

Asahi Group

Corporate Governance Report



2025

2025年6月発行

Contents

取締役会議長メッセージ

- 3 当社取締役会の使命とその遂行に向けて

コーポレート・ガバナンスの基本方針と特徴

- 4 中長期的な企業価値向上の実現を図る
コーポレート・ガバナンス
- 5 コーポレート・ガバナンスと企業価値向上
- 6 企業価値向上に向けた継続的な取り組み

コーポレート・ガバナンス体制

- 7 コーポレート・ガバナンスの体制と委員会の役割

当社コーポレート・ガバナンスの進化

- 8 継続的なコーポレート・ガバナンスの進化

取締役会

- 9 取締役紹介
- 14 取締役会の役割・機能
- 15 取締役会に必要なスキル
- 16 取締役会の年間アジェンダ
- 17 取締役会の活動

サクセッション

- 18 経営の持続性を高める代表執行役社長 Group CEOおよび
取締役のサクセッションとスキルセット
- 19 代表執行役社長 Group CEO・執行役の選任・解任および評価
- 20 経営人材の育成

指名委員会

- 21 指名委員会の役割・構成および機能

監査委員会

- 22 監査委員会の役割・構成および機能

役員報酬

- 23 企業価値向上の動機付けとなる役員報酬

報酬委員会

- 25 報酬委員会の役割・構成および機能

サステナビリティアドバイザー委員会

- 26 サステナビリティアドバイザー委員会の役割・構成および機能

経営陣

- 27 執行役紹介
- 30 各事業の総和を超えた企業価値の最大化に向けた
グループガバナンス
- 31 代表執行役社長 Group CEOメッセージ

取締役会実効性向上

- 32 取締役会の実効性向上フレームワークと実効性の継続的な
向上に向けた取り組み
- 33 取締役会の実効性評価

監査役会・監査委員会 実効性向上

- 34 監査役会の実効性評価

編集方針／情報開示体系

アサヒグループでは、統合報告書を企業価値報告におけるプライマリーレポートと位置付け、企業価値の概要をご理解いただくことを目指しています。統合報告書を起点にセカンダリーレポートを発行し、各種テーマについて網羅的に報告することで情報を補完しています。

任意開示



セカンダリー／詳細

コーポレートガバナンス・レポート

本報告書は、当社のコーポレート・ガバナンスの全体像やガバナンス向上の取り組みをまとめたものです。ガバナンスに関するステークホルダーの皆様との対話に資することを目的として作成しています。



プライマリー／概要

統合報告書

中長期的な企業価値向上を目指す戦略ストーリーを体系化し、財務・非財務情報を統合して価値創造の全体像を開示しています。



セカンダリー／詳細

サステナビリティレポート

サステナビリティ課題について網羅的に開示しています。



セカンダリー／詳細

人的資本レポート (People & Culture Report)

価値創造を実行する原動力である人的資本について、定性・定量の両視点で開示しています。

報告対象期間

2024年1月1日～2024年12月31日

注：一部対象期間外の情報も掲載しています。

報告対象範囲

アサヒグループホールディングス(株)およびグループ会社

将来見通しに関する注意事項

本冊子に記載されている現在の計画、予測、戦略などには、資料作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した将来見通しが含まれています。将来の実際の業績は、さまざまな要素により、見通しと大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。業績に影響を及ぼすリスクや不確定要素の中には、当社の事業環境を取り巻く経済情勢、市場競争、為替レート、税、またはその他の制度などが含まれます。

法定開示

有価証券報告書

株主総会招集通知

コーポレート・ガバナンス報告書

取締役会議長メッセージ

当社取締役会の使命とその遂行に向けて

監督と執行の両輪で

中長期的な企業価値向上を図ってまいります。

社外取締役(独立役員)
取締役会議長

大木 成男



当社は、2025年3月、指名委員会等設置会社へ移行し、社外取締役の私が当社の取締役会議長に初めて就任いたしました。

当社取締役会の使命は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上にあります。その使命を果たすために取締役会は長期のメガトレンドを見据えて経営の方向性を定め、事業ポートフォリオを強化し、事業運営の執行状況と成果をモニタリングして経営を評価・監督する必要があります。高度情報化社会における経営には時機を捉えて迅速かつ果断に意思決定ができる執行体制と併せて、執行状況や成果を冷静な外部の目でモニタリングできる、組織的なグローバル監督体制が必要です。

今般、当社は指名委員会等設置会社に移行し、経営における監督と執行の役割を一層明確化し、双方の機能を強化の上、組織的監査体制を構築することといたしました。持続的な企業価値の向上に資する経営の攻めと守りのガバナンスを強化します。

私は取締役会議長として、当社グループ理念「Asahi Group Philosophy」を共有し、当社グループが多くのステークホルダーに持続的に貢献すること、より高い企業評価を得ることを目指して、監督側からコーポレート・ガバナンスを強化することに努めます。そのために、執行側との透明性ある情報共有を確保しつつ、取締役会においては企業価値向上に資する適切なアジェンダを設定の上、多様な経験、スキル、知見を持つ取締役各位の活発な議論を興しながら、取締役会の実効性を高めていきます。

このレポートは、当社のコーポレート・ガバナンスの全体像やガバナンス向上の取り組みをご報告することで、ステークホルダーの皆さまとのガバナンスに関する対話に資することを目的として作成したものです。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続き、当社のコーポレート・ガバナンスのさらなる進化に向けたご指導、ご鞭撻を賜れば幸甚でございます。

Asahi Group Philosophy

Our Mission 社会における使命・存在価値

期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造

Our Vision アサヒグループのありたい姿・目指す姿

高付加価値ブランドを核として成長する
“グローバルな価値創造企業”を目指す

Our Values ミッションを果たし、ビジョンを実現するための価値観

挑戦と革新 最高の品質 感動の共有

Our Principles ステークホルダーへの行動指針・約束

すべてのステークホルダーとの共創による企業価値向上

顧客： 期待を超える商品・サービスによるお客様満足の追求

社員： 会社と個人の成長を両立する企業風土の醸成

社会： 事業を通じた持続可能な社会への貢献

取引先： 双方の価値向上に繋がる共創関係の構築

株主： 持続的利益成長と株主還元による株式価値の向上

コーポレート・ガバナンスの基本方針と特徴

中長期的な企業価値向上の実現を図るコーポレート・ガバナンス

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、取締役会における実効性の持続的な向上と、コーポレート・ガバナンスのより一層の進化を図っています。

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の向上を目指しています。

コーポレート・ガバナンスの充実を経営の最優先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の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。

指名委員会等設置会社への移行

当社は、2025年3月、経営における監督と執行の役割を一層明確化し、双方の機能を強化するとともに、組織的監査体制を構築することを目的に、指名委員会等設置会社へ移行しました。この、法定の指名委員会、監査委員会、報酬委員会を持つ透明性の高い機関設計とすることで、監督と執行が両輪となって、継続的なコーポレート・ガバナンスの強化と持続的な企業価値の向上を目指していきます。

当社のコーポレート・ガバナンスの特徴

当社は、ステークホルダーからの信頼に応え、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、取締役会（指名委員会・監査委員会・報酬委員会を含む）が高い実効性を持って代表執行役社長 Group CEO 以下の経営陣の監督を行う仕組みを構築しています。

当社取締役会および指名委員会・監査委員会・報酬委員会は、いずれも独立社外取締役が過半数を占める透明性、独立性の高い構成となっており、役員人事・監査・役員報酬をはじめとして、当社コーポレート・ガバナンスの実効性を支える高い監督機能を有しています。加えて、監査委員会は、効率的で網羅性のある実効性の高い組織的監査体制を構築しています。

指名委員会等設置会社への移行に伴い、監督と執行の分離をより明確化し、監督の実効性を確かなものとするため、取締役会議長は独立社外取締役の中から選任しています。

このように、独立社外取締役過半数かつ、法定の指名委員会、監査委員会、報酬委員会を有する透明性の高い機関設計により、さらなるコーポレート・ガバナンスの強化と持続的な企業価値の向上を目指しています。

企業価値の向上を担う執行体制は、代表執行役社長 Group CEO が全体を統括しつつ取締役会に対し執行責任を負っています。この代表執行役社長 Group CEO を支えるグループガバナンスは、Finance、People、Growth、Sustainability、R&D の各 Group CxO^{*1} が、それぞれの機能においてグループ全体を牽引します。また、Group CxO や Region^{*2} の CEO などにより、代表執行役社長 Group CEO の諮問機関である Executive Committee (ExCom) を構成し、グループ全体戦略やグループ横断施策の方向性に関わるテーマを議論し、代表執行役社長 Group CEO へ専門的な見地から助言する体制としています。

さらに、取締役会の実効性向上を図り、取締役会議長を支援するために Corporate Secretary を設置しています。Corporate Secretary は、取締役会事務局および指名・報酬委員会事務局を指揮し、取締役会議長をサポートしています。

これらにより、当社は、株主の負託を受けて監督に専念する取締役会（指名委員会・監査委員会・報酬委員会を含む）と、企業価値の向上を担う代表執行役社長 Group CEO とそれを支える Group CxO、ExCom 等の執行側の両者がそれぞれの責務を果たすことで、当社の中長期的な企業価値向上を図る体制を構築しています。

*1 CxO は特定の経営執行機能 (x) を統括する責任者の総称です。

*2 Region : 地域統括会社 (Regional Headquarters (RHQ))

コーポレート・ガバナンスの基本方針と特徴

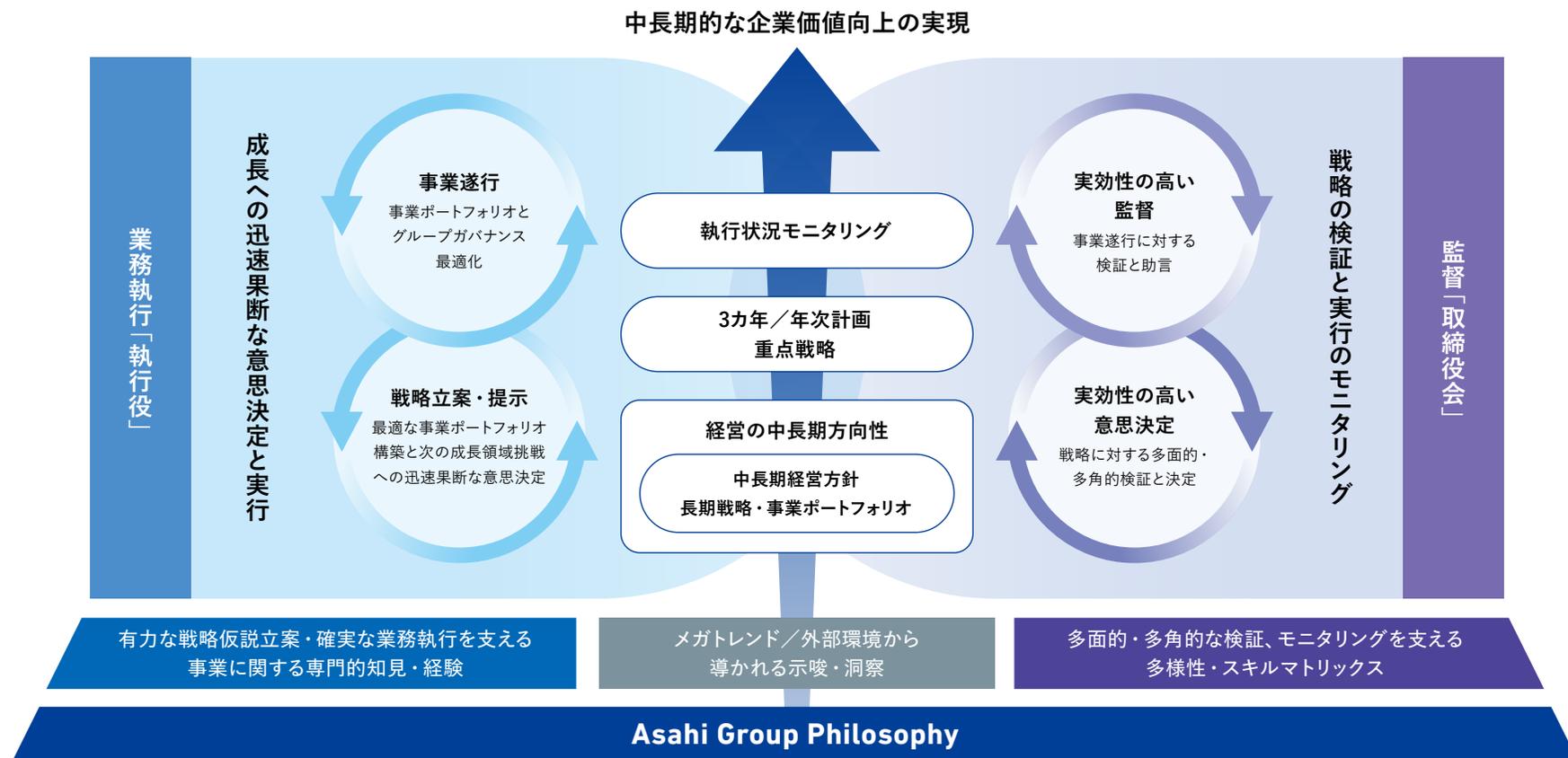
コーポレート・ガバナンスと企業価値向上

当社は、強力な執行と高い実効性を持つ監督が両輪となってアサヒグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現する体制を構築しています。

