
連結計算書類 …… 49
監査報告 …… 53

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

事業報告（2025年1月1日から2025年12月31日まで）

Ⅰ 当期の業績（事業の経過及びその成果）

【 1. 連結業績の概況 】

2025年9月29日に発生したサイバー攻撃に伴う決算発表の延期により、株主の皆様をはじめ、関係各位に多大なるご迷惑をお掛けしたことを深くお詫び申し上げます。

当期（2025年1月1日～12月31日）における世界経済は、米国においては、個人消費が底堅く推移するとともに、企業の投資活動も堅調に推移し、欧州においても、個人消費に下支えされ、景気は緩やかな持ち直しが見られました。また、日本においては、雇用・所得環境の改善に伴い、個人消費の緩やかな回復が見られ、総じて底堅い経済成長が維持されました。

こうした状況のなか、アサヒグループは、『中長期経営方針』に基づき、事業ポートフォリオの強靭化やサステナビリティと経営の統合などのコア戦略を推進するとともに、資本効率の向上や資本コストの低減など、持続的な成長と企業価値向上を目指した取り組みを強化しました。また、プレミアム戦略やマルチビバレッジ戦略を推進するとともに、各地域に蓄積されたリソースやベストプラクティス、マネジメントの強みを共有することにより、各事業の総和を超える価値創出に取り組みました。

一方で、2025年9月29日に発生したサイバー攻撃により、日本における受注・出荷などのシステムが停止し、商品供給が制約を受けたことから、第4四半期は大幅な減収・減益となりました。なお、本システム障害の影響は日本で管理しているシステムに限られており、欧州及びアジアパシフィックの業績への影響はありません。

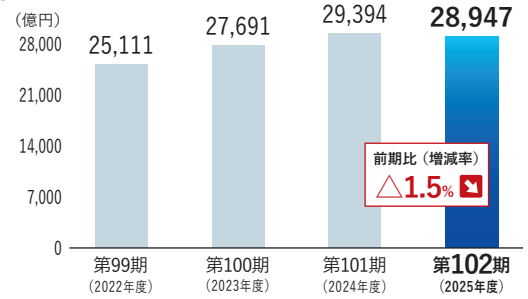
その結果、アサヒグループの売上収益は2兆8,946億7千6百万円（前期比1.5%減）となりました。また、利益については、事業利益※1は2,629億9千7百万円（前期比7.8%減）、営業利益は1,858億7千万円（前期比30.9%減）、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,215億7千4百万円（前期比36.7%減）、調整後親会社の所有者に帰属する当期利益※2は1,470億3千8百万円（前期比19.6%減）となりました。

なお、為替変動による影響を除くと、売上収益は前期比1.4%の減収、事業利益は前期比7.8%の減益となりました。※3

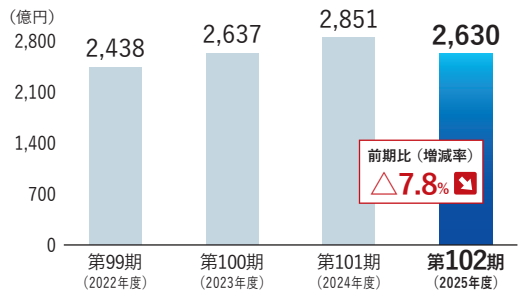
※1　事業利益とは、売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除した、恒常的な事業の業績を測る当社独自の利益指標です。
※2　調整後親会社の所有者に帰属する当期利益とは、親会社の所有者に帰属する当期利益から事業ポートフォリオ再構築及び減損損失など一時的な特殊要因を控除したものです。
※3　2025年の外貨金額を、2024年の為替レートで円換算して比較しています。

■アサヒグループの業績

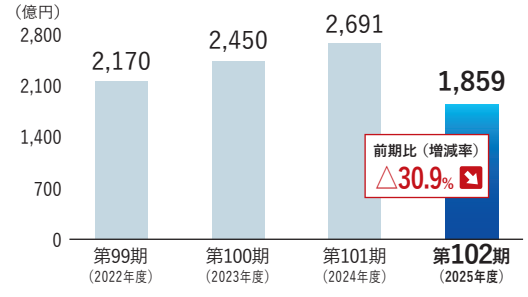
売上収益



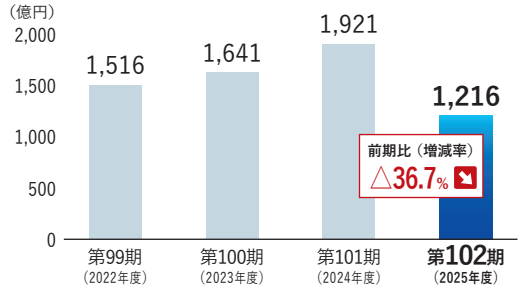
事業利益



営業利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



（注）アサヒグループでは、国際会計基準（IFRS）を適用しています。

■アサヒグループの財産及び損益の状況

区　分		第99期 2022年度	第100期 2023年度	第101期 2024年度	第102期（当期） 2025年度
売上収益	（百万円）	2,511,108	2,769,091	2,939,422	**2,894,676**
事業利益	（百万円）	243,817	263,680	285,121	**262,997**
営業利益	（百万円）	217,048	244,999	269,052	**185,870**
親会社の所有者に帰属する当期利益	（百万円）	151,555	164,073	192,080	**121,574**
売上収益営業利益率	（%）	8.6	8.8	9.2	**6.4**
EBITDA※1	（百万円）	362,405	389,391	418,999	**402,246**
基本的１株当たり利益※2	（円）	99.70	107.94	126.66	**81.29**
資産合計	（百万円）	4,830,344	5,285,913	5,403,405	**6,028,414**
資本合計	（百万円）	2,062,945	2,465,781	2,674,051	**3,008,543**
１株当たり親会社所有者帰属持分※3	（円）	1,355.71	1,618.74	1,775.82	**2,053.15**
ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）	（%）	7.9	7.3	7.5	**4.3**
調整後親会社の所有者に帰属する当期利益	（百万円）	165,430	165,632	182,977	**147,038**
調整後基本的１株当たり利益※4	（円）	108.83	108.97	120.65	**98.31**
調整後ROE（調整後親会社所有者帰属持分当期利益率）※5	（%）	11.1	10.3	10.7	**8.4**

※1　EBITDAは、事業利益に無形資産償却費及び減価償却費を加えたものです。
※2　基本的1株当たり利益は、期中平均発行済株式の総数により算出しています。なお、発行済株式の総数については、自己株式を控除しています。算定上控除する自己株式数には、株式報酬制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行が保有する当社株式が含まれています。
※3　1株当たり親会社所有者帰属持分は、期末発行済株式の総数により算出しています。なお、発行済株式の総数については、自己株式を控除しています。算定上控除する自己株式数には、株式報酬制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行が保有する当社株式が含まれています。
※4　調整後基本的1株当たり利益は、調整後親会社の所有者に帰属する当期利益に基づき算出しています。
※5　調整後ROEは、調整後親会社の所有者に帰属する当期利益を親会社の所有者に帰属する持分合計(ただし、在外営業活動体の換算差額とその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融商品への投資の公正価値の変動などを控除したもの)で除して算出しています。
（注）当社は、2024年10月1日付で普通株式１株につき３株の割合で株式分割を行っています。2022年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「基本的１株当たり利益」、「１株当たり親会社所有者帰属持分」及び「調整後基本的１株当たり利益」を算出しています。

【2. 業績の概況】

■アサヒグループの売上収益の概況

区　分	第101期 2024年度	第102期（当期） 2025年度	増減額	増減率
日本・東アジア	百万円 1,378,064	百万円 **1,327,191**	百万円 △50,873	% △3.7
欧州	762,820	**768,192**	5,371	0.7
アジアパシフィック	782,799	**783,196**	396	0.1
その他※1	26,470	**26,653**	182	0.7
調整額※2	△10,733	**△10,556**	176	–
合計	2,939,422	**2,894,676**	△44,746	△1.5

※1　「その他」の区分は、「日本・東アジア」、「欧州」、「アジアパシフィック」に含まれない区分であり、韓国酒類事業、飼料事業他を含んでおります。

※2　調整額は、区分間の売上収益の消去額です。

（注）アサヒグループの報告セグメントは、従来「日本」、「欧州」、「オセアニア」、「東南アジア」としていましたが、2025年度の中間連結会計期間より、「日本・東アジア」、「欧州」、「アジアパシフィック」に変更しています。各セグメントの前期数値は、変更後のセグメント区分に組み替えた数値を記載しています。

Japan & East Asia
日本・東アジア

日本・東アジアにおいては、各事業の主力ブランドの強化に加え、高付加価値商品の展開を中心とした新たな価値提案により、成長基盤の拡大に取り組みました。また、各事業の枠を超えたシナジー創出による収益性向上に加えて、人的資本の高度化、サステナビリティの取り組み推進などにより、持続的な成長に向けた経営基盤の強化を図りました。

日本の酒類事業では、ビール類において、『アサヒスーパードライ』の“辛口のうまさ”をより一層引き立てる「冷え」に注目した広告・販促活動の強化に取り組むなど、「スーパードライ」ブランドの価値向上を図りました。また、2025年４月の『アサヒ ザ・ビタリスト』の発売に加え、イタリアンプレミアムビール※1『ペローニ ナストロアズーロ』の缶商品を展開するなど、ビールカテゴリーの更なる強化を図りました。RTD※2においては、『未来のレモンサワー』を全国で数量限定発売するなど、新価値創造を推進しました。アルコールテイスト飲料においては、『アサヒゼロ』のクオリティアップに加え、炭酸水の「ウィルキンソン」ブランドから『ウィルキンソン タンサン タグソバー』を発売するなど、お酒を飲む人も飲まない人も共に楽しめる生活文化の創造を目指し、「スマートドリンキング」の推進に取り組みました。

日本の飲料事業では、「ワンダ」ブランドをフルリニューアルし、ブランドロゴの刷新や“はじまりのコーヒー”を新コンセプトに中味とパッケージを一新するとともに、PETボトルコーヒー『ワンダ クリアブラック』『ワンダ ロイヤルラテ』を発売し、コーヒーカテゴリーの強化を図りました。また、熱中症対策設計商品である『三ツ矢塩サイダー』『カルピスウォーター ひんやりライチ』『しみわたるカルピス りんご＆洋梨』を発売するなど、商品ラインアップの拡充を図りました。

日本の食品事業では、「ミンティア」ブランドにおいて、ご当地で果実を食べているような特別感を楽しめる『ミンティア あまおう苺』の発売や、大粒タイプの「ブリーズ」シリーズから『ミンティアブリーズ レモンライムドレス』のリニューアル発売などにより、同ブランドで過去最高の年間売上を達成しました。また、和光堂ブランドから、離乳食を卒業した１歳半頃からの子どもに向けた幼児食「ぱくぱくプレキッズ」シリーズを全国発売するなど、多様化するニーズへの対応に取り組みました。

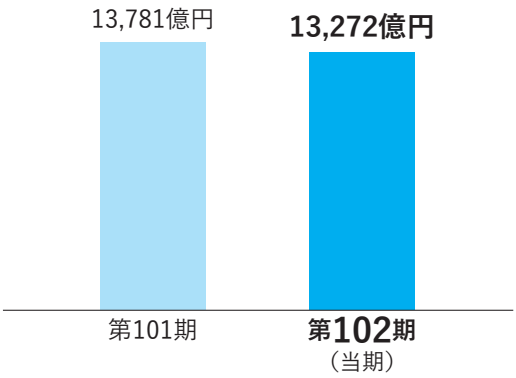
東アジアでは、中国を中心に『Asahi Super Dry』などのグローバルブランドの拡販に取り組み、プレゼンスの拡大を図りました。

以上の結果、売上収益は、価格改定効果などはありましたが、サイバー攻撃によるシステム障害の影響や外食事業からの撤退影響などにより、１兆3,271億９千１百万円（前期比3.7％減）となりました。

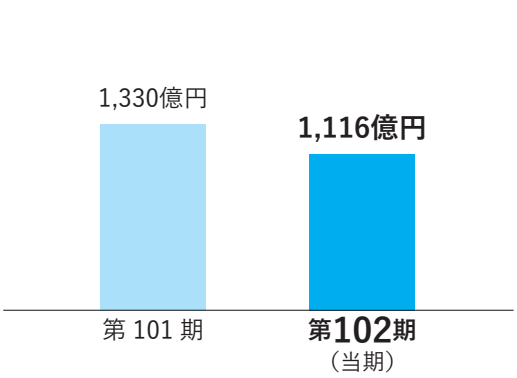
事業利益は、各種コストの効率化などに取り組みましたが、システム障害の影響や原材料関連費用の増加などにより、1,116億２千３百万円（前期比16.1％減）となりました。

※1　イタリアを起源とするプレミアムビールブランドのこと。
※2　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



Europe

欧州

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

欧州の主要地域では、チェコの『Pilsner Urquell』において、同国の国立劇場との協賛や大阪・関西万博のチェコパビリオンでの販売によりブランド露出を拡大したほか、イタリアの『Raffo』では店舗の販売活動を強化しました。また、ポーランドの『Lech』においては新たなフレーバービールを展開し、消費者の多様なニーズに対応する施策を推進したほか、『Zubr』では、絶滅危惧種を支援するキャンペーンを積極的に展開するなど、各国におけるブランド価値向上に注力しました。さらに、ビールテイスト飲料において、チェコの『Birell』やルーマニアの『Ursus Cooler』などでフレーバー展開を強化したほか、ポーランドの『Tyskie 0.0%』では、スポーツ選手を起用した広告活動を実施するなど、需要の高まりを背景に新たな飲用機会の創出に取り組みました。

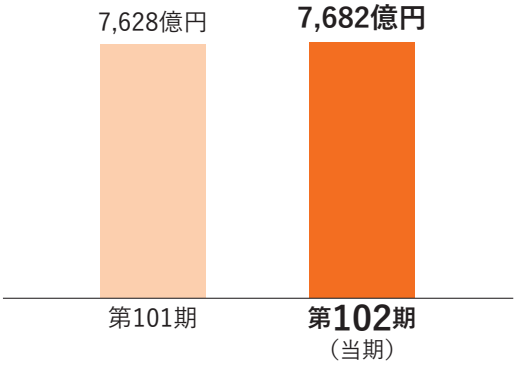
グローバルブランドの拡大展開では、『Asahi Super Dry』において、「City Football Group」と「Rugby World Cup」とのパートナーシップを活かしたマーケティング活動に取り組みました。また、新たに、イングランドプレミアリーグの「Arsenal」と公式ビールパートナー契約を締結するなど、更なる認知度向上に向けた取り組みを強化しました。『Peroni Nastro Azzurro』においては、F1チーム「Scuderia Ferrari」とのパートナーシップを活用し、ビールテイスト飲料『Peroni Nastro Azzurro 0.0%』で新たな広告活動と消費者参加型のキャンペーンを開始するなど、グローバルでのブランド認知度の向上に努めました。

以上の結果、売上収益は、天候不順の影響などにより販売数量が減少しましたが、各国のプレミアムビールやグローバルブランドなどが堅調に推移したことや、為替変動の影響により、7,681億９千２百万円（前期比0.7%増）となりました。

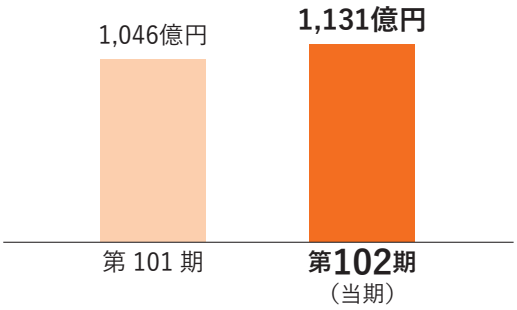
事業利益は、販売数量の減少や人件費の増加などによる影響を受けましたが、売上単価の向上による効果や各種コストの効率化を推進したことなどにより、1,130億８千１百万円（前期比8.1%増）となりました。

なお、為替変動による影響を除くと、売上収益は前期比2.5%の減収、事業利益は前期比3.6%の増益となりました。

売上収益



事業利益



Asia Pacific

アジアパシフィック

アジアパシフィックにおいては、ビールの主力ブランドを中心とした商品ポートフォリオの強化に加え、高付加価値なRTDの展開などによるプレミアム化を推進しました。また、飲料事業における成長領域への参入など、酒類と飲料事業の強みを活かしたマルチビバレッジ戦略を推進しました。さらに、DXの加速やサプライチェーンの効率化による収益構造改革や、サステナビリティを重視した新価値提案などにより、事業基盤を一層強化しました。

