

【表紙】

【提出書類】	有価証券報告書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条第1項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2026年7月27日
【事業年度】	第102期（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）
【会社名】	アサヒグループホールディングス株式会社
【英訳名】	Asahi Group Holdings, Ltd.
【代表者の役職氏名】	取締役 兼 代表執行役社長 Group CEO 勝木 敦志
【本店の所在の場所】	東京都墨田区吾妻橋一丁目23番1号
【電話番号】	0570(00)5112
【事務連絡者氏名】	コーポレートオフィサー 吉田 正和
【最寄りの連絡場所】	東京都墨田区吾妻橋一丁目23番1号
【電話番号】	0570(00)5112
【事務連絡者氏名】	コーポレートオフィサー 吉田 正和
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所 （東京都中央区日本橋兜町2番1号）

第一部【企業情報】

第1【企業の概況】

1【主要な経営指標等の推移】

(1) 連結経営指標等

回次	第98期	第99期	第100期	第101期	第102期
決算年月	2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月	2025年12月
売上収益 (百万円)	2,236,076	2,511,108	2,769,091	2,939,422	2,894,676
税引前利益 (百万円)	199,826	205,992	241,871	266,990	179,281
当期利益 (百万円)	153,823	151,717	166,031	193,181	122,767
親会社の所有者に帰属する 当期利益 (百万円)	153,500	151,555	164,073	192,080	121,574
当期包括利益合計 (百万円)	295,622	361,781	460,504	307,430	489,437
親会社の所有者に帰属する 当期包括利益 (百万円)	295,255	361,604	458,266	306,301	488,243
親会社の所有者に帰属する 持分 (百万円)	1,757,104	2,060,734	2,460,548	2,668,801	3,003,052
資産合計 (百万円)	4,547,748	4,830,344	5,285,913	5,403,405	6,028,414
1株当たり親会社所有者 帰属持分 (円)	1,155.82	1,355.71	1,618.74	1,775.82	2,053.15
基本的1株当たり利益 (円)	100.97	99.70	107.94	126.66	81.29
希薄化後1株当たり利益 (円)	100.96	99.69	107.92	126.63	81.26
親会社所有者帰属持分比率 (%)	38.6	42.7	46.5	49.4	49.8
親会社所有者帰属持分 当期利益率 (%)	9.4	7.9	7.3	7.5	4.3
株価収益率 (倍)	14.8	13.8	16.2	13.1	20.2
営業活動による キャッシュ・フロー (百万円)	337,812	265,991	347,547	403,723	104,816
投資活動による キャッシュ・フロー (百万円)	14,348	69,186	117,713	118,665	200,468
財務活動による キャッシュ・フロー (百万円)	320,325	219,556	226,746	272,784	125,939
現金及び現金同等物の 期末残高 (百万円)	52,743	37,438	59,945	83,961	156,380
従業員数 (外、平均臨時雇用者数) (名)	30,020 (6,665)	29,920 (6,645)	28,639 (6,089)	28,173 (5,784)	28,560 (4,660)

(注) 1 国際会計基準(以下「IFRS会計基準」という。)に基づいて連結財務諸表を作成しております。

2 当社は、2024年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。第98期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり親会社所有者帰属持分、基本的1株当たり利益及び希薄化後1株当たり利益を算定しております。

(2) 経営指標等

回次	第98期	第99期	第100期	第101期	第102期
決算年月	2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月	2025年12月
営業収益 (百万円)	210,060	172,189	65,258	136,326	121,568
経常利益 (百万円)	165,891	148,471	31,248	94,310	76,011
当期純利益 (百万円)	173,574	146,769	30,998	101,764	76,761
資本金 (百万円)	220,216	220,216	220,216	220,216	220,216
発行済株式総数 (千株)	507,003	507,003	507,003	1,521,010	1,521,010
純資産額 (百万円)	1,229,747	1,296,035	1,235,530	1,221,053	1,130,740
総資産額 (百万円)	3,045,652	2,935,917	2,867,911	2,862,160	3,202,344
1株当たり純資産額 (円)	808.93	852.63	812.83	812.49	773.07
1株当たり配当額 (円)	109.00	113.00	121.00	93.00	52.00
(内1株当たり中間配当額) (円)	(54.00)	(55.00)	(56.00)	(66.00)	(26.00)
1株当たり当期純利益 (円)	114.18	96.55	20.39	67.10	51.32
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 (円)	114.17	96.54	20.39	67.09	51.30
自己資本比率 (%)	40.4	44.1	43.1	42.7	35.3
自己資本利益率 (%)	14.8	11.6	2.4	8.3	6.5
株価収益率 (倍)	13.1	14.2	85.9	24.7	31.9
配当性向 (%)	31.8	39.0	197.8	73.0	101.3
従業員数 (名)	336	164	192	265	328
(外、平均臨時雇用者数)	(14)	(4)	(8)	(4)	(5)
株主総利回り (%)	108.0	102.3	132.0	128.7	131.1
(比較指標：配当込みTOPIX) (%)	(112.7)	(110.0)	(141.1)	(169.9)	(213.2)
最高株価 (円)	5,684	5,228	5,973	1,959	2,047.0
				(6,001)	
最低株価 (円)	4,120	3,918	3,993	1,575	1,562.5
				(4,575)	

(注) 1 従業員数については、関係会社等への出向者を除き、提出会社への出向者を含めた就業人員を記載しております。

2 当社は、2024年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。第98期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益を算定しております。また、第101期の1株当たり配当額は、株式分割前の中間配当額66.00円と株式分割後の期末配当額27.00円を合算した金額としております。当該株式分割を考慮しない場合の期末配当額は81.00円、年間配当額は147.00円であります。

3 最高株価及び最低株価は2022年4月3日以前は東京証券取引所（市場第一部）におけるものであり、2022年4月4日以降は東京証券取引所（プライム市場）におけるものであります。第101期の株価については株式分割による権利落ち後の最高株価及び最低株価を記載しており、（ ）内に株式分割前の最高株価及び最低株価を記載しております。

2【沿革】

設立の経緯

当社は、旧大日本麦酒株式会社が過度経済力集中排除法の適用を受け、二社に分割されたことに伴い、1949年9月朝日麦酒株式会社として発足いたしました。生産設備として吾妻橋、吹田、西宮、博多の四工場を、主要ブランドとして、アサヒビール、三ツ矢サイダーを継承いたしました。

なお、上述の旧大日本麦酒株式会社は、1906年3月、大阪麦酒株式会社、日本麦酒株式会社及び札幌麦酒株式会社の3社大合同に端を発しておりますが、そのうちアサヒビールを製造・販売していた大阪麦酒株式会社（＝現在のアサヒビール株式会社吹田工場）は1889年の設立であります。

当社は2011年7月1日をもって純粋持株会社制に移行し、当社の酒類事業を会社分割により当社の100%子会社に承継いたしました。また、当社は同日付で「アサヒビール株式会社」から「アサヒグループホールディングス株式会社」に商号変更するとともに、その事業目的を純粋持株会社制移行後の事業に合わせて変更しております。

年月	主要事項
1949年9月	朝日麦酒株式会社を発足し、下記事業所を開設 支店：東京、大阪、九州、広島、四国 工場：吾妻橋（1985年2月廃止）、吹田、西宮（2012年8月廃止）、博多
1949年10月	東京証券取引所上場
1949年11月	大阪証券取引所上場
1949年12月	名古屋証券取引所上場
1954年8月	ニッカウヰスキー株式会社（現連結子会社）に資本参加
1962年5月	東京大森工場完成（2002年3月製造停止、2002年5月神奈川工場へ拠点移転）
1964年4月	北海道の現地資本との共同出資により、北海道朝日麦酒株式会社（1994年7月当社と合併）を設立
1966年12月	柏工場（飲料専用工場）完成
1973年4月	名古屋工場完成
同	ワインの販売開始
1979年3月	福島工場完成
1982年7月	エビオス薬品工業株式会社を合併
1988年10月	アサヒビール飲料製造株式会社（1996年7月現アサヒ飲料株式会社・連結子会社に合併）設立
1989年1月	アサヒビール株式会社に商号変更
1989年12月	明石工場（飲料専用工場）完成
1991年1月	茨城工場完成
1992年3月	アサヒビール食品株式会社設立
1994年1月	杭州西湖啤酒朝日（股份）有限公司他へ資本参加、中国への本格進出開始
1994年3月	アサヒビール薬品株式会社設立
1994年7月	北海道アサヒビール株式会社を合併、北海道支社・北海道工場新設
1995年12月	伊藤忠商事株式会社と共同で北京啤酒朝日有限公司(現連結子会社)の経営権を取得
1996年7月	飲料事業部門をアサヒビール飲料株式会社（現アサヒ飲料株式会社・連結子会社）に営業譲渡
1997年9月	アサヒビール研究開発センター完成
1998年4月	Asahi Beer U.S.A., Inc.（現連結子会社）設立
1998年6月	四国工場完成
1999年7月	深圳青島啤酒朝日有限公司（現持分法適用会社）を開業
1999年8月	アサヒ飲料株式会社東京証券取引所市場第一部に株式を上場
2001年4月	ニッカウヰスキー株式会社（現連結子会社）から営業譲受
2002年5月	神奈川工場完成
2002年7月	アサヒビール食品株式会社とアサヒビール薬品株式会社を合併し、アサヒフードアンドヘルスケア株式会社を設立
2002年9月	協和発酵工業株式会社、旭化成株式会社から酒類事業を譲受
2003年5月	オリオンビール株式会社において、アサヒスーパードライ他のライセンス生産並びに沖縄県内での販売開始
2003年7月	名古屋証券取引所上場廃止
2003年9月	1単元の株式の数を1,000株から100株に変更

年月	主要事項
2004年 4 月	康師傅控股有限公司と飲料事業の合併会社、康師傅飲品控股有限公司を設立
2004年 5 月	北京啤酒朝日有限公司新工場（通称：グリーン北京工場）竣工
2004年 7 月	ヘテ飲料株式会社を連結子会社化
2005年 3 月	株式会社サンウエル（2008年 9 月アサヒフードアンドヘルスケア㈱と合併）の株式を取得
2005年 5 月	株式会社エルビー（東京）の株式を取得
2005年 9 月	株式会社エルビー（名古屋）の株式を取得
2006年 5 月	和光堂株式会社の株式を取得
2008年 4 月	アサヒ飲料株式会社を完全子会社化（東京証券取引所第一部上場廃止）
2008年 7 月	天野実業株式会社の株式を取得
2009年 4 月	英・キャドバリーグループの所有するオーストラリア飲料事業（Schweppes Holdings Pty Ltd 他 2 社（現連結子会社））を買収
2009年 4 月	青島啤酒股份有限公司の発行済株式の19.99%を取得
2011年 1 月	株式会社エルビー（東京）が株式会社エルビー（名古屋）を吸収合併
2011年 1 月	ヘテ飲料株式会社の株式を譲渡
2011年 7 月	純粋持株会社制に移行し、アサヒグループホールディングス株式会社に商号変更 当社の酒類事業を会社分割により承継したアサヒグループホールディングス株式会社はアサヒビール株式会社（現連結子会社）に商号変更
2011年 8 月	Charlie's Group Limited（Charlie's Trading Company Limitedに合併、2013年 5 月The Better Drinks Co Limitedに社名変更）他 5 社（現連結子会社）の株式を取得
2011年 9 月	P&N Beverages Australia Pty. Limited（Asahi Beverages Australia Pty Ltdに社名変更）他 1 社（現連結子会社）の株式を取得
2011年 9 月	Flavoured Beverages Group Holdings Limited（2012年10月Independent Liquor (NZ) Limited と合併）他14社（現連結子会社）の株式を取得
2011年 9 月	杭州西湖啤酒朝日（股份）有限公司及び浙江西湖啤酒朝日有限公司の出資持分を譲渡
2011年11月	Permanis Sdn. Bhd.（2016年 8 月にEtika Beverages Sdn. Bhd.に社名変更）他 9 社の株式を取得
2012年 9 月	PT Asahi Indofood Beverage Makmur及びPT Indofood Asahi Sukses Beverageを設立
2012年10月	カルピス株式会社（2016年 1 月 1 日アサヒ飲料㈱と合併）他 4 社の株式を取得
2013年 9 月	PT Prima Cahaya Indobeveragesの株式を取得
2014年 2 月	Asahi Loi Hein Company Limited（現連結子会社）を設立
2014年 6 月	Etika Dairies Sdn. Bhd.（現連結子会社）他15社の株式を取得
2014年12月	株式会社なだ万他 3 社の株式を取得
2015年 3 月	エノテカ株式会社他 4 社（現連結子会社）の株式を取得
2016年 1 月	ドライ飲料事業をアサヒ飲料（株）に集約。カルピス（株）の機能性食品・飼料事業は「アサヒカルピスウエルネス（株）」に移管 アサヒフードアンドヘルスケア（株）、和光堂（株）、天野実業（株）の食品 3 事業を「アサヒグループ食品（株）」に集約
2016年10月	旧SABMiller plcのイタリア、オランダ、英国事業その他関連資産の取得（子会社化）
2016年12月	旧SABMiller plcの中東欧事業その他関連資産の取得に関する株式売買契約をAnheuser-Busch InBev SA/NVと締結
2017年 3 月	旧SABMiller plcの中東欧事業その他関連資産の取得（子会社化）
2017年11月	株式会社エルビーの株式を譲渡
2017年12月	康師傅飲品控股有限公司の株式を譲渡
2018年 3 月	青島啤酒股份有限公司の株式を譲渡
同	PT Asahi Indofood Beverage Makmur、PT Tirta Sukses Perkasa、PT Indofood Asahi Sukses Beverage、PT Prima Cahaya Indobeveragesの株式を譲渡
2019年 4 月	Asahi UK Holdings Ltd（2019年 4 月29日付で、The Fuller's Beer Company Limitedから商号変更）他 3 社（現連結子会社）の株式を取得
2020年 6 月	CUB Australia Holding Pty Ltd（2020年 8 月 7 日付で、ABI Australia Holding Pty Ltdから商号変更）他54社（現連結子会社）の株式を取得
2021年 9 月	アサヒグループジャパン株式会社（現連結子会社）を設立

年月	主要事項
2022年 1 月	アサヒグループジャパン株式会社は当社の国内事業の事業管理等に関する事業を会社分割により承継 株式会社なだ万の株式を譲渡 普通株式 1 株につき 3 株の割合で株式分割を実施
2024年 9 月	
2024年10月	

3【事業の内容】

当企業集団（アサヒグループ）は、当社、連結子会社196社及び関連会社33社により構成され、その主な事業内容と、主要な会社の当該事業に係る位置づけは次の通りです。

なお、当年度より、報告セグメントの区分を変更しております。詳細は「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等（1）連結財務諸表 連結財務諸表注記 6 事業セグメント」の（報告セグメントの変更に関する事項）をご参照ください。

(1) 日本・東アジア

（酒類、飲料、食品、薬品の製造・販売）

連結子会社であるアサヒグループジャパン(株)はアサヒビール(株)等の日本・東アジア地域子会社を統括する地域統括会社であります。

連結子会社であるアサヒビール(株)は全国でビール類、低アルコール飲料等の製造・販売及び焼酎、洋酒、ワイン等の販売を行っております。また、連結子会社であるニッカウヰスキー(株)は、焼酎、洋酒等の製造を行っており、アサヒビール(株)等へ販売しております。連結子会社であるエノテカ(株)は、ワインの販売を行っております。連結子会社であるアサヒドラフトマーケティング(株)は、酒類販売設備の制作、販売及び保守業務を行い、アサヒビール(株)より業務を受託しております。連結子会社であるアサヒビールモルト(株)は、アサヒビール(株)等の麦芽の受託加工等を行っております。連結子会社である(株)アサヒビールフィードはアサヒビール(株)のモルトフィード（ビール粕）の受託加工等を行っております。

連結子会社であるアサヒ飲料(株)及びカルピス(株)は各種飲料の製造・販売を行っております。

連結子会社であるアサヒグループ食品(株)はベビーフード・菓子・フリーズドライ食品・サプリメント等の製造・販売を行っております。

連結子会社であるアサヒロジ(株)等は、アサヒグループ製品等の運送、物流センターの管理、倉庫業を行っております。連結子会社であるアサヒユウアス(株)は、サステナブルプロダクツの開発・販売を行っております。

(2) 欧州

（酒類の製造・販売）

連結子会社であるAsahi Europe & International LtdはPlzeňský Prazdroj, a.s.等の欧州地域子会社を統括する地域統括会社であります。

連結子会社であるPlzeňský Prazdroj, a.s.、Plzeňský Prazdroj Slovensko, a.s.、Kompania Piwowarska S.A.、Ursus Breweries SA、Dreher Sörgyárak Zrt.は中東欧にて、Birra Peroni S.r.l.、Koninklijke Grolsch N.V.等は西欧にてビールの製造・販売を行っております。

(3) アジアパシフィック

（酒類、飲料の製造・販売）

連結子会社であるAsahi Beverages Pty LtdはCUB Pty Ltd等のアジアパシフィック地域子会社を統括する地域統括会社であります。

連結子会社であるCUB Pty Ltdはオーストラリアにて、Asahi Beverages (NZ) Limitedはニュージーランドにて酒類の製造・販売を行っております。

連結子会社であるAsahi Lifestyle Beveragesはオーストラリアにて、Etika Beverages Sdn. Bhd.はマレーシアにて、飲料の製造・販売を行っております。

連結子会社であるEtika Dairies Sdn. Bhd.はマレーシアを中心とした東南アジアにて乳製品の製造・販売を行っております。

(4) その他

連結子会社であるアサヒクオリティーアンドイノベーションズ㈱はグループの持続的な発展につながる中長期的な研究を行っております。

連結子会社であるアサヒバイオサイクル㈱はアニマルニュートリション（飼料添加物等）、農業・緑化分野におけるバイオスティミュラント（肥料原料）、微生物利用の製品・サービスの提供を行っております。

連結子会社であるAsahi Group Beverages & Innovation, LLCは、米国サンフランシスコにて、ビールを中心とした既存事業の基盤を活かした新規領域での成長を目指し、スタートアップ投資ファンド Asahi Group Beverages & Innovation Fund の運営及び米国のスタートアップ企業へのマイノリティ出資等を行っております。

連結子会社であるAsahi Global Procurement Pte. Ltd.は、シンガポールにて、グループ全体の調達機能の高度化を目指し、アサヒグループのグローバル調達に関する戦略立案と管理を行っております。

なお、当社は特定上場会社等であります。特定上場会社等に該当することにより、インサイダー取引規制の重要事実の軽微基準については連結ベースの数値に基づいて判断することとなります。

企業集団の状況

事業の系統図及び主要な会社名は次の通りであります。

アサヒグループの主要な連結会社 (2025年12月31日現在)



Asahi Beverages Pty. Ltd.はAsahi Holdings (Australia) Pty Ltd傘下の地域統括会社であります。

4【関係会社の状況】

(1) 連結子会社

名称	住所	資本金又は出資金 (百万円)	主要な事業 の内容	所有持分 割合(%)	関係内容
アサヒグループジャパン(株) (注)3	東京都 墨田区	50	日本・東アジア	100.00	設備の賃貸・・・有 役員の兼任等・・・有
アサヒビール(株) (注)3、4	東京都 墨田区	20,000	日本・東アジア	100.00 (100.00)	設備の賃貸・・・有
ニッカウヰスキー(株)	北海道 余市町	100	日本・東アジア	100.00 (100.00)	設備の賃貸・・・有
エノテカ(株)	東京都 港区	1,761	日本・東アジア	100.00 (100.00)	なし
アサヒ飲料(株) (注)5	東京都 墨田区	11,081	日本・東アジア	100.00 (100.00)	設備の賃貸・・・有
カルピス(株)	東京都 墨田区	90	日本・東アジア	100.00 (100.00)	設備の賃貸・・・有
アサヒグループ食品(株)	東京都 墨田区	500	日本・東アジア	100.00 (100.00)	設備の賃貸・・・有
アサヒロジ(株)	東京都 大田区	80	日本・東アジア	100.00 (100.00)	設備の賃貸・・・有
朝日啤酒(中国)投資有限公司	中国 上海市	9,996 (RMB.737,487千)	日本・東アジア	100.00	なし
Asahi Europe & International Ltd (注)3	イギリス サリー州	1,196,492 (€9,838百万)	欧州	100.00	役員の兼任等・・・有
Pízeňský Prazdroj, a.s.	チェコ ピルゼン	9,860 (CZK2,000百万)	欧州	100.00 (100.00)	なし
Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd (注)3	オーストラリア ヴィクトリア州	1,385,448 (AU.\$18,926百万)	アジア パシフィック	100.00	役員の兼任等・・・有
CUB Pty Ltd (注)3、6	オーストラリア ヴィクトリア州	289,810 (AU.\$4,019百万)	アジア パシフィック	100.00 (100.00)	なし
Asahi Beverages Pty Ltd (注)3	オーストラリア ヴィクトリア州	28,166 (AU.\$372百万)	アジア パシフィック	100.00 (100.00)	なし
Asahi Beverages (NZ) Limited (注)3	ニュージーランド オークランド	29,235 (NZ.\$392百万)	アジア パシフィック	100.00 (100.00)	なし
Asahi Holdings Southeast Asia Sdn. Bhd. (注)3	マレーシア クアラルンプール	51,516 (RM.378,378千)	アジア パシフィック	100.00 (100.00)	なし
Etika Beverages Sdn. Bhd.	マレーシア クアラルンプール	2,748 (RM.111,702千)	アジア パシフィック	100.00 (100.00)	なし
Etika Dairies Sdn. Bhd.	マレーシア クアラルンプール	2,868 (RM.89,315千)	アジア パシフィック	100.00 (100.00)	なし
Asahi Loi Hein Company Limited	ミャンマー ヤンゴン	4,723 (MMK44,620百万)	その他	51.00 (51.00)	役員の兼任等・・・有
Asahi Global Procurement Pte. Ltd.	シンガポール	3,026 (USD20百万)	その他	100.00	なし
アサヒクオリティーアンド イノベーションズ(株) (注)3	茨城県 守谷市	50	その他	100.00	設備の賃貸・・・有 役員の兼任等・・・有
その他175社	-	-	-	-	-

(注)1 「主要な事業の内容」欄には、セグメントの名称を記載しております。

2 「所有持分割合」の欄の()内は間接所有割合を内書きで記載しています。

3 特定子会社に該当します。

- 4 アサヒビール㈱については、売上高（連結会社相互間の内部売上収益を除く）の連結売上収益に占める割合が10%を超えております。

主要な損益情報等（日本基準）

売上高	741,907百万円
経常利益	65,978百万円
当期純利益	42,382百万円
純資産	217,020百万円
総資産	581,173百万円

- 5 アサヒ飲料㈱については、売上高（連結会社相互間の内部売上収益を除く）の連結売上収益に占める割合が10%を超えております。

主要な損益情報等（日本基準）

売上高	347,329百万円
経常利益	585百万円
当期純損失	4,122百万円
純資産	64,405百万円
総資産	250,923百万円

- 6 CUB Pty Ltdについては、売上高（連結会社相互間の内部売上収益を除く）の連結売上収益に占める割合が10%を超えております。

主要な損益情報等

売上収益	485,546百万円
税引前当期利益	118,521百万円
当期利益	85,041百万円
資本合計	699,705百万円
資産合計	1,266,465百万円

(2) 持分法適用会社

名称	住所	資本金又は出資金 (百万円)	主要な事業 の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容
㈱アサヒビールコミュニケーションズ	東京都 台東区	50	日本・東アジア	49.00 (49.00)	設備の賃貸・・・有
ダイナミックペンディングネットワーク㈱	大阪府 大阪市	50	日本・東アジア	33.40 (33.40)	なし
アサヒビジネスソリューションズ㈱	東京都 墨田区	110	日本・東アジア	49.00 (49.00)	設備の賃貸・・・有
深圳青島啤酒朝日有限公司	中国 広東省	3,801 (RMB.248,522千)	日本・東アジア	29.00 (29.00)	なし
その他29社	-	-	-	-	-

(注) 1 「主要な事業の内容」欄には、セグメントの名称を記載しております。

2 「議決権の所有割合」の欄の()内は間接所有割合を内書きで記載しています。

5【従業員の状況】

(1) 連結会社の状況

2025年12月31日現在

セグメントの名称	従業員数（名）	
日本・東アジア	11,367	(3,641)
欧州	10,197	(595)
アジアパシフィック	6,046	(412)
その他	432	(-)
全社（共通）	518	(12)
合計	28,560	(4,660)

(注) 1 従業員数は就業人員であります。

2 臨時従業員数は()内に期中平均人員を外数で記載しております。

(2) 提出会社の状況

2025年12月31日現在

従業員数（名）	平均年齢（歳）	平均勤続年数（年）	平均年間給与（円）
328 (5)	44.9	13.6	13,351,606

(注) 1 従業員数は就業人員であります。なお、上記に含まれる提出会社への出向者は、189名であります。

2 臨時従業員数は()内に期中平均人員を外数で記載しております。

3 平均勤続年数は、出向元での勤続年数を含めた通算勤続年数を記載しております。なお、提出会社への出向者について出向日を起算日とした場合の平均勤続年数は、1.4年になります。

4 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでおります。

5 当社は純粋持株会社であるため、セグメント別の従業員数は記載しておりません。

6 前連結会計年度末に比べて従業員数が63名増加しております。主な理由は、必要となるケイパビリティ（戦略を実現するために必要な組織的能力）の獲得のためのグループ内人材の活用や外部人材の獲得によるものであります。

(3) 労働組合の状況

一部の子会社には労働組合が組織されております。

なお、労使関係については、特記すべき事項はありません。

(4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異

提出会社

当事業年度					補足説明
管理職に占める 女性労働者の割合（％） 注 2	男性労働者の 育児休業取得率（％） 注 3	労働者の男女の賃金の差異（％） 注 1			
		全労働者	うち正規雇用 労働者	うちパート・ 有期労働者	
28.9	-	58.6	59.5	54.0	-

連結子会社

当事業年度						補足説明
名称	管理職に占める 女性労働者の割合 (%) 注 2	男性労働者の 育児休業取得率 (%)	労働者の男女の賃金の差異 (%) 注 1			
			全労働者	うち正規雇用 労働者	うちパート・ 有期労働者	
アサヒグループジャパン(株)	25.8	77.8	89.7	90.1	84.4	注 5
アサヒビール(株)	10.4	100.0	77.7	84.2	68.1	注 4
ニッカウヰスキー(株)	7.0	100.0	60.9	61.7	77.2	注 4
エノテカ(株)	39.0	45.5	76.1	79.5	56.5	注 4
アサヒ飲料(株)	11.2	73.6	78.4	80.1	70.1	注 5
アサヒグループ食品(株)	20.4	100.0	81.3	82.5	73.6	注 5
アサヒロジ(株)	3.6	65.2	64.2	71.2	66.2	注 4
アサヒドラフトマーケティング(株)	1.3	71.4	71.4	77.8	95.4	注 4
エービーカーゴ(株)	4.3	60.0	83.5	82.1	0.0	注 4
ニッカディスティラリーサービス (株)	60.0	-	-	-	-	注 6
合計	14.8	81.7	70.8	75.7	68.7	注 7

- (注) 1 労働者の男女の賃金の差異は、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)(以下、「女性活躍推進法」)の規定に基づき、男性の賃金に対する女性の賃金の割合を示しております。なお、同一労働の賃金に差はなく、等級別人数構成の差によるものであります。
- 2 管理職に占める女性労働者の割合については、「女性活躍推進法」に基づき算出したものであります。正規雇用の従業員のみを対象としております。
- 3 育児休業取得事由に該当する労働者はおりません。
- 4 男性労働者の育児休業取得率については、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものです。
- 5 男性労働者の育児休業取得率については、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第2号における育児休業等及び育児目的休暇の取得割合を算出したものです。
- 6 「-」は、「女性活躍推進法」及び「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定による公表義務の対象ではないため、記載を省略していることを示しております。
- 7 合計は、上記国内連結子会社10社の指標を集約したものであり、記載を省略している指標を除いて算出しております。

提出会社および連結子会社の合計

当事業年度					補足説明
管理職に占める 女性労働者の割合（％）	男性労働者の 育児休業取得率（％）	労働者の男女の賃金の差異（％）			
		全労働者	うち正規雇用 労働者	うちパート・ 有期労働者	
15.7	81.7	70.9	75.7	68.9	注 1

- (注) 1 上記の指標は、提出会社および上記国内連結子会社10社の指標を集約したものであり、記載を省略している指標を除いて算出しております。

第2【事業の状況】

1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

文中には、中期経営方針等に関する様々な業績予想及び目標数値、並びにその他の将来に関する情報が開示されています。これらの業績予想及び目標数値、並びにその他の将来に関する情報は、将来の事象についての現時点における仮定及び予想、並びにアサヒグループが現在入手可能な情報や一定の前提に基づいているため、今後様々な要因により変化を余儀なくされるものであり、これらの予想や目標の達成及び将来の業績を保証するものではありません。

(1) グループ理念

アサヒグループは、純粋持株会社であるアサヒグループホールディングス株式会社のもと、日本・東アジア、欧州、アジアパシフィックを核として、主にビールを中心とした酒類、飲料、食品事業を展開しており、グループ理念「Asahi Group Philosophy (AGP)」をグループ共通の経営基盤、日本を含む全世界の事業活動の原点としています。

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

このような変化を踏まえ、2026年6月にグループ理念を改訂しました。

改訂したグループ理念は、当社グループの存在意義や目指す姿、強みをより明確にするとともに、中長期的な企業価値向上に向けた共通の指針として、人や社会、地球に対してグループが果たすべき社会的な存在意義「Our Purpose（存在意義）」、中長期的・戦略的に実現を目指すグループの姿「Our Vision（目指す姿）」、意思決定や企業文化、働き方を支える共通の価値観と行動指針「Our Values（価値観）」を示しています。