当社は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するには、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ことができる高い実効性を持つコーポレート・ガバナンスの両輪が必要と考えています。

このため当社は、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す執行体制を構築し、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うとともに、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することで、監督と執行が両輪となって当社の中長期的な企業価値の向上を図る体制を構築しています。



コーポレート・ガバナンスの基本方針と特徴

企業価値向上に向けた継続的な取り組み

中長期的な企業価値向上の実現に向けて

当社は、取締役会の実効性を向上させ、グループの中長期的な企業価値の向上を実現するためには、「経営と執行の分離」「取締役会の透明性と公正性」「迅速で挑戦的な意思決定」を強化することが重要であると考えます。それに基づき、2025年3月、経営における監督と執行の役割を一層明確化し、双方の機能を強化するとともに、組織的監査体制を構築することを目的に、指名委員会等設置会社へ移行しました。

これにより、取締役会および法定の指名委員会、監査委員会、報酬委員会が高い実効性を持って代表執行役社長 Group CEO以下の経営陣の監督を実効的に行う仕組みを構築しています。

これに伴い、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なり、代表執行役社長 Group CEOへの権限集中により「迅速で挑戦的な意思決定」を高いレベルで実現し、取締役会による監督機能の強化をも同時に実現しています。さらに、取締役会議長を独立社外取締役として「経営と執行の分離」を進めることにより、執行責任の所在を一層明確化しています。

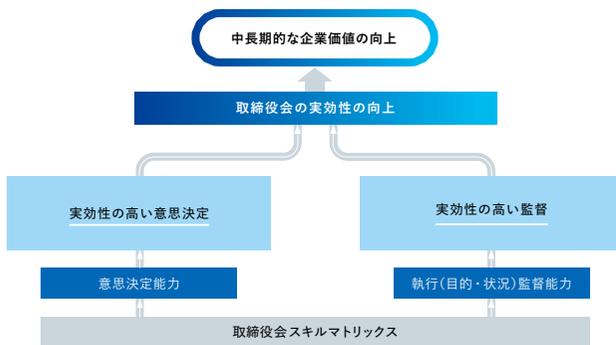
加えて、取締役会および指名委員会、監査委員会、報酬委員会全てを独立社外取締役過半数で構成することにより、「取締役会の透明性と公正性」を確保しています。

このように、「経営と執行の分離」「取締役会の透明性と公正性」「迅速で挑戦的な意思決定」を高いレベルで実現し、監督に専念する取締役会が代表執行役社長 Group CEO以下の経営陣の職務の執行を監督することで、急速にグローバル化が進む当社グループを適切にガバナンスする高い実効性を確保し、企業価値の向上を図っています。

取締役会の継続的な実効性向上

■ 取締役会の実効性向上フレームワーク

実効性の高い取締役会であり続けるために、取締役会活動のフレームワーク化、構造化、見える化を目的として、そのプロセスを策定しています。



■ 実効性の継続的なスパイラルアップの取り組み

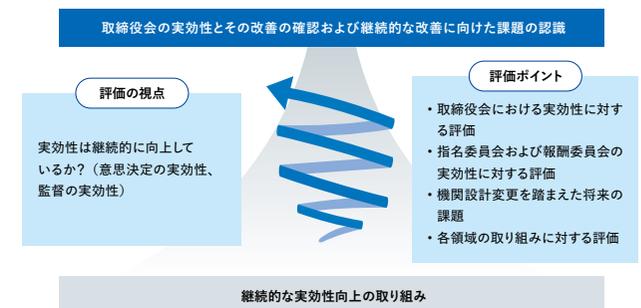
当社取締役会では、①年間計画を立案し、②フレームワークによる実効的な活動を行い、③年間活動の実効性を評価し、④実効性評価から導かれた課題、長期・超長期を見据えた企業価値の向上に向けた課題、社会の動向から導かれた課題などを認識し、その課題を翌年の活動計画策定に活かしていくPDCAサイクルを回しています。



■ 取締役会の実効性評価

(指名委員会・監査委員会・報酬委員会を含む)

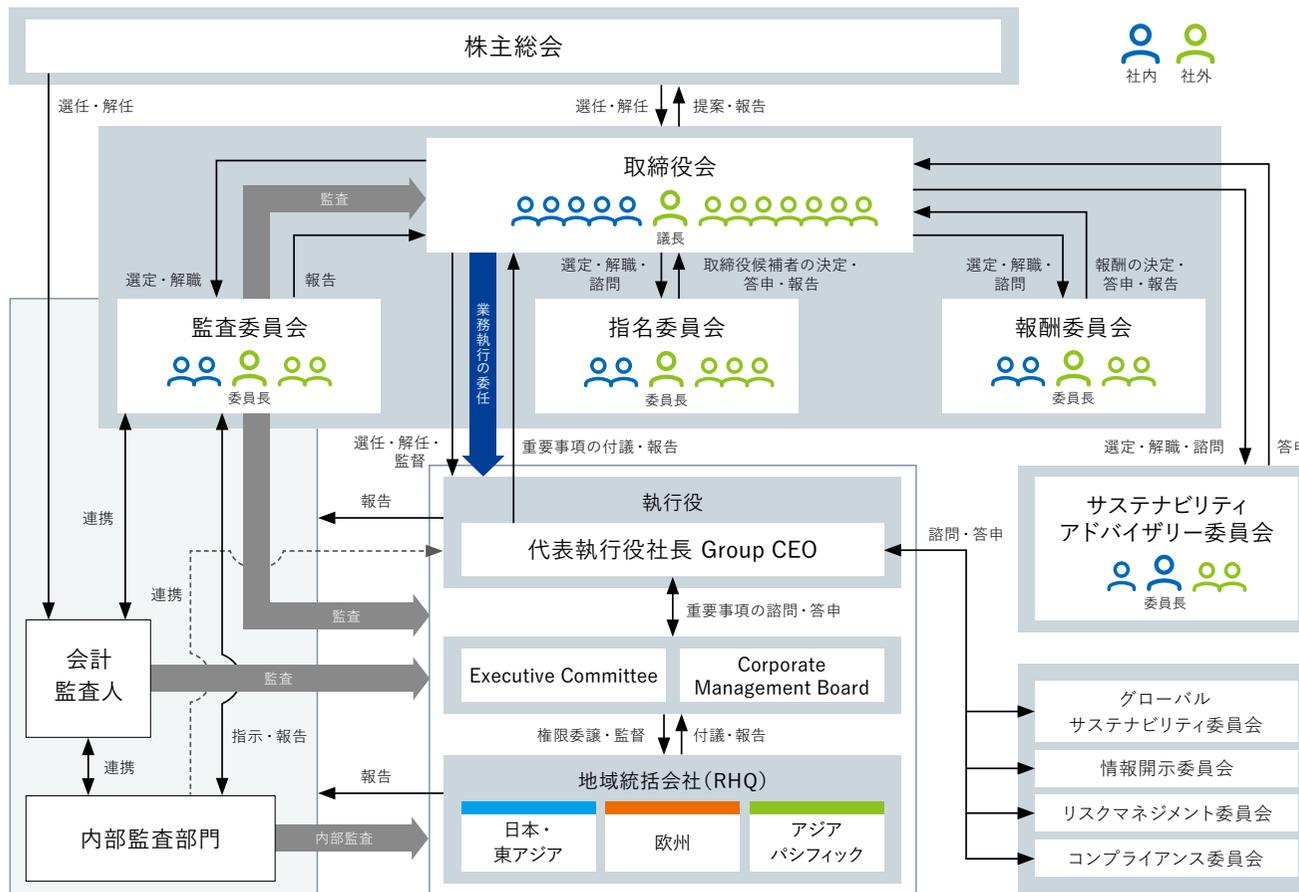
取締役会の実効性評価について、評価の多角化、点数に頼らない評価や第三者の意見の導入など、その質・内容を向上し続けています。取締役会実効性評価の方法を継続的に改善し、適切に課題を認識することで、取締役会の実効性の継続的な向上を目指しています。



コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンスの体制と委員会の役割

コーポレート・ガバナンス体制 (2025年4月1日現在)



取締役会

当社取締役を求める要件を明確化した「取締役会スキルマトリックス」に照らし、当社が必要とする豊富な経験、高い見識、高度な専門性・能力を有する当社取締役にふさわしい人物により構成しています。現在の取締役会は社外8名、社内5名、女性6名、男性7名、国籍2カ国で構成され、議長は独立社外取締役が務めています。取締役会は原則として毎月1回定期的に開催するほか、必要に応じて臨時に開催しています。

指名委員会・報酬委員会

指名委員会等設置会社として、過半数を独立社外取締役で構成する指名委員会と報酬委員会を設置しています。法令に定められた事項を決定するほか、役員人事・役員報酬の透明性と公正性を担保するため、取締役会の諮問に対し答申しています。委員長は互選により独立社外取締役が務めています。

監査委員会

過半数を独立社外取締役で構成する監査委員会を設置しています。執行役および取締役の職務執行の監査および内部監査機能を指揮した組織的監査による内部統制の整備・運用状況の監査を行います。委員長は独立社外取締役が務めています。

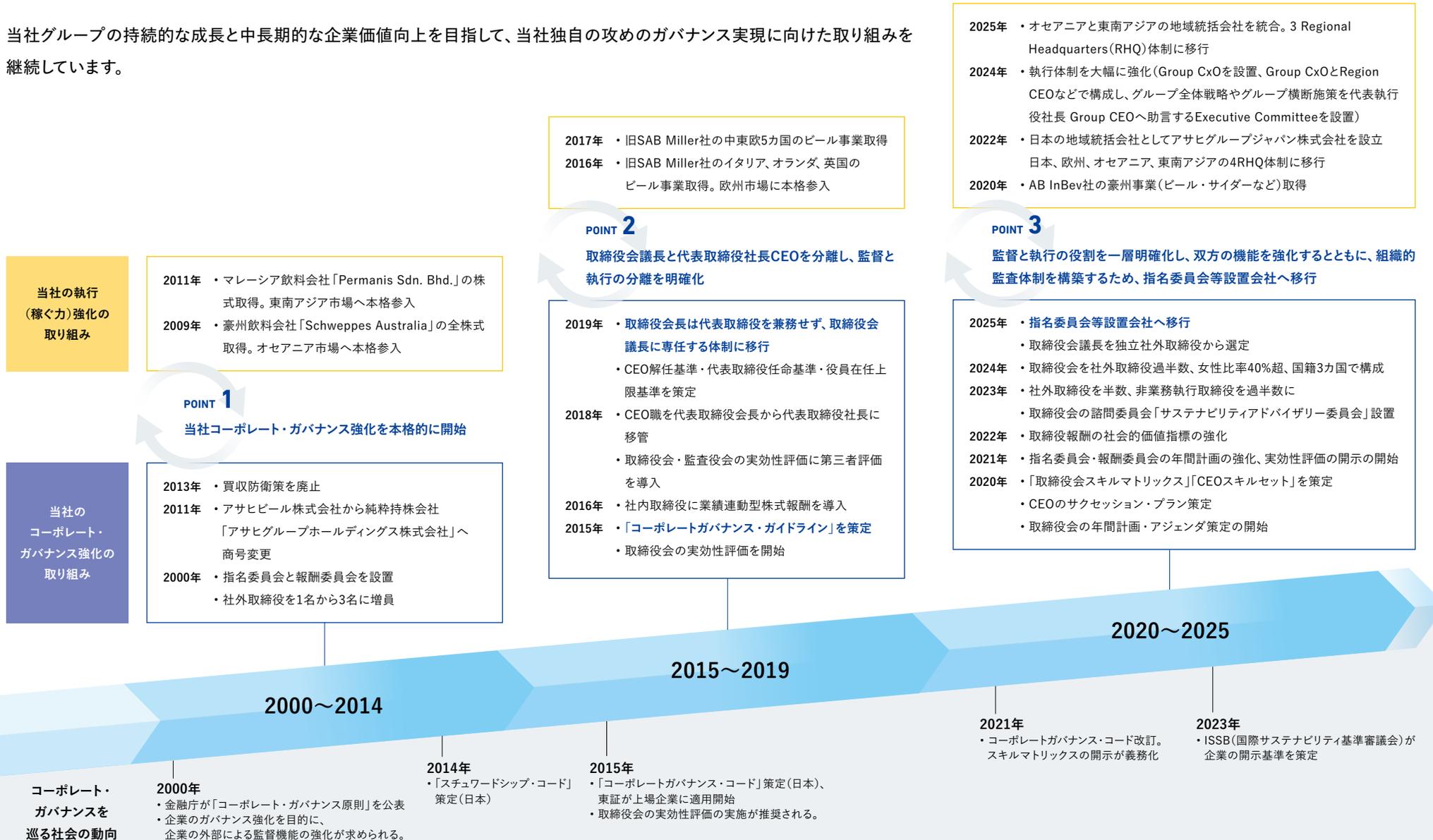
サステナビリティアドバイザー委員会

取締役会のモニタリング体制の強化を目的に、独立社外取締役2名、社内取締役2名で構成しています。委員長は代表執行役社長 Group CEOが務めています。諮問・討議事項に応じて、外部有識者を都度招へいして討議し、専門的な見地から取締役会に提言します。