オセアニアの酒類事業では、消費者嗜好の多様化や健康志向の高まりを背景に需要が拡大しているコンテンポラリー・ビール※において、アルコール分2.0%の『Great Northern Light』を発売したことや、「Australian Football League」のシーズンに合わせて『Carlton Dry 3.5%』の販促活動を強化しました。また、『Peroni Nastro Azzurro』やクラフトビール『Balter』による全豪オープンテニストーナメントとのパートナーシップを活用したマーケティングを展開しました。RTDにおいては、『Hard Rated Alcoholic Orange』を発売したことにより商品ポートフォリオを拡充し、プレミアムスピリッツにおいては、「Never Never」ブランドより豪州産原材料を使用したウォッカ商品を発売するなど、新たな飲用機会の創出を図りました。

オセアニアの飲料事業では、「Schweppes」ブランドにおいて豪州の国立美術館とのパートナーシップを活用したマーケティング活動を強化したほか、『SOLO Energy』をはじめとするエナジードリンクを発売するなど、新たな成長機会の創出に取り組みました。

東南アジアでは、マレーシアを中心に「CALPIS」ブランドの新フレーバーを発売したほか、春節と連動した販促活動を展開し、ブランド力の強化を図りました。また、「WONDA」ブランドでは地元の人気キャラクターとコラボレーション商品を発売し、「Goodday」ブランドでは子どもの挑戦する力を育むキャンペーンを積極的に展開したことで、地域の特性や幅広い年齢層に合わせた価値提案を行いました。

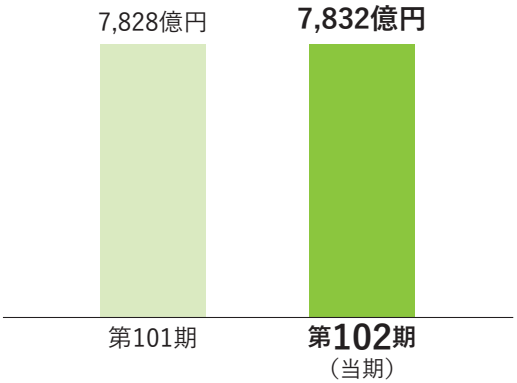
以上の結果、売上収益は、各国の主力ブランドが堅調に推移したことや、価格改定の効果などにより、7,831億9千6百万円（前期比0.1%増）となりました。

事業利益は、売上単価の向上や各種コストの効率化を図りましたが、物流費や人件費などの増加に加えて、為替変動の影響により、1,074億5千万円（前期比1.4%減）となりました。

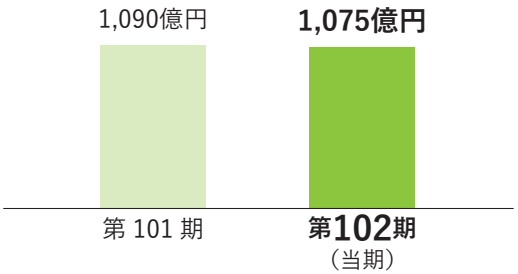
なお、為替変動による影響を除くと、売上収益は前期比3.7%の増収、事業利益は前期比2.2%の増益となりました。

※　苦味などを抑えた飲みやすいビールのこと。

売上収益



事業利益



others
その他

その他については、売上収益は266億5千3百万円（前期比0.7%増）、事業利益は41億7千4百万円（前期比0.1%減）となりました。

Ⅱ 経営方針（対処すべき課題）

【1. グループ理念】

アサヒグループは、純粋持株会社であるアサヒグループホールディングス株式会社のもと、日本・東アジア、欧州、アジアパシフィックを核として、主にビールを中心とした酒類、飲料、食品事業を展開しており、グループ理念「Asahi Group Philosophy（AGP）」を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います。

2019年のグループ理念導入以降、新型コロナウイルス感染症の拡大、環境課題の深刻化、地政学リスクの高まり、AI・デジタル化の進展など、外部環境は大きく変化しました。これらに加え、当社グループにおいても、グローバル化の進展や事業ポートフォリオの多様化に伴い、コーポレート・ガバナンス体制及びRegional Headquarters体制の進化を進めてきました。

このような変化を踏まえ、2026年６月にグループ理念を改訂しました。

改訂したグループ理念は、当社グループの存在意義や目指す姿、強みをより明確にするとともに、中長期的な企業価値向上に向けた共通の指針として、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 Purpose（存在意義）」、中長期的・戦略的に実現を目指すグループの姿「Our Vision（目指す姿）」、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「Our Values（価値観）」を示しています。

この新たなグループ理念のもとで、複雑化・不確実性が増す経営環境のなかで、事業・地域を横断した一体的な取り組みを一層強化し、各事業の総和を超えた企業価値の創造と持続的な成長、環境変化への対応力（レジリエンス）の強化を目指します。

【 2 . 中長期経営方針 】

『中長期経営方針』では、長期戦略のコンセプトとして「おいしさと楽しさで “変化するWell-being” に応え、持続可能な社会の実現に貢献する」ことを掲げています。

目指す事業ポートフォリオの実現に向けた取り組みを推進するとともに、サステナビリティと経営の統合、DX（デジタル・トランスフォーメーション）やR&D（研究開発）といったコア戦略の一層の強化を図ります。また、人的資本の高度化やグループガバナンスの進化など戦略基盤を強化することにより、持続的な成長と全てのステークホルダーとの共創による企業価値向上を目指しています。

1 |『中長期経営方針』:長期戦略の概要

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

※　BX：ビジネス・トランスフォーメーションの略

2 | 目指す事業ポートフォリオ

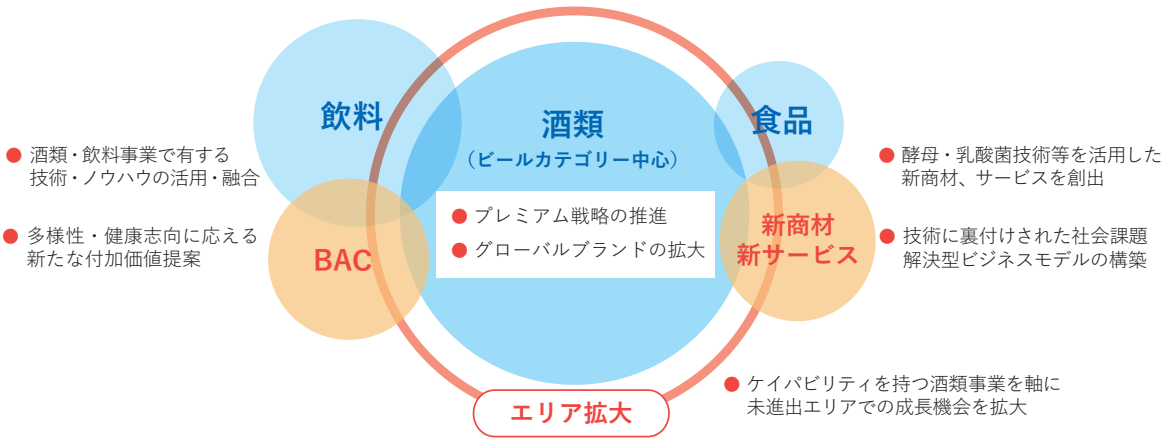
長期戦略における事業ポートフォリオでは、人々のウエルビーイングの変化に応えていくなかでの「リスクと機会」を捉え、ビールを中心とした既存事業の持続的成長に加えて、その事業基盤を活かした周辺領域や新規事業・サービスの拡大を目指しています。

既存事業については、主力ブランドを中心としたプレミアム戦略の推進などにより、各地域において販売単価の向上を実現したほか、グローバルブランドと位置付けている『Asahi Super Dry』と『Peroni Nastro Azzurro』において、世界的なパートナーシップを活用したマーケティング活動を強化し、グローバル展開を拡大しました。

新規領域については、各地域でビールテイスト飲料やRTD※1カテゴリーの取り組みを推進するなど、BAC※2への投資強化による新市場拡大を図りました。また、新たな成長ドライバーの探索を目指して設立した米国投資運用会社の活動に加えて、酵母・乳酸菌技術を活用した新たな領域拡大やデジタル技術を活かした新サービスの開発に取り組みました。

今後もビールを中心に培ってきたケイパビリティや事業基盤を活かし、BACや新商材・新サービスの領域で成長機会を拡大することで、最適な事業ポートフォリオを構築していきます。

※1　RTD：Ready To Drinkの略。購入後、そのまま飲用可能な缶チューハイなどを指します。
※2　BAC：Beer Adjacent Categoriesの略。ノンアルコール飲料、RTD、成人向け清涼飲料など、ビール隣接カテゴリーを指します。



グローバルブランド

各地域で展開するBAC

3 | コア戦略　―サステナビリティ戦略―

アサヒグループは、「サステナビリティと経営の統合」を掲げ、持続的な成長とさまざまなステークホルダーとの共創による企業価値向上を目指していきます。

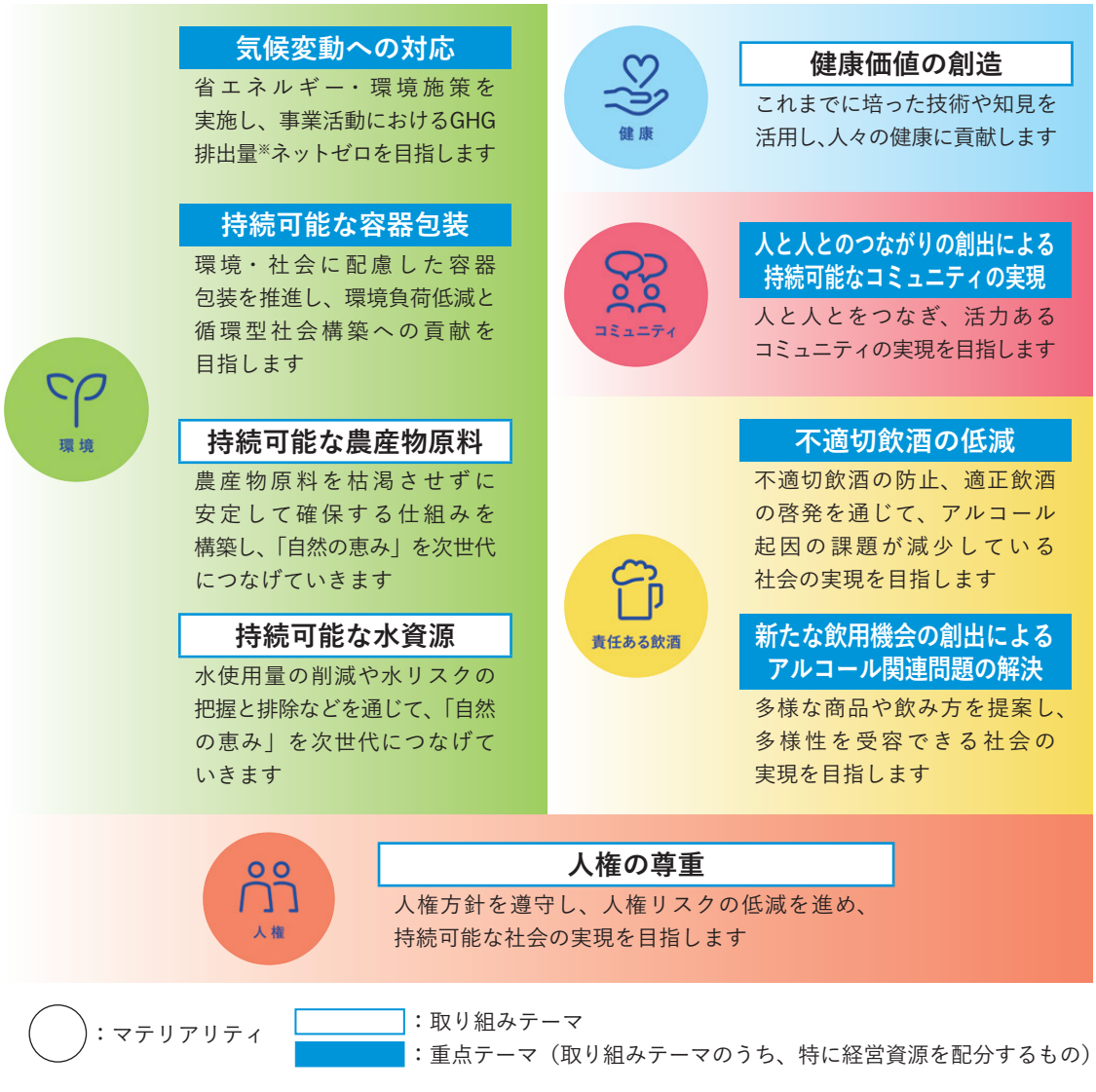
事業成長と社会価値の創出の最大化を目指して、重点方針を定めているほか、経営課題として取り組む領域を特定したマテリアリティ・取り組みテーマを設定し、適切で実効性のある取り組みにつなげています。

重点方針

バリューチェーン全体で人々のサステナブルな生活を実現する

バリューチェーン全体のリスク軽減と機会獲得に取り組み、
商品・サービスで事業インパクトと社会インパクトを生み出す

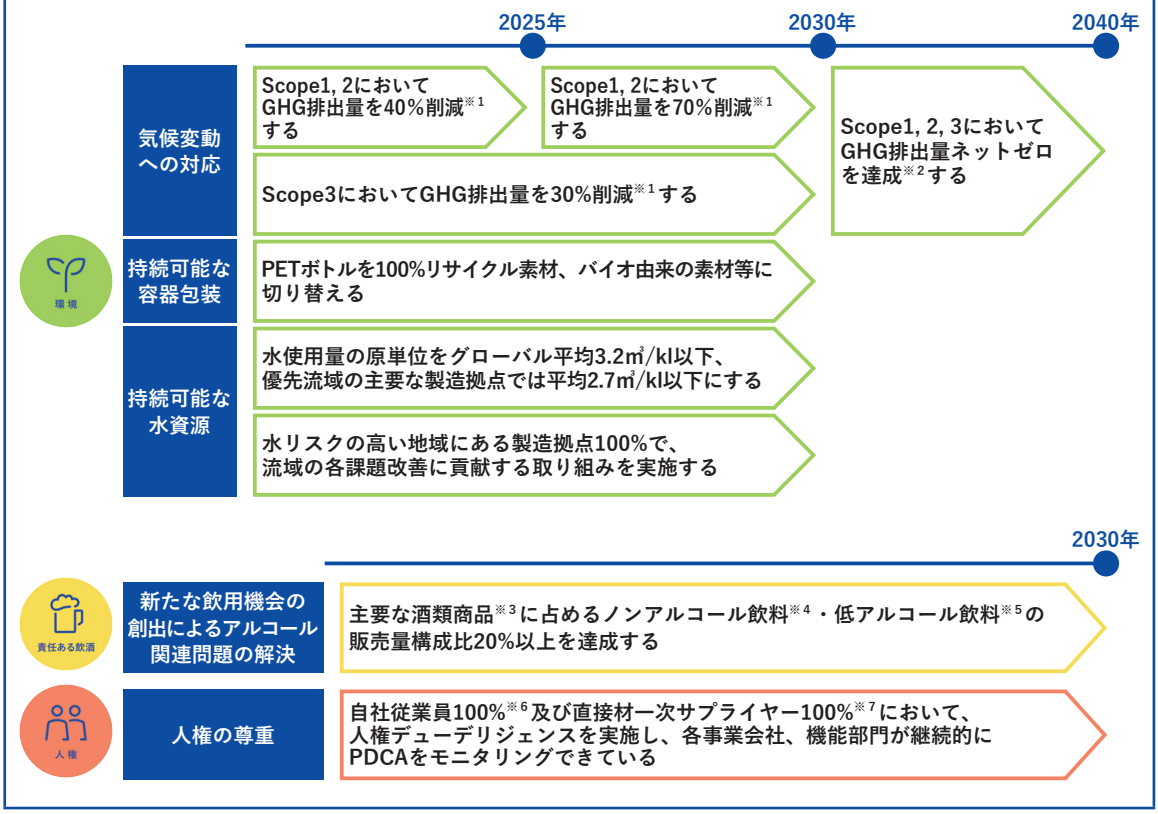
マテリアリティ、重点・取り組みテーマ



※　2025年より、「CO_2排出量」を「GHG排出量」（GHG：温室効果ガス）に表記を変更しています。

また、マテリアリティの取り組みテーマ（特に重点テーマ）ごとに、Group CEOが委員長を務める「グローバルサステナビリティ委員会」で戦略やグローバル目標を議論・決議し、その内容をグループ全体に落とし込んでいます。

