

証券コード　2502

アサヒグループホールディングス株式会社

第95回 定時株主総会
招集ご通知

日 時　2019年3月26日（火曜日）
午後１時（受付開始 午前11時30分）

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

郵送及びインターネット等による議決権行使期限
2019年3月25日(月曜日) 午後5時30分まで

目 次

招集ご通知 2
株主総会参考書類 5
（会社提案）
第１号議案　剰余金処分の件 5
第２号議案　定款一部変更の件 6
第３号議案　取締役９名選任の件 7
第４号議案　監査役２名選任の件 17
第５号議案　取締役の報酬等の額改定の件 21
第６号議案　監査役の報酬等の額改定の件 24
第７号議案　取締役に対する株式報酬制度の改定の件 25
（株主提案）
第８号議案　監査役１名選任の件 29
事業報告 31
連結計算書類 62
計算書類 65
監査報告 67

株主の皆様へ

平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申しあげます。

さて、当社第95回定時株主総会を次のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようご通知申しあげます。

2019年３月４日

東京都墨田区吾妻橋一丁目23番１号
アサヒグループホールディングス株式会社
代表取締役社長　**小路　明善**



第95回定時株主総会招集ご通知

1 日　　時　**2019年3月26日（火曜日）午後1時**
（受付開始 午前11時30分）

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

3 目 的 事 項

報告事項
第95期（2018年１月１日から2018年12月31日まで）事業報告、連結計算書類及び計算書類の内容並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件

決議事項
（会社提案）
第１号議案　剰余金処分の件
第２号議案　定款一部変更の件
第３号議案　取締役９名選任の件
第４号議案　監査役２名選任の件
第５号議案　取締役の報酬等の額改定の件
第６号議案　監査役の報酬等の額改定の件
第７号議案　取締役に対する株式報酬制度の改定の件
（株主提案）
第８号議案　監査役１名選任の件

当日ご出席いただけない場合には、郵送又はインターネット等によって議決権を行使することができますので、お手数ながら後記「株主総会参考書類」をご検討いただき、３～４ページの「議決権行使についてのご案内」に従って、2019年３月25日（月曜日）午後５時30分までに議決権をご行使くださいますようお願い申しあげます。

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

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

なお、株主総会参考書類、事業報告、連結計算書類及び計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載させていただきます。

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

当社の経営に参加できる権利「議決権」をご行使ください。

議決権行使についてのご案内

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

1 株主総会（本会場）に出席する場合

株主総会開催日時

2019年３月26日（火曜日）午後１時
（受付開始 午前11時30分）

- 議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。
- 資源節約のため、本招集ご通知をご持参くださいますようお願い申しあげます。
- **開会直前には会場受付が大変混雑いたしますので、お早めのご来場をお願い申しあげます。**
- 株主ではない代理人及び同伴の方など、議決権を行使することができる株主以外の方はご入場いただけませんので、ご注意ください。

2 郵送による議決権行使の場合

議決権行使期限

2019年３月25日（月曜日）午後５時30分到着分まで

議決権行使書用紙に各議案に対する賛否をご表示のうえ、行使期限までに到着するようご返送ください。

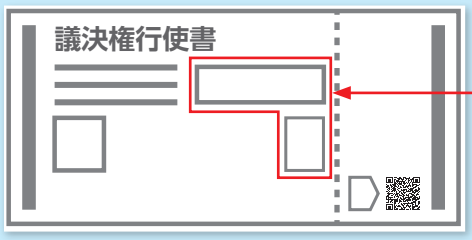
3 インターネット等による議決権行使の場合

議決権行使期限

2019年３月25日（月曜日）午後５時30分入力分まで

インターネット等による議決権行使は次ページをご参照ください。

議決権行使書用紙のご記入方法のご案内



こちらに、各議案の賛否をご記入ください。

※ 議決権行使書用紙とインターネット等により、重複して議決権を行使された場合は、インターネット等によるものを有効な議決権行使として取り扱わせていただきます。
※ なお、各議案について賛否の表示がない議決権行使書用紙が提出された場合は、会社提案については「賛」、株主提案については「否」の表示があったものとしてそれぞれ取り扱わせていただきます。

会社提案

第１号議案、第２号議案、第５号議案、第６号議案及び第７号議案

賛成の場合	反対の場合
「賛」の欄に○印	「否」の欄に○印

第３号議案及び第４号議案

全員賛成の場合	全員反対の場合
「賛」の欄に○印	「否」の欄に○印

一部の候補者に反対の場合
「賛」の欄に○印をし、右欄に反対の候補者の番号をご記入ください。

株主提案

第８号議案

株主提案に反対の場合	株主提案に賛成の場合
「否」の欄に○印	「賛」の欄に○印

当社取締役会は、本議案に反対しております。

当社株主総会動画配信について

当社ウェブサイト「株主総会について」にて、第95回定時株主総会の模様を動画配信いたします。
https://www.asahigroup-holdings.com/ir/shareholders_guide/shareholders_meeting.html
公開開始日時：2019年3月27日（水曜日）正午（予定）

インターネット等※による議決権行使のご案内

議決権行使期限　2019年３月25日(月曜日)午後５時30分入力分まで

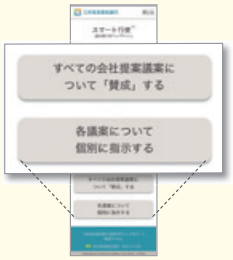
※ 機関投資家の皆様は、株式会社ICJの運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことが可能です。

「スマート行使」による方法　NEW

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



2 以降、画面の案内に従って賛否をご入力ください。



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

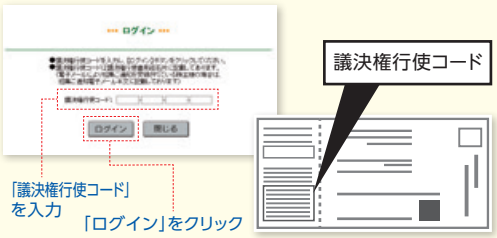
「議決権行使コード・パスワード入力」による方法

1 パソコンやスマートフォン、携帯電話から、
議決権行使ウェブサイト

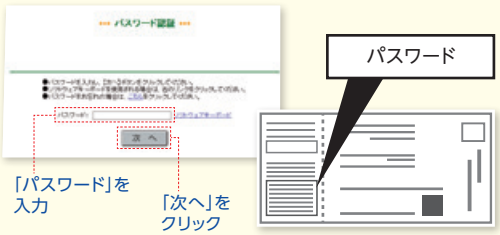
https://www.web54.net

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

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



3 議決権行使書用紙に記載された**「パスワード」**をご入力ください。



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

4 以降、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

＊ インターネット等により複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使として取り扱わせていただきます。

インターネットによる議決権行使でパソコンやスマートフォン、携帯電話の操作方法などがご不明な場合は、以下にお問い合わせください。

三井住友信託銀行　証券代行ウェブサポート　専用ダイヤル

電話番号(フリーダイヤル)：**0120-652-031**(受付時間 午前9時～午後9時)

＊ QRコードは、株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

招集ご通知の電子メールでのご送付について

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

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

株主総会参考書類

議案及び参考事項　会社提案　（第１号議案から第７号議案まで）

第１号議案　剰余金処分の件

剰余金の処分につきましては、次のとおりといたしたいと存じます。

期末配当に関する事項

アサヒグループの持株会社である当社は、2016年に策定した「中期経営方針」において、国内収益基盤の盤石化と国際事業の成長エンジン化による「稼ぐ力」の強化に取り組み、創出されるフリーキャッシュフローにより、財務体質の強化を図るとともに、M&Aなどの成長基盤への投資に活用する一方で、株主還元では、2018年度までに、国際会計基準（IFRS）で配当性向※30％を目指してまいりました。

当期の期末配当は、上記方針に基づき、連結財務状況や通期の連結業績等を勘案したうえで、次のとおり１株当たり54円といたしたいと存じます。なお、中間配当金として１株当たり45円をお支払いしておりますので、当期の年間配当金は前期に比べ１株当たり24円増配の99円となります。

※配当性向は、親会社の所有者に帰属する当期利益から事業ポートフォリオ再構築にかかる一時的な損益（税金費用控除後）を控除して算出しております。

(1) 配当財産の種類

金銭

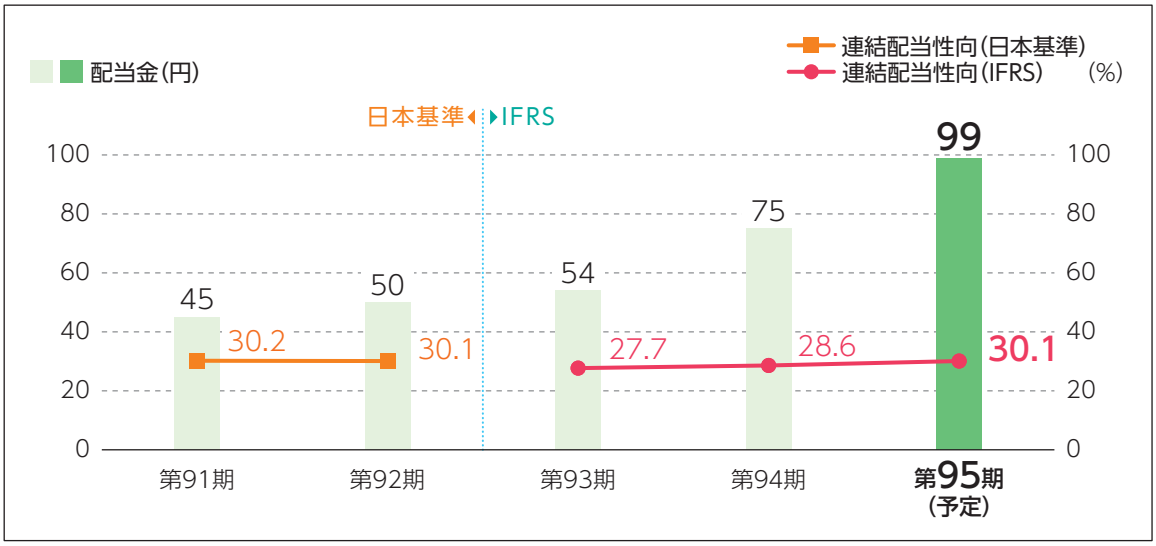
(2) 株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額

当社普通株式１株当たり金54円　　総額24,738,392,574円

(3) 剰余金の配当が効力を生じる日

2019年３月27日

［ご参考］　１株当たり年間配当金・連結配当性向の推移



第２号議案　定款一部変更の件

当社定款を次のとおり変更いたしたいと存じます。

１．変更の理由

コーポレート・ガバナンス体制の強化の観点から経営の透明性をより高めるため、相談役制度を廃止することとし、当社定款第21条（代表取締役、役付取締役及び相談役）に定める相談役の規定を削除するとともに、所要の変更を行うものであります。

２．変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。

（下線は変更部分を示します。）

現　行　定　款	変　　更　　案
第４章　取締役及び取締役会	**第４章　取締役及び取締役会**
（代表取締役、役付取締役及び相談役）	（代表取締役及び役付取締役）
第21条　取締役会は、その決議によって代表取締役を選定する。	第21条　取締役会は、その決議によって代表取締役を選定する。
2　代表取締役は、会社を代表し、会社の業務を執行する。	2　代表取締役は、会社を代表し、会社の業務を執行する。
3　取締役会は、その決議によって役付取締役として、取締役会長、取締役社長各１名及び取締役副会長、取締役副社長、専務取締役、常務取締役各若干名を定めることができる。	3　取締役会は、その決議によって役付取締役として、取締役会長、取締役社長各１名及び取締役副会長、取締役副社長、専務取締役、常務取締役各若干名を定めることができる。
4　取締役会は、その決議によって相談役若干名を定めることができる。	（削　　除）

第３号議案　取締役９名選任の件

本定時株主総会終結の時をもって、取締役全員が任期満了となります。

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

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

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

候補者番号	氏名（年齢）	当社における地位及び担当	取締役会出席回数
1	再任 泉谷直木（いずみや なおき）（満70歳）	代表取締役会長 経営全般	13回/13回
2	再任 小路明善（こうじ あきよし）（満67歳）	代表取締役社長兼CEO 経営全般	13回/13回
3	再任 勝木敦志（かつき あつし）（満59歳）	常務取締役兼常務執行役員 海外戦略提携機能 飲料事業、海外飲料事業	13回/13回
4	再任 社外 独立 小坂達朗（こさか たつろう）（満66歳）	社外取締役	13回/13回
5	再任 社外 独立 新貝康司（しんがい やすし）（満63歳）	社外取締役	10回/10回
6	新任 辺見裕（へんみ ゆたか）（満55歳）	執行役員 最適サプライチェーン体制構築担当	―
7	新任 朴泰民（ぱく てみん）（満55歳）	執行役員 企業提携部門ゼネラルマネジャー	―
8	新任 谷村圭造（たにむら けいぞう）（満53歳）	執行役員 グローカルタレントマネジメント担当	―
9	新任 社外 独立 クリスティーナ・アメージャン（満60歳）	―	―

（注）1. 年齢、地位及び担当は本定時株主総会時のものであります。
2. 取締役会出席回数は、2018年度に開催された取締役会への出席回数であります。
3. 取締役候補者新貝康司氏は、2018年3月27日開催の第94回定時株主総会におきまして新たに取締役に選任されたため、上記取締役会の開催回数が他の取締役候補者と異なっております。

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



候補者番号 1

泉谷直木（いずみや なおき）

再任

生年月日　1948年8月9日（満70歳）

- 所有する当社の株式の数　52,200株
- 取締役在任年数（本定時株主総会終結時）　16年
- 取締役会出席回数（2018年度）　13回／13回

取締役候補者とした理由

泉谷直木氏は、2003年に当社取締役に就任以来、当社代表取締役社長、当社代表取締役社長兼CEO、当社代表取締役会長兼CEOを経て、2018年から当社代表取締役会長を務め、取締役会議長として、公正で開かれた議事運営による取締役会機能の実効性向上、社外取締役の関与を強めたガバナンス改革の中心的役割の遂行などの実績を上げております。同氏は、長年にわたる当社経営者としての経験を始め、当社取締役に必要な「経験・見識・専門性・能力」を有しており、特に、コーポレート・ガバナンスなどの当社の中長期の企業価値向上に向けた最重要課題に関する見識・専門性を高いレベルで有しております。以上のことから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値向上を目指すにあたり、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に必要な人材であると判断し、同氏を引き続き取締役候補者といたしました。