当社コーポレート・ガバナンスの進化

継続的なコーポレート・ガバナンスの進化

当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指して、当社独自の攻めのガバナンス実現に向けた取り組みを継続しています。



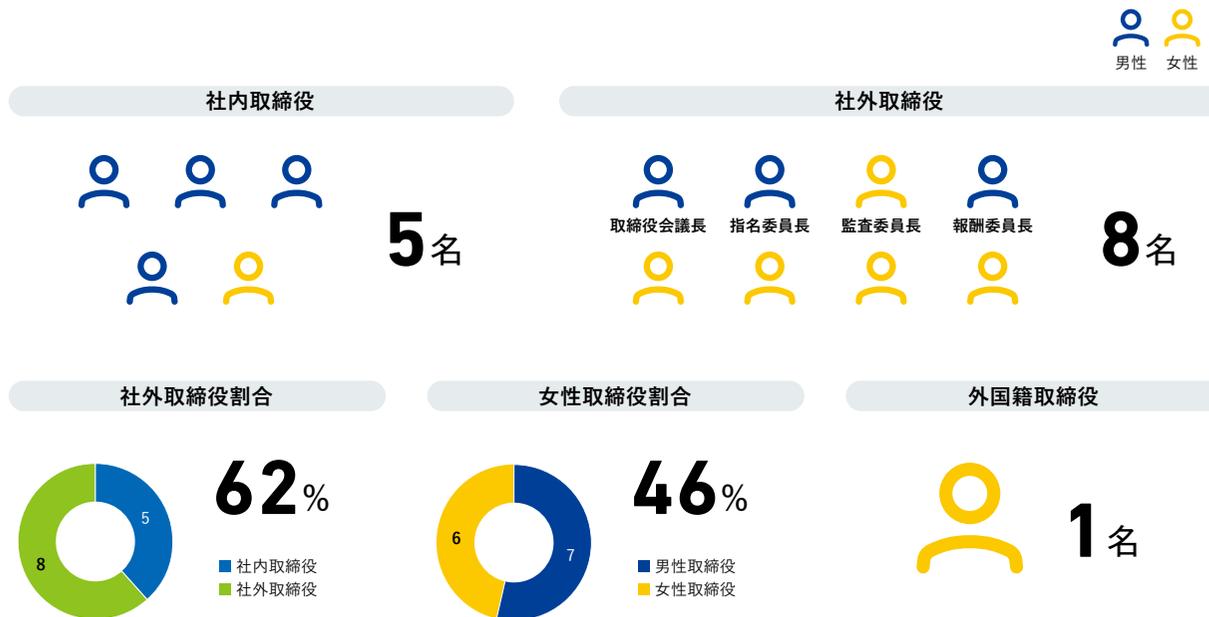
取締役会

取締役紹介

当社の取締役会は、当社取締役に求める要件を明確化した「取締役会スキルマトリックス(P.15)」に照らし、豊富な経験、高い見識、高度な専門性・能力の発揮が高い水準で期待できる当社取締役にふさわしい人物により構成しています。

2025年3月の指名委員会等設置会社への移行後も、当社取締役会は独立社外取締役が過半数を占める体制を維持し、高い独立性、実効的な監督力と意思決定能力を兼ね備えています。加えて、当社取締役会は、取締役および執行役による業務執行の監査を行う監査委員会に必要な能力をも兼ね備える体制としています。これにより、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するガバナンス体制の一層の強化を図っています。

構成



おおよぎ しげお
大八木 成男

社外取締役(独立役員)
取締役会議長

取締役在任年数
1年目

経験・実績

グローバル企業の社長・会長、社外取締役・社外監査役を歴任し、グローバルに展開する企業経営に関する幅広い経験と優れた見識を有しています。その経験と見識をもとに、2022年3月に当社社外監査役に就任以来、当社においても潜在的リスクの分析や多角的な視点からの助言、業務執行の監督を通じて、経営全般に貢献しています。

2025年3月からは社外取締役として取締役会議長を務め、公正で開かれた取締役会運営を主導しています。社内取締役と社外取締役の実質的な対話を支える議事運営を行い、また、自らの有する経験と知見をもとに、取締役会のアジェンダを設定し討議の方向性を定めて議論をリードするなど、取締役会議長としての役割を適切に果たしています。

これらにより、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しています。

高い水準で発揮が期待できる能力

長期戦略、グローバル、シニアリーダーシップ、リスクガバナンス・内部統制、人材・文化、業務プロセス

重要な兼職の状況

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

取締役紹介



さ さ え けんいちろう
佐々江 賢一郎

社外取締役(独立役員)
指名委員会委員長

取締役在任年数
4年目

経験・実績

国際政治・経済に関する豊富な知識・経験と他社社外役員の経験に基づき、2022年3月に当社社外取締役に就任以来、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、取締役会の実質的かつ適切な監督に貢献する発言、活動を行っています。

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、取締役会スキルマトリックス、代表執行役社長 Group CEOサクセッション・プランの監督、役員人事案の検証結果などを取締役会に答申しています。2025年3月の指名委員会の法定委員会への移行後も、公正な委員会運営の経験に基づきリーダーシップを発揮し、公正かつ効果的な指名委員会の運営を主導しています。加えて、報酬委員会委員としては、新たな報酬制度の策定、賞与支給案などの答申について、具体的な意見・提言を行っています。

これらにより、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に貢献しています。

高い水準で発揮が期待できる能力

長期戦略、グローバル、シニアリーダーシップ、リスクガバナンス・内部統制、人材・文化

重要な兼職の状況

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



た な か さ な え
田中 早苗

社外取締役(独立役員)
監査委員会委員長

取締役在任年数
1年目

経験・実績

弁護士としての長年の活動を通じ、企業法務に関する専門的な知識、法令等の観点から経営を監督できる高い見識を有しています。

2023年3月に当社社外監査役に就任以来、弁護士としての豊富な知識・経験に基づき、客観的な立場から取締役会および監査役会において積極的な意見・提言を行うとともに、国内グループ会社の監査の状況や海外グループ会社の監査委員会の活動状況のレビュー、経営トップとの面談等を通じて、内部統制システムをはじめとする当社取締役の職務の執行を適切に監査するなど、社外監査役としての役割を果たし、当社の中長期的な企業価値向上に貢献してきました。

また、2025年3月に当社社外取締役に就任するとともに、監査委員会委員長として監査委員会の運営を主導し、代表執行役社長 Group CEO および執行役ならびに取締役の職務の執行に関し、効率的で網羅性のある実効性の高い組織的監査に取り組むことで、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に貢献しています。

高い水準で発揮が期待できる能力

サステナビリティ、法律・コンプライアンス、リスクガバナンス・内部統制、人材・文化

重要な兼職の状況

田中早苗法律事務所 代表(弁護士)
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



お お は し て つ じ
大橋 徹二

社外取締役(独立役員)
報酬委員会委員長

取締役在任年数
4年目

経験・実績

グローバル企業の社長・会長、社外取締役に歴任し、グローバルに展開する企業経営に関する幅広い経験と優れた見識を有しています。その経験と見識をもとに、2022年3月に当社社外取締役に就任以来、グループガバナンス、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、活動を行っています。

また、2025年3月からは法定の報酬委員会委員長として、取締役会の監督機能充実のため、自らの経験と見識をもとに、報酬制度の設定や運営に対する深い理解を持ちつつ経営者人材の動機付けと育成を促進するなど、公正で透明な委員会運営を主導しています。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、代表執行役社長 Group CEOサクセッション・プランの監督、役員人事案などについて具体的な意見・提言を行っています。

これらにより、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に貢献しています。

高い水準で発揮が期待できる能力

長期戦略、グローバル、非連続成長、シニアリーダーシップ、業務プロセス

重要な兼職の状況

株式会社小松製作所 特別顧問
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

取締役紹介



かつき あつし
勝木 敦志

取締役 兼 代表執行役社長 Group CEO
サステナビリティアドバイザー委員会
委員長

取締役在任年数
9年目

経験・実績

2017年3月に当社取締役に就任以来、M&Aや、国内および海外の多くの事業を担当し、事業ポートフォリオの再構築を進めるなどの実績を上げてきました。2021年3月からは代表取締役社長 CEOとして、2025年3月からは代表執行役社長 Group CEOとして、メガトレンドをバックキャストした『中長期経営方針』に基づき、ビールを中心とした既存事業の持続的な成長に加えて、その事業基盤を活かした周辺領域や新規事業・サービスの拡大に取り組んでいます。また、グループガバナンスの強化と企業価値の最大化を図ることを目的として、執行体制の刷新に取り組むとともに、日本・東アジア、欧州、アジアパシフィックのRHQごとに事業競争力を高めつつ、地域間でシナジーを創出する体制を構築してきました。

これらにより、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に貢献しています。

高い水準で発揮が期待できる能力

長期戦略、グローバル、サステナビリティ、非連続成長、シニアリーダーシップ、財務・会計、人材・文化、業務プロセス



たにむら けいぞう
谷村 圭造

取締役 兼 執行役
Group Chief People Officer (CPO)

取締役在任年数
7年目

経験・実績

2019年3月に当社取締役に就任以来、管理・ガバナンス領域を担当し、当社グループ経営陣のサクセッション・プランの仕組みや人事・報酬のグローバルポリシー体系の構築を推進するとともに、取締役会の実効性向上に向けたガバナンスの運営基盤の強化を推進してきました。また、サステナビリティと経営の統合を進め、GHG排出量削減などの環境対応に取り組み、ESGに関する外部評価を大きく向上させるなど、多くの実績につなげたほか、グループ共通の人事方針の策定やDE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)の取り組みなど、RHQと連携し、従業員エンゲージメントでも高いスコアを得るなどの実績を上げています。

これらにより、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に貢献しています。

高い水準で発揮が期待できる能力

グローバル、サステナビリティ、法律・コンプライアンス、リスクガバナンス・内部統制、人材・文化、業務プロセス



さきた かおる
崎田 薫

取締役 兼 執行役
Group Chief Financial Officer (CFO)

取締役在任年数
4年目

経験・実績

2022年3月に当社取締役に就任以来、財務・調達・IT領域を担当し、Group CFOとして、グローバルなキャッシュマネジメント体制の最適化および金融債務削減による財務健全性の改善に貢献し、また、DX戦略における3領域(プロセス、組織、ビジネスモデル)のイノベーションの具体化を推進したほか、グループ全体の調達機能の高度化に貢献するなどの実績を上げています。さらに、同氏は、当社グループでの財務、経営企画、海外RHQのCOO*などに従事した豊富な経験や、高い専門性とグローバル経営の知見を活かして当社の成長に重要な役割を果たしています。