主要なサステナビリティグループ目標



※1　2019年比
※2　現時点の最新科学に基づき、Science Based Targets Initiative（SBTi）のネットゼロ定義に準拠
※3　ビール類、RTD、ノンアルコール飲料
※4　ノンアルコール飲料の定義は、各国の法規制に準じます。
※5　アルコール度数3.5%以下の飲料を指します。
※6　ディストリビューターを通じた輸出事業を除く事業展開国のアサヒグループ従業員
※7　原材料・包装資材の年間取引金額10万米ドル以上の既存サプライヤー

気候変動への対応

気候変動問題は、「自然の恵み」を享受して事業を行うアサヒグループにとって重要な環境課題です。

アサヒグループは、脱炭素社会の実現のため、2040年までにGHG排出量ネットゼロを目指す「アサヒカーボンゼロ」を設定し、国際的イニシアチブのScience Based Targets Initiative（SBTi）からFLAG（森林・土地利用・農業）排出を含む短期・長期目標において、2024年に日本企業として初めてSBTネットゼロ認定を取得しています。

この目標の達成に向け、第三者保証を活用した科学的根拠に基づくモニタリング・情報開示の継続と費用対効果を考慮した実効性のある脱炭素移行計画の策定・実行に重点を置き、取り組んでいます。具体的な施策としては、各RHQ※内での購入電力の再生可能エネルギー化の推進やイタリアにおける太陽集熱器の活用実験、容器包装の軽量化やリサイクル素材の活用を進めました。

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

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

2024年の実績※		
	・Scope1, 2の排出量	：2019年比35%削減
	・Scope3の排出量	：2019年比14%削減

※　2025年の実績は、2026年9月頃に開示予定

科学的根拠に基づく脱炭素への取り組み

SCIENCE BASED TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

農産物原料などの土地利用で発生する非エネルギー起源の温室効果ガス排出量を含めた短期・長期目標に対して、SBTiからSBTネットゼロ認定を取得するなど、科学的な根拠やデータに基づくアプローチを推進

再生可能エネルギー由来の電力への切り替え

再生可能エネルギー由来電力の導入促進により、2024年のアサヒグループにおけるScope2のGHG排出量を、2019年比で約60%削減

TCFD・TNFDを統合した分析によるリスクと機会の特定

アサヒグループは、全ての自然を考慮した重要リスク・機会の特定・評価、対応策の検討をするため、TCFD※1・TNFD※2を統合したアプローチを取っています。2025年には、これまでの分析に人権の観点を組み込み、先住民族・地域コミュニティの自然に対する権利も踏まえ、気候変動と自然保護の相互関係やトレードオフを捉えた統合的な分析を実施しました。あわせて、自然負荷の高い農産物原料についても評価し、その結果を2025年６月に開示しました。

分析を通じて明らかとなった気候変動・自然劣化の課題への対応策については、「アサヒグループ環境ビジョン2050」における「気候変動」、「容器包装」、「農産物原料」、「水資源」の４つの柱の戦略に落とし込み、各柱の目標及びロードマップに統合しています。

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

【気候・自然の依存・影響（抜粋）】

なお、TCFD・TNFD分析の詳細は、以下に掲載しています。

URL　サステナビリティレポート2025
https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/asahigroup-doc/company/policies-and-report/pdf/sust-report2025_jp.pdf

持続可能な容器包装

容器包装は、品質保持や輸送強度の担保とともに、デザインや表示によるコミュニケーション手段としての機能を果たしています。一方、不適切に廃棄されたプラスチック製の容器包装による、海洋汚染や生態系への影響が、喫緊の社会課題となっています。

アサヒグループは、2030年に向けて、PETボトルのリサイクル素材又はバイオ由来の素材等への100%転換を推進しています。取り組みの一環として、豪州では他企業とともに設立した合弁会社により、PETボトルのリサイクル工場を運営しています。また、日本国内においては、各自治体や飲料各社と連携して、回収されたPETボトルを新たなPETボトルに再生する水平リサイクルの取り組みを拡大しています。さらに、欧州ではPETを含むさまざまな容器包装を対象としたデポジット・リターン制度に参加しています。

今後も、業界団体と積極的に連携し、サプライヤーとの技術の共同開発に取り組むとともに、容器の使い捨てという消費行動の変革を目指した取り組みも実施していきます。また、缶、びん、樽、紙など、その他の容器包装資材についても、３Ｒ（リデュース、リユース、リサイクル）の観点から、省資源・軽量化、リサイクル性向上に努めます。

2024年の実績※1	・プラスチック容器の有効利用可能な素材の比率：99.5% （事業国により、有効利用※2の考え方が異なる） ・PETボトルにおけるリサイクル素材、バイオ由来の素材等の比率：37%

※1　2025年の実績は、2026年9月頃に開示予定
※2　リユース可能、リサイクル可能（研究段階でのリサイクル可能性を含む）、堆肥化可能、熱回収可能など

豪州最大級のリサイクル工場を運営

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

「ボトルtoボトル」協働事業による資源循環の推進

各自治体や飲料各社とのパートナーシップ構築によるPETボトルの循環利用を推進

不適切飲酒の低減　／
新たな飲用機会の創出によるアルコール関連問題の解決

アサヒグループは、「酒類を取り扱う企業グループとしての飲酒に関する基本方針」のもと、不適切な飲酒を低減し、アルコールが起因の社会課題の解決に取り組んでいます。さらに、人と酒類の関係の革新に挑戦し、人々の豊かな生活の一翼を担う酒類文化の健全な発展に寄与しながら、不適切な飲酒による社会課題の解決に取り組み、アルコール起因の課題が減少している社会の実現を目指しています。

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

また、日本国内においては、ノンアルコール飲料による飲酒抑制効果に関する筑波大学との共同研究成果を医療機関に共有し、ノンアルコール飲料を活用した飲酒量のコントロールを提案しています。さらに、保健師や管理栄養士が保健指導などの場で、生活習慣病のリスクを高める量の飲酒をしている人に対して飲酒量のコントロールを指導する際に活用できる支援ツールの提供などの取り組みを実施しています。

新たな飲用機会の創出によるアルコール関連問題の解決に向けては、2030年までに主要な酒類商品に占めるノンアルコール・低アルコール飲料の販売量構成比20%以上という目標に向けて、関連商品の展開を積極的に進めています。

今後も、適正飲酒の普及に向けて、さまざまな取り組みを推進し、酒類文化の健全な発展に貢献するとともに、アサヒグループの知見と技術を結集して新たな革新的な商品を展開し、飲む人はもちろん飲まない人や飲めない人も楽しめる、新たな飲用機会を創出していきます。

2024年の実績※	・主要な酒類商品に占めるノンアルコール飲料・低アルコール飲料の販売量構成比：12.8%

※　2025年の実績は、2026年9月頃に開示予定

ノンアルコール飲料による飲酒抑制効果に関する研究成果の活用

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

医療機関向け飲酒量コントロール指導支援ツールの開発

生活習慣病のリスクを高める飲酒量や過度な飲酒が健康に及ぼす影響、飲酒状況のセルフチェックの方法などを、図や表を用いてわかりやすく解説する医療機関向け飲酒量コントロール指導支援ツールを開発

人権の尊重

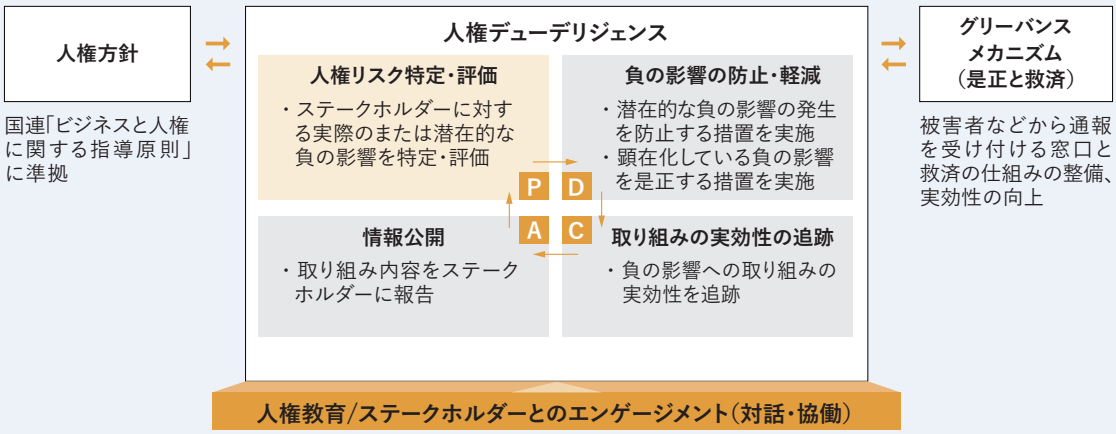
アサヒグループは、グローバルに事業を展開する企業として、人権の尊重を私たちの事業活動における基盤に位置付け、自らの事業活動によって影響を受ける人々の人権を尊重することを責務として認識しています。

アサヒグループは、「アサヒグループ人権方針」を人権に関する最上位の方針とし、アサヒグループの全ての事業活動の基盤としています。2030年までに自社従業員100%及び直接材一次サプライヤー100%において、人権デューデリジェンスを実施し、各事業会社、機能部門が継続的にPDCAをモニタリングできている状態を目標とし、人権デューデリジェンスの実施、従業員・ビジネスパートナーなどへの人権尊重教育の徹底、人権侵害の被害者救済の仕組み構築に取り組んでいます。

その一環として、従業員や取引先だけでなく第三者も、24時間365日、事業展開国の現地語で匿名通報が可能なグローバル内部通報制度「Speak Up」を運用しています。この制度により全てのステークホルダーがコンプライアンス問題や人権侵害を通報しやすい環境を整備し、早期の認識と適切な対応につなげることを目指しています。

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

人権デューデリジェンスの全体像



人と人とのつながりの創出による持続可能なコミュニティの実現

調達・生産・販売などの事業活動を通じてさまざまなコミュニティに支えられてきたアサヒグループは、改めて「つながり」を見直して進化させることが重要だと考え、マテリアリティ「コミュニティ」の活動スローガンを「RE:CONNECTION」と定め、取り組みを推進しています。

コミュニティ戦略において、重点活動を「持続可能な農産業」、基本活動を「従業員が参画するコミュニティ支援活動」と定め、コミュニティとのつながりの強化に取り組んでいます。

地域課題の解決に向けた農産業支援「FOR HOPS」

チェコにおいて、さまざまな業界と協働し、ビールの製造に欠かせないホップに関する地域の課題解決と生産性向上を推進

グローバル共通のコミュニティ支援活動

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

健康価値の創造

アサヒグループは、人々の健康維持に貢献するため、グループが持つ知見、独自素材、技術を駆使した取り組みを推進しています。

ビール事業における酵母や発酵技術、「カルピス」の100年を超える乳酸菌研究などで培われた技術力などを活用し、現代人が抱えるさまざまな健康課題の解決を目指す商品を開発・販売しています。

また、食に携わる企業として、子どもから高齢者までのあらゆる世代の健康に貢献する社会活動も行っています。さらに、WHO（世界保健機関）による砂糖消費量減少の呼び掛けなどに対応し、砂糖の摂取量が多いオセアニアや東南アジアなどの飲料事業において、ノンシュガー・ローシュガー商品群を拡充しています。

今後も、これまでに培ったさまざまな技術や知見を活用し、商品・サービスを通じて人々の健康に貢献していきます。

健康価値商品の展開

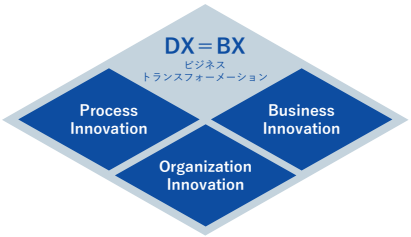
長年親しまれている「カルピス」ブランドを通じて、日常的に気軽にできる健康増進を提案

ノンシュガー・ローシュガー飲料

砂糖低減に関する研究や商品開発を進め、オセアニアや東南アジアにおいて商品ラインアップを拡充

4｜コア戦略　―DX戦略―

アサヒグループのDXは単なるデジタライゼーションではなく、生き残りをかけた経営改革であると認識しており、DX＝BXと捉え、「Business」「Process」「Organization」の領域において、三位一体でイノベーションを推進しています。



❶ Business Innovation

一人ひとりの嗜好やシーン、状況に合わせ、商品とデジタルサービスにより新たな顧客体験を提供するパーソナライゼーション・モデルの実現を目指し、AI技術を活用したパーソナライズドリンクサービスを核に、外食市場の構造変化や飲食店が抱える課題の解決などに取り組んでいます。また、社会的意義と成長ポテンシャルを両立する新規事業として、持続的な価値創出を目指します。

取り組み項目	
	1．**パーソナライゼーション** 一人ひとりの「期待を超えるおいしさや楽しさ」を実現するパーソナライゼーション・モデルの構築
	2．**サステナビリティ** デジタル技術による人々のサステナブルな生活の実現に向けた仕組みの構築

❷ Process Innovation

サステナビリティチームとIT組織が協働し、当社のサステナビリティに関わるあらゆる情報・データを収集・集計するための最適なソリューションの導入に向け、取り組んでいます。また、サプライチェーンやグローバルマーケティングチームへのデジタルを活用した生産性の向上に継続的に取り組んでいます。

取り組み項目	
	1．**サステナビリティ** 新たなビジネスモデルにも対応できる基盤構築、全体のオペレーションの最適化法令対応とともに、情報・データを収集・集計するソリューションの導入
	2．**生産性の向上** 生産性向上に向けたデジタルの活用

❸ Organization Innovation

デジタルネイティブ組織への変革を見据え、IT／データ活用を一部の専門スキルではなく、全社の共通基盤とする「IT／データ活用の民主化」を進めています。また、顧客起点で価値を創出する組織文化の実現に向け、アジャイルな働き方※の浸透を推進しています。

取り組み項目	
	「**デジタルネイティブ組織**」への変革 IT／データ活用の民主化やアジャイルな働き方の浸透によるデジタルネイティブ組織への変革

※　柔軟性と迅速性を重視し変化に素早く対応する働き方

5｜コア戦略　―R&D戦略―

R&D戦略においては、中長期的な社会環境や競争環境の変化を見据え、未来のあるべき姿を描いたうえで、バックキャスティングの考え方に基づき、お客様のニーズを先取りした研究テーマを推進しており、これまでの研究で蓄積してきた技術・知見・ノウハウを踏まえ、以下の４つを重点領域として位置付け、新たな価値創造やリスク軽減に向けた商品・技術開発に取り組んでいます。また、海外を含む拠点間でのシナジーの醸成、異分野とのオープンイノベーション活用による新たな価値創造にも積極的に取り組んでいます。

アルコール関連	ヘルス＆ウェルネス	サステナビリティ	新規事業
変化する価値観に対応した新たな価値創造	消費者の身体と心の健康の実現	サステナビリティ実現に向けた環境・気候変動リスクの軽減	新規事業につながる非凡なシーズの開発

❶ アルコール関連

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

これらの技術的取り組みを基盤として、海外市場における成果導出を実現する嗜好設計・商品開発を進め、「Asahi Super Dry」のエクステンション商品『Asahi Super Dry FUSIONS Lemon Yuzu』やRTD『Asahi ZEITAKU SHIBORI』などを開発・展開し、グローバルでの価値創造を推進しています。

現地の嗜好に合わせオーストラリアで発売した『Asahi Super Dry FUSIONS Lemon Yuzu』（上）と、ニュージーランドで発売した『Asahi ZEITAKU SHIBORI』（下）

❷ ヘルス＆ウェルネス

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

健康な人の免疫機能の維持に役立つ「L-92乳酸菌」や、心理的なストレスを和らげ、睡眠の質（眠りの深さ）を高める機能や腸内環境を整える機能を持つ「ガセリ菌CP2305株」などオリジナルの機能性乳酸菌については、国内で機能性表示食品としての商品展開に向けた研究開発を進めるとともに、グローバルな活用に向けた取り組みを推進しています。「ガセリ菌CP2305株」は、2025年3月より

