Asahi Group

Corporate Governance Report 2026

2026年9月発行

Contents

取締役会議長メッセージ

3 当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて

コーポレート・ガバナンスと企業価値向上

4 Asahi Group Philosophy
5 コーポレート・ガバナンスと企業価値向上の連関
6 コーポレート・ガバナンスの体制と特徴
7 企業価値向上に向けた取り組み
8 当社コーポレート・ガバナンスの進化

取締役会

9 取締役紹介
14 取締役の選任に関する基本的な考え方
15 取締役会スキルマトリックス
18 取締役会の役割・機能
19 取締役会の年間アジェンダ
20 委員会の年間アジェンダ
21 取締役会の活動

役員指名とサクセッション

22 指名委員会の役割・構成および機能
23 経営の持続性を高める代表執行役社長 Group CEOのサクセッションとスキルセット
24 代表執行役社長 Group CEOの選任・解任および評価

監査委員会

25 監査委員会の役割・構成および機能

役員報酬

26 報酬委員会の役割・構成および機能
27 企業価値向上の動機付けとなる役員報酬
29 グローバル経営を支える報酬制度の進化

サステナビリティアドバイザリー委員会

31 サステナビリティアドバイザリー委員会の役割・構成および機能

取締役会の実効性向上

32 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

経営陣

34 代表執行役社長 Group CEOメッセージ
35 執行役紹介
39 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
40 経営人材の育成

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。

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

報告対象期間

2025年1月1日 ～ 2025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。

取締役会議長メッセージ

当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて

監督と執行の役割を明確に分離し、
それぞれの機能を発揮することで、
実効性あるコーポレート・ガバナンスを充実させてまいります。

当社取締役会は、指名委員会等設置会社の取締役会として、独立社外取締役が過半数で構成し、社外取締役の私が議長を務めています。

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・監督しています。変化の激しい時代、時機を捉えて迅速かつ果断に意思決定し行動する執行体制を充実するとともに、かつその執行状況や成果を冷静な外部の目でモニタリングする、高い実効性を有する監督体制をさらに強化することが必要です。

私は取締役会議長として、2026年6月に改訂したグループ理念「Asahi Group Philosophy」を共有し、当社グループがその社会的な存在意義を果たすことで企業価値を高めるべく、コーポレート・ガバナンスの強化に努めています。そのために、執行側と適時・適切に情報共有を行い、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し、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ます。また、指名委員会等設置会社の取締役会として、指名・監査・報酬の各法定委員会と取締役会が一体的に活動するため、取締役会の年間計画に加え、各委員会の年間計画も取締役会で審議し、全体としての実効性を高めています。

当社は、2025年9月のサイバー攻撃による被害を乗り越えて、持続的な成長と企業価値を中長期的に高めるさまざまな議論を進めています。

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。

社外取締役（独立役員）
取締役会議長
大八木成男

ASAHI GROUP PHILOSOPHY

アサヒグループは、グループ経営の基盤となる理念「Asahi Group Philosophy（AGP）」を改訂しました。
複雑性や不確実性が高まる経営環境において、グループとしての存在意義や目指す姿、強みをより明確にし、
中長期的な企業価値向上に向けた共通の指針として再構築したものです。
AGPは、経営および事業運営における最上位の指針として位置づけられています。その理念を象徴する企業スローガン「Make the world shine」のもと、
グループ一体となって新たな価値創造に取り組み、持続的な成長と企業価値の向上を実現していきます。

OUR PURPOSE

つながりを広げ、
世界を輝かせる

OUR VISION

おいしさと感動に満ちた
ひとときを創造する
リーダーとなる

OUR VALUES

情熱
オーナーシップ
人の尊重
共創

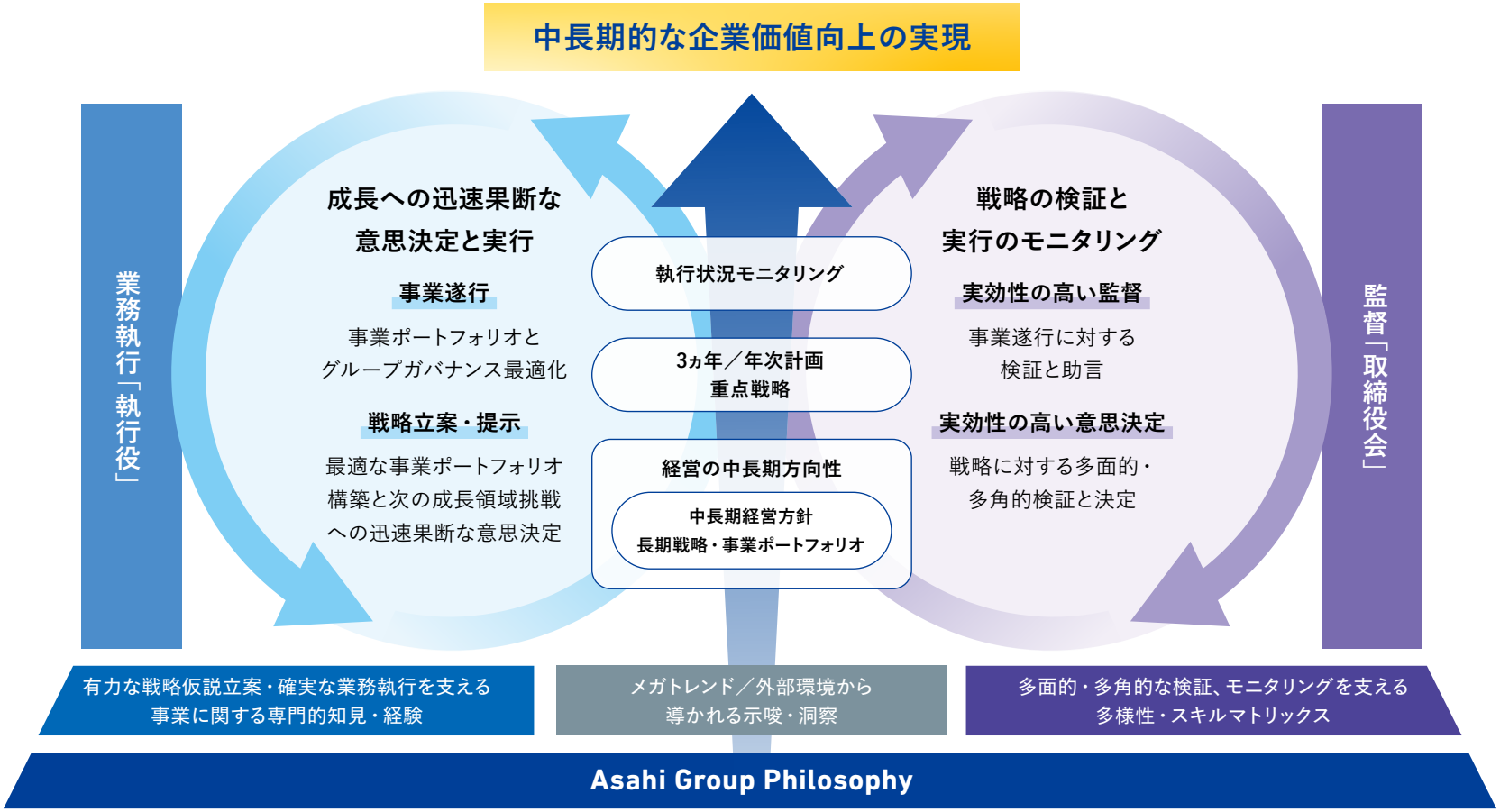
コーポレート・ガバナンスと企業価値向上

コーポレート・ガバナンスと企業価値向上の連関

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。
アサヒグループホールディングス(株)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と、その強力な執行を監督する高い実効性を持つコーポレート・ガバナンスの両輪が必要と考えています。

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



コーポレート・ガバナンスと企業価値向上

コーポレート・ガバナンスの体制と特徴

当社のコーポレート・ガバナンス体制の特徴

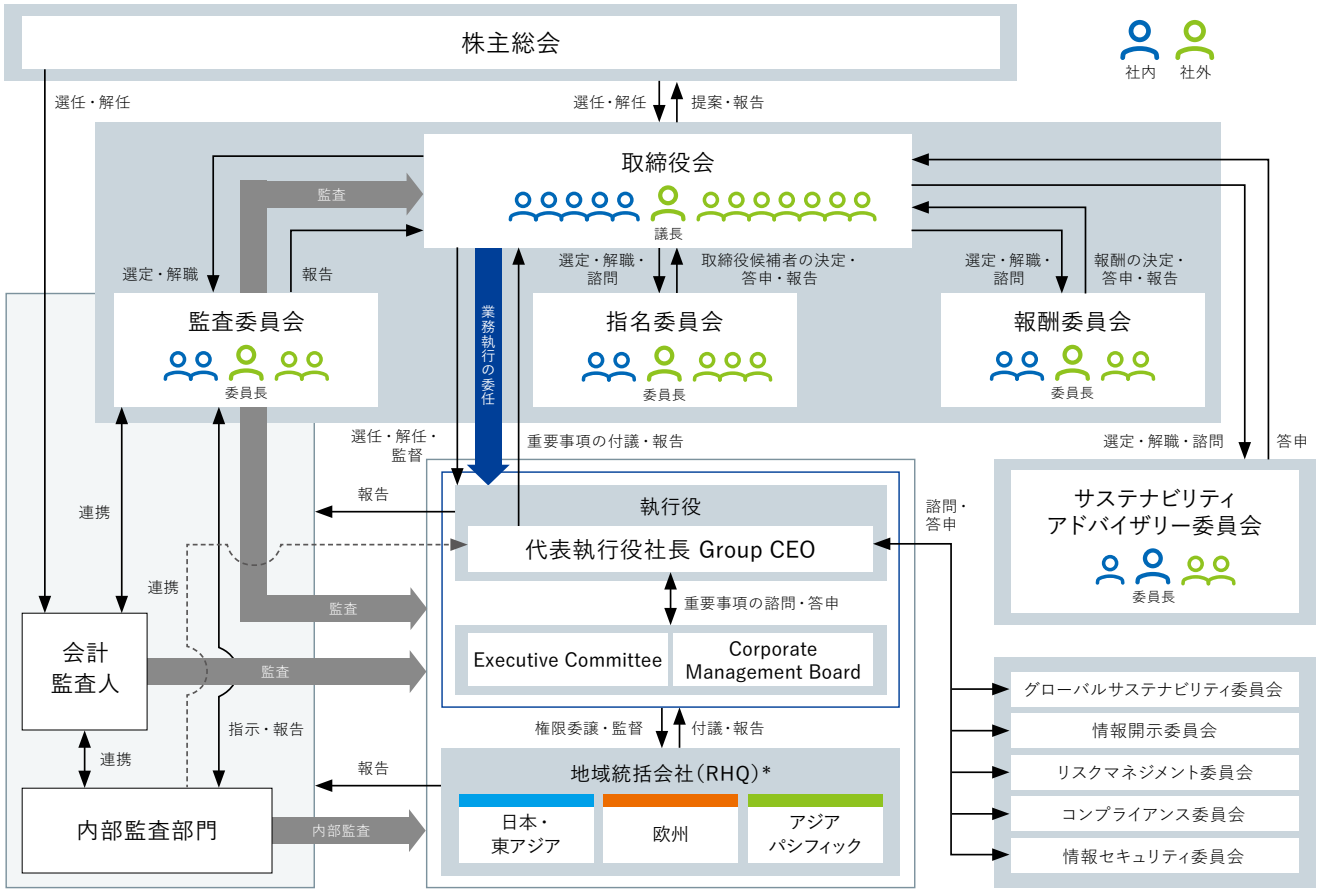
当社は、ステークホルダーからの信頼に応え、持続的に成長して中長期的な企業価値の向上を図ることを目的として、監督と執行の役割を明確化し、双方の機能を強化するため、機関設計を指名委員会等設置会社としています。執行の監督を担う取締役会は、独立社外取締役が過半数を占める多様な取締役により構成され、社外取締役が議長を務めることで、中長期の経営方針に関する事項など、企業価値向上に資する事項を適切に討議し、実効性の高い監督を行う体制としています。