これらにより、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に貢献しています。

* COO: Chief Operating Officer

高い水準で発揮が期待できる能力

長期戦略、グローバル、非連続成長、財務・会計・調達、リスクガバナンス・内部統制、業務プロセス

取締役会

取締役紹介



ふくだ ゆきたか
福田 行孝

取締役

取締役在任年数
1年目

経験・実績

当社グループにおいて、当社執行役員財務部門ゼネラルマネジャー、アサヒプロマネジメント株式会社代表取締役社長、アサヒグループジャパン株式会社監査役に歴任し、財務・会計業務のほか、マネジメント経験を豊富に有しています。

2023年3月に当社監査役に就任以来、グループ会社に対する監査・往査に加え、重要会議への出席や経営トップとの面談、執行部門や国内グループ会社の常勤監査役、会計監査人との意見交換等により、内部統制システムをはじめとする当社取締役の職務の執行を適切に監査するなど、常勤監査役としての役割を果たしてきました。

2025年3月から当社取締役に就任するとともに監査委員会委員として、代表執行役社長 Group CEOおよび執行役ならびに取締役の職務の執行に関し、効率的で網羅性のある実効性の高い組織的監査に取り組むことで、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に貢献しています。

高い水準で発揮が期待できる能力

シニアリーダーシップ、財務・会計、リスクガバナンス・内部統制、業務プロセス



おおしま あきこ
大島 明子

取締役

取締役在任年数
1年目

経験・実績

当社Executive Officer, Head of Internal Audit(内部監査部門長)として、コンプライアンスやリスクマネジメント、内部監査に関する経験ならびに当社および当社グループ会社の経営企画部門で海外を含めた事業管理の経験を豊富に有しています。

2024年3月に当社監査役に就任以来、グループ会社に対する監査・往査に加え、重要会議への出席や経営トップとの面談、執行部門や国内グループ会社の常勤監査役、会計監査人との意見交換等により、内部統制システムをはじめとする当社取締役の職務の執行を適切に監査するなど、常勤監査役としての役割を果たしてきました。

2025年3月から取締役に就任するとともに監査委員会委員として、代表執行役社長 Group CEOおよび執行役ならびに取締役の職務の執行に関し、効率的で網羅性のある実効性の高い組織的監査に取り組むことで、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に貢献しています。

高い水準で発揮が期待できる能力

グローバル、法律・コンプライアンス、リスクガバナンス・内部統制、業務プロセス



まつなが まり
松永 真理

社外取締役(独立役員)

取締役在任年数
3年目

経験・実績

2023年3月に当社社外取締役に就任以来、新たなサービスの開発・ビジネスモデルの構築に携わった経験と他社社外役員の経験に基づき、当社の持続的な成長に向けた、新たなビジネスモデルや新規事業の観点から、取締役会の実質的かつ適切な監督に貢献する発言、活動を行っています。

また、サステナビリティアドバイザ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、サステナビリティと経営の統合のさらなる推進などについて意見・提言を行っています。

これらにより、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に貢献しています。

高い水準で発揮が期待できる能力

サステナビリティ、非連続成長、シニアリーダーシップ、人材・文化

重要な兼職の状況

松永真理事務所 代表

取締役会

取締役紹介



さとう ちか
佐藤 千佳

社外取締役(独立役員)

取締役在任年数
2年目

経験・実績

2024年3月に当社社外取締役に就任以来、グローバル企業における人事領域の豊富な経験と幅広い見識に基づき、人的資本の高度化について本質を捉えた質問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、活動を行っています。

また、2025年3月からは指名委員会委員および報酬委員会委員として、取締役・執行役のサクセッションや役員報酬制度に関して具体的な意見・提言を行い、取締役会の監督機能充実に貢献しています。

これらにより、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に貢献しています。

高い水準で発揮が期待できる能力

グローバル、非連続成長、シニアリーダーシップ、人材・文化

重要な兼職の状況

阪和興業株式会社 社外取締役



メラニー ブロック
Melanie Brock

社外取締役(独立役員)

取締役在任年数
2年目

経験・実績

2024年3月に当社社外取締役に就任以来、グローバルでのコンサルティング活動で培ったマーケティング、ダイバーシティ推進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ダイバーシティ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、活動を行っています。

また、2025年3月からはサステナビリティアドバイザ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、サステナビリティと経営の統合のさらなる推進などについて意見・提言を行っています。

これらにより、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に貢献しています。

高い水準で発揮が期待できる能力

グローバル、サステナビリティ、シニアリーダーシップ、人材・文化

重要な兼職の状況

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



みやかわ あきこ
宮川 明子

社外取締役(独立役員)

取締役在任年数
1年目

経験・実績

公認会計士としてグローバルで会計監査に携わった長年の経験を通じて、グローバル企業の会計監査、内部統制システムに精通し、財務・会計スキルを高いレベルで有しています。

2025年3月に当社社外取締役に就任以来、取締役会において財務・会計の観点から経営の監督や経営上の課題への指摘・提言を積極的に行うとともに、内部統制に関する豊富な知識と幅広い見識により、組織的監査の実効性向上に向け、取締役会での積極的な意見・提言を行っています。また、監査委員会委員として、代表執行役社長 Group CEOおよび執行役ならびに取締役の職務の執行に関し、効率的で網羅性のある実効性の高い組織的監査に取り組むことで、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に貢献しています。

高い水準で発揮が期待できる能力

グローバル、財務・会計、リスクガバナンス・内部統制、業務プロセス

重要な兼職の状況

宮川明子公認会計士事務所 代表(公認会計士)
野村不動産ホールディングス株式会社 社外取締役
株式会社ジェイテクト 社外監査役

取締役会

取締役会の役割・機能

当社取締役会は、中長期的な企業価値の向上をその主要な責務として、必要なスキルと多様性を備えた構成により、その役割を果たしています。

当社取締役会の主な役割は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現することです。

このため、当社取締役会は、企業価値は財務的価値のみならず、これと密接な関係にある社会的価値の総和であることを認識し、「Asahi Group Philosophy(AGP)」の実践と、『中長期経営方針』を推進する中で、さまざまなステークホルダーとの協働を実践しています。当社取締役会は、上記の役割を適切に果たすため、以下などを実施しています。

超長期を見据えた経営の方向性の討議	超長期を見据えた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、積極果断な経営の強化を図っています。
中長期的な事業ポートフォリオの方針決定	中長期的な事業ポートフォリオに関する基本的な方針を定めるとともに、必要に応じて見直しを行うことで、積極果断な経営を強化しています。
中長期の経営方針の決定	『中長期経営方針』などの重要な企業戦略を定め、その実行を推進しています。
監督と執行の分離による機能強化	2025年3月、当社は経営における監督と執行の役割を一層明確化し、双方の機能を強化するため、指名委員会等設置会社に移行しました。これにより、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のより一層の強化を図っています。
指名委員会	透明性・公正性・妥当性を担保しつつ、株主総会に提出する取締役選任議案の決定を行います。また、執行役の候補者、取締役・執行役のサクセッションなどに関する取締役会の諮問に対し答申を行います。
監査委員会	執行役および取締役の職務執行の監査および内部監査機能を指揮した組織的監査による内部統制の整備・運用状況の監査を行います。そのほか、監査報告の作成、会計監査人に関する議案内容の決定や、その他法令・定款に定められた職務を行います。

報酬委員会	透明性・客観性を担保しつつ、取締役・執行役の報酬に関する方針の決定および個別報酬の決定を行います。また、取締役・執行役の報酬制度の基本的な方針などに関する取締役会の諮問に対し答申を行います。
リスクガバナンス	内部統制システムやエンタープライズリスクマネジメント(ERM)などのリスク管理体制を整備して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、代表執行役社長 Group CEO以下の経営陣によるリスクテイクを適切に支えています。
取締役会としての有事対応	取締役会として対応する有事を明確化し、社外取締役や監査委員会の役割、対応の要領を定めています。また、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。
実効性評価による課題認識と継続的な実効性向上	実効性向上のため、毎年、当社の企業価値向上に資するテーマを特定して審議・モニタリングの対象として設定し、必要な取締役会の体制のもと、適切に審議・モニタリングを行っています。また、毎年、外部の第三者の目を入れた取締役会実効性評価(指名委員会・監査委員会(2025年3月までは監査役会)・報酬委員会評価を含む)を行い、課題を認識し、翌年の活動テーマに組み込み、改善を進めることで、自ら実効性の向上を続けています。

取締役会

取締役会に必要なスキル

持続性を担保する選任基準としての「取締役会スキルマトリックス」

当社は、当社グループ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、当社の役員に求める要件を明確化した「取締役会スキルマトリックス」を策定しています。「取締役会スキルマトリックス」が、サクセッション・

プラン、取締役評価制度、取締役の選任・再任などと連関することにより、取締役会が実効性の向上に資するメンバー構成であり続けることを図っています。

取締役会は、「取締役会スキルマトリックス」に照らし、当社が必要とする豊富な経験、高い見識、高度な専門性・能力を有する当社取締役にふさわしい人物により構成しています。

取締役会スキルマトリックス

取締役	長期戦略	グローバル	サステナビリティ	非連続成長	シニアリーダーシップ	財務・会計	法律・コンプライアンス	リスクガバナンス・内部統制	人材・文化	業務プロセス
大八木 成男	○	○			○			○	○	○
佐々江 賢一郎	○	○			○			○	○	
田中 早苗			○				○	○	○	
大橋 徹二	○	○		○	○					○
勝木 敦志	○	○	○	○	○	○			○	○
谷村 圭造		○	○				○	○	○	○
崎田 薫	○	○		○		○		○		○
福田 行孝					○	○		○		○
大島 明子		○					○	○		○
松永 真理			○	○	○				○	
佐藤 千佳		○		○	○				○	
Melanie Brock		○	○		○				○	
宮川 明子		○				○		○		○

スキルの定義

長期戦略	<ul style="list-style-type: none"> 長期あるいは超長期の社会の変化を洞察するスキル 洞察した将来をバックキャストして戦略に導くスキル
グローバル	<ul style="list-style-type: none"> グローバルの視点・視座で戦略の監督を行うスキル ローカルとグローバルを融合し最適化するスキル
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> 事業を通じた社会インパクト創出をリードするスキル ESGの知識と見識に基づき経営を方向付けるスキル
非連続成長	<ul style="list-style-type: none"> 事業構造や稼ぐモデルを変革するスキル イノベーションを促し、新規領域を探索するスキル
シニアリーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> 的確な執行状況の把握と課題提起するスキル リーダーシップチームの業務遂行を評価するスキル
財務・会計	<ul style="list-style-type: none"> 業績・経営指標から経営状況、資源配分の状況を把握し課題提起するスキル 財務・会計に関する専門的な知識と見識に基づき監督するスキル
法律・コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> 法律に関する専門的な知識と見識に基づき監督するスキル コンプライアンス体制の整備、運用状況を監督するスキル
リスクガバナンス・内部統制	<ul style="list-style-type: none"> リスクコントロール状況、執行ガバナンスの状況を把握し課題提起するスキル 内部統制システムの整備、運用状況を監督するスキル
人材・文化	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材の能力発揮の状況を評価するスキル 企業文化の状況を把握し課題提起するスキル
業務プロセス	<ul style="list-style-type: none"> 企業経営経験や当社経営・執行経験に基づき、業務プロセスの適正性を監督するスキル

*「取締役会スキルマトリックス」は各取締役の役割に照らして発揮が期待されるスキルを記載しており、各取締役が保有する全ての知見・経験を表すものではありません。

取締役会

取締役会の年間アジェンダ

当社取締役会は、前年度の取締役会実効性評価などに基づく年間を通じた計画的なアジェンダ設定などにより、討議をより充実したものとすることで、さらなる実効性の向上を図っています。2024年度(2024年3月～2025年3月)の活動状況は、以下の通りです。