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



(2) 中長期経営方針

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

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

1. 『中長期経営方針』：長期戦略の概要

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

BX：ビジネス・トランスフォーメーションの略

2. 目指す事業ポートフォリオ

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

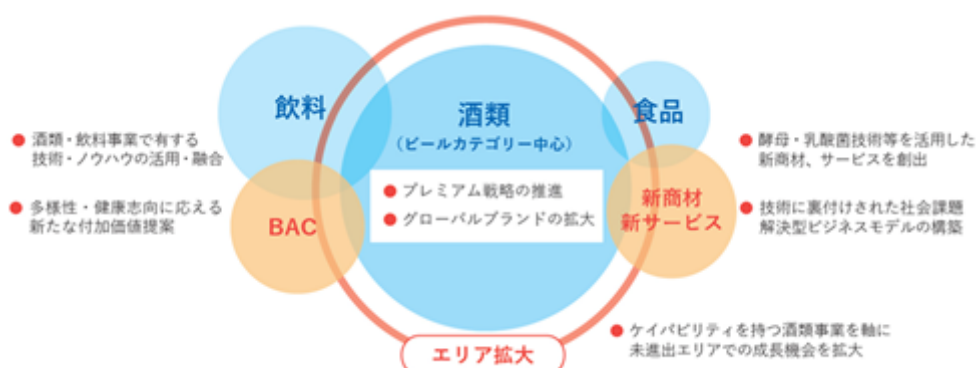
既存事業については、主力ブランドを中心としたプレミアム戦略の推進などにより、各地域において販売単価の向上を実現したほか、グローバルブランドと位置付けている『Asahi Super Dry』と『Peroni Nastro Azzurro』において、世界的なパートナーシップを活用したマーケティング活動を強化し、グローバル展開を拡大しました。

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

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

1 RTD：Ready To Drinkの略。購入後、そのまま飲用可能な缶チューハイなどを指します。

2 BAC：Beer Adjacent Categoriesの略。ノンアルコール飲料、RTD、成人向け清涼飲料など、ビール隣接カテゴリーを指します。



グローバルブランド



各地域で展開するBAC



3. コア戦略 —サステナビリティ戦略—

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

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

詳細については、「第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組」をご参照ください。

4. コア戦略 —DX戦略—

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

**Business Innovation**

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

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

**Process Innovation**

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

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

**Organization Innovation**

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

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

柔軟性と迅速性を重視し変化に素早く対応する働き方



5. コア戦略 ―R&D戦略―

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



アルコール関連

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

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



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

ヘルス&ウェルネス

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

健康な人の免疫機能の維持に役立つ「L-92乳酸菌」や、心理的なストレスを和らげ、睡眠の質（眠りの深さ）を高める機能や腸内環境を整える機能を持つ「ガセリ菌CP2305株」などオリジナルの機能性乳酸菌については、国内で機能性表示食品としての商品展開に向けた研究開発を進めるとともに、グローバルな活用に向けた取り組みを推進しています。「ガセリ菌CP2305株」は、2025年3月よりアサヒグループ以外の企業へ供給され、海外向けに販売が開始されるとともに、世界有数の食品原料見本市で受賞するなど高い評価を得ています。

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



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

サステナビリティ

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

環境分野においては、缶、びん、PETボトルなどの使い捨て容器の使用が廃止される未来を見据え、使い捨て容器を使用しなくても強炭酸が楽しめるサーバー『EXTRA BURST』の更なる展開に向けた技術開発を推進するとともに、繰り返し使用可能な専用タンブラーを活用することで大幅な環境負荷低減を目指しています。また、原料副産物の活用による新たな価値創出にも取り組んでいます。独自の酵母技術を生かし、酵母エキス製造時に生じる酵母細胞壁を主原料とする新素材を活用した非動物性ミルク『LIKE MILK』を開発し、2025年4月からテスト販売を開始しました。アレルギー特定原材料等を使用しない、まろやかな味わいを実現しています。

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



新規事業

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

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

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

6. 人的資本の高度化

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

戦略を実現するために必要な組織的能力

詳細については、「第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組 (3) 人的資本」をご参照ください。

(3) 中期的なガイドライン

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

主要指標については、収益性において、利益成長と資本政策が反映されるEPSに一本化し、CAGR（年平均成長率）として「一桁台後半から二桁」をコミットします。また、収益性だけでなく資本効率の向上を図るため、ROEとROIC¹を主要指標に追加し、ROEは11%以上、ROICは10%以上を目指し資本コストとのスプレッドを拡大していきます。

財務方針については、財務健全性を確保（Net Debt / EBITDA²：2.5～3倍程度）しつつ、成長投資を優先していきますが、資本効率の向上や株主還元の充実にも資本を分配していきます。また、株主還元については、より安定的な増配を継続すべく、DOE³4%を目指して累進配当⁴を実施するとともに、機動的に自己株式取得を行っていきます。

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

財務方針については、株主還元において、累進配当に基づき、当期の1株当たり配当額を52円に増額するとともに、機動的な自己株式取得を実施しました。財務健全性においては、システム障害の影響などに伴うEBITDA⁵の減少により、Net Debt / EBITDAはガイドラインを超える水準となりました。

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

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

■主要指標のガイドライン

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

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

■財務方針

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

(4) 対処すべき課題

中長期的な外部環境としては、テクノロジーの発展が人類に新たな技術力と自由な時間を与え、気候変動・資源不足といった地球規模の課題を抱える中、社会・経済だけではなく人類の幸福（Well-being）のあり方も変化していくものと想定されます。

そうしたメガトレンドを踏まえて策定した『中長期経営方針』に基づき、各地域統括会社は、既存事業の持続的成長に加えて、その事業基盤を活かした周辺領域や新規事業・サービスを拡大していきます。さらに、サステナビリティと経営の統合などコア戦略の一層の強化により、グループ全体で企業価値の向上に努めていきます。

尚、アサヒグループの報告セグメントは、従来「日本」、「欧州」、「オセアニア」、「東南アジア」としていましたが、2025年度の間接連結会計期間より、「日本・東アジア」、「欧州」、「アジアパシフィック」に変更しています。

< 地域統括会社の中期重点戦略 >

[日本・東アジア]

変化を先読みする商品ポートフォリオ最適化とシナジー創出によるポテンシャル拡大
ニーズの多様化に対応したスマートドリンクなどの推進、新価値提案の強化
カーボンニュートラルなど社会課題の事業による解決、サプライチェーン最適化

[欧州]

グローバルブランドの拡大と強いローカルブランドを軸としたプレミアム戦略の強化
ビールテイスト飲料やRTDなど高付加価値商品を軸とした成長の加速
再生エネルギーの積極活用や循環可能な容器包装の展開など環境負荷低減施策の推進

[アジアパシフィック]

酒類と飲料を融合したマルチピバレッジ戦略の推進、最適なプレミアムポートフォリオの構築
BACなど成長領域でのイノベーションの推進、健康・Well-beingカテゴリーの強化
新容器・包装形態などサステナビリティを重視した新価値提案、SCM改革の推進

2 【サステナビリティに関する考え方及び取組】

(1) サステナビリティ

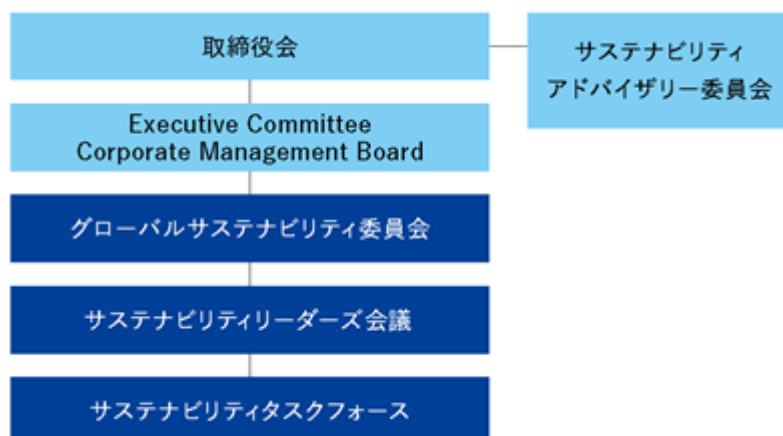
アサヒグループは『中長期経営方針』のコア戦略のひとつに、「サステナビリティと経営の統合による社会・事業のプラスインパクトの創出、社会課題解決」を掲げています。その実現に向けてサステナビリティ・ガバナンス体制の実効性を高めるとともに、マテリアリティに基づいた取り組みを推進しています。

ガバナンス

[サステナビリティ・ガバナンス]

アサヒグループではサステナビリティの推進を重要な経営課題と捉えており、アサヒグループホールディングス（株）の取締役 兼 代表執行役社長Group CEOが委員長となる「グローバルサステナビリティ委員会」を設置して、サステナビリティ推進を包含したコーポレートガバナンス体制を構築しています。

「グローバルサステナビリティ委員会」で決定した内容は、「サステナビリティリーダーズ会議」「サステナビリティタスクフォース」を通じてグループ全体の戦略として落とし込む仕組みになっており、また、取締役会のモニタリング体制の強化を目的に、「サステナビリティアドバイザリー委員会」を設置して、グループ一体となってサステナビリティを推進する体制を組んでいます。



組織体	役割	構成	開催頻度
サステナビリティ アドバイザリー 委員会	専門的な見地から、サステナビリティと経営の統合のさらなる推進、サステナビリティに関する重要なテーマについて取締役会に提言	委員長： アサヒグループホールディングス（株） 取締役 兼 代表執行役社長Group CEO 委員： - アサヒグループホールディングス（株）社内取締役 1名 - アサヒグループホールディングス（株）社外取締役 2名	年2回
グローバル サステナビリティ 委員会	戦略の決定 - グループのサステナビリティ方針の策定 - サステナビリティ戦略・方針、グループ目標の承認 - 実績管理 - サステナビリティ関連リスクの特定と低減	委員長： アサヒグループホールディングス（株） 取締役 兼 代表執行役社長Group CEO 委員： - アサヒグループホールディングス（株）Group CFO、Group COO、Corporate Secretary、Group CGO、Group CR&DO、Group CCAO、Group CSCO - Asahi Global Procurement Pte. Ltd. CEO - Regional Headquarters CEO、サステナビリティ担当役員	年1回
サステナビリティ リーダーズ会議	戦略の実行 - グローバルサステナビリティ委員会で決定した戦略、方針の実行 - ベストプラクティス、イノベーション事例の共有 - 関連部門と連携した事業のあらゆる面へのサステナビリティの統合	議長： アサヒグループホールディングス（株） Group CCAO メンバー： - アサヒグループホールディングス（株）サステナビリティ関連部門長 - Asahi Global Procurement Pte. Ltd. CEO、サステナビリティ担当役員 - Regional Headquarters サステナビリティ担当役員・関係部署部門長	年2回
サステナビリティ タスクフォース （各マテリアリティ）	課題の取り組み - 特定のサステナビリティに関する課題、プロジェクトへの取り組み - 影響力の大きい環境、社会課題への取り組み - 多様な部門・分野の専門家が結集した取り組み	リーダー： アサヒグループホールディングス（株） サステナビリティ関連部門・関連機能部門 各マテリアリティ担当者 メンバー： - アサヒグループホールディングス（株）各マテリアリティ担当者、関係部署担当者 - Asahi Global Procurement Pte. Ltd. 各マテリアリティ担当者 - Regional Headquarters 各マテリアリティ担当者	適宜開催
その他委員長が指定する者			

2025年の開催実績

組織体		開催月	主な議題
サステナビリティアドバイザリー委員会		7月 12月	● ビジネス変革を牽引する力としての、サステナビリティの浸透と活用を推進する討議 ● 未来世代との対話を通じた、当社事業の持続的成長実現に向けた討議
グローバルサステナビリティ委員会		11月	● 気候変動、責任ある飲酒のグループ目標に関する討議
サステナビリティリーダーズ会議		5月	● インパクトの可視化などの各プロジェクトの概要の共有 ● 気候変動の取り組みに関する討議
		10月	● アサヒグループのサステナビリティ3ヵ年計画の共有 ● 気候変動のグループ目標に関する討議
サステナビリティ タスクフォース	環境	1、4、6、 9月	● グループサステナビリティ目標達成に向けた取り組みに関する討議 ● Regional Headquartersのベストプラクティスの共有 ● 2025年計画の進捗共有など
	コミュニティ	2、11月	● コミュニティ戦略の推進に関する討議 ● Regional Headquartersのベストプラクティスの共有 ● 2025年計画の進捗共有など
	責任ある飲酒	2、4、6、 8、10、12月	● グループ目標に関する討議 ● 国際的なアルコール政策動向に関する情報共有 ● Regional Headquartersのベストプラクティスの共有など
	人権	1、6、10月	● 2025年目標、アクションプランの情報共有 ● 2030年目標の進捗 人権デューデリジェンスの是正に関する進捗共有 ● 「企業サステナビリティ・デューデリジェンス指令（CSDDD）」対応 サプライチェーン人権デューデリジェンスの進捗共有、従業員人権デューデリジェンススタンダードに関する情報共有

[取締役会におけるサステナビリティの議論]

アサヒグループでは、『中長期経営方針』のコア戦略に位置付けられているサステナビリティ戦略について、取締役会においても重点的に議論を行っています。「グローバルサステナビリティ委員会」で議論した戦略や目標値はExecutive CommitteeやCorporate Management Boardで審議された上で、最終的には取締役会がモニタリングを行っています。また、各Regional HeadquartersのCEOは、各地域でのサステナビリティに関する具体的な取り組みや進捗について、取締役会に報告しています。

サステナビリティに関する直近の取締役会報告内容

議題		内容
2025年 9月	サステナビリティの取り組み	気候変動への対応など、主要グループ目標の達成に向けた取り組み
2026年 3月	TCFD・TNFD分析報告	TCFD・TNFDを統一したシナリオ分析結果

〔取締役会のサステナビリティスキル・能力〕

アサヒグループホールディングス（株）は「取締役会スキルマトリックス」に照らし、豊富な経験、高い見識、高度な専門性・能力を有する人物により取締役会を構成することとしています。

「取締役会スキルマトリックス」は、役員に求める要件をグループ理念“ Asahi Group Philosophy ”（以下、AGP）や経営戦略などから導いて策定したもので、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、多様性を確保することを目的としています。この中では意思決定スキルとして「サステナビリティ」も設定しており、「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」と定義しています。具体的には、サステナビリティの重点テーマである「気候変動への対応」「持続可能な容器包装」「人と人とのつながりの創出による持続可能なコミュニティの実現」などの監督経験があることや、「不適切飲酒の低減」「新たな飲用機会の創出によるアルコール関連問題の解決」への対応を踏まえ酒類事業の経験があることなどを指しています。

取締役会スキルマトリックス

	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
大八木 成男	○	○			○			○	○	○	○
勝木 敦志	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
谷村 圭造		○	○				○	○		○	○
崎田 薫	○	○		○		○		○	○		○
福田 行孝					○	○		○	○		○
大島 明子		○					○	○	○		○
佐々江 賢一郎	○	○			○			○	○	○	
大橋 徹二	○	○		○	○				○		○
松永 真理			○	○	○					○	
田中 早苗			○				○	○	○	○	
佐藤 千佳		○		○	○					○	
メラニー・ブロック		○	○		○					○	
宮川 明子		○				○		○			○

* 「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。

「取締役会スキルマトリックス」に定めるスキルの定義

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更なる成長機会の探索を促すスキル ● イノベーションやDXを通じて事業構造及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
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

〔役員報酬への社会的価値指標（サステナビリティ指標）の組み込み〕

アサヒグループホールディングス（株）は、役員報酬をAGPの実践及び同社の持続的な成長と中長期の企業価値向上の実現、サステナビリティと経営の統合を図るための重要な手段として位置付けています。

社内取締役（執行役兼務）・執行役の報酬は、基本報酬、年次賞与、株式報酬で構成し、社外取締役・社内取締役（監査委員）は基本報酬のみとしています。透明性・公正性を確保するため、過半数を独立社外取締役が占める報酬委員会の決議により、報酬内容を決定しています。また、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。

株式報酬は、当社の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及び社会的責任を果たすこと、また株主との利益・リスクの共有を目的とし、評価対象期間である3年間の業績評価に応じて当社株式を交付する業績連動型株式ユニット制度を導入しています。

サステナビリティと経営の統合を目指し、株式報酬の業績評価のうち20%を社会的価値指標の比重として設定し、当社のサステナビリティ戦略及び事業・社会への影響を踏まえ、2025年はGHG排出量（Scope1,2）の削減率をグループ共通の評価指標として選定しています。当制度は、財務・非財務双方の側面から当社の中長期的な企業価値向上を促すものであり、目標達成時には100%を支給し、その達成度に応じて0～200%の範囲で株式報酬の支給率が変動します。

戦略

アサヒグループは、サステナビリティに取り組む理由、取り組み方、取り組む内容を示した「サステナビリティ・ストーリー」に基づき、サステナビリティと経営の統合を推進しています。事業成長と社会価値の創出の最大化を目指して、私たちの商品・サービスで人々のサステナブルな生活を実現することを重点方針として定めているほか、経営課題として取り組む領域を特定したマテリアリティ・取り組みテーマについて、点検・見直しを毎年行い、適切で実効性のある取り組みにつなげています。



リスク管理

[リスクマネジメント体制]

アサヒグループは、グループ全体を対象に、エンタープライズリスクマネジメント（ERM）を導入しています。ERMには、サステナビリティ関連のリスクも含んでおり、詳細については、「第2 事業の状況 3 事業等のリスク」をご参照ください。

指標及び目標

[2026年指標・目標]

テーマ	対象組織	指標・目標（2025年現在）
環境	気候変動への対応	グループ全体（共通） ¹ 2040年までに、Scope1,2,3においてGHG排出量ネットゼロを達成する（排出量の削減が90%以上、炭素除去 ² は最大10%）
		グループ全体（平均） ¹ 2030年までに、Scope1,2においてGHG排出量を70%削減する（2019年比）
		グループ全体（平均） ¹ 2025年までに、Scope1,2においてGHG排出量を40%削減する（2019年比）
		グループ全体（平均） ¹ 2030年までに、Scope3においてGHG排出量を30%削減する（2019年比）
	持続可能な容器包装	グループ全体（共通）（AB、ASD、AEI、AHA、AHSEA） 2025年までに、プラスチック容器 ³ を100%有効利用可能 ⁴ な素材とする
		グループ全体（共通）（ASD、AEI、AHA、AHSEA） 2030年までに、PETボトルを100%リサイクル素材、バイオ由来の素材等に切り替える
		グループ全体（共通） プラスチックに替わる持続可能な新素材の開発・プラスチック容器包装を利用しない販売方法を推進する
	持続可能な農産物原料	グループ全体（共通） 2030年までに大麦とコーヒーについて、認証を活用して、100%持続可能に生産された原料の調達を実現する
		グループ全体（共通） 2030年までに、サプライチェーンにおける人権リスクを効果的に特定、評価、軽減、是正するために、リスクベースのデューデリジェンス・プロセス ⁵ を実施し、持続可能な原料の調達を目指す。このアプローチを、人権侵害のリスクが最も高い、コーヒー、サトウキビ、パーム油、カカオ、茶の5つの主要原料のサプライチェーンにおいて優先的に取り組む。
	持続可能な水資源	グループ全体（平均）（AB、ASD、AEI、AHA、AHSEA） 優先流域（平均）（AEI、AHA、AHSEA） 2030年までに水使用量の原単位をグローバル平均3.2m ³ /kl以下、優先流域の主要な生産拠点 ⁶ では平均2.7m ³ /kl以下にする
		グループ全体（平均） 2030年までに水リスクの高い地域 ⁷ にある生産拠点100%で、流域の各課題 ⁸ 改善に貢献する取り組みを実施する
	その他環境の取り組み	グループ全体（共通）（AGJ、AEI、AHA、AHSEA） 2030年までに、自社生産拠点の埋立廃棄ゼロを達成する
コミュニティ	人と人とのつながりの創出による持続可能なコミュニティの実現	グループ全体（共通） 基本活動「コミュニティ支援活動」において、グローバル施策「RE:CONNECTION」を実施し、全RHQが参画する
責任ある飲酒	新たな飲用機会の創出によるアルコール関連問題の解決	グループ全体（平均） 2030年までに主要な酒類商品 ⁹ に占めるノンアルコール飲料・低アルコール飲料 ¹⁰ の販売量構成比20%以上を達成する
人権	人権の尊重	グループ全体（共通） 2030年までに自社従業員 ¹¹ 及び直接材一次サプライヤー ¹² の100%において人権デューデリジェンスを実施し、各事業会社・機能部門が継続的にPDCAをモニタリングができている

* 略称で記載している会社の正式名称は以下のとおりです。

AGH：アサヒグループホールディングス（株）
AGJ：アサヒグループジャパン（株）
AB：アサヒビール（株）
ASD：アサヒ飲料（株）
AGS：アサヒグループ食品（株）
AEI：Asahi Europe & International Ltd.
AHA：Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd
AHSEA：Asahi Holdings Southeast Asia Sdn. Bhd.

* 本年よりグループ全体の目標のみの開示に変更

1. 対象範囲は、SBTi基準に則り、事業活動に伴うGHG排出量の大部分（Scope1,2は95%以上、Scope3は90%以上）を網羅する組織が対象。なおScope1,2・Scope3それぞれで規定水準を満たす必要があり、Scope1,2・Scope3において対象企業は異なる。
2. 炭素除去：SBTiニシアチブに準拠し、ネットゼロ目標時点における残余排出量、及びそれ以降に大気中に放出されるすべてのGHG排出量について、大気中から炭素を除去し、永続的に貯蔵することで中和する
3. 対象とするプラスチック容器：PETボトル、プラボトル、PETボトル・プラボトルに使用する一部のキャップ、プラカップ（販売用）など
4. 有効利用：リユース可能、リサイクル可能（研究段階でのリサイクル可能性を含む）、堆肥化可能、熱回収可能など
5. リスクベースのデューデリジェンス・プロセス＝現地のサプライヤーとのエンゲージメント、リスク特定、モニタリングするためのデータ主導型ツールの活用、そして最も高いリスクが認められる場所での実地監査の実施。サプライヤーやステークホルダーと協働し、透明性、トレーサビリティ、農業慣行の継続的改善を確保する。
6. 優先流域の生産拠点は水リスク評価ツール（Aqueduct, Water Risk Filter, Integrated Biodiversity Assessment Tool (IBAT)）の結果及び各生産拠点で行っている水リスク詳細調査に基づき選定（対象：9生産拠点）
7. 水リスクの高い地域とは水量、水質、Water Sanitation and Hygiene(WASH)等に関するリスクのある流域または世界的に認知されている流域（例えばCEO Water Mandate priority basins）を加味し、選定（対象：7製造生産拠点）
8. 流域課題は、水量、水質、Water Sanitation and Hygiene(WASH)などに関するリスク含む各流域固有の課題
9. 主要な酒類商品：ビール類、RTD、ノンアルコール飲料（ノンアルコールのアルコールテイスト（風味）飲料）
10. ノンアルコール飲料の定義は各国の法規制に準ずる。低アルコール飲料はアルコール度数3.5%以下とする
11. ディストリビューターを通じた輸出事業を除く事業展開国が対象
12. 原材料・包装資材の年間取引金額10万米ドル以上の既存サプライヤー

〔 取り組み進捗状況（2024年 - 2025年） 〕

2024年 - 2025年の取り組み状況は以下のとおりです。サステナビリティ推進体制のもと、未達の項目についてはその原因を把握し、達成に向けて推進していきます。

テーマ	対象組織	指標・目標 (2025年現在)	2024年実績	2025年実績
環境	気候変動への対応	グループ全体（共通） ¹	2040年までに、Scope1,2,3においてGHG排出量ネットゼロを達成する（排出量の削減が90%以上、炭素除去は最大10%）	Scope1,2：2019年比35%削減 Scope3：2019年比14%削減 集計中
		グループ全体（平均） ¹	2030年までに、Scope1,2においてGHG排出量を70%削減する（2019年比）	Scope1,2：2019年比35%削減 集計中
		グループ全体（平均） ¹	2025年までに、Scope1,2においてGHG排出量を40%削減する（2019年比）	Scope1,2：2019年比35%削減 集計中
		グループ全体（平均） ¹	2030年までに、Scope3においてGHG排出量を30%削減する（2019年比）	Scope3：2019年比14%削減 集計中
	持続可能な容器包装	グループ全体（共通） （AB、ASD、AEI、AHA、AHSEA）	2025年までに、プラスチック容器 ² を100%有効利用可能な ³ な素材とする	有効利用可能な素材の比率：99.5%（事業国により、有効利用の考え方が異なる） 集計中
		グループ全体（共通） （ASD、AEI、AHA、AHSEA）	2030年までに、PETボトルを100%リサイクル素材、バイオ由来の素材などに切り替える	環境配慮素材の比率：37% 53%
		グループ全体（共通）	プラスチックに替わる持続可能な新素材の開発・プラスチック容器包装を利用しない販売方法を推進する	・日本でラベルレス商品の拡大 ・日本でプラスチック容器を利用しない強炭酸サーバー（ステンレス製タンブラー）のオフィス・ホテル向けサービスを開始 ・欧州でプラスチック製シュリンクフィルムから段ボールへの切り替えを拡大 集計中
	持続可能な農産物原料	グループ全体（共通）	2030年までに大麦とコーヒーについて、認証 ⁴ を活用して、100%持続可能に生産された原料の調達を実現する	活用可能な認証制度・基準について調査を実施。現在、それらの効果的な導入を目指し、戦略及び実行計画の最終化を進めている。 大麦及びコーヒーについて、認証を活用した持続可能な調達に向けたロードマップの策定及び実行計画の具体化に向け、基盤整備を進めた。具体的には、活用可能な認証制度・基準及びその確認方法の検討、サプライヤーとの対話、サプライチェーン分析を実施した。これらの取り組みを通じて、段階的な実行に向けた優先領域及びアプローチの整理を進めた。
		グループ全体（共通）	2030年までに、サプライチェーンにおける人権リスクを効果的に特定、評価、軽減、是正するために、リスクベースのデューデリジェンス・プロセス ⁵ を実施し、持続可能な原料の調達を目指す。このアプローチを、人権侵害のリスクが最も高い、コーヒー、サトウキビ、パーム油、カカオ、茶の5つの主要原料のサプライチェーンにおいて優先的に取り組む。	2024年に、リスクベースの人権デューデリジェンスプロセスの初期ステップとして、サプライヤー全体における人権リスクの基本的なリスクレベルを把握するため、リスク評価を実施した。この評価により、人権リスクが高い可能性のあるサプライヤーを特定し、今後のデューデリジェンス活動に向けたモニタリングの優先順位を整理することができた。 人権リスクが高い可能性のあるサプライチェーンにおいて、労働環境や安全衛生を中心に人権リスクへの理解を深めるため、監査・認証レポートの確認、現地訪問、サプライヤーとの対話を強化した。特にインドネシアのコーヒー農園を含む現地確認を通じて得られた知見を踏まえ、基本的な期待事項やサプライヤー・マネジメント・プランへの反映を進めている。

テーマ		対象組織	指標・目標 (2025年現在)	2024年実績	2025年実績
環境	持続可能な水資源	グループ全体（平均） （AB、ASD、AEI、 AHA、AHSEA）優先流域 （平均）（AEI、AHA、 AHSEA）	2030年までに水使用量の原 単位をグローバル平均 3.2m ³ /kl以下、優先流域の 主要な生産拠点 ⁶ では平均 2.7m ³ /kl以下にする	グローバル：3.4m ³ /kl 優先流域：2.7m ³ /kl	集計中
	その他環境の 取り組み	グループ全体（共通） （AGJ、AEI、AHA、 AHSEA）	2030年までに、自社生産拠 点の埋立廃棄ゼロを達成す る	埋立廃棄率：1％	集計中
コミュニティ	人と人との つながりの創出 による持続可能 なコミュニティ の実現	グループ全体（共通）	基本活動「コミュニティ支 援活動」において、グロー バル施策「RE:CONNECTION」 を実施し、全RHQが参画する	グローバル施策 「RE:CONNECTION for the EARTH」を実施し、全RHQが 参画	グローバル施策 「RE:CONNECTION」を実施 し、全RHQが参画
責任ある 飲酒	不適切飲酒の 低減	グループ全体（共通）	2024年までに「IARDデジタ ル・ガイディング・プリン シプル」への対応率100%を 達成する	対応率：100%	
		グループ全体（共通）	2024年までに、すべてのア ルコール飲料ブランド（そ のブランドで販売されるノ ンアルコール飲料を含む） の製品に、飲酒の年齢制限 に関する表示をする	完了。	
	新たな飲用機会 の創出による アルコール関連 問題の解決	グループ全体（平均）	2030年までに主要な酒類商 品 ⁷ に占めるノンアルコー ル飲料・低アルコール飲料 ⁸ の販売量構成比20%以上を 達成する	販売量構成比：12.8%	販売構成比：14.0%
人権	人権の尊重	グループ全体（共通）	2030年までに自社従業員 100% ⁹ 及び直接材一次サブ ライヤー100% ¹⁰ におい て、人権デューデリジェン スを実施し、各事業会社、 機能部門が継続的にPDCAを モニタリングができてい	自社従業員については、過 去の国別リスク評価で高リ スクとされた3か国におい て、外部機関の自己評価質 問票を用いたリスクアセス メント及び第三者専門家 による現場監査を実施。結果 については是正措置の実施を 開始。 直接材一次サプライヤーに ついては、リスクの高いサ プライヤーをパイロットグ ループとし自己評価質問表 を用いたリスクアセスメン トを実施	自社従業員：自社従業員に 関する人権影響評価を実施 し、顕著な人権課題を特 定・評価し優先順位づけを 行った。この結果をもと に、2030年のグループ目標 達成に向けたアプローチを 見直し、以下の2施策を中 心としていくことを決定。 1．グループ全体での継続 的デューデリジェンス 体制の構築：人権に関 する「グループ最低基 準」及び保証プログラ ムの策定・実装を行 い、グループを通して 一貫した人権管理体制 を構築する。 2．優先課題に対する継続 したデューデリジェン スの実施：優先課題に ついて強化デューデリ ジェンスを実施し、負 の人権影響の防止、予 防に向け迅速かつ積極 的な対策を講じる。 サプライチェーン：年 間取引金額が10万米ド ル以上の直接材一次サ プライヤーの30%に対 し人権デューデリジェ ンスを実施。

* 略称で記載している会社の正式名称は以下のとおりです。

AGH：アサヒグループホールディングス（株）
AGJ：アサヒグループジャパン（株）
AB：アサヒビール（株）
ASD：アサヒ飲料（株）
AEI：Asahi Europe & International Ltd.
AHA：Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd
AHSEA：Asahi Holdings Southeast Asia Sdn. Bhd.