「L-92乳酸菌」（左）、「ガセリ菌CP2305株」（右）を配合した「PLUSカルピス」シリーズの希釈タイプの機能性表示食品

アサヒグループ以外の企業へ供給され、海外向けに販売が開始されるとともに、世界有数の食品原料見本市で受賞するなど高い評価を得ています。

今後も、人々の健康で豊かな生活をサポートするヘルス＆ウェルネス研究を強化し、新しい価値提案を目指します。

❸ サステナビリティ

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

環境分野においては、缶、びん、PETボトルなどの使い捨て容器の使用が廃止される未来を見据え、使い捨て容器を使用しなくても強炭酸が楽しめるサーバー『EXTRA BURST』の更なる展開に向けた技術開発を推進するとともに、繰り返し使用可能な専用タンブラーを活用することで大幅な環境負荷低減を目指しています。

独自の酵母技術を活用した日本初の酵母由来・非動物性ミルク『LIKE MILK』をテスト販売

また、原料副産物の活用による新たな価値創出にも取り組んでいます。独自の酵母技術を生かし、酵母エキス製造時に生じる酵母細胞壁を主原料とする新素材を活用した非動物性ミルク『LIKE MILK』を開発し、2025年４月からテスト販売を開始しました。アレルギー特定原材料等を使用しない、まろやかな味わいを実現しています。

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

❹ 新規事業

中長期的に目指す事業ポートフォリオの実現に向け、グループ内外の技術とビジネスモデルとの掛け合わせ等により、新規事業につながる非凡なシーズの創出に取り組んでいます。

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

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

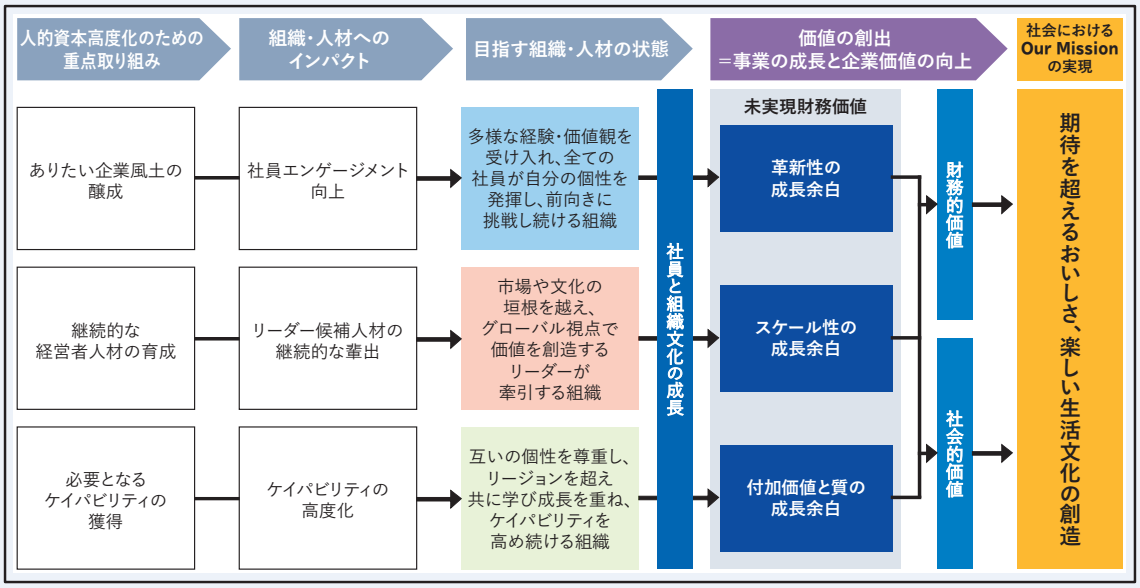
6 | 人的資本の高度化

アサヒグループでは、「ありたい企業風土の醸成」、「継続的な経営者人材の育成」及び「必要となるケイパビリティ※の獲得」の３つの取り組みを通じ、経営基盤を強化し、競争優位の源泉となる「人的資本の高度化」を実現することで、従業員と会社が共に成長し、中長期的な企業価値向上を推進しています。

人的資本の高度化がどのような事業・社会インパクトを生み出し、アサヒグループの企業価値向上につながるかを示した関連図を活用することで、アサヒグループの人的資本経営の全体像を可視化し、人材戦略の効果検証や優先度を明確にすることで、価値創造を最大化するための意思決定に役立てていきます。

※　戦略を実現するために必要な組織的能力

人材戦略から財務価値へのつながりを示す関連図（イメージ）



（注）関連図の詳細については、以下の当社ウェブサイトに掲載している「People & Culture Report」の10ページに掲載しています。

URL　People & Culture Report 2025
https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/asahigroup-doc/company/policies-and-report/pdf/people_culture2025.pdf

❶ ありたい企業風土の醸成

アサヒグループを取り巻く複雑化・多様化するさまざまな課題の解決に向けて、これまでとは異なる多様な経験や発想が不可欠になっています。このような状況を踏まえ、「ピープルステートメント」を基に、「セーフティ&ウエルビーイング（S&W）」、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）」、「学習する組織」及び「コラボレーション」の取り組みを通じ、“学び、成長し、そして共にやり遂げる”風土醸成の具現化を図っています。

「S&W」では、「グローバルS＆Wカウンシル」において、グループ全体のビジョンや戦略の構築、取り組み目標の設定、教育研修の拡充、快適な職場づくりに向けた取り組みを推進しています。また、「グローバルS&Wビジョン」実現に向け、安全及びウエルビーイング先行指標※1に基づいた継続的改善計画を策定し、グループ一丸で取り組みを進めています。

「DE&I」では、コアメッセージとして「shine AS YOU ARE」を掲げ、全世界の従業員への浸透を図っています。また、2030年までに経営層※2の女性比率を40%以上※3とする目標を掲げるとともに、従業員によるリソースグループ（ERG※4）の促進やグローバル連携、多様な人材の獲得を目指したインクルーシブ採用の実践ガイド整備を進めています。

「学習する組織」、「コラボレーション」では、「AGP」、「Kando※5」、「Supply Chain」の3つの分野で世界各地のベストプラクティスを共有するAwardsを各地域及びグローバルで開催し、互いに学び合い称え合うことで、共に成長できる場の構築に取り組んでいます。

※1　セーフティ＆ウエルビーイング対話の実施、機械安全改善プログラムなど
※2　役員及び各機能部門をリードする職責を担うアサヒグループの社内グレード21以上の従業員が対象
※3　当社、各地域統括会社及び日本国内主要事業会社が対象
※4　ERG：Employee Resource Groupの略。共通の価値観や思いを持つ従業員が会社や部門の垣根を越え、主体的に活動する組織のこと
※5　期待を超える商品やサービスにより、お客様に感動を与えた活動のこと

❷ 継続的な経営者人材の育成

事業環境の変化が更に加速するなか、持続的な成長を実現するべく、継続的に経営者人材を輩出できる仕組みの強化に取り組んでいます。

グローバルで一貫した人材マネジメントを実現するため、人材育成の基盤としてアサヒグループの各階層に求められる「優れたリーダーシップ」を明確に定めた「グローバルリーダーシップコンピテンシーモデル」に基づき、グローバルリーダー育成プログラムを刷新し、ビジネスとカルチャーの両面で優れた成果を生み出す将来のグローバルリーダー育成を推進しています。

また、経営者人材のサクセッション・プランの一環として、キーポジションを担う人材を対象とした「グローバルタレントレビュー」を毎年実施しています。あわせて、将来に向けた人材基盤強化の一環として「グローバル・フューチャーズ・プログラム」を立ち上げ、主要人材に多様な市場・文化に触れる業務経験を提供していきます。グループ全体の優秀な人材を可視化し、国や地域を超えた中長期的な適所適材の配置や人材育成などを進め、リーダー人材のパイプライン強化に取り組んでいます。

❸ 必要となるケイパビリティの獲得

人的資本の高度化を実現するためには、『中長期経営方針』における「目指す事業ポートフォリオ戦略」、「コア戦略」及び「戦略基盤強化」の観点から必要なケイパビリティを獲得することが不可欠です。そのため、グループ内人材の活用や、専門性に秀でた外部人材の獲得に加え、パートナーシップやアライアンスなどによる社外リソースの活用を推進しています。また、会社の持続的な成長を実現するために必要なケイパビリティとして「デザイン思考を活用した成長」「Profitable Revenue Growth Management※」「消費者起点の新製品開発」「デジタルトランスフォーメーション」「変革・チェンジマネジメント」の5つを優先づけました。まずは、最優先である「デザイン思考を活用した成長」を強化するためのプログラム開発を推進しています。この取り組みを通じて、事業の中長期戦略を支えるケイパビリティを明確化し、人的資本への投資を加速させ、その高度化を図っています。

※　市場や消費者動向、価格設定、製品構成、チャネル戦略を分析し、利益ある成長を戦略的に推進・最適化する能力のこと

7 | 中期的なガイドライン

主要指標のガイドライン及び財務方針は、2030年までを目処として、2025年2月に以下のとおり更新しました。

主要指標については、収益性において、利益成長と資本政策が反映されるEPSに一本化し、CAGR（年平均成長率）として「一桁台後半から二桁」をコミットします。また、収益性だけでなく資本効率の向上を図るため、ROEとROIC※1を主要指標に追加し、ROEは11%以上、ROICは10%以上を目指し資本コストと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※2：2.5~3倍程度）しつつ、成長投資を優先していきますが、資本効率の向上や株主還元の充実にも資本を配分していきます。また、株主還元については、より安定的な増配を継続すべく、DOE※3 4%を目指して累進配当※4を実施するとともに、機動的に自己株式取得を行っていきます。

2025年については、各地域におけるプレミアム戦略の推進や収益構造改革などに取り組みましたが、日本で発生したサイバー攻撃に伴うシステム障害の影響等により、EPS及びROE、ROICはガイドラインを下回りました。

財務方針については、株主還元において、累進配当に基づき、当期の１株当たり配当額を52円に増額するとともに、機動的な自己株式取得を実施しました。財務健全性においては、システム障害の影響などに伴うEBITDA※5の減少により、Net Debt／EBITDAはガイドラインを超える水準となりました。

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

※1　税引後事業利益を、純有利子負債と親会社の所有者に帰属する持分（ただし、在外営業活動体の換算差額とその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融商品への投資の公正価値の変動などを控除したもの）の合計で除して算出。
※2　Net Debt／EBITDA（EBITDA純有利子負債倍率）＝（金融債務－現預金）／EBITDA。
※3　配当総額を、親会社所有者に帰属する持分合計で除して算出。
※4　累進配当とは、１株当たりの配当金額を毎年増配又は最低でも横ばいの水準で配当し続けることです。
※5　EBITDAは、事業利益に無形資産償却費及び減価償却費を加えたものです。

■主要指標のガイドライン

	2025-2030年までのガイドライン	2025年実績
EPS **（調整後EPS※1）**	・CAGR（年平均成長率）：一桁台後半～二桁 （CAGR（年平均成長率）：一桁台後半～二桁）	EPS成長率：△35.8% （△18.5%）
ROE **（調整後ROE※2）**	・11%以上　※株主資本コスト：8%程度 （14%以上）	4.3% （8.4%）
ROIC	・10%以上 ※WACC（加重平均資本コスト）：5.5～6%程度	6.1%

※1　調整後EPSは、事業ポートフォリオの再構築や減損損失など一時的な特殊要因を控除して算出しています。
※2　調整後ROEは、調整後親会社の所有者に帰属する当期利益（親会社の所有者に帰属する当期利益から、事業ポートフォリオの再構築や減損損失など一時的な特殊要因を控除したもの）を親会社の所有者に帰属する持分合計（ただし、在外営業活動体の換算差額とその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融商品への投資の公正価値の変動などを控除したもの）で除して算出しています。

■財務方針

	2025-2030年までのガイドライン	2025年実績
株主還元	・DOE：4%以上を目指した累進配当 ・機動的な自己株式取得	DOE：2.7%
財務健全性	・Net Debt／EBITDA：2.5～3倍程度を維持	3.70倍

【 3. 第103期（2026年度）の方針 】

2026年度は、引き続き地政学リスクが複雑化するとともに、インフレによる経済減速リスクなどがより一層懸念されます。そうした環境のなかで当社は、引き続き『中長期経営方針』に基づき、各地域におけるプレミアム戦略の推進やグローバルブランドの拡大展開に加えて、BACへの投資強化などによる事業ポートフォリオの強靭化を推進します。また、サステナビリティや人的資本の高度化など持続的な成長基盤を強化するとともに、成長投資に加えて資本効率の向上や株主還元の充実にも資本を配分することで、中長期的な企業価値の向上を目指します。

さらに、今般のサイバー攻撃を踏まえ、本年２月に策定した再発防止策を着実に実行し、継続的な監視と改善を前提とした体制へ移行するとともに、万一の事態が発生した場合でも影響を最小限に抑える仕組みを強化していきます。安全性と信頼性を重視したシステム運用のもと、環境や脅威の変化に応じた継続的な取り組みを行い、技術面及びガバナンス面の双方から再発防止に取り組みます。

日本・東アジアにおいては、酒類、飲料、食品事業の主力ブランドの強化に加え、高付加価値商品の展開を中心とした新たな価値提案により、成長基盤の拡大に取り組みます。また、サイバー攻撃によるシステム障害の影響も踏まえ、既存領域における収益力の回復・強化と事業構造の見直しを進めるとともに、東アジア市場も含めた成長戦略の推進などにより持続的な利益成長を図ります。さらに、サプライチェーンの最適化、人的資本の高度化、リスクマネジメントの強化などを通じて、強靭な事業基盤の構築を進めます。

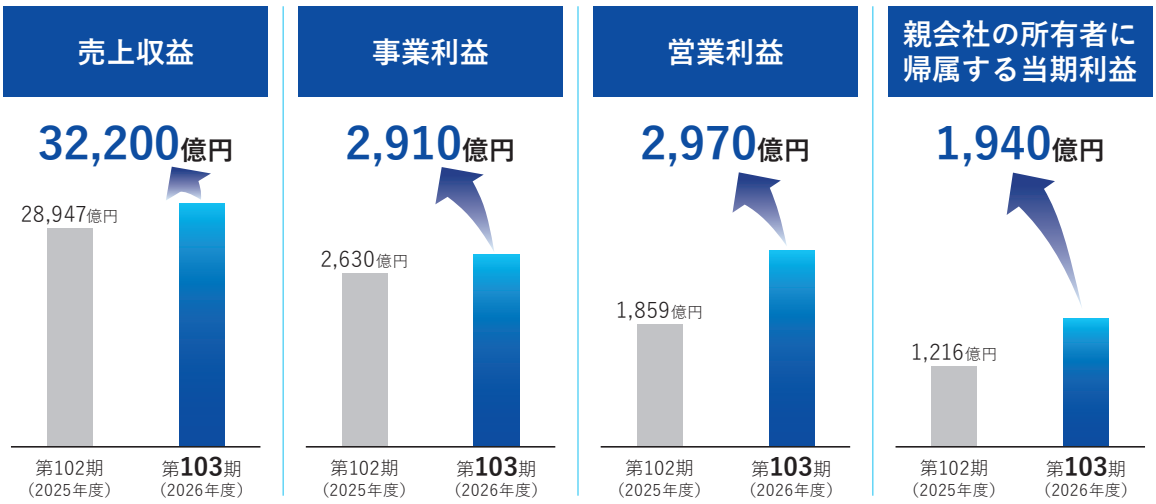
欧州においては、主要国でのプレミアムビールやビールテイスト飲料のマーケティングを強化することに加え、『Asahi Super Dry』と『Peroni Nastro Azzurro』のグローバル展開を加速し、周辺国や北米などの新市場での成長を推進します。また、容器などの資源循環への取り組みやデジタル技術を活用した業務高度化を継続し、持続的成長に向けた基盤を強化します。

アジアパシフィックにおいては、酒類事業ではビールやRTDの主力ブランドの優位性を高めることに加え、『Asahi Super Dry』を軸に各国への拡大展開を促進します。また、飲料事業では機能性を中心とした成長領域における新たな価値提案を推進します。さらに、サプライチェーンの最適化やDXの加速などの取り組みを強化するとともに、酒類と飲料の強みを活かしたマルチビバレッジ戦略の推進を通じて、事業基盤を一層強化します。

これらの取り組みにより、2026年度の売上収益は３兆2,200億円、事業利益※１は2,910億円、営業利益は2,970億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,940億円（調整後親会社の所有者に帰属する当期利益※２は1,680億円）を見込んでおります。