大項目	中項目	討議内容	3月 (株主総会后)	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月 (株主総会前)
中長期経営方針・中期計画の検討・策定のためのアジェンダ	メガトレンド	メガトレンド討議			○				○					
	事業ポートフォリオ	事業ポートフォリオ討議			○					○				
	中期計画	次期中期計画									○	○	○	
	人的資本	人的資本の高度化の取り組み							○		○			
中期計画に基づき執行を導くためのアジェンダ	グループガバナンス	グループガバナンス体制							○	○				
	Group CEO報告	グループの経営状況・トピックス、投資家との対話の状況など			○	○	○	○	○	○	○	○		○
	執行状況モニタリング	全般・4RHQの経営状況		○		○	○		○	○	○		○	
	リスクマネジメント	リスクマネジメント、コンプライアンス、サイバーセキュリティ							○		○			
	サステナビリティ	サステナビリティへの取り組み・TCFD提言への取り組みなど							○					○
	資本政策	財務方針の見直し・今後の方向性				○	○							
	決算	通期、半期					○						○	
	政策保有株式	政策保有株式の保有意義の検証												○
実効性の基礎としてのアジェンダ	コーポレート・ガバナンス	コーポレート・ガバナンス体制							○	○		○	○	
	実効性評価	取締役会(指名・報酬委員会含む)の実効性評価										○		○
	指名	委員会年間計画			○	○								
		役員人事		○						○			○	
	報酬	委員会年間計画			○	○								
		役員報酬		○										○
	サステナビリティ	委員会年間計画		○	○									
ステークホルダーとのエンゲージメントのためのアジェンダ	ステークホルダーとの対話	株主総会ほか										○	○	
	株主還元	株主還元方針、期末配当、中間配当											○	
全体の実効性を支えるアジェンダ	実効的な運営	取締役会年間アジェンダ設定、取締役会で報告すべき事項		○										
	監査役会との連携	監査役監査方針・監査計画、監査概況、監査役会実効性評価結果の共有		○					○			○		○

* 各議案の大項目への分類は、当該議案内での主たる事項により分類しています。同一議案内で他の大項目に関する事項が報告などされているものもあります。

取締役会

取締役会の活動

TOPICS

Mega Trend & Insight Council 2024

当社グループは、2020年度より毎年、取締役を中心に30年先のメガトレンドを議論し、中長期戦略の土台としてきました。2024年度は、新たに「Mega Trend & Insight Council」として、取締役会の枠組みを超えた討議の場を設け、より多様な視点を取り入れながら、取締役間の議論を深めることを目指しました。



2024年度の討議では、新たな情報のインプットに加え、定点観測の視点を取り入れ、変化の兆しを捉えることを試みました。また、次世代を担う社員との対話を通じて、異なる世代や立場からの知見を反映しました。その過程で、当社が直面する可能性のある



新たな機会と脅威を整理するとともに、それに対応する戦略の実現に必要なケイパビリティについても検討を行いました。戦略の実現に求められる要素を可視化し、取締役会の監督機能と執行側の戦略立案の接続を強化する新たな取り組みとなりました。

討議後は、内容を執行側と共有し、ケイパビリティの棚卸しや評価に活用しています。

今後も、「Mega Trend & Insight Council」として、中長期戦略の検討に向け、示唆や方向性の提供を継続的に行っていきます。これにより、変化の激しく予測困難な時代において企業の適応力を高め、持続可能な成長を実現するための戦略策定を支援していく方針です。

独立社外役員の欧州事業視察

当社は、当社取締役会で過半数を占める独立社外役員が、よりの確な意思決定と監督を行うためには、事業の実情を深く把握することが重要であると考えています。このため、2023年度の豪州事業視察に続き、2024年9月に欧州事業視察を実施しました。

この視察では、社外取締役・社外監査役がローマ、ピルゼン、ブラハの3都市を巡り、当社グローバル5ブランドのうち「Peroni」「Pilsner Urquell」の工場等、事業の拠点を訪問しました。取締役会での議論の場を離れ、実際に現地の市場環境や歴史・文化に触れながら、当社グループ商品がどのように展開されているかを体感できる機会となりました。現地では、各事業のリーダー層や従業員との対話の機会が積極的に設けられ、特に各地域を統括するManaging DirectorsとのSpeed Dating Sessionでは、社外役員が小グループに分かれ、15分ごとに面談相手を入れ替える形式で密な対話が行われました。こうした交流を通じて、参加役員は、現地経営層のリーダーシップスタイルや人となりを理解するとともに、当社グループの理念や価値観への共感を深める機会にもなりました。



当社取締役会は、RHQのCEOより毎年定期的に執行状況の報告を受け、モニタリングしていますが、今後も現地視察等を通して、社外役員の当社グループに対する事業理解を促進し、取締役会のモニタリング機能の向上に努めていきます。



サクセッション

経営の持続性を高める代表執行役社長 Group CEOおよび取締役のサクセッションとスキルセット

取締役会の実効性を継続的に向上させるため、代表執行役社長 Group CEOおよび取締役のサクセッション・プランを策定し、さまざまな施策を実施していきます。また、グローバル経営に資する人材の確保・育成に向けた体制構築を推進していきます。

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およ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、代表執行役社長 Group CEOおよび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および取締役のサクセッション・プランを策定し、取締役会および指名委員会は適切にこれを監督していきます。

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きます。代表執行役社長 Group CEOに求める要件は、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ト思考に基づいた議論を指名委員会で重ねて、時機を見据えた最適な内容となるよう追求していきます。

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および次世代・次々世代の後継者候補のための研修などを実施するとともに、外部機関による人材アセスメント、社内における360度評価などを活用し、指名委員会が定期的なモニタリングと必要に応じた計画の見直しを実施しています。

また、取締役を対象として、その役割と責務に必要な研修を定期的に行っています。社外取締役に対しては、当社グループの経営状況、事業・財務・組織を含めた概況に関する情報の提供を行うとともに、必要に応じて、事業所視察や従業員との意見交換など、当社グループおよび人材についての理解を深めるための施策を実施しています。

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るため、また、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実行するために、「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、当社の現在ならびに今後5年程度の間、社内外の経営環境を念頭に策定したもので、環境変化等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に必要なスキル	人材像	人物	力量	実績
	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	職責遂行において鍵となる「パーソナリティ、態度・姿勢」	職責を果たす上で必須の「見識、能力、専門性」	必要な「経験、成果」
	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・誠実さ・謙虚さ ・メンタルの強さ ・オープン・マインド 	<ul style="list-style-type: none"> ・先見力・決断力・実行力 ・組織運営力 ・学習能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・RHQまた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

サクセッション

代表執行役社長 Group CEO・執行役の選任・解任および評価

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経営陣を構成するため、代表執行役社長 Group CEOと執行役について、選任・解任および評価の仕組み・基準などを定めています。

代表執行役社長 Group CEOの選任および解任

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の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の選任および解任は、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。

- ① 「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、ふさわしい豊富な経験、高い見識、高度な専門性・能力を有する人物を指名する。
- ② 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上で、代表執行役社長 Group CEOを指名する。
- ③ 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上、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する。また、指名委員会は取締役候補者として指名しない。

執行役の選任

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

- ① 指名委員会が取締役会からの諮問を受けて、執行側から翌年度の選任候補者案の提示を受けます。
- ② 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。
- ③ 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。

代表執行役社長 Group CEOおよび執行役の評価

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、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。

- ① 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、決定する。
- ② 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と協議する。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する。
- ③ 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する。
- ④ 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および各執行役の評価を決定する。

サクセッション

経営人材の育成

継続的な経営人材の育成

当社では、グローバルな人材評価基準を整備し、人材評価機会の実効性を高め、人材育成と有機的に連動を図ることにより継続的な経営人材の輩出につなげています。このため、全執行役とRHQのCEOおよびCHRO*が一堂に会するグローバルタレントレビューを軸としてサクセッション・プランを策定しています。

また、海外を含めた選抜型の経営者育成プログラムであるGlobal Leadership Development Program (GLDP)を実施しており、3階層のプログラムにより、中長期を見据えたグループの経営人材のパイプラインの拡充を図っています。

* CHRO: Chief Human Resource Officer

タレントレビューを軸としたサクセッション・プランの策定

グローバルタレントレビュー概要

- 参加者 全執行役、RHQのCEOおよびCHRO
- 討議内容
- 1) 現任者のパフォーマンス／ポテンシャル／フライトリスク
 - 2) グループで重要な約50ポジションのサクセッション・プラン
 - 3) ハイポテンシャル人材の育成計画

Asahi's Global Leadership Competency Model

「取締役会スキルマトリックス」を補完し、また関連するものとして、Asahi's Global Leadership Competency Modelを定めています。2024年に刷新し、役員だけでなく、あらゆる階層に求められるリーダーシップ要件を定めています。

アサヒグループのリーダーへの期待：“つながりを創り、鼓舞し、成果を出す”

戦略的に考える

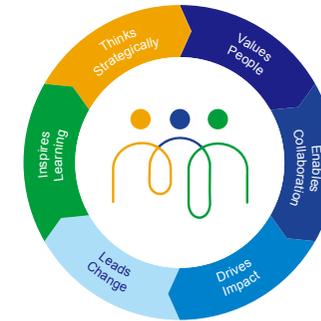
先見性を持って未来を描く

共に学び、促しあう

改善とイノベーションを
起こし続ける文化を作る

変化をリードする

自ら変化を受け入れ、周りを導く



すべての人を大切にする

お互いに尊重し合い、
安全でインクルーシブな環境を作る

コラボレーションを進める

社内・社外問わず、共に働く

より良い影響を生み出す

自身の責任を果たし、
価値を創造し続ける

中長期を見据えた選抜型育成プログラムの実施

プログラム	獲得する能力	プログラムオーナー	2023年参加者	参加者内訳
GLDP Executive	アサヒグループにおける グローバル経営実践力	代表取締役社長 Group CEO Group CPO	7名	欧州2名 オセアニア2名 東南アジア1名 日本2名
GLDP Advance	社会課題解決に資する 戦略構築能力	Group CFO Group CPO	14名	欧州4名 オセアニア4名 東南アジア2名 日本4名
GLDP Emerging	アサヒグループのビジネス プラットフォームに基づく ビジネスモデル構築能力	Group CGO Group CPO	15名	欧州5名 オセアニア5名 東南アジア2名 日本3名

* 2024年は、刷新されたGLCM(Global Leadership Competency Model)をプログラムに組み込むための準備期間と位置付けました。2025年からは、新たな内容で引き続き3階層(Executive、Advanced、Emerging)にて実施していきます。

指名委員会

指名委員会の役割・構成および機能

当社指名委員会は、当社の中長期的な企業価値向上に資する、当社役員人事の透明性・公正性・妥当性を保証しています。



当社の役員人事の公正性・妥当性を
強化・推進し、企業価値を向上するよう
努めていきます。

佐々江 賢一郎

社外取締役(独立役員) 指名委員会委員長

委員長メッセージ

当社は、2025年3月、経営における監督と執行の役割を一層明確化し、双方の機能を強化するとともに、組織的監査体制を構築することを目的に、指名委員会等設置会社へ移行し、指名委員会も法定委員会に移行しました。

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る取締役会の委員会として、コーポレート・ガバナンスの根幹をなす役員人事に関し、委員会の法定事項である株主総会に提出する取締役の選任・解任にかかる議案の内容の決定、および取締役会決議事項である執行役の選任・解任議案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、答申する機関です。

指名委員会は2024年度、グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指し、取締役・監査役候補者の選任や代表取締役・会長・社長・Group CEO・Group CxOの選定などを慎重に審議・答申しました。また、指名委員会等設置会社への移行に向けて、取締役候補者の選任に関する討議を重ね、代表執行役社長 Group CEOならびに執行役の選任についても議論を重ねました。

役員指名においては、取締役会との緊密な連携のもと、当社のグループ理念「Asahi Group Philosophy」やアサヒグループ行動規範、経営戦略から導き出した「取締役会スキルマトリックス」を踏まえ、取締役会の知識・経験・能力の多様性を高めることにも注力しております。

指名委員会は、法定委員会として、引き続き客観性と透明性を重視し、当社の中長期的な企業価値向上に向けてコーポレート・ガバナンスを強化・推進し、企業価値のさらなる向上に貢献してまいります。

メンバー構成(2025年度)

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(独立役員))
社外	委員	大橋 徹二 (社外取締役(独立役員))
社外	委員	大八木 成男 (社外取締役(独立役員))
社外	委員	佐藤 千佳 (社外取締役(独立役員))
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)

主な活動状況(2024年度)

2024年度は6回開催し、委員の出席率は100%でした。

- 取締役・監査役候補者の選任に関し、審議・答申
- 代表取締役、会長、社長 Group CEO、Group CxOの選定に関し、審議・答申
- 改選後の指名委員会委員選任について討議し、取締役会に答申
- 2024年度の委員会活動計画
- サクセッション・プランに関する討議
- 人材育成・人材獲得に関する討議