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、Corporate Affairs、R&D、Supply Chainの各Group CxO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、RHQのCEOなどで構成するExecutive Committeeが、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、代表執行役社長を支えています。

さらに、取締役会の実効性向上のため、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。

このように株主の負託を受けて、執行を監督する取締役会および指名委員会・監査委員会・報酬委員会からなる透明性の高い監督と、企業価値の向上を担う代表執行役社長 Group CEO以下の執行が、両輪となって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。

コーポレート・ガバナンス体制（2026年3月1日現在）



* 当社は、日本・東アジア、欧州、アジアパシフィックの各地域（Region）に地域統括会社（Regional Headquarters：RHQ）を置いて、地域の事業を統括しています。

コーポレート・ガバナンスと企業価値向上

企業価値向上に向けた取り組み

当社は、中長期的な企業価値の向上の実現のため、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。

取締役会による企業価値向上に向けた執行監督

当社は、指名委員会等設置会社として、取締役会は監督に専念し、その役割・機能を、主として「超長期を見据えた経営の方向性」「中長期の経営方針、事業ポートフォリオの方針決定」を議論し決定すること、その執行の状況をモニタリングし、適時適切に執行に助言すること、リスクガバナンスの体制を整備し、クライシスマネジメントを行うことで、中長期的な企業価値向上の実現を目指すこととしています。

このため、執行を導いていくための議論により時間を割くこととして、取締役会への付議事項を精選し、年間活動計画を作成・実行しています。

取締役会の場においては、独立社外取締役議長ならではの執行側への問いかけなどにより、社内外の多様な取締役が活発な議論を行って執行をモニタリングすることで、強力な執行と両輪として実効的に機能しています。

2025年は、9月に発生したサイバー攻撃に対応して、活動計画を期中に修正し、執行のモニタリングに注力するなど、企業価値の向上に努めました。

取締役会全体での実効性向上

当社は、指名委員会等設置会社として、取締役会と指名・監査・報酬の法定3委員会とが一体となって、高い実効性を持って執行を監督する体制としています。

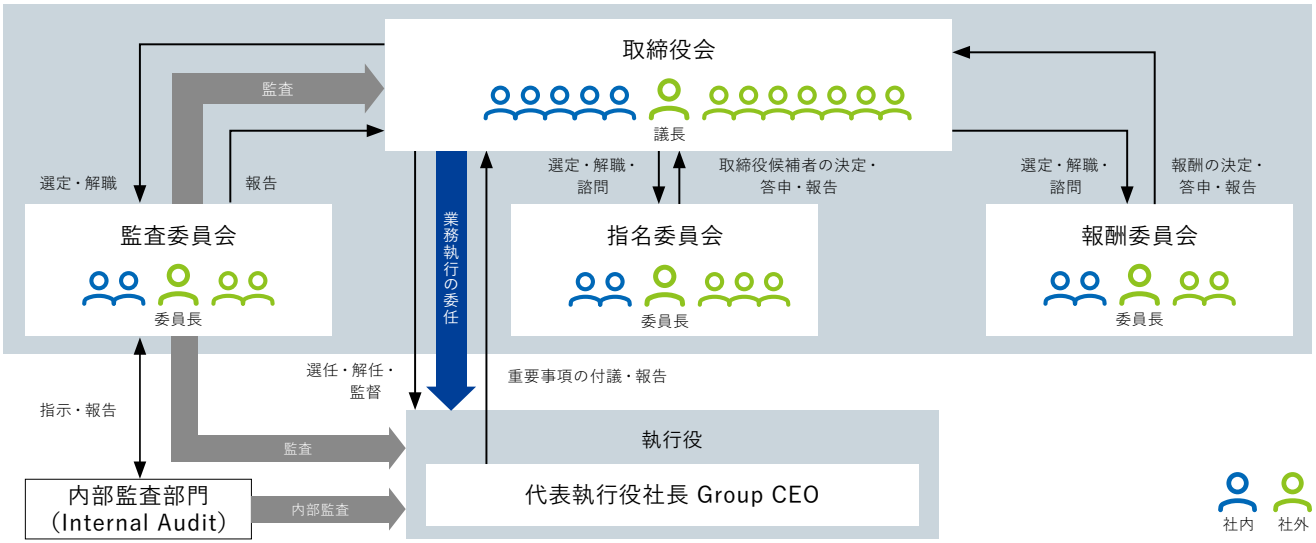
このため、取締役会年間活動計画の策定と連動して各委員会の年間活動計画を作成し、指名・監査・報酬の各機能を分担しています。各委員会はその活動状況を、年間計画に従い取締役会に報告し、取締役会がモニタリングしています。

このように計画的に、取締役会と各委員会が一体として実効的な活動を行うことで、監督の実効性を強化し、強力な執行を監督しています。

実効的な監査体制の高度化

監査委員会では、指名委員会等設置会社への移行を機に、社外取締役監査委員への情報共有の拡充を図り、提供情報の網羅性を高め、重要なリスクや課題について多様な視点から議論を行っています。

また、内部監査を担う「Internal Audit」を監査委員会直属として組織的監査体制を構築し、監査委員会における討議を経て内部監査計画を決定するとともに、継続的に監査計画の進捗状況および監査結果を確認しています。さらに、地域統括会社の監査委員会および内部監査部門と連携し、内部統制システムや重要なリスクのモニタリングを行い、監査の実効性向上を図っています。



コーポレート・ガバナンスと企業価値向上

当社コーポレート・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。

当社の執行（稼ぐ力）強化の取り組み

2011年 ・マレーシア飲料会社「Permanis Sdn. Bhd.」の株式取得。東南アジア市場へ本格参入
2009年 ・豪州飲料会社「Schweppes Australia」の全株式取得。オセアニア市場へ本格参入

POINT 1
当社コーポレート・ガバナンス強化を本格的に開始

当社のコーポレート・ガバナンス強化の取り組み

2013年 ・買収防衛策を廃止
2011年 ・アサヒビール株式会社から純粋持株会社「アサヒグループホールディングス株式会社」へ商号変更
2000年 ・指名委員会と報酬委員会を設置
・社外取締役を1名から3名に増員

2017年 ・旧SAB Miller社の中東欧5カ国のビール事業取得
2016年 ・旧SAB Miller社のイタリア、オランダ、英国のビール事業取得。欧州市場に本格参入

POINT 2
取締役会議長と代表取締役社長CEOを分離し、監督と執行の分離を明確化

2019年 ・**取締役会長は代表取締役を兼務せず、取締役会議長に専任する体制に移行**
・CEO解任基準・代表取締役任命基準・役員在任上限基準を策定
2018年 ・CEO職を代表取締役会長から代表取締役社長に移管
・取締役会・監査役会の実効性評価に第三者評価を導入
2016年 ・社内取締役に業績連動型株式報酬を導入
2015年 ・**「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を策定**
・取締役会の実効性評価を開始

2025年 ・オセアニアと東南アジアの地域統括会社を統合。3 Regional Headquarters（RHQ）体制に移行
2024年 ・執行体制を大幅に強化（Group CxOを設置、Group CxOとRegion CEOなどで構成し、グループ全体戦略やグループ横断施策を代表執行役社長 Group CEOへ助言するExecutive Committeeを設置）
2022年 ・日本の地域統括会社としてアサヒグループジャパン株式会社を設立
日本、欧州、オセアニア、東南アジアの4RHQ体制に移行
2020年 ・AB InBev社の豪州事業（ビール・サイダーなど）取得

POINT 3
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ため、指名委員会等設置会社へ移行

2025年 ・**指名委員会等設置会社へ移行**
・取締役会議長を独立社外取締役から選定
・Corporate Secretaryを設置
2024年 ・取締役会を社外取締役過半数、女性比率40%超、国籍3カ国で構成
2023年 ・社外取締役を半数、非業務執行取締役を過半数に
・取締役会の諮問委員会「サステナビリティアドバイザリー委員会」設置
2022年 ・取締役報酬の社会的価値指標の強化
2021年 ・指名委員会・報酬委員会の年間計画の強化、実効性評価の開示の開始
2020年 ・「取締役会スキルマトリックス」「CEOスキルセット」を策定
・CEOのサクセッション・プラン策定
・取締役会の年間計画・アジェンダ策定の開始

2000～2014

2015～2019

2020～2026

コーポレート・ガバナンスを巡る社会の動向

2000年
・金融庁が「コーポレート・ガバナンス原則」を公表
・企業のガバナンス強化を目的に、企業の外部による監督機能の強化が求められる。

2014年
・「スチュワードシップ・コード」策定（日本）

2015年
・「コーポレートガバナンス・コード」策定（日本）、東証が上場企業に適用開始
・取締役会の実効性評価の実施が推奨される。

2021年
・コーポレートガバナンス・コード改訂。スキルマトリックスの開示が義務化

2023年
・ISSB（国際サステナビリティ基準審議会）が企業の開示基準を策定

取締役会

取締役紹介

2026年9月1日時点

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.14～）」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