※１　事業利益とは、売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除した、恒常的な事業の業績を測る当社独自の利益指標です。
※２　調整後親会社の所有者に帰属する当期利益とは、親会社の所有者に帰属する当期利益から事業ポートフォリオ再構築及び減損損失など一時的な特殊要因を控除したものです。

■アサヒグループの第103期（2026年度）業績予想



Ⅲ コーポレート・ガバナンス

【1. 基本方針】

当社は、グループ理念「Asahi Group Philosophy（AGP）」の実践により、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指しています。

当社は、グループのコーポレート・ガバナンスの充実を経営の最重要課題の一つと位置付け、グローバル化に対応したグループ経営の強化、サステナビリティ経営の推進など社会との信頼関係の強化、ステークホルダーとのエンゲージメントの推進など企業の社会性・透明性の向上に積極的に取り組んでいます。

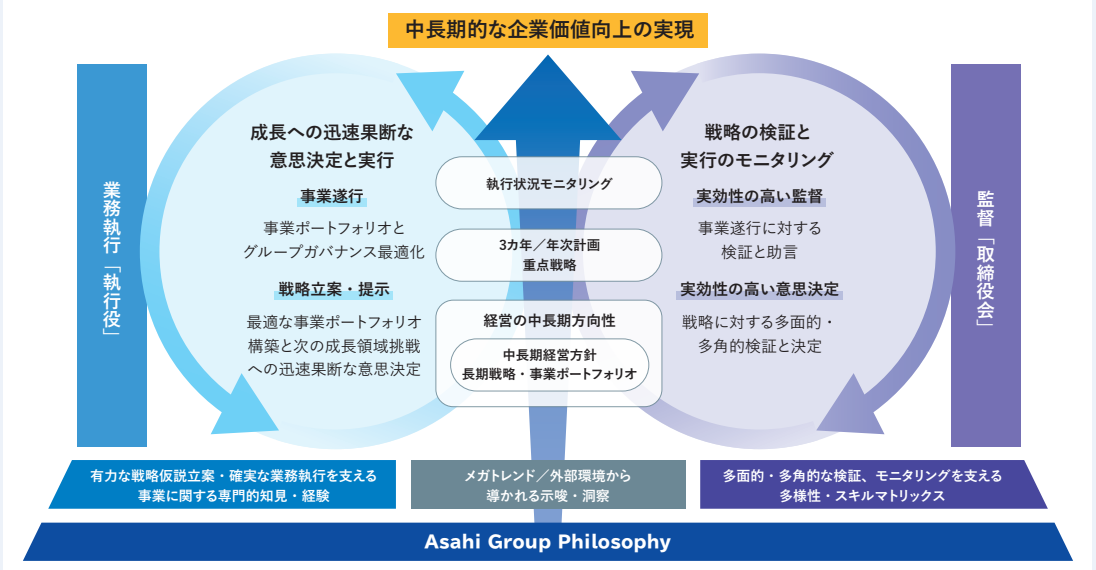
【2. 当社のコーポレート・ガバナンス】

当社は、ステークホルダーからの信頼に応え、持続的に成長し、中長期的な企業価値向上を図るため、指名委員会等設置会社を選択して監督と執行の役割を明確化し、双方の機能を強化しています。

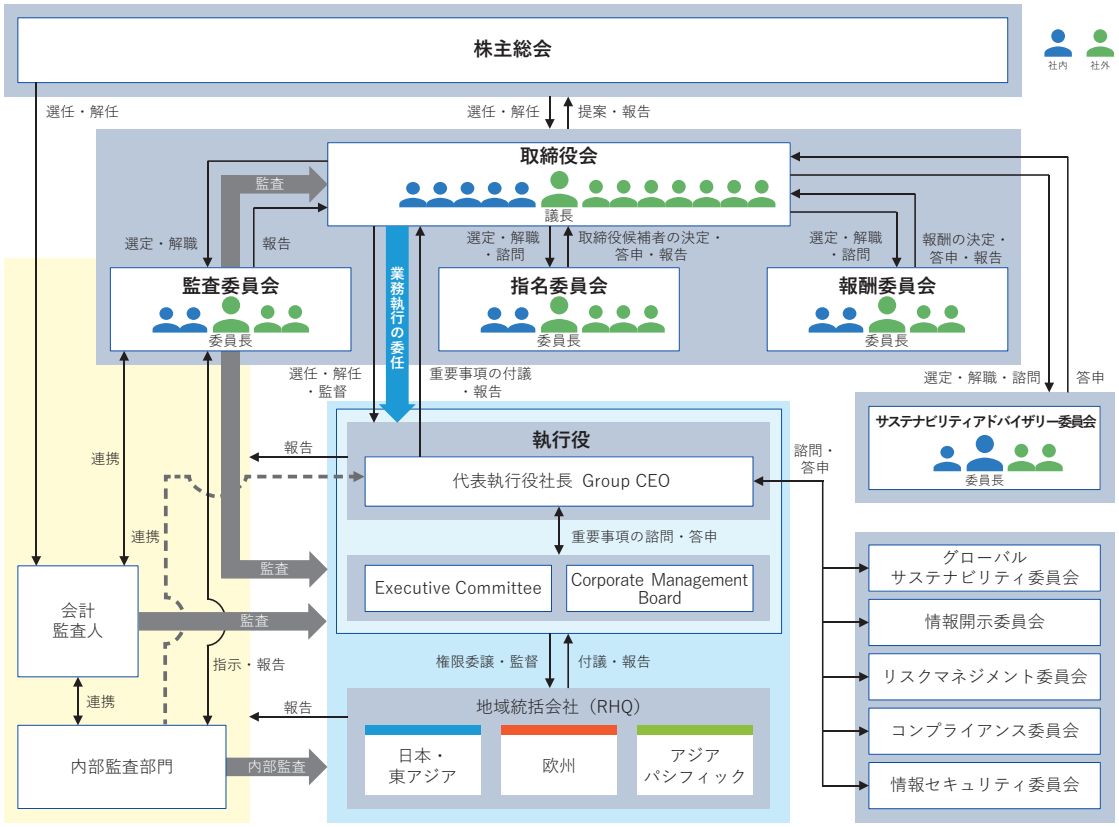
当社では、各事業価値の総和を超えた一層の企業価値の最大化を目指し、代表執行役社長 Group CEO以下の強力な経営陣が、『中長期経営方針』に則り、成長への迅速果断な意思決定と実行を担い、この執行に対し、実効性の高い取締役会が、適時・適切に戦略を検証し、実行をモニタリングして監督しています。

このように、監督と執行が両輪となって、当社の中長期的な企業価値向上を進めることができる、実効性の高いコーポレート・ガバナンスを実現しています。

監督と執行が両輪となった中長期的な企業価値向上



【3. コーポレート・ガバナンス体制】



（注）「情報セキュリティ委員会」は、当事業年度末日後の2026年３月１日に設置しています。

1｜取締役会の役割・機能

取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上をその主な役割としています。

取締役会は、企業価値が財務的価値のみならず、これと密接な関係にある社会的価値との総和であることを認識し、AGPの実践と『中長期経営方針』を推進するなかで、さまざまなステークホルダーとの協働を実践しています。

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、自ら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。

取締役会の構成

当社は、企業価値向上を実現する強力な執行体制と、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・ガバナンスの両輪の観点から取締役会を適切な人数とし、その過半数を独立社外取締役で構成することとして、議長も独立社外取締役から選任しています。

人材構成は、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、財務・会計、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、サステナビリティ、人材・文化、業務プロセス等の「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ものとしています。また、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

グラウンドを持つ人材としています。

超長期を見据えた経営の方向性の討議

超長期のメガトレンドに関する議論を進めることで、中長期の事業環境の変化に対する先見性を高め、持続的な成長に向けた経営の強化を図っています。

中長期の経営方針、事業ポートフォリオの方針決定

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

リスクガバナンス

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

取締役会としての有事対応

取締役会として対応する有事を明確化し、社外取締役の役割など、対応の要領を定めています。また、執行側の有事対応をモニタリングするなど、取締役会として適切なクライシスマネジメントを行っています。

実効性の継続的な向上

外部の第三者の目を入れた、取締役会(指名委員会、監査委員会及び報酬委員会を含む)の実効性評価を実施し、改善すべき点を翌年の計画に組み込み、実効性の向上を図っています。

2 | 指名委員会・監査委員会・報酬委員会・サステナビリティアドバイザリー委員会

❶ 指名委員会

当社の指名委員会は、独立性・客観性を有する独立社外取締役が過半数を占め、また、委員長も独立社外取締役が務め、透明性・公正性を確保しています。取締役会の法定の委員会として、株主総会に提出する取締役の選任議案の内容につきその公正性・妥当性などを審議し決定しています。また、取締役会の諮問を受けて、執行役の選任などの役員人事に関する事項について、その公正性・妥当性などを審議し答申しています。これらにより取締役会の高い実効性を支えています。

構成員　6名（うち社外取締役4名）

社外 委員長	佐々江　賢一郎（社外取締役）
社外 委員	大八木　成男（社外取締役）
社外 委員	大橋　徹二（社外取締役）
社外 委員	佐藤　千佳（社外取締役）
社内 委員	勝木　敦志（取締役 兼 代表執行役社長 Group CEO）
社内 委員	谷村　圭造（取締役 兼 執行役 Group CPO※1）

※1　CPO：Chief People Officerの略
※2　特定の経営執行機能（x）を統括する責任者の総称

活動状況（2025年度）

2025年度は指名委員会を指名委員会等設置会社移行前に3回、移行後に8回開催し、以下の項目などについて審議・答申しました。

- 取締役候補者の選任
- 執行役の選任
- 代表執行役社長 Group CEO、Group CxO※2の選定・選任
- 指名委員会・監査委員会・報酬委員会委員の選定
- 2025年度の委員会活動計画の策定
- 代表執行役社長 Group CEO及び取締役のサクセッション・プランの監督
- 取締役及び執行役の評価制度

❷ 監査委員会

当社の監査委員会は、独立性・客観性を有する独立社外取締役が過半数を占め、また、委員長も独立社外取締役が務め、透明性・公正性を確保しています。取締役会の法定の委員会として、取締役及び代表執行役社長 Group CEO以下の執行役の職務の執行を監査することにより、当社の企業価値の最大化及び毀損抑止を支え、当社の持続的成長の実現に寄与することをその役割としています。

構成員　5名（うち社外取締役3名）

社外 委員長	田中　早苗（社外取締役）
社外 委員	大八木　成男（社外取締役）
社外 委員	宮川　明子（社外取締役）
社内 委員	福田　行孝（取締役）
社内 委員	大島　明子（取締役）

活動状況（2025年度）

2025年度は指名委員会等設置会社移行前に監査役会を6回、移行後に監査委員会を7回開催し、以下の項目などにつき討議及び必要な決定を行いました。

- 監査方針・監査計画の策定
- 監査委員長、特定監査委員、選定監査委員等の選定
- 第101期監査報告書の作成
- 会計監査人の選解任及び報酬同意等の法定事項に関する決議
- 会計監査人からの監査報告、監査計画の説明、KAM（Key Audit Matters）の検討等
- 内部監査部門による内部監査計画の承認と内部監査結果の確認
- 往査・面談などの監査委員会監査の活動報告
- 取締役会への上期・年間の監査委員会監査概況報告のレビュー

❸ 報酬委員会

当社の報酬委員会は、独立性・客観性を有する独立社外取締役が過半数を占め、また、委員長も独立社外取締役が務め、透明性･公正性を確保しています。取締役会の法定の委員会として、取締役･執行役の報酬方針及び個人別の報酬等の内容につきその公正性･妥当性などを審議し決定しています。また、取締役会の諮問を受けて、取締役・執行役の報酬制度の基本的な方針について、その公正性・妥当性などを審議し答申しています。これらにより取締役会の高い実効性を支えています。

構成員　5名（うち社外取締役3名）

社外 委員長	大橋　徹二（社外取締役）
社外 委員	佐々江　賢一郎（社外取締役）
社外 委員	佐藤　千佳（社外取締役）
社内 委員	谷村　圭造（取締役 兼 執行役 Group CPO）
社内 委員	﨑田　薫（取締役 兼 執行役 Group CFO※1）

活動状況（2025年度）

2025年度は報酬委員会を指名委員会等設置会社移行前に2回、移行後に8回開催し、以下の項目などについて審議･答申又は決議しました。

- 役員賞与の支給
- 株式報酬ポイントの付与
- 次年度（2026年度）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※2の海外展開及び制度運用
- 中期的報酬フィロソフィーの策定
- サイバー攻撃事案を受けた報酬面の対応方針

※1　CFO：Chief Financial Officerの略
※2　LTI：Long Term Incentiveの略。中長期的な業績指標等に連動させる報酬制度のこと。

❹ サステナビリティアドバイザリー委員会

サステナビリティと経営の統合の更なる推進及びサステナビリティに関する重要なテーマについて専門的な見地から討議し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名及び代表執行役社長 Group CEOを含む社内取締役２名で構成し、委員長は代表執行役社長 Group CEOが務め、諮問・討議事項により、外部有識者を都度招聘することとしています。

構成員　４名（うち社外取締役２名）

社内 委員長	勝木　敦志（取締役 兼 代表執行役社長 Group CEO）
社内 委員	谷村　圭造（取締役 兼 執行役 Group CPO）
社外 委員	松永　真理（社外取締役）
社外 委員	メラニー・ブロック（社外取締役）

活動状況（2025年度）

2025年度はサステナビリティアドバイザリー委員会を２回開催し、以下の項目について討議しました。

- 超長期トレンドを踏まえた、利益創出と社会へのポジティブインパクトの両立
- 将来世代とのアルコールに関する対話を通じた、持続的な事業成長に向けた方向性

（「【３. コーポレート・ガバナンス体制】２｜指名委員会・監査委員会・報酬委員会・サステナビリティアドバイザリー委員会」に関する注記）
当社は、2025年３月26日に指名委員会等設置会社に移行しました。したがって、指名委員会、監査委員会及び報酬委員会の活動状況には、それぞれ移行前における任意の指名委員会、監査役会及び任意の報酬委員会の活動状況を含んでいます。

【４. 役員の指名・選任】

１｜取締役会スキルマトリックス

「取締役会スキルマトリックス」は、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しております。当社の取締役会は、「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います。

２｜サクセッション・プランと育成

当社は、代表執行役社長 Group CEO及び取締役のサクセッション・プランの整備を最重要課題の一つと位置付け、取締役会及び指名委員会は、代表執行役社長 Group CEO・取締役個人に求める要件と取締役会全体の構成要件などに基づき、代表執行役社長 Group CEO及び取締役などのサクセッション・プランを策定し、適切にこれを監督しています。

サクセッション・プランの策定に際しては、グローバル全体でのタレントレビューを実施し、人材の評価や必要な育成、新たな人材の発掘、DE&I視点のチェック、人材プール全体の可視化など、計画の充実とプロセスの透明性の担保を図っています。指名委員会では、代表執行役社長 Group CEOに求める要件について、メガトレンドや将来の当社グループのありたい姿からのバックキャスティングによる議論を重ねて、時機を見据えた最適な要件を追求しています。

指名委員会では、サクセッション・プランに基づき、計画に沿った登用や配置、後継者候補に対するコーチング及び次世代・次々世代の後継者候補のための研修などを実施するとともに、外部機関による人材アセスメント、社内における360度評価などを活用し、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。

３｜代表執行役社長 Group CEOスキルセット

当社は、経営の持続性を高め、代表執行役社長 Group 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、「代表執行役社長 Group CEOスキルセット」を策定しています。

代表執行役社長 Group CEOとして普遍的に必要なものに加え、当社ならではの必要なスキルで構成し、執行の最終責任者であるという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、環境変化等がある場合には都度見直すこととしています。

「代表執行役社長 Group CEOスキルセット」に基づき、代表執行役社長 Group CEOの選任・再任、サクセッション・プランを検討しています。

■代表執行役社長 Group CEOスキルセット

代表執行役社長 Group 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

- アサヒグループを代表する者として、誰よりもAGPについて考え、使命感と倫理観を体現するリーダー
- いかなる経営環境にあっても、社員を導く明確なビジョンを示し、揺るぎない価値基準を持つリーダー
- 異なる考えを積極的に受容し、社員の能力の最大発揮を通じ、社員と会社の成長を実現するリーダー

人物	**力量**	**実績**
職責遂行において鍵となる「パーソナリティ、態度・姿勢」	職責を果たすうえで必須の「見識、能力、専門性」	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**