- 1.対象範囲は、SBTi基準に則り、事業活動に伴うGHG排出量の大部分（Scope1,2は95%以上、Scope3は90%以上）を網羅する組織が対象。なおScope1,2・Scope3それぞれで規定水準を満たす必要があり、Scope1,2・Scope3において対象企業は異なる。
- 2.対象とするプラスチック容器：PETボトル、プラボトル、PETボトル・プラボトルに使用する一部のキャップ、プラカップ（販売用）など
- 3.有効利用：リユース可能、リサイクル可能（研究段階でのリサイクル可能性を含む）、堆肥化可能、熱回収可能など
- 4.原料ごとに活用する認証・基準を最終化予定
- 5.リスクベースのデューデリジェンス・プロセス＝現地のサプライヤーとのエンゲージメント、リスク特定、モニタリングするためのデータ主導型ツールの活用、そして最も高いリスクが認められる場所での実地監査の実施。サプライヤーやステークホルダーと協働し、透明性、トレーサビリティ、農業慣行の継続的改善を確保する。
- 6.優先流域の生産拠点は水リスク評価ツール（Aqueduct, Water Risk Filter, Integrated Biodiversity Assessment Tool (IBAT)）の結果及び各生産拠点で行っている水リスク詳細調査に基づき選定（対象：9生産拠点）
- 7.ビール類、RTD、ノンアルコール飲料
- 8.ノンアルコール飲料の定義は各国の法規制に準ずる。低アルコール飲料はアルコール度数3.5%以下とする。
- 9.ディストリビューターを通じた輸出事業を除く事業展開国が対象
- 10.原材料・包装資材の年間取引金額10万米ドル以上の既存サプライヤー

(2) その他の項目

a. 気候変動への対応

地球温暖化による気候変動は、干ばつや洪水といった異常気象の激化を引き起こし、世界中の人々の生活や多様な生態系に大きな影響を与えています。気候変動による生態系への被害は年々激化しており、社会全体の脱炭素化の実現が叫ばれています。そのため、「自然の恵み」を享受して事業を行うアサヒグループにとって、気候変動問題への対策は重要な課題と認識しています。アサヒグループは、大切な「自然の恵み」を地球温暖化から守り、次世代につなぐために、事業の脱炭素化を推進します。

アサヒグループは、気候変動を看過できない事業上のリスクと認識しています。2024年に実施したTCFD・TNFDに基づく統合シナリオ分析では、将来的に炭素税が導入された場合、2030年の酒類カテゴリー、飲料カテゴリー、食品カテゴリーにおける生産に関わるGHG排出量（Scope1,2）に対する財務影響額は、約101億円となる可能性を試算しています。事業継続の観点からも、バリューチェーン全体のGHG排出量の削減が急務であると認識しています。一方で、気候変動への対応は、アサヒグループにとって、製造方法の抜本的な見直しや新技術の実証試験を加速させ、コスト競争力向上とさらなる効率化を実現しうる機会になると捉えています。「CO2を食べる自販機」の展開や「ラベルレスボトル」などのイノベーションを通じ、脱炭素社会への移行に貢献するとともに、新たな事業機会を生み出すことができると考えています。

こうした世界的な動向や当社の直面するリスクと機会を踏まえ、グループ全体の方針である「アサヒグループ環境ビジョン2050」では、2024年にScope1,2,3を対象とする2040年ネットゼロ（GHG排出量ネットゼロ）目標を前倒しで設定しました。当社のこの目標は、Science Based Targets Initiative（SBTi）のネットゼロ認定を取得しており、さらに、農産物原料などの土地利用に起因する排出を対象とするFLAG 領域では、短期及び長期目標について日本企業として初めてSBTi認定を取得しています。

FLAG：Forest, Land and Agricultureの略称で、農業や林業、その他土地利用に関連するセクターのこと。

FLAG排出量は、このセクターにおける非エネルギー起源のGHG排出量を表す。

■ リスクと機会

リスク

- 炭素税等の環境規制導入による原料・材料価格の高騰
- 環境負荷が大きい製品・商品への需要減少
- 災害による物理的影響（物流停止・生産拠点操業停止等）

機会

- 新技術開発に伴う競争力向上と効率化推進
- GHG排出量削減策による気候変動の緩和
- 製造方法の見直しや物流の効率化によるコスト・GHG排出量削減

ガバナンス

アサヒグループは、アサヒグループホールディングス（株）の取締役 兼 代表執行役社長Group CEOが委員長を務めるグローバルサステナビリティ委員会で、グループ全体の環境を含むサステナビリティ課題に対して取り組む体制を構築しています。

環境マネジメント体制



アサヒグループホールディングス（株）のSustainability（部署）

戦略

アサヒグループは、2040年までにGHG排出量ネットゼロを目指す中長期目標「アサヒカーボンゼロ」を設定しています。

これらの実現に向け、再生可能エネルギーの早期導入完了、製造工程における燃料の脱炭素化、GHG排出量の削減・吸収・回収に関連する技術の開発と展開など、グループ横断で多様な施策を着実に推進しています。また、サプライヤーやパートナーの皆様と協働を通じ、バリューチェーン全体のGHG削減と生態系保全を目指しています。

当社グループのGHG排出量（Scope1,2）削減に向けては、短期的に施設の省エネルギー化と電化を進めるとともに、再生可能エネルギーの活用拡大、製造方法の刷新、ヒートポンプ技術やCO2分離回収装置の実証など、多面的な施策を推進し、電力由来のGHG排出量（Scope2）の削減を進めます。また、長期的には、再生可能な熱及び燃料の導入に向けた検証を進め、2040年を目途に燃料由来のGHG排出量（Scope1）の脱炭素化を目指します。アサヒグループ以外のサプライチェーン上のGHG排出量（Scope3）削減については、排出規模の大きい領域に重点を置き、サプライヤーや取引先との共創による削減策に取り組むことで脱炭素化を加速しています。短期的に、全体の80%以上を占める「原料・資材」「輸送（上流・下流）」を削減優先領域と定めています。原料・資材の領域ではアルミ缶、PETボトルなどの容器包装の軽量化やリサイクル素材の活用を推進し、使用量の削減と環境負荷低減の双方で改善を図ります。また、輸送においては、実証実験中の燃料電池トラックなどGHG排出量を抑制する輸送手段を導入し始めています。中長期的には、既存の取り組みに加え、業界全体と政府、自治体と連携し、サプライチェーンを越えた脱炭素施策やCO2排出量の吸収・回収技術を推進することで、社会全体のGHG排出量削減に貢献します。

また、各施策の削減効果を排出量算定時に確実に反映できるように、サプライヤーからの一次データを活用した、アサヒグループ排出量算定手法へ段階的に移行しています。

アサヒグループは、科学的・客観的な根拠に基づいた脱炭素目標の設定やGHG排出量削減の進捗確認と透明な開示の重要性を認識しています。当社グループは、SBTiに準拠した目標を掲げ、毎年第三者検証を取得した年間GHG排出量を基に取り組みの進捗を確認し、開示しています。削減取り組みを着実に進めると同時に、技術・ソリューションの開発やブレイクスルーが求められる脱炭素領域を「共創領域」と位置づけ、パートナーシップや外部イニシアチブへの積極的な参加を通じて、自社の枠を超えた取り組みを進めています。これらの取り組みで「アサヒカーボンゼロ」の達成を目指します。

リスク管理

アサヒグループは、地球温暖化に起因する気候変動により、異常気象の激化や気候パターンの変化が生じ、事業継続や社会にさまざまな悪影響を及ぼす可能性をリスクと捉えています。

これらのリスクについては、グループ全体で実施しているエンタープライズリスクマネジメント（ERM）体制下において取締役 兼 代表執行役社長Group CEOが委員長を務めるリスクマネジメント委員会が管理すべき主要リスクと位置付け、リスク評価、対応計画の策定・実行・モニタリングを継続的に実施しています。

指標及び目標

「(1) サステナビリティ 指標及び目標」をご参照ください。

b. 持続可能な容器包装

容器包装は、お客様に価値ある商品を提供するうえで重要な役割を担っています。品質保持や輸送強度を担保するとともに、デザインや表示によりコミュニケーション手段としての機能を果たすほか、使いやすさや原料資源の持続可能性が求められています。一方で、不適切に廃棄されたプラスチック製の容器包装による海洋汚染や、河川・海で生息する動植物がプラスチックを取り込むことによる悪影響は、喫緊の社会課題です。また、化石燃料由来の資源やバージン材から製造した容器包装に起因するGHG排出量は、Scope3において大きな割合を占めています。

環境負荷が問題視される容器包装への規制、リサイクル素材やバイオ由来の素材の需要増加に伴うコスト増加、さらに素材不足が発生した場合に、必要な対応が遅れることで調達に影響が生じる可能性があります。また、プラスチックに対する消費者の忌避感によって売上が減少するリスクがある一方、リサイクル素材やバイオ由来の素材の積極的な活用は、環境意識の高まりに応えるものであり、売上拡大にもつながる可能性があります。これらの素材を用いることは化石由来原料の使用量とGHG排出量の削減にもつながり、気候変動問題への対応にも寄与します。当社グループは、リサイクルのバリューチェーンの一端を担い、リサイクル素材の導入や品質の向上と需給の安定化に取り組むことで、長期的には廃棄物発生を抑制し、資源が循環する社会の構築に貢献します。

アサヒグループは、グループ全体の方針である「アサヒグループ環境ビジョン2050」のもと、資源利用の最小化や使用後の容器包装再利用を進めることで、循環型社会の構築と海洋生態系保全に努めます。容器包装サプライヤー各社や消費者の皆様とともに、環境負荷の低い容器包装への転換や、リサイクル・リユースを起点とした消費への移行を進めています。

リサイクルのバリューチェーン：使用した資源を回収、再資源化し、リサイクル素材として活用する循環型経済の一連の仕組み

■ リスクと機会

リスク

- リサイクル素材やバイオ由来の素材などの需要増加に伴うコスト増加
- 素材不足への対応遅延による調達への影響
- プラスチックに対する消費者の忌避感によるプラスチック容器使用商品の売上減少

機会

- 環境負荷を低減する商品需要への対応に伴う売上拡大
- 環境負荷を低減する商品展開に伴う容器包装廃棄物削減による資源循環型社会への貢献

ガバナンス

「(2) その他の項目 a. 気候変動への対応 ガバナンス」をご参照ください。

戦略

アサヒグループは、事業活動及び共創を通じて、環境負荷の低い容器包装への転換を進めています。短期的にはPETボトルのリサイクル素材またはバイオ由来の素材への転換を推進しており、当社グループは、プラスチック課題の解決に向けて、容器包装の3R（リデュース・リユース・リサイクル）に革新を加えた

「3R+Innovation」を掲げ、2030年までにPETボトルを100%リサイクル素材またはバイオ由来の素材などへ切り替えることを目標に設定しています。PETボトルに限らず、缶、びん、樽、紙などの容器包装資材について、3Rの観点から省資源・軽量化・リサイクル性の向上に努めるとともに、環境負荷低減に寄与する新たな容器・包装の開発に取り組んでいます。

容器包装については、循環型社会の構築に向けて、各国・地域で急速に資源循環に関する要請が高まり、規制の策定が進んでいます。同時に、新たな素材・容器包装に対するニーズは機会と捉えられ、積極的な技術革新も見られます。アサヒグループは業界団体と積極的に連携し、サプライヤーとの技術の共同開発にも取り組むことにより、容器包装を通じた価値提供を進めるとともに、容器の使い捨てという消費行動の変革を目指した取り組みも実施していきます。

スロバキアなどの欧州市場では、複数社との共創により、アルミ缶の回収を含むデポジットリターンスキーム（回収・再資源化のクローズドループ）を構築しています。地域ごとのニーズに応じた施策を展開することで、循環型社会の構築に向けた歩みを進めていきます。

リスク管理

アサヒグループは、不適切に廃棄された容器包装が引き起こす海洋汚染や生態系への影響が社会及び当社グループの事業継続性に悪影響を及ぼすリスクを認識しています。

これらのリスクについて、グループ全体で実施しているエンタープライズリスクマネジメント（ERM）体制下において取締役 兼 代表執行役社長Group CEOが委員長を務めるリスクマネジメント委員会が管理すべき主要リスクと位置付け、リスク評価、対応計画の策定・実行・モニタリングを継続的に実施しています。

指標及び目標

「(1) サステナビリティ 指標及び目標」をご参照ください。

c. 持続可能な農産物原料

「自然の恵み」を享受して事業活動を行う企業として、持続可能な農産物原料調達を実現することはアサヒグループの事業の根幹を成すものです。同時に、農産物原料のバリューチェーンにおける人権、コミュニティ、環境リスクの発生可能性を事業継続性に関わるリスクとして認識しています。

農産地や生産拠点から市場に至るまで、農産原料のバリューチェーン上のすべてのステークホルダーに対する人権配慮及び地域コミュニティへの貢献を重視するとともに、各工程で生じる水・土壌の利用及びGHG排出を踏まえ、環境への影響低減に取り組んでいます。バリューチェーン上の営みは、農産物生産地の近隣生態系維持に必要な水の不足や土壌汚染などを通じて、生物の生息及び生態系への悪影響を及ぼす可能性があります。加えて、作物の種類によっては、気候変動の影響により収量や品質に大きく及ぶ場合があります。

2024年に実施したTCFD・TNFDの統合分析では、異常気象に起因する自然災害の影響により発生する急性物理リスクに伴い、原料の調達額が10～129億円増加する可能性があることを確認しました。当該リスクは、将来的に当社グループの農産物原料（穀物・果実など）について調達先の変更や代替調達品の確保を迫られる恐れがあることを示しており、対策の必要性を明確にしています。作物の種類によっては、気候変動の影響が収量や品質に大きく及ぶ可能性があります。これらのリスクへの対応を進めると同時に、持続的な農産物原料の調達において、生産者のWell-beingに貢献することも重要だと考えています。当社グループでは、生産者が次世代に誇りを持って事業を継承できるよう、生産地域が活性化し、生産者が心身ともに健康で、地域社会とのつながりを保ちながら豊かな生活を送れる環境の実現に向けて取り組んでいます。

当社グループは、グループ全体の方針である「アサヒグループ環境ビジョン2050」のもと、農産物原料の領域では、環境配慮、人権尊重、地域活性化が実現された農業が行われ、安定的な生産と生態系の維持が両立した世界の実現に向けて、歩みを進めていきます。

■ リスクと機会

リスク

- 農産物原料の収量・品質の変動に伴う、調達先変更・代替調達品の確保

機会

- 農産物生産者の支援を通じた持続可能な農産業及び調達の実現

ガバナンス

「(2) その他の項目 a. 気候変動への対応 ガバナンス」をご参照ください。

戦略

アサヒグループは、環境・人権に配慮した農産物原料の調達を推進し、生産地までのトレーサビリティを確保することを目指します。また、ビール製造工程で生じる副産物や当社グループの環境関連技術を活用し、農業・酪農における環境負荷低減に貢献します。加えて、生態系回復の機会を捉え、将来にわたり農産物原料を枯渇させることなく安定的に確保する取り組みを各地で進めるとともに、ステークホルダーとの共創を強化します。2023年の「アサヒ環境ビジョン2050」の改定に際し、当社グループは、2023年に「環境」「コミュニティ」「人権」のマテリアリティを横断する検討チームを立ち上げました。各RHQのサステナビリティ・調達部門も参画して戦略、中期目標、取り組みを検討し、目標達成に向けたロードマップを策定しました。このロードマップでは、アサヒグループとして初めてグローバル全体で推進する農産物原料に関する2030年目標を設定しています。具体的には 2030年までに認証を活用した100%持続可能に生産された原料調達を実現する、サプライチェーンにおける人権リスクを効果的に特定、評価、軽減、是正するためのリスクベースのデューデリジェンス・プロセスを実施し、人権侵害のリスクが最も高い、コーヒー、サトウキビ、パーム油、カカオ、茶の5つの主要原料のサプライチェーンに優先的に取り組むことを掲げています。加えて、2030年までに農産物生産者のWell-being向上の実現についても検討を進めています。これらの達成に向け、Asahi Global Procurement Pte. Ltd.を中核とするグローバル調達戦略機能の下でサプライヤー、農産物生産者との連携を強化しています。

リスク管理

アサヒグループは、気候変動などの環境影響に起因する、農産物原料の収量・品質に影響が生じ得ることをリスクと捉えています。この影響は事業継続を困難にする恐れがあり、大切な「自然の恵み」として次世代へ継承できなくなる懸念を伴います。これらのリスクについては、グループ全体で実施しているエンタープライズリスクマネジメント（ERM）体制下においてアサヒグループホールディングス（株）のSustainability部門や各Regional Headquartersが管理すべきリスクと位置付け、リスク評価、対応計画の策定・実行・モニタリングを継続的に実施しています。

指標及び目標

「(1) サステナビリティ 指標及び目標」をご参照ください。

d. 持続可能な水資源

世界人口の増加や開発途上国の経済成長、気候変動の影響により、世界各地では水資源をめぐる課題が水量のみならず水質の側面も含めて深刻化しています。世界の水需要が年々増加する中、水ストレスの高い地域が拡大するだけでなく、降水量の変動に伴う洪水や干ばつの増加への懸念が広がっています。

水は、地球環境にとってかけがえのない大切な資源です。「自然の恵み」を享受して事業を行う当社グループにとっても不可欠な資源です。当社グループは、水リスク評価を実施し、水ストレスの状況や水質を含む地域特性を踏まえた適切な操業・管理のもとで、大切な「自然の恵み」を次世代につなげるため、持続可能な水資源利用に取り組みます。

当社グループは、主要原料の生産地域について、事業への影響が大きいサプライヤー及び生産地を特定し、干ばつリスク・洪水リスク・評判リスクなどを評価しています。水害による生産拠点の操業停止をリスクとして想定しており、2024年に実施した分析では、操業停止の可能性が高い生産拠点を10ヵ所と特定し、機会損失額を36億円と試算しました。当社グループは各地域のステークホルダーとの共創により、水資源に起因する課題の解決に取り組みます。グループ全体の方針「アサヒグループ環境ビジョン2050」のもと、当社グループが使用する水量にとどまらず、地域や流域全体における水課題の改善に資する取り組みを通じて、ポジティブなインパクトを地球環境にもたらすことを目指しています。

■ リスクと機会

リスク

- 水害による生産拠点の操業停止
- 水の過剰使用による地域住民への悪影響・生態系の悪化
- 水不足による取水制限
- 不適切な排水処理等による業務負担増大・レピュテーション低下

機会

- BCPの確実な実行に伴う生産拠点の安定稼働
- 水問題解決に伴う、地域住民の水アクセス問題解決、生物多様性が保たれる世界への貢献

ガバナンス

「(2) その他の項目 a. 気候変動への対応 ガバナンス」をご参照ください。

戦略

アサヒグループは、人と自然のための健全な水環境の実現のため、グローバル共通で水使用量の削減と水リスクのある生産拠点流域における課題改善に貢献する取り組みを行っています。

水使用量の削減においては、酒類・飲料を製造するグループ自社生産拠点での水使用量原単位をグローバル全体で平均 $3.2\text{m}^3/\text{kl}$ 以下に、また、当社グループの水リスク評価に基づき特定した優先流域の主要な生産拠点の水使用量原単位では平均で $2.7\text{m}^3/\text{kl}$ 以下にすることを目標に設定し、削減施策を推進しています。水を扱うすべての拠点で、製造設備の洗浄工程の適正化や、用途に応じて同じ水を多段的に用いるカスケード利用など、利用効率の向上を追求しています。取水・排水に伴う環境負荷の最小化に努め、対象事業会社の生産拠点では、水管理計画を策定し、適切な対応・管理による水使用量の削減を進めています。さらに、生態系保全を考慮し、環境負荷を低減できる排水方法を検討していきます。

水リスクのある生産拠点流域における課題改善に向けて、当社グループは生産拠点とその流域のリスク調査を実施し、結果に基づくリスク低減策を講じています。また、当社グループの商品が世界各地の多様な農産物原料を用いていることを踏まえ、サプライチェーンにおける水リスクの把握と低減にも取り組んでいます。今後は、水源保全活動の拡大や外部組織との協働を通じ、流域課題の改善に貢献します。

リスク管理

アサヒグループは、世界的な水需要の高まりなどによって各地で水不足が生じ得ることをリスクと捉えています。その影響は事業の継続性を損なう恐れがあるとともに、大切な「自然の恵み」としての水を次世代につなぐことができなくなる可能性も伴います。

これらのリスクについては、グループ全体で実施しているエンタープライズリスクマネジメント(ERM)体制下においてアサヒグループホールディングス(株)サステナビリティ部門や各Regional Headquartersが管理すべきリスクと位置付け、リスク評価、対応計画の策定・実行・モニタリングを継続的に実施しています。

指標及び目標

「(1) サステナビリティ 指標及び目標」をご参照ください。

e. 人と人とのつながりの創出による持続可能なコミュニティの実現

経済発展とともに人口の流動化が加速し、世界各地で都市部への一極集中や過疎化などの人口分布の偏りが発生することで、地縁的な「つながり」や共通の価値観を持った「つながり」が希薄化しています。このような「つながり」の希薄化は社会的孤立、治安の悪化、地域愛着度の低下、地域社会の担い手不足などのさまざまな社会課題を生み出し、コミュニティ活力低下の要因の1つになっています。

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

■ リスクと機会

リスク

- 事業展開地域や原料産地などの地域コミュニティが脆弱になった場合の、安定操業や安定調達への悪影響

機会

- 重点活動である「持続可能な農産業」に取り組むことによる、農産物生産者のWell-beingの向上、アサヒグループの安定調達の実現
- 基本活動「従業員が参画するコミュニティ支援活動」に取り組むことによる地域の活性化、当社グループへの信頼の獲得

ガバナンス

アサヒグループは、サステナビリティの推進体制におけるタスクフォースの1つとして「コミュニティタスクフォース」を設置し、グローバルでの推進体制を構築しています。本タスクフォースではアサヒグループホールディングス（株）とRegional Headquarters（RHQ）が、施策の協議やベストプラクティスの共有を通じてグループ全体の活動レベルを向上させることを目指しています。



アサヒグループホールディングス（株）のSustainability（部署）

戦略

アサヒグループは、コミュニティ戦略において、重点活動を「持続可能な農産業」、基本活動を「従業員が参画するコミュニティ支援活動」と定めています。

■ 重点活動「持続可能な農産業」

当社グループは、「自然の恵み」である農産物を活用して商品・サービスを生み出しており、農産業と深い関わりを持っています。その農産業は、雇用創出や特産・伝統の継承など、コミュニティにおいて人の「つながり」を生む場としての大切な役割を果たしてきました。そこで、アサヒグループの事業、及び社会に与えるインパクトが大きいコミュニティとして、事業の根幹を担う農産物原料への取り組みを強化することを決めました。持続的な事業成長を目的とした原料の安定調達とともに、当社グループの独自技術を活用して、農産業を通じた「地域活性化」「環境負荷低減」「人権尊重」などに取り組み、“ステークホルダーとの「つながり（共創）」による農産物生産者のWell-being向上”に貢献します。

■基本活動「従業員が参画するコミュニティ支援活動」

コミュニティの「つながり」を見直し、進化させるためには、従業員自らが地域の抱える課題について考え、その解決に向けて行動することが重要であると考えています。基本活動として、従業員がコミュニティ支援に参画することを定め、事業との関連性の高い「食」「地域環境」「災害支援」の領域で積極的に活動することで、コミュニティとのつながりを強化することを目指しています。

食：アサヒグループの主要事業領域は酒類・飲料・食品であり、「食」はこれらと密接なつながりがある

地域環境：アサヒグループの商品は「自然の恵み」を享受して事業を展開しており、「地域環境」への配慮は事業継続の要である

災害支援：災害が発生した場合、「災害支援」はその地域で事業を展開する企業として当然の行動と考えている

リスク管理

アサヒグループは、事業展開地域や原料産地などの地域コミュニティが脆弱化することによって、グループの事業の安定操業や安定調達に影響を及ぼすことをリスクと捉えています。

これらのリスクについては、アサヒグループホールディングス（株）のサステナビリティ部門が、各RHQから持続可能な農産業の取り組みや従業員が参画するコミュニティ支援活動などの進捗報告を受けるなど、グループ全体の地域社会における活動を管理しています。

当社グループは地域社会から信頼を獲得することで事業の安定操業や安定調達を継続しており、これからも持続可能なコミュニティ活動を推進していきます。

指標及び目標

「(1) サステナビリティ 指標及び目標」をご参照ください。

f. 不適切飲酒の低減

酒類は、長い人類の歴史の中で、日々の暮らしに喜びと潤いをもたらすとともに、冠婚葬祭など人生の節目においても、大きな役割を果たしてきました。当社グループは、そのような酒類の生産や販売に携わっていることを、大変誇りに思います。一方、不適切な飲酒によって、個人や家庭そして社会にさまざまな問題を起こすこともあります。

そこでアサヒグループは、酒類を取り扱う企業グループとしての飲酒に関する基本方針のもと、不適切な飲酒の低減に向けて取り組み、アルコールが起因の社会課題の解決を目指していきます。

■リスクと機会

リスク

- 不適切な飲酒による人々の健康や社会に与える悪影響
- 不適切な飲酒による、世界規模での酒類販売に関する規制強化や当社グループのレピュテーション・ブランド価値の棄損

機会

- 不適切飲酒の課題解決による酒類文化の健全な発展
- ノンアルコール飲料・低アルコール飲料など、新たな飲用機会の創出による市場・売上の拡大

ガバナンス

アサヒグループでは、アサヒグループホールディングス（株）のサステナビリティ部門が事務局を担い、各 Regional Headquarters（以下、RHQ）の担当役員や担当者が参加するグローバルアルコールポリシー会議を隔月で開催しています。同会議がサステナビリティタスクフォースの役割を担い、グループ全体における酒類関連の課題対応の協議や成功事例の共有などを実施するとともに、同体制の中で、責任ある飲酒の目標達成に向けた協議を行っています。2022年は、責任ある飲酒の中長期的な方向性や目標について、Corporate Management Board、及び、サステナビリティ委員会で複数回にわたって討議しました。

具体的なグローバルKPIやRHQレベルのKPIは、グローバルアルコールポリシー会議で議論を進め、四半期ごとの業績報告の中で各RHQのCEOからExecutive CommitteeやCorporate Management Boardに進捗を報告し、必要に応じて議論しています。

また、各事業会社は、中長期の方向性や目標、さらには「酒類を取り扱う企業グループとしての飲酒に関する基本方針」に基づき、各国・各地域のアルコール関連課題や消費者ニーズを捉えながら具体的な施策を展開しています。



アサヒグループホールディングス（株）のSocial Impact &Affairs（部署）

戦略

アサヒグループは、酒類を取り扱う企業グループとしての飲酒に関する基本方針に基づき、不適切な飲酒の低減を目指し、従来から各地域の課題を考慮しながらさまざまな活動に取り組んできました。

2022年からは、世界保健機関（WHO）が採択したグローバルアルコールアクションプラン2022-2030の内容を踏まえて、その中で設定されたグローバル目標の指標となる2030年までに「大量飲酒」や「一人当たりの純アルコール摂取量」の低減に貢献する取り組みを強化しています。

政府によるアルコールに関するマーケティング・営業活動の規制や課税以外の対策で不適切飲酒の課題を解決できることを実証し、その取り組みを進めることでアルコール業界の健全な成長を目指します。そのためにも多くのステークホルダーとともに有害なアルコール使用の低減を社会全体で実現すべく、多様なステークホルダーとの対話を重ねながら具体的な課題解決への貢献を目指します。

リスク管理

不適切な飲酒は、人々の健康や社会に悪影響を及ぼす可能性があります。また、今後の社会の潮流によっては急速に世界的な規模で酒類販売に関する規制が強化されることも考えられます。これらの影響で、アルコールを製造・販売するアサヒグループのレピュテーション及びブランド価値が毀損される、もしくはアルコールに対する消費者需要の縮小などにより、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があることをリスクと捉えています。

これらのリスクについては、グループ全体で実施しているエンタープライズリスクマネジメント（ERM）体制下において、取締役 兼 代表執行役社長Group CEOが委員長を務めるリスクマネジメント委員会が管理すべき主要リスクと位置付け、リスク評価、対応計画の策定・実行・モニタリングを継続的に実施しています。

同時に、Social Impact & Affairs部門においても、International Alliance for Responsible Drinking（IARD）などの業界団体と連携しながら、幅広く業界やアサヒグループにとって今後起こりうるリスクに関する情報を収集し、常にリスクの見直しを行っています。