■男性 ■女性

社内取締役

男性：**4**名 女性：**1**名

社外取締役

男性：**3**名 女性：**5**名

社外取締役割合

社外取締役 **8**名

社内取締役 **5**名

女性取締役割合

女性取締役 **6**名

男性取締役 **7**名

外国籍取締役

1名

おおやぎ 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
2年目

経験・実績

■ グローバル経営に関する知見

グローバルに事業を展開する企業において代表取締役社長CEOおよび取締役会長を務めるなど、国際的な経営に関する幅広い経験と優れた見識を有しています。

■ 監査・監督の推進

2022年に社外監査役に就任以来、取締役会等での意見・提言やグループ監査状況の確認、経営トップとの面談等を通じて、内部統制を含む職務執行の適正性の監査に取り組んできました。

■ 取締役会運営を主導

2025年より取締役会議長として、執行側との透明性ある情報共有を確保するとともに、企業価値向上に資するアジェンダ設定、多様な経験・スキルを持つ取締役による活発な議論の促進により、取締役会の実効性向上に貢献しています。

特に期待するスキル

長期戦略、グローバル、シニアリーダーシップ、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、情報・セキュリティ管理、人材・文化、業務プロセス

取締役会

取締役紹介

2026年9月1日時点

さささえ 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
5年目

経験・実績

■ 国際政治・経済に関する知見

外務省における要職を歴任し、国際情勢を継続的に分析・発信するなど、国際政治・経済に関する豊富な経験と知見を有しています。

■ グローバル視点での監督

2022年の社外取締役就任以来、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対する取締役会の監督機能の充実に貢献しています。

■ 指名委員会運営を主導

指名委員会委員長として、公正で透明な委員会運営を主導するとともに、取締役候補者の決定や取締役会スキルマトリックス、Group CEOサクセッション等の重要アジェンダについて審議・答申を行っています。

特に期待するスキル

長期戦略、グローバル、シニアリーダーシップ、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、情報・セキュリティ管理、人材・文化

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
2年目

経験・実績

■ コンプライアンス・ガバナンスに関する専門的な知見

弁護士としての長年の活動を通じ、企業法務に関する専門的な知識を有するとともに、法令遵守やガバナンスの観点から経営を監督する高い見識を有しています。

■ 監査・監督の推進

2023年の社外監査役就任以来、弁護士としての知見を活かし、国内外グループ会社の監査状況の把握や経営トップとの面談等を通じて、内部統制を含む職務執行の適正性の監査に取り組んできました。

■ 監査委員会運営を主導

監査委員会委員長として、監査方針・計画および重点領域の設定を主導するとともに、内部監査部門や会計監査人との連携を通じて監査の実効性向上に取り組んでいます。

特に期待するスキル

サステナビリティ、法律・コンプライアンス、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、情報・セキュリティ管理、人材・文化

重要な兼職の状況

田中早苗法律事務所 代表
株式会社テレビ朝日ホールディングス 社外取締役
持田製薬株式会社 社外取締役

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
5年目

経験・実績

■ グローバル経営に関する知見

グローバルに事業を展開する企業のトップとして培った豊富な経験と知見を有し、経営者としての実践的な視点を備えています。

■ 経営者視点での監督

2022年の社外取締役就任以来、グループガバナンスやグローバルでの事業執行について、経営者としての実践的な視点に基づく本質的な質問や問題提起を行い、取締役会の監督に貢献しています。

■ 報酬委員会運営を主導

報酬委員会委員長として、透明性・客観性を担保した委員会運営を主導するとともに、取締役・執行役の報酬制度設計や個別評価に基づく支給内容の審議・決定を行っています。

特に期待するスキル

長期戦略、グローバル、イノベーション・DX、シニアリーダーシップ、情報・セキュリティ管理、業務プロセス

重要な兼職の状況

住友化学株式会社 社外取締役
ソフトバンクグループ株式会社 社外取締役

取締役会

取締役紹介

2026年9月1日時点

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
アドバイザリー委員会
委員長

取締役在任年数
10年目

経験・実績

■『中長期経営方針』を推進

代表執行役社長Group CEOとして、『中長期経営方針』に基づき、事業ポートフォリオの強靭化やサステナビリティと経営の統合、プレミアム戦略・マルチビバレッジ戦略を推進しています。

■事業ポートフォリオ改革を実行

提携・M&Aや国内外事業を担当し、事業ポートフォリオの再構築を進めるなどの実績を有しています。また、海外地域統括会社社長や当社取締役兼CFOとしての経験を通じ、グローバル経営に関する豊富な知見を有しています。

■グループガバナンスと執行体制の強化を実行

グループガバナンスの強化と企業価値の最大化を目的として執行体制の刷新を行い、日本・東アジア、欧州、アジアパシフィックの地域統括会社ごとに事業競争力を高め、地域間シナジーを創出する体制の構築を推進しています。

特に期待するスキル

長期戦略、グローバル、サステナビリティ、イノベーション・DX、シニアリーダーシップ、財務・会計、法律・コンプライアンス、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、情報・セキュリティ管理、人材・文化、業務プロセス

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
8年目

経験・実績

■人材・組織戦略に関する知見

長年にわたり当社グループの人事領域を中心に、グループ横断の人材・組織戦略を統括してきた豊富な経験を有しています。

■人的資本戦略を推進

Group CPOとして、当社グループの人的資本高度化を『中長期経営方針』における戦略基盤強化の一環と位置付け、グローバル人事・報酬ポリシーの整備や経営者人材の計画的育成に取り組んでいます。

■組織・企業風土改革を推進

ありたい企業風土の醸成に取り組むとともに、多様な文化を包含しながら組織力を高める人材・組織戦略を推進しています。

特に期待するスキル

グローバル、サステナビリティ、法律・コンプライアンス、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、人材・文化、業務プロセス

さきた　かおる
﨑田 薫

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

取締役在任年数
5年目

経験・実績

■財務・経営管理に関する知見

当社グループにおいて、財務、経営企画、海外地域統括会社COO等を歴任し、豊富な経験と高い専門性に基づくグローバル経営の知見を有しています。

■財務戦略を推進

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や金融債務の削減等を通じて、財務健全性の改善に取り組んでいます。

■DX・調達機能の高度化を推進

DX戦略における3領域（プロセス、組織、ビジネスモデル）のイノベーション具体化を推進しています。また、シンガポールでのCenters of Excellence立ち上げ等を通じて、調達機能の高度化に取り組んでいます。

特に期待するスキル

長期戦略、グローバル、イノベーション・DX、財務・会計、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、情報・セキュリティ管理、業務プロセス

取締役会

取締役紹介

2026年9月1日時点

ふくだ ゆきたか
福田 行孝

取締役

取締役在任年数
2年目

経験・実績

■ 財務・会計に関する高い知見

当社財務部門の責任者やグループ会社におけるマネジメント経験を通じ、財務・会計を中心とする高い専門性と豊富な実務経験を有しています。

■ 監査・モニタリングを推進

2023年の常勤監査役就任以来、グループ会社に対する監査・往査、重要会議への出席、経営トップとの面談等を通じて、内部統制システムを含む職務執行の適正性の監査に取り組んできました。

■ 組織監査の推進

2025年の取締役(監査委員会常勤委員)就任後は、グローバルに広がるグループのリスクと内部統制を俯瞰し、組織的監査による監査の実効性確保と監督・モニタリングの実効性向上に取り組んでいます。

特に期待するスキル

シニアリーダーシップ、財務・会計、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、情報・セキュリティ管理、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
2年目

経験・実績

■ 内部監査・リスクマネジメントに関する知見

内部監査部門長として、コンプライアンス、リスクマネジメントおよび内部監査に関する豊富な経験を有し、グループ横断で監査・モニタリングの高度化に取り組んできました。

■ 事業管理に関する知見

当社およびグループ会社の経営企画部門において、海外を含む事業管理に携わり、グローバルな事業運営に関する豊富な経験を有しています。

■ 組織監査の推進

2024年の常勤監査役就任以来、グループ会社への往査等を通じて監査の実効性確保に努めるとともに、2025年の取締役(監査委員会常勤委員)就任後は、監督・モニタリングの実効性向上に取り組んでいます。

特に期待するスキル

グローバル、法律・コンプライアンス、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、情報・セキュリティ管理、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
4年目

経験・実績

■ 新たなサービス開発・ビジネスモデル構築の知見

新規事業開発やビジネスモデル構築に携わった経験に加え、他社社外役員としての経験を有しています。

■ 市場・価値観変化への対応推進

社会・市場構造の変化を踏まえた視点から、新規事業や事業ポートフォリオ変革に関する本質的な提言を行い、取締役会における議論に貢献しています。

■ サステナビリティと経営の統合への貢献

サステナビリティアドバイザリー委員会の委員として、サステナビリティと経営の統合に向けた議論を主導し、企業価値向上に寄与しています。

特に期待するスキル

サステナビリティ、イノベーション・DX、シニアリーダーシップ、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

2026年9月1日時点

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
3年目

経験・実績

■ グローバル人事に関する知見

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を有し、人材戦略や組織開発に関する専門性を備えています。

■ 人的資本の高度化への貢献

2024年の社外取締役就任以来、人的資本の高度化について本質を捉えた質問や問題提起を行い、取締役会の監督に貢献しています。

■ 指名・報酬委員会での貢献

指名委員会および報酬委員会の委員として、経営者人材育成・サクセッションの監督や報酬制度の審議において具体的な意見・提言を行っています。

特に期待するスキル

グローバル、イノベーション・DX、シニアリーダーシップ、人材・文化

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
3年目

経験・実績

■ グローバル・マーケティングに関する知見

グローバルでのコンサルティング活動を通じ、マーケティングやダイバーシティ推進に関する豊富な経験と見識を有しています。

■ グローバル・多様性視点からの貢献

2024年の社外取締役就任以来、グローバルでの事業執行や多様性の観点から、本質を捉えた質問や問題提起を行い、取締役会の監督に貢献しています。

■ サステナビリティと経営の統合の推進

サステナビリティアドバイザリー委員会の委員として、サステナビリティ・ガバナンス体制の強化や、サステナビリティと経営の統合のさらなる推進に向けた意見・提言を行っています。

特に期待するスキル

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
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
2年目

経験・実績

■ 会計・監査に関する専門的な知見

国内外における公認会計士としての長年の経験を通じ、グローバル企業の会計監査および内部統制システムに関する高度な専門性を有しています。

■ グローバル監査の経験と見識からの監督

海外での実務経験を含む幅広い見識を有し、財務・会計および内部統制の観点から経営の監督に取り組んでいます。

■ 財務・会計視点からの貢献

2025年の社外取締役就任以来、財務・会計の観点から経営上の課題への指摘や提言を行うとともに、組織的監査の実効性向上に向けて取締役会で積極的な意見・提言を行っています。