地 位　代表取締役会長

担 当　経営全般

略 歴

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

重要な兼職の状況

株式会社リクルートホールディングス社外取締役、株式会社大林組社外取締役

候補者と当社との間の特別の利害関係について

泉谷直木氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。



候補者番号 2

小路 明善（こうじ あきよし）

再任

生年月日　1951年11月8日（満67歳）

- 所有する当社の株式の数　15,900株
- 取締役在任年数（本定時株主総会終結時）　12年
- 取締役会出席回数（2018年度）　13回／13回

取締役候補者とした理由

小路明善氏は、2007年に当社取締役に就任以来、アサヒビール株式会社代表取締役社長、当社代表取締役社長兼COOを経て、2018年から当社代表取締役社長兼CEOを務め、グローバル事業の飛躍的拡大による新たな成長基盤の構築や事業ポートフォリオの見直しを進めるなど、中期経営方針における定量・定性の経営目標達成を牽引したことに加え、新たな経営理念の制定による「グローカルな価値創造企業」に向けた体制づくりなどの実績を上げております。同氏は、長年にわたる当社経営者としての経験を始め、当社取締役に必要な「経験・見識・専門性・能力」を有しており、特に、当社の持続的成長に向けた意思決定の最適化に必要な能力（先見力、決断力、実行力）を高いレベルで有しております。以上のことから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値向上を目指すにあたり、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に必要な人材であると判断し、同氏を引き続き取締役候補者といたしました。

地 位　代表取締役社長 兼 CEO

担 当　経営全般

略 歴

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

候補者と当社との間の特別の利害関係について

小路明善氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。



候補者番号 **3**

勝木敦志（かつき あつし）

再任

生年月日　1960年3月17日（満59歳）

- 所有する当社の株式の数　2,598株
- 取締役在任年数（本定時株主総会終結時）　2年
- 取締役会出席回数（2018年度）　13回／13回

取締役候補者とした理由

勝木敦志氏は、当社グループにおいて、提携・M&A業務、海外の事業会社及び地域統括会社社長などに従事し、海外の現地経営に関する豊富な経験があり、当社取締役に必要な企業経営経験、グローバル知見と異文化許容力、財務知識などを有しております。また、2017年に当社取締役に就任以来、2018年から提携・M&A、国内及び海外の飲料事業を担当し、東南アジア事業の再編を始めとする選択と集中による事業ポートフォリオの再構築を進めるなどの実績を上げております。以上のことから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値向上を目指すにあたり、グローバル経営能力を始め、同氏が持つ「経験・見識・専門性・能力」が当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に必要であると判断し、同氏を引き続き取締役候補者といたしました。

地 位　常務取締役兼常務執行役員

担 当　海外戦略提携機能
飲料事業、海外飲料事業

略 歴

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

候補者と当社との間の特別の利害関係について

勝木敦志氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。



候補者番号 **4**

小坂達朗（こさかたつろう）

生年月日　1953年1月18日（満66歳）

再任　社外　独立

- 所有する当社の株式の数　一株
- 取締役在任年数（本定時株主総会終結時）　3年
- 取締役会出席回数（2018年度）　13回／13回

社外取締役候補者とした理由

小坂達朗氏は、グローバル企業のCEOを務め、同社において経営全般、グローバル事業の管理・監督機能を担うなど、当社取締役に必要な企業経営者としての豊富な経験と高い見識を有しております。また、社外取締役として、当社経営全般への積極的な意見・提言を通じて業務執行を適切に監督いただいているとともに、指名委員会委員長として、当社取締役の後継者計画の公正で透明な検討に貢献いただいております。以上のことから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値向上を目指すにあたり、高い企業経営能力に代表される、同氏が持つ「経験・見識・専門性・能力」が当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に必要であると判断し、同氏を引き続き社外取締役候補者といたしました。

地 位　社外取締役

略 歴

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

重要な兼職の状況

中外製薬株式会社代表取締役社長

独立性について

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

候補者と当社との間の特別の利害関係について

小坂達朗氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。

責任限定契約について

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



候補者番号 5

新貝康司（しんがいやすし）

生年月日　1956年1月11日（満63歳）

再任　社外　独立

- 所有する当社の株式の数　一株
- 取締役在任年数（本定時株主総会終結時）　1年
- 取締役会出席回数（2018年度）　10回／10回

社外取締役候補者とした理由

新貝康司氏は、グローバル企業において財務の責任者を務め、また、海外企業の買収・統合を指揮するなど、当社取締役に必要な企業経営者としての豊富な経験と高い見識を有しております。また、社外取締役として、当社経営全般への積極的な意見・提言を通じ、業務執行を適切に監督いただいているとともに、報酬委員会委員として、当社取締役報酬の公正で透明な決定に貢献いただいております。以上のことから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値向上を目指すにあたり、グローバル経営の豊富な経験と高い見識に代表される、同氏が持つ「経験・見識・専門性・能力」が当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に必要であると判断し、同氏を引き続き社外取締役候補者といたしました。

地 位　社外取締役

略 歴

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

重要な兼職の状況

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ社外取締役

独立性について

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

候補者と当社との間の特別の利害関係について

新貝康司氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。

責任限定契約について

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



候補者番号 6

辺見（へんみ） 裕（ゆたか）

新任

生年月日　1963年８月22日（満55歳）

› 所有する当社の株式の数　3,240株

取締役候補者とした理由

辺見裕氏は、当社グループにおいて、エンジニアリングを主とする生産業務、海外を含む当社グループの生産技術支援会社社長などに従事し、生産部門の業務執行で豊富な経験があり、当社取締役に必要なサプライチェーンマネジメント能力、ESGの見識（環境分野）などを有しております。また、2017年の当社執行役員就任以来、グローバル事業展開に伴う海外現地生産体制の構築などの実績を上げております。以上のことから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値向上を目指すにあたり、グローバルのサプライチェーンマネジメント能力を始め、同氏が持つ「経験・見識・専門性・能力」が当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に必要であると判断し、同氏を新たに取締役候補者といたしました。

› **地 位**　執行役員

› **担 当**　最適サプライチェーン体制構築担当

› **略 歴**

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

候補者と当社との間の特別の利害関係について

辺見裕氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。



候補者番号 **7**

朴（ぱく） 泰民（てみん）

新任

生年月日　1964年1月25日（満55歳）

所有する当社の株式の数　61株

取締役候補者とした理由

朴泰民氏は、当社グループにおいて、海外を含む提携・M&A業務、海外地域統括会社取締役などに従事し、海外事業における戦略策定・提携の業務執行で豊富な経験があり、当社取締役に必要な提携戦略策定能力、海外の酒類・飲料業界の動向に関する見識などを有しております。また、2017年の当社執行役員就任以来、西欧及び中東欧酒類事業の買収、インドネシア事業の売却などの実績を上げております。以上のことから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値向上を目指すにあたり、当社海外事業及び業界に関する高い見識を始め、同氏が持つ「経験・見識・専門性・能力」が当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に必要であると判断し、同氏を新たに取締役候補者といたしました。

地 位　執行役員

担 当　企業提携部門ゼネラルマネジャー

略 歴

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

候補者と当社との間の特別の利害関係について

朴泰民氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。



候補者番号 8

谷村圭造（たにむらけいぞう）

新任

生年月日　1965年8月11日（満53歳）

› 所有する当社の株式の数　5,123株

取締役候補者とした理由

谷村圭造氏は、当社グループにおいて、海外を含む複数会社での人事総務業務、海外地域統括会社取締役などに従事し、人事を中心にした管理部門の業務執行で豊富な経験があり、当社取締役に必要なグローバル知見と異文化許容力、人事に関する見識などを有しております。また、2017年の当社執行役員就任以来、コーポレート・ガバナンスに即した役員人事・報酬制度の策定などの実績を上げております。以上のことから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値向上を目指すにあたり、グローバル視点での人事・ガバナンスの見識を始め、同氏が持つ「経験・見識・専門性・能力」が当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に必要であると判断し、同氏を新たに取締役候補者といたしました。

› **地 位**　執行役員

› **担 当**　グローバルタレントマネジメント担当

› **略 歴**

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

候補者と当社との間の特別の利害関係について

谷村圭造氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。



候補者番号 9

クリスティーナ・アメージャン

新任 社外 独立

生年月日　1959年３月５日（満60歳）

所有する当社の株式の数　一株

社外取締役候補者とした理由

クリスティーナ・アメージャン氏は、大学教授として、コーポレート・ガバナンスやダイバーシティ、企業経営の国際比較などの研究を通じ、当社取締役に必要なグローバル視点での組織・文化、コーポレート・ガバナンスに関する高い見識・専門性を有しております。以上のことから、同氏は過去に社外取締役となること以外の方法で会社経営に関与されたことはありませんが、当社が持続的な成長と中長期の企業価値向上を目指すにあたり、グローバル視点で企業のガバナンスを評価できる高い見識・専門性に代表される、同氏が持つ「経験・見識・専門性・能力」が当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に必要であると判断し、同氏を新たに社外取締役候補者といたしました。

略 歴

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

重要な兼職の状況

一橋大学大学院経営管理研究科教授
三菱重工業株式会社社外取締役、株式会社日本取引所グループ社外取締役、住友電気工業株式会社社外取締役

独立性について

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

候補者と当社との間の特別の利害関係について

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

責任限定契約について

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

第４号議案　監査役２名選任の件

本定時株主総会終結の時をもって、監査役武藤章及び早稲田祐美子の両氏が任期満了となります。

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

つきましては、次の候補者２名を監査役に選任することをお願いいたしたいと存じます。

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

また、本議案の提出につきましては、あらかじめ監査役会の同意を得ております。



候補者番号 **1**

早稲田祐美子（わせだゆみこ）

生年月日　1960年1月29日（満59歳）

再任　社外　独立

所有する当社の株式の数	一株
監査役在任年数（本定時株主総会終結時）	4年
取締役会出席回数（2018年度）	13回／13回
監査役会出席回数（2018年度）	12回／12回

社外監査役候補者とした理由

早稲田祐美子氏は、弁護士としての長年の活動を通じ、当社監査役に必要な企業法務に関する専門的な知識、法令等の観点から経営を監査できる高い見識を有しております。また、社外監査役として、当社監査役会での積極的な意見・提言を通じ、当社取締役の職務を適切に監査いただいているとともに、報酬委員会委員として、当社取締役報酬の公正で透明な決定に貢献いただいております。以上のことから、同氏は過去に社外監査役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、当社が持続的な成長と中長期の企業価値向上を目指すにあたり、当社監査役会の機能強化に必要な人材であると判断し、同氏を引き続き社外監査役候補者といたしました。

地 位　社外監査役

略 歴

1985年4月	最高裁判所司法研修所終了 弁護士登録 松田政行法律特許事務所（現森・濱田松本法律事務所）入所
2013年4月	東京六本木法律特許事務所入所
2014年1月	同事務所パートナー（現在に至る）
2015年3月	当社監査役（現在に至る）

重要な兼職の状況

東京六本木法律特許事務所パートナー 弁護士

独立性について

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

候補者と当社との間の特別の利害関係について

早稲田祐美子氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。

責任限定契約について

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



候補者番号 2

奥田好秀（おくだよしひで）

新任

生年月日　1956年1月3日（満63歳）

所有する当社の株式の数　6,300株

監査役候補者とした理由

奥田好秀氏は、当社グループにおいて、当社執行役員財務部長など、主に財務会計業務に従事し、2013年の当社取締役就任後は、最高財務責任者（CFO）を務めたのを始め、総務・法務・人事・IT・監査などの管理部門、及び酒類事業を担当してまいりました。これらの経験から、同氏は、当社監査役に必要な財務会計に関する高い専門性、コンプライアンスやリスクマネジメント、内部監査に関する高い見識、酒類事業を始めとする当社事業の豊富な知識などを有しております。以上のことから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値向上を目指すにあたり、当社監査役会の機能強化に必要な人材であると判断し、同氏を新たに監査役候補者といたしました。

略歴

1978年4月	小西六写真工業株式会社（現コニカミノルタ株式会社）入社
1988年9月	当社入社
2010年3月	当社執行役員財務部長
2011年3月	当社執行役員財務部長兼アサヒマネジメントサービス株式会社（現アサヒプロマネジメント株式会社）専務取締役
2011年7月	当社執行役員財務部門ゼネラルマネジャー兼アサヒマネジメントサービス株式会社専務取締役
2012年9月	当社執行役員効率化推進担当（管理部門全般）兼アサヒプロマネジメント株式会社専務取締役
2013年3月	当社取締役兼執行役員兼アサヒプロマネジメント株式会社代表取締役社長
2015年3月	当社常務取締役兼常務執行役員兼アサヒプロマネジメント株式会社代表取締役社長
2017年3月	当社専務取締役兼専務執行役員（現在に至る）

候補者と当社との間の特別の利害関係について

奥田好秀氏と当社との間には、特別の利害関係はございません。

（第4号議案に関する注記）
1. 年齢及び地位は本定時株主総会時のものであります。
2. 監査役候補者奥田好秀氏は、本定時株主総会終結の時をもって、当社専務取締役兼専務執行役員を退任いたします。

（ご参考）「社外取締役及び社外監査役の独立性の基準」について

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

※9 近親者とは、配偶者及び二親等内の親族をいう。

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

第５号議案　取締役の報酬等の額改定の件

当社取締役の報酬等の総額は、2007年３月27日開催の第83回定時株主総会決議により、基本報酬及び賞与で構成する報酬等の年額７億6,000万円（うち社外取締役5,000万円）以内として承認され、現在に至っております。また、これとは別に、2016年３月24日開催の第92回定時株主総会において、信託期間（３年間）中に２億2,000万円を上限とする金銭を拠出し、信託期間中に選任され就任した取締役（社外取締役を除く。）に対して業績連動型株式報酬を支給することを決議いただいております。

前回の報酬等の総額改定から10年以上が経過し、その間当社は、国内事業の盤石化により稼ぐ力をさらに高めるとともに、欧州事業の買収による成長基盤の拡大により、非連続の成長を成し遂げ、事業基盤は構造的に大きく変わりました。

これらの認識から、当社は本年、新しい経営理念である「Asahi Group Philosophy」を制定するとともに、「中期経営方針」を更新し、「グローカルな価値創造企業」に向けた具体的な挑戦を進めていくことといたしました。