指標及び目標

「(1) サステナビリティ 指標及び目標」をご参照ください。

g. 新たな飲用機会の創出によるアルコール関連問題の解決

アサヒグループは「酒類を取り扱う企業グループとしての飲酒に関する基本方針」（以下、グループ飲酒基本方針）のもと、当社グループの知見と技術を結集して新たに革新的な商品を展開し、新たな飲用機회를創出していきます。

人と酒類の関係の革新に挑戦し、人々の豊かな生活の一翼を担う酒類文化の健全な発展に寄与しながら、不適切な飲酒による社会課題に取り組み、アルコールが起因の課題が減少している社会の実現を目指していきます。

ガバナンス

「(2) その他の項目 f. 不適切飲酒の低減 ガバナンス」をご参照ください。

戦略

アサヒグループは、「酒類を取り扱う企業グループとしての飲酒に関する基本方針」に基づき、不適切な飲酒の低減を目指すと同時に、従来から酒類そのものを革新するだけでなく、人と酒類の関係の革新を目指し、酒類文化の健全な発展に向けて取り組んできました。

アルコール関連問題低減に向けた取り組みとして適正飲酒の促進を重要視しています。多くの人の飲酒シーンで適正飲酒を促し、多量飲酒者の純アルコール量を低減するために、ノンアルコール・低アルコール商品の開発と展開を進め、新たな飲用機関を創出していきます。また、ノンアルコール商品は、これまでの飲酒運転や妊産婦飲酒の防止等に寄与するアルコールの代替品という考え方から、飲酒をしない機会を自ら選択する人々に向けた多様な選択肢の提供という需要も生まれています。

そのためにも当社グループの知見と技術を結集して、ノンアルコール・低アルコール商品の開発と展開に努めることで、新たな選択肢の提案を進めていきます。新たな飲用機会の拡大によって不適切な飲酒の低減を実現し、具体的な課題解決への貢献を目指します。

リスク管理

「(2) その他の項目 f. 不適切飲酒の低減 リスク管理」をご参照ください。

指標及び目標

「(1) サステナビリティ 指標及び目標」をご参照ください。

h. 健康価値の創造

消費者の健康意識の高まりとともに、食に対する健康志向が高まっています。

アサヒグループはこれまでに培ったさまざまな技術や知見を活用し、商品・サービスを通じて人々の健康に貢献していくことを目指します。具体的には、酵母、乳酸菌や微生物などの知見を活かした付加価値を高めていくほか、砂糖や塩分の過剰摂取による健康面での負の影響を抑制するなど、健康に配慮した商品・サービスの展開を進めていきます。

■ リスクと機会

リスク

- 砂糖・塩分使用量が多い商品による消費者の健康悪化
- 砂糖・塩分使用量が多い商品を展開することへのレピュテーション低下

機会

- アサヒグループの独自素材・技術を活用した商品による売上拡大
- 砂糖・塩分使用量を削減した商品の拡販による健康課題の改善への貢献

ガバナンス

飲料と食品を扱うアサヒグループにとって「健康」は欠かせないテーマであり、健康価値の創造は、アサヒグループの事業の成長の中心的な役割を担っています。

マテリアリティ「健康」で取り組む主な領域は、特定原料の過剰摂取による健康被害の減少や、酵母や乳酸菌などの研究による新たな健康価値の創造です。なお、アルコールに関わる健康課題はマテリアリティ「責任ある飲酒」で管理、また品質に関わる健康課題はサステナビリティから切り離し、グループの品質保証体制で管理しています。

グループ全体の戦略は、アサヒグループホールディングス（株）のマネジメント体制で決定しています。健康に配慮した商品・サービスの展開などの具体的な取り組みは、事業会社の事業そのものとなるため、事業会社における通常の事業管理プロセスの中でマネジメントしています。

戦略

消費者の健康意識の高まりによって、商品に対する選択眼も厳しくなっています。また、特定原料の過剰摂取による健康被害を懸念する各国政府が、砂糖などの原料を使用した商品への課税や、マーケティング規制を始めとしています。アサヒグループは、常に社会の動向の兆しを見極め、商品開発やマーケティング活動において、必要なリスクと機会への対策を講じていきます。

さらに、グループが持つ酵母や乳酸菌などの独自素材の健康機能について、研究や発酵技術の知見と消費者の新たなニーズとを結び付けた商品開発を行うことで、新たな健康価値を提供できる商品の拡充を目指していきます。

リスク管理

アサヒグループは、砂糖や塩分の過剰摂取による健康被害や世界的な砂糖に関する規制強化への対応の遅れによってグループの経営面に悪影響を及ぼすことをリスクとして捉えています。これらのリスクについては、グループ全体で実施しているエンタープライズリスクマネジメント（ERM）体制下においてアサヒグループホールディングス（株）サステナビリティ部門やRegional Headquartersが管理すべきリスクと位置付け、リスク評価、対応計画の策定・実行・モニタリングを継続的に実施しています。

指標及び目標

最新の取り組みは、2026年8月発行予定のサステナビリティレポートをご確認ください。

i . 人権の尊重

企業の事業活動及びバリューチェーン全体において、人権への負の影響が生じる可能性は依然として高く、気候変動や環境負荷の高まりも人権を脅かす要因となっています。

当社はグローバルに事業を展開する企業として、事業活動により影響を受けるすべての人々の人権を尊重することを重要な責務と捉え、この考え方を事業運営の基盤としています。「アサヒグループ人権方針」（以下、人権方針）でその考え方を明示するとともに、人権デューデリジェンスの実施、人権教育の徹底、人権侵害の被害者への救済の仕組みを構築しています。

■ リスクと機会

リスク

- 適切な対策を講じない場合の、レピュテーションの毀損（取引先や消費者からの評価を含む）
- 法的責任（訴訟や罰金）または財務的損失（株価や融資）の発生 — 適切な対策を講じない場合の、事業拠点からの撤退や移転に伴うコストの増加、売上の減少

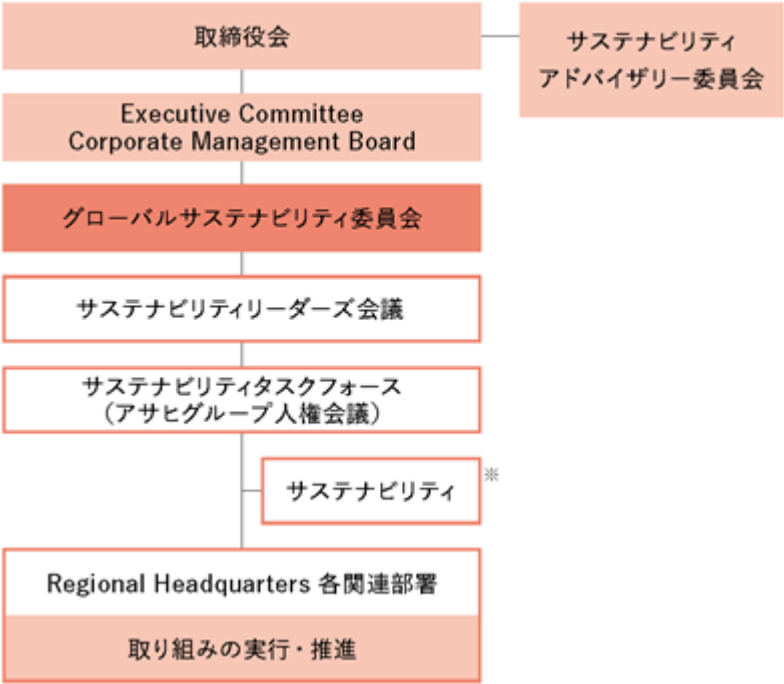
機会

- 人権尊重への真摯な対応による企業価値向上及び安定した原材料調達

ガバナンス

人権の尊重は当社グループの重要な優先事項の一つに位置付けられています。Group Chief Corporate Affairs Officer（Group CCAO）の監督のもと、関連する取り組みの戦略、進捗状況、課題が 四半期ごとに Corporate Management Boardに報告されます。 サステナビリティタスクフォースの1つとして「人権タスクフォース」を設置しており、同タスクフォースで取り上げられた人権課題は、Group CCAOへ報告され、グローバルサステナビリティ委員会及びCorporate Management Boardで審議されます。2024年は、人権デューデリジェンスやグリーンバンスメカニズムの構築・運用など、優先取り組み事項を焦点に当てた議論を進めました。

人権マネジメント体制



アサヒグループホールディングス（株）のSustainability（部署）

戦略

アサヒグループは、これまで人権に関する有識者との継続的な対話を通じて、ビジネスと人権の重要性について理解を深めてきました。このような対話の場には各役員が出席しており、経営層の強いコミットメントが当社グループの人権活動を支える重要な要素となっています。

今後も、人権方針の社内外への周知・浸透、国連指導原則に則った人権デューデリジェンスの推進とグリーンバンスメカニズムの構築・運用などの取り組みを強化していきます。人権方針の浸透については、引き続き、人権に関するグループビジョンと戦略の策定に取り組み、人権デューデリジェンスについては、グループ目標の達成に向け、優先取り組み項目のリスク管理を強化していきます。

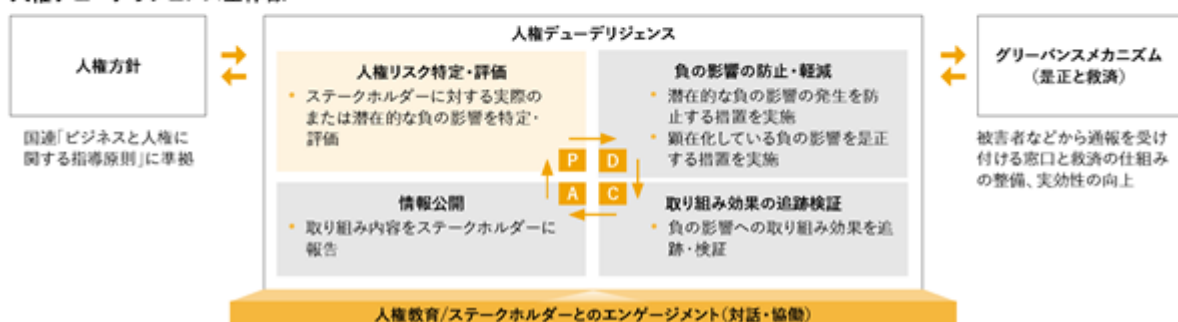
優先取り組み項目

- － 自社の従業員
- － サプライチェーン
- － 人権侵害の被害者への救済の仕組みの構築・運用

バリューチェーンにおける主な潜在的人権リスク

	研究・開発	調達	生産	物流	販売・流通・消費
					 
労働者 (自社・ ビジネス パートナー)		- 強制労働・人身取引 - 児童労働 - 労働安全衛生 - 労働時間、賃金 - 外国籍労働者の待遇	- 強制労働・人身取引 - 労働安全衛生 - 労働時間、賃金 - 外国籍労働者の待遇	- 労働安全衛生 - 労働時間	- 労働時間、賃金 - 結社の自由と団体交渉権
消費者・ 地域社会	- 健康と安全 (試作品の品質) - プライバシーの 権利	- 健康と安全 - 土地の権利 - 住民移動、生活・生計 - 水・衛生アクセス - 先住民の権利	- 健康と安全 - 土地の権利 - 水・衛生アクセス		- 健康と安全(商品の品質、過剰摂取による健康被害等) - 責任ある広告・マーケティング - 子どもの権利(子どもに対する不適切な情報発信・マーケティング) - 飲酒に関連した誘導、迷惑行為や人権侵害

人権デューデリジェンス全体像



リスク管理

人権尊重に関するリスクについては、ERM体制下において取締役 兼 代表執行役社長 Group CEOが委員長を務めるリスクマネジメント委員会が管理すべき主要リスクと位置付け、リスク評価、対応計画の策定・実行・モニタリングを継続的に実施しています。また、アサヒグループリスクアペタイトステートメントにおいても、「『アサヒグループ行動規範』『アサヒグループ人権方針』を遵守することに加え、これらの遵守を妨げるリスクもとらない」と宣言しています。

指標及び目標

「(1) サステナビリティ 指標及び目標」をご参照ください。

(3) 人的資本

■ 人的資本の高度化

アサヒグループは、『中長期経営方針』において、戦略基盤強化に向けた人的資本の高度化を掲げており、これを通じて事業ポートフォリオとコア戦略の実効性を高めることを目指しています。

ガバナンス

アサヒグループは、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とともに、組織的監査体制を構築することを目的に、2025年3月に指名委員会等設置会社へ移行しました。これにより透明性の高い機関設計を実現しています。

人材戦略はアサヒグループにおける経営課題と位置づけ、執行側の経営戦略会議（Executive CommitteeやCorporate Management Board）で中長期戦略遂行の中で議論し、かつ、取締役会へ報告を行っています。

また、世界各地のRegional Headquarters（以下、RHQ）と連携し、様々な人材マネジメント施策を推進することで、経営課題への対応基盤を構築しています。毎月開催するグローバルHRDミーティングでは、組織や社員一人ひとりの成長に向け、グループ横断で取り組むべき課題について議論を行っています。さらに、各RHQでは、経営層の任命、サクセッション計画、報酬制度などを決議する人事委員会を設置し、アサヒグループホールディングス（株）の経営層が議長もしくは委員として参画しています。



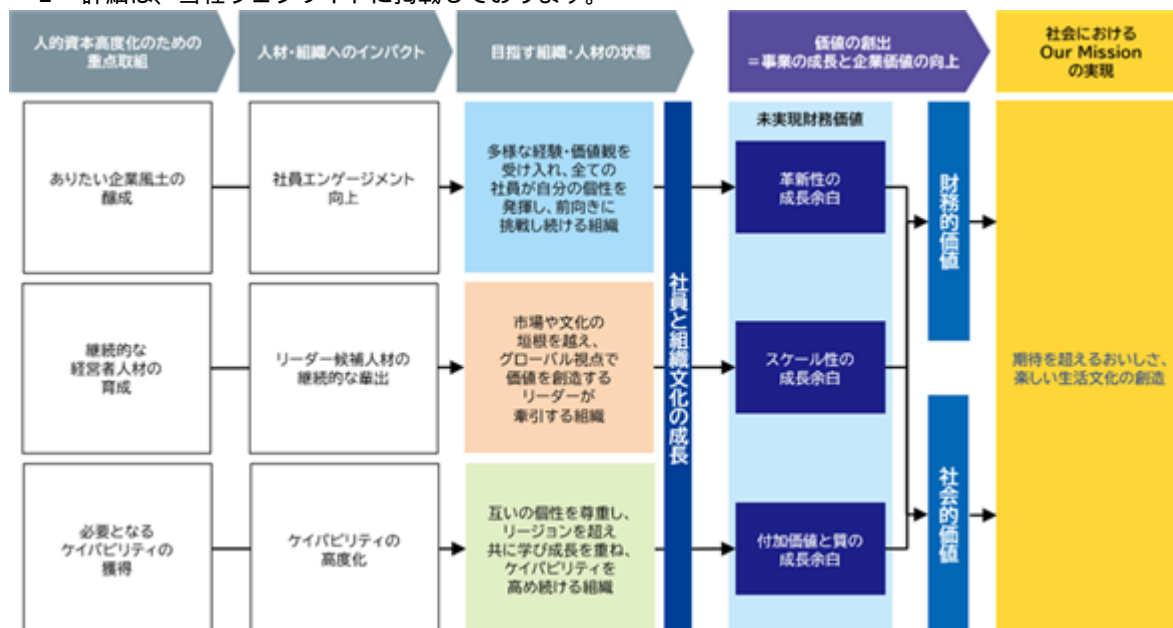
- 1 セーフティ＆ウェルビーイング
- 2 ダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョン

戦略

アサヒグループは、「ありたい企業風土の醸成」、「継続的な経営者人材の育成」及び「必要となるケイパビリティ 1の獲得」の3つの取り組みを人材戦略として策定しています。これらの取り組みを通じて経営基盤を強化し、競争優位の源泉となる「人的資本の高度化」を実現することで、社員と会社が共に成長し、中長期的な企業価値の向上を推進していきます。

2024年より、人的資本の高度化に向けたアサヒグループの取り組みをまとめた『People & Culture Report 2』を発行しています。本レポートでは、人的資本の高度化がどのような事業・社会インパクトを生み出し、アサヒグループの企業価値向上につながるかを示した関連図を作成しました。この関連図を活用することで、アサヒグループの人的資本経営の全体像が見える化し、人材戦略の効果検証や優先度を明確にすることで、価値創造を最大化するための意思決定に役立ててまいります。

- 1 戦略を実現するために必要な組織的能力
- 2 詳細は、当社ウェブサイトに掲載しております。



■ ありたい企業風土の醸成

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

「S&W」では、「グローバルS&WカOUNシル」において、グループ全体のビジョンや戦略の構築、取り組み目標の設定、教育研修の拡充、快適な職場づくりに向けた取り組みを推進しています。また、2024年に策定した「グローバルS&Wビジョン」の実現に向け、グループレベルでの取り組みに加え、RHQにおいても安全及びウェルビーイング先行指標 1に基づいた継続的改善計画を策定し、グループ一丸で取り組みを進めています。

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

「学習する組織」、「コラボレーション」では、「AGP 5」、「Kando 6」、「Supply Chain」の3つのAwardsを、各地域内、及びグローバルで開催しています。この活動では、世界各地の優れた活動について、グローバルでベストプラクティスとして共有し、互いに学び合い称え合うことで、共に成長できる場の構築に取り組んでいます。

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

■ 継続的な経営者人材の育成

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

グローバルで一貫した人材マネジメントを実現するため、人材育成の基盤として2024年にアサヒグループの各階層に求められる「優れたリーダーシップ」を明確に定めた「グローバルリーダーシップコンピテンシーモデル（GLCM）」を策定しました。本モデルに基づきグローバルリーダー育成プログラムを刷新し、ビジネスとカルチャーの両面で優れた成果を生み出す将来のグローバルリーダーの育成を推進しています。

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

■ 必要となるケイパビリティの獲得

人的資本の高度化を実現するためには、『中長期経営方針』における「目指す事業ポートフォリオ戦略」、「コア戦略」及び「戦略基盤強化」の観点から必要なケイパビリティを獲得することが不可欠です。そのため、グループ内人材の活用や、専門性に秀でた外部人材の獲得に加え、パートナーシップやアライアンスなどによる社外リソースの活用を推進しています。中長期経営方針で掲げる持続的な成長を実現するため、グループの成長と価値創出を支える重要な要素と、それを実現するために必要な組織能力を、グループ共通の視点で整理・定義しています。現在は、「デザイン思考を通じた成長」、「Profitable Revenue Growth Management」、「消費者起点の新製品開発」、「デジタルトランスフォーメーション」、「変革・チェンジマネジメント」の5つを、グループ共通の優先ケイパビリティとして位置づけています。このうち、最優先ケイパビリティである「デザイン思考を活用した成長」を重点的に強化するためのプログラム開発を推進しています。この取り組みを通じて、事業の中長期戦略を支えるケイパビリティを明確化し、人的資本への投資を加速させ、その高度化を図っています。

リスク管理

アサヒグループは、中長期人材戦略の柱である「ありたい企業風土の醸成」「継続的な経営者人材の育成」「必要となるケイパビリティの獲得」それぞれについて、これらが毀損されることで、人的資本の高度化が実現できず、戦略の遂行や目標達成が困難になることをリスクと捉えています。これらのリスクは、グループ全体で実施しているエンタープライズリスクマネジメント（ERM）体制のもと、取締役 兼 代表執行役社長Group CEOが委員長を務めるリスクマネジメント委員会で管理すべき主要リスクと位置付け、リスク評価、対応計画の策定・実行・モニタリングを継続的に実施し、適切な管理を徹底しています。

指標及び目標

テーマ	対象組織	指標・目標（2025年現在）	2025年実績
ありたい企業風土の醸成 （エンゲージメント）	グループ全体 （共通）	グローバルエンゲージメントサーベイにおける「持続可能なエンゲージメント」スコア目標 2030年：グローバル高業績企業並み	「持続可能なエンゲージメント」スコア 81
ありたい企業風土の醸成 （DE&I）	グループ全体 （共通）	2030年までに経営層の女性比率を40％以上とする	「経営層の女性比率」25％
ありたい企業風土の醸成 （S&W）	グループ全体 （共通）	継続的改善計画の実行 [先行指標項目] ・セーフティ＆ウェルビーイング対話の実施 総労働時間1,000時間当たり1回 ・重大事故につながるリスクの特定及びリスク評価の実施、改善計画策定 改善計画実行完了 ・監査計画の策定及び計画の実行 計画完了 ・成熟度調査 「成熟中」（GSI評価）2028年度の目標数値 [遅行指標項目] ・2025年：LTIFR 1.8未満の達成 ・2030年：LTIFR 1.5未満の達成	継続的改善計画の実行 [先行指標項目] ・セーフティ＆ウェルビーイング対話の実施 総労働時間2,000時間当たり1.7回 ・Stop for Safety and Well-beingワークショップの参加率 日本 1、欧州83%、アジアパシフィック（オセアニア）87%、アジアパシフィック（東南アジア）83% ・重大事故につながるリスクの特定及びリスク評価の実施、改善計画策定 改善投資 計画比152% ・監査計画の策定及び計画の実行 計画の98%実行 [遅行指標項目] ・LTIFR 1.64

1 サイバー攻撃の影響を受け、目標未達

なお、その他の取り組みや最新の実績については、2026年8月に発行予定の当社『統合報告書』、『People & Culture Report』や『サステナビリティレポート』をご参照ください。

3【事業等のリスク】

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、経営者が連結会社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクは、以下の通りであります。

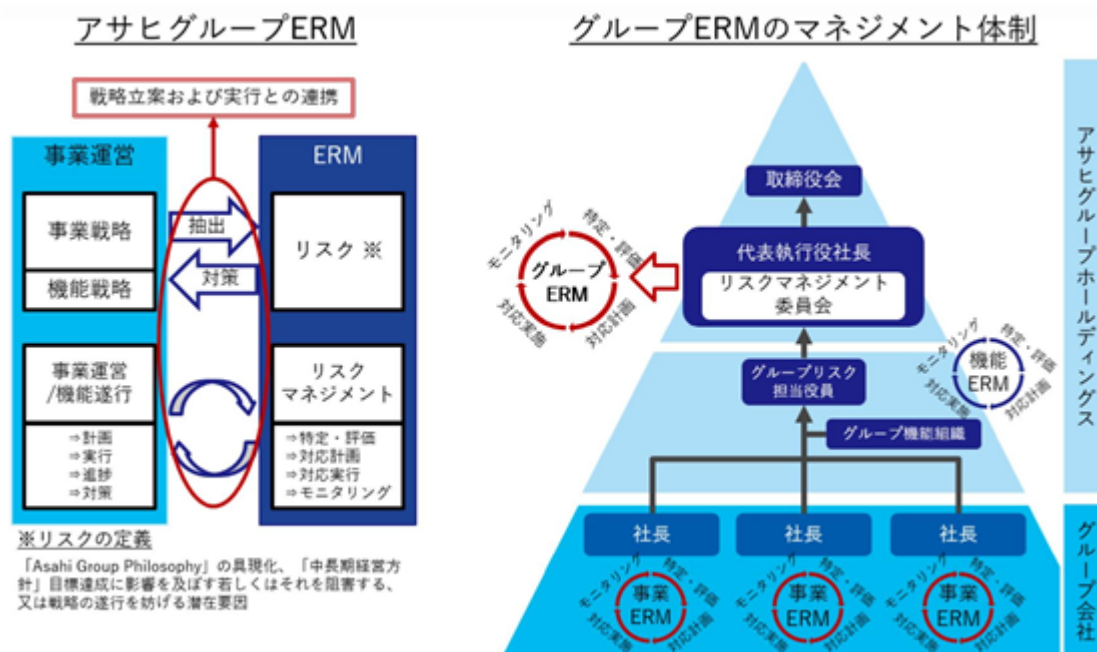
なお、文中における将来に関する事項は、当年度末現在においてアサヒグループが判断したものであります。

1. アサヒグループのリスクマネジメント体制

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

ERMを推進するにあたり、代表執行役社長Group CEO以下の執行役、Group CxO及び委員長が指名するFunctionのHeadで構成されるリスクマネジメント委員会を設置しています。ERMはグループ全体を対象とし、リスクマネジメント委員会の委員長である代表執行役社長Group CEOが実行責任を負います。

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

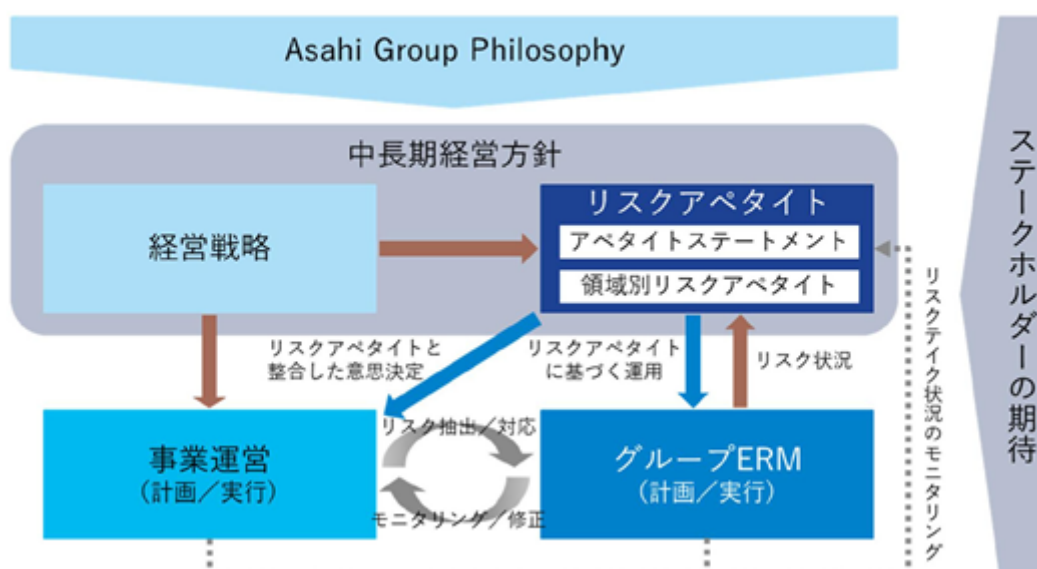


2. アサヒグループ リスクアペタイト

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

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

アサヒグループ リスクアペタイト フレームワーク



アサヒグループ リスクアペタイトステートメント

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

その達成に向けて、

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

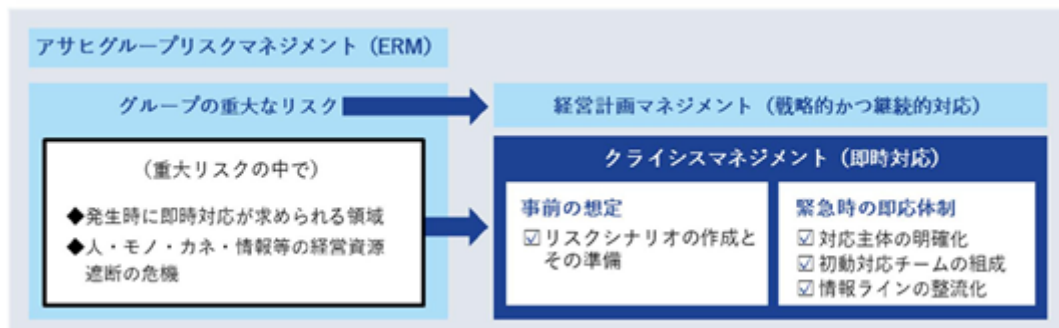
3. アサヒグループのクライシスマネジメント体制

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

クライシスマネジメントの実効性を高めるため、平時から経営資源遮断の危機を想定した「リスクシナリオ」を作成し、クライシス発生時に混乱なく速やかに対応できるよう事前に備えています。

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

■ リスクマネジメント体系



4. 主要リスク

当社グループでは、「1. アサヒグループのリスクマネジメント体制」に記載の通り、代表執行役社長Group CEO以下の執行役及び委員長が指名するFunctionのHeadで構成されるリスクマネジメント委員会で、中長期経営方針の事業遂行及び目標達成を阻害しうる特に重大なリスクを特定及び評価し、以下の「(2) 個別戦略リスク」として認識しています。

加えて、それ以外に考えられる当社グループの事業等のリスクについても、「(1) 全体リスク」及び「(3) その他リスク」に記載しています。ただし、以下に記載したリスクは当社グループに関する全てのリスクを網羅したものではなく、記載されたリスク以外のリスクも存在します。かかるリスク要因のいずれによっても、投資者の判断に影響を及ぼす可能性があります。

また、前述の、当社グループリスクマネジメントの取り組みの中で、以下に記載する各リスクに対する対応策を含む種々の対応策をとりますが、それらの対策が有効に機能しない等によりリスクが解消できず、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(1) 全体リスク

1) 中長期経営方針について

当社グループは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指して、2019年に「Asahi Group Philosophy (AGP)」を制定し、2022年、それに基づいて、また、その後のグループ内外の環境変化も踏まえて中長期経営方針を更新しました。また、2025年に規律ある成長投資と資本効率の向上による、資本コストや株価を意識した経営を実践するため、主要指標のガイドライン及び財務方針を更新しました。「1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」に記載の通り、これらの方針は、策定時に当社グループが入手可能な情報と適切と考えられる一定の前提に基づき、将来の事象に関する仮定及び予想に依拠して策定されたものです。そのため、本「3 事業等のリスク」に記載の各リスク等を含む様々な要因により変更を余儀なくされるものであり、当社グループの事業や業績が中長期経営方針内の同ガイドライン・方針等を達成できない可能性があります。