特に期待するスキル

グローバル、財務・会計、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、業務プロセス

重要な兼職の状況

宮川明子公認会計士事務所 代表
株式会社ジェイテクト 社外監査役

取締役会

取締役の選任に関する基本的な考え方

アサヒグループホールディングス（株）は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現のため、指名委員会等設置会社として、執行と監督の役割分担を明確にした上で、取締役会は監督に専念する体制としています。
取締役の選任においては、取締役会スキルマトリックスにより、取締役会が求められる監督機能を適切に果たすために必要な知識・経験・能力を明確化し、取締役会全体としてそれらがバランスよく発揮される構成とすることとしています。
これらの方針のもと、2026年3月開催の定時株主総会において、直近の事業・リスク環境の変化も考慮し、各取締役に期待される役割を明確化するとともに、必要な知見・経験が取締役会全体として確保され、取締役会が実効性の高い監督機能を安定的に発揮し続けることができるよう、取締役を選任しています。

取締役会スキルマトリックス

当社の「取締役会スキルマトリックス」は、取締役会全体において当社の中長期的な企業価値向上に資する監督に必要なスキルおよび業務執行の監督に必要なスキルを明確化したものです。本マトリックスに基づき、取締役会全体として期待するスキルがバランスよく発揮される体制としています。加えて、各取締役に期待する役割を明確にしています。
　また、2026年は直近の事業・リスク環境の変化およびサイバー攻撃によるシステム障害発生を踏まえ、「取締役会スキルマトリックス」全体について検証を行い、一部見直しを実施しています。

スキル	定義
長期戦略	・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	・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	・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
イノベーション・DX	・イノベーションを通じて新規領域の開発とさらなる成長機会の探索を促すスキル ・イノベーションやDXを通じて事業構造および収益モデルの変革を促すスキル
シニアリーダーシップ	・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	・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

スキル	定義
法律・コンプライアンス	・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
リスクマネジメント・危機管理・内部統制	・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 ・サイバー攻撃や自然災害、地政学リスクへの危機管理能力を評価するスキル ・内部統制システムの整備、運用状況を監督するスキル
情報・セキュリティ管理	・情報・セキュリティ管理に関する業務執行を監督し実効性の向上を促すスキル ・情報漏えい、システム障害に関する危機管理能力を評価するスキル
人材・文化	・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	・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

* なお、「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すべての知見・経験を表すものではありません。

取締役会

取締役会スキルマトリックス

2026年9月1日時点

氏名	特に期待するスキル												2025年度出席状況*1				
	長期戦略	グローバル	サステナビリティ	イノベーション・DX	シニアリーダーシップ	財務・会計	法律・コンプライアンス	リスクマネジメント・危機管理・内部統制	情報・セキュリティ管理	人材・文化	業務プロセス	取締役在任年数	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会	サステナビリティアドバイザリー委員会
大八木 成男 社外取締役（独立役員） 取締役会議長	●	●			●			●	●	●	●	2年目	12／12	8／8*2	13／13		
佐々江 賢一郎 社外取締役（独立役員） 指名委員会委員長	●	●			●			●	●	●		5年目	12／12	11／11		10／10	
田中 早苗 社外取締役（独立役員） 監査委員会委員長			●				●	●	●	●		2年目	12／12		13／13		
大橋 徹二 社外取締役（独立役員） 報酬委員会委員長	●	●		●	●				●		●	5年目	12／12	11／11		10／10	

*1 各会議体の出席状況は、出席回数／開催回数で示しています。
・2025年度＝2025年1月～2025年12月
・当社は、2025年3月26日開催の第101回定時株主総会の終結の時をもって監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しています。
これに伴い、各会議体の開催回数および出席回数は、移行前後の体制における開催分を通算して記載しています。なお、監査委員会については、監査役会も含んでいます。
*2 大八木成男氏は、2025年3月26日開催の第101回定時株主総会終結後の取締役会におきまして新たに指名委員に選定されたため、上記指名委員会の開催回数が他の委員と異なっています。

取締役会

取締役会スキルマトリックス

2026年9月1日時点

氏名	特に期待するスキル												2025年度出席状況				
	長期戦略	グローバル	サステナビリティ	イノベーション・DX	シニアリーダーシップ	財務・会計	法律・コンプライアンス	リスクマネジメント・危機管理・内部統制	情報・セキュリティ管理	人材・文化	業務プロセス	取締役在任年数	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会	サステナビリティアドバイザリー委員会
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 アドバイザリー委員長	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	10年目	12／12	11／11			2／2
谷村 圭造 取締役 兼 執行役 Group CPO		●	●				●	●		●	●	8年目	12／12	8／8*		10／10	2／2
﨑田 薫 取締役 兼 執行役 Group CFO	●	●		●		●		●	●		●	5年目	12／12			10／10	
福田 行孝 取締役					●	●		●	●		●	2年目	12／12		13／13		
大島 明子 取締役		●					●	●	●		●	2年目	12／12		13／13		

* 谷村圭造氏は、2025年3月26日開催の第101回定時株主総会終結後の取締役会におきまして新たに指名委員に選定されたため、上記指名委員会の開催回数が他の委員と異なっています。

取締役会

取締役会スキルマトリックス

2026年9月1日時点

氏名	特に期待するスキル												2025年度出席状況				
	長期戦略	グローバル	サステナビリティ	イノベーション・DX	シニアリーダーシップ	財務・会計	法律・コンプライアンス	リスクマネジメント・危機管理・内部統制	情報・セキュリティ管理	人材・文化	業務プロセス	取締役在任年数	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会	サステナビリティアドバイザリー委員会
松永 真理 社外取締役（独立役員）			●	●	●					●		4年目	12／12				2／2
佐藤 千佳 社外取締役（独立役員）		●		●	●					●		3年目	12／12	8／8*1		8／8*1	
Melanie Brock 社外取締役（独立役員）		●	●		●					●		3年目	12／12				2／2
宮川 明子 社外取締役（独立役員）		●				●		●			●	2年目	9／9*2		7／7*2		

*1 佐藤千佳氏は、2025年3月26日開催の第101回定時株主総会終結後の取締役会におきまして新たに指名委員および報酬委員に選定されたため、上記指名委員会・報酬委員会の開催回数が他の委員と異なっています。
*2 宮川明子氏は、2025年3月26日開催の第101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、上記取締役会および監査委員会の開催・出席回数が他の取締役と異なっています。

取締役会

取締役会の役割・機能

当社取締役会は、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をその責務と考えています。
また、企業価値は財務的価値と社会的価値の総和であることを認識しつつ、執行と両輪となって当社の中長期的な企業価値の向上を進めます。

取締役会の責務

取締役会の位置付け	当社取締役会は、指名委員会等設置会社の取締役会として、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。

超長期を見据えた経営の方向性の討議	超長期のメガトレンドに関する議論を進めることで、中長期の事業環境の変化に対する先見性を高め、持続的な成長に向けた経営の強化を図っています。
中長期の経営方針、事業ポートフォリオの方針決定	『中長期経営方針』などの重要な企業戦略、事業ポートフォリオに関する方針を定め、必要に応じて見直しを行い、中長期的な企業価値の向上に向けた積極果断な経営の強化を図っています。
リスクガバナンス	内部統制システムやエンタープライズリスクマネジメント(ERM)などのリスク管理体制を整備し、リスクの低減やリスク総量のコントロールを行うとともに、リスクアペタイトの制定により、Group CEO以下の経営陣のリスクテイクを適切に支えています。
取締役会としての有事対応	取締役会として対応する有事を明確化し、社外取締役の役割など、対応の要領を定めています。また、執行側の有事対応をモニタリングするなど、取締役会として適切なクライシスマネジメントを行っています。

法定3委員会	
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。

実効性評価	
実効性評価による課題認識と継続的な実効性向上	当社取締役会は、毎年継続して取締役会(各委員会を含む)の実効性を向上していくため、①取締役会および各委員会の年間計画を立案し、②計画に基づく実効的な活動を行い、③1年間の活動の実効性を評価し課題を認識、④認識した課題への対応を翌年の活動計画に織り込む、というサイクルを毎年実施しています。このように、当社取締役会は、毎年取締役会と指名・監査・報酬各委員会の実効性を一体として評価して、課題を認識し対応を図ることで、委員会を含む取締役会について全体として実効性を継続的に向上し、執行の監督を強化しています。

取締役会

取締役会の年間アジェンダ

当社取締役会は、中長期的な企業価値向上の実現に向け、経営の大きな方向性を定めるとともに、その方向性に基づく執行役による戦略の策定および遂行状況についてモニタリングを行う役割を担っています。その役割を踏まえ、前年度の実効性評価結果等を反映しながら年間計画を立案し、これに基づき運営しています。また、当社の現状や社会的要請等に応じてアジェンダを調整し、議論を推進しています。2025年度（2025年3月～2026年3月）の活動状況（討議の充実のための取締役会枠外の活動を含む）は、以下の通りです。

大項目	中項目	討議内容	3月（株主総会後）	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）
グループ理念・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(東アフリカ事業M&A含む)				○				○	○	○		
	Asahi Group Philosophy リフレッシュ	グループ理念の再定義・アップデート			○	○					○			○
	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			○	○		○	○		○	○		
	執行状況のモニタリング	全般・3RHQ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						○						○
	資本施策	自己株式取得					○							
実効性の基礎としてのアジェンダ	実効性評価	取締役会（指名・監査・報酬委員会含む）の実効性評価						○					*1	
	取締役会年間計画	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	○	○										
	委員会年間計画	指名・監査・報酬委員会の年間計画（各委員会への諮問事項含む）	○	○										
	指名	役員人事、委員会報告	○					○			○	○	○	
	監査	監査委員会監査方針、監査概況、サイバー攻撃に関する監査						○				○		
	報酬	役員報酬、委員会報告	○					○			○		○	
	サイバーセキュリティ	サイバー攻撃対応・サイバーセキュリティ強化のモニタリング							○	○	○	○	○	
	社外役員の事業理解促進	Onboarding、国内事業場訪問、事業紹介			○	○		○	○					
		意見交換会		○						○				
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					○						○	

* 2025年度通期決算の決議は、サイバー攻撃に伴うシステム障害により遅延し、2026年7月に実施しました。なお、同決算の遅延に伴い、政策保有株式の保有意義の検証についても、取締役会への報告が遅延しています。
*1 サイバー攻撃対応に関する取締役会の監督状況等の検証結果を実効性評価に反映するため、実施時期を後ろ倒しし、2026年5月に報告、同年6月に決議しています。