以上の背景に基づき、当社取締役が、変化が激しく予測困難なグローバルな経営環境において、中長期の当社の企業価値向上と持続的成長への動機付けをさらに強め、多様な能力を持つ優秀な人材を確保し続けるため、中期業績達成への強い動機付けとなる「中期賞与制度（キャッシュベース）」を新設することとし、取締役の報酬等の総額を年額15億円（うち社外取締役1億円）以内に改めさせていただきたいと存じます（ただし、従来どおり使用人兼務取締役の使用人分の給与及び賞与を含まないこととする。）。この報酬等の総額は、基本報酬及び賞与（年次・中期）の総額とし、取締役に対する株式報酬については、株主総会の決議を経てこの報酬等の総額とは別枠で支給することといたしたいと存じます。したがって、本定時株主総会におきましても別途、第７号議案「取締役に対する株式報酬制度の改定の件」を付議しております。

今回お諮りする報酬等の総額水準は、本年策定した取締役報酬戦略に則り、当社取締役報酬が経営戦略と連動した業績連動性の高いものとなることを前提に、これまでの支給実績と今後の経営計画に応じた目標達成時の支給見込み、取締役の員数等を総合的に勘案のうえ、設定しております。具体的には、中期（３年間）の業績達成への強い動機付けと報酬の業績連動性を高めるために新設する中期賞与制度の支給が業績評価対象期間（３年間）終了後の翌年に一括して行われることを勘案した水準とし、今回ご提案する報酬等の総額内で支払うこととしております。

なお、現在の取締役は10名（うち社外取締役３名）ですが、第３号議案「取締役9名選任の件」が原案どおり承認された場合、９名（うち社外取締役３名）となります。

新たに定めた取締役報酬戦略は、取締役報酬制度が当社経営理念や経営戦略から導かれた適正なものであることを確認するとともに、その考え方を社内外に説明するステートメント（宣言）と位置付け、独立役員を委員の過半数とし、かつ独立役員である社外取締役を委員長とする報酬委員会で検討し、取締役会にて決議しております。

当社取締役報酬戦略は、「①基本方針」、「②報酬構成」、「③報酬水準」、「④固定報酬」、「⑤変動報酬」及び「⑥報酬決定方法」で構成し、各々の概略は以下のとおりです。

①　基本方針

当社取締役の報酬等は、以下を基本的な考えに、設計、運用します。

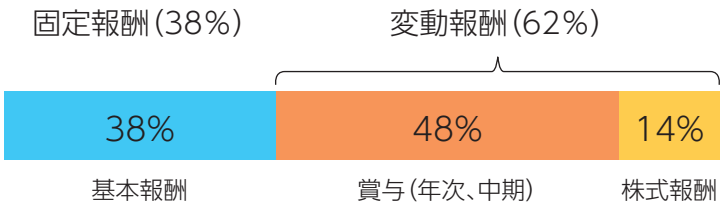
・当社の持続的な成長と中長期の企業価値向上への動機付けをさらに強めること
・多様な能力を持つ優秀な人材を確保し続けるために有効な報酬内容、水準であること
・取締役の役割・責任の大きさと業績貢献に応じたものであること

・経営戦略と連動し、業績に応じた変動性の高い報酬であること
・株主の皆様と利益・リスクを共有し、株主視点での経営への動機付けとなる報酬であること
・透明で公正なプロセスに基づき、外部データを参考に決定された報酬であること

② 報酬構成

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

代表取締役社長の報酬構成（2019年業績目標達成時のモデル報酬）



③ 報酬水準

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

④ 固定報酬

当社取締役の固定報酬は、月ごとに固定額を支払う基本報酬のみです。基本報酬は、役位に基づく固定額に健康診断費用等、取締役が負担した実費相当分を加算して決定しております。

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

⑤ 変動報酬

当社取締役の報酬等は、当社の持続的成長と中長期の企業価値向上への動機付けをさらに強めることを基本方針の一つに、変動報酬（インセンティブ）の年収に占める比率を高めるとともに、当社の持続的成長（短期、中期、長期）と企業価値向上（財務的価値と社会的価値の両面）にインセンティブ施策全体で資することを念頭に、以下をポイントに、制度設計を行っております。

・中期業績達成への強い動機付けとなる「中期賞与制度（キャッシュベース）」を新設
・年次賞与について、持続的な財務的価値向上と計画達成両面への強い動機付けのため、前年比と予算達成比を合わせた評価方法に変更
・中期賞与制度の業績指標について、財務指標に加え、社会的価値指標を導入
・総合的な財務的価値向上へと繋げるため、インセンティブ諸制度各々で最適な業績指標を設定
・取締役個々の貢献に報いるため、年次賞与と中期賞与制度について、個人評価反映の仕組みを導入
・株式報酬の目的を「長期にわたる継続した企業価値向上に対する役員の動機付けを高め、株主の皆様との利益・リスクの共有を図ること」に特化

取締役インセンティブ諸制度比較

	年次賞与	中期賞与	株式報酬
期間	単年度	3年	3年
支給方法	現金	現金	株式
支給時期	毎年3月	該当期間終了後翌年3月	退任時
業績指標 （ウエート）	連結事業利益（50%） 親会社の所有者に帰属する当期利益（50%）	財務的価値指標（60%） 社会的価値指標（40%）	（なし）
個人評価	あり	あり	（なし）
クローバック （報酬の返還）条項	（なし）	（なし）	あり

⑥　報酬決定方法

当社取締役の報酬等は、独立役員を委員の過半数とし、かつ独立役員である社外取締役を委員長とする報酬委員会で検討のうえ、取締役会で決議又は報告することにより、透明で公正なプロセスで決定しております。また、報酬委員会は、公正な判断を保証するため、必要に応じ、外部の客観的データを活用しております。

また、報酬委員会は、社会適合性や株主の皆様への説明責任等の観点から、取締役の報酬等の開示について討議し、必要に応じ、取締役会に答申することとしております。

第６号議案　監査役の報酬等の額改定の件

当社監査役の報酬等の総額は、2007年３月27日開催の第83回定時株主総会決議により、基本報酬で構成する報酬等の年額１億2,000万円（うち社外監査役4,000万円）以内として承認され、現在に至っております。

前回の報酬等の総額改定から10年以上が経過し、欧州事業の買収などの本格的なグローバル化により当社の事業基盤が構造的に大きく変化したことに伴い、取締役の職務執行を監査する監査役の職務内容は広がっております。また、当社がコーポレート・ガバナンスを強化するうえで、監査役が能動的・積極的に権限を行使し、取締役会あるいは経営陣に対する適切な意見具申や取締役会と協働した監督機能の発揮など、監査役に求められる役割は大きく、より重要になっております。

これらのことから、監査役の報酬等の総額（基本報酬のみ）を年額１億4,000万円（うち社外監査役5,000万円）以内に改めさせていただきたいと存じます。

現在の監査役は５名（うち社外監査役３名）ですが、第４号議案「監査役２名選任の件」が原案どおり承認された場合も、５名（うち社外監査役３名）となります。

なお、本議案の提出につきましては、あらかじめ監査役会の同意を得ております。

第７号議案　取締役に対する株式報酬制度の改定の件

１．提案の理由及び当該報酬制度改定を相当とする理由

当社は、中長期の持続的な成長と企業価値向上への当社取締役（社外取締役を除きます。）の貢献意欲を高めるため、2016年に「業績連動型株式報酬制度」（以下「現制度」といいます。）を導入いたしました。この制度は、中長期の変動報酬として、実際の報酬額が株価の影響を受けることにより、株価の変動による利益・リスクを株主の皆様と共有するとともに、３年間の会社業績に連動させることで、中長期の持続的な成長への動機付けを高めることを目的としておりました。

一方当社は2018年、欧州事業の買収による成長基盤の拡大等を勘案した当社グループの変化及び将来のグループの目指す方向・姿を見据え、取締役インセンティブ諸制度を見直すこととし、中期経営方針と連動した新たなインセンティブ制度の「中期賞与制度」の新設、及び単年度業績への動機付けを強めた「年次賞与制度」の改定等を実施いたしました。

以上の背景から、現制度の更新時期に合わせ、当社取締役に対する株式報酬制度の内容を取締役インセンティブ諸制度の見直しを踏まえたものに改定し、取締役インセンティブとして報酬制度全体が果たす機能を強化することとしました。具体的には、現制度の機能の一つであった中期の業績達成への動機付けは新設の中期賞与制度に機能を移行、強化し（中期賞与制度は、中期経営方針の目標と連動し、財務的価値指標及び社会的価値指標を業績指標に設定します。）、改定後の株式報酬制度（以下「新制度」といいます。）は、「長期にわたる継続した企業価値向上に対する取締役の動機付け」と「株主の皆様との利益・リスクの共有を図ること」に特化し、業績及び外部経済環境等の影響による株価変動の利益・リスクを株主の皆様と同じ視点で享受又は負担する制度といたします。これらのことから、当社としては、新制度の導入は相当であると考えております。

新制度における取締役の報酬の額及び内容につきましては、第５号議案「取締役の報酬等の額改定の件」としてお諮りするものとは別に、株式報酬を対象の取締役に対して与えることといたしたく存じます。

なお、現時点において新制度による報酬の支給の対象となる取締役は７名であり、第３号議案「取締役９名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、新制度による報酬の支給の対象となる取締役は６名となります。

２．新制度における報酬の額及び内容

(1) 新制度の概要

新制度は、社外取締役を除く取締役（以下「取締役」といいます。）に対し、役位・役割に応じたポイントを毎年付与し、取締役の退任時に、付与されたポイントの累積数に相当する数の当社株式を交付するという、長期の株式報酬制度です。新制度導入にあたっては、現制度と同様に、当社が金銭を拠出し設定する信託（以下「本信託」といいます。）が当社株式を取得し、対象となる取締役に株式を交付するという、役員向け株式交付信託の仕組みを採用いたします。なお、取締役に当社株式等の交付等を行う時期は、原則、取締役の退任時であります。

(2) 各取締役に付与されるポイントの算定方法

当社は、取締役会で定める株式交付規程に基づき、各取締役に対し、本信託の期間中における毎年の決算承認取締役会の日に、役位・役割に応じて算定されるポイントを付与いたします。ただし、当社が取締役に付与するポイントの総数は、１事業年度当たり25,000ポイントを上限といたします。

(3) 本信託に株式取得資金として拠出される信託金の上限額

当社は、新制度により当社株式を取締役に交付するのに必要な当社株式の取得資金として、2019年12月末日に終了する事業年度から2021年12月末日に終了する事業年度までの３事業年度（以下「対象期間」といいます。）中に、金３億円を上限とする金銭を、2016年12月28日に設定済みである本信託に対して追加拠出し、一定の要件を満たす取締役を受益者として本信託を継続いたします。本信託は、当社が追加信託した金銭（及び、追加信託以前に本信託内に残存する金銭があれば当該残存金銭）を原資として、当社株式を、株式市場を通じて、又は当社の自己株式処分を引き受ける方法により取得いたします。なお、当社の取締役会の決議により、対象期間を３年ごとに延長するとともに信託期間を延長し（当社が設定する本信託と同一の目的の信託に本信託の信託財産を移転することにより、実質的に信託期間を延長することを含みます。）、新制度を継続することがあります。この場合、当社は、新制度により取締役に交付するのに必要な当社株式の追加取得資金として、当該延長分の対象期間中に、金３億円を上限とする金銭を本信託に追加拠出いたします。また、この場合には、延長された本信託の期間内に前記（2）のポイントの付与及び後記（4）の当社株式の交付を継続いたします。

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

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

(4) 各取締役に対する当社株式の交付

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

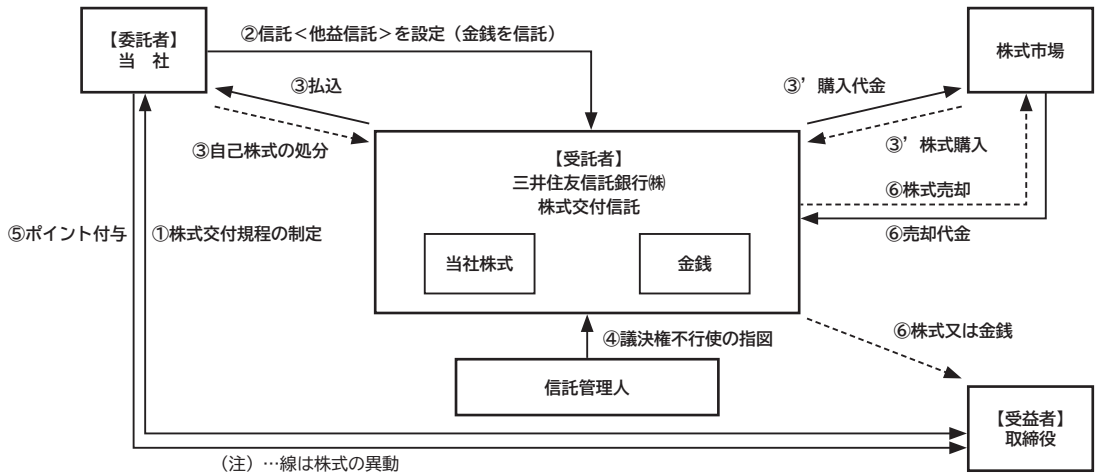
各取締役に対する当社株式の交付は、各取締役がその退任時に所定の受益者確定手続を行うことにより、本信託から行われます。なお、現制度に基づき付与されたポイント相当の当社株式で未交付のものは、新制度に基づき付与されたポイント相当の当社株式とともに本信託から交付されます。また、源泉徴収税の納税資金を当社が源泉徴収するのに必要な場合など、株式交付規程・信託契約に定めた一定の場合に該当する場合には、交付すべき当社株式の一部を本信託内で売却換金したうえで、当社株式に代わり金銭で交付することがあります。

(5) 本信託の概要

① 名称：役員向け株式交付信託
② 委託者：当社
③ 受託者：三井住友信託銀行株式会社
④ 受益者：取締役のうち受益者要件を満たす者
⑤ 信託管理人：当社及び当社の子会社並びにそれらの役員及び執行役員と利害関係のない第三者を選定
⑥ 信託の種類：金銭信託以外の金銭の信託（他益信託）