監査委員会

監査委員会の役割・構成および機能

当社監査委員会は、コーポレート・ガバナンス向上と企業価値の持続的な向上に資するため、その責務を果たしています。



企業価値の最大化および毀損防止を支え、
当社の持続的成長の実現に寄与するべく、
監査の実効性向上に努めていきます。

田中 早苗

社外取締役(独立役員) 監査委員会委員長

委員長メッセージ

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る取締役会の法定の委員会として、取締役および代表執行役社長 Group CEO以下の執行役の職務の執行を監査することにより、コーポレート・ガバナンスの一翼として、当社の企業価値の最大化および毀損抑止を支え、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。

監査委員会の前身である監査役会では、2024年度に、当社の新執行体制の導入と4RHQ(地域統括会社)体制における監査役監査体制の整備を重点課題とし、業務執行取締役や本社各Headへの面談を通じて、新執行体制が円滑に運営されていることを確認しました。また、国内外のRHQやグループ会社に対して、監査役による往査や経営層との面談を実施し、また海外のRHQの監査委員会に出席することで、内部統制の整備状況やリスクマネジメント等に関するモニタリングを拡充してきました。

監査委員会となった2025年からは、新たなコーポレート・ガバナンス体制のもと、内部監査を担当する「Internal Audit」を直属の組織として監査体制を強化し、より効率的で網羅性のある実効性の高い組織的監査を通じて、透明性の高い良質なコーポレート・ガバナンスの構築に貢献してまいります。

メンバー構成(2025年度)

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(独立役員))
社外	委員	大八木 成男 (社外取締役(独立役員))
社外	委員	宮川 明子 (社外取締役(独立役員))
社内	委員	福田 行孝 (取締役)
社内	委員	大島 明子 (取締役)

主な活動状況(2024年度:監査役会としての活動)

1. 監査役会の主な取り組み事項は以下の通りです。

- 当該年度の監査方針・監査計画の決議、ならびに上期および年間の監査活動のレビュー
- 監査報告書の作成および会計監査人の選解任・報酬同意等の法定事項の決議
- 会計監査人による四半期レビュー報告・監査結果の検討、ならびに監査上の主要な検討事項(KAM: Key Audit Matters)の内容および会計監査人の対応状況の確認・審議
- 監査役会の実効性評価で認識した課題等の検討

2. 監査役会の主な活動は以下の通りです。

- 監査役会の開催(13回)
- 重要会議への出席(取締役会、Corporate Management Board、コンプライアンス委員会、リスクマネジメント委員会)
- 内部監査部門との情報共有、意見交換(内部統制の整備・運用状況、リスク状況等の確認、情報の共有等)
- 取締役会長、代表取締役社長、業務執行取締役、本社各Head等との意見交換、面談
- 日本国内グループ会社常勤監査役との情報共有、意見交換
- RHQ、グループ会社の監査(往査、経営者面談、海外RHQの監査委員会への出席等)
- 日本国内グループ三様監査会議の開催

役員報酬

企業価値向上の動機付けとなる役員報酬

「Asahi Group Philosophy」の実践やサステナビリティと経営の統合などの追求を図るインセンティブとして機能するよう、株主利益とも連動した制度設計としています。役員報酬制度は透明で公正なプロセスに基づき、持続的な成長と中長期の企業価値向上につなげる重要なコーポレート・ガバナンスの一つとして位置付けています。

役員報酬

取締役・執行役報酬

基本方針

取締役・執行役の報酬は、以下の方針に則り、透明で公正なプロセスに基づき、決定します。

- ・ 持続的な成長と中長期の企業価値向上への動機付けの強化
- ・ 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
- ・ 取締役・執行役の役割・責任の大きさと業績貢献に応じるもの
- ・ 経営戦略と連動し、業績に応じた変動性が高いもの
- ・ 株主との利益・リスクの共有、サステナビリティの視点での経営への動機付け

報酬構成

社内取締役・執行役の報酬は基本報酬、年次賞与、株式報酬で構成され、社外取締役は基本報酬のみとしています。当社経営陣が株価変動のメリットとリスクを株主の皆さまと共有し、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるため、2025年度から新たな株式報酬制度として業績連動型株式ユニット制度を導入しています。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。その他の執行役の報酬は、役職・役割に応じた設計としています。

報酬水準

取締役・執行役の報酬等は、アサヒグループホールディングス株式会社と同様の業容や規模、事業展開地域等の複雑性を有するグローバル企業群および国内ベンチマークを参考に、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上、設定しています。また、報酬水準を設定する際は、報酬構成の考え方に則して設定しています。

基本報酬(固定報酬)

取締役・執行役の報酬は、基本報酬として、役職と役割に基づく固定報酬の年額を決定し、月ごとに固定額を支払います。

変動報酬

当社は、持続的成長と中長期の企業価値向上を促進するため、変動報酬の年収に占める比率を高めることを基本方針の一つとしています。この方針に基づき、単年度の業績へのコミットメントと、中長期の持続的成長を財務的価値と社会的価値の両面で企業価値向上に資するインセンティブ施策を念頭に置いた制度設計を行っています。

報酬決定方法

取締役・執行役の報酬等は、報酬委員会の決議により報酬内容を決定しています。報酬委員会は、過半数が独立社外取締役で構成され、独立社外取締役が委員長を務める透明性・公正性の

高い構成としています。報酬委員会は、取締役会で定める基本方針のもと、取締役・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・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。また、その判断に際し、公正な判断を保証するため、必要に応じて外部機関の報酬ベンチマークなど客観的データを参照しています。

新しい株式報酬制度の導入について

当社は2025年度から業績連動型株式ユニット制度を導入しています。本制度により経営陣が経済的価値と社会的価値の両立を目指し、中長期的視点での経営および社会的責任を果たすこと、また株価変動のメリットとリスクを株主と共有し、株価上昇や企業価値向上への貢献意欲を高めることを目的としています。対象者には条件に応じてユニットが付与され、業績達成度と支給条件を満たすことで権利が確定し普通株式が交付されます。本制度は段階的に導入することとして、2025年度はExecutive Committeeメンバーを対象とし、2026年度には当社およびグループ会社の経営陣を対象を拡大予定です。評価期間は3事業年度とし、付与ユニット数は基本報酬や役職・役割に基づき決定されます。重大な不正・違法行為があった場合には株式の割当てを受ける権利の剥奪や返還請求が行われるマルス・クローバック条項も導入します。

役員報酬

企業価値向上の動機付けとなる役員報酬

取締役変動報酬一覧

	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	長期にわたる継続した企業価値向上に対する動機付けおよび株主との利益・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	下記(i)の通り	下記(ii)の通り

* マルス・クローバック条項：支給対象である役員に企業価値向上に反する行為(次のいずれかに該当)があった場合は、支給額あるいは確定した交付ポイントの一部または全部を減額あるいは返還
 (1) 不祥事等により報酬委員会が支給額・付与ポイントを失効させることが適当と判断した者
 (2) 会社法に定める取締役の欠格事由に該当することとなったことにより報酬委員会が支給額・付与ポイントを失効させることが適当と判断した者
 (3) その他上記(1)または(2)に準ずると報酬委員会が判断した者

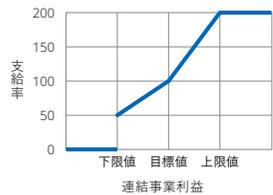
(i) 年次賞与の評価方法

年次賞与の業績評価係数・KPI、個人評価係数

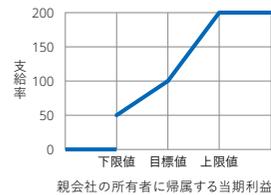
個人別支給額 = 役職別基準額 × 業績評価係数 (事業利益支給率 × 50% + 当期利益支給率 × 50%) × 個人評価係数*

* 個人評価係数は、各人の役職・役割に応じた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

事業利益支給率(%)



当期利益支給率(%)



* 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として設定
 目標達成時に100%、0~200%の範囲で変動
 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上、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

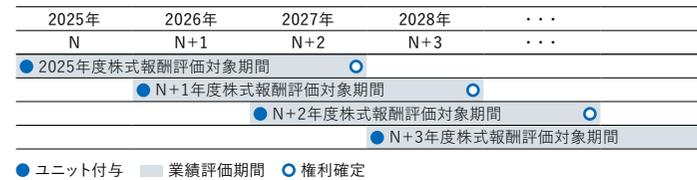
ユニット付与のタイミング(N年度の対象期間開始月)：
 個人別予定付与ユニット数(a)=役職に基づいた個人別支給額÷当社株価*

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

* 対象期間開始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



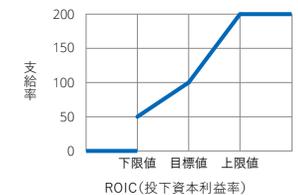
報酬構成(2025年度業績目標達成時のモデル報酬)

(%)

取締役 兼 代表執行役社長 Group CEO	37	37	26
基本報酬に対する割合	100	100	70
取締役 兼 執行役 Group CPO / CFO	45.5	34	20.5
基本報酬に対する割合	100	75	45
社外取締役	100		

■ 基本報酬 ■ 年次賞与 ■ 株式報酬 * 2025年度予定額をもとに記載しています。

財務的価値指標支給率(%)



*1: 目標達成時に100%、50~200%の範囲で変動
 *2: ROIC計算式=税引後営業利益(NOPAT) ÷ 投下資本(IC)

社会的価値指標支給率(%)



*1: 目標達成時に100%、50~200%の範囲で変動
 *2: うち評価対象は、CO₂排出量削減率 スコープ1と2 (2019年比)

参考：取締役および監査役の報酬等の額(2024年度)

区分	固定報酬		変動報酬						総額
	基本報酬		年次賞与		中期賞与		株式報酬		
	人員	総額	人員	総額	人員	総額	人員	総額	
取締役(うち社外取締役)	11名(6名)	465(132)	5名(—)	340(—)	5名(—)	196(—)	5名(—)	174(—)	1,176(132)
監査役(うち社外監査役)	6名(3名)	169(66)	—(—)	—(—)	—(—)	—(—)	—(—)	—(—)	169(66)

*1. 上記には、2024年3月26日開催の第100回定時株主総会終結の時をもって監査役を退任し、取締役(当時)に就任した取締役西中直子氏を含めています。
 *2. 百万円未満の単位を切り捨てた表記としています。

報酬委員会

報酬委員会の役割・構成および機能

当社報酬委員会は、役員報酬を当社の持続的な成長と中長期の企業価値向上を図るための重要な手段として位置付け、透明で公正なプロセスに基づいて役員報酬を決定しています。

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役員報酬の
さらなる進化を図っていきます。

大橋 徹二

社外取締役(独立委員) 報酬委員会委員長



委員長メッセージ

当社は、2025年3月、経営における監督と執行の役割を明確化し、組織的監査体制を構築するため、指名委員会等設置会社へ機関設計を変更し、報酬委員会も法定委員会に移行しました。

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る取締役会の委員会として、取締役・執行役の個人別の報酬等の内容について、その公正性・妥当性を審議し、決定する機関です。

当社の報酬制度においては、持続的な成長と中長期的な企業価値向上への取締役の動機付けをさらに高め、多様な能力を持つ優秀な経営者人材のグローバルレベルでの育成の推進に向けて、さらなる競争力を有する報酬水準への中期的移行を進め、また、2024年度には、新しい中長期インセンティブ制度(Global Long Term Incentive)の導入に向けた審議を進めてきました。この制度は、経営層のインセンティブを中長期的な事業成長と株主利益に一致させることを目的としており、2025年度にExecutive Committeeのメンバーに導入しました。2026年度以降には導入対象を拡大していく予定です。

報酬委員会は、引き続き、当社の中長期的な企業価値向上に向けて役員報酬の進化を図るとともに、法定の委員会として、より一層のコーポレート・ガバナンスの強化に貢献してまいります。

メンバー構成(2025年度)

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(独立役員))
社外	委員	佐々江 賢一郎	(社外取締役(独立役員))
社外	委員	佐藤 千佳	(社外取締役(独立役員))
社内	委員	谷村 圭造	(取締役 兼 執行役 Group CPO)
社内	委員	崎田 薫	(取締役 兼 執行役 Group CFO)

主な活動状況(2024年度)

2024年度は8回開催し、委員の出席率は大橋取締役が1回欠席したことにより87.5%、他の委員はいずれも100%でした。

- 改選後の報酬委員会委員選任について討議し、取締役会に答申
- 取締役・監査役報酬枠改定議案について討議
- 役員賞与(年次、中期)および株式報酬ポイント付与について議案を決定、取締役会に答申
- 新グローバルインセンティブ制度設計、2025年度以降の役員報酬への導入について討議
- 2025年度以降の役員報酬について討議