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

4｜代表執行役社長 Group CEO・執行役の選任・解任及び評価

❶ 代表執行役社長 Group CEOの選任及び解任

取締役会は、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向上に資する人物を、代表執行役社長 Group CEOとして選任しています。

代表執行役社長 Group CEOの選任及び解任は、以下の考え方に基づき、指名委員会にて審議し、取締役会の決議により決定しています。

ⅰ）「代表執行役社長 Group CEOスキルセット」に基づき、当社の代表執行役社長 Group CEOとして相応しい豊富な経験、高い見識、高度な専門性・能力を有する人物を指名します。

ⅱ）事前に指名委員会にて審議し、適切であるとの評価を得たうえで、代表執行役社長 Group CEOを指名します。

ⅲ）代表執行役社長 Group CEOについて取締役会にてあらかじめ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うえ、基準に抵触する場合は、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。

❷ 執行役の選任

当社は、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、執行役を以下の仕組みにより選任しています。

ⅰ）指名委員会が、取締役会からの諮問を受け、執行側から翌年度の候補者案の提示を受けます。

ⅱ）指名委員会では、各候補者についてその妥当性を審議します。再任候補者については、報酬委員会と評価を共有します。

ⅲ）指名委員会で決定した候補者案を取締役会に答申します。

❸ 代表執行役社長 Group CEO及び執行役の評価

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、代表執行役社長 Group CEOと執行役を以下の仕組みにより評価しています。

ⅰ）毎年度、各執行役が『中長期経営方針』・年次経営計画に基づき、年次の活動計画を作成し、代表執行役社長 Group CEOと協議、決定します。

ⅱ）年度終了後、各執行役は活動結果を自己評価し、代表執行役社長 Group CEOに提出し、代表執行役社長 Group CEOと協議します。これに基づき、代表執行役社長 Group CEOが各執行役の評価案を作成します。

ⅲ）代表執行役社長 Group CEOは、取締役会の諮問に従い、翌年度初の指名委員会に、自らを含む全執行役の評価案を提出します。

ⅳ）評価案の提出を受けた指名委員会は、評価案の公正性・妥当性を審議し、代表執行役社長 Group CEO及び各執行役の評価を決定します。

【5. 役員報酬（取締役及び執行役の報酬等の決定に関する方針）】

当社は、取締役会で定める基本方針のもと、報酬委員会が報酬に関する方針を定め、それに基づき取締役及び執行役の報酬内容を報酬委員会の決議により決定しています。

❶ 基本方針

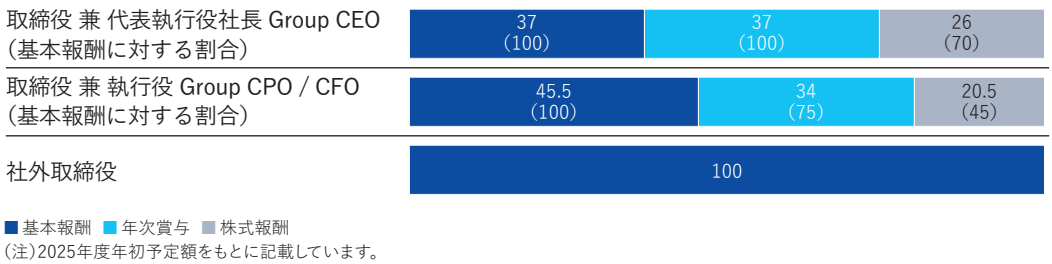
取締役及び執行役の報酬等は、以下のとおり設計・運用しています。

- 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
- 株主の皆様との利益・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

❷ 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。

2025 年度業績目標達成時のモデル報酬（%）



（注）2025年度年初予定額をもとに記載しています。

❸ 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、多様な能力を有する優秀な人材を確保し続けるために有効な水準であること、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。

❹ 基本報酬（固定報酬）

取締役及び執行役の基本報酬は、役職と役割に基づく固定報酬の年額を決定し、月毎に固定額として支給しています。基本報酬の改定は、役職や役割の大きさ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。

❺ 変動報酬

当社は、持続的な成長と中長期の企業価値向上を促進するため、変動報酬（インセンティブ）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、財務的価値と社会的価値の両面で中長期的な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。

■変動報酬一覧

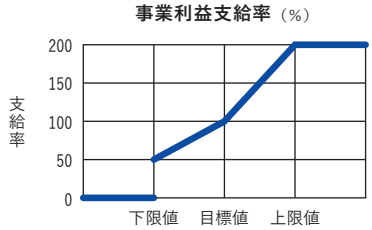
	年　次　賞　与	株　式　報　酬
目的	持続的かつ確実な成長、財務的価値向上と計画達成への強い動機付け	中長期にわたる継続した企業価値向上に対する動機付け、株主の皆様との利益・リスクの共有
期間	単年度	3年
支給方法	現金	株式
支給時期	毎年3月	評価期間最終年の翌年の第2四半期
評価方法	以下（ⅰ）のとおり	以下（ⅱ）のとおり
マルス・クローバック（報酬の返還）条項	あり	あり

(i)年次賞与の評価方法

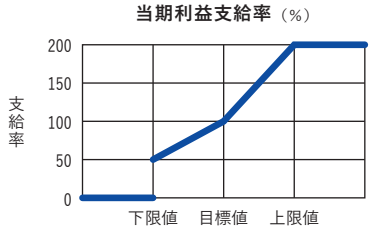
年次賞与の業績評価係数・KPI・個人評価係数

個人別支給額　＝　役位別基準額　×　業績評価係数　（**事業利益支給率**　×　50%　＋　**当期利益支給率**　×　50%）　×　**個人評価係数**※

※　個人評価係数は、執行役を兼務する取締役及び執行役の、各人の期待役割への貢献度を総合的に評価する。目標達成時に100%、70～130%の範囲で変動。



連結事業利益



親会社の所有者に帰属する当期利益

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

(ii)株式報酬の評価方法

株式報酬の業績評価係数・KPI

PSU(業績連動型株式ユニット)計算式

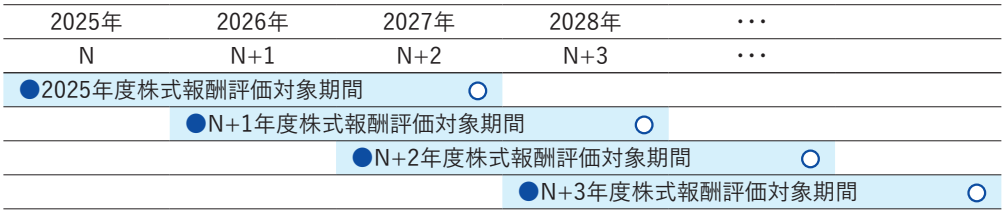
・ユニット付与のタイミング(N年度の第2四半期):
個人別予定付与ユニット数(a) = 役職に基づいた個人別支給額　÷　当社株価※

・権利確定のタイミング(N+2年度の業績評価対象期間終了時):
個人別確定付与ユニット数(b) = 個人別予定付与ユニット数(a) × 業績評価係数(**財務的価値指標支給率** × 80% + **社会的価値指標支給率** × 20%)

・株式交付:個人別確定付与ユニット数(b)に対し1:1の株数を業績評価期間最終年の翌年の第2四半期に当社普通株式にて交付

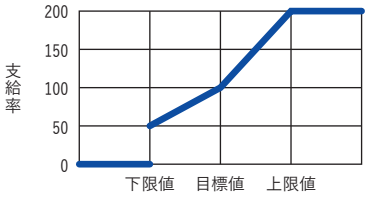
※　ユニット付与前月の報酬委員会前日までの1カ月間の東京証券取引所における当社株式の終値の平均値

■株式報酬ユニット付与から業績確定後、交付される株式の権利が確定するまでのフロー



● ユニット付与　業績評価期間　○ 権利確定

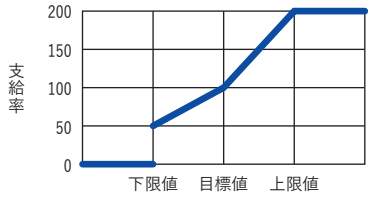
財務的価値指標支給率（%）



ROIC（投下資本利益率）

（注）1.目標達成時に100%、0～200%の範囲で変動
2.ROICは、税引後事業利益を、純有利子負債と親会社の所有者に帰属する持分（ただし、在外営業活動体の換算差額とその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融商品への投資の公正価値の変動などを控除したもの）の合計で除して算出。

社会的価値指標支給率（%）



GHG 排出量削減率

（注）1.目標達成時に100%、0～200%の範囲で変動
2.GHG（温室効果ガス）排出量削減率のうち、評価対象はScope 1及び2（2019年比）

❻ 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。

❼ 報酬決定方法

取締役及び執行役の報酬内容は、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。

【6. 取締役会実効性向上の取り組み】

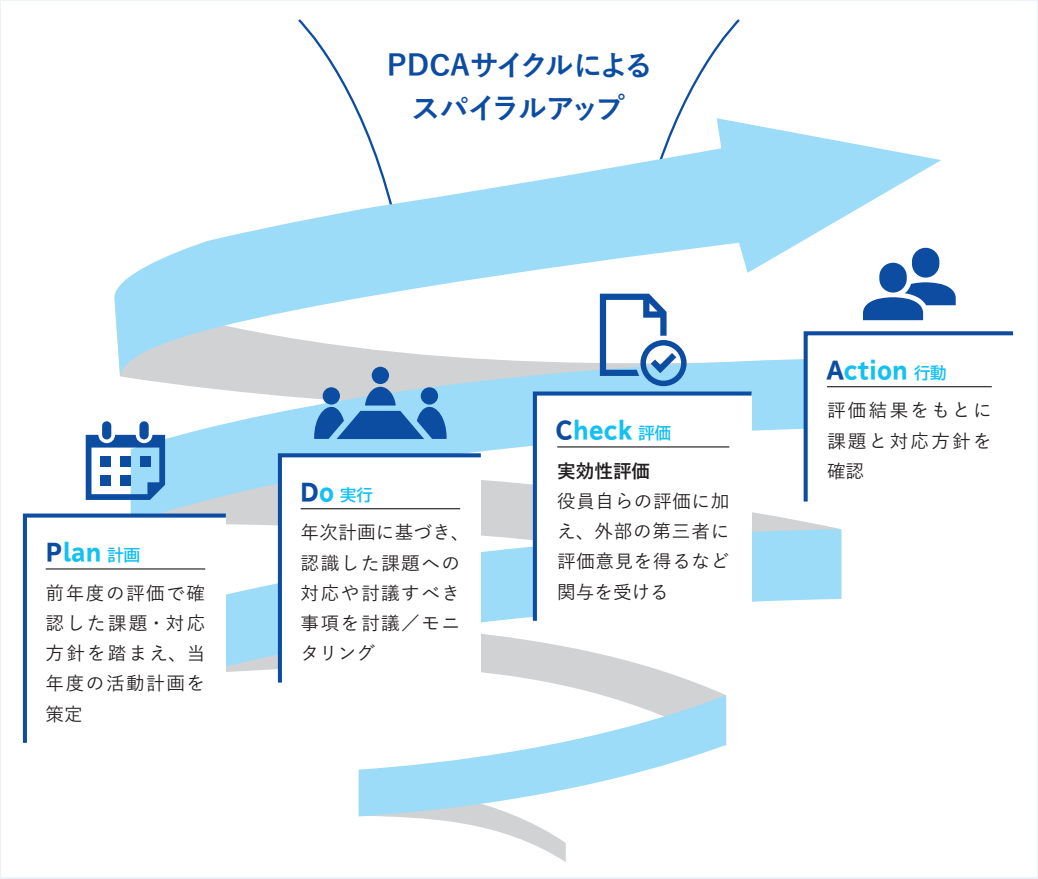
取締役会は、取締役会の実効性を継続的に向上させ、中長期的な企業価値向上に資するため、取締役会（指名委員会、監査委員会及び報酬委員会を含む）の実効性の分析・評価を行っています。

この評価にて、より一層の実効性向上に向けた課題を認識した場合、翌年度の活動計画において改善するための計画を織り込み、その改善に取り組んでいます。

これにより、当社の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、その実効性を継続的に向上し続けています。

実効性の継続的なスパイラルアップの取り組み

取締役会の実効性向上に向けた１年間の活動サイクル（PDCA）を毎年回すことで、実効性の継続的な向上を図っています。



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。

URL　実効性評価

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

また、取締役会実効性向上の取り組みの詳細は、以下に掲載しています。

URL　コーポレートガバナンス・レポート2025

https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/asahigroup-doc/company/policies-and-report/pdf/2025_gov_report.pdf

【 7. 政策保有株式の縮減方針 】

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

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

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

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

当期における保有株式については、取引関係の維持・強化、事業活動の円滑化など、事業戦略上必要であることを確認しており、上記方針に基づき、リスク等の観点から保有の適否を検証し、取締役会においてその検証結果を報告し、保有の妥当性に問題がないことを確認しています。

なお、当期末現在における連結財政状態計算書計上額の合計及び資本合計に対する比率は次のとおりです。

資本合計（a）	3,008,543百万円
連結財政状態計算書計上額の合計（b）	131,763百万円
比率（b÷a）	4.4％

Ⅳ リスクマネジメント

2025年９月29日に発生したサイバー攻撃によるシステム障害に関しては、その発生前から、当社は、サイバー攻撃のリスクについて、下記の「アサヒグループ エンタープライズリスクマネジメント」において、経営上の最重要リスクの一つとして位置付け、その対応計画を策定し、実行及びモニタリングを行っています。また、発生後は、発生当日から緊急事態対策本部を立ち上げ、調査を進めるとともに、外部の専門家と協力し、一刻も早いシステムの復旧に向けた対応を行いました。引き続き安全性と信頼性を重視したシステム運用のもと、環境や脅威の変化に応じた継続的な取り組みを行い、再発防止に努めていきます。

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

【1. アサヒグループ エンタープライズリスクマネジメント】

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

アサヒグループ各社は、事業単位毎にERMを実施し、当社リスクマネジメント委員会に取り組み内容を報告します。同委員会はそれらをモニタリングするとともに、委員自らがグループ全体の重大リスクを特定、評価、対応計画を策定、その実行及びモニタリングを実施します。これらの取り組みは取締役会に報告され、取締役会はこれらをモニタリングすることで、ERMの実効性を確認しています。

【2. アサヒグループ リスクアペタイト】

アサヒグループは、ERMを推進するとともに、『中長期経営方針』の目標達成のために、「とるべきリスク」と「回避すべきリスク」を明確化する「アサヒグループ リスクアペタイト」を制定しています。

「アサヒグループ リスクアペタイト」は、アサヒグループのリスクマネジメントに関する「方針」です。ERMの運用指針及び意思決定の際のリスクテイクの指針となるものであり、リスクに対する基本姿勢を示す「リスクアペタイト ステートメント」と、実務的な活用を想定した、事業遂行に大きく影響する主要なリスク領域に対する姿勢（アペタイト）を示す「領域別リスクアペタイト」で構成されます。グループ戦略、リスク文化とリスク状況、及びステークホルダーの期待をもとに検討し、取締役会にて決定、グループ全体に適用され、実施状況はリスクマネジメント委員会でモニタリング、取締役会へ報告されます。本取り組みを通じて、アサヒグループ全体で適切なリスクテイクを促進していきます。

アサヒグループ リスクアペタイト ステートメント

アサヒグループは、持続的な企業価値向上を実現するため、Asahi Group Philosophy（AGP）に基づき、「おいしさと楽しさで“変化するWell-being”に応え、持続可能な社会の実現に貢献する」を中長期経営方針としています。
その達成に向けて、

- **アサヒグループは、国内外での高付加価値ブランドの育成を中心とした持続的成長を実現するとともに、非連続な成長を支えるM&Aやイノベーションの創出について、財務健全性と株主価値のバランスをとり、リスクをコントロールする取り組みを行いつつ、果敢に挑みます。**
- **アサヒグループは、事業運営において、お客様に最高品質の商品をお届けすること、およびアサヒグループで働く全ての人々に安全な労働環境を提供することを、最重要課題と位置付けています。**
- **アサヒグループは、自然環境に影響を与えるリスクを低減する取り組みを進めるとともに、社会により多くの環境価値を創出するための取り組みに挑戦します。**
- **「アサヒグループ行動規範」、「アサヒグループ人権方針」を遵守することはもちろん、これらの遵守を妨げうるリスクもとりません。**