⑦ 金銭を追加信託する日：2019年5月（予定）
⑧ 信託の期間：2016年12月～2022年6月（予定）

ア．本信託の仕組み



① 当社の取締役会は取締役（社外取締役を除きます。）を対象とする株式交付規程を制定いたします（今回は、現制度に基づき制定済みのものを改定する予定です）。
② 当社は取締役を受益者とした2016年12月28日に設定済みである本信託につき、信託期間を延長したうえで、受託者に株式取得資金に相当する金額の金銭（ただし、株主総会の承認を受けた金額の範囲内の金額とします。）を追加拠出（追加信託）いたします。
③ 受託者は本信託内の金銭（前記②のとおり当社が追加信託する金銭のほか、追加信託前から本信託に残存している金銭を含みます。）を原資として、今後交付が見込まれる相当数の当社株式を一括して取得いたします（自己株式の処分による方法又は株式市場から取得する方法によります。）。
④ 信託期間を通じて株式交付規程の対象となる受益者の利益を保護し、受託者の監督をする信託管理人（当社及び当社の子会社並びにそれらの役員及び執行役員から独立している者とします。）を定めます。信託管理人は、本信託内の当社株式に係る議決権の行使については、信託期間を通じ、不行使の指図をいたします。
⑤ 株式交付規程に基づき、当社は取締役に対しポイントを付与していきます。
⑥ 株式交付規程及び本信託にかかる信託契約に定める要件を満たした取締役は、本信託の受益者として、累積ポイント相当の当社株式の交付を受託者から受けます。なお、あらかじめ株式交付規程及び信託契約に定めた一定の要件を満たす場合には、交付すべき当社株式の一部を信託内で株式市場にて売却し、金銭を交付いたします。

イ．本信託への追加信託

本定時株主総会で、新制度の導入についてご承認いただくことを条件として、当社は、前記（4）に従って交付を行うため、必要となることが合理的に見込まれる数の当社株式につき、本信託が一定期間分の先行取得に必要な資金を本信託に対して追加拠出いたします。本信託は、後記エ．のと

おり、当社が拠出する資金（及び、追加信託以前に本信託内に残存する金銭があれば当該残存金銭）を原資として、当社株式を一括して取得いたします。

ウ．本信託の期間

本信託の信託期間は、2016年12月28日から2019年６月末日までとして設定されていましたが、信託期間を2022年６月末日（予定）まで延長いたします。ただし、前記（3）のとおり、本信託の期間の延長を行うことがあります。

エ．本信託による当社株式の取得方法

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

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

オ．議決権行使

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

カ．配当の取扱い

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

キ．本信託の終了時の取扱い

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

株主提案

第８号議案は、株主（１名）からのご提案によるものであります。
なお、提案株主（１名）の議決権の数は、364個であります。

第８号議案　監査役１名選任の件

橋本和夫を監査役にする。

理由
当社は天下りが不法行為を勝手にやる。このままでは潰れる

＜会社注＞
本議案の内容は、株主から提出された株主提案書の提案の内容及び理由を原文のまま記載したものであります。また、候補者の略歴等につきましては、提案株主より提出されておりませんので、記載しておりません。

当社取締役会の意見

取締役会としては、本議案に反対いたします。

当社には、「天下り」と言われるような者は存在せず、「天下りが不法行為を勝手にやる」事実はなく、上記提案の理由は事実無根であります。また、監査役の選任に関して、当社は、監査役会を、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献するために必要な、全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性を確保するため、当社の経営理念「Asahi Group Philosophy」や経営戦略から導いた役員に求める要件に照らして相応しい人物により構成することとしており、監査役には、財務・会計及び法務に関する適切な知見を有する者をそれぞれ1名以上含むこととしております。また、監査役のうち３名は当社の定める独立役員の要件を満たす社外監査役とすることとしており、その分野における豊富な経験と幅広い見識を有する、会計に関する専門家、弁護士及び会社経営者を選任することとしております。したがって、第４号議案「監査役２名選任の件」に基づく監査役会の体制が最適の体制であり、橋本和夫氏を監査役に選任する必要はないと判断しております。

なお、監査役会の意見は、取締役会の意見と同意見であり、本議案に反対であります。

以　上

MEMO

（添付書類）

事業報告（2018年１月１日から2018年12月31日まで）

１ アサヒグループの現況

（1）事業の経過及びその成果

当期における世界経済は、通商問題などに起因する先行きの不透明感が高まりましたが、米国の景気が雇用者数の増加や個人消費の拡大などを背景に堅調に推移したほか、欧州やアジア諸国における景気も回復基調で推移したことなどにより、全体としては緩やかな回復が続きました。日本経済におきましては、企業収益の改善に加えて、雇用・所得環境の改善を背景にした個人消費の持ち直しなどにより、景気は緩やかに回復しました。

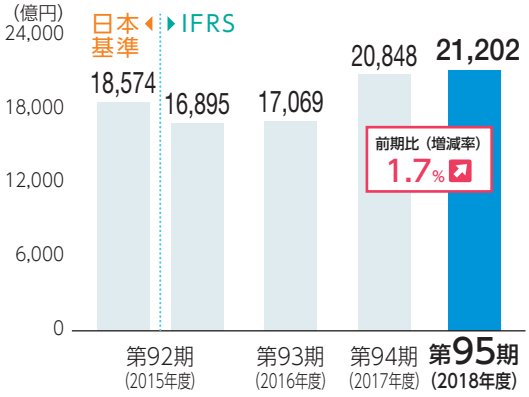
こうした状況のなかアサヒグループは、2016年に策定した「中期経営方針」のもとで、「『稼ぐ力』の強化」、「資産・資本効率の向上」、「ＥＳＧへの取組み強化」の３つを重点課題として、これまで推進してきた「企業価値向上経営」の更なる深化に取り組みました。

特に「『稼ぐ力』の強化」においては、国内では、高付加価値化、差別化を基軸とした収益基盤の盤石化を図るとともに、海外では、欧州事業を中心として、有力なプレミアムブランドや広範な販売網を生かしたシナジーの創出などに取り組みました。

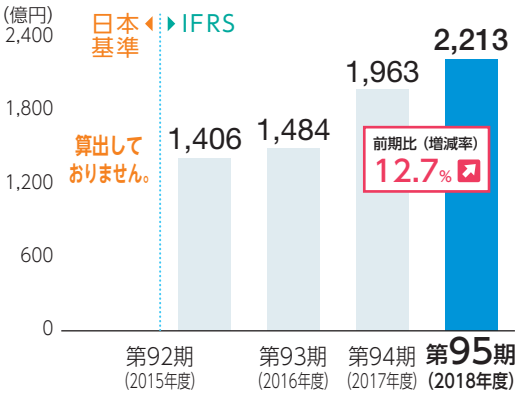
その結果、アサヒグループの当期の売上収益は、２兆1,202億９千１百万円（前期比1.7％増）となりました。また、利益につきましては、事業利益※は2,213億８千３百万円（前期比12.7％増）、営業利益は2,117億７千２百万円（前期比15.6％増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,510億７千７百万円（前期比7.1％増）となりました。

※ 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。

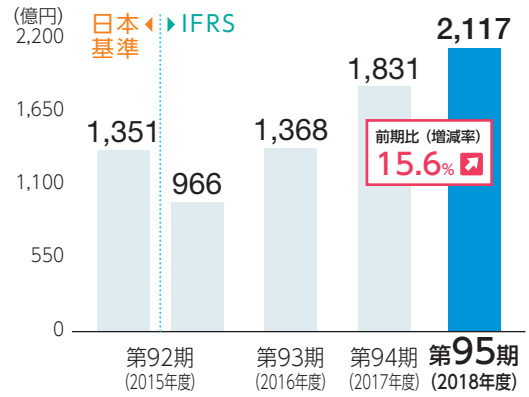
売上高／売上収益



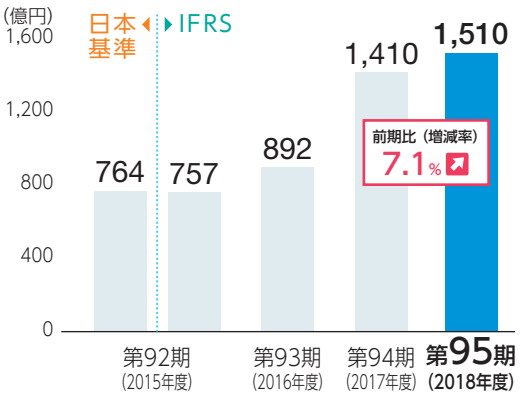
事業利益



営業利益



当期純利益／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、第93期(2016年度)より国際会計基準(IFRS)を適用しております。
なお、第92期(2015年度)については、参考として日本基準に準拠した数値とIFRSに準拠した数値を併記しております。

アサヒグループの財産及び損益の状況

区分		第92期 2015年度		第93期 2016年度	第94期 2017年度	第95期（当期） 2018年度
		日本基準	I	F	R	S
売上高／売上収益	(百万円)	1,857,418	1,689,527	1,706,901	2,084,877	**2,120,291**
事業利益※1	(百万円)	–	140,691	148,486	196,368	**221,383**
営業利益	(百万円)	135,119	96,626	136,889	183,192	**211,772**
経常利益	(百万円)	145,946	–	–	–	**–**
当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益	(百万円)	76,427	75,770	89,221	141,003	**151,077**
売上高営業利益率／売上収益営業利益率	(%)	7.3	5.7	8.0	8.8	**10.0**
EBITDA※2	(百万円)	197,993	197,287	205,803	285,394	**318,463**
1株当たり当期純利益／基本的1株当たり利益※3	(円)	166.25	164.82	194.75	307.78	**329.80**
総資産／資産合計※4	(百万円)	1,901,554	1,804,673	2,094,332	3,346,822	**3,079,315**
純資産／資本合計	(百万円)	891,829	803,682	846,105	1,152,748	**1,149,647**
1株当たり純資産／1株当たり親会社所有者帰属持分※5	(円)	1,916.69	1,723.97	1,825.57	2,499.62	**2,502.67**
ROE(自己資本利益率／親会社所有者帰属持分当期利益率)	(%)	8.8	9.7	11.0	14.2	**13.2**
調整後親会社の所有者に帰属する当期利益※6	(百万円)	–	–	89,221	120,133	**150,688**
調整後基本的1株当たり利益※7	(円)	–	–	194.75	262.23	**328.95**
調整後ROE（調整後親会社所有者帰属持分当期利益率）※8	(%)	–	–	11.2	13.7	**15.2**

(注)区分に「／」があるものは、「日本基準／IFRS」となります。

※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 EBITDAは、日本基準では、のれん等償却前の営業利益に減価償却費を加えたもので、IFRSでは、事業利益に無形資産償却費及び減価償却費を加えたものであります。
※3 1株当たり当期純利益／基本的1株当たり利益は、期中平均発行済株式の総数により算出しております。なお、発行済株式の総数については、自己株式を控除しております。第95期(2018年度)の算出上控除する自己株式数には、業績連動型株式報酬制度の信託財産として、日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社が保有する当社株式が含まれております。
※4 第93期(2016年度)において行った企業結合に係る暫定的な会計処理の確定に伴い、取得原価の配分見直しを行いましたので、第93期(2016年度)の資産合計にこれらを反映しております。
※5 1株当たり純資産／1株当たり親会社所有者帰属持分は、期末発行済株式の総数により算出しております。なお、発行済株式の総数については、自己株式を控除しております。第95期(2018年度)の算出上控除する自己株式数には、業績連動型株式報酬制度の信託財産として、日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社が保有する当社株式が含まれております。
※6 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益は、親会社の所有者に帰属する当期利益から事業ポートフォリオ再構築などにかかる一時的な損益(税金費用控除後)を控除したものであります。
※7 調整後基本的1株当たり利益は、調整後親会社の所有者に帰属する当期利益に基づき算出しております。
※8 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を控除したもの)で除して算出しております。

当期における事業別の概況

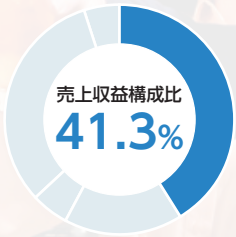
アサヒグループの事業別売上収益

事業別名称	第94期 2017年度	第95期（当期） 2018年度	増減額	増減率
	百万円	百万円	百万円	%
酒類事業※1	958,380	919,410	△38,969	△4.1
飲料事業	374,517	368,754	△5,763	△1.5
食品事業	113,785	115,973	2,187	1.9
国際事業※1	636,982	713,261	76,278	12.0
その他の事業	106,141	109,467	3,326	3.1
調整額※2	△104,929	△106,575	△1,645	−
合計	2,084,877	2,120,291	35,414	1.7

※1 第95期(2018年度)において行った組織再編に伴い、酒類事業に含まれていた一部の会社の区分を国際事業に変更しましたので、第94期(2017年度)の事業別売上収益にこれらを反映しております。
※2 調整額は、事業間及び各事業に帰属しない全社の売上収益の消去額であります。

酒類事業





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

酒類事業につきましては、「イノベーションの推進による新たな価値創出でNo.１戦略の深化を目指す！」をスローガンに、ビール市場を中心として、新たな需要創出とコスト競争力の向上に取り組みました。

ビール類については、ビールにおいて、後味の良さと冷涼感が特長の『アサヒスーパードライ瞬冷辛口』の発売や欧州事業のブランド商品の展開開始など、新たな価値の提案強化を図りました。また、東京2020オリンピック競技大会のエンブレムを記載した「アサヒビールオリジナル東京2020オリンピック555mlジョッキ」※2を展開するなど、料飲店における飲用機会の拡大に向けた取組みを強化しました。新ジャンルにおいては、『クリアアサヒ プライムリッチ』で、芳醇でコクのある味わいと豊かな香りを高めるリニューアルを実施するなど、ブランド力の更なる強化に取り組みました。

ビール類以外の酒類については、ＲＴＤにおいて、果実1/2個分以上※3の果汁を使用した『アサヒ贅沢搾り』の発売や『ウィルキンソン・ハード』シリーズの商品ラインアップの拡充など、市場における存在感の向上に努めました。洋酒においては、『ブラックニッカクリア 樽詰めハイボール』を積極的に展開するなど、主力ブランドの強化に努めました。