サステナビリティアドバイザー委員会

サステナビリティアドバイザー委員会の役割・構成および機能

当社サステナビリティアドバイザー委員会は、取締役会のモニタリング機能を強化しています。

監督側からのサステナビリティに関する
リーダーシップに貢献していきます。

勝木 敦志
サステナビリティアドバイザー委員会委員長



委員長メッセージ

当社は『中長期経営方針』のコア戦略の一つに、「サステナビリティと経営の統合による社会・事業のプラスインパクトの創出、社会課題解決」を掲げており、その実現に向けてサステナビリティ・ガバナンス体制の実効性を高めるとともに、マテリアリティに基づいた取り組みを推進しています。

当社のサステナビリティアドバイザー委員会は、取締役会の諮問機関として、取締役会のモニタリング体制の強化を目的に設けられています。執行側には「グローバルサステナビリティ委員会」を設置してグループ全体の目標設定と戦略立案を行っており、サステナビリティ推進を包含したガバナンス体制を構築しています。

こうした監督と執行を両輪とするバランスの取れたガバナンス体制により、サステナビリティ・ガバナンス体制の実効性を向上していきます。

サステナビリティアドバイザー委員会は、サステナビリティに関する重要なテーマについて、メガトレンドなど中長期視点も踏まえながら、諮問・討議事項により外部有識者を招聘して専門的な知見や多様な意見を取り入れ、遠い将来も見据えて討議し、取締役会に提言していきます。

私は、サステナビリティと経営のさらなる統合を目指し、サステナビリティアドバイザー委員会の委員長として、監督側からもサステナビリティに関するリーダーシップを発揮していきます。そして、私たちが社会に対して「サステナビリティと経営の統合」のベストプラクティスを示せるよう歩みを進めていきます。

メンバー構成(2025年度)

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(独立役員))
社外	委員	Melanie Brock	(社外取締役(独立役員))

活動状況(2024年度)

2024年度はサステナビリティアドバイザー委員会を2回開催しました。

- 超長期トレンドから見る、将来の当社ビジネスにおけるリスクと機会について討議
- 社会におけるアルコールの役割について討議

(外部有識者) Julian Braithwaite

International Alliance for Responsible Drinking(IARD) CEO and President

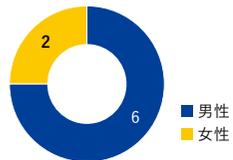
経営陣

執行役紹介

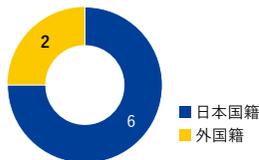
当社は、2024年4月にグループ執行体制を刷新しました。2025年3月には指名委員会等設置会社へ移行し、それに伴い執行役体制を確立しました。現在のグループ執行体制においては、代表執行役社長 Group CEOをはじめ、Finance、People、Growth、Sustainability、R&Dの各領域におけるGroup CxOに加え、新設のCorporate SecretaryおよびSenior Vice Presidentを執行役に選任し、それぞれが業務執行の役割を担っています。なお、代表執行役は、代表執行役社長 Group CEOを務める執行役が担うこととしています。

構成

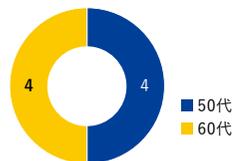
ジェンダー



国籍



年代



かつき あつし
勝木 敦志
代表執行役社長
Group CEO

経歴

- 1984年 4月 ニッカウホ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
- 2019年 3月 当社常務取締役 兼 常務執行役員CFO
- 2020年 3月 当社専務取締役 兼 専務執行役員CFO
- 2021年 3月 当社代表取締役社長 兼 CEO
- 2024年 3月 当社代表取締役社長 兼 Group CEO
- 2025年 3月 当社取締役 兼 代表執行役社長 Group CEO(現在に至る)

職務担当

経営全般



たにむら けいぞう
谷村 圭造
執行役
Group Chief People Officer

経歴

- 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
- 2019年 3月 当社取締役 兼 執行役員
- 2020年 3月 当社取締役 兼 執行役員CHRO
- 2023年 3月 当社取締役EVP* 兼 CHRO
- 2024年 3月 当社取締役EVP 兼 Group CPO
- 2025年 3月 当社取締役 兼 執行役 Group CPO(現在に至る)

* EVP: Executive Vice President

職務担当

グループの人材戦略・企業文化醸成

経営陣

執行役紹介



さきた かおる
崎田 薫

執行役
Group Chief Financial Officer

経歴

1988年 4月 当社入社
2016年 4月 当社理事調達部門ゼネラルマネジャー
2018年 3月 当社執行役員調達部門ゼネラルマネジャー
2020年 4月 当社執行役員Head of Procurement
2022年 3月 当社取締役 兼 執行役員CFO
2023年 3月 当社取締役EVP 兼 CFO
2024年 3月 当社取締役EVP 兼 Group CFO
2025年 3月 当社取締役 兼 執行役 Group CFO(現在に至る)

職務担当

グループの財務・IT・調達



にしな なおこ
西中 直子

執行役
Corporate Secretary

経歴

1988年 4月 当社入社
2016年 4月 当社理事 兼 アサヒグループ食品株式会社品質保証部長
2017年 4月 当社理事品質保証部門ゼネラルマネジャー 兼
アサヒプロマネジメント株式会社品質保証部長
2018年 3月 当社執行役員品質保証部門ゼネラルマネジャー 兼
アサヒプロマネジメント株式会社品質保証部長
2020年 3月 当社常勤監査役
2024年 3月 当社取締役
2025年 3月 当社執行役Corporate Secretary(現在に至る)

職務担当

取締役会議長のサポート・取締役会事務局および指名／報酬委員会事務局管掌



ばく てみん
朴 泰民

執行役
Group Chief Growth Officer (CGO)

経歴

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
2019年 9月 当社取締役 兼 執行役員
2020年 3月 当社取締役 兼 執行役員 兼 CAO*1
2023年 3月 当社専務執行役員 CGAO*2
2024年 3月 当社SEO*3, Group CGO
2025年 3月 当社執行役 Group CGO(現在に至る)

*1 CAO: Chief Alliance Officer

*2 CGAO: Chief Growth & Alliance Officer

*3 SEO: Senior Executive Officer

職務担当

グループ事業の成長戦略

経営陣

執行役紹介



さ み まなぶ
佐見 学

執行役
Group Chief R&D Officer (CR&DO)

経歴

- 1989年 4月 当社入社
- 2014年 9月 当社研究開発部門ゼネラルマネジャー
- 2017年 3月 当社執行役員研究開発部門 兼 知財部門ゼネラルマネジャー
- 2018年 9月 当社執行役員研究開発部門 兼 知財部門ゼネラルマネジャー 兼 R&Dセンター長
- 2019年 4月 当社執行役員 兼 アサヒクオリティアンドイノベーションズ株式会社代表取締役社長
- 2024年 4月 当社SEO, Group CR&DO
- 2025年 3月 当社執行役 Group CR&DO (現在に至る)

職務担当

グループの研究開発戦略



ド ラ ホ ミ ラ マンディコヴァ
Drahomira Mandikova

執行役
Group Chief Sustainability Officer (CSO)

経歴

- 1992年 1月 Economist, Investicna a rozvojova banka
- 2000年 1月 Corporate Affairs Manager, SAB Miller
- 2010年 8月 Director of Corporate Affairs and Communication, Czech and Slovak Republic, Plzensky Prazdroj
- 2017年 4月 Corporate Affairs Director Central Europe, Member of Board Plzensky Prazdroj Slovensko
- 2020年 1月 Corporate Affairs Director, Asahi Breweries Europe Group, Member of Board Plzensky Prazdroj Slovensko
- 2020年 8月 Corporate Affairs Director, Asahi Europe and International Ltd.
- 2020年 11月 Chief Corporate Affairs Officer, Asahi Europe and International Ltd.
- 2024年 4月 当社SEO, Group CSO
- 2025年 3月 当社執行役 Group CSO (現在に至る)

職務担当

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



きたがわ りょういち
北川 亮一

執行役
Senior Vice President

経歴

- 1987年 5月 北海道アサヒビール株式会社入社
- 1993年 9月 当社転籍
- 2013年 4月 当社理事企業提携部門ゼネラルマネジャー
- 2013年 5月 当社理事企業提携部門ゼネラルマネジャー 兼 国際部門ゼネラルマネジャー
- 2013年 9月 当社理事企業提携部門ゼネラルマネジャー
- 2014年 3月 当社執行役員企業提携部門ゼネラルマネジャー
- 2016年 3月 当社取締役 兼 執行役員
- 2017年 3月 当社常務執行役員 (欧州担当)
- 2021年 3月 当社常務取締役 兼 常務執行役員 兼 CFO
- 2022年 3月 当社専務執行役員
- 2024年 4月 当社SEO
- 2025年 3月 当社執行役 Senior Vice President (現在に至る)

職務担当

社長補佐 (執行ガバナンス、地政学リスク等)

経営陣

各事業の総和を超えた企業価値の最大化に向けたグループガバナンス

Group CxO

『中長期経営方針』に基づくグループガバナンス強化と企業価値の最大化を図るため、Finance、People、Growth、Sustainability、R&Dの5つの機能においてGroup CxOを設置しています。



Region CEOのグループ経営参画

Group CxOを含む執行役とRegion CEOで構成されるExecutive Committee(ExCom)は、代表執行役社長 Group CEOの諮問答申機関として、グループ全体戦略やグループ横断施策の方向性に関わるテーマを議論し、代表執行役社長 Group CEOへ専門的な見地から助言しています。



経営陣

代表執行役社長 Group CEOメッセージ



当社グループの持続的な成長と
中長期的な企業価値の向上を
実現するグループガバナンスを構築し、
コーポレート・ガバナンスの
実効性向上を支えています。

勝木 敦志
取締役 兼
代表執行役社長 Group CEO

当社は、「Asahi Group Philosophy (AGP)」のMissionに掲げる「期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造」を実現することが、当社グループの中長期的な企業価値の向上につながると考えています。また、AGPの実現を目指す社会的な価値や意義を表明するものとして新たにコーポレートステートメント「Make the world shine “おいしさと楽しさ”で、世界に輝きを」を策定し、“おいしさと楽しさ”によって、人と人・自然・コミュニティ・社会とのより良いつながりを生み出し、そのつながりで世界の明日を明るく輝かせることを未来への約束としています。

私たち経営陣は、AGPとコーポレートステートメントのもと、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指して、取締役会の監督を得ながら、当社グループの業務執行を担っています。

当社は、長期・超長期の社会・経済、そして人類の幸福の変化を見据え、『中長期経営方針』において、「おいしさと楽しさで“変化するWell-being”に答え、持続可能な社会の実現に貢献する」を長期戦

略コンセプトとし、ビールを中心とした既存事業の成長と新規領域の拡大などにより、目指す事業ポートフォリオを実現し、サステナビリティと経営の統合、DXによるイノベーションおよびR&D機能の強化という3つのコア戦略を推進することで持続的な成長を図ります。さらには人的資本を高度化し、グループガバナンスを進化させて最適な組織体制を構築するなど、長期戦略を支える経営基盤を強化して、グループの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。

私は、この『中長期経営方針』を具体的に推進し、当社グループの企業価値向上を図るため、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す執行体制を構築しています。グループ経営のグローバル化をさらに推し進め、意思決定プロセスに多様性を持ち込むため、日本・東アジア、欧州、アジアパシフィックの各Region CEOがグループ全体の経営に参画しています。また、グループ全体の最適化を進める機能としてFinance、People、Growth、Sustainability、R&Dの各Group CxOを設けています。Group CxOは、Region CEOとも協議しながら、グループ全体最適となる施策を進めています。さらに、代表執行役社長 Group CEOの諮問機関である、Group CxOとRegion CEOを中心とするExecutive Committee (ExCom)において、中長期視点でのグループ全体戦略やグループ横断施策の方向性に関わるテーマを議論し、代表執行役社長 Group CEOの意思決定に助言を得ています。これらにより、中長期的な企業価値の最大化を図るための経営判断を行っています。

当社は、この強化された執行体制を実効的に監督するため、2025年3月、経営における監督と執行の役割を一層明確化し、双方の機能を強化するとともに、組織的監査体制を構築することを目的に、指名委員会等設置会社へ移行しました。