2) 事業環境について

当社グループの売上収益において日本の占める割合は約44.7%（2025年12月期決算）となっています。今後の日本国内での景気の動向によって、酒類・飲料・食品の消費量に大きな影響を与える可能性があり、人口の減少、少子高齢化が進んでいくと、酒類・飲料・食品の消費量が減少する可能性があります。また、原材料・エネルギー価格の高騰やインフレの影響などにより、国内での競争環境がさらに激化することで当社売上数量・金額が低下するとともに、コスト構造の悪化を招き、当社グループ事業の収益性が想定より損なわれる可能性があります。

日本の売上収益のうち、ビール類は4割を超えます。このような状況は、当社グループのビール類商品に対するお客様の信頼を反映したものであり、当社グループ国内酒類事業での効率的な利益創出に寄与していますが、消費者の嗜好性の変化、世代交代等により、お客様の支持を失ってしまうと、本商品群の売上が低下し、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

また、当社グループは海外での事業領域を拡大しており、2025年12月期決算での売上収益における欧州、アジアパシフィック（オセアニア、東南・南アジア）の占める割合は、約53.6%となっています。今後、欧州、オセアニア地域を中心とする当社グループが事業を展開する各国における景気の悪化、当該各国での競争環境の激化、消費者の嗜好の変化等、市場の需要動向が変化すること等により、当該地域における当社グループの売上収益の低下、利益率の悪化が生じる可能性があります。

当社グループは、中長期経営方針に『ビールを中心とした既存事業の成長と新規領域の拡大』を掲げ、『アサヒスーパードライ』や『Peroni Nastro Azzurro』などのグローバルブランドをはじめとした高付加価値ブランドの価値向上や新市場の創造を目指すとともに、今後の環境変化も見据えた収益構造改革を加速することで、本リスクが顕在化した場合の業績及び財政状態への影響の低減を図っていきます。また、ビール類に加えて、RTDなども含めたBACのラインアップを充実させることで売上収益を増加させるとともに、飲料、食品事業においては、消費の多様化や健康志向の高まりなどに応え、新たな付加価値提案を行い、事業拡大を図っていきます。

当社グループは、テクノロジーの発展が、人類に新たな技術力と自由な時間を与え、気候変動・資源不足といった地球規模の課題を抱える中、社会・経済だけではなく人類の幸福（Well-being）のあり方も変化していくものと想定しています。そうしたメガトレンドを踏まえて更新した「おいしさと楽しさで“変化するWell-being”」に応え、持続可能な社会の実現に貢献する」という方針のもと、変化しつつあるWell-beingへの迅速な対応、市場環境の変化を先取りした事業戦略の立案と展開、ならびに新たなオペレーティングモデルの構築を通じて、当社グループの戦略及び事業の競争力を強化していきます。

（2）個別戦略リスク

当社リスクマネジメント委員会は、中長期経営方針の事業遂行及び目標達成を阻害しうる特に重大なリスクを以下の通り認識しています。その中で、中長期的に顕在化が懸念されるリスクを、短中期的に顕在化が懸念されるリスクを、及び継続的に顕在化を留意すべきリスクを、とそれぞれ分類し記載しました。

中長期的に顕在化が懸念されるリスク

1）事業拡大について

当社グループは、Schweppes Australia社の買収（2009年、買収額1,185百万豪ドル（適時開示の際に公表した金額、以下同じ））、カルピス社の買収（2012年、買収額920億円）、旧SAB Miller社の西欧ビール事業の取得（2016年、買収額2,550百万ユーロ）、中東欧ビール事業の取得（2017年、買収額7,300百万ユーロ）及びCUB事業の買収（2020年、買収額160億豪ドル）をはじめとして、国内外での事業領域拡大のため、積極的に外部の経営資源を獲得してきました。2020年6月には、CUB事業を取得する手続きを完了することで、日本、欧州に加え、オセアニア地域での事業を盤石にし、日本、欧州、オセアニアの3極を核としたグローバルプラットフォームを構築、成長基盤の拡大を実現しました。その後は、財務規律を重視しつつ、既存事業の収益性向上とキャッシュ・フロー創出力の強化に取り組んできましたが、2025年12月に、中長期経営方針に基づく成長戦略の一環として、東アフリカ市場において、Diageo plcの子会社が保有するDiageo Kenya Limitedの株式の100%とUDV (Kenya) Limitedの株式53.68%の取得について決定し、Diageo plcの子会社2社と株式売買契約を締結しました。当社グループは、本件も含め、今後も財務健全性の確保を前提としながら、条件が整う場合には、成長に資する外部の経営資源の活用を検討していきます。

外部の経営資源獲得にあたっては、慎重に検討を行い、一定の社内基準をもとに、将来の当社グループの業績に貢献すると判断した場合のみ実行します。しかしながら、営業、人員、技術及び組織の統合ができずコスト削減等の期待したシナジー効果が創出できなかった場合、アルコールや砂糖の摂取に対する社会の価値観の変化や人口動態の変化等により、買収した事業における製品に対する継続的な需要を維持できない場合、買収した事業における優秀な人材を保持し又は従業員の士気を維持することができない場合、高付加価値ブランドの育成不振等、効果的なブランド及び製品ポートフォリオを構築することができない場合、並びに異なる製品ラインにおける販売及び市場戦略の連携（クロスセルの拡大）ができない場合等により、当社グループの期待する成果が得られない可能性があります。

当社グループは、買収に伴い、相当額ののれん及び無形資産を連結財政状態計算書に計上しており、2025年12月末現在、のれん及び無形資産の金額はそれぞれ、連結総資産の40.0%（24,107億円）及び20.7%（12,471億円）を占めています。

当社グループは、当該のれん及び無形資産につきまして、それぞれの事業価値及び将来の収益力を適切に反映したものと考えていますが、事業環境や競合状況の変化等により期待する成果が将来にわたって大きく損なわれると判断された場合、又はカントリーリスクの顕在化等による金利高騰や市場縮小等により適用される割引率や長期成長率が大きく変動した場合等は、減損損失が発生し、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、A G P 及び中長期経営方針に基づいた価値創造経営により、事業の持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指しています。『ビールを中心とした既存事業の成長と新規領域の拡大』、や『持続的成長を実現するためのコア戦略の推進』とともに、『長期戦略を支える経営基盤の強化』の一環としてグループガバナンスの更なる実効性向上に向けた取り組みを実施することで、グループ戦略の実行と期待成果をより確実なものとしします。

2) アルコール摂取に対する社会の価値観

アルコールの摂取は人々の生活を豊かにしてきた一方で、不適切な摂取による健康面や社会的影響が指摘されており、世界的に規制や社会的要請が強まる可能性があります。

今後、アルコールに対する社会の価値観の変化や、各国における規制強化の動きが進展した場合には、酒類業界全体や当社グループのレピュテーション、ブランド価値に影響を及ぼすとともに、消費者の需要が縮小し、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、アルコール飲料を製造・販売する企業としての社会的責任を認識し、責任ある飲酒の促進や、低アルコール・ノンアルコールを含む商品の提供等を通じて、アルコールに起因する社会課題への対応に取り組んでいます。

今後も、社会的要請や価値観の変化を踏まえながら、事業活動への影響を低減するための取り組みを進めてまいります。

3) 技術革新による新たなビジネスモデルの出現

当社グループが事業を展開する酒類・飲料・食品業界は、これまで比較的安定した競争環境にありましたが、近年では、低アルコール・ノンアルコール飲料の拡大、デジタル技術の進展、消費行動や価値観の変化等を背景に、技術革新を起点とした新たなビジネスモデルが出現しています。

こうした環境変化に適切に対応できない場合には、当社グループの事業がコスト構造や顧客体験の面で競合に劣後し、競争力の低下や市場における地位の喪失につながり、売上収益や事業利益の低下等、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、中長期経営方針に基づき、DX及び研究開発を通じたイノベーション創出に取り組み、技術革新や市場環境の変化を踏まえた事業の高度化・変革を進めることで、これらのリスクの低減に努めてまいります。

4) 気候変動に関わるリスク

地球温暖化による気候変動は、干ばつや洪水等の異常気象の激化を通じて、世界中の人々の生活や生態系に影響を与えています。自然資源に依存して事業を行う当社グループにとって、気候変動は中長期的に事業環境に影響を及ぼし得る重要なリスクと認識しています。

気温上昇や異常気象の激甚化により、主要な原材料の調達や価格、品質に影響が生じるほか、自然災害の発生によって生産設備や物流への影響、設備被害や機会損失、製品廃棄等の損失が発生する可能性があります。また、脱炭素社会への移行に伴う各国の政策や規制の動向によっては、炭素に関する新たな規制やコスト負担が生じ、当社グループの事業活動や収益性に影響を与える可能性があります。

当社グループは、こうした気候変動に関わるリスクを重要な経営課題の一つとして認識し、事業活動への影響を低減するための取り組みを進めています。今後も、事業環境の変化を踏まえながら、リスクの把握と対応を継続してまいります。

5) プラスチック使用

容器包装は、品質保持や輸送強度の確保に加え、デザインや表示によるコミュニケーション手段として重要な役割を担っています。一方で、不適切に廃棄されたプラスチック製の容器包装による環境汚染や、生態系への影響は、世界的な社会課題となっています。

今後、環境負荷が問題視される容器包装に対する規制の強化や、リサイクル素材や代替素材の需要増加に伴うコスト上昇、素材不足等が生じた場合には、当社グループの容器包装の調達やコスト構造に影響を及ぼす可能性があります。その結果、当社グループの事業活動や収益性に影響を与える可能性があります。

当社グループは、容器包装に関わる環境負荷の低減を重要な経営課題の一つとして認識し、資源循環への対応や素材に関する課題への取り組みを進めています。今後も、外部環境や規制動向を踏まえながら、事業への影響の低減に努めてまいります。

短中期的に顕在化が懸念されるリスク

1) 主要原材料の調達リスク

当社がグローバルに事業展開する酒類・飲料・食品の製造においては、原材料の調達に関し、市況悪化による価格高騰、気候変動や自然災害及びパンデミック等による納期遅延や供給停止に陥るリスクがあります。このようなリスクに直面した場合、製造コストが上昇し、また製造数量が計画を下回ること、グループの業績及び財政に大きな影響を及ぼす可能性があります。

このようなリスクに対し、当社では、コモディティリスクマネジメントポリシーを確立し、このポリシーのもと、特定コモディティについては、ガードレールに基づくヘッジを実践する等、グループグローバルで標準化したコモディティ管理の取り組みを行っています。

また、グループグローバル調達組織であるAsahi Global Procurement Pte. Ltd.が、コモディティ価格変動による影響の低減を目的に、グローバルリスクマネジメントコミッティを立ち上げ、グループの調達戦略をリードしています。

2) 地政学的リスク

現在、当社グループは20を超える国に拠点を構え、グローバルに事業を展開しています。世界経済全体の動向に加え、当社グループが事業活動を展開する国・地域における政治、経済、社会、法規制、自然災害等の要素が、各事業に影響を与える可能性があります。

さらに、近年は、地政学的な要因が事業に影響を及ぼす可能性が高まっていると認識しています。例えば、ウクライナ情勢やイランを中心とした中東情勢、台湾を巡る緊張の高まり、米国と中国の対立関係、自国第一主義の政策などの要因により、当社グループが事業を展開する複数の国・地域において、輸出入制限、新たな関税導入、差別的な措置、商品不買運動、技術の分断、データに関する規制、人の移動に対する制約の高まり等の具体的なリスクが想定され、同時に、今後の事業の強化やエリアの拡大を進める上でも影響を与える要素となります。地政学的な要因によりこれらのリスクが顕在化した場合には、当社グループの中長期経営方針の実行や業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、地政学的リスクに関する動向の情報収集と分析をもとに、リスクシナリオの策定及びリスクの把握を行い、その影響を低減するための適切な対策の検討を進めていきます。また、事業展開国・地域のカントリーリスクの調査、情報収集、評価をもとに、リスクを早期に認識し、顕在化する前に具体的かつ適切な対処をする取り組みも継続しています。

3) 情報セキュリティ

当社グループは、高い市場競争力を確保するため、事業活動の多くをITシステムに依存しています。停電、災害、ソフトウェアや機器の欠陥、または外部からの不正な行為等により、事業活動の中断、機密情報の喪失や個人情報の漏洩、EU一般データ保護規則（GDPR）等を含む各国法令違反等が発生する可能性があります。

これらのリスクが顕在化した場合、事業の中断や、損害賠償請求、セキュリティ対策費用の増加等によるキャッシュアウト、法令違反に伴う制裁金の発生等により、当社グループの業績及び財政状態、並びに企業ブランド価値に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、2025年度に情報セキュリティに関する事象が発生したことも踏まえ、情報セキュリティリスクの低減に向け、技術的対策及びガバナンス体制の強化を進めています。あわせて、外部専門機関の知見も活用しながら、リスクの把握と対策の継続的な見直しに取り組んでいます。

今後も、情報セキュリティを重要な経営課題の一つとして認識し、脅威の変化に応じた継続的な改善を前提とした運営体制のもと、情報セキュリティリスクの低減に努めてまいります。

4) 多様で有能な人材の確保

中長期経営方針の目標達成には、多様な価値観や専門性を持つ社員の貢献が不可欠です。そのため、当社グループは社員の多様性を尊重し、一人ひとりの成長を支援する人材育成プログラムへの投資を増やし、必要に応じて、経営幹部や一般社員を外部から採用する取り組みを進めています。しかし、グローバルな事業の成長に伴う人材需要の増加や必要なスキルの変化、高度化により、多様で有能な経営幹部や一般社員の確保、育成、定着が難しく、中長期経営方針の戦略実行に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは中長期経営方針で「目指す事業ポートフォリオの構築やコア戦略を支える高度な人的資本の確保」を掲げ、ダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョンの推進を通じて、戦略を支える経営基盤を強化し、従業員のエンゲージメントを高める企業文化を醸成しています。定期的にエンゲージメント調査を実施し、望ましい企業文化の実現度を確認しています。

また、経営者候補の育成を計画的に進めるため、多様な人材の成長と活躍を促進する方針を明文化したグローバルタレントフィロソフィーやグループ全体で共通のコンピテンシーモデルを策定し、将来の経営幹部候補を育成するグローバルリーダーシッププログラムを実施し、人材パイプラインを拡充・強化しています。さらに、各地域の人材を可視化し、国籍や性別に関係なく適材適所で配置するためのタレントレビューを実施し、多様な有能な人材の活用を推進しています。新しいケイパビリティを獲得するために、社外からの人材登用も積極的に行っています。

継続的に顕在化を留意するリスク

1) 大規模自然災害

国内外問わず世界各地で地震、津波、台風、洪水等の自然災害に関連するリスクは年々高まっており、大規模災害が現実のものとなっています。このような大規模自然災害の発生により、従業員の被害、工場損壊、設備故障及びユーティリティ（電気、ガス、水）遮断により製造が停止、倉庫損壊及び保管製品破損により出荷が停止、並びに物流機能停止により原材料資材の調達及び製品の出荷が不能になる可能性があります。さらに、事務所施設の損壊、交通機関マヒによる従業員の通勤不能、及びシステム障害に伴う重要データの消失等もあわせて、事業活動が停止する可能性があります。事業活動の復旧に長期を要した場合、施設等の改修に多額の費用が発生した場合、消費マインドが落ち込んだ場合等、当社グループの業績及び財政状態に影響を与える可能性があります。

当社グループは、大規模災害が発生した際に、いち早く従業員及びその家族の安否を確認する仕組みを導入するとともに、大規模地震を含め災害リスクが高い日本においては、早急に被災地の被害状況を把握するため、災害時優先電話や災害用無線の配備をはじめとした緊急時通信体制の強化を進めています。そのうえで、定期的な訓練を実施することで、有事の対応力を強化するとともに、災害対応意識の啓発に努めています。

また、生産工場では、建物倒壊対策のため、全建物を対象に耐震診断を実施しており、対策が必要な物件については、順次計画的に補強工事を実施しています。ボイラー、冷凍機等の大型エネルギー供給設備には大地震（震度5弱相当）を検知すると、安全に自動停止する機能が付属し、大型ビール工場では電力供給が遮断した場合でも、自家発電によりタンクを冷却させることで、半製品の大量腐敗を防止する等2次災害のリスク低減対策を進めています。

また、主要グループ会社において、過去の防災対策の実績及び自然災害の経験を踏まえた「事業継続計画（BCP）」の策定を行い、主要商品の供給を継続するための需給調整機能を早急に復旧する体制を構築するとともに、受発注処理等に関する重要なデータを処理するサーバーセンターのバックアップを備える等、大規模な自然災害が起こった場合であっても被災地以外での事業活動が継続出来るように備えています。

なお、大規模な災害等が発生した際には、代表執行役社長Group CEOを本部長とした「緊急事態対策本部」を設置して対応する危機管理体制を構築しており、平常時のリスクマネジメントにおいて、顕在化した際に即時対応を要するリスクを抽出し、その影響度と必要な対応を想定することで、危機発生時にクライシスマネジメントへ寸断なく移行できるよう準備しています。あわせて、危機の類型に応じてRHQと当社の役割を明確にするとともに、危機発生時の情報ラインの整流化を図り、グローバルなクライシスマネジメント体制の強化も進めています。

これらの事前対策により災害による被害の最小化、当社グループの業績及び財政状態に対する影響の低減に努めています。

2) 人権尊重に関わるリスク

近年、企業活動における人権尊重に対する社会的要請は世界的に高まっており、ステークホルダーから企業に対して、人権への配慮や適切な対応を求める声が強まっています。

こうした動向を踏まえた対応が十分に行われない場合、法令違反や経済的損失、レピュテーションの低下等のリスクが顕在化し、当社グループの中長期経営方針の事業遂行及び目標達成、さらには業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、人権尊重を事業活動の基盤の一つと認識し、人権に関する最上位方針として「アサヒグループ人権方針」を定め、国連「ビジネスと人権に関する指導原則（UNGPs）」の考え方を踏まえた取り組みを進めています。また、人権に関する懸念や問題を早期に把握するための通報・相談の仕組みを整備しています。

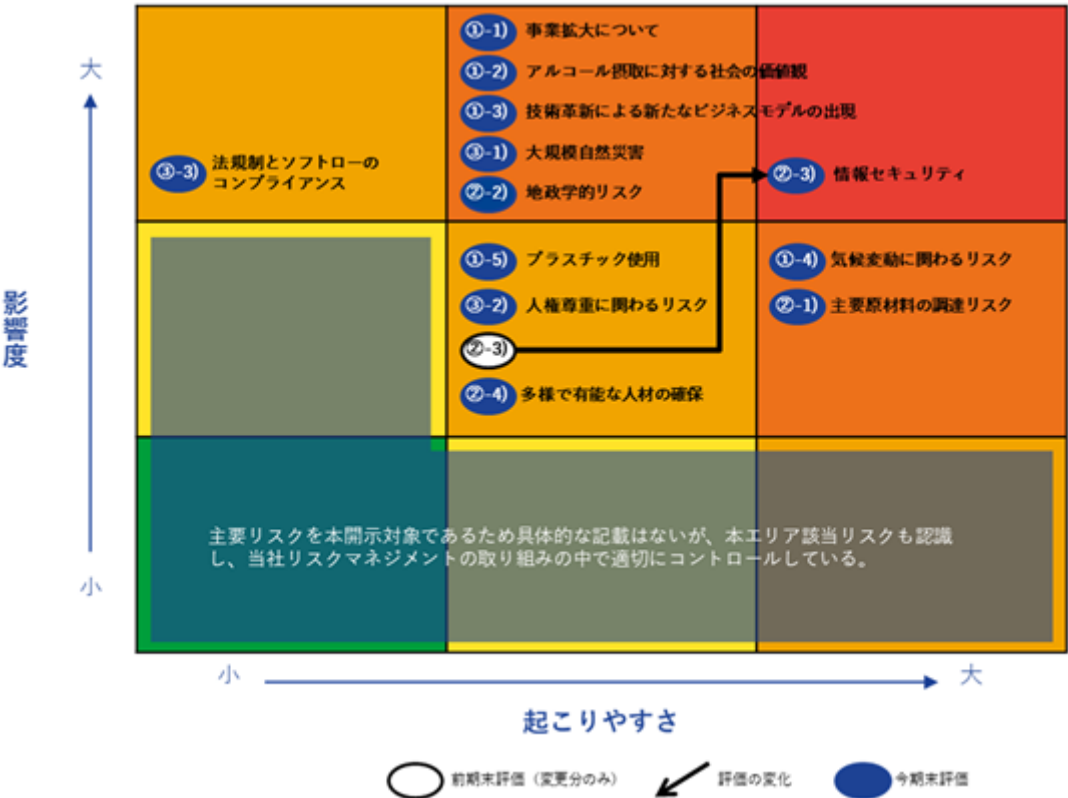
今後も、社会的要請や事業環境の変化を踏まえながら、人権尊重に関わるリスクの把握と低減に継続的に取り組んでまいります。

3) 法規制とソフトローのコンプライアンス

当社グループは事業の遂行にあたって、食品衛生法、製造物責任法、労働関連規制、贈収賄規制、競争法、GDPR等の個人情報保護規則、環境関連法規等の様々な法規制の適用を受けています。これらの法令が変更される、又は予期し得ない法律、規制等が新たに導入される等の理由による法令違反や社会規範に反した行動等により、法令による処罰・訴訟の提起・社会的制裁を受け、規制遵守対応のためのコストが増加し、又はお客様をはじめとしたステークホルダーの信頼を失うことにより、レピュテーションやブランド価値が毀損し、当社グループの業績及び財政状態に影響を与える可能性があります。

当社グループは、事業活動を行う全ての国・地域において、適用される法令・ルールを遵守することを含め、企業倫理・コンプライアンスを実践するための「アサヒグループ行動規範」を制定し、グループ全体での実践を推進しています。そして、代表執行役社長Group CEOが委員長を務め、代表執行役社長Group CEO以下の執行役、Group CxO及び委員長が任命したFunctionのHeadで構成される「コンプライアンス委員会」を設置し、グループ全体の企業倫理・コンプライアンスを推進・監督するとともに、「アサヒグループ行動規範」に関する社員の研修等を通じてコンプライアンスのレベルを高め、法令違反や社会規範に反した行為等の発生可能性を低減するよう努めています。

個別戦略リスクのヒートマップ



[評価変更リスク]

-3) 情報セキュリティ

事業活動におけるITシステムへの依存度が高まる中、2025年度に発生した情報セキュリティに関する事象や外部環境の変化等を踏まえ、当社グループの事業活動及び業績に与え得る影響の大きさについて改めて認識しました。これにより、当該リスク顕在時の影響度及び起こりやすさが相対的に高いと評価し、リスク評価を見直しています。

(3) その他リスク

1) 品質について

当社グループは、研究開発、調達、生産、物流、販売、お客様とのコミュニケーションに至る全てのプロセスにおいて、お客様の期待を超える商品・サービスを提供することで、お客様の満足を追求することをグループ品質基本方針とし、いずれのグループ会社においても、品質を通じてお客様との信頼関係を構築することに不断の努力を続けています。

また、お客様の健康に密接に関連する事業を展開していることから、万一、不測の事態によりお客様の健康を脅かす可能性が生じた場合には、お客様の安全を最優先に考え、迅速に対応する方針としています。

しかしながら、万一、品質に問題が生じて、商品の安全性に疑義が持たれた場合には、商品の回収や製造の中止を余儀なくされ、その対応に費用や時間を要するだけでなく、お客様からの信頼を失う可能性があり、このような事象が発生した場合、中長期経営方針に掲げた「既存地域でのプレミアム化とグローバルブランドによる成長、展開エリアの拡大」の未達を含む、当社グループの業績及び財政状態、並びにレピュテーション及びブランド価値に対して影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、品質リスク低減を目的とした品質保証レベル向上の取り組みとして、サプライチェーンの全てのプロセスにおいて、品質に影響を与える業務や注意すべき事項を抽出し、その点検と是正による改善のPDCAサイクルをグローバル共通の仕組みとして展開しています。

また、食の安全に関わる分野においては、研究開発部門を中心に微生物・農薬・カビ毒・重金属・樹脂・放射性物質等多岐にわたる最新の分析技術を開発しており、グループ内の連携によりグローバルでの品質保証活動を展開する体制・仕組みを通じて、技術面からグループ全体をサポートしています。

さらに、各グループ会社の商品特性や製造工場の環境に応じて、国際的な品質・食品安全マネジメントシステムの考え方を取り入れ、必要に応じて外部認証取得しています。

2) 財務リスク

為替変動：

当社グループはグローバルに事業を展開しているため為替リスクを負っています。このうち、海外子会社及び関連会社における資産や負債については円高が進行すると在外営業活動体の換算差額を通じて自己資本が減少するリスクがあります。このため、必要に応じて為替リスクのヘッジをする等の施策を実行していますが、完全にリスクが回避できるわけではありません。また、海外連結子会社等の損益の連結純利益に占める割合が比較的高く、これらの収益の多くが外貨建てであり、当社の報告通貨が円であることから、外国通貨に対して円高が進むと、連結純利益にマイナスのインパクトを与えます。一方、本国で行う輸出入、及び外国間等の貿易取引から発生する、外貨建債権及び債務等は為替レートの変動によるリスクを有しておりますが、このリスクは為替予約等と相殺されるため影響は限定されます。

金利変動：

当社グループは銀行預金や国債等の金融資産及び銀行借入金や社債、リース負債等の負債を保有しております。これらの資産及び負債に係る金利の変動は受取利息及び支払利息の増減、あるいは金融資産及び金融負債の価値に影響を与え、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。当社グループは、金利リスクを回避する目的で、金利を実質的に固定化する金利スワップを利用することがあります。またヘッジ会計の要件を満たす取引については、ヘッジ会計を適用しております。

格付低下：

当社グループに対する外部格付機関による格付けが引き下げとなり、当社グループの資本・資金調達の取引条件の悪化、もしくは取引そのものが制限される場合には、当社グループの業務運営や業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

保有資産の価格変動：当社グループが保有する土地や有価証券等の資産価値の下落や事業環境の変化等があった場合、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

3) 税務リスク

当社グループはグローバルに事業を展開しており、本国をはじめ展開する各国税制の適用を受けるため、予期しない改正や税務当局からの更正処分を受けた場合、コストの増加、競争環境の悪化、事業活動の制限等の可能性があり、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

4) 訴訟リスク

当社グループは、事業を遂行していくうえで、訴訟を提起される可能性があります。万一当社グループが訴訟を提起された場合、また訴訟の結果によっては、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

4【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

(業績等の概要)

(1) 業績

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

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

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

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

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

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

アサヒグループの実績

（単位：百万円）

	実績	前期比
売上収益	2,894,676	1.5%
事業利益	262,997	7.8%
営業利益	185,870	30.9%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	121,574	36.7%
調整後親会社の所有者 に帰属する当期利益	147,038	19.6%

当年度の財政状態の状況は、連結総資産は前年度末と比較して6,250億8百万円増加し、6兆284億1千4百万円、負債は前年度末と比較して2,905億1千7百万円増加し、3兆198億7千万円となりました。また、資本は前年度末に比べ3,344億9千1百万円増加し、3兆85億4千3百万円となりました。

セグメントの業績は次の通りです。各セグメントの売上収益はセグメント間の内部売上収益を含んでおります。

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

事業セグメント別の実績

(単位：百万円)

	売上収益	前期比		事業利益	前期比		売上収益 事業利益率	営業利益	前期比
			為替一定			為替一定			
日本・東アジア	1,327,191	3.7%	3.7%	111,623	16.1%	16.1%	8.4%	62,584	53.1%
欧州	768,192	0.7%	2.5%	113,081	8.1%	3.6%	14.7%	79,386	12.1%
アジアパシフィック	783,196	0.1%	3.7%	107,450	1.4%	2.2%	13.7%	63,214	22.2%
その他	26,653	0.7%	4.5%	4,174	0.1%	4.7%	15.7%	4,277	11.3%
調整額計	10,556	-	-	33,058	-	-	-	23,592	-
無形資産償却費	-	-	-	40,273	-	-	-	-	-
合計	2,894,676	1.5%	1.4%	262,997	7.8%	7.8%	9.1%	185,870	30.9%

- 1 為替一定とは、当年度の外貨金額を、前年度の為替レートで円換算したものです。
- 2 営業利益における無形資産償却費は各事業に配賦しています。

【日本・東アジア】

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

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

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

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

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

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

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

- 1 イタリアを起源とするプレミアムビールブランドのこと。
- 2 RTD：Ready To Drinkの略。購入後、そのまま飲用可能な缶チューハイなどを指します。

【欧州】

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

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

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

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

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

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

【アジアパシフィック】

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

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

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

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

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

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

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

苦味などを抑えた飲みやすいビールのこと。

【その他】

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

(2) キャッシュ・フローの状況

当年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、税引前利益が1,792億8千1百万円となりましたが、法人所得税等の支払による減少があった一方で、減価償却費等の非キャッシュ項目による増加により、1,048億1千6百万円（前期比：2,989億6百万円の収入減）の収入となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出などにより、2,004億6千8百万円（前期比：818億2百万円の支出増）の支出となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、社債の償還による支出があった一方で、短期借入金の増加などがあり、1,259億3千9百万円（前期：2,727億8千4百万円の支出）の収入となりました。

以上の結果、当年度末では、前年度末と比較して現金及び現金同等物の残高は724億1千8百万円増加し、1,563億8千万円となりました。

(生産、受注及び販売の状況)

(1) 生産実績

当年度におけるセグメントごとの生産実績は以下の通りであります。

セグメントの名称	金額	前期比
日本・東アジア	1,235,535 百万円	3.6%
欧州	630,508 百万円	1.1%
アジアパシフィック	674,361 百万円	3.5%