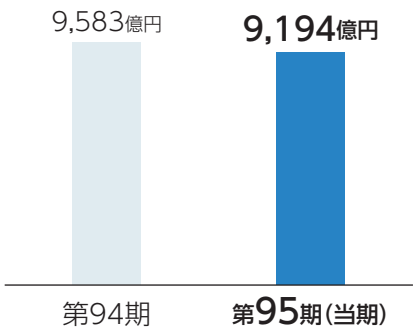
アルコールテイスト清涼飲料については、ビールテイスト清涼飲料『アサヒドライゼロ』において、「よりスッキリした後味」へのリニューアルを実施したほか、ペットボトル商品の『アサヒドライゼロスパーク』を期間限定で発売し、新たな商品価値を提案しました。

以上の結果、酒類事業の売上収益は、ビール類以外の酒類やアルコールテイスト清涼飲料の売上がそれぞれ前年実績を上回ったものの、ビール類の市場全体の縮小による販売数量の減少などにより、前期比4.1％減の9,194億１千万円となりました。

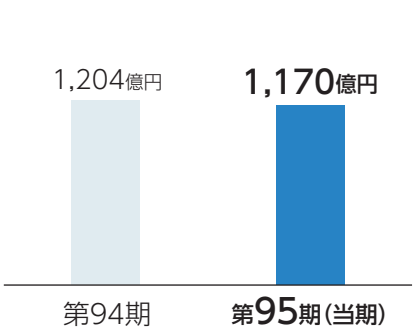
事業利益については、固定費全般の効率化に取り組みましたが、売上収益の減少により、前期比2.8％減の1,170億７千万円となりました（営業利益は、前期比4.9％減の1,073億５千９百万円）。

※1 ＲＴＤ：Ready To Drinkの略。購入後、そのまま飲用可能な缶チューハイなどを指します。
※2 アサヒビール株式会社は、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会ゴールドパートナー（ビール＆ワイン）です。
※3 「日本食品標準成分表2015年版（七訂）」より算出した、果物１個当たりの重量に占める果皮などを除いた果汁量の1/2相当量以上を使用しています。

売上収益



事業利益



飲料事業





主要商品 炭酸飲料、乳性飲料、コーヒー、お茶、ミネラルウォーター、果実飲料

飲料事業につきましては、重点ブランドへの経営資源の集中や健康機能領域での高付加価値商品の展開など、商品力強化による成長と更なる収益構造の改革に取り組みました。

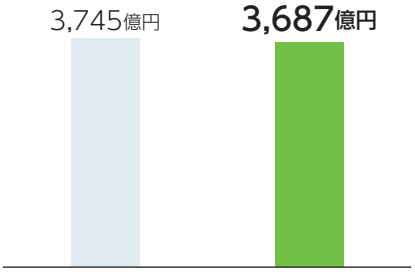
主力ブランドにおいては、『ウィルキンソン』ブランドで、商品ラインアップの拡充を図るなどにより、炭酸水市場における地位の盤石化に取り組み、『カルピス』ブランドでは、『カルピス』などの主力商品の販売強化に加え、ブランド資産を活用した商品を積極的に展開するなど、ブランド力の強化を図りました。また、『三ツ矢』ブランドでは、産地・品種指定の国産果汁を使用し産地自治体との連携を活かした『特産三ツ矢』シリーズの商品展開を推進し、『ワンダ』ブランドで、『ワンダ 極』シリーズのリニューアルや新商品の発売により、ブランド価値の向上に取り組みました。

健康機能領域においては、機能性表示食品『ウィルキンソン タンサン エクストラ』や『アサヒ からだ十六茶』など、ブランド力を活用した高付加価値商品を発売し、市場における存在感の向上に努めました。

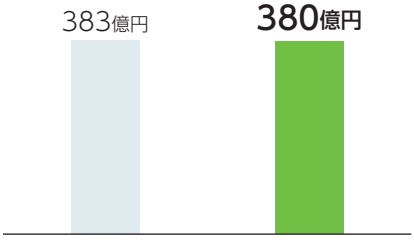
以上の結果、飲料事業の売上収益は、炭酸飲料や乳性飲料などの販売数量が前年実績を上回りましたが、前期に実施したチルド飲料事業売却の影響により、前期比1.5％減の3,687億５千４百万円となりました。

事業利益についても、生産体制の最適化による製造原価の低減などに取り組んだものの、売上収益と同様の要因などにより、前期比0.6％減の380億９千９百万円となりました（営業利益は、前期比22.3％減の345億２千万円）。

売上収益

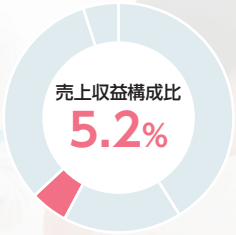


事業利益



食品事業





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

食品事業につきましては、主力ブランドへの経営資源の集中や保有する素材・技術を活用した高付加価値商品の展開に加え、事業統合による最適生産・物流体制の構築により、持続的な成長基盤の育成に取り組みました。

タブレット菓子『ミンティア』においては、新フレーバーや期間限定の商品の発売のほか、広告・販促施策と連動した営業活動の積極的な展開などにより、ブランド力の強化を図りました。

サプリメントについては、『ディアナチュラ』において、プロテインパウダー『ディアナチュラアクティブ』を発売し新たな市場に参入するなど、展開領域の拡大に取り組みました。

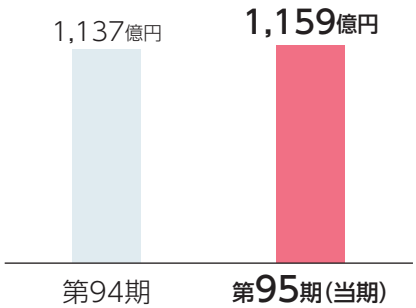
ベビーフードについては、『グーグーキッチン』において、商品ラインアップの拡充などにより、ブランド力の強化を図りました。また、シニア向け商品については、『バランス献立』へのブランドの統一や新商品の発売などにより、市場における存在感の向上に取り組みました。

フリーズドライ食品については、『いつものおみそ汁』や『Ｔｈｅうまみ』において、新たな具材を使用した商品を発売するなど、主力ブランドの価値向上を図りました。

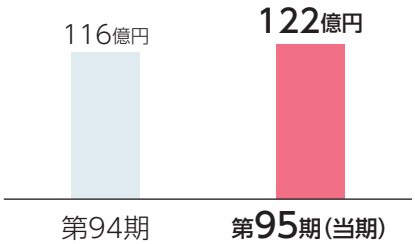
以上の結果、食品事業の売上収益は、主力ブランドを中心に好調に推移し、前期比1.9%増の1,159億７千３百万円となりました。

事業利益については、増収効果に加えて、製造原価の低減などにより、前期比4.9%増の122億円となりました（営業利益は、前期比8.0%増の117億６千２百万円）。

売上収益



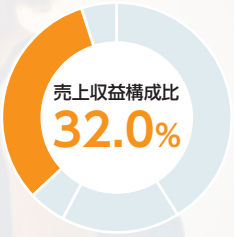
事業利益



P2 招集ご通知
P5 株主総会参考書類
事業報告
P62 連結計算書類
P65 計算書類
P67 監査報告

国際事業





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

国際事業につきましては、各事業のポートフォリオの強化やプレミアム化の推進に加え、主力ブランドの地域横断的な展開によるシナジー創出などにより、「強い競争力を持つグローバルプレイヤー」を目指した成長基盤の拡大に取り組みました。

欧州事業については、西欧において、イタリアの『Peroni』やオランダの『Grolsch』などを中心に母国市場での高付加価値商品の展開を強化したほか、その他の国にもこれらの商品を拡大展開するなど、プレミアム化を推進しました。中東欧においては、チェコの『Pilsner Urquell』やポーランドの『Tyskie』など各国の主力ブランドを中心としたプレミアム化の推進や、販売促進活動の強化、固定費の効率化などにより、更なるブランド力の強化と収益性の向上を図りました。また、１月から欧州におけるアサヒグループ内での製造を開始した『アサヒスーパードライ』は、スーパープレミアムビールとしてブランド価値を再定義し、西欧と中東欧の各国に拡大展開するなど、シナジーの創出に取り組みました。

オセアニア事業については、飲料において、主力の炭酸カテゴリーを中心に販売促進活動を積極的に展開することにより、市場における存在感の向上に努めました。酒類においては、『アサヒスーパードライ』や『Peroni Nastro Azzurro』などのプレミアムビールブランドの営業活動を積極的に展開するとともに、『Peroni Nastro Azzurro』の樽詰め商品の現地製造を開始するなど、シナジー創出に向けて製造・販売体制を強化しました。

東南アジア事業については、マレーシアにおける『ワンダ』、『カルピス』、『Goodday』や、ミャンマーの『Blue Mountain』など、アサヒグループ保有ブランドを中心にラインアップの拡充や販売促進活動を強化することにより、各市場におけるブランド価値の向上に努めました。

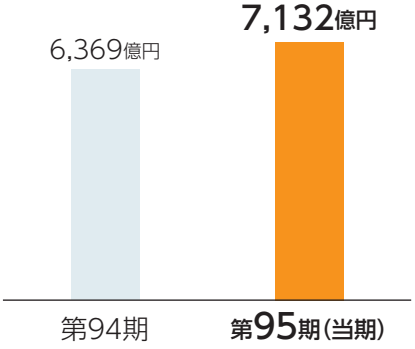
中国事業については、主力の『アサヒスーパードライ』に加えて、『Peroni Nastro Azzurro』や『Pilsner Urquell』などの展開を開始することにより、プレミアムビール市場における存在感の向上に取り組みました。

以上の結果、国際事業の売上収益は、中東欧のビール事業の新規連結効果※に加え、欧州事業全体が好調に推移したことなどにより、前期比12.0%増の7,132億６千１百万円となりました。

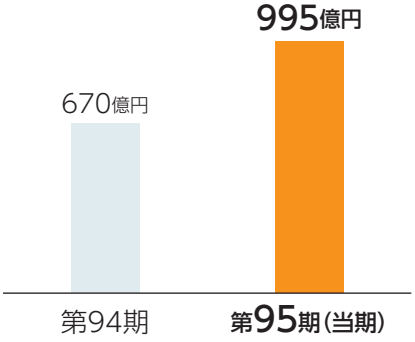
事業利益については、主に欧州事業の売上収益が増加したことにより、前期比48.5%増の995億８千８百万円となりました（営業利益は、前期比114.8%増の763億４千７百万円）。

※ 中東欧のビール事業の業績は2017年４月から取り込まれております。

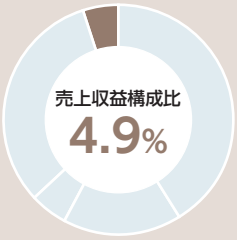
売上収益

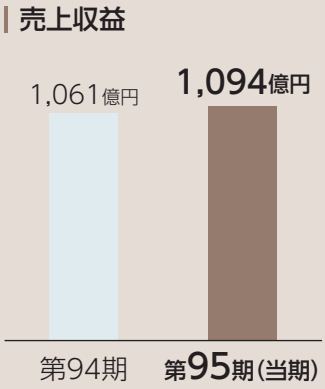


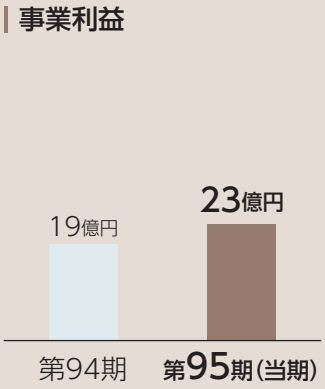
事業利益



その他の事業







主な業種　貨物運送業、健康食品・飼料の製造販売業

その他の事業につきましては、売上収益は、貨物運送業務の受託の拡大や健康食品の売上の増加などにより、前期比3.1％増の1,094億６千７百万円となりました。

事業利益については、健康食品の売上収益の増加などにより、前期比19.7％増の23億８千４百万円となりました（営業利益は、前期比17.0％増の23億１千５百万円）。

(2) 設備投資の状況

当期において実施いたしました設備投資の総額は836億１千６百万円で、事業別の設備投資額の内訳は次のとおりであります。なお、設備投資の多くは、効率化や生産能力の増強を目的とした工事によるものです。

事業別名称	設備投資額
酒類事業	25,386 百万円
飲料事業	14,724
食品事業	3,138
国際事業	36,964
その他の事業	650
全社（共通）	2,752
合計	83,616

(3) 資金調達の状況

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

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

(4) 主要な借入先の状況〈2018年12月31日現在〉

借入先	借入額
株式会社三井住友銀行	136,096 百万円
株式会社みずほ銀行	48,377
三井住友信託銀行株式会社	40,099
農林中央金庫	39,900
株式会社三菱UFJ銀行	39,344

(5) 主要な拠点及び重要な子会社の状況〈2018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
　　研究拠点：R&Dセンター（茨城県守谷市）

②子会社

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

(注) 1. 当期末現在における当社の連結子会社は上記を含め142社となり、持分法適用会社は24社となりました。
2. 当期末現在において、特定完全子会社はございません。

(6) 重要な企業再編等の状況

①当社は、保有していた「青島啤酒股份有限公司」の全株式を2018年3月19日付で譲渡しました。

②当社は、「Asahi Group Holdings Southeast Asia Pte. Ltd.」を通じて保有していた「PT Asahi Indofood Beverage Makmur」及び「PT Indofood Asahi Sukses Beverage」の全株式を2018年3月29日付で譲渡しました。

(7) 従業員の状況 〈2018年12月31日現在〉

事業別名称	就業人員数	前期末比増減
酒類事業	5,960名	63名
飲料事業	3,417	36
食品事業	1,303	9
国際事業	14,363	△3,072
その他の事業	2,365	125
全社（共通）	647	30
合計	28,055	△2,809

(8) 対処すべき課題

経営の基本方針

アサヒグループは、純粋持株会社であるアサヒグループホールディングス株式会社のもと、酒類、飲料、食品事業をグローバルに展開しています。

2019年より、新グループ理念「Asahi Group Philosophy（ＡＧＰ）」を制定し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。ＡＧＰは、Mission、Vision、Values、Principlesで構成され、グループの使命やありたい姿に加え、受け継がれてきた大切にする価値観とステークホルダーに対する行動指針・約束を掲げています。国内外の事業会社は、ＡＧＰに基づいた戦略を策定、実行していくことにより、グループ一丸となって企業価値の向上に努めていきます。