取締役会

委員会の年間アジェンダ

当社指名委員会、監査委員会および報酬委員会においても、取締役会と同様に、その役割・機能を踏まえ、前年度の実効性評価結果等を反映しながら年間活動計画を策定し、これに基づき運営しています。また、当社の現状や社会的要請等に応じてアジェンダを調整し、議論を推進しています。2025年度（2025年3月～2026年3月）の活動状況は、以下の通りです。

会議体	項目	討議内容	3月（株主総会後）	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）
指名委員会	委員会アジェンダ年間計画	委員会の年間計画と優先議題の設定	○	○										
	取締役会スキルマトリックス	取締役会スキルマトリックスの改定・見直し									○	○		
	サクセッション	取締役会・CEOサクセッションの検討方針・プラン		○	○	実施なし	○	○			○			○
	役員評価	評価制度、目標設定		○	○					○	○			
	役員選任・人事	選任議案の基本方針、取締役・執行役・委員会委員等の選定・選任	○					○	○	○	○	○	○	○
監査委員会	年間計画	監査方針、監査計画の設定	○										○	
	会計監査人	会計監査人の選解任および報酬同意等の法定事項に関する決議		○							○			
		監査報告、監査計画の説明、 KAM（Key Audit Matters：監査上の主要な検討事項）の検討*		○	実施なし		○	実施なし						実施なし
	内部監査	内部監査計画の承認、内部監査結果の確認		○		○				○	○		○	
	監査委員会監査	監査委員会監査の活動報告、 上期・年間の監査委員会監査概況報告のレビュー	○			○	○		○			○	○	
報酬委員会	委員会アジェンダ年間計画	委員会の年間計画と優先議題の設定		○										
	報酬方針	当年度報酬方針の確認、中期取り組みとして報酬フィロソフィーの検討開始	○	○			○				○			
	報酬内容 （水準、構成、制度、KPI等）	ベンチマーク更新、個別水準・構成の検討、KPI継続審議等	○	○	○	実施なし	○	○	○	○	○	○	○	○
		サイバー攻撃事案を踏まえての報酬対応審議							○	○	○	○		
	株式報酬制度のグローバル展開	デューデリジェンス報告、業績連動型株式報酬の検討状況確認・審議			○			○			○	○		○

* サイバー攻撃に起因するシステム障害の影響により、以下の変更が生じています。
- 監査報告書の決議と2025年度期末監査結果報告は、2026年7月に実施しています。
- 第3四半期レビュー結果報告は、中止しました。

取締役会

取締役会の活動

TOPICS

Mega Trend & Insight Council 2025

当社グループは、取締役および執行役をメンバーに、超長期的な視点から経営環境や事業の方向性を議論する場として、2020年度から毎年「Mega Trend & Insight Council」を実施しています。2025年は11月に本カウンシルを開催し、2050年および2030年を見据えたメガトレンドを踏まえ、当社グループの将来像や戦略の方向性について議論しました。

本カウンシルでは、「アルコールの未来」をテーマに、外部環境や社会的要請の変化を踏まえながら、当社グループが果たすべき役割や、今後の事業の在り方について意見交換を行いました。短期・中期の課題対応にとどまらず、時間軸を大きく捉えた議論を行うことで、超長期的な視座からの共通認識を形成する機会となりました。

本カウンシルで得られた示唆や論点については、執行側に対してインプットとして共有し、今後の長期戦略等の検討に活用していくこととしています。取締役と執行役が共通の前提認識を持った上で、戦略検討につなげていく取り組みとして、監督と執行の連携強化に資する機会となりました。

当社グループは、今後もメガトレンドを討議することにより、超長期的な視点からの議論を継続し、将来の不確実性が高い環境においても、持続的な成長を支えるガバナンスの高度化に努めていきます。

独立社外取締役の事業視察（ニッカウヰスキー（株）余市蒸溜所）

当社は、独立社外取締役が当社グループの事業を実態に即して理解することが、適切な監督を行う上で重要であると考えています。この考えのもと、国内外において高い評価を受けているウイスキー事業について理解を深めることを目的として、ニッカウヰスキー（株）余市蒸溜所の事業視察を実施しました。

本視察に先立ち、北海道小樽市において取締役会を開催し、長期的な視点に立った経営課題や戦略の方向性について意見交換を行いました。取締役会終了後には、ニッカウヰスキー（株）社長から、ウイスキー事業に関する説明を受け、事業の成り立ちや将来に向けた考え方について理解を深めました。こうした議論を踏まえた上で事業視察を行ったことにより、事業の背景や現場の取り組みに対する理解が、より具体的かつ共有されたものとなりました。

製造現場の視察を通じて、原酒が長い熟成期間を経て商品化されるというウイスキー事業の特性や、ものづくりを支える技術と社員の想いや考え方について理解を深めました。会議の場での報告のみでは捉えきれない事業の特性や将来に向けた課題について認識を共有する機会となりました。

当社取締役会は、RHQのCEOからの報告等を通じて各事業の状況を把握していますが、本視察は、独立社外取締役による事業理解をより立体的なものとし、取締役会の監督機能の実効性向上につながる取り組みであったと考えています。

サイバー攻撃によるシステム障害に関する取締役会での報告および監督

当社取締役会は、2025年9月に発生したサイバー攻撃によるシステム障害について、発生後適切なタイミングで執行側から報告を受け、被害状況、原因調査の進捗、事業への影響や今後想定されるリスク、および再発防止策について、継続的に確認・議論してきました。当社取締役会は、これらの報告を踏まえ、対応の方向性や再発防止に向けたガバナンス体制について討議を行うとともに、外部専門家の知見も活用しながら、2026年2月18日に公表した再発防止策に基づく、執行側の対応状況を継続的にモニタリングしています。こうした取り組みにより、現時点において、十分な安全性が確立されているものと考えています。今後とも、再発防止に向けた執行側の対応状況を、継続的にモニタリングしていきます。

役員指名とサクセッション

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。

当社の中長期的な企業価値を
向上する役員人事のため、
十分に審議していきます。

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

当社の指名委員会は、独立社外取締役が過半数を占め、委員長も社外取締役である私が務める高い独立性を有する取締役会の法定委員会です。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、ならびに、取締役会の諮問を受け、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、取締役会に答申しています。

指名委員会は2025年度、グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上のため、取締役候補者の選任や代表執行役社長 Group CEO、執行役およびGroup CxOの選定・選任などを慎重に審議・答申しました。取締役候補者の指名においては、取締役会との緊密な連携のもと、「Asahi Group Philosophy」や「取締役会スキルマトリックス」を踏まえ、指名委員会等設置会社として、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期待するスキルがバランスよく発揮される人材構成としております。また、執行役選任議案においても、中長期的な企業価値の向上が十分に期待される人材構成であることなどを審議し、答申しています。

これらの事項の審議に際しては、法定委員会への移行に伴い、取締役会では全体に目配りをしつつ議論を行い、委員会では深掘りした議論をすることで、取締役会と委員会の全体としての実効性は一層向上しています。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保証しつつ、当社の中長期的な企業価値の向上に貢献してまいります。

構成（2026年度）

委員 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	大八木 成男	（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	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（2025年度）

2025年度は指名委員会等設置会社への移行前に任意委員会として3回、移行後に法定委員会として8回開催し、委員の出席率は100%でした。

以下の項目などについて審議・答申しました。

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

役員指名とサクセッション

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

経営の持続性を継続的に向上させ、中長期的な企業価値の向上を図るため、代表執行役社長 Group CEO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。

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。

策定

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ティング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。

運用

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。

育成

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実施しています。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

アサヒグループホールディングス(株)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年程度の間の社内外の経営環境を念頭に策定したもので、環境変化等がある場合には都度見直すこととしています。

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

代表執行役社長 Group CEOに必要なスキル

人材像
社内外からどのように見られるべきか、どのような存在であるべきか

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

人物
職責遂行において鍵となる「パーソナリティ、態度・姿勢」

- 誠実さ・謙虚さ
- メンタルの強さ
- オープン・マインド

力量
職責を果たす上で必須の「見識、能力、専門性」

- 先見力・決断力・実行力
- 組織運営力
- 学習能力

実績
必要な「経験、成果」

- 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

役員指名とサクセッション

代表執行役社長 Group CEO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の実現のため、代表執行役社長 Group CEO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。

基準

「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。

選任

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。

解任

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。

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。

計画決定

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

評価案作成

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

指名委員会提出

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

評価決定

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します。

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。

当社の持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を支えるべく、組織的監査体制のもと監査の実効性を高め、透明性の高いコーポレート・ガバナンスの実現に貢献していきます。

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、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。

2025年度は、指名委員会等設置会社への移行を受け、監査委員会としての活動を開始するとともに、社外取締役監査委員への情報共有の拡充を図り、提供情報の網羅性を高めることで、重要なリスクや課題について多様な視点から議論を行いました。また、内部監査を担当する「Internal Audit」を監査委員会直属の組織とし、内部監査計画について監査委員会にて十分な討議を経て決定するとともに、継続的な連携を通じて監査計画の進捗状況や監査結果についての確認を強化しました。さらに、地域統括会社の監査委員会および内部監査部門と連携し、内部統制システムや重要なリスクのモニタリングの実効性の向上を図ってまいりました。

今後も、より効率的で網羅性のある組織的監査の充実を通じて、監査の実効性を一層高め、透明性の高い良質なコーポレート・ガバナンスの実現に貢献してまいります。

構成（2026年度）

委員 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（2025年度）

2025年度は、指名委員会等設置会社への移行に伴い、移行前に監査役会を6回、移行後に監査委員会を7回開催し、委員の出席率は100%でした。

1. 主要な決議・討議事項

- 当該年度の監査方針、監査計画の決議、ならびに取締役会に報告する上期および年間の監査活動のレビュー
- 第101期監査報告書の作成および決議
- 会計監査人の選解任および報酬同意等の法定事項に関する決議
- 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検討・審議
- Internal Auditによる内部監査計画の承認

2. 主要な活動

- 重要会議への出席（Executive Committee、Corporate Management Board、コンプライアンス委員会等）
- Internal Audit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・中期計画の進捗確認等）
- 取締役会議長、取締役 兼 代表執行役社長 Group CEO、執行役、部門長との意見交換、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
- 地域統括会社、グループ会社の監査（往査、経営者面談、地域統括会社の監査委員会への出席等）

役員報酬

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を
実現していきます。

大橋 徹二
社外取締役（独立役員）報酬委員会委員長

委員長メッセージ

当社の報酬委員会は、独立社外取締役が過半数を占め、委員長も社外取締役である私が務める高い独立性を有する取締役会の法定委員会です。

コーポレート・ガバナンスにとって重要な取締役・執行役の報酬について、取締役会が定める基本方針に基づき、方針を定めるとともに、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、決定しています。