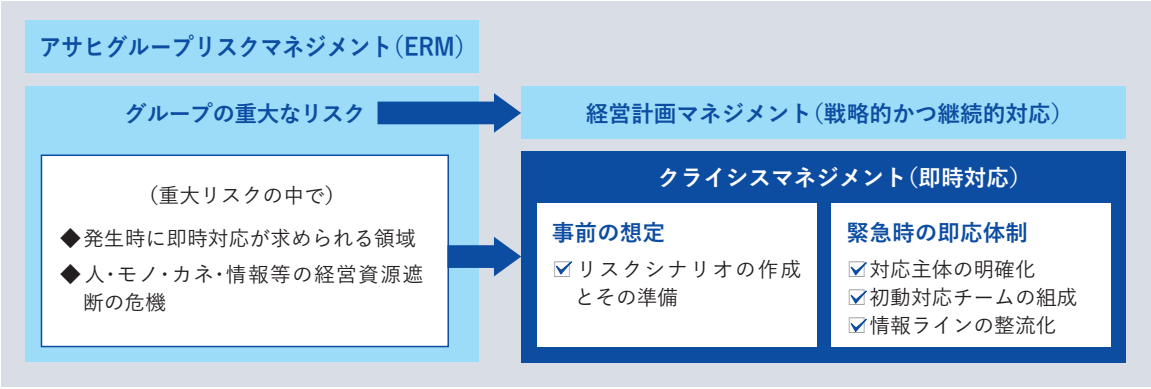
【3. アサヒグループ クライシスマネジメント】

アサヒグループでは、ERMにおけるグループ全体の重大リスクのなかでも、人・モノ・カネ・情報等の経営資源遮断の危機があり「即時対応」する領域を「クライシスマネジメント」の対象としています。

クライシスマネジメントの実効性を上げるため、平時から「事前の想定」を行い、クライシス時に混乱なく速やかに対応できるよう「緊急時の即応体制」を構築しています。事前の想定については、経営資源遮断の危機を想定した「リスクシナリオ」を作成し対応を準備しています。

また、緊急時の即応体制については、クライシス類型に応じた対応主体をあらかじめ明確にし、危機発生時の初動における事実確認と重大性の評価を迅速・的確に実施し対応する体制を構築しています。

■リスクマネジメント体系



Ⅴ その他アサヒグループの状況

【1. 資金調達の状況】

設備投資資金を含む必要な資金は、金融機関からの借入、コマーシャル・ペーパー及び社債の発行により調達を行いました。

なお、アサヒグループ各社の事業に必要な資金は、主として当社が調達しています。

■発行社債の概要

発行社債	払込期日	社債総額
		百万円
第27回無担保社債（5年債）	2025年5月2日	40,000
第28回無担保社債（10年債）	2025年5月2日	10,000

【2. 主要な借入先の状況＜2025年12月31日現在＞】

借入先	借入額
	百万円
株式会社三井住友銀行	126,711
株式会社みずほ銀行	85,000
三井住友信託銀行株式会社	61,000
農林中央金庫	61,000
株式会社三菱UFJ銀行	36,969

【3. 設備投資の状況】

当期において実施した設備投資の総額は1,744億7千8百万円で、区分別の設備投資額の内訳は次のとおりです。なお、設備投資の多くは、生産能力の増強や効率化を目的とした工事によるものです。

区分	設備投資額
	百万円
日本・東アジア	74,339
欧州	57,071
アジアパシフィック	38,532
その他	1,558
全社（共通）	2,976
合計	174,478

（注）アサヒグループの報告セグメントは、従来「日本」、「欧州」、「オセアニア」、「東南アジア」としていましたが、2025年度の中間連結会計期間より、「日本・東アジア」、「欧州」、「アジアパシフィック」に変更しています。各セグメントの設備投資額は、変更後のセグメント区分に組み替えた数値を記載しています。

【4. 主要な拠点及び重要な子会社の状況＜2025年12月31日現在＞】

（1）当社　　本社：東京都墨田区吾妻橋一丁目23番１号

（2）重要な子会社

会社名	所在地	資本金	当社の出資比率	主要な事業内容
		百万円	%	
アサヒグループジャパン株式会社	東京都墨田区	50	100	日本・東アジアにおける酒類・飲料・食品事業等の統括
Asahi Europe and International Ltd	イギリスサリー州	1,196,492 (9,838,916千ユーロ)	100	欧州における酒類事業とグローバル市場における酒類輸出販売事業の統括
Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd	オーストラリアビクトリア州	1,385,448 (18,926,514千豪ドル)	100	オセアニア・東南アジア・南アジアにおける酒類・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196社となり、持分法適用会社は33社となりました。
2．当期末現在において、特定完全子会社はありません。

【5. 重要な企業再編等の状況】

① 当社は、アサヒグループ食品株式会社を通じて、Leiber GmbHの全株式を2025年４月30日付で取得しました。

② 当社及びAsahi Europe and International Ltdは、Diageo Holdings Netherlands B.V.との間で、同社が保有するDiageo Kenya Limitedの株式の全ての取得について合意し、2025年12月17日付で株式売買契約を締結しました。

③ 当社及びAsahi Europe and International Ltdは、Diageo Great Britain Limitedとの間で、同社が保有するUDV（Kenya）Limitedの株式の53.68%の取得について合意し、2025年12月17日付で株式売買契約を締結しました。

【6. 従業員の状況＜2025年12月31日現在＞】

区分	就業人員数	前期末比増減
日本・東アジア	11,367 名	267 名
欧州	10,197	△74
アジアパシフィック	6,046	110
その他	432	35
全社（共通）	518	49
合計	28,560	387

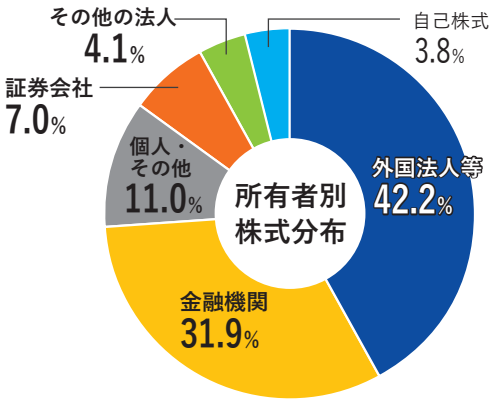
（注）アサヒグループの報告セグメントは、従来「日本」、「欧州」、「オセアニア」、「東南アジア」としていましたが、2025年度の中間連結会計期間より、「日本・東アジア」、「欧州」、「アジアパシフィック」に変更しています。各セグメントにおける前期比較は、前期の数値を変更後のセグメント区分に組み替えた数値で比較しています。

【7. 株式の状況＜2025年12月31日現在＞】

（1）発行可能株式総数　2,900,000,000株（普通株式）

（2）発行済株式の総数　1,521,010,086株（うち自己株式数58,143,134株）

（3）株主数　257,282名（前期末比90,422名増）



所有者区分	持株数	株主数
	百株	名
外国法人等	6,421,973	2,204
金融機関	4,847,124	157
個人・その他	1,677,662	252,705
証券会社	1,065,965	68
その他の法人	615,943	2,147
自己株式	581,431	1

（4）大株主

株主名	持株数	持株比率
	百株	%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	2,697,390	18.4
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	1,097,199	7.5
JPモルガン証券株式会社	353,889	2.4
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	345,200	2.4
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	316,299	2.2
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	287,662	2.0
JP MORGAN CHASE BANK 385781	255,447	1.7
SMBC日興証券株式会社	240,686	1.6
JP MORGAN CHASE BANK 385864	230,400	1.6
THE NOMURA TRUST AND BANKING CO., LTD. AS THE TRUSTEE OF REPURCHASE AGREEMENT MOTHER FUND	221,434	1.5
合計	6,045,609	41.3

（注）1. 持株比率は発行済株式の総数から自己株式数を控除して計算しています。
2. 当社は、自己株式581,431百株を保有しておりますが、上記大株主からは除いています。

（5）当期中に職務執行の対価として当社役員に交付した株式の状況

区分	株式数	交付対象者数
取締役（社外取締役を除く）	188,088株	1名

（「【7. 株式の状況】」に関する注記）
自己株式数（58,143,134株）には、株式報酬制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行が保有する当社株式数（209,427株）は含めていません。

【8. 会社役員の状況】

（1）取締役及び執行役の状況＜2025年12月31日現在＞

①取締役の状況

氏名	地位 担当及び重要な兼職の状況	出席回数	
大八木　成　男	社外取締役、 取締役会議長、指名委員会委員、監査委員会委員 東京電力ホールディングス株式会社　社外取締役	取締役会 12回／12回	指名委員会 8回／8回 監査委員会 7回／7回
勝　木　敦　志	取締役 兼 代表執行役社長 Group CEO、指名委員会委員 経営全般	取締役会 12回／12回	指名委員会 8回／8回
谷　村　圭　造	取締役 兼 執行役 Group CPO（Chief People Officer）、 指名委員会委員、報酬委員会委員 グループの人材戦略、企業文化醸成	取締役会 12回／12回	指名委員会 8回／8回 報酬委員会 8回／8回
﨑　田　　薫	取締役 兼 執行役 Group CFO（Chief Financial Officer）、 報酬委員会委員 グループの財務・IT・調達戦略	取締役会 12回／12回	報酬委員会 8回／8回
福　田　行　孝	取締役、監査委員会委員（常勤監査委員）	取締役会 12回／12回	監査委員会 7回／7回
大　島　明　子	取締役、監査委員会委員（常勤監査委員）	取締役会 12回／12回	監査委員会 7回／7回
佐々江　賢一郎	社外取締役、指名委員会委員長、報酬委員会委員 公益財団法人日本国際問題研究所　理事長 セーレン株式会社　社外取締役 三菱自動車工業株式会社　社外取締役 富士通株式会社　社外取締役	取締役会 12回／12回	指名委員会 8回／8回 報酬委員会 8回／8回
大　橋　徹　二	社外取締役、報酬委員会委員長、指名委員会委員 ヤマハ発動機株式会社　社外取締役 株式会社野村総合研究所　社外取締役	取締役会 12回／12回	指名委員会 8回／8回 報酬委員会 8回／8回
松　永　真　理	社外取締役 松永真理事務所　代表	取締役会 12回／12回	
田　中　早　苗	社外取締役、監査委員会委員長 田中早苗法律事務所　代表 株式会社テレビ朝日ホールディングス　社外取締役 持田製薬株式会社　社外取締役	取締役会 12回／12回	監査委員会 7回／7回
佐　藤　千　佳	社外取締役、指名委員会委員、報酬委員会委員 阪和興業株式会社　社外取締役	取締役会 12回／12回	指名委員会 8回／8回 報酬委員会 8回／8回
メラニー・ブロック	社外取締役 株式会社Melanie Brock Advisory　代表取締役 セガサミーホールディングス株式会社　社外取締役 三菱地所株式会社　社外取締役 川崎重工業株式会社　社外取締役	取締役会 12回／12回	
宮　川　明　子	社外取締役、監査委員会委員 宮川明子公認会計士事務所　代表 株式会社ジェイテクト　社外監査役	取締役会 9回／9回	監査委員会 7回／7回

（注）1. 取締役大八木成男、佐々江賢一郎、大橋徹二、松永真理、田中早苗、佐藤千佳、メラニー・ブロック及び宮川明子の８氏は、会社法第２条第15号に定める社外取締役です。

2. 当社は、社外取締役である大八木成男、佐々江賢一郎、大橋徹二、松永真理、田中早苗、佐藤千佳、メラニー・ブロック及び宮川明子の８氏を、東京証券取引所の定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ています。

3. 当社は、公益財団法人日本国際問題研究所との間に取引がありますが、取引額は当社及び対象法人の連結売上収益又は経常収益の１％未満と僅少であり、また、当社から同法人に対し寄附がありますが、寄附金額は当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役の独立性の基準」に定める金額基準（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ありません。

4. 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%未満と僅少であり、「社外取締役の独立性の基準」に該当する事由はないため、当社の経営に影響を与えるような特記すべき取引関係はありません。

5. 社外取締役のその他の重要な兼職先と当社との間に重要な取引その他の特別な関係はありません。

6. 取締役勝木敦志、谷村圭造及び﨑田薫の３氏は、執行役を兼務しています。

7. 大八木成男氏は、2026年６月25日開催の東京電力ホールディングス株式会社の定時株主総会終結の時をもって、同社社外取締役を退任しました。

8. 大橋徹二氏は、2026年３月25日開催のヤマハ発動機株式会社及び同年６月19日開催の株式会社野村総合研究所の定時株主総会終結の時をもって、それぞれ社外取締役を退任しました。また、同氏は、2026年６月24日開催の住友化学株式会社及びソフトバンクグループ株式会社の定時株主総会において、それぞれ新たに社外取締役に選任され、就任しました。

9. メラニー・ブロック氏は、2026年６月24日開催のセガサミーホールディングス株式会社の定時株主総会終結の時をもって、同社社外取締役を退任しました。

10. 宮川明子氏は、2025年６月26日開催の野村不動産ホールディングス株式会社の定時株主総会において、補欠の社外取締役（監査等委員）に選任されておりましたが、同年12月31日に同社の他の社外取締役（監査等委員）が退任したことに伴い、法令に定める取締役（監査等委員）の員数を欠くこととなったことから、2026年１月１日付で野村不動産ホールディングス株式会社の社外取締役（監査等委員）に就任しました。また、同年６月25日開催の同社の定時株主総会終結の時をもって、同社社外取締役（監査等委員）を退任しました。

11. 当社は、監査委員会による監査の実効性を高める目的で、日常的に社内情報の収集等監査の実効性向上に向けた活動を行い、その結果を他の監査委員と共有するため、当社の常勤監査役としての経験を有し、かつ、当社グループの事業に豊富な知識・経験を有する監査委員会委員である福田行孝及び大島明子の両氏を、常勤監査委員として選定しております。

12. 監査委員会委員である福田行孝氏は、当社財務部門ゼネラルマネジャー等を経験しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものです。

13. 監査委員会委員である宮川明子氏は、公認会計士としての長年の経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものです。

14. 当社は、2025年３月26日に指名委員会等設置会社に移行しました。これに伴い、指名委員会、監査委員会及び報酬委員会の出席回数は、2025年３月26日開催の第101回定時株主総会終結以降に開催された各委員会における出席回数を記載しています。
なお、指名委員会等設置会社に移行する前の監査役会設置会社において、2025年１月１日から2025年３月26日までに、監査役会並びに取締役会の諮問機関として任意で設置していた指名委員会及び報酬委員会をそれぞれ以下のとおり開催し、それぞれ以下のとおり出席しています。

（出席回数／開催回数）

①監査役会
監査役：福田行孝（６回／６回）、大島明子（６回／６回）、川上豊（６回／６回）、
大八木成男（６回／６回）、田中早苗（６回／６回）

②指名委員会
委員長：佐々江賢一郎（３回／３回）
委　員：クリスティーナ・アメージャン（３回／３回）、大橋徹二（３回／３回）、小路明善（３回／３回）、
勝木敦志（３回／３回）

③報酬委員会
委員長：クリスティーナ・アメージャン（２回／２回）
委　員：佐々江賢一郎（２回／２回）、大橋徹二（２回／２回）、谷村圭造（２回／２回）、﨑田薫（２回／２回）

15. 2025年３月26日開催の第101回定時株主総会において、宮川明子氏が取締役に新たに選任され、就任しました。これにより、取締役宮川明子氏において、取締役会の開催回数が他の役員と異なっています。

②執行役の状況

氏　名	地　位 担当及び重要な兼職の状況
勝　木　敦　志	取締役 兼 代表執行役社長 Group CEO、指名委員会委員
	経営全般
谷　村　圭　造	取締役 兼 執行役 Group CPO（Chief People Officer）、指名委員会委員、報酬委員会委員
	グループの人材戦略、企業文化醸成
﨑　田　　薫	取締役 兼 執行役 Group CFO（Chief Financial Officer）、報酬委員会委員
	グループの財務・IT・調達戦略
西　中　直　子	執行役 Corporate Secretary
	取締役会議長のサポート、取締役会事務局及び指名・報酬委員会事務局管掌
朴　　泰　民	執行役 Group CGO（Chief Growth Officer）
	グループ事業の成長戦略
佐　見　　学	執行役 Group CR&DO（Chief R&D Officer）
	グループの研究開発戦略
ドラホミラ・マンディコヴァ	執行役 Group CCAO（Chief Corporate Affairs Officer）
	グループのサステナビリティ戦略、コーポレートブランドの向上、広報戦略
北　川　亮　一	執行役 Senior Vice President
	社長補佐（執行ガバナンス・地政学リスク等）