中期経営方針

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

(1) 高付加価値化や収益構造改革による『稼ぐ力の強化』

(2) 新たな成長源泉の拡大に向けた『経営資源の高度化』

(3) 持続的な価値創造プロセスを支える『ＥＳＧへの取組み深化』

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

第96期（2019年度）の方針

2019年は、「中期経営方針」に基づいて、国内外での高付加価値ブランドの育成やZBB（ゼロベース予算）の導入などにより『稼ぐ力の強化』に努めます。さらに、イノベーションの実現に向けた無形資産（研究開発、人材力等）への投資などにより『経営資源の高度化』を図るとともに、アサヒ独自の強みを活かす『ＥＳＧへの取組み深化』により、ＡＧＰの具現化に向けた“グローカルな価値創造経営”を推進します。

これらの取組みにより、第96期の売上収益は２兆1,530億円、事業利益は2,300億円、営業利益は2,170億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,520億円（調整後親会社の所有者に帰属する当期利益は1,520億円）を見込んでおります。

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

Asahi Group Philosophy

Our Mission　社会における使命・存在価値

期待を超えるおいしさ、
楽しい生活文化の
創造

Our Vision　アサヒグループのありたい姿・目指す姿

高付加価値ブランドを核として成長する
“グローカルな価値創造企業”を目指す

Our Values　ミッションを果たし、ビジョンを実現するための価値観

挑戦と革新　最高の品質　感動の共有

Our Principles　ステークホルダーへの行動指針・約束

すべてのステークホルダーとの共創による企業価値向上

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

中期経営方針

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

主要指標のガイドライン

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

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

財務、キャッシュ・フローのガイドライン

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

※1　Net debt/EBITDA（EBITDA純有利子負債倍率）＝（金融債務－現預金）／EBITDA
※2　配当性向は、親会社の所有者に帰属する当期利益から事業ポートフォリオ再構築などにかかる一時的な損益（税金費用控除後）を控除して算出しております。

P2 招集ご通知
P5 株主総会参考書類
事業報告
P62 連結計算書類
P65 計算書類
P67 監査報告

（ご参考）アサヒグループのESGの取組み

アサヒグループの新たな重点領域・重点テーマ

アサヒグループは、新しいグループ理念「Asahi Group Philosophy」を制定しました。これに伴い、2016年から取り組んでいる「中期経営方針」の内容を更新し、新しいステージへの成長を目指すこととしました。

欧州事業の買収によってグローバルに事業を展開する素地が整いましたが、それは同時に、これまで経験したことのないリスクにも直面することを意味します。また、社会的価値を向上させるための取組みについても、アサヒ独自の強みや競争力の観点から改めて見直す必要が出てきました。

こうした背景からアサヒグループは重点テーマの見直しを行い、2019年1月から新たに4つの「重点領域」と18の「重点テーマ」のもと、サステナビリティ推進の取組みを開始しました。

	重点領域	重点テーマ	2019年以降の取組み
ネガティブ・インパクトの排除	環境	➢ 気候変動への対応 ➢ 原材料の安定調達 ➢ 持続可能な水資源の推進 ➢ 資源循環・汚染防止 ➢ 環境・社会配慮商品の提供	アサヒグループは、水や農作物など「自然の恵み」を享受しながら事業を営む企業として、「アサヒグループ環境ビジョン2050」を策定し、その実現に向けて取り組みます。環境負荷を低減するだけでなく、環境にプラスになる価値を生み出し、事業成長とともに持続可能な社会の実現に向けて挑戦し続けます。
	人権・人材マネジメント	➢ 人材育成 ➢ ダイバーシティの強化 ➢ 人権の尊重	「人」は持続可能な事業活動のために欠かせない要素です。事業活動に関わるステークホルダーの人権尊重が求められる中、アサヒグループとしての人権方針を策定し、取組みを強化します。また、グローバルでの人材育成の仕組みを構築し、従業員の成長を促しグループの成長に繋げていきます。
	責任ある事業活動	➢ サプライチェーン・マネジメント ➢ 食の安全・安心の確保 ➢ 「責任ある飲酒」の促進 ➢ 商品・サービスを通じた社会的責任の追求 ➢ フードロスの削減	食に関わる企業の責任として、食の安全・安心を確保することは、アサヒグループが追求し続ける最重要課題です。さらに、成熟社会における食を通じた生活の質の向上に向けた食と健康の啓発活動の推進や、アルコール関連問題、フードロスなどの社会的課題の解決に向けた取組みを推進します。
ポジティブ・インパクトの拡大	アサヒの強みを活かした価値創造	➢ 新しい飲用機会の創出を通じた社会的課題の解決 ➢ 酵母・乳酸菌・腸内フローラの活用による商品の提供 ➢ 砂糖使用量を低減した商品の展開 ➢ 健康を基軸とする事業・循環型社会に貢献する事業の拡大 ➢ 酵母細胞壁の農業資材を通じた農業分野の社会的課題解決	世界人口の増加による食糧不足や栄養・健康問題など、世界には食に関わる様々な問題が存在しています。アサヒグループが事業で培った酵母・乳酸菌をはじめとする微生物・発酵技術などのアサヒグループ独自の強みを活かして、社会的課題の解決を目指した新しい価値の創出に注力します。

具体的な取組み

(1) ネガティブ・インパクトの排除

～広義のリスクマネジメントとして、外部環境の様々な変化への対応をグローバルに推進～

「アサヒグループ環境ビジョン2050」を策定

アサヒグループは、持続可能な社会への貢献を目指し、「アサヒグループ環境ビジョン2050」を策定しました。2050年までに事業活動における環境負荷ゼロを目指します。

この達成に向けて、更なる省エネルギーの推進やグリーン電力など再生可能エネルギーの積極的な活用による、2050年のCO_2排出量ゼロを目指します。また、農産物原料、容器、包装資材などにおける持続可能な資源利用100%を目指すとともに、国内ビール工場のウォーターニュートラル※の実現など持続可能な水資源利用100%も目指します。

これからも水や農作物など「自然の恵み」を享受しながら事業を営む企業グループとして、その「自然の恵み」を次世代に引き継ぐことを目指していきます。

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

(2) ポジティブ・インパクトの拡大

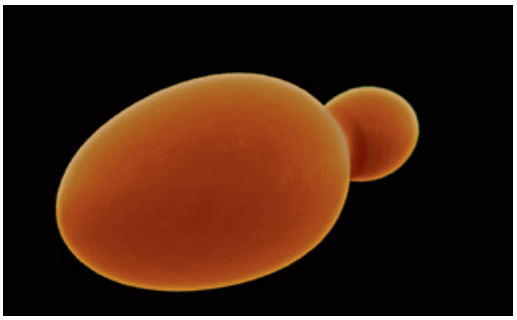
～社会的課題起点の企業価値創造～

可能性が世界に広がる「ビール酵母細胞壁」

アサヒグループでは、ビール醸造の副産物である「ビール酵母細胞壁」が持つ力を活用した農業資材事業を、グループ会社のアサヒバイオサイクル株式会社を通じて進めています。

この農業資材には、農薬や化学肥料の使用量を抑えられること、食品由来で安全・安心であること、植物の免疫力を引き上げることによる病気への耐性の強化、収穫量の増加、土壌の改善などにより農作物の品質が向上すること、収穫量あたりの温室効果ガスの排出量が削減され持続可能な農業に貢献できることなど、様々なメリットがあります。

このようなメリットを有する「ビール酵母細胞壁」を活用した農業資材を通じて、日本だけでなく、東南アジアや北米など海外でも、安全・安心な食糧供給や、環境保全型農業の実現に貢献していきます。





2 コーポレート・ガバナンスの体制

1 基本的な考え方

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

WEB コーポレートガバナンス・ガイドライン
https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/pdf/180601_guidelines.pdf

1 株主の権利・平等性の確保

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

2 ステークホルダーとの適切な協働

当社は、企業価値を財務的価値のみならず、これと密接な関係にある社会的価値の総和として捉え、グループ理念「Asahi Group Philosophy」において顧客、社員、社会、取引先及び株主といった、すべてのステークホルダーとの共創による企業価値向上の実現に向けた行動指針を以下のとおり定め、適切な協働を実践しています。

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

3 適切な情報開示と透明性の確保

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

4 取締役会の責務

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

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

5 株主との対話

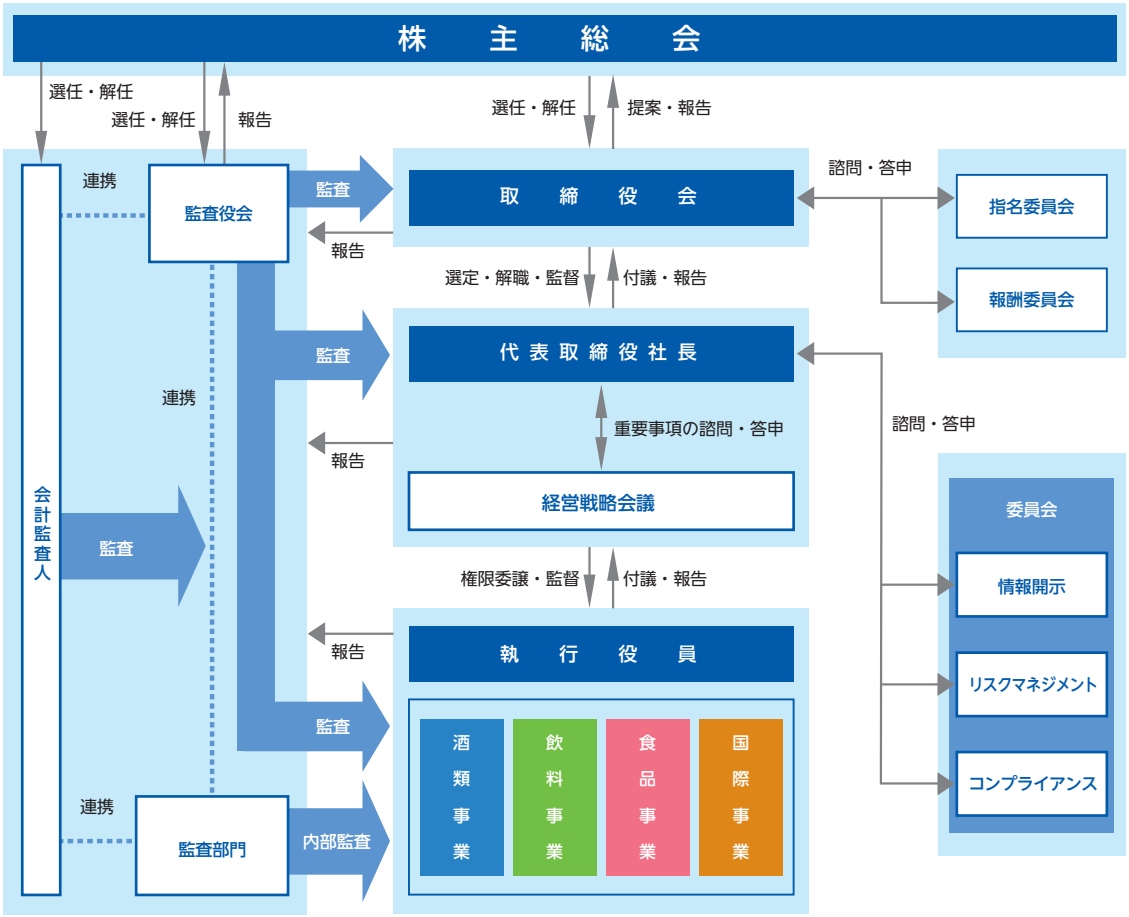
当社は、株主との建設的な対話を促進するために株主との対話を統括する役員を指定し、対話を補助する部門間での情報共有を確実に行うなど有機的な連携を確保しています。また、株主構造の把握に努め、代表取締役による各種説明会や国内外の機関投資家訪問の実施、あるいは株主工場見学会なども実施しています。

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取組み

2000年	●取締役を40名から10名に削減 ●「指名委員会」と「報酬委員会」を設置 ●「経営戦略会議」を設置 ●執行役員制度を導入 ●社外取締役を1名から3名に増員
2006年	●リスクマネジメント委員会を設置
2007年	●取締役の任期を1年以内に短縮 ●退職慰労金制度を廃止
2011年	●純粋持株会社制に移行
2013年	●買収防衛策を廃止
2015年	●「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定 ●取締役会の実効性評価を開始
2016年	●社内取締役を対象に業績連動型株式報酬を導入
2018年	●経営の執行と監督の実効性向上を目的にCEO職を代表取締役会長から代表取締役社長に移管 ●「指名委員会」と「報酬委員会」の委員の過半数を社外役員にするとともに、両委員会の委員長を社外取締役に ●監査役会の実効性評価を開始

2 現在の体制の特徴

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



3 取締役会の構成

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

4 監査役会の構成

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

5 各諮問機関の役割及び構成

各諮問委員会・会議体の役割及び構成は次のとおりであります。

1 指名委員会

取締役、監査役及び執行役員の候補者などに関する取締役会の諮問に対し、答申を行います。

社外取締役２名、社外監査役１名及び社内取締役２名で構成され、委員長は互選により社外取締役が務めています。2018年度は11回開催され、主に役員人事、重要な子会社の代表者人事などの答申を行いました。

2 報酬委員会

取締役及び執行役員の報酬制度・報酬額に関する取締役会の諮問に対し、答申を行います。

社外取締役２名、社外監査役１名及び社内取締役２名で構成され、委員長は互選により社外取締役が務めています。2018年度は12回開催され、主に役員報酬制度改定などの答申を行いました。

		指名委員会	報酬委員会
社　外	取締役	田　中　直　毅 ◎小　坂　達　朗	◎田　中　直　毅 新　貝　康　司
	監査役	斎　藤　勝　利	早稲田　祐美子
社　内	取締役	泉　谷　直　木 小　路　明　善	髙　橋　勝　俊 奥　田　好　秀

※　◎は、委員長を示しています。

3 情報開示委員会

企業情報の開示を一元的に管理・統括し、代表取締役社長の諮問に対して公平・迅速かつ広範な情報開示の観点から、答申を行います。代表取締役会長及び代表取締役社長を除く業務執行取締役及び執行役員で構成され、委員長は広報担当取締役が務めています。2018年度は7回開催され、情報の内容を分析し、東京証券取引所の適時開示規則等に照らして、開示の要否、開示の内容・方法などの答申を行いました。