当社の役員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・執行役の動機付けを高め、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獲得と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ています。この一環として、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、2025年度に新しい中長期インセンティブ制度である業績連動型株式ユニット制度を当社の経営層に導入し、2026年度にはグループ各社の経営層まで対象範囲を拡大しています。

これら事項の審議に際して、報酬委員会が主導して計画的な年間議題を設定し、議題に沿って継続的な審議プロセスを経てその内容を決定しています。報酬委員会は、引き続き、公正性・妥当性を確保しつつ役員報酬の進化を図り、当社の中長期的な企業価値の向上に貢献してまいります。

構成（2026年度）

委員 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	﨑田 薫	（取締役 兼 執行役 Group CFO）

主な活動状況（2025年度）

2025年度は指名委員会等設置会社への移行前に任意委員会として2回、移行後に法定委員会として8回開催し、委員の出席率は100%でした。

以下の項目などについて審議・答申または決議しました。

- 役員賞与の支給
- 株式報酬ポイントの付与
- 次年度（2026年度）報酬方針・報酬内容（報酬水準・報酬構成・変動報酬の業績評価指標となるKPI項目と目標値の設計等）
- Global Long–Term Incentive（Global LTI）の海外展開および制度運用
- 中期的報酬フィロソフィーの策定
- サイバー攻撃事案を受けた報酬面の対応方針

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。

基本方針

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

- 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の強化
- 多様な能力を有する優秀な人材を確保し続けるために有効な報酬内容、水準
- 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、委員長も独立社外取締役が務める透明性・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、審議の客観性を維持するため、外部専門機関の報酬ベンチマークや先行プラクティス等も参照しています。

項目	概要と目的
報酬水準	取締役および執行役の報酬等は、当社と同様の業容・規模および事業展開地域の複雑性を有するグローバル企業群ならびに国内ベンチマーク企業を参考に設定しています。多様な能力を有する優秀な人材を継続的に確保するために適切な水準であることを考慮し、報酬構成の基本的な考え方に基づき決定しています。
報酬構成	社内取締役（執行役兼務）および執行役の報酬は、固定報酬である基本報酬に加え、単年度の業績達成に対するコミットメントを促す年次賞与、ならびに株主との利益・リスクの共有を通じて中長期的な企業価値向上を図る株式報酬で構成しています。 * 構成比は次ページをご参照ください
基本報酬	基本報酬は、役職および果たすべき役割に基づき決定する固定報酬です。各人の責任および期待される役割に応じて、経営環境や短期的な業績変動に左右されない安定的な報酬として支給し、中長期的な視点に立った意思決定を支える基盤としています。
変動報酬	持続的な成長および中長期的な企業価値向上を促進するため、年収に占める変動報酬の比率を高めることを基本方針の一つとして、当方針に基づき、単年度の業績に連動する年次賞与と、中長期の企業価値向上に資するインセンティブとしての株式報酬を採用しています。持続的な企業価値向上に対する経営陣のコミットメントを明確化するため、変動報酬制度に以下の更新を行いました。
年次賞与	年次賞与のKPIに事業利益額に加え、事業利益率と調整後ROEを導入しました。これにより、利益成長中心の評価から、本業の成長（事業利益額）、収益性の質（事業利益率）、資本効率（調整後ROE）を三位一体で評価する仕組みに移行しています。なお、取締役兼務の執行役は個人評価を含まず、非兼務の執行役は管掌領域の個人評価を含みます。
株式報酬	2025年度に導入した当社株式を交付する業績連動型株式ユニット制度の対象を2026年度よりグローバルの経営層に拡大しました。グローバルで共通のKPIは、財務的価値指標および社会的価値指標で構成しており、財務・非財務の両面から中長期的な企業価値向上を目指す経営陣のインセンティブとして機能することを意図した設計としています。

役員報酬

企業価値向上の動機付けとなる役員報酬

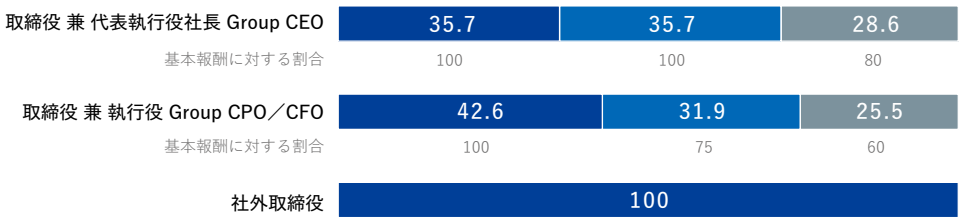
変動報酬一覧

	年次賞与	株式報酬
目的	持続的かつ確実な成長、財務的価値向上と計画達成への強い動機付け	中長期にわたる継続した企業価値向上に対する動機付け、株主との利益・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	評価対象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・クローバック条項の導入：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)会社法に定める役員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

報酬構成一覧(2026年度業績目標達成時のモデル報酬構成)

(%)



■ 基本報酬 ■ 年次賞与 ■ 株式報酬 * 2026年度予定額をもとに記載しています。

(i)年次賞与の評価方法

年次賞与の業績評価係数・KPI

支給額=役職別基準額×業績評価係数(下表4指標の支給率の合計値)

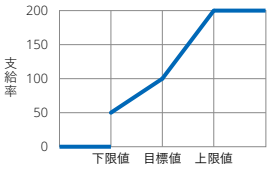
KPIに従来の事業利益額に加え事業利益率と調整後ROEを導入し、本業の成長(事業利益額)、収益性の質(事業利益率)、資本効率の向上(調整後ROE)を三位一体で評価する構成へ移行する。

また、取締役を兼務しない執行役には各人の管掌領域に応じて個人目標を設定し、支給率の決定は財務指標と同様にして算定する。

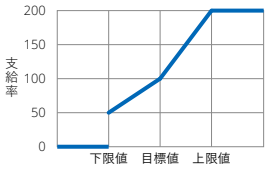
対象者別のKPI指標・比重

対象	事業利益額	事業利益率	調整後ROE	個人目標
取締役 兼 執行役	30%	30%	40%	0%
執行役	25%	25%	30%	20%

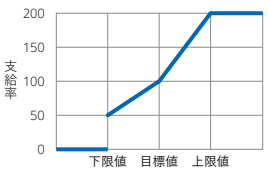
事業利益額支給率(%)



事業利益率支給率(%)



調整後ROE支給率(%)



*1 目標達成時に100%、0～200%の範囲で変動
*2 上限値および下限値は、目標値を2026年計画値とした上で、各財務指標の構成要素を一定の上下幅として設定し、2026年計画の達成見込みも加味して決定

(ii)株式報酬の評価方法

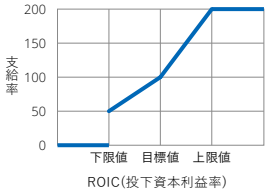
株式報酬の業績評価係数・KPI

交付株式数=付与ユニット×業績評価係数(財務的価値指標と社会的価値指標の支給率の合計値)

*1 付与ユニット=役職別基準額÷当社株価(ユニット付与前月の報酬委員会前日までの1カ月間の東京証券取引所における当社株式の終値の平均値)
*2 付与ユニットの権利確定時期は評価対象期間(3年)最終年の翌年の第2四半期
*3 1ユニット=当社普通株式1株

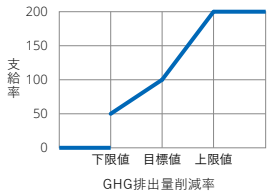
KPIは財務的価値指標(比重80%)と社会的価値指標(比重20%)で構成し、当社の中長期的な企業価値向上につながるよう、ROIC(投下資本利益率)とGHG排出量削減率(Scope1および2、2019年比)で設定する。

財務的価値指標支給率(%)



*1 目標達成時に100%、0～200%の範囲で変動
*2 上限値および下限値は、目標値を中長期計画における2028年度末計画値とした上で、指標の構成要素を一定の上下幅として設定し、中長期計画の達成見込みも加味して決定
*3 ROIC計算式=税引後事業利益／投下資本

社会的価値指標支給率(%)



*1 目標達成時に100%、0～200%の範囲で変動
*2 上限値および下限値は、目標値を中長期計画における2028年度末計画値とした上で、2030年までのGHG削減計画を参照して決定

役員報酬

グローバル経営を支える報酬制度の進化 —株式報酬を通じたガバナンスの実装—

アサヒグループでは、株式報酬をグローバル経営を支えるガバナンスの仕組みとして位置付け、全世界のリーダーが株式を保有することで、グループ経営の意識を高めています。制度設計において、リージョンとともに歩むアサヒのグローバル化の考え方と、中長期的な企業価値向上への強い想いを大切にしました。

グローバルの経営の方向性を共有する制度設計

高田　2026年4月、国内外約200名を対象としてグローバル株式報酬制度を導入しました。対象者の居住国は16カ国に上ります。水田さんは構想段階からプロジェクトに関わっていますが、制度導入の背景からお話しいただけますか。

水田　出発点にあったのは、アサヒグループとしてどのような経営を目指すのか、その方向性をグローバルで各々が当事者となって共有するにはどうすればよいのかという根本的な問いでした。グローバルに事業展開が進む中で、意思決定の在り方も変化してきました。特に、Region CEOがExecutive Committee（ExCom）に参画し、グローバルガバナンスが進化していく中で、ありたい姿を議論するだけでなく、その考えを形にできる領域の一つが、報酬制度だという意見が自然と出てきました。

まず揃えたのは、報酬の前提となる“共通軸”

伊東　アサヒグループではこの株式報酬の導入を2つのフェーズに分けて進めましたね。まずは2025年4月のフェーズ1。ExComメンバー12名に株式報酬を付与し、同時に中長期報酬（以下、LTI）のKPI指標をグローバルで揃えました。これは、グループ共通の報酬にかかる成果指標を最初に合意した大きな一歩でした。

水田　各リージョンのLTIは、従来は現金報酬で運用されていて、KPIもリージョン業績に紐づいたものでした。まず、各地の報酬理念と現行制度の違いを確認することから始めました。それを認識し、何を共通責任として担い、どのような成果と報酬で報いるのかを議論しました。そこで重視したのが、まず「グループとして追う、明快で透明性ある共通軸」を定めることでした。地域や制度の違いを超え、経営幹部全員が企業価値の向上に取り組む。最初のステップとして、グローバル共通KPIの導入がExComで合意されました。