（注）1. 執行役勝木敦志、谷村圭造及び﨑田薫の3氏は、取締役を兼務しています。
2. 執行役北川亮一氏は、当事業年度末日後の2026年3月24日付で任期満了のため執行役を退任しました。
3. 当事業年度末日後の2026年3月24日付で次の執行役の担当に異動がありました。

氏　名	地　位 担当及び重要な兼職の状況
﨑　田　　薫	取締役 兼 執行役 Group CFO（Chief Financial Officer）、報酬委員会委員
	グループの財務・調達戦略・IT（情報・セキュリティ）

4. 当事業年度末日後の2026年3月24日付で就任した執行役は次のとおりです。

氏　名	地　位 担当及び重要な兼職の状況
前　田　直　彦	執行役 Group CSCO（Chief Supply Chain Officer）
	グループサプライチェーン戦略

（２）役員の報酬等の額

①指名委員会等設置会社への移行前

区　　分	人員	固定報酬	変　動　報　酬		その他報酬	総　　額
		基本報酬	年次賞与	株式報酬		
取　締　役 （うち社外取締役）	11名 （6名）	127百万円 （37百万円）	－ （－）	－ （－）	0百万円 （－）	128百万円 （37百万円）
監　査　役 （うち社外監査役）	5名 （3名）	45百万円 （18百万円）	－ （－）	－ （－）	－ （－）	45百万円 （18百万円）

（注）1. 当社は、2025年３月26日開催の第101回定時株主総会決議に基づき、同日付で監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しました。上記は、当社が指名委員会等設置会社に移行する前に在任していた取締役及び監査役の報酬であり、第101回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役小路明善及びクリスティーナ・アメージャンの両氏並びに監査役川上豊氏、取締役を退任し執行役に就任した執行役西中直子氏、監査役を退任し、取締役に就任した取締役福田行孝、大島明子、大八木成男及び田中早苗の4氏を含めています。

2. 取締役の報酬限度額（基本報酬及び賞与）は年額3,000百万円（うち社外取締役400百万円）です（2024年３月26日開催の第100回定時株主総会決議。決議時の取締役は11名。）。

3. 監査役の報酬限度額は年額500百万円（うち社外監査役200百万円）です（2024年３月26日開催の第100回定時株主総会決議。決議時の監査役は５名。）。

4. その他報酬は、当社の規程・ガイドライン等の基準に基づいて取締役に支給した健康診断費用等の金銭報酬の合計額を記載しています。

②指名委員会等設置会社への移行後

区　　分	人員	固定報酬	変　動　報　酬		その他報酬	総　　額
		基本報酬	年次賞与	株式報酬		
取　締　役 （うち社外取締役）	13名 （8名）	473百万円 （161百万円）	105百万円 （－）	58百万円 （－）	3百万円 （－）	640百万円 （161百万円）
執　行　役	5名	191百万円	70百万円	26百万円	69百万円	357百万円

（注）1. 執行役には、取締役を兼務する執行役を含めていません。

2. 年次賞与の額は、指名委員会等設置会社への移行前に費用計上した額を含め、報酬制度の算定式に基づき、当期において費用計上した額を上記にまとめて記載しています。

3. 株式報酬の額は、2025年３月26日開催の報酬委員会において決議した業績連動型株式報酬制度に基づき、当期において費用計上した額を上記にまとめて記載しています。

4. その他報酬は、当社の規程・ガイドライン等の基準に基づいて取締役及び執行役に支給した健康診断等費用、対象執行役の住宅手当、税金及び税調整金等の金銭報酬の合計額を記載しています。

5. 変動報酬の業績指標及び算定方法等並びに報酬決定方法については、「Ⅲ コーポレート・ガバナンス【５.役員報酬（取締役及び執行役の報酬等の決定に関する方針）】」に記載しています。

当期に係る取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると判断した理由

取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、報酬委員会が、取締役会が定める「役員報酬に係る基本方針」に則り、報酬委員会にて会社法第409条第１項に定める取締役及び執行役の報酬等に関する決定方針を定め、当該方針に従い決定しています。このため、報酬委員会は、取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容が当該方針に沿うものであると判断しています。

（3）社外役員の主な活動状況

氏　名	主　な　活　動　状　況　等
大八木　成　男	取締役会においては、取締役会議長として、執行側との透明性ある情報共有を確保し、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ております。 また、指名委員会等設置会社移行前の監査役会においては、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んでまいりました。加えて、指名委員会等設置会社移行後は、指名委員会及び監査委員会の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。
佐々江　賢一郎	取締役会における当社グループの企業価値向上に向けた議論について、積極的に意見を述べ、中長期の経営戦略の推進に貢献しております。例えば、国際政治・経済に関する豊富な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ついて本質を捉えた質問と問題提起を行うなど、取締役会の実質的かつ適切な監督に貢献する発言、活動を行っております。 また、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・答申しております。加えて、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。
大　橋　徹　二	取締役会における当社グループの企業価値向上に向けた議論について、積極的に意見を述べ、中長期の経営戦略の推進に貢献しております。例えば、グローバル企業の経営者の視点と他社社外役員の経験を活かし、グループガバナンス及びグローバルでの事業執行について本質を捉えた質問と問題提起を行うなど、取締役会の実質的かつ適切な監督に貢献する発言、活動を行っております。 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。加えて、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。
松　永　真　理	取締役会における当社グループの企業価値向上に向けた議論について、積極的に意見を述べ、中長期の経営戦略の推進に貢献しております。例えば、新たなサービスの開発やビジネスモデルの構築に携わった経験と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を捉えた質問と問題提起を行うなど、取締役会の実質的かつ適切な監督に貢献する発言、活動を行っております。 また、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更なる推進に向けた具体的な意見・提言を行っております。
田　中　早　苗	取締役会における当社グループの企業価値向上に向けた議論について、弁護士としての知見に基づき、積極的に意見を述べ、中長期の経営戦略の推進に貢献しております。 また、指名委員会等設置会社移行前の監査役会においては、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。加えて、指名委員会等設置会社移行後は、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。
佐　藤　千　佳	取締役会における当社グループの企業価値向上に向けた議論について、積極的に意見を述べ、中長期の経営戦略の推進に貢献しております。例えば、グローバル企業での人事領域の豊富な経験と幅広い見識に基づき、人的資本の高度化について本質を捉えた質問と問題提起を行うなど、取締役会の実質的かつ適切な監督に貢献する発言、活動を行っております。 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。
メラニー・ブロック	取締役会における当社グループの企業価値向上に向けた議論について、積極的に意見を述べ、中長期の経営戦略の推進に貢献しております。例えば、グローバルでのコンサルティング活動で培ったマーケティング、ダイバーシティ推進活動等に携わった経験に基づき、グローバルでの事業執行や多様性の観点から本質を捉えた質問と問題提起を行うなど、取締役会の実質的かつ適切な監督に貢献する発言、活動を行っております。 また、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更なる推進に向けた具体的な意見・提言を行っております。
宮　川　明　子	取締役会における当社グループの企業価値向上に向けた議論について、積極的に意見を述べ、中長期の経営戦略の推進に貢献しております。例えば、国内外における公認会計士としての長年の経験に加え、グローバル企業の会計監査や内部統制システムの知見に基づき、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、提言を積極的に行っております。 また、監査委員会委員として、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、具体的な意見・提言を行っております。

（4）責任限定契約の内容の概要

当社は、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限度額とのいずれか高い額となります。

（5）役員等賠償責任保険契約の内容の概要

①被保険者の範囲

当社の取締役、執行役、執行役員、組織長並びに国内及び海外グループ会社の役員

②保険契約の内容の概要

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

【9. 会計監査人の状況】

（1）会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

（2）当期に係る会計監査人の報酬等の額

区　　分	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	628 百万円	21 百万円
子会社の当期に係る報酬等の額	207	－
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	836	21

（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いませんので、上記「監査業務に基づく報酬」にはこれらの合計額を記載しています。
2. 監査委員会は、会計監査人の監査計画の内容、前期の監査実績の評価及び分析、会計監査の職務遂行状況並びに報酬見積りの算出根拠の相当性について必要な検証を行ったうえ、会計監査人の報酬等の額について同意しました。
3. 非監査業務とは、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務のことを指します。
4. 上記のほか、当社並びに当社の子会社であるAsahi Europe and International Ltd及びAsahi Holdings(Australia) Pty Ltd等は、当社の会計監査人と同一のネットワークに属するKPMGに対して監査報酬等の報酬として総額797百万円を支払っています。

（3）継続監査期間

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。

（4）業務を執行した公認会計士の氏名及び継続監査年数

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）

森　田　真佐宏（継続監査年数4年）

小見山　　進（継続監査年数5年）

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

（5）非監査業務の内容

非監査業務の内容は、社債発行に伴うコンフォートレター作成業務です。

（6）会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

監査委員会は、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、監査委員全員の同意に基づき、会計監査人を解任します。この場合、監査委員会が選定した監査委員は、解任後最初に招集される株主総会において、会計監査人を解任した旨及び解任の理由を報告いたします。また、監査委員会は、会計監査人が職務を適切に遂行することが困難と認められる場合など、必要と判断した場合には、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定します。取締役会は、監査委員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、百万円単位では表示単位未満を切り捨て、その他では表示単位未満を四捨五入して、表示しています。また、記載比率及び記載割合は表示桁未満を四捨五入して、表示しています。

MEMO

連結計算書類 ≪国際会計基準(IFRS)により作成≫

連結財政状態計算書

（単位：百万円）

科目	当期（2025年12月31日現在）	前期（ご参考）（2024年12月31日現在）
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	156,380	83,961
営業債権及びその他の債権	502,024	440,335
棚卸資産	303,247	271,430
未収法人所得税等	4,439	4,844
その他の金融資産	17,087	17,079
その他の流動資産	44,546	40,237
流動資産合計	**1,027,725**	**857,891**
非流動資産		
有形固定資産	1,031,195	935,441
のれん及び無形資産	3,657,903	3,353,896
持分法で会計処理されている投資	15,053	11,369
その他の金融資産	189,862	143,540
繰延税金資産	41,144	41,469
確定給付資産	31,022	44,100
その他の非流動資産	34,506	15,694
非流動資産合計	**5,000,688**	**4,545,514**
資産合計	**6,028,414**	**5,403,405**

科目	当期（2025年12月31日現在）	前期（ご参考）（2024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	705,718	720,870
社債及び借入金	838,787	451,129
未払法人所得税等	25,555	31,280
引当金	23,811	21,381
その他の金融負債	48,596	135,634
その他の流動負債	159,396	150,012
流動負債合計	**1,801,865**	**1,510,308**
非流動負債		
社債及び借入金	805,390	828,047
確定給付負債	12,244	14,394
繰延税金負債	248,458	238,593
その他の金融負債	143,188	129,642
その他の非流動負債	8,723	8,367
非流動負債合計	**1,218,005**	**1,219,044**
負債合計	**3,019,870**	**2,729,353**
資本		
資本金	220,044	220,044
資本剰余金	162,577	162,216
利益剰余金	1,455,235	1,418,660
自己株式	△100,944	△31,214
その他の資本の構成要素	1,266,139	899,094
親会社の所有者に帰属する持分合計	3,003,052	2,668,801
非支配持分	5,491	5,250
資本合計	**3,008,543**	**2,674,051**
負債及び資本合計	**6,028,414**	**5,403,405**

連結損益計算書

（単位：百万円）

科目	当期（2025年1月1日から2025年12月31日まで）	前期（ご参考）（2024年1月1日から2024年12月31日まで）
売上収益	**2,894,676**	**2,939,422**
売上原価	△1,801,835	△1,841,741
売上総利益	**1,092,841**	**1,097,681**
販売費及び一般管理費	△829,843	△812,559
その他の営業収益	5,387	25,204
その他の営業費用	△82,515	△41,273
営業利益	**185,870**	**269,052**
金融収益	21,933	18,176
金融費用	△28,522	△20,787
持分法による投資損益	0	548
税引前利益	**179,281**	**266,990**
法人所得税費用	△56,513	△73,808
当期利益	**122,767**	**193,181**
当期利益の帰属：		
親会社の所有者	121,574	192,080
非支配持分	1,193	1,100
合計	**122,767**	**193,181**

（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 （2025年１月１日から 2025年12月31日まで）	前期 （2024年１月１日から 2024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	179,281	266,990
減価償却費及び償却費	163,087	157,935
営業債権の増減額（△は増加）	△43,947	39,067
棚卸資産の増減額（△は増加）	△17,851	1,550
営業債務の増減額（△は減少）	△50,151	△13,585
未払酒税の増減額（△は減少）	5,069	7,384
確定給付資産負債の増減額（△は減少）	△1,731	199
その他負債の増減額（△は減少）	△75,873	5,165
その他	54,835	20,175
小計	212,717	484,883
利息及び配当金の受取額	8,507	10,106
利息の支払額	△21,633	△15,691
法人所得税の支払額	△94,775	△75,574
営業活動によるキャッシュ・フロー	**104,816**	**403,723**
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	△154,707	△136,257
固定資産の売却による収入	4,141	32,884
投資有価証券の取得による支出	△1,584	△2,236
投資有価証券の売却による収入	9,238	7,929
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	△45,520	△21,448
連結の範囲の変更を伴う子会社株式等の売却による収入	－	485
連結の範囲の変更を伴う子会社株式等の売却による支出	△833	－
条件付対価の決済による支出	△5,849	－
その他	△5,353	△22
投資活動によるキャッシュ・フロー	**△200,468**	**△118,665**
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）	276,314	△192,305
自己株式の取得による支出	△70,006	△30,023
配当金の支払	△79,655	△66,374
デリバティブの決済による収入	－	18,230
その他	△712	△2,309
財務活動によるキャッシュ・フロー	**125,939**	**△272,784**
現金及び現金同等物に係る換算差額	**42,130**	**11,743**
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	**72,418**	**24,016**
現金及び現金同等物の期首残高	**83,961**	**59,945**
現金及び現金同等物の期末残高	**156,380**	**83,961**

MEMO

監査報告

連結計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2026年7月2日

アサヒグループホールディングス株式会社
　取締役会　御中

有限責任 あずさ監査法人　東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　谷　　尋史

指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　森田　真佐宏

指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　小見山　　進

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2025年1月1日から2025年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、アサヒグループホールディングス株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

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

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

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

・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
・連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
・連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査委員会に対して、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、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

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

以　上

監査委員会の監査報告

監　査　報　告　書

当監査委員会は、2025年１月１日から2025年12月31日までの第102期事業年度における取締役及び執行役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果について以下のとおり報告いたします。

１．監査の方法及びその内容

監査委員会は、会社法第416条第１項第１号ロ及びホに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役及び執行役並びに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、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施いたしました。

①　監査委員会が定めた監査の方針・計画、各監査委員の職務分担に従い、会社の内部統制部門と連携の上、オンライン形式も含め、重要な会議に出席し、取締役及び執行役並びに使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求めるとともに、重要な決裁書類その他業務執行に関する書類等の内容、執行役及び主要な使用人等の職務執行の状況、並びに本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役、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。

②　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。

③　会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。なお、監査上の主要な検討事項については、会計監査人と資金生成単位グループごとに収益力等からみて減損のおそれがあるものなどを中心に協議を行うとともに、サイバー攻撃によるシステム障害への監査上の対応についても、その監査の実施状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、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

①　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。

② 取締役及び執行役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。

③ 内部統制システムに関する取締役会の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並びに取締役及び執行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。なお、事業報告に記載のとおり、2025年９月に当社においてサイバー攻撃によるシステム障害が発生いたしました。監査委員会は、当社が原因調査・分析に基づき、再発防止策を策定・実行していることを確認しており、今後も再発防止策の実行及びその進捗を注視して参ります。

④ 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。

2026年７月２日

アサヒグループホールディングス株式会社　監査委員会

監査委員長（社外取締役）　田　中　早　苗

監　査　委　員（社外取締役）　大八木　成　男

監　査　委　員（社外取締役）　宮　川　明　子

常勤監査委員　福　田　行　孝

常勤監査委員　大　島　明　子

（注）当社は、2025年３月26日開催の第101回定時株主総会の終結の時をもって、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しております。
2025年１月１日から2025年３月26日定時株主総会終結時までの状況につきましては、旧監査役会から引き継いだ内容に基づいております。

以　上

MEMO

MEMO

Asahi GROUP

VEGETABLE OIL INK

FSC
www.fsc.org
ミックス
紙 | 責任ある森林管理を支えています
FSC® C013080