4 リスクマネジメント委員会

リスクマネジメント活動全体の方針や主要リスク対策に関する代表取締役社長の諮問に対し、答申を行います。社内取締役及び外部の弁護士で構成され、委員長は総務法務担当取締役が務めています。また、常勤監査役もこれに出席し、必要に応じて意見を述べています。2018年度は４回開催され、定期的なリスク調査の結果、内部通報制度の運用状況などの答申を行いました。

なお、従来リスクマネジメント委員会は、企業倫理・コンプライアンスもその対象としており

ましたが、事業の目標達成をサポートし、中長期的な企業価値の向上を実現するためのリスクマネジメントを実行する体制とするため、2019年１月１日に別途コンプライアンス委員会を新設し、その運営体制を変更しております。

5 コンプライアンス委員会

アサヒグループ全体の企業倫理・コンプライアンスの推進・監督に関する代表取締役社長の諮問に対し、答申を行う機関として、2019年１月１日に設置されました。代表取締役社長以下の業務執行取締役及び委員長が任命した執行役員で構成され、委員長は代表取締役社長が務めており、常勤監査役もこれに出席することとしております。

6 経営戦略会議

業務執行における重要事項に関する代表取締役社長の諮問に対し、その適法性、客観性、合理性の評価について答申を行います。代表取締役社長以下の業務執行取締役、執行役員及び常勤監査役で構成され、議長は代表取締役社長が務めています。2018年度は49回開催され、主に経営戦略の策定やグループ会社の業務執行状況などの答申を行いました。

6 取締役会・監査役会の実効性評価

取締役会は、中長期的な企業価値の向上に資するため、毎年取締役会の実効性の分析・評価を行い、その結果の概要を開示しています。

なお、取締役会実効性評価の結果の概要は、以下の当社ウェブサイトに掲載しています。

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

また、監査役会設置会社として、監査役及び監査役会も中長期的な企業価値向上に資するため、監査役会の実効性の分析・評価を行い、その結果の概要を2019年度より開示することといたしました。

7 サクセッション・プランとトレーニング

当社は、取締役に求める要件に基づき、取締役や執行役員のサクセッション（後継者の育成）とパイプライン（後継者の人脈確保）を最重要課題と位置付け、最高経営責任者などの承継プランを策定し、取締役会は、適切にこれを監督しています。

また、取締役及び監査役を対象として、その役割と責務に必要な研修を定期的に実施するほか、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、役員全体のパフォーマンス向上に資するトレーニングを実施しています。社外役員に対しては、その就任に際して、当社グループの事業・財務・組織を含めた概況に関する情報の提供を行うとともに、必要に応じて、事業所視察など当社グループについての理解を深めるための施策を実施しています。

8 社外役員の独立性の判断基準

社外役員の独立性の判断基準については、20ページに記載のとおりであります。

3 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制

業務の適正を確保するための体制についての決議内容の概要

当社は、取締役会において上記体制につき、次のとおり決議しております。

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

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

（1）当社及びグループ会社の取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

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

(2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

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

(3) アサヒグループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

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

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

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

(5) アサヒグループにおける業務の適正を確保するための体制

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

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

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

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

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

(8) 取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制

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

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

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

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

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

(11) その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

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

業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

(1) 内部統制システム全般

①当社及びグループ会社の内部統制システムを整備・運用し、内部統制の目標を効果的に達成するため、当社の内部監査を担当する部門とアサヒグループ内設置の内部監査を担当する組織が連携して、年間の監査計画に基づいて業務執行が適正かつ効率的に行われているかを監査しております。2018年度は、当社及びグループ会社40社に対して監査を実施しました。

②財務報告に係る内部統制については、当社の内部監査を担当する部門が「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及び危機管理に係る推進責任者を配置し、職制に応じた教育・訓練を通じて、コンプライアンスの啓発を推進しております。

③当社及びグループ会社の使用人等に対して、「コンプライアンスアンケート」を実施し、コンプライアンスに関する意識・行動等、当社及びグループ会社の実態を多面的かつ多層的に調査しております。2018年度の調査では、引き続き「コンプライアンスレベルは依然として高い水準にある」という結果となりました。

④「クリーン・ライン制度」によって、問題の早期発見とその解決措置、問題の発生自体の牽制に効果を上げております。

(3) リスク管理体制

①「リスクマネジメント委員会」において、アサヒグループ全体の横断的なリスク管理を行っております。2018年度は４回開催し、各分野の所管部門が行った定期的なリスク調査の結果に基づき、「品質」「コンプライアンス」「ガバナンス」「人事・労務」「ＩＴ」「財務・経理」等のテーマで横断的に分析・評価を行いました。

②大規模な事故、災害、不祥事等が発生したときは、代表取締役社長を本部長とした「緊急事態対策本部」を設置して対応する体制を構築しております。

(4) グループ会社の経営管理

①グループ会社の経営管理につきましては、「アサヒグループ権限規程」に基づき、グループ会社の業務執行について重要度に応じて、当社の「取締役会」の決議又は当社の取締役若しくは主管部門の責任者の決裁を受ける体制を整備しております。

②「経営戦略会議」において、毎月１回主要なグループ会社から業務執行状況の報告を受けております。

(5) 取締役の職務執行

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

(6) 監査役の職務執行

①監査役は、「取締役会」のほか「経営戦略会議」「リスクマネジメント委員会」等の重要な機関等の協議の場への出席や、取締役や使用人等からの報告を受け、内部統制システムの整備・運用状況を確認しております。

②監査役は、内部監査を担当する部門、外部監査人等と定期的又は随時に情報・意見を交換する場を設けることにより、監査の実効性の向上を図っております。2018年度は、内部監査を担当する部門と６回、外部監査人と12回、それぞれ情報・意見を交換する場を設けております。また、主要なグループ会社の監査役とは３か月に１回、情報・意見を交換する場を設けております。

③「監査役会」に監査役会付の使用人を３名配置し、監査役の業務が円滑に遂行できる体制にしております。

4 当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針

(1) 基本方針の内容

当社では、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者とは、アサヒグループの企業価値の源泉である“魅力ある商品づくり”“品質・ものづくりへのこだわり”“お客様へ感動をお届けする活動”や有形無形の経営資源、将来を見据えた施策の潜在的効果、その他アサヒグループの企業価値を構成する事項等、さまざまな事項を適切に把握したうえで、当社が企業価値ひいては株主共同の利益を継続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組み

①基本方針の実現に資する特別な取組み

当社では、グループの使命やありたい姿に加え、受け継がれてきた大切に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2019年に制定するとともに、「Asahi Group Philosophy」の実現を目指した「中期経営方針」を策定し、これらに従った取組みをグループ全体で行ってまいります。「Asahi Group Philosophy」及び「中期経営方針」の内容につきましては、41～42ページに記載のとおりであります。

こうした経営方針を設定し実行していくことが、経営戦略の柔軟性を担保するとともに、「エンゲージメント・アジェンダ（建設的な対話の議題）」としてステークホルダーとの対話を深め、持続的な企業価値の向上ひいては株主共同の利益の確保につながるものであると考え、コーポレート・ガバナンスの更なる強化を図っています。なお、その概要につきましては、45～49ページに記載のとおりであります。

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

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

(3) 具体的取組みに対する当社取締役会の判断及びその理由

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

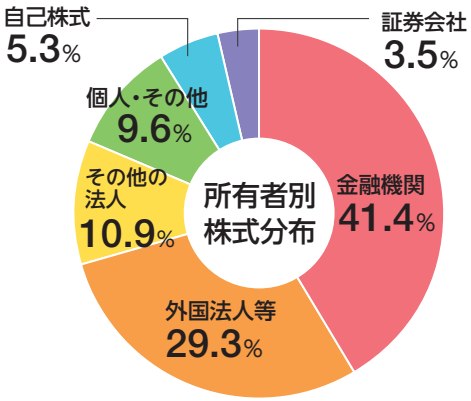
5 当社の現況

(1) 株式の状況〈2018年12月31日現在〉

①発行可能株式総数　972,305,309株（普通株式）

②発行済株式の総数　483,585,862株（うち自己株式数25,467,481株）

③株主数　110,585名（前期末比12,486名増）



所有者区分	持株数	株主数
金融機関	2,002,198百株	172名
外国法人等	1,416,802	886
その他の法人	529,117	1,919
個人・その他	461,882	107,558
自己株式	254,674	1
証券会社	171,172	48
政府・地方公共団体	10	1

④大株主

株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	453,422百株	9.9%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	241,997	5.3
第一生命保険株式会社	160,000	3.5
富国生命保険相互会社	127,500	2.8
旭化成株式会社	117,853	2.6
株式会社三井住友銀行	90,280	2.0
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	82,485	1.8
三井住友信託銀行株式会社	71,260	1.6
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	68,452	1.5
JP MORGAN CHASE BANK 380055	65,409	1.4
合計	**1,478,659**	**32.3**

(注) 1. 当社は、自己株式254,674百株を保有しておりますが、上記大株主からは除いております。なお、自己株式(254,674百株)には、業績連動型株式報酬制度の信託財産として、日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社が保有する当社株式387百株は含めておりません。
2. 持株比率は発行済株式の総数から自己株式数を控除して計算しております。

(2) 会社役員の状況

①取締役及び監査役の状況〈2018年12月31日現在〉

氏　名	地　位	担当及び重要な兼職の状況
泉谷直木	代表取締役会長	経営全般 株式会社リクルートホールディングス　社外取締役 株式会社大林組　社外取締役
小路明善	代表取締役社長 ＣＥＯ	経営全般
髙橋勝俊	専務取締役 専務執行役員	サプライチェーン機能
奥田好秀	専務取締役 専務執行役員	管理・ガバナンス機能 酒類事業
勝木敦志	常務取締役 常務執行役員	海外戦略提携機能 飲料事業、海外飲料事業
加賀美昇	取締役 執行役員	研究開発、ＥＳＧ・ＣＳＶ機能 食品事業
濱田賢司	取締役 執行役員 （ＣＦＯ）	経営企画、ＣＦＯ機能
田中直毅	社外取締役	国際公共政策研究センター　理事長
小坂達朗	社外取締役	中外製薬株式会社　代表取締役社長
新貝康司	社外取締役	株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ　社外取締役
武藤章	常勤監査役	
角田哲夫	常勤監査役	
斎藤勝利	社外監査役	第一生命保険株式会社　特別顧問 株式会社帝国ホテル　社外取締役 東京急行電鉄株式会社　社外監査役
早稲田　祐美子	社外監査役	東京六本木法律特許事務所パートナー　弁護士
川上豊	社外監査役	日本ビルファンド投資法人　監督役員

(注) 1. 取締役田中直毅、小坂達朗及び新貝康司の3氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
2. 監査役斎藤勝利、早稲田祐美子及び川上豊の3氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。
3. 当社は、社外取締役である田中直毅、小坂達朗及び新貝康司の3氏並びに社外監査役である斎藤勝利、早稲田祐美子及び川上豊の3氏を、東京証券取引所の定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
4. 当社は、第一生命保険株式会社、株式会社帝国ホテル及び東京急行電鉄株式会社との間に取引がありますが、いずれも取引額は当社及び対象企業の連結売上収益(又は連結売上高)の1%未満と僅少であるため、当社の経営に影響を与えるような特記すべき取引関係はございません。
5. 社外取締役及び社外監査役のその他の重要な兼職先と当社との間に重要な取引その他の特別な関係はございません。

6. 監査役武藤章氏は、当社グループ会社の財務部長を経験しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
7. 監査役川上豊氏は、公認会計士としての長年の経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
8. 2018年3月27日開催の第94回定時株主総会終結の時をもちまして、取締役坂東眞理子氏は任期満了により退任いたしました。また、同定時株主総会におきまして、新貝康司氏が新たに取締役に選任され、就任いたしました。
9. 上記のほか、重要な兼職の状況に関する当期中の退任は次のとおりであります。

氏　名	地　位	重要な兼職の状況	退任年月日
新貝　康司	社外取締役	日本たばこ産業株式会社　取締役 株式会社リクルートホールディングス　社外取締役	2018年3月27日 2018年6月19日
早稲田　祐美子	社外監査役	花王株式会社　社外監査役	2018年3月23日

②取締役及び監査役の報酬等の決定に関する方針

当社は、優秀な人材の確保に資すること、役位ごとの役割の大きさや責任の範囲に相応しいものであること、当社の企業価値向上と持続的成長に向けた動機付けとなること、報酬決定の手続に透明性と客観性が担保されていることを、役員報酬等の基本的な方針としております。

以上の方針をもとに、あらかじめ株主総会で決議された報酬等の総額の範囲内で、取締役については取締役会の決議により、監査役については監査役の協議により、報酬等を決定しております。取締役会で報酬等を決議する際には、取締役会の諮問機関として過半数が社外役員で構成され、社外取締役が委員長を務める報酬委員会にて内容を検討し、透明性及び客観性を高めるよう努めています。

イ．取締役の報酬等について

取締役の報酬等は、基本報酬（月次、定額）、賞与（年次、短期・中期の業績連動）及び業績連動型株式報酬（長期の業績連動）で構成されており、企業業績と企業価値の持続的な向上に対する動機付けに配慮した体系としております。各項目の水準は、外部専門機関の調査データを活用し、職責や社内・社外の別に応じて設定しています。

基本報酬については、役位と役割の大きさに基づき決定しており、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「中期経営方針」の目標に基づき設定した財務的価値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。また、業績連動型株式報酬については、「中期経営方針」における業績指標のひとつである基本的1株当たり利益の目標達成度に応じポイントを付与し、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、賞与及び業績連動型株式報酬は、社内取締役にのみ支給することとしています。

ロ．監査役の報酬等について

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

③取締役及び監査役の報酬等の額

区分	固定報酬		変動報酬				総額
	基本報酬		賞与		株式報酬		
	人員	総額	人員	総額	人員	総額	
取締役 (うち社外取締役)	11名 (4名)	393百万円 (47百万円)	7名 (−)	328百万円 (−)	7名 (−)	62百万円 (−)	784百万円 (47百万円)
監査役 (うち社外監査役)	5名 (3名)	109百万円 (38百万円)	− (−)	− (−)	− (−)	− (−)	109百万円 (38百万円)