グローバル経営にふさわしい報酬制度とは

水田　こだわったのは、全リージョンで現物株を交付する設計です。税制・証券規制・法令など国ごとに要件が異なります。実務上は現金報酬が運用もシンプルなのですが、グループ共通の現物株を交付することで、経営層が株主と同じリスクとリターンを共有し、中長期の価値創造に向き合う姿勢を明確に示せると考えました。

正解を決めつけず、対話を重ねながら前に進む

高田　前述のような国ごとの規制の違いから、制度として成立させるのは簡単ではありませんでした。所得の定義、源泉徴収の要件の違い、駐在や期間中の異動があると課税条件も変わる。理屈は分かっても、運用面での論点は次々と出てきました。時に社内だけで判断が難しい論点は、グローバルのプロフェッショナルである外部専門家の支援も得て、着実に課題を乗り越えてきました。

Corporate Governance Office 役員報酬ガバナンスチーム
（左から）伊東 理典　髙田 涼子　水田 真太郎

水田　リージョンとの対話では、「なぜグローバル共通のKPIや制度が必要か」「どこまで統一し、どこから各リージョンに委ねるか」など、我々が準備した前提を絶対条件とせず、丁寧に議論することを大切にしました。

伊東　定例会議に加えて、幾度となく個別ミーティングも重ねました。リージョンからの課題認識はなるほどと思う内容が多く、理想論と実現可能性を照らし合わせ、広げすぎず、収束しすぎず議論を重ね、着地させる姿勢が大切だったと思います。

役員報酬

グローバル経営を支える報酬制度の進化 —株式報酬を通じたガバナンスの実装—

高田　論点によっては、期待する解決策が正反対に分かれる場面もあり、結論付けが難しい局面もありました。他社のグローバルプラクティスも継続的に学びながら、最終的にプロジェクトチームで同じ方向を向けたときは嬉しかったですね。特に、各リージョンLTIは何年も前から運用されていて、グローバルの新制度に移行したとしても、従来制度も記憶に新しく、リージョンLTIにオントップで追加のGlobal LTIを新規導入するアプローチより、難易度の高い選択だったと思います。

水田　その点は、統一すること自体が目的ではない旨を繰り返し説明しました。当社グループとして同じ方向を向いて価値創造に取り組むこと。それを形にする方法が、Global LTIであり、共通KPIであり、株式報酬でした。実現に向けてリージョンとともに考え、創る。まさに当社のグループ理念にある“共創”プロセスそのものです。

伊東　すべての論点やプロセスが完成形ではありませんし、今後もその余白が少しでも埋まるよう、努力が必要な部分もあります。ただ、こうした議論を積み重ねることこそが、グループ経営のアセットであり、さらなる成長につながると考えます。そこに参画することに大きな意義を感じます。

高田　リージョンのメンバーと議論をしているときも、本社が決めた制度を展開する感覚ではなく、「一緒に制度をより良くしていく。必要な議論はとことんする」こうした意識に変わっていったことを体感しています。その点、リージョンの関係者や本社の各部門のプロジェクトチームの皆さんが通常業務に加えて、このプロジェクトに本気で向き合ってくれたことに心から感謝しています。

アサヒらしいグローバルガバナンスの“始まり”

高田　今回の制度設計のプロセスは、当社のグローバルガバナンスを体現していると考えています。難しさから目を背けずに向き合い、正解を決めて押し付けるのではなく、対話を重ねて判断していく。その積み重ねを通じて、グローバル経営において本当に必要な意思決定の在り方を組織に根付かせていくことが肝要と思います。意思決定スピードがフェーズ2展開前の最終段階にはずいぶん速まった実感もあり、大きな課題でありながら、参画されたメンバーそれぞれがオーナーシップと責任感、そして情熱を注ぎ、チーム一体となって取り組んだ成果と進化です。

伊東　このプロジェクトは、共通の報酬制度を導入することが目的ではありません。グローバルのリーダー一人ひとりが、当事者として判断し、行動する。その姿勢を後押しするきっかけの一つとして、制度が機能していくことを期待しています。その先に、当社の社会における価値向上があると信じてプロジェクトを推進してきました。

水田　2030年より先を見据えたときに、アサヒグループが目指しているのは、規模の拡大だけではありません。異なる背景や価値観を持つ人材が集いながらも、共通の考え方や目標を軸とし、協働できる組織でありたいと考えます。本制度は、グローバル化=標準化として捉えるのではなく、対話を重ねて最適解を導くアサヒ流インテグレーションの一つの在り方と思い、進めてきました。この取り組みが、経営層の中長期視点での意思決定や行動の後押しとなり、また、グループ内外の皆さまにとっても何らかの示唆となれば幸いです。そして、こうしたアプローチがあるからこそ、アサヒグループは成長と成熟に向けた進化を続け、持続的な企業価値の向上が実現できると信じています。

リージョン担当者から

Global LTIは、経営層の報酬と企業価値向上との連動をさらに強化し、アジアパシフィックにおける市場競争力の向上に寄与しています。また、優秀人材の採用や定着に資する重要な報酬要素であり、国を跨ぐ異動が生じる経営層にも一貫性のある処遇を実現しています。制度導入はアサヒグループホールディングス(株)および各リージョンLTIチームの密接な連携により実現しました。

Karly Brooks
Asahi Beverages Pty Ltd. (APAC)
General Manager,
Strategic Change & Rewards

サステナビリティアドバイザリー委員会

サステナビリティアドバイザリー委員会の役割・構成および機能

当社サステナビリティアドバイザリー委員会は、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リー委員会委員長

委員長メッセージ

当社は『中長期経営方針』のコア戦略の一つとして、「サステナビリティと経営の統合による社会・事業のプラスインパクトの創出、社会課題解決」を掲げています。その実現に向け、マテリアリティに基づく取り組みを推進し、サステナビリティ・ガバナンスの実効性向上を図っています。

当社では、取締役会のモニタリング機能強化を目的に、諮問機関として「サステナビリティアドバイザリー委員会」を設置しています。また、執行側には「グローバルサステナビリティ委員会」を設け、グループ全体の目標設定と戦略立案を担っています。これにより、監督と執行が連携するガバナンス体制を構築しています。

こうした両輪による運営を通じ、サステナビリティに関する意思決定の高度化と迅速化を図り、取り組みの実効性を一層高めていきます。

サステナビリティアドバイザリー委員会では、重要テーマについてメガトレンドなどの中長期視点を踏まえ、諮問・討議事項に応じて外部有識者を招聘し、専門的知見や多様な視点を取り入れながら議論を行い、その成果を取締役会へ提言していきます。

私は、サステナビリティアドバイザリー委員会の委員長として、監督の立場からサステナビリティに関するリーダーシップを発揮し、サステナビリティと経営のさらなる統合を推進していきます。そして、当社が「サステナビリティと経営の統合」におけるベストプラクティスを示していけるよう、歩みを進めていきます。

構成（2026年度）

委員 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（2025年度）

2025年度はサステナビリティアドバイザリー委員会を2回開催しました。

2025年度の討議テーマは、以下の通りです。

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

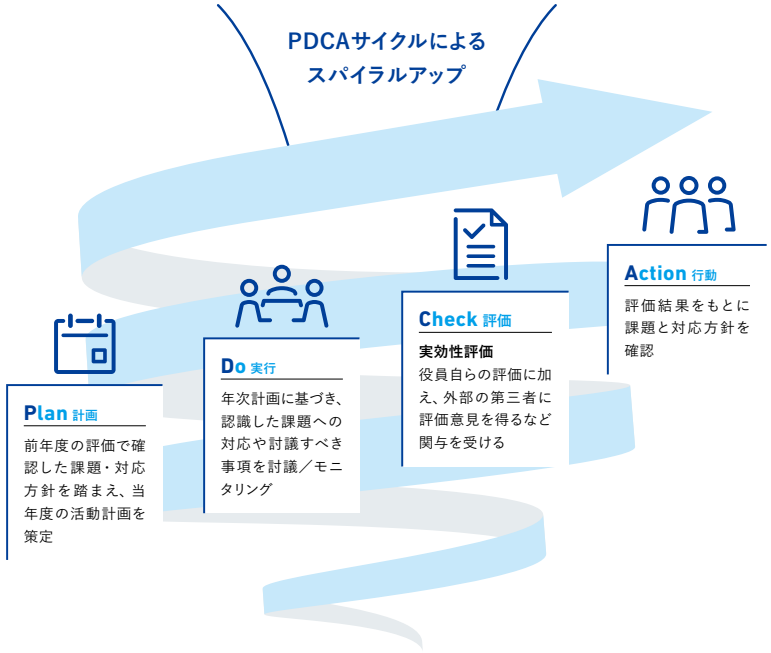
取締役会の実効性向上

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、自らの実効性の向上を図っています。
毎年継続して取締役会の実効性を向上するため、①年間計画の立案、②計画に基づく実効的な活動、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。

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。



2025年度の取締役会実効性評価の狙い

- 指名委員会等設置会社への移行という大きな変革を行った現在のガバナンス体制において、当社取締役会がこれまで以上に企業価値向上の実現に向け、実効性の高い意思決定および監督を行っていることを確認する。
- 新たなガバナンスのステージに立った当社取締役会が今後さらなる実効性の向上を果たすべく、本年の取締役会運営を通じて認識した課題を抽出する。
- 各法定委員会を含む取締役会全体の実効性を評価する。

評価の方法

役員評価
- 取締役会による意思決定・監督および各法定委員会の実効性、および実効性の向上に向けたポイントについて、全取締役を対象とする第三者によるインタビューを実施し、第三者により取りまとめ、分析した。

事務局評価
- コーポレートガバナンス・コードの要請事項に基づき、事務局が客観情報をもとに第三者とともに形式面につき確認を行った。

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客観的な意見を受けた。

取締役会の実効性向上

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、2025年度における取締役会（指名委員会・監査委員会・報酬委員会を含む）の実効性を、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。

2025年度の評価結果

当社の取締役会および指名委員会・監査委員会・報酬委員会は、2025年3月の指名委員会等設置会社への移行に対応し、執行を監督するコーポレート・ガバナンス機能として、全体として実効的に機能している。

その上で、指名委員会等設置会社への移行後2年目の取締役会および法定委員会として、企業価値の向上に向けたさらなる実効性向上のために認識した課題への対応が必要であると判断する。

2024年度の評価で認識した課題への対応

取締役会

認識した課題

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。

対応状況

アジェンダ設定における討議、各議題の討議時間の確保、取締役会外の討議機会の設定等により、情報の非対称性の解消と共通認識の醸成を推進した。

指名委員会・報酬委員会

認識した課題

- 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。

対応状況

- 法定委員会としての両委員会の委任・諮問事項を明確化し、討議時間の確保、討議の充実を図り、その活動状況の取締役会への共有を強化した。

監査委員会

認識した課題

- 監査委員会による実効的な監査体制の整備・運用
- 監査委員会体制での有事対応の在り方の確認
- 監査委員会体制への移行とさらなる運営の高度化
- 継続的な監査制度に対する理解促進