今後は、強化された監督と執行の両輪で、当社コーポレート・ガバナンスの実効性を一層高め、中長期の企業価値の向上を図っていきます。

社員をはじめとする社内外のステークホルダーの皆さまとの共創を通じ、未来のステークホルダーからも評価される経営を志向する当社の姿勢は、変わることはありません。中長期を見据えてグローバルに成長する経営を実践するとともに、丁寧な開示と対話によって、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションに努めていきます。

取締役会実効性向上

取締役会の実効性向上フレームワークと実効性の継続的な向上に向けた取り組み

企業価値の持続的な向上を推進するため、当社取締役会は、取締役会の活動を実効的に行うフレームワークを策定し、取締役会活動の実効性の向上を図っています。

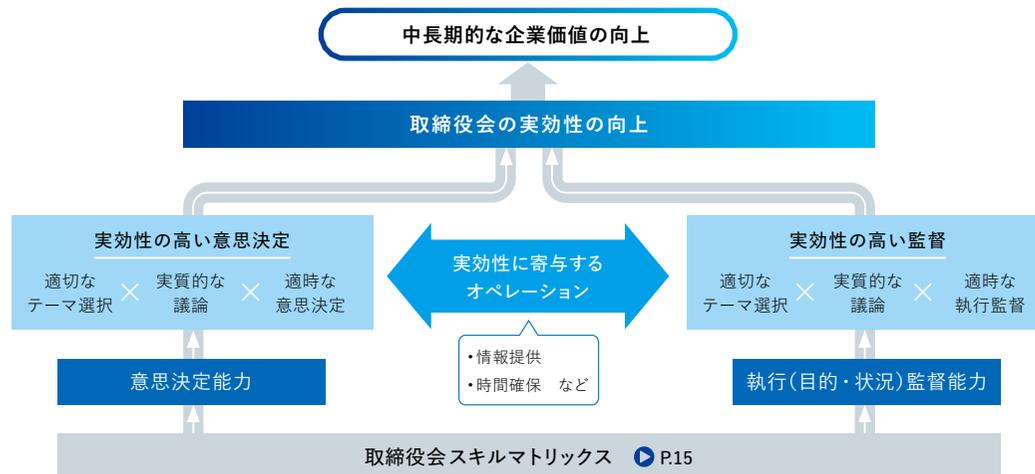
また、毎年継続して取締役会の実効性をスパイラルアップさせていくため、①年間計画の立案、②フレームワークによる実効的な活動、③年間活動の実効性評価、④実効性評価などから導かれる課題を認識することで、年間計画の策定につなげるPDCAサイクルを回しています。当社取締役会は、さらに継続してクオリティアップを図っていきます。

取締役会の実効性向上フレームワーク

当社取締役会は、「Asahi Group Philosophy (AGP)」を実践し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するために、実効性が高い取締役会であり続けなければならないと考えています。実効性の高い取締役会であり続けるためには、実効性の高い意思決定と、実効性の高い執行監督を行うことができる取締役会である必要があると考えます。

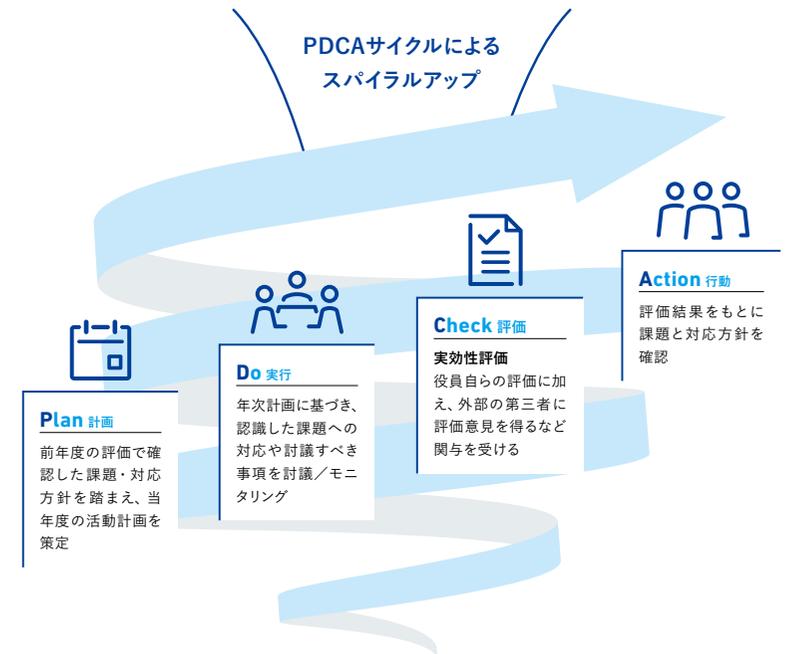
このため、当社取締役会は、「取締役会スキルマトリックス」に定めたスキルを持つ取締役により構成することにより、実効性の高い意思決定能力と実効性の高い執行監督能力を備えています。そして、取締役会は、毎年、より実効性を向上するための課題を認識する目的を持って取締役会実効性評価を実施し、改善を繰り返すことで、その高い実効性を維持・向上し続けています。

このフレームワークによって、高い実効性を有する取締役会が、AGPに基づき、未来のステークホルダーからも信頼されるグループを目指す経営を実践しています。



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。



取締役会実効性向上

取締役会の実効性評価

当社取締役会は、コーポレート・ガバナンスの一層の実質化を図り、実効性を向上するため、2024年度における取締役会（指名委員会・報酬委員会を含む）の実効性を、取締役による実質の評価、事務局による形式面の評価と全体を見た第三者の意見をもとに評価しました。

結果の概要と認識した課題については以下の通りです。詳細は、下記Webサイトをご覧ください。

評価結果

当社の取締役会および指名委員会・報酬委員会は、それぞれ実効的に機能しており、中長期的な企業価値を向上する責務を果たしている。

なお、指名委員会等設置会社へ移行するにあたり、さらなる実効性および企業価値の向上を実現するための課題への対応が必要であると判断する。

認識する課題

取締役会

企業価値向上につながる実質的な議論の土台となる情報の非対称性のさらなる解消と、共通認識の醸成をより一層向上する必要がある

指名委員会・報酬委員会

法定委員会へ移行するにあたり、より一層の実効性の向上が必要である

対応の方向性

取締役会

- 年間計画の策定にあたり、より十分な討議を経て、アジェンダ設定を行う
- 各議題の討議時間を、より一層十分なものにする
- 取締役会外の新たな討議機会の設定等により、取締役間の認識共有を強化し、共通認識のより一層の向上を図る

指名委員会・報酬委員会

- 取締役会と両委員会の関係、両委員会への委任・諮問事項の明確化を行い、取締役会・両委員会で共通認識化する
- 両委員会の活動状況等についての取締役会に対する報告の強化・充実を図る

これらの認識した課題に対応する活動を、2025年度の実効性評価および指名委員会・報酬委員会の年間活動計画に落とし込み、取り組んでいきます。

評価の方法

2024年度の当社取締役会の実効性評価は実質に焦点を当て、2024年12月から2025年1月にかけて実施した役員評価・事務局評価・第三者意見の3種類の評価・意見をもとに、2025年3月に取締役会にて討議し、2024年度の実効性評価および2025年度に取り組む課題を決定しました。

役員評価

実質に絞った少数の評価項目について、全取締役を対象とする第三者によるインタビューとアンケートを、監査役に評価意見アンケートを実施し、第三者により取りまとめ、分析した。

事務局評価

形式的な項目につき、取締役会事務局が第三者とともに確認を行った。

第三者意見

役員評価と、事務局評価、取締役会資料・議事録などの資料をもとに第三者から意見を受けた。

評価の視点

実効性は継続的に向上しているか？（意思決定の実効性、監督の実効性）

評価ポイント

取締役会における実効性に対する評価

指名委員会および報酬委員会の実効性に対する評価

機関設計変更を踏まえた将来の課題

各領域の取り組みに対する評価

[Web](#) 取締役会の実効性評価の結果概要（2025年3月26日）

監査役会・監査委員会 実効性向上

監査役会の実効性評価

当社は、継続的な取り組みとして、監査役会の実効性評価を行っています。

この評価は、当社監査役会が外部専門家の支援を受けつつ実施する自己評価であり、監査役会のさらなる実効性向上に向けたPDCAサイクルの一環として位置付けています。

2024年度の実施概要は、次の通りです。

I. 評価の実施方法

評価は、当社監査役に対するアンケートやインタビュー等の結果に基づき、外部専門家による助言を踏まえて実施しました。

評価基礎資料	対象者等
アンケート結果	<ul style="list-style-type: none"> 当社常勤監査役・社外監査役 グループ会社常勤監査役
インタビュー結果	<ul style="list-style-type: none"> 当社代表執行役社長 Group CEO 当社常勤監査役・社外監査役 グループ会社常勤監査役 当社Head of Internal Audit(内部監査部門長) 当社会計監査人
その他(助言)	<ul style="list-style-type: none"> 外部専門家(評価支援コンサルタント)

II. 評価の結果

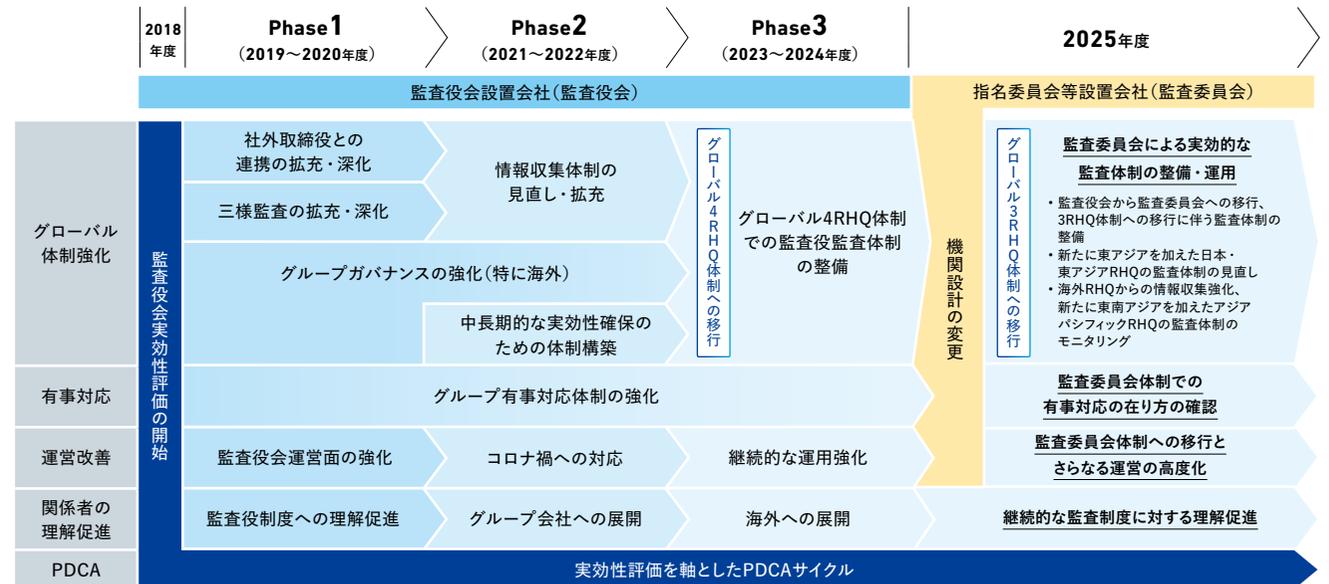
当社監査役会は、「2024年度の監査役会は有効に機能しており、実効性は認められる」と評価しました。

III. 今後の取り組み

当社の指名委員会等設置会社への移行に伴い、監査役会が担ってきた役割・機能の多くは、監査委員会へ引き継がれます。これまで、当社監査役会では、実効性の維持・向上のため、毎年実施する実効性評価を軸としたPDCAサイクルの確立・運用を行ってきました。監査委員会においても、PDCAサイクルによる継続的改善に取り組みます。

2025年度の監査委員会では、指名委員会等設置会社への移行とグローバル3RHQ体制への移行に伴う監査委員会による監査体制の整備を重点課題とし、監査委員会の活動の初年度として今後の新たなグループ体制での実効的な活動基盤の整備に取り組みます。

これまでの監査役会同様に、監査委員会でも、自らの実効性向上の維持・向上に努め、日本発のグローバル企業としてのアサヒグループホールディングス株式会社にふさわしい監査活動を推進していきます。



Web 監査役会の実効性評価の結果概要(2025年3月26日)



お問い合わせ

アサヒグループホールディングス株式会社

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

〒130-8602

東京都墨田区吾妻橋一丁目23番1号