- (注) 1 金額は、販売価額によっております。
2 IFRS会計基準に基づく金額を記載しております。
3 日本・東アジアの生産高には、外部への製造委託を含めております。

(2) 受注実績

当社グループでは受注生産はほとんど行っておりません。

(3) 販売実績

当年度におけるセグメントごとの販売実績は以下の通りであります。

セグメントの名称	金額	前期比
日本・東アジア	1,327,191 百万円	3.7%
欧州	768,192 百万円	0.7%
アジアパシフィック	783,196 百万円	0.1%
その他	26,653 百万円	0.7%
調整額	10,556 百万円	-
合計	2,894,676 百万円	1.5%

- (注) 1 調整額はセグメント間取引であります。
2 主な相手先別の販売実績及び当該販売実績の総販売実績に対する割合については、外部顧客への売上収益のうち、総販売高の10%以上を占める相手先がないため、記載を省略しております。

(経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容)

当年度の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析は以下の通りであります。

(1) 重要性がある会計方針及び見積り

当社の連結財務諸表は、IFRS会計基準に準拠して作成されております。この連結財務諸表の作成にあたり、見積りが必要となる事項につきましては、合理的な基準に基づき、会計上の見積りを行っております。

詳細につきましては、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 連結財務諸表注記 5 重要な会計上の見積り及び判断」に記載しております。

(2) 当年度の経営成績の分析

売上収益

アサヒグループの当年度の売上収益は、前期比1.5%減、447億4千6百万円減収の2兆8,946億7千6百万円となりました。日本・東アジアにおいては、価格改定効果などはありましたが、サイバー攻撃によるシステム障害の影響や外食事業からの撤退影響などにより、1兆3,271億9千1百万円（前期比3.7%減）となりました。欧州においては、天候不順の影響などにより販売数量が減少しましたが、各国のプレミアムビールやグローバルブランドなどが堅調に推移したことや、為替変動の影響により、7,681億9千2百万円（前期比0.7%増）となりました。アジアパシフィックにおいては、各国の主力ブランドが堅調に推移したことや、価格改定の効果などにより、7,831億9千6百万円（前期比0.1%増）となりました。その他においては、前期比0.7%増の266億5千3百万円となりました。

事業利益

当年度の事業利益は、前期比7.8%減、221億2千4百万円減益の2,629億9千7百万円となりました。日本・東アジアにおいては、各種コストの効率化などに取り組みましたが、システム障害の影響や原材料関連費用の増加などにより、1,116億2千3百万円（前期比16.1%減）となりました。欧州においては、販売数量の減少や人件費の増加などによる影響を受けましたが、売上単価の向上による効果や各種コストの効率化を推進したことなどにより、1,130億8千1百万円（前期比8.1%増）となりました。アジアパシフィックにおいては、売上単価の向上や各種コストの効率化を図りましたが、物流費や人件費などの増加に加えて、為替変動の影響により、1,074億5千万円（前期比1.4%減）となりました。その他においては、前期比0.1%減の41億7千4百万円となりました。

営業利益

営業利益は、事業利益の減益などにより、前期比30.9%減、831億8千2百万円減益の1,858億7千万円となりました。

税引前利益

当年度の税引前利益は、営業利益の減益に加え、金融収益が前期比20.7%増、37億5千6百万円増加の219億3千3百万円となったことや、金融費用が前期比37.2%増、77億3千5百万円増加の285億2千2百万円となったことなどにより、前期比32.9%減、877億9百万円減益の1,792億8千1百万円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益

親会社の所有者に帰属する当期利益は、税引前利益の減益などにより、前期比36.7%減、705億6百万円減益の1,215億7千4百万円となりました。

また、基本的1株当たり利益は81.29円（前期126.66円）となり、親会社所有者帰属持分比率は49.8%（前期49.4%）となりました。

また、事業ポートフォリオ再構築など一時的な特殊要因を除いた親会社の所有者に帰属する当期利益を算出に用いた調整後基本的1株当たり利益は98.31円（前期120.65円）となりました。

なお、当社は、2024年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。前年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、基本的1株当たり利益及び調整後基本的1株当たり利益を算定しております。

(3) 財政状態の分析

総資産

当年度の連結総資産は、為替相場の変動によるのれん及び無形資産を含む外貨建資産の増加等により、総資産は前年度末と比較して6,250億8百万円増加し、6兆284億1千4百万円となりました。

負債

負債は、社債及び借入金の増加等により、前年度末と比較して2,905億1千7百万円増加し、3兆198億7千万円となりました。

資本

資本は、前年度末に比べ3,344億9千1百万円増加し、3兆85億4千3百万円となりました。これは、配当金支出により利益剰余金が減少したものの、親会社の所有者に帰属する当期利益の計上により利益剰余金が増加したこと及び為替相場の変動により在外営業活動体の換算差額が増加したこと等によるものです。

この結果、親会社所有者帰属持分比率は49.8%となりました。

また、事業ポートフォリオ再構築や為替変動など一時的な特殊要因を除いた「親会社の所有者に帰属する当期利益」及び「親会社の所有者に帰属する持分合計」を算出に用いた調整後親会社所有者帰属持分当期利益率は8.4%（前期10.7%）となりました。

(4) 資本の財源及び資金の流動性についての分析

キャッシュ・フロー分析

キャッシュ・フローの状況につきましては、「（業績等の概要）（2）キャッシュ・フローの状況」に記載の通りであります。

また、キャッシュ・フロー指標のトレンドは、以下の通りであります。

	前年度	当年度
親会社所有者帰属持分比率（%）	49.4	49.8
時価ベースの親会社所有者帰属持分比率（%）	46.1	39.8
キャッシュ・フロー対有利子負債比率（年）	3.5	17.2
インタレスト・カバレッジ・レシオ（倍）	25.7	4.8

（注）親会社所有者帰属持分比率：親会社の所有者に帰属する持分 / 総資産

時価ベースの親会社所有者帰属持分比率：株式時価総額 / 総資産

キャッシュ・フロー対有利子負債比率：有利子負債 / キャッシュ・フロー

インタレスト・カバレッジ・レシオ：キャッシュ・フロー / 利払い

各指標はいずれも連結ベースの財務数値により算出しております。

株式時価総額は自己株式を除く発行済株式数をベースに計算しております。

キャッシュ・フローは営業キャッシュ・フローを使用しております。

資金の調達

アサヒグループの資金の源泉は、主として営業活動からのキャッシュ・フローと金融機関からの借入、社債の発行からなります。当社は経営方針として、有利子負債残高の圧縮を基本として掲げておりますが、「事業基盤強化・効率化を目指した設備投資」及び「M & Aを含む戦略的事業投資」については資金需要に応じて金融債務を柔軟に活用することとしております。一方、運転資金需要については、短期借入金及びコマーシャル・ペーパーでまかなうことを基本としております。

資金の流動性

当社及び主要な連結子会社はC M S（キャッシュマネジメントシステム）を導入しており、各社における余剰資金を当社へ集中し、一元管理を行うことにより、資金効率の向上と金融費用の極小化を図っております。

(5) 戦略的現状と見通し

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

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

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

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

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

BAC : Beer Adjacent Categoriesの略。ノンアルコール飲料、RTD、成人向け清涼飲料など、ビール隣接カテゴリーを指します。

(6) 経営者の問題認識と今後の方針について

経営者の問題認識と今後の方針につきましては、この文中に記載したほか、「1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」に記載の通りであります。

(7) 経営成績に重要な影響を与える要因について

経営成績に重要な影響を与える要因につきましては、「3 事業等のリスク」に記載の通りであります。

5【重要な契約等】

業務提携等に関する契約

会社名	契約事項	契約締結先	締結年月	発効年月	有効期限
Asahi Beer (China) Investment Co., Ltd.(連結子会社)	中国における「アサヒスーパー ドライ」等の製造ライセンス供 与のための「深圳青島啤酒朝日 有限公司」の合併契約	青島啤酒股份有限公司 伊藤忠商事株式会社 日鉄物産株式会社	1997年 10月	1998年 8月	2054年 7月
アサヒビール 株式会社 (連結子会社)	沖縄県及び鹿児島県奄美大島群 島を除く日本における「アサ ヒ オリオンドラフト」等の販 売契約	オリオンビール株式会社	2020年 7月	2020年 7月	自動更新
アサヒビール 株式会社 (連結子会社)	沖縄県における「アサヒスー パードライ」等の製造販売ライ センスの供与契約	オリオンビール株式会社	2003年 5月	2003年 5月	自動更新
アサヒグループ ホールディングス 株式会社 (提出会社)	飲料事業、チルド事業、食品事 業、海外事業、調達・物流等の 機能面における業務提携契約	カゴメ株式会社	2007年 2月	2007年 2月	自動更新
アサヒ飲料 株式会社 (連結子会社)	「シャンソン十六茶」パルクの 継続的売買及び商標の使用許諾 に関する契約 (注)	株式会社シャンソン化粧 品	1998年 12月	1998年 12月	自動更新
Asahi Europe & International Ltd (連結子会社)	英国においてFullers, Smith & Turner社が運営するパブに対す るビール等の飲料の供給契約	Fuller, Smith & Turner plc	2019年 4月	2019年 4月	2029年 4月
CUB PTY LTD (連結子会社)、 (CUBの義務履行 に関する保証の み) アサヒグループ ホールディングス 株式会社 (提出会社)	豪州におけるCorona・Lowenbrau 等のビールの継続的供給及びブ ランドの使用許諾に関する契約 (但し、2021年1月5日付けで Heineken社に売却された、 Stella Artois及びBeck'sに関 する保証債務は消滅)	ANHEUSER-BUSCH INBEV SA/NV	2020年 6月	2020年 6月	無期限 (但し一定の終了 事由あり)

(注) 「シャンソン十六茶」パルクとは、アサヒ飲料社商品「十六茶」の原料茶葉であります。

株式譲渡に関する契約

当社は、2025年12月17日付でDiageo Kenya Limited（以下、「DKL」といいます）の株式100%及びUDV（Kenya） Limited（以下、「UDVK」といいます）の株式53.68%を取得することを決定し、Diageo Holdings Netherlands B.V.及びDiageo Great Britain Limitedとの間で、それぞれ株式売買契約を締結しました（以下、「本件取引」といいます）。本件取引を通じて、ケニア、ウガンダ、タンザニアのビール・スピリッツ・RTD 1事業を統括する East African Breweries PLC（以下、「EABL」といい、DKL、UDVK、EABLを総称して「対象事業」といいます）について、DKLが保有する株式65.00%を間接的に取得します。

なお、本件取引が2025年12月期の当社連結業績に与える影響はありません。

1 「Ready to Drink」の略。購入後、そのまま飲用可能なアルコール飲料を指します

(1) 対象者の概要（2025年 6 月30日現在）

商号	Diageo Kenya Limited
本店の所在地	ケニア共和国
代表者の氏名	James Edmunds
資本金の額	205百万ケニア・シリング
純資産の額	35,267百万ケニア・シリング
総資産の額	35,268百万ケニア・シリング
事業の内容	持株会社
当社と当該会社との間の関係	当社グループと当該会社との間には、記載すべき資本関係、人的関係、取引関係はありません。

商号	United Distillers Vintners (Kenya) Limited
本店の所在地	ケニア共和国
代表者の氏名	Jane Karuku
資本金の額	20百万ケニア・シリング
純資産の額	26,569百万ケニア・シリング
総資産の額	37,226百万ケニア・シリング
事業の内容	スピリッツの製造販売
当社と当該会社との間の関係	当社グループと当該会社との間には、記載すべき資本関係、人的関係、取引関係はありません。

本件取引を通じて株式65.00%を間接的に取得するEABLの概要は以下のとおりです。

商号	East African Breweries PLC
本店の所在地	ケニア共和国
代表者の氏名	Jane Karuku
資本金の額	1,582百万ケニア・シリング
純資産の額	31,423百万ケニア・シリング
総資産の額	87,621百万ケニア・シリング
事業の内容	ビール・スピリッツ・RTDの製造販売
当社と当該会社との間の関係	当社グループと当該会社との間には、記載すべき資本関係、人的関係、取引関係はありません。

(2) 対象事業の最近3年間の経営成績 2

(単位：百万ケニア・シリング)

決算期	2023年6月期	2024年6月期	2025年6月期
売上高	109,649	124,131	128,791
営業利益	24,194	24,898	25,171
親会社の所有者に帰属する当期利益	9,857	8,146	9,466

2 EABL以下の連結財務諸表(UDVKを含む)の数値です

(3) 取得対象子会社に関する子会社取得の目的

当社は、メガトレンドからバックキャストして策定した『中長期経営方針』において、目指す事業ポートフォリオとしてビールを中心とした既存事業の成長と新規領域の拡大を掲げ、既存地域でのプレミアム化とグローバルブランドによる成長、展開エリアの拡大などに取り組んでいます。

本件取引はこうした方針に基づく戦略の一環であり、人口の増加と拡大する経済により長期的な成長が見込まれるケニアをはじめとした東アフリカ市場で強固なプラットフォームを獲得し、中長期的成長の礎とすることを目的としています。

対象事業は、ビールブランド「Senator」「Tusker」「Serengeti」やスピリッツブランド「Chrome」「Kenya Cane」など豊富なブランドを擁しており、高いマーケティング力や商品開発力を有しています。EABLはDiageo plcから、高い知名度を誇る「Guinness」「Johnnie Walker」「Smirnoff Ice」などのグローバルブランドも引き続き対象事業の主要国で販売を継続するための長期ライセンス供与を受ける予定です。強固なブランドポートフォリオや効率化推進により、高い成長ポテンシャルと安定した収益性を兼ね備えている事業となります。両社がこれまで培ってきたブランドや人材などの強みを融合していくことで、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きます。

(4) 取得対象子会社に関する子会社取得の対価の額

取得価格：3,000百万ドル(株式価値ベース)

取得関連費用：未確定

取得資金については、自己資金及び金融機関からの借入金により充当する予定です。

6【研究開発活動】

当年度におけるグループ全体の研究開発費は、20,539百万円です。そのうち日本・東アジアに係る研究開発費は8,424百万円、欧州に係る研究開発費は3,262百万円、アジアパシフィックに係る研究開発費は990百万円、その他の事業又は全社（共通）の研究開発費は7,861百万円です。

各地域統括会社においては、『中期重点戦略』に基づき、研究開発活動を行いました。

アサヒクオリティアンドイノベーションズ㈱では、アサヒグループの先端研究拠点として、グループの持続的な成長の実現を目指しています。中長期的な社会・競争環境の変化を見据え、未来のあるべき姿を描いたうえで、バックカスティングの考え方に基づき、お客様のニーズを先取りした研究テーマを推進しています。また、これまでに蓄積してきた技術・知見・ノウハウを活かし、グループの研究開発における重点領域に対して、新たな価値創造やリスク低減に向けた商品・技術開発に取り組んでいます。さらに、2024年4月に設置したGroup Chief R&D Officerのもと、グループ全体の研究開発に関わる戦略立案及び推進体制を整え、アサヒグループの未来を見据えた研究開発活動とイノベーションをけん引しています。加えて、革新的技術シーズを製品やサービスへと円滑に具現化するために、プロトタイプ機能やアジャイル開発能力を強化しました。このようにRHQとの連携を深めることで、グループ全体で一層の成果導出につなげていきます。

『中期重点戦略』の詳細は、「第2 事業の状況 1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等（4）対処すべき課題」をご参照ください。

[先端研究]

（アルコール関連）

社会環境の変化や消費者ニーズの多様化に対応すべく、アルコール代替価値、新価値創造などのBAC領域における優位性構築に向けた商品・技術開発の研究強化を進めています。長年グループで培ってきた酵母育種、発酵プロセス、調香、官能評価などの技術・知見に加え、AI・デジタルをはじめとした外部の最先端技術も積極的に活用することで、嗜好性や機能性のみならず環境影響及びコストといったさまざまな社会的需要に対応可能な、そして既存のビジネスモデルを大きく変えるような技術の実現を目指しています。

また、海外への成果導出を見据えた各種技術開発にも取り組み、海外嗜好に対応した「Asahi Super Dry」の新エクステンション「FUSIONS Lemon Yuzu」や、RTD「Asahi ZEITAKU SHIBORI」などの商品開発・展開を通じて、グローバルでの価値創造に向けた取り組みを進めるとともに、今後もその強化を図ります。

（ヘルス&ウェルネス）

消費者の健康志向の高まりに対し、身体や心の健康をサポートするソリューションを提供するため、酵母・乳酸菌をはじめとする微生物研究、健康機能性研究、最先端テクノロジーの活用を組み合わせ、研究開発を進めています。また、乳酸菌等既存素材の潜在的な健康機能の探索、新しい健康領域における素材の開発、及び発酵技術を活用した天然素材の開発に取り組むことで、独自性の高い健康価値の事業化に貢献しています。

具体的には、健康な人の免疫機能の維持に役立つ「L-92乳酸菌」や、心理的なストレスを和らげ、睡眠の質（眠りの深さ）を高める機能や腸内環境を整える機能を持つ「ガセリ菌CP2305株」など、オリジナルの機能性乳酸菌のグローバル活用を推進しています。「ガセリ菌CP2305株」については、2025年3月よりグループ外及び海外向けの販売を開始しており、海外の食品原料展示会における受賞等を通じて、外部から一定の評価を得ています。今後も、人々の健康で豊かな生活をサポートするヘルス&ウェルネス研究を強化し、新しい価値提案を目指します。

（サステナビリティ）

環境・エネルギー分野における技術実装、気候変動に伴う原料コスト影響の最小化、容器包装の環境負荷低減などのサステナビリティに関する研究開発を通じ、社会的責務を果たすとともに、持続可能な社会の発展への貢献を目指しています。取り組みの一つとして、缶、びん、PETボトルなどの使い捨て容器の使用が廃止される未来を見据え、使い捨て容器を使用しなくても強炭酸が楽しめるサーバー「EXTRA BURST」を展開する事業を推進しています。さらに、繰り返し使用可能な専用タンブラーを活用することで、環境負荷の低減を図っています。また、原料副産物の有効活用による新たな価値創出にも注力しており、独自の酵母技術を活かして、酵母エキス製造時に生じる酵母細胞壁を活用した新素材を用いて、「酵母ミルク（LIKE MILK）」を開発しました。2025年4月よりテスト販売を開始しており、アレルギー特定原材料等を使用しない、まろやかな味わいを実現しています。さらに、2024年に更新した目標のもと、気候変動への対応として2040年までにバリューチェーン全体でGHG排出量ネットゼロを目指しており、グリーンエネルギー技術の開発にも力を入れ、今後も環境負荷低減に向けた取り組みの実効性向上を継続的に図ります。

第3【設備の状況】

1【設備投資等の概要】

当年度の設備投資は、174,478百万円（ソフトウェアを含む）であり、セグメント毎の内訳は次の通りであります。

日本・東アジアにおいては、主に品質、安全、老朽化更新を軸とする事業継続投資、基幹システム再構築を主としたシステム関係投資を実施しました。その結果、日本・東アジアの設備投資額は74,339百万円となりました。

欧州においては、主に工場貯酒設備再編を軸とする事業継続投資及びシステム関係投資を実施しました。その結果、欧州の設備投資額は、57,071百万円となりました。

アジアパシフィックにおいては、主に老朽化更新を軸とする事業継続投資及びシステム関係投資を実施しました。その結果、アジアパシフィックの設備投資額は、38,532百万円となりました。

その他の事業及び全社（共通）の設備投資額は、それぞれ1,558百万円、2,976百万円となりました。

2【主要な設備の状況】

(1) 提出会社

2025年12月31日現在

事業所名 (所在地)	セグメントの 名称	設備の 内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (人)
			建物及び 構築物	機械装置 及び 運搬具	土地 (面積㎡)	使用権 資産	その他	合計	
本店他 (東京都墨田区他)	その他	本店設備等	12,424	0	3,665 (44,018)	0	608	16,700	328 5

(2) 国内子会社

2025年12月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメントの 名称	設備の 内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (人)
				建物及び 構築物	機械装置 及び 運搬具	土地 (面積㎡)	使用権 資産	その他	合計	
アサヒビール (株)	茨城工場他 5工場 (茨城県守谷 市他)	日本・ 東アジ ア	ビール等 製造設備	29,762	46,309	25,932 (1,141,591) [14,540]	-	1,900	103,904	959 97
ニッカウヰス キー(株)	仙台工場他 7工場 (仙台市青葉 区他)	日本・ 東アジ ア	ウイス キー等製 造設備	9,222	16,718	3,152 (875,271) [18,440] <1,140>	-	379	29,472	305 242
アサヒ飲料(株) 他1社	明石工場他 6工場 (兵庫県明石 市他)	日本・ 東アジ ア	清涼飲料 製造設備	22,138	32,160	16,500 (588,647) <238,414>	-	767	71,565	814 686
アサヒグルー プ食品(株)	岡山工場他 6工場 (岡山県浅口 郡)	日本・ 東アジ ア	食品 製造設備	11,418	11,075	5,068 (204,585) [85]	-	442	28,005	544 312
アサヒビール モルト(株)	本社・野洲工 場他1工場 (滋賀県野洲 市他)	日本・ 東アジ ア	麦芽 加工設備	706	352	489 (85,833)	-	21	1,569	39 4

(3) 在外子会社

2025年12月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメントの 名称	設備の 内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (人)
				建物及び 構築物	機械装置 及び 運搬具	土地 (面積㎡)	使用権 資産	その他	合計	
Birra Peroni S.r.l.	ローマ工場他 3工場 (ローマ 他)	欧州	ビール 製造設備	12,810	23,689	6,777 (516,275)	279	181	43,738	424 66
Koninklijke Grolsch N.V.	エンスヘーデ 工場 (エンスヘー デ)	欧州	ビール 製造設備	14,451	8,496	4,646 (254,000)	108	-	27,703	287 7
Plzeňský Prazdroj, a. s.	ピルゼン工場 他2工場 (ピルゼン 他)	欧州	ビール 製造設備	30,791	25,899	10,053 (947,392) [6,755]	8,547	15,458	90,750	754 -
Pivovary Topvar a.s.	ヴェルキーサ リス工場 (プレショフ)	欧州	ビール 製造設備	1,519	2,665	544 (93,000)	33	206	4,969	145 -
Kompania Piwowska S.A.	ボズナン工場 他2工場 (ヴィエルコ ボルスカ 他)	欧州	ビール 製造設備	18,278	18,044	1,702 (540,125) [475,644] <42,452>	56	1,306	39,388	925 -
Ursus Breweries SA	ブザウ工場他 3工場 (ブザウ 他)	欧州	ビール 製造設備	12,173	20,795	2,795 (306,227)	351	437	36,553	763 18
Dreher Sörgyárak Zrt.	ブダペスト工 場 (ブダペスト)	欧州	ビール 製造設備	2,820	5,796	993 (244,868)	-	46	9,657	276 9
Asahi Lifestyle Beverages	タラマリン工 場他5工場 (ヴィクトリ ア州 他)	アジア パシ フィッ ク	清涼飲料 製造設備	3,791	22,743	5,494 (1,528,415) [143,962]	13,786	724	46,540	625 16
CUB Pty Ltd 他8社	アボッツ フォード工場 他4工場 (ヴィクトリ ア州 他)	アジア パシ フィッ ク	ビール 製造設備	8,940	33,780	20,195 (4,316,803)	3,026	5,519	71,463	780 115
Asahi Beverages (NZ) Limited	ババクラ工場 (ババクラ)	アジア パシ フィッ ク	ビール 製造設備	1,044	1,586	740 (82,459)	-	-	3,372	47 7
Etika Beverages Sdn. Bhd.	バンギ工場 (スランゴー ル州)	アジア パシ フィッ ク	清涼飲料 製造設備	1,761	1,487	31 (40,636) [40,636]	-	30	3,310	269 1
Etika Dairies Sdn. Bhd. 他3社	メル工場他 3工場 (スランゴー ル州 他)	アジア パシ フィッ ク	乳製品 製造設備	2,638	2,161	1,344 (586,363)	50	39	6,235	540 -
Leiber GmbH 他2社	エングター工 場他5工場 (エングター)	日本・ 東アジ ア	食品 製造設備	2,643	4,332	186 (80,596)	54	34	7,251	148 6

- (注) 1 帳簿価額の内「その他」は、工具、器具及び備品等で、建設仮勘定の金額を含めておりません。
- 2 上記の内土地の一部について連結会社以外から賃借しています。賃借料は年額1,932百万円で、賃借している土地の面積については[]で内書しております。
- 3 上記< >は、連結会社以外への賃貸設備で、帳簿価額に含まれております。
- 4 上記 は、臨時従業員数であります。
- 5 現在休止中の主要な設備は、ありません。
- 6 上記の他、連結子会社の支社等の営業設備の工具、器具及び備品を中心に賃借資産があります。

3【設備の新設、除却等の計画】

当社の連結子会社であるアサヒビール(株)はサプライチェーン再編施策の一環として、生産・物流効率の向上、多品種生産への柔軟な対応、エネルギー効率向上を目的とし、博多工場用地を譲渡いたしました。なお、売却後も同土地については賃借契約に基づき継続利用しております。詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 連結財務諸表注記 40 後発事象」に記載しております。

第4【提出会社の状況】

1【株式等の状況】

(1)【株式の総数等】

【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	2,900,000,000
計	2,900,000,000

【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数(株) (2025年12月31日)	提出日現在 発行数(株) (2026年7月27日)	上場金融商品取引所名 又は登録認可金融商品 取引業協会名	内容
普通株式	1,521,010,086	1,521,010,086	東京証券取引所 プライム市場	完全議決権株式であり権利内容に制限のない標準となる株式であります。 単元株式数は100株であります。
計	1,521,010,086	1,521,010,086	-	-

(2)【新株予約権等の状況】

【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

(3)【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

(4)【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (千株)	発行済株式 総数残高 (千株)	資本金増減額 (百万円)	資本金残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2024年10月1日(注)	1,014,006	1,521,010	-	220,044	-	87,806

(注) 2024年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行い、発行済株式総数が1,014,006千株増加しております。

(5) 【所有者別状況】

2025年12月31日現在

区分	株式の状況（ 1 単元の株式数100株 ）								単元未満 株式の状況 （ 株 ）
	政府及び 地方公共 団体	金融機関	金融商品 取引業者	その他の 法人	外国法人等		個人 その他	計	
					個人以外	個人			
株主数 （ 人 ）	-	151	63	1,743	904	940	211,403	215,204	-
所有株式数 （ 単元 ）	-	4,847,120	1,065,950	615,510	6,416,846	4,888	2,246,900	15,197,214	1,288,686
所有株式数の割合 （ % ）	-	31.894	7.014	4.050	42.223	0.032	14.784	100.000	-

- (注) 1 自己株式58,143,134株は「個人その他」に581,431単元及び「単元未満株式の状況」に34株含めて記載しております。
- 2 「その他の法人」の欄には、証券保管振替機構名義の株式が84単元含まれております。
- 3 単元未満株式のみを保有する株主数は、42,078名であります。

(6) 【大株主の状況】

2025年12月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式(自己 株式を除く。)の 総数に対する所有 株式数の割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区赤坂 1 - 8 - 1	269,739	18.44
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海 1 - 8 - 1 2	109,719	7.50
J P モルガン証券株式会社	東京都千代田区丸の内 2 - 7 - 3	35,388	2.42
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行 決済営業部)	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS (東京都港区港南 2 - 1 5 - 1)	34,520	2.36
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223 (常任代理人 株式会社みずほ銀行 決済営業部)	P.O. BOX 351 BOSTON MASSACHUSETTS 02101 U.S.A. (東京都港区港南 2 - 1 5 - 1)	31,629	2.16
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支 店)	50 BANK STREET CANARY WHARF LONDON E14 5NT, UK (東京都中央区日本橋 3 - 1 1 - 1)	28,766	1.97
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行 決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南 2 - 1 5 - 1)	25,544	1.75
S M B C 日興証券株式会社	東京都千代田区丸の内 3 - 3 - 1	24,068	1.65
JP MORGAN CHASE BANK 385864 (常任代理人 株式会社みずほ銀行 決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南 2 - 1 5 - 1)	23,040	1.57
THE NOMURA TRUST AND BANKING CO., LTD. AS THE TRUSTEE OF REPURCHASE AGREEMENT MOTHER FUND (常任代理人 シティバンク、エ ヌ・エイ東京支店)	2-2-2 OTEMACHI, CHIYODA-KU, TOKYO, JAPAN (東京都新宿区新宿 6 - 2 7 - 3 0)	22,143	1.51
計	-	604,560	41.33

(注) 1 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)及び株式会社日本カストディ銀行(信託口)の所有株式数は、全て信託業務に係る株式であります。

- 2 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループから、大量保有報告書（変更報告書）の提出があり（報告義務発生日 2024年1月22日）、次のとおり株式を所有している旨報告を受けておりますが、2025年12月31日現在における当該法人名義の実質所有株式数の確認ができませんので、上記「大株主の状況」では考慮しておりません。
- 当社は、2024年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っておりますが、下記の所有株式数は当該株式分割前の株式数を記載しております。

氏名又は名称	住所	所有株式数 （千株）	発行済株式総数に 対する所有株式数 の割合（％）
株式会社三菱UFJ銀行	東京都千代田区丸の内2-7-1	740	0.15
三菱UFJ信託銀行株式会社	東京都千代田区丸の内1-4-5	13,158	2.60
三菱UFJアセットマネジメント株式会社	東京都港区東新橋1-9-1	6,238	1.23

- 3 野村アセットマネジメント株式会社から、大量保有報告書（変更報告書）の提出があり（報告義務発生日 2025年9月15日）、次のとおり株式を所有している旨報告を受けておりますが、2025年12月31日現在における当該法人名義の実質所有株式数の確認ができませんので、上記「大株主の状況」では考慮しておりません。