対応状況

- 昨年度認識した課題への対応は、すべての項目で良好であった。

2025年度に認識する課題

取締役会

指名委員会等設置会社において監督に専念する取締役会として、執行と社外取締役との間において、アジェンダ設定の意図、報告の目的、討議で得ようとする成果についての共通認識をより一層高める必要がある。

指名委員会・監査委員会・報酬委員会

指名委員会・報酬委員会について、指名委員会等設置会社の法定委員会として、取締役会との連携に必要・十分な情報提供の認識について、共通理解をより一層推進する必要がある。

監査委員会については、特段の課題は見受けられない。引き続き、実効性の向上に取り組む。

対応の方向性

取締役会

- 年間計画策定に際し、アジェンダ設定の意図について取締役会において十分な認識の共有を行う
- 各議題の資料作成に際し、上程の目的、討議のポイントを明示する
- 討議の結果認識した課題について、取締役会で認識を共有する

指名委員会・報酬委員会

- 年間計画策定に際し、アジェンダ設定の意図について取締役会において十分な認識の共有を行う
- 取締役会における各委員会の年間計画、活動報告について十分な討議時間を確保する

これらの認識した課題に対応する活動を、取締役会および指名委員会・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。

Web 取締役会の実効性評価の結果概要（2026年7月8日）

経営陣

代表執行役社長 Group CEOメッセージ

2026年、当社は「Asahi Group Philosophy（AGP）」をリフレッシュしました。改訂したグループ理念は、「Purpose（存在意義）」「Vision（目指す姿）」「Values（価値観）」の3つの要素で構成されています。

Our Purpose：つながりを広げ、世界を輝かせる
Our Vision：おいしさと感動に満ちたひとときを創造する
Our Values：情熱 オーナーシップ 人の尊重 共創

アサヒグループは長年にわたり、多様な商品やサービスを通じて人と人のつながりを生み出してきました。世界は変化し続けていますが、私たちはこの役割を、より強い信念を持って果たしていきます。

この共通の理念のもと、グループが一体となり、世界中で人々がつながりを実感できる、おいしさと感動に満ちたひとときを創出していきます。そして、私たちのブランドが、そうした日々の暮らしの中に自然に寄り添う存在であり続けることを目指します。

私たち経営陣は、この新しいAGPのもと、2025年に指名委員会等設置会社に移行した当社の業務執行を担い、監督を担う取締役会と両輪となって、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ります。

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』を定め、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、持続的成長を図っています。人的資本の高度化や、グループガバナンスなど戦略基盤を強化し、グループの持続的な成長と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目指します。

グループ経営を進めるにあたり、当社は世界の事業を地域ごとに統括するRegional Headquarters（RHQ）を設けています。事業成長にとってはRHQを通じた事業への権限移譲が大切だと考えていますが、それだけでは単なる事業の足し算に終わります。私は、『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。まず、グループ本社がすべてのRHQや事業に対し機能ごとに横串を刺すといったノイズは排除しつつも、グループ全体の最適化を進める機能としてFinance、People、Growth、Corporate Affairs、R&D、Supply Chainを定義して各々Group CxOを設けました。また、代表執行役社長 Group CEOの諮問機関であるExecutive Committee（ExCom）にはGroup CxOに加えて、意思決定プロセスに多様性を取り入れるとともに地域の事情も十分に反映するため、日本・東アジア、欧州、アジアパシフィックの各RHQのRegion CEOが参画し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、Group CEOの意思決定を支えています。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。

これからも、顧客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。

経営陣

執行役紹介

2026年9月9日時点

当社は、2025年3月に指名委員会等設置会社へ移行し、経営における監督と執行の役割を一層明確化し、双方の機能を強化しました。新たなグループ執行体制は、代表執行役社長 Group CEOを中心にPeople、Finance、Growth、R&D、Corporate Affairs、Supply Chainの各領域を担うGroup CxOおよびCorporate Secretaryを執行役として、それぞれの機能に基づく業務執行を担い、迅速・果断な意思決定のもと業務執行を行うことで、当社の中長期的な企業価値向上を図っています。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

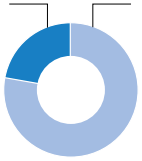
■男性 ■女性

男性：**7**名 女性：**2**名

国籍

外国籍 **2**名

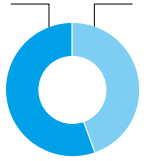
日本国籍 **7**名



年代

50代 **5**名

60代 **4**名



かつき あつし
勝木 敦志

代表執行役社長
Group CEO

経験

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
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 CPO

経験

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カ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*1
2023年 3月 当社取締役EVP*2 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)

*1 CHRO: Chief Human Resource Officer
*2 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

2026年9月9日時点

さきた かおる
﨑田 薫

執行役
Group CFO

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・調達戦略

にしなか 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EVP
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

ぱく てみん
朴 泰民

執行役
Group CGO
CGO: Chief Growth Officer

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

2026年9月9日時点

さ み まなぶ
佐見 学

執行役
Group CR&DO
CR&DO: Chief R&D Officer

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 アサヒクオリティー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 CCAO
CCAO: Chief Corporate Affairs Officer

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, Plzeňský 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 Chief Sustainability Officer（CSO）
2025年 3月 当社執行役 Group CSO
2025年 10月 当社執行役Group CCAO（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・広報戦略

ま え だ なおひこ
前田 直彦

執行役
Group CSCO
CSCO: Chief Supply Chain Officer

経歴

1996年 4月 当社入社
2020年 9月 当社Strategy Senior Manager
2021年 4月 当社Head of Supply Chain
2023年 4月 当社理事Head of Supply Chain
2023年 9月 当社執行役員Head of Supply Chain
2024年 7月 当社Executive Officer, Head of CEO Office
2025年 3月 当社Corporate Officer, Head of CEO Office
2026年 3月 当社執行役Group CSCO（現在に至る）

職務担当

グループのサプライチェーン戦略

経営陣

執行役紹介

2026年9月9日時点

さとう ひかる
佐藤 輝

執行役

Senior Vice President

経歴

1993年 4月 当社入社
2020年 4月 当社理事 Head of Strategy
2021年 3月 当社執行役員 Head of Strategy
2024年 4月 当社執行役員 Head of CEO Office
2024年 7月 Chief Business Development Officer, Asahi Beverages Pty Ltd.
2026年 7月 当社Corporate Officer, Senior Vice President
2026年 9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、特命プロジェクト等）

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 CEOによる意思決定を中心に、Group CxO、Region CEO、Corporate SecretaryおよびSenior Vice Presidentがそれぞれの役割を果たしながら連携し、企業価値の最大化を支える体制としています。

Executive Committee

執行役(Group CxO・Corporate Secretary)と、各地域の事業運営を担うRegion CEOで構成されるExecutive Committee(ExCom)は、代表執行役社長 Group CEOの諮問機関として、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重要テーマについて議論を行っています。多様な専門性および地域知見に基づく多角的な検討を通じて、Group CEOの意思決定を支えています。

Group CxO 体制

『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、People、Finance、Growth、R&D、Corporate Affairs、Supply Chainの6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

Region CEOは、各地域における事業運営の責任者として、事業環境や市場特性に根ざした知見を有しており、その実態に即した視点からグループ経営に参画しています。Executive Committeeのメンバーとして、地域ごとの状況を踏まえた具体的な示唆を通じて、Group CEOによる迅速かつ的確な意思決定を支えています。

Senior Vice President

Group CEOを補佐し、当社グループの重要経営課題に関する特命事項を担います。

Corporate Secretary

取締役会の実効性向上のため、社外取締役である議長をサポートするとともに、社外取締役と執行との情報共有により共通認識の醸成を進めています。

A People
谷村 圭造
執行役 Group Chief People Officer
グループの人材戦略、企業文化醸成

B Finance
﨑田 薫
執行役 Group Chief Financial Officer
グループの財務・IT・調達戦略

C Growth
朴 泰民
執行役 Group Chief Growth Officer
グループ事業の成長戦略

D R&D
佐見 学
執行役 Group Chief R&D Officer
グループの研究開発戦略

E Corporate Affairs
Drahomira Mandikova
執行役
Group Chief Corporate Affairs Officer
グループのサステナビリティ戦略、コーポレートブランドの向上、広報戦略

F Supply Chain
前田 直彦
執行役 Group Chief Supply Chain Officer
グループのサプライチェーン戦略

G Corporate Secretary
西中 直子
執行役 Corporate Secretary
取締役会議長のサポート・取締役会事務局および指名／報酬委員会事務局管掌

H Senior Vice President
佐藤輝
執行役 Senior Vice President
社長補佐
(執行ガバナンス、特命プロジェクト等)

I アジアパシフィック
Amanda Sellers
Asahi Beverages Pty Ltd.
Group CEO

J 欧州
Nigel Parsons
Asahi Europe and International Ltd.
CEO

K 日本・東アジア
濱田 賢司
アサヒグループジャパン株式会社
代表取締役社長兼CEO

経営陣

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CPO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)についてAsahi's Global Leadership Competency Model(GLCM)を組み込む形で実施しており、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。

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CPO、Global Head of Talent
討議内容	1)現任者のパフォーマンス／ポテンシャル／リテンションリスク 2)グループExCom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

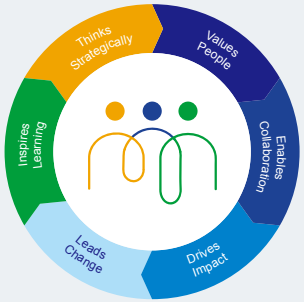
「取締役会スキルマトリックス」を補完し、また関連するものとして、Asahi's Global Leadership Competency Modelを定めています。2024年に刷新し、役員だけでなく、あらゆる階層に求められるリーダーシップ要件を定めています。採用・育成・登用時の重要な判断軸として本モデルを活用しています。

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	2025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	代表執行役社長 Group CEO Group CPO	準備中	準備中
GLDP Advance	社会課題解決に資する戦略構築能力	Group CFO Group CPO	22名	欧州7名 アジア・パシフィック7名 日本・東アジア8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	30名	欧州7名 アジア・パシフィック7名 日本・東アジア16名

* GLDP ExecutiveはGLCM(Global Leadership Competency Model)をプログラムに組み込んだ形で刷新し、2026年中に開始予定です。

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