(注) 1. 上記には、2018年3月27日開催の第94回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役坂東眞理子氏を含めております。
2. 2007年3月27日開催の第83回定時株主総会において退職慰労金制度廃止に伴う打ち切り支給を決議しており、当期末現在における今後の打ち切り支給の予定総額は、次のとおりであります。
取締役1名に対し19百万円
3. 取締役の報酬限度額(基本報酬及び賞与)は年額760百万円(うち社外取締役50百万円)であります(2007年3月27日開催の第83回定時株主総会決議)。また、これとは別に、2016年3月24日開催の第92回定時株主総会において、信託期間(3年間)中に220百万円を上限とする金銭を拠出し、信託期間中に選任され就任した取締役(社外取締役を除く)に対して業績連動型株式報酬を支給することが決議されております。なお、これにより取締役に付与する当社株式の総数の上限は、支給の対象となる取締役全員で1事業年度当たり21,000株となっております。
4. 株式報酬の額は、2016年3月24日開催の第92回定時株主総会において決議いただいた株式報酬制度に基づき費用計上した額を記載しております。
5. 監査役の報酬限度額は年額120百万円(うち社外監査役40百万円)であります(2007年3月27日開催の第83回定時株主総会決議)。

④社外役員の主な活動状況

区分	氏名	取締役会出席回数	監査役会出席回数	発言状況
社外取締役	田中 直毅	12回／13回	−	主に経験豊富な経済政策の専門家の観点から発言を行っております。
	小坂 達朗	13回／13回	−	主に経験豊富な経営者の観点から発言を行っております。
	新貝 康司	10回／10回	−	主に経験豊富な経営者の観点から発言を行っております。
社外監査役	斎藤 勝利	12回／13回	12回／12回	主に経験豊富な経営者の観点から発言を行っております。
	早稲田 祐美子	13回／13回	12回／12回	主に弁護士としての専門的見地から発言を行っております。
	川上 豊	13回／13回	12回／12回	主に公認会計士としての専門的見地から発言を行っております。

(注) 取締役新貝康司氏は、2018年3月27日開催の第94回定時株主総会におきまして新たに選任されたため、上記取締役会の開催回数が他の役員と異なっております。

⑤責任限定契約の内容の概要

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

(3) 会計監査人の状況

①会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

②当期に係る会計監査人の報酬等の額

区　　分	支　払　額
当期に係る報酬等の額	222百万円
当社及び子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	358百万円

(注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を区別しておりませんので、上記「当期に係る報酬等の額」にはこれらの合計額を記載しております。
2. 監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、前期の監査実績の評価及び分析、会計監査の職務遂行状況並びに報酬見積りの算出根拠の相当性について必要な検証を行ったうえ、会計監査人の報酬等の額について同意いたしました。

③非監査業務の内容

該当事項はございません。

④会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

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

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

連結計算書類≪国際会計基準（IFRS）により作成≫

連結財政状態計算書

（単位：百万円）

科目	当期 (2018年12月31日現在)	前期 (ご参考) (2017年12月31日現在)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	57,317	58,054
営業債権及びその他の債権	427,279	433,436
棚卸資産	160,319	155,938
未収法人所得税等	37,308	12,354
その他の金融資産	7,025	6,896
その他の流動資産	25,324	27,104
小計	714,576	693,785
売却目的で保有する資産	—	118,641
流動資産合計	**714,576**	**812,426**
非流動資産		
有形固定資産	689,985	717,914
のれん及び無形資産	1,428,543	1,538,679
持分法で会計処理されている投資	8,668	4,846
その他の金融資産	184,533	219,142
繰延税金資産	16,300	11,388
確定給付資産	19,282	26,055
その他の非流動資産	17,424	16,368
非流動資産合計	**2,364,738**	**2,534,396**
資産合計	**3,079,315**	**3,346,822**

科目	当期 (2018年12月31日現在)	前期 (ご参考) (2017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	416,842	433,582
社債及び借入金	262,620	359,722
未払法人所得税等	39,624	51,856
引当金	17,655	15,451
その他の金融負債	62,027	29,224
その他の流動負債	140,821	144,355
小計	939,591	1,034,191
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	—	17,965
流動負債合計	**939,591**	**1,052,157**
非流動負債		
社債及び借入金	764,768	902,203
確定給付負債	25,517	25,488
繰延税金負債	137,277	156,780
その他の金融負債	59,776	52,997
その他の非流動負債	2,736	4,446
非流動負債合計	**990,076**	**1,141,917**
負債合計	**1,929,668**	**2,194,074**
資本		
資本金	182,531	182,531
資本剰余金	119,128	119,051
利益剰余金	821,120	713,146
自己株式	△76,997	△76,747
その他の資本の構成要素	100,637	210,592
売却目的で保有する処分グループに関連するその他の資本の構成要素	—	△3,440
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,146,420	1,145,135
非支配持分	3,227	7,612
資本合計	**1,149,647**	**1,152,748**
負債及び資本合計	**3,079,315**	**3,346,822**

連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	当期 (2018年1月1日から 2018年12月31日まで)	前期 (ご参考) (2017年1月1日から 2017年12月31日まで)
売上収益	**2,120,291**	**2,084,877**
売上原価	△1,303,246	△1,295,399
売上総利益	**817,044**	**789,477**
販売費及び一般管理費	△595,661	△593,108
その他の営業収益	4,369	12,530
その他の営業費用	△13,980	△25,706
営業利益	**211,772**	**183,192**
金融収益	8,282	5,206
金融費用	△12,731	△10,368
持分法による投資損益	887	1,055
持分法で会計処理されている投資の売却損益	△901	17,898
税引前利益	**207,308**	**196,984**
法人所得税費用	△56,370	△58,135
当期利益	**150,938**	**138,848**

当期利益の帰属：		
親会社の所有者	151,077	141,003
非支配持分	△139	△2,155
合計	150,938	138,848

（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 （2018年１月１日から 2018年12月31日まで）	前　期 （2017年１月１日から 2017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	207,308	196,984
減価償却費及び償却費	109,206	101,813
持分法で会計処理されている投資の売却損益（△は益）	901	△17,898
営業債権の増減額（△は増加）	△2,759	△11,536
棚卸資産の増減額（△は増加）	△8,966	△4,752
営業債務の増減額（△は減少）	△3,397	7,490
未払酒税の増減額（△は減少）	△3,799	△3,834
確定給付資産負債の増減額（△は減少）	655	1,358
その他	59,513	40,055
小計	358,664	309,680
利息及び配当金の受取額	3,662	5,839
利息の支払額	△6,831	△5,601
法人所得税の支払額	△103,053	△78,205
営業活動によるキャッシュ・フロー	**252,441**	**231,712**
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	△87,888	△87,883
投資有価証券の取得による支出	△986	△1,430
投資有価証券の売却による収入	10,591	11,939
持分法で会計処理されている投資の売却による収入	101,646	68,972
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	―	△891,555
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	989	15,318
その他	△1,846	△1,184
投資活動によるキャッシュ・フロー	**22,505**	**△885,823**
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）	△228,623	690,607
自己株式の取得による支出	△250	△38
配当金の支払	△41,229	△26,571
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	―	△39
その他	△460	△2,075
財務活動によるキャッシュ・フロー	**△270,564**	**661,882**
現金及び現金同等物に係る換算差額	**△4,416**	**2,111**
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	**△33**	**9,883**
現金及び現金同等物の期首残高	**58,054**	**48,459**
連結範囲の変更による現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	**△703**	**―**
売却目的保有資産に含まれる現金及び現金同等物	**―**	**△288**
現金及び現金同等物の期末残高	**57,317**	**58,054**

計算書類≪日本基準により作成≫

貸借対照表

(単位：百万円)

科目	当期 (2018年12月31日現在)	前期 (ご参考) (2017年12月31日現在)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	26,938	21,212
短期貸付金	213,309	210,421
前払費用	1,067	1,362
繰延税金資産	809	808
未収還付法人税等	35,362	9,697
その他	14,200	12,211
貸倒引当金	△1,795	△1,740
流動資産合計	**289,893**	**253,973**
固定資産		
有形固定資産		
建物	15,306	15,466
構築物	421	423
機械及び装置	283	323
車輌運搬具	0	0
工具器具備品	1,025	1,026
土地	15,037	15,037
リース資産	588	540
建設仮勘定	33	89
有形固定資産合計	**32,696**	**32,907**
無形固定資産		
施設利用権	39	39
商標権	9,927	10,893
ソフトウェア	9,153	10,321
リース資産	164	167
その他	6	6
無形固定資産合計	**19,291**	**21,428**
投資その他の資産		
投資有価証券	13,923	22,048
関係会社株式	1,522,395	1,595,648
関係会社出資金	4,519	4,519
関係会社長期貸付金	550	1,114
繰延税金資産	9,212	19,695
その他	2,258	2,137
貸倒引当金	△182	△181
投資その他の資産合計	**1,552,677**	**1,644,982**
固定資産合計	**1,604,664**	**1,699,318**
資産合計	**1,894,557**	**1,953,291**

科目	当期 (2018年12月31日現在)	前期 (ご参考) (2017年12月31日現在)
負債の部		
流動負債		
短期借入金	233,923	228,075
コマーシャル・ペーパー	60,000	143,000
1年内償還予定の社債	35,000	20,000
リース債務	272	284
未払金	765	767
未払費用	3,858	5,500
預り金	36,304	90,835
賞与引当金	237	197
役員賞与引当金	310	293
その他	583	303
流動負債合計	**371,256**	**489,257**
固定負債		
社債	481,604	516,604
長期借入金	286,800	380,282
リース債務	542	479
その他	1,174	1,206
固定負債合計	**770,121**	**898,572**
負債合計	**1,141,377**	**1,387,830**
純資産の部		
株主資本		
資本金	**182,531**	**182,531**
資本剰余金	**151,683**	**151,683**
資本準備金	50,292	130,292
その他資本剰余金	101,390	21,390
利益剰余金	**490,449**	**301,450**
その他利益剰余金	490,449	301,450
別途積立金	195,000	195,000
繰越利益剰余金	295,449	106,450
自己株式	**△76,997**	**△76,747**
株主資本合計	**747,666**	**558,917**
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	**4,502**	**7,175**
繰延ヘッジ損益	**1,011**	**△631**
評価・換算差額等合計	**5,513**	**6,543**
純資産合計	**753,180**	**565,460**
負債純資産合計	**1,894,557**	**1,953,291**

損益計算書

（単位：百万円）

科目	当期（2018年1月1日から2018年12月31日まで）	前期（ご参考）（2017年1月1日から2017年12月31日まで）
営業収益	**244,201**	**136,389**
グループ運営収入等	33,073	33,318
不動産賃貸収入	1,520	1,529
関係会社受取配当金	209,606	101,541
営業費用	**30,304**	**31,682**
営業利益	**213,897**	**104,706**
営業外収益	**1,173**	**1,417**
受取利息及び配当金	926	1,177
為替差益	62	—
貸倒引当金戻入額	—	130
その他	185	109
営業外費用	**4,033**	**5,693**
支払利息	3,747	3,528
貸倒引当金繰入額	55	—
社債発行費	—	1,902
その他	229	262
経常利益	**211,037**	**100,430**
特別利益	**32,051**	**13,477**
固定資産売却益	39	0
投資有価証券売却益	1,699	5,003
関係会社株式売却益	30,311	8,473
特別損失	**1,151**	**47,761**
固定資産除売却損	329	1,228
投資有価証券売却損	185	136
関係会社株式売却損	—	94
関係会社株式評価損	—	46,105
その他	636	195
税引前当期純利益	**241,937**	**66,146**
法人税、住民税及び事業税	**869**	**9,465**
法人税等調整額	**10,837**	**△9,295**
当期純利益	**230,230**	**65,975**

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

2019年２月８日

アサヒグループホールディングス株式会社
　取締役会　御中

有限責任 あずさ監査法人

指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　髙　波　博　之　㊞

指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　山　根　洋　人　㊞

指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　坂　寄　　圭　㊞

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2018年１月１日から2018年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任

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

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

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

利害関係

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

以　上

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2019年２月８日

アサヒグループホールディングス株式会社
　取締役会　御中

有限責任 あずさ監査法人

指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　髙　波　博　之　㊞

指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　山　根　洋　人　㊞

指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　坂　寄　　圭　㊞

当監査法人は、会社法第436条第２項第１号の規定に基づき、アサヒグループホールディングス株式会社の2018年１月１日から2018年12月31日までの第95期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

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

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

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

利害関係

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

以　上

監査役会の監査報告

監　査　報　告　書

当監査役会は、2018年１月１日から2018年12月31日までの第95期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議のうえ、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

１. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

（１）　監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

（２）　各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査を担当する部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社等において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、事業報告に記載されている「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）」（会社法第362条第４項第６号並びに会社法施行規則第100条第１項及び第３項）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。事業報告に記載されている「当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針」（会社法施行規則第118条第３号）については、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書について検討いたしました。

（３）　さらに、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。以上の方法に基づき、当該事業年度に係る計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

（1） 事業報告等の監査結果

一 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。

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

三 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

四 事業報告に記載されている当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針については、指摘すべき事項は認められません。事業報告に記載されている当該基本方針を実現するための各取組みについては、当該基本方針に沿ったものであり、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと認めます。

（2） 計算書類及びその附属明細書の監査結果

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

（3） 連結計算書類の監査結果

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

2019年2月12日

アサヒグループホールディングス株式会社　監査役会

常勤監査役　武　藤　　章 ㊞

常勤監査役　角　田　哲　夫 ㊞

社外監査役　斎　藤　勝　利 ㊞

社外監査役　早稲田　祐美子 ㊞

社外監査役　川　上　　豊 ㊞

以　上

株主総会会場ご案内図



会 場　東京都千代田区紀尾井町４番１号

ホテルニューオータニ　ザ・メイン宴会場階　鶴の間

電話 03-3265-1111（代表）

ホテルニューオータニ　検索　https://www.newotani.co.jp/tokyo/



館内のご案内

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

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

交通のご案内

JR		中央線・総武線	四ツ谷駅	（麹町口・赤坂口）から徒歩９分	徒歩経路
東京メトロ	M N	丸ノ内線・南北線	四ツ谷駅	（１番口）から徒歩９分	徒歩経路
	G M	銀座線・丸ノ内線	赤坂見附駅	（D 紀尾井町口）から徒歩10分	徒歩経路
	Z	半蔵門線	永田町駅	（７番口）から徒歩10分	徒歩経路
	Y	有楽町線	麹町駅	（２番口）から徒歩９分	徒歩経路

お願い　当日は会場周辺道路及び駐車場（有料）の混雑が予想されますので、お車でのご来場はご遠慮願います。

UD FONT