氏名又は名称	住所	所有株式数 （千株）	発行済株式総数に 対する所有株式数 の割合（％）
野村アセットマネジメント株式会社	東京都江東区豊洲2-2-1	99,920	6.57

- 4 三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社から、大量保有報告書（変更報告書）の提出があり（報告義務発生日 2025年10月15日）、次のとおり株式を所有している旨報告を受けておりますが、2025年12月31日現在における当該法人名義の実質所有株式数の確認ができませんので、上記「大株主の状況」では考慮しておりません。

氏名又は名称	住所	所有株式数 （千株）	発行済株式総数に 対する所有株式数 の割合（％）
三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社	東京都港区芝公園1-1-1	45,411	2.99
アモーヴァ・アセットマネジメント株式会社	東京都港区赤坂9-7-1	37,138	2.44

- 5 ブラックロック・ジャパン株式会社から、大量保有報告書（変更報告書）の提出があり（報告義務発生日 2025年12月15日）、次のとおり株式を所有している旨報告を受けておりますが、2025年12月31日現在における当該法人名義の実質所有株式数の確認ができませんので、上記「大株主の状況」では考慮しておりません。

氏名又は名称	住所	所有株式数 （千株）	発行済株式総数に 対する所有株式数 の割合（％）
ブラックロック・ジャパン株式会社	東京都千代田区丸の内 1 - 8 - 3	31,769	2.09
ブラックロック（ネザーランド）BV (BlackRock (Netherlands) BV)	オランダ王国 アムステルダム HA1096 アムステルプレイン 1	4,998	0.33
ブラックロック・ファンド・マネ ジャーズ・リミテッド(BlackRock Fund Managers Limited)	英国 ロンドン市 スログモートン・ア ベニュー 12	5,539	0.36
ブラックロック・アセット・マネジ メント・カナダ・リミテッド (BlackRock Asset Management Canada Limited)	カナダ国 オンタリオ州 トロント市 ベイ・ストリート 161、2500号	2,310	0.15
ブラックロック・アセット・マネジ メント・アイルランド・リミテッド (BlackRock Asset Management Ireland Limited)	アイルランド共和国 ダブリン ボール スブリッジ ボールスブリッジパーク 2 1階	11,292	0.74
ブラックロック・ファンド・アドバ イザーズ(BlackRock Fund Advisors)	米国 カリフォルニア州 サンフランシ スコ市 ハワード・ストリート 400	31,667	2.08
ブラックロック・インスティテュー ショナル・トラスト・カンパニー、 エヌ．エイ．(BlackRock Institutional Trust Company, N.A.)	米国 カリフォルニア州 サンフランシ スコ市 ハワード・ストリート 400	20,099	1.32
ブラックロック・インベストメン ト・マネジメント（ユーケー）リミ テッド(BlackRock Investment Management (UK) Limited)	英国 ロンドン市 スログモートン・ア ベニュー 12	1,888	0.12

(7) 【議決権の状況】

【発行済株式】

2025年12月31日現在

区分	株式数（株）	議決権の数（個）	内容
無議決権株式	-	-	-
議決権制限株式（自己株式等）	-	-	-
議決権制限株式（その他）	-	-	-
完全議決権株式（自己株式等）	（自己保有株式） 58,143,100	-	株主としての権利内容に制限のない標準となる株式
	（相互保有株式） 28,200	-	
完全議決権株式（その他）	1,461,550,100	14,615,501	同上
単元未満株式	1,288,686	-	-
発行済株式総数	1,521,010,086	-	-
総株主の議決権	-	14,615,501	-

- （注）1 事業年度末現在の「単元未満株式」の欄には、自己保有株式34株及び相互保有株式（今泉酒類販売株式会社）6株、株式報酬制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行が保有する株式27株が含まれております。
- 2 「完全議決権株式（その他）」の欄には、証券保管振替機構名義の株式が8,400株（議決権の数84個）及び株式報酬制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行が保有する株式が209,400株（議決権の数2,094個）含まれております。
- 3 「完全議決権株式（自己株式等）」「完全議決権株式（その他）」「単元未満株式」は、全て普通株式であります。

【自己株式等】

2025年12月31日現在

所有者の氏名 又は名称	所有者の住所	自己名義 所有株式数 （株）	他人名義 所有株式数 （株）	所有株式数 の合計 （株）	発行済株式 総数に対する 所有株式数 の割合（％）
（自己保有株式） アサヒグループホールディングス株式会社	東京都墨田区吾妻橋 一丁目23番1号	58,143,100	-	58,143,100	3.82
（相互保有株式） 今泉酒類販売株式会社	福岡県糟屋郡粕屋町大字 仲原1771番地の1	28,200	-	28,200	0.00
計	-	58,171,300	-	58,171,300	3.82

- （注） 株式報酬制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行が保有する株式209,400株は、上記自己保有株式には含めておりません。

(8) 【役員・従業員株式所有制度の内容】

当社は、当社及び当社グループ会社の経営陣が、株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇及び持続的な企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるため、株式報酬制度を導入しております。

当社は2025年度より、新たな株式報酬制度として業績連動型株式ユニット（以下「PSU」といいます。）制度（以下「本制度」といいます。）を導入いたしました。

< 本制度の概要 >

当社は、当社により選定された当社及び当社グループ会社の経営陣（当社の執行役、執行役員及び使用人並びに当社グループ会社の取締役（社外取締役を除きます）、執行役員及び使用人）（以下「対象者」といいます。）に対して、当社が定める条件に応じてPSUを付与します（1ユニット＝1株）。PSUは当社が定める期間（以下「対象期間」といいます。）における業績達成度その他当社が定める支給条件を満たすことを条件として権利確定し、当該PSUに相当する当社普通株式（以下「本交付株式」といいます。）を交付します。なお、本交付株式は、日本国内居住者に対しては株式交付信託を通じて交付し、日本国外居住者に対しては自己株式を処分する方法により交付する予定です。

< 支給条件 >

当社は、以下の要件を満たすことを条件として、PSUを権利確定させ、対象者に対し、権利確定した当該PSUに相当する本交付株式を交付します。

- ・当社が例外と認める場合を除き、権利確定時点まで対象者が継続して当社又は当社グループ会社の役員又は従業員としての地位にあったこと
- ・本制度規程で定める一定の非違行為がなかったこと
- ・その他本制度の趣旨を達成するために必要なものとして本制度規程で定める要件を充足すること

< 付与対象者 >

本制度は、フェーズを分けて段階的に導入しています。

- ・第1フェーズ（2025年度）：当社Group CEOの諮問答申機関であるExecutive Committee（以下「Global ExCom」といいます。）メンバーを対象者とします。
- ・第2フェーズ（2026年度）：Global ExComメンバー以外の当社及び当社グループ会社の経営陣も対象者とします。

< PSUの仕組み >

- ・対象期間：第1フェーズ（2025年度）は2025年1月1日から始まる3事業年度とします。
- ・付与PSU数：対象者の基本報酬や役職・役割に基づき、当社の執行役については当社報酬委員会、その他の対象者については当社の報酬決定会議体（以下総称して「決定権限者」といいます。）が決定します。第1フェーズ（2025年度）の付与PSU数は後述の表の通りです。
- ・本交付株式数：対象期間における業績達成度その他当社が定める支給条件を満たすことを条件として、決定権限者が決定します。

< マルス・クローバック条項 >

当社は本制度において、マルス・クローバック条項を導入します。当該条項に基づき、対象者に重大な不正・違法行為等があった場合には、当社は当社普通株式の割当てを受ける権利の剥奪や割当て済みの当社普通株式の返還請求を行うことができるものとします。

< 日本国内居住者向けの株式支給 >

日本国内居住の各対象者に対する当社株式の交付は、当社が金銭を拠出し設定する以下の信託（以下「本信託」といいます。）から行われます。

名称：役員向け株式交付信託

委託者：当社

受託者：三井住友信託銀行株式会社

受益者：対象者のうち受益者要件を満たす者

信託管理人：当社及び当社の子会社並びにそれらの役員及び執行役員と利害関係のない第三者を選定

信託の種類：金銭信託以外の金銭の信託（他益信託）

信託の期間：2016年12月～2028年6月

業績連動型株式ユニット （以下「PSU」）の名称	付与日	PSUの数
2025年度PSU	2025年 4 月 1 日	570,434個

注）上記株式数は2025年度PSUの基準株数285,217株を基準として算出される最大割当株式数（基準株数の200%の株数）であり、業績評価係数の実績に応じて、減少することがあります。

制度の概要につきましては「第 4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等 （4）役員の報酬等」をご参照ください。

なお、本制度導入以前に当社において取締役を対象としていた株式報酬制度（以下「従来制度」）については、2025年度以降に付与する報酬として新規に付与されるポイントは、原則発生しない予定ですが、制度対象となる現任の取締役の退任時まで、引き続き存続します。従来制度は、当社が金銭を拠出し設定した信託（以下「本信託」）が当社株式を取得し、一定の要件を満たす社外取締役を除く取締役を対象にポイントを付与し（1ポイント＝1株）、取締役の退任時に本信託より、付与されたポイントの累積数に相当する数の当社株式を交付する株式報酬制度です。

2【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】

会社法第155条第3号に該当する普通株式の取得及び会社法第155条第7号に該当する普通株式の取得

(1) 【株主総会決議による取得の状況】
該当事項はありません。

(2) 【取締役会決議による取得の状況】

区分	株式数 (株)	価額の総額 (千円)
取締役会 (2025年 8 月 7 日) での決議状況 (取得期間 2025年10月 1 日 ~ 2025年12月23日)	45,000,000	70,000,000
当事業年度前における取得自己株式	-	-
当事業年度における取得自己株式	40,379,200	69,999,896
残存決議株式の総数及び価額の総額	4,620,800	103
当事業年度の末日現在の未行使割合 (%)	10.3	0.0
当期間における取得自己株式	-	-
提出日現在の未行使割合 (%)	10.3	0.0

(3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

区分	株式数 (株)	価額の総額 (千円)
当事業年度における取得自己株式	3,520	6,411
当期間における取得自己株式	1,216	1,909

- (注) 1 当期間における取得自己株式には、2026年 7 月 1 日から有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式数は含めておりません。
- 2 上記の取得自己株式には、株式報酬の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行が取得した当社株式は含めておりません。

(4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数 (株)	処分価額の総額 (千円)	株式数 (株)	処分価額の総額 (千円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式	-	-	-	-
消却の処分を行った取得自己株式	-	-	-	-
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式	-	-	-	-
その他 (注) 3	109	188	-	-
保有自己株式数	58,143,134	-	58,144,350	-

- (注) 1 当期間における「その他」には、2026年 7 月 1 日から有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買増請求等による株式数は含めておりません。
- 2 当期間における「保有自己株式数」には、2026年 7 月 1 日から有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取請求及び単元未満株式の買増請求等による株式数は含めておりません。
- 3 当事業年度及び当期間の内訳は、全て単元未満株式の買増請求によるものであります。
- 4 上記の保有自己株式数には、株式報酬の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行が保有する当社株式は含めておりません。

3【配当政策】

当社は、取締役会において当社株価の状況を分析・評価し、資本市場との対話を踏まえ、2025年2月に、『中長期経営方針』における主要指標のガイドライン及び財務方針を更新いたしました。財務方針においては、2030年までを目処として、財務健全性を確保しつつ、成長投資を優先する一方で、資本効率の向上や株主還元の充実に資本を配分することで、企業価値向上を図ることとしております。そのうち株主還元については、より安定的な増配を継続すべく、DOE4%以上を目指した累進配当及び機動的に自己株式の取得を実施する方針としております。当期の期末配当は、連結財務状況等を勘案し、1株当たり26円とし、中間配当の26円と合わせて、年間では3円増配の52円の普通配当を実施いたしました。

次期の配当金は、1株当たり中間配当26円、期末配当31円の年間では5円増配の57円の普通配当となる予定です。

当社は、中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を行うことを基本方針としており、これらの剰余金の配当の決定機関は、期末配当については株主総会、中間配当については取締役会であります。

また、当社は、取締役会の決議によって、毎年6月30日を基準日として、中間配当を行うことができる旨を定款に定めております。

基準日が当事業年度に属する剰余金の配当は、以下の通りであります。

決議	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)
2025年8月7日 取締役会	39,084	26.00
2026年3月24日 定時株主総会	38,034	26.00

(注) 1. 2025年8月7日開催取締役会の決議による配当金の総額には、株式報酬制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行が保有する当社株式に対する配当金5百万円が含まれております。

2. 2026年3月24日開催定時株主総会の決議による配当金の総額には、株式報酬制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行が保有する当社株式に対する配当金5百万円が含まれております。

4【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(1)【コーポレート・ガバナンスの概要】

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

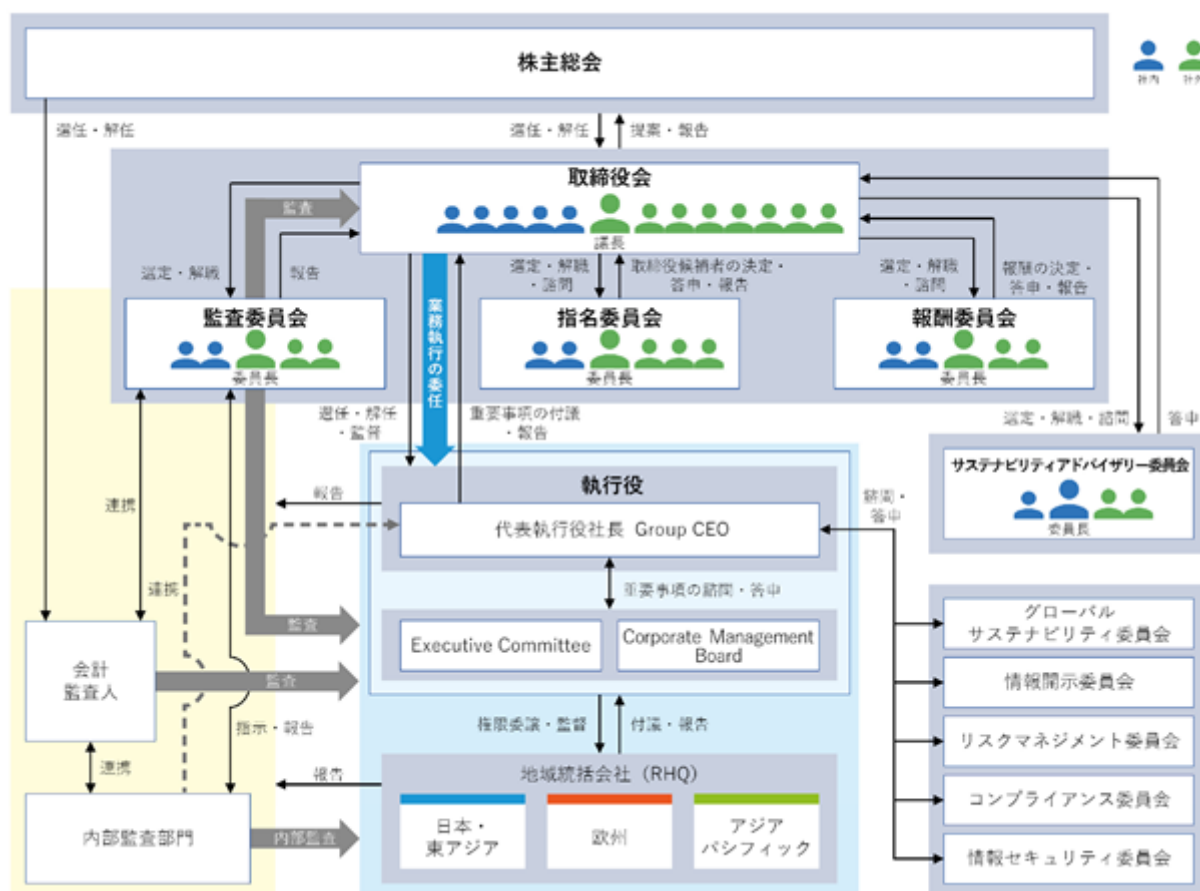
当社は、グループのコーポレート・ガバナンスの充実を経営の最優先課題の一つと位置付け、グローバル化に対応したグループ経営の強化、サステナビリティ経営の推進など社会との信頼関係の強化、ステークホルダーとのエンゲージメントの推進など企業の社会性・透明性の向上に積極的に取り組んでいます。

企業統治の体制

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とともに、組織的監査体制を構築することを目的に、2025年3月に指名委員会等設置会社に移行しました。これにより、独立社外取締役過半数の法定の指名委員会、監査委員会及び報酬委員会を持つ透明性の高い機関設計としています。また、取締役会の諮問機関として、その半数を独立社外役員とするサステナビリティアドバイザリー委員会を任意に設置しています。これらの体制により取締役会が高い実効性をもって経営陣を監督する仕組みを構築しています。

(a) 企業統治の体制の概要

当社のコーポレート・ガバナンス体制は、次の通りです。



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

1) 取締役会

■ 構成員：13名（うち社外取締役 8 名）

役職	氏名	出席回数 / 開催回数
社外取締役（独立役員）取締役会議長	大八木 成男	12回 / 12回
取締役 兼 代表執行役社長 Group CEO	勝木 敦志	12回 / 12回
取締役 兼 執行役 Group CPO	谷村 圭造	12回 / 12回
取締役 兼 執行役 Group CFO	崎田 薫	12回 / 12回
取締役	福田 行孝	12回 / 12回
取締役	大島 明子	12回 / 12回
社外取締役（独立役員）	佐々江 賢一郎	12回 / 12回
社外取締役（独立役員）	大橋 徹二	12回 / 12回
社外取締役（独立役員）	松永 真理	12回 / 12回
社外取締役（独立役員）	田中 早苗	12回 / 12回
社外取締役（独立役員）	佐藤 千佳	12回 / 12回
社外取締役（独立役員）	Melanie Brock	12回 / 12回
社外取締役（独立役員）	宮川 明子	9 回 / 9 回

は、議長を示しています。

Group CEO：Group Chief Executive Officer、Group CPO：Group Chief People Officer、

Group CFO：Group Chief Financial Officer

（注）1 当社は、2025年3月26日開催の第101回定時株主総会の終結の時をもって監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しており、大八木成男、福田行孝、大島明子、田中早苗の4氏の取締役会への出席回数は、指名委員会等設置会社への移行前における監査役としての出席回数を含めて記載しています。

（注）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、上記取締役会の開催回数が他の取締役と異なっております。

取締役会は、グループ理念「Asahi Group Philosophy」や「中長期経営方針」などの重要な企業戦略を決議し、その実行を適切に監督しています。また、内部統制システムやリスク管理体制を整備することで、代表執行役社長 Group CEO以下の経営陣によるリスクテイクを適切に支えています。

■ 構成

企業価値向上を実現する強力な執行体制と、その強力な執行を監督する高い実効性を持つコーポレート・ガバナンスの両輪の観点から適切な人数とし、その過半数を独立社外取締役に構成しており、独立社外取締役は、性別・国籍・職務経験等において多様なバックグラウンドを持つ人材としております。また、グループ理念「Asahi Group Philosophy」の実践による持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、長期戦略、財務・会計、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、サステナビリティ、人材・文化、業務プロセス等の「取締役会スキルマトリックス」に基づいて、取締役会全体として期待するスキルがバランスよく発揮される人材構成としております。

■活動状況

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することとしております。2025年度に討議及び必要な決定を行った主な事項は、以下のとおりです。

- ・コーポレート・ガバナンス
- ・グループガバナンス体制
- ・メガトレンド討議
- ・長期事業ポートフォリオ
- ・サステナビリティの取り組み
- ・中期経営計画
- ・人的資本の高度化
- ・役員人事、役員報酬
- ・リスクガバナンス
- ・サイバー攻撃対応
- ・中期的な主要指標のガイドライン・財務方針の更新
- ・取締役会実効性評価
- ・政策保有株式の保有意義の検証など

上記のほか、取締役会以外の場において、中長期経営方針・中長期戦略等に関する情報共有や討議の場を設け、その後の取締役会における実効的な討議につなげております。

2) 指名委員会

■構成員：6名（うち社外取締役4名）

役職	氏名	出席回数／開催回数 法定委員会 (任意委員会)
社外取締役（独立役員）	佐々江 賢一郎	8回／8回 (3回／3回)
社外取締役（独立役員）	大八木 成男	8回／8回
社外取締役（独立役員）	大橋 徹二	8回／8回 (3回／3回)
社外取締役（独立役員）	佐藤 千佳	8回／8回
取締役 兼 代表執行役社長 Group CEO	勝木 敦志	8回／8回 (3回／3回)
取締役 兼 執行役 Group CPO	谷村 圭造	8回／8回

は、委員長を示しています。

Group CEO：Group Chief Executive Officer、Group CPO：Group Chief People Officer

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。

(注) 1 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いたしました。これに伴い、指名委員会の開催回数は、第101回定時株主総会終結以降に法定委員会として開催された開催回数と、それより前に任意委員会として開催された開催回数をそれぞれ記載しております。

(注) 2 大八木成男、佐藤千佳、谷村圭造の3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おります。

■構成

社外取締役4名及び社内取締役2名で構成され、委員長は委員の互選によって独立社外取締役である委員の中から選任します。

■活動状況

指名委員会は、年間計画に基づき開催するほか、必要に応じて臨時に開催することとしております。2025年度に答申又は討議を行った主な事項は以下のとおりです。

- ・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
- ・サクセッション・プラン
- ・役員評価制度 など

特定の経営執行機能（x）を統括する責任者の総称を指します。

3) 監査委員会

■構成員：5名（うち社外取締役3名）

役職	氏名	出席回数／開催回数
社外取締役（独立役員）	田中 早苗	7回／7回
社外取締役（独立役員）	大八木 成男	7回／7回
社外取締役（独立役員）	宮川 明子	7回／7回
取締役	福田 行孝	7回／7回
取締役	大島 明子	7回／7回

は、委員長を示しています。

（注）当社は、2025年3月26日開催の第101回定時株主総会の終結の時をもって監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行いたしました。これに伴い、監査委員会の開催回数は、第101回定時株主総会終結以降の回数を記載しております。

なお、指名委員会等設置会社に移行する前の監査役会設置会社において、2025年1月1日から2025年3月26日までに、監査役会を6回開催しております。

個々の監査役の出席状況は以下のとおりでした。（出席回数／開催回数）

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

監査委員会は、取締役及び執行役の職務執行の監査及び、内部監査部門の活用や地域統括会社の監査委員会等と連携した組織的監査により、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。

■構成

独立社外取締役3名、社内取締役2名の5名で構成され、委員長は独立社外取締役の委員の中から監査委員会の決議によって選定しております。また、独立社外取締役3名はその分野における豊富な経験と幅広い見識を有する、企業会計に関する専門家、弁護士及び企業経営経験者を選任することとしております。

■活動状況

監査委員会は、定期的に行うほか、必要に応じて臨時に開催しております。

2025年度に監査役会及び監査委員会にて討議及び必要な決定を行った主な事項は、以下のとおりです。

- ・監査方針・監査計画
- ・監査委員長、特定監査委員、選定監査委員等の選定
- ・第101期監査報告書の作成
- ・会計監査人の選解任及び報酬同意等の法定事項に関する決議
- ・会計監査人からの監査報告、監査計画の説明、KAM（Key Audit Matters）の検討等
- ・内部監査部門による内部監査計画の承認と内部監査結果の確認
- ・監査委員会監査の報告並びに上期・年間の監査活動レビュー
- ・取締役会議長、取締役 兼 代表執行役社長 Group CEO、執行役、部門長との面談の報告
- ・地域統括会社及びグループ会社に対する監査活動の報告
- ・執行部門からの報告（リスクマネジメント、コンプライアンス等）など

4) 報酬委員会

■ 構成員：5名（うち社外取締役3名）

役職	氏名	出席回数／開催回数 法定委員会 (任意委員会)
社外取締役（独立役員）	大橋 徹二	8回／8回 (2回／2回)
社外取締役（独立役員）	佐々江 賢一郎	8回／8回 (2回／2回)
社外取締役（独立役員）	佐藤 千佳	8回／8回
取締役 兼 執行役 Group CP0	谷村 圭造	8回／8回 (2回／2回)
取締役 兼 執行役 Group CF0	崎田 薫	8回／8回 (2回／2回)

は、委員長を示しています。

Group CP0：Group Chief People Officer、Group CF0：Group Chief Financial Officer

取締役・執行役の報酬に関する方針の決定及び個別報酬の決定を行います。また、取締役・執行役の報酬制度の基本的な方針などに関する取締役会の諮問に対し答申を行います。

(注) 1 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いたしました。これに伴い、報酬委員会の開催回数は、第101回定時株主総会終結以降に法定委員会として開催された回数と、それより前に任意委員会として開催された回数をそれぞれ記載しております。

(注) 2 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報酬委員に選定されたため、上記報酬委員会の開催回数が他の委員と異なっております。

■ 構成

社外取締役3名及び社内取締役2名で構成され、委員長は委員の互選によって独立社外取締役である委員の中から選任します。

■ 活動状況

報酬委員会は、年間計画に基づき開催するほか、必要に応じて臨時に開催することとしております。2025年度に決定・答申又は討議等を行った主な事項は以下のとおりです。

- ・役員賞与の支給
- ・株式報酬ポイントの付与
- ・報酬委員長の選任
- ・次年度（2026年度）報酬方針・報酬内容（報酬水準・報酬構成・変動報酬の業績評価指標となるKPI項目と目標値の設計等）
- ・グローバルLTIの制度運用や業績連動型株式報酬制度の海外展開
- ・グループで中期的に取り組む報酬フィロソフィーの策定
- ・サイバー攻撃事案を受けた報酬面の対応

5) サステナビリティアドバイザリー委員会

■ 構成員：4名（うち社外取締役2名）

役職	氏名	出席回数／開催回数
取締役 兼 代表執行役社長 Group CEO	勝木 敦志	2回／2回
取締役 兼 執行役 Group CP0	谷村 圭造	2回／2回
社外取締役（独立役員）	松永 真理	2回／2回
社外取締役（独立役員）	Melanie Brock	2回／2回

は、委員長を示しています。

Group CEO：Group Chief Executive Officer、Group CP0：Group Chief People Officer

サステナビリティと経営の統合のさらなる推進及びサステナビリティに関する重要なテーマについて専門的な見地から討議し提言を行うことにより、取締役会のモニタリング体制を強化します。

■ 構成

社外取締役 2 名及び社内取締役 2 名で構成され、委員長は取締役 兼 代表執行役社長 Group CEOが務めています。

■ 活動状況

2025年度の討議テーマは、以下のとおりです。

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

6) Executive Committee

■ 構成員：10名

役職	氏名
代表執行役社長 Group CEO	勝木 敦志
執行役 Group CPO	谷村 圭造
執行役 Group CFO	崎田 薫
執行役 Corporate Secretary	西中 直子
執行役 Group CGO	朴 泰民
執行役 Group CR&DO	佐見 学
執行役 Group CCAO	Drahomira Mandikova
執行役 Group CSCO	前田 直彦
アサヒグループジャパン株式会社 代表取締役社長 兼 CEO	濱田 賢司
Group CEO, Asahi Beverages Pty. Ltd.	Amanda Sellers

は、議長を示しています。

Group CEO：Group Chief Executive Officer、Group CPO：Group Chief People Officer、
Group CFO：Group Chief Financial Officer、Group CGO：Group Chief Growth Officer、
Group CR&DO：Group Chief R&D Officer、
Group CCAO：Group Chief Corporate Affairs Officer、
Group CSCO：Group Chief Supply Chain Officer

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へ各構成員の専門的な見地から答申を行います。

■ 構成

代表執行役社長 Group CEO以下のGroup CxOを含む執行役及びRegion CEOで構成され、議長は代表執行役社長 Group CEOが務めます。なお、常勤の監査委員がその監査活動の一環として傍聴するとともに、法的あるいは内部統制上の重大な懸念が認められた場合は、その旨指摘します。

■ 活動状況

2025年度は12回開催しました。主に、グループ全体のコーポレートフィロソフィー、事業ポートフォリオ戦略及びガバナンス、ならびに能力開発や安全衛生などのグループ横断施策について議論し、それらの方向性について答申しました。

7) Corporate Management Board

■ 構成員：10名

役職	氏名
代表執行役社長 Group CEO	勝木 敦志
執行役 Group CPO	谷村 圭造
執行役 Group CFO	崎田 薫
執行役 Corporate Secretary	西中 直子
執行役 Group CGO	朴 泰民
執行役 Group CR&DO	佐見 学
執行役 Group CCAO	Drahomira Mandikova
執行役 Group CSCO	前田 直彦
Corporate Officer, Head of CEO Office	伊藤 幸治
Corporate Officer, Head of IR	石坂 修

は、議長を示しています。

Group CEO：Group Chief Executive Officer、Group CPO：Group Chief People Officer、
Group CFO：Group Chief Financial Officer、Group CGO：Group Chief Growth Officer、
Group CR&DO：Group Chief R&D Officer、
Group CCAO：Group Chief Corporate Affairs Officer、
Group CSCO：Group Chief Supply Chain Officer

業務執行における重要事項に関する代表執行役社長兼Group CEOの諮問に対し、その適法性、客観性、合理性の評価について答申を行います。

■ 構成

代表執行役社長 Group CEO以下のGroup CxOを含む執行役及び議長が任命するFunctionのHeadで構成され、議長は代表執行役社長 Group CEOが務めます。なお、常勤の監査委員がその監査活動の一環として傍聴するとともに、法的あるいは内部統制上の重大な懸念が認められた場合は、その旨指摘します。

■ 活動状況

2025年度は50回開催しました。主に経営戦略の策定やグループ会社の業務執行状況などの答申を行いました。

8) グローバルサステナビリティ委員会

■ 構成員：17名

役職	氏名
代表執行役社長 Group CEO	勝木 敦志
執行役 Group CPO	谷村 圭造
執行役 Group CFO	崎田 薫
執行役 Corporate Secretary	西中 直子
執行役 Group CGO	朴 泰民
執行役 Group CR&DO	佐見 学
執行役 Group CSCO	前田 直彦
執行役 Group CCAO	Drahomira Mandikova
CEO, Asahi Global Procurement Pte. Ltd.	Tomas Veit
アサヒグループジャパン株式会社 代表取締役社長 兼 CEO	濱田 賢司
アサヒグループジャパン株式会社 常務執行役員 CPO	黒川 華恵
アサヒグループジャパン株式会社 常務執行役員 CSTO	東奥 智久
Corporate Affairs Officer, Asahi Europe & International, Ltd.	Pavčina Kalousová
Group CEO, Asahi Beverages Pty. Ltd.	Amanda Sellers
Group Chief People & Corporate Affairs Officer, Asahi Beverages Pty. Ltd.	Rozalind Lever
Interim Group CEO South Asia, Central Asia & Southeast Asia	Hemalatha Ragavan
Group Chief Supply Chain & Sustainability Officer, Asahi Holdings Southeast Asia Sdn. Bhd.	Renganathan Tewagudan

は、委員長を示しています。

Group CEO：Group Chief Executive Officer、Group CPO：Group Chief People Officer、
Group CFO：Group Chief Financial Officer、Group CGO：Group Chief Growth Officer、
Group CR&DO：Group Chief R&D Officer、
Group CSCO：Group Chief Supply Chain Officer、
Group CCAO：Group Chief Corporate Affairs Officer、
CPO：Chief People Officer、CSTO：Chief Strategy & Transformation Officer

アサヒグループ全体のサステナビリティの戦略立案・監督に関する代表執行役社長 Group CEOの諮問に対し、答申を行います。

■ 構成

代表執行役社長 Group CEO以下のGroup CxO、Legal担当執行役、Asahi Global Procurement CEOのほか、RHQのCEO、サステナビリティ担当役員及び委員長が指名した者で構成され、委員長は代表執行役社長 Group CEOが務めております。

■ 活動状況

2025年度は1回開催され、当社のサステナビリティ戦略におけるマテリアリティ、『環境』、『責任ある飲酒』のグループ目標について、議論及び答申を行いました。

9) 情報開示委員会

■ 構成員：14名

役職	氏名
代表執行役社長 Group CEO	勝木 敦志
執行役 Group CPO	谷村 圭造
執行役 Group CFO	崎田 薫
執行役 Corporate Secretary	西中 直子
執行役 Group CGO	朴 泰民
執行役 Group CR&DO	佐見 学
執行役 Group CCAO	Drahomira Mandikova
執行役 Group CSCO	前田 直彦
Corporate Officer, Head of IR	石坂 修
Corporate Officer, Head of CEO Office	伊藤 幸治
Corporate Officer, Head of Legal & Head of Corporate Secretary Office	小田 祐司
Corporate Officer, Head of Finance	吉田 正和
Corporate Officer, Head of Financial Planning and Analysis	鈴木 義昭
Head of Corporate Communications	根本 ささ奈

は、委員長を示しています。

Group CEO：Group Chief Executive Officer、Group CPO：Group Chief People Officer、
Group CFO：Group Chief Financial Officer、Group CGO：Group Chief Growth Officer、
Group CR&DO：Group Chief R&D Officer、
Group CCAO：Group Chief Corporate Affairs Officer、
Group CSCO：Group Chief Supply Chain Officer

企業情報の開示を一元的に管理・統括し、代表執行役社長 Group CEOの諮問に対して公平・迅速かつ広範な情報開示の観点から、答申を行います。

■ 構成

代表執行役社長 Group CEO以下のGroup CxOを含む執行役及びCEO Office、Finance、Legal、Corporate Secretary Office、Corporate Communications、IR、Financial Planning and Analysisの各Headで構成され、委員長は代表執行役社長 Group CEOが務めています。なお、常勤の監査委員がその監査活動の一環として傍聴するとともに、法的あるいは内部統制上の重大な懸念が認められた場合は、その旨指摘します。

■ 活動状況

2025年度は14回開催され、情報の内容を分析し、東京証券取引所の適時開示規則等に照らして、開示の要否、開示の内容・方法などの答申を行いました。

10) リスクマネジメント委員会

■ 構成員：12名

役職	氏名
代表執行役社長 Group CEO	勝木 敦志
執行役 Group CPO	谷村 圭造
執行役 Group CFO	崎田 薫
執行役 Corporate Secretary	西中 直子
執行役 Group CGO	朴 泰民
執行役 Group CR&DO	佐見 学
執行役 Group CCAO	Drahomira Mandikova
執行役 Group CSCO	前田 直彦
Corporate Officer, Head of IR	石坂 修
Corporate Officer, Head of CEO Office	伊藤 幸治
Head of Risk Management	曽我 拓生
Head of Corporate Communications	根本 ささ奈

は、委員長を示しています。

Group CEO：Group Chief Executive Officer、Group CPO：Group Chief People Officer、
Group CFO：Group Chief Financial Officer、Group CGO：Group Chief Growth Officer、
Group CR&DO：Group Chief R&D Officer、
Group CCAO：Group Chief Corporate Affairs Officer、
Group CSCO：Group Chief Supply Chain Officer

アサヒグループ全体を対象とした、エンタープライズリスクマネジメント（ERM）の推進・監督に関する代表執行役社長 Group CEOの諮問に対し、答申を行います。

■ 構成

代表執行役社長 Group CEO以下のGroup CxOを含む執行役及び委員長が指名するFunctionのHeadで構成され、委員長は代表執行役社長 Group CEOが務めています。なお、常勤の監査委員がその監査活動の一環として傍聴するとともに、法的あるいは内部統制上の重大な懸念が認められた場合は、その旨指摘します。

■ 活動状況

2025年度は4回開催され、テールリスク（起こりやすさは低いものの発生すると甚大な損失をもたらすリスク）を含むグループ全体での重大リスクの特定及びその評価、対応計画及びその実施状況に対する評価、リスクアペタイト改定案、危機発生時にクライシスマネジメントへ寸断なく移行できる体制整備などの答申を行いました。

11) コンプライアンス委員会

■ 構成員：12名

役職	氏名
代表執行役社長 Group CEO	勝木 敦志
執行役 Group CPO	谷村 圭造
執行役 Group CFO	崎田 薫
執行役 Corporate Secretary	西中 直子
執行役 Group CGO	朴 泰民
執行役 Group CR&DO	佐見 学
執行役 Group CCAO	Drahomira Mandikova
執行役 Group CSCO	前田 直彦
Corporate Officer, Head of IR	石坂 修
Corporate Officer, Head of CEO Office	伊藤 幸治
Corporate Officer, Head of Legal	小田 祐司
Head of Corporate Communications	根本 ささ奈

は、委員長を示しています。

Group CEO：Group Chief Executive Officer、Group CPO：Group Chief People Officer、

Group CFO：Group Chief Financial Officer、Group CGO：Group Chief Growth Officer、

Group CR&DO：Group Chief R&D Officer、

Group CCAO：Group Chief Corporate Affairs Officer、

Group CSCO：Group Chief Supply Chain Officer

アサヒグループ全体の企業倫理・コンプライアンスの推進・監督に関する代表執行役社長 Group CEOの諮問に対し、答申を行います。

■ 構成

代表執行役社長 Group CEO以下のGroup CxOを含む執行役及び委員長が任命したFunctionのHeadで構成され、委員長は代表執行役社長 Group CEOが務めています。なお、常勤の監査委員がその監査活動の一環として傍聴するとともに、法的あるいは内部統制上の重大な懸念が認められた場合は、その旨指摘します。

■ 活動状況

2025年度は4回開催され、コンプライアンス推進計画やグループのコンプライアンスの状況、内部通報制度の運用状況などの答申を行いました。

12) 情報セキュリティ委員会

■ 構成員：6 名

役職	氏名
執行役 Group CFO	崎田 薫
執行役 Group CPO	谷村 圭造
AGJ 代表取締役社長 兼 CEO	濱田 賢司
AGJ 常務執行役員 兼 CSTO	東奥 智久
AGJ 常務執行役員 情報セキュリティ担当	守谷 弘幸
AGJ 常務執行役員 情報技術戦略担当	山川 知一

は、委員長を示しています。
 Group CFO：Group Chief Financial Officer、
 Group CPO：Group Chief People Officer、
 AGJ：アサヒグループジャパン株式会社、
 CEO：Chief Executive Officer、
 CSTO：Chief Strategy & Transformation Officer

情報資産の安全の継続的な確保に関する代表執行役社長 Group CEOの諮問に対し、答申を行います。

■ 構成

執行役 Group CFO、執行役 Group CPO及びアサヒグループの役員並びに委員長が任命した者で構成され、委員長は執行役 Group CFOが務めています。なお、常勤の監査委員がその監査活動の一環として傍聴するとともに、法的あるいは内部統制上の重大な懸念が認められた場合は、その旨指摘します。

■ 活動状況

2026年3月1日に設置して活動を開始し、3月9日に第1回の委員会を開催しました。2026年上半期は毎月開催し、下半期以降は四半期に1回開催することとしています。

(b) 当該企業統治の体制を採用する理由

当社は、経営における監督と執行の役割を明確化し、双方の機能を強化するとともに、組織的監査体制を構築することを目的に、指名委員会等設置会社であることを選択しております。

法定の指名委員会、監査委員会、報酬委員会を持つ透明性の高い機関設計とすることで、継続的なコーポレート・ガバナンスの強化と持続的な企業価値の向上を目指しております。

(c) 内部統制システムの整備の状況

業務の適正を確保するための体制についての決議内容の概要

当社は、取締役会において上記体制につき、次の通り決議しております。

当社は、グループ理念「Asahi Group Philosophy」に定める「おいしさと感動に満ちたひとときを創造するリーダーとなる」を実現するため、

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

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

「Asahi Group Philosophy」に定める「おいしさと感動に満ちたひとときを創造するリーダーとなる」の実現に向け、「アサヒグループ行動規範」を定め、取締役、執行役及び使用人はこれを遵守する。

「コンプライアンス委員会」を設置し、「アサヒグループ倫理・コンプライアンス基本規程」に基づき、アサヒグループのコンプライアンスを統括する。

アサヒグループのコンプライアンスは当社の担当役員が所轄し、当該事務は当社の法務を担当する組織が行う。

当社及びグループ会社にコンプライアンスに係る推進責任者を配置し、事業活動のあらゆる局面でコンプライアンスを最優先させるための取り組みを行う。

当社及びグループ会社に内部通報システム「Speak Up」システムを導入すると共に、グループ共通の「アサヒ Speak Up 規程」及び「アサヒグループ内部通報案件の調査に関する基本原則」を定め、コンプライアンス問題を早期に発見・是正すべく取り組む。

購買先を対象に、公平・公正な取引や社会的責任に対する相互の取り組みを「アサヒグループグローバルプロキュアメント規程」に定め、購買先への周知を図ることにより、購買先と一体となった内部統制システムの構築を進める。

反社会的勢力の排除のため、情報をアサヒグループ内で共有し、対応に関する体制を整備する。また、業界・地域社会で協力し、警察等の外部専門機関と緊密な連携を取る。

上記諸機関・制度の運用の細目は、別途定める当社又はアサヒグループ全体に適用される社内規定による。

2. 執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

執行役の職務の執行に係る情報につき、「アサヒグループ情報管理規程」その他当社又はアサヒグループ全体に適用される社内規定に従い、適切に保存及び管理を行う。

上記の情報の保存及び管理は、当該情報を取締役及び執行役が常時閲覧できる状態で行う。

上記の情報の保存及び管理の事務の所轄は、当社又はアサヒグループ全体に適用される社内規定に従う。

3. アサヒグループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

「アサヒグループリスクマネジメント規程」において、リスク管理を経営の中核と位置づけ、継続的に実践する。

リスク管理は当該分野の担当組織が行うほか、「リスクマネジメント委員会」を設置し、アサヒグループ全体の横断的な重要リスクを特定・評価のうえ、対応策を策定する。

品質リスクについては、食品製造グループとしての商品の安全・安心の確保という社会的責任を認識し、十分な管理体制を構築する。

大規模な事故、災害、不祥事等が発生したときは、「アサヒグループ危機管理規程」に基づき、代表執行役社長を本部長とする「緊急事態対策本部」を設置し、対応を指示する。

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

「取締役会」は、アサヒグループの経営の基本方針、中長期及び年次の経営に関する事項、その他の重要事項を定め、取締役会で決議すべき事項以外の執行に関する事項は、意思決定の迅速化及び効率化を図るため、執行役に委任する。

執行役の職務の効率性を確保するため、「取締役会」において執行役の合理的な職務分掌を定める。

権限委譲と組織間・グループ会社間の相互牽制機能を備えた「権限規程」及び「アサヒグループ権限規程」を定める。

当社の執行役及び業務執行最高責任者（G-Cx0）等を構成員とする「Executive Committee」

「Corporate Management Board」において、アサヒグループの経営戦略の策定及び進捗管理を行うなど、その有効な活用を図る。

業務効率の最大化にあたっては、客観的で合理性のある経営管理指標等を用い、統一的な進捗管理・評価を行う。

資金を効率的に活用するため、当社とグループ会社との間でグローバルキャッシュマネジメントシステムを導入する。

5. アサヒグループにおける業務の適正を確保するための体制

リスク管理、コンプライアンス、危機管理体制その他内部統制システムに必要な制度は、アサヒグループ全体を横断的に対象とするものとし、当社が持株会社として、グループ会社の自律性を尊重しつつ、内部統制システムの構築及び運用を支援し、個別の状況に応じてその管理にあたる。

当社の内部監査を担当する組織（以下「内部監査部門」という。）は、グループ会社の内部監査を担当する組織と連携し、直接的又は間接的なグループ会社の監査を通じて、アサヒグループの内部統制システム及び事務規律の状況を把握・評価するとともに、グループ会社の財務報告に係る内部統制評価及び報告を行う。

グループ会社の事業活動に係る決裁権限は、「アサヒグループ権限規程」による。

グループ会社は、「Corporate Management Board」において、リスク情報を含めた業務執行状況の報告を四半期に1回以上行う。

6. 監査委員会の職務を補助すべき使用人に関する事項

Audit Committee Office及び内部監査部門に所属する使用人に、監査委員会の業務を補助させるものとする。

7. 前項の使用人の執行役からの独立性及び当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

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

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

8. 取締役（監査委員である取締役を除く。）、執行役及び使用人が監査委員会に報告をするための体制

取締役（監査委員である取締役を除く。以下本項において同じ。）、執行役及び使用人は、内部統制システムに関する事項について監査委員会に対し定期的に、また、重要事項が生じた場合は都度報告するものとし、監査委員会は必要に応じて取締役、執行役及び使用人（グループ会社を含む。）に対して報告を求めることができる。

執行役は、監査委員が「Executive Committee」「Corporate Management Board」「リスクマネジメント委員会」「コンプライアンス委員会」等の重要な機関等の協議の場に常時出席する機会を確保するものとし、また、その議題内容につき事前に提示を行う。
監査委員は、重要な議事録、決裁書類等を常時閲覧できるものとする。

9. グループ会社の取締役、執行役、監査役及び使用人又はこれらの者から報告を受けた者が当社の監査委員会に報告するための体制
グループ会社の取締役、執行役、監査役及び使用人又はこれらの者から報告を受けた者は、内部統制システムに関する事項について当社の監査委員会に対し定期的に、また、重要事項が生じた場合は都度報告するものとし、当社の監査委員会は必要に応じてグループ会社の取締役、執行役及び使用人に対して報告を求めることができる。
当社又はグループ会社の内部監査を担当する部門は当社の監査委員会に対し、グループ会社の内部監査結果を遅滞なく報告する。
内部通報案件に関するグループ共有のエスカレーション窓口として、当社監査委員会への通報窓口を設けるとともに、当社の内部通報制度を担当する組織は、当社の監査委員会に対し、グループの内部通報制度運用状況を定期的に報告する。
前項及び本項に定める監査委員会に報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けることを禁止する。
10. 監査委員の職務の執行（監査委員会の職務の執行に関するものに限る。）について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項
監査委員の職務の執行について生ずる費用を支弁するため、あらかじめ一定額の予算を確保し、監査委員会又は選定監査委員からの請求に応じ、監査委員の職務の執行について生ずる費用の前払若しくは償還又は債務の処理を行う。
11. その他監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制
執行役は、監査の実効性を確保するため、監査委員会が内部監査を担当する組織及び会計監査人と定期的に情報・意見を交換する機会を確保する。

業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

・内部統制システム全般

- 1) 当社及びグループ会社の内部統制システムを整備・運用し、内部統制の目標を効果的に達成するため、当社の内部監査を担当する組織とアサヒグループ内設置の内部監査を担当する組織が連携して、年間の監査計画に基づいて業務執行が適正かつ効率的に行われているかを監査しております。
- 2) 財務報告に係る内部統制については、当社の内部統制評価を担当する組織とアサヒグループ内設置の内部統制評価を担当する組織が連携して、「財務報告に係る内部統制の評価及び報告に関する基本規程」に基づきグループ会社の内部統制評価を実施しております。

・コンプライアンス体制

- 1) 「アサヒグループ行動規範」を定め、その周知・徹底を図っております。
- 2) 当社及びグループ会社にコンプライアンスに係る推進責任者を配置し、職制に応じた教育を通じて、コンプライアンスの啓発を推進しております。
- 3) 当社及びグループ会社の使用人等に対して、「コンプライアンスサーベイ」を実施し、コンプライアンスに関する意識・行動等、当社及びグループ会社の実態を多面的かつ多層的に調査しております。
- 4) 内部通報システム「Speak Up」システムによって、問題の早期発見とその解決措置、問題の発生自体の牽制に効果を上げております。

・リスク管理体制

- 1) アサヒグループ全体を対象に、エンタープライズリスクマネジメント（ERM）を導入しております。
- 2) アサヒグループ各社は、事業目標の達成を阻害しうる重大リスクを、戦略、オペレーションなどすべての領域から特定及び評価、対応計画を策定し、その実行及びモニタリングを継続的に実施しております。アサヒグループ各社は、その取組内容を当社「リスクマネジメント委員会」に報告し、同委員会はそれらをモニタリングするとともに、委員自らがグループ全体の重大リスクを特定、評価、対応計画を策定し、その実行及びモニタリングをしております。また、これらの取り組みの実効性を確認するため、取締役会に報告しております。
- 3) 大規模な事故、災害、不祥事等が発生したときは、代表執行役社長 Group CEOを本部長とする「緊急事態対策本部」を設置して対応する危機管理体制を構築しております。
平常時のリスクマネジメントにおいては、顕在化した際に即時対応を要するリスクを抽出し、その影響度と必要な対応を想定することで、危機発生時にクライシスマネジメントへ寸断なく移行できるよう準備を進めております。あわせて、危機の類型に応じた対応主体を明確にするとともに、危機発生時の情報ラインの整流化を図るなど、グローバルなクライシスマネジメント体制の強化を図っております。

・グループ会社の経営管理

- 1) グループ会社の経営管理につきましては、「アサヒグループ権限規程」に基づき、グループ会社の業務執行について重要度に応じて、当社の「取締役会」の決議又は当社の執行役若しくは主管組織の責任者の決裁を受ける体制を整備しております。
- 2) 「Corporate Management Board」において、毎月1回主要なグループ会社から業務執行状況の報告を受けております。

・執行役の職務執行

執行役の職務の効率性を確保するため、「取締役会」において執行役の合理的な職務分掌を定めております。

・監査委員会の職務執行

- 1) 監査委員会は、「取締役会」のほか「Executive Committee」「Corporate Management Board」「リスクマネジメント委員会」「コンプライアンス委員会」等の重要な機関等の協議の場への監査委員の出席や、執行役、取締役や使用人等からの報告を受け、取締役及び執行役の職務執行の監査を行っております。また、内部監査部門の活用や地域統括会社の監査委員会等と連携した組織的監査により、内部統制の整備・運用状況を確認しております。
- 2) 監査委員会は会計監査人と定期的又は随時に情報・意見を交換する場を設け、連携を図っております。また、内部監査を担当する組織を監査委員会直属の組織として、内部監査の状況を監査委員会に直接報告する体制としております。2025年度の監査委員会においては、監査委員と内部監査を担当する組織との間で年23回、監査委員と会計監査人との間で年15回、それぞれ報告・意見交換・協議を実施しております。グループ会社については、日本では主要会社の監査役と情報・意見の交換を行っており、海外地域統括会社については、各社の監査委員会に出席して情報・意見の交換を行っております。
- 3) 監査委員会の職務を適切に補助できる組織（Audit Committee Office）に所属する専任の使用人を5名配置し、監査委員の監査業務が円滑に遂行できる体制としております。

社外取締役との間で締結している会社法第427条第1項に規定する契約の概要

- 1) 対象
社外取締役
- 2) 責任限度
200万円と会社法第425条第1項に掲げる額とのいずれか高い金額とする。
- 3) 契約の効力
社外役員が、当社又は当社の子会社の業務執行取締役等に就任したときには、将来に向かってその効力を失う。

役員等賠償責任保険契約の内容の概要

1) 被保険者の範囲

当社及び国内・海外グループ会社の会社法上の役員、執行役員等

2) 保険契約の内容の概要

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

当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針

1) 基本方針の内容

当社では、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者とは、アサヒグループの企業価値の源泉である“魅力ある商品づくり”“品質・ものづくりへのこだわり”“お客様へ感動をお届けする活動”や有形無形の経営資源、将来を見据えた施策の潜在的効果、その他アサヒグループの企業価値を構成する事項等、さまざまな事項を適切に把握したうえで、当社が企業価値ひいては株主共同の利益を継続的かつ持続的に確保、向上していくことを可能とする者でなければならないと考えています。

当社は、当社株式について大量買付がなされる場合、当社取締役会の賛同を得ずに行われる、いわゆる「敵対的買収」であっても、企業価値ひいては株主共同の利益に資するものであれば、これを一概に否定するものではありません。また、株式会社の支配権の移転を伴う買付提案に応じるかどうかの判断も、最終的には株主全体の意思に基づき行われるべきものと考えています。

しかしながら、株式の大量買付のなかには、その目的等から見て企業価値ひいては株主共同の利益に対する明白な侵害をもたらすもの、株主に株式の売却を事実上強要するおそれがあるもの、対象会社の取締役会や株主が株式の大量買付の内容等について検討し、あるいは対象会社の取締役会が代替案を提案するための十分な時間や情報を提供しないもの、対象会社が買収者の提示した条件よりも有利な条件をもたらすために買収者との交渉を必要とするものなど、対象会社の企業価値ひいては株主共同の利益に資さないものも少なくありません。

このように当社株式の大量買付を行う者が、アサヒグループの企業価値の源泉を理解し、中長期的に確保し、向上させられる者でなければ、アサヒグループの企業価値ひいては株主共同の利益は毀損されることになります。

そこで当社は、このような大量買付に対しては、アサヒグループの企業価値ひいては株主共同の利益を守る必要があると考えています。

2) 基本方針実現のための取り組み

基本方針の実現に資する特別な取り組み

当社では、グループの使命やありたい姿に加え、受け継がれてきた大切にしている価値観とステークホルダーに対する行動指針・約束を掲げたグループ理念「Asahi Group Philosophy」を制定するとともに、「Asahi Group Philosophy」の実現を目指した「中長期経営方針」を策定し、これらに基づく取り組みをグループ全体で行ってまいります。

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

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

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

3) 具体的取り組みに対する当社取締役会の判断及びその理由

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

内部監査及び監査委員会監査の状況

監査委員会につきましては、独立社外取締役3名、社内取締役2名の5名で構成され、委員長は独立社外取締役の委員の中から監査委員会の決議によって選定しております。同時に監査委員会の職務を適切に補助できる組織(Audit Committee Office)に所属する専任の使用人を5名配置し、監査委員の監査業務が円滑に遂行できる体制としています。

監査委員会は、取締役及び執行役の職務執行の監査及び、内部監査部門の活用や地域統括会社の監査委員会等と連携した組織的監査により、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。

内部監査につきましては、内部監査を担当する組織としてInternal Auditを設置し、監査委員会はInternal Auditに対する指示及び連携を通じて実効性のある「組織的監査」を実施いたします。また、Internal Auditが実施した監査結果や内部統制の状況については定期的又は必要に応じて報告を受け、会計監査人とは定期的又は必要に応じて情報共有や意見交換を図ります。また、地域統括会社については、各統括会社の監査委員会に出席して情報・意見の交換を行っております。

社外取締役

当社の社外取締役は8名であります。

(a) 会社と会社の社外取締役の人的関係、資本的関係又は取引関係その他の利害関係

- 1) 社外取締役佐々江賢一郎氏が理事長に就任している公益財団法人日本国際問題研究所との間に取引がありますが、取引額は当社及び対象法人の連結売上収益又は経常収益の1%未満と僅少であるため、当社の経営に影響を与えるような特記すべき取引関係はございません。
- 2) 社外取締役佐藤千佳氏は、2024年3月まで日本電気株式会社のピープル&カルチャー部門Chief Diversity Officerとして業務執行者を務めておりました。当社グループは、同社との間に取引がありますが、直近事業年度における取引額は当社及び対象企業の連結売上収益の1%未満と僅少であるため、当社の経営に影響を与えるような特記すべき取引関係はございません。
- 3) 社外取締役のその他の重要な兼職先と当社との間に重要な取引その他の特別な関係はございません。

(b) 社外取締役が企業統治において果たす機能及び役割

当社の社外取締役が企業統治において果たす機能及び役割は、「企業統治の体制」に記載の通りです。

(「社外取締役の独立性の基準」について)

当社は、社外取締役の独立性を客観的に判断するため、以下のとおり社外取締役の独立性の基準を定め、社外取締役が以下のいずれかの項目に該当する場合には、当社にとって十分な独立性を有していないとみなすこととしています。

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

- 1 業務執行者とは、会社法施行規則第2条第3項第6号に規定する業務執行者をいい、業務執行取締役のみならず使用人を含むが、監査役は含まれない。
- 2 当社グループを主要な取引先とする者とは、直近事業年度における取引額が、当該事業年度における当該取引先グループの連結売上高の2%以上の者をいう。
- 3 当社グループの主要な取引先である者とは、直近事業年度における取引額が、当社の連結売上収益の2%以上の者又は直近事業年度末における当社の連結資産合計の2%以上の額を当社グループに融資している者をいう。
- 4 多額の金銭その他の財産とは、直近事業年度における、役員報酬以外の年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益をいう（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体の直近事業年度における総収入額の2%以上の金銭その他の財産上の利益をいう。）。
- 5 主要株主とは、総議決権の10%以上の議決権を直接又は間接的に保有する者又は保有する法人をいう。
- 6 社外取締役又は社外監査役の相互就任の関係とは、当社グループの業務執行者が他の会社の社外役員であり、かつ、当該他の会社の業務執行者が当社の社外取締役である関係をいう。
- 7 多額の寄附とは、直近事業年度における、年間1,000万円以上の寄附をいう。
- 8 重要な者とは、取締役（社外取締役を除く。）、執行役、執行役員及び部長職以上の業務執行者並びに監査法人又は会計事務所に所属する者のうち公認会計士、弁護士法人又は法律事務所に所属する者のうち弁護士、財団法人・社団法人・学校法人その他の法人に所属する者のうち評議員及び理事等の役員、その他同等の重要性を持つと客観的・合理的に判断される者をいう。
- 9 近親者とは、配偶者及び二親等内の親族をいう。
- 10 当社が定める社外取締役としての在任年数は10年とする。なお、過去において社外監査役であった者は、社外監査役であった期間を含めるものとする。

なお、当社は上記考え方にに基づき、社外取締役である大八木成男、佐々江賢一郎、大橋徹二、松永真理、佐藤千佳、メラニー・ブロック、田中早苗及び宮川明子の8氏を、東京証券取引所の定める独立役員として指定し、同証券取引所に届け出ております。

取締役の定数

当社の取締役は20名以内とする旨定款に定めております。

取締役の選任の決議要件

当社は、取締役の選任決議について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨、またその決議は累積投票によらない旨定款に定めております。

取締役会にて決議できる株主総会決議事項

当社は、会社法第165条第2項の規定により、取締役会の決議によって市場取引等により自己の株式を取得することができる旨を定款に定めております。これは、経済環境の変化に対応した機動的な資本政策の遂行を目的とするものであります。

また、当社は、株主への機動的な利益還元を行うため、会社法第454条第5項の規定により、取締役会の決議によって毎年6月30日を基準日として中間配当を行うことができる旨を定款に定めております。

株主総会の特別決議要件

当社は、株主総会の円滑な運営を行うことを目的として、会社法第309条第2項に定める決議について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨を定款に定めております。

(2) 【役員の状況】

役員一覧

男性10名 女性8名 (役員のうち女性の比率44.4%)

a . 取締役の状況

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
取締役 取締役会議長	大八木 成男	1947年 5 月17日生	1971年 3 月 1999年 6 月 2001年 6 月 2002年 6 月 2003年10月 2005年 6 月 2006年 6 月 2008年 6 月 2014年 4 月 2018年 4 月 2018年 6 月 2022年 3 月 2025年 3 月	帝人株式会社入社 同社執行役員 同社常務執行役員 同社帝人グループ専務執行役員 帝人ファーマ株式会社代表取締役社長 帝人株式会社常務取締役 同社専務取締役 同社代表取締役社長CEO 同社取締役会長 同社取締役相談役 同社相談役 当社監査役 当社取締役 取締役会議長 (現在に至る)	(注) 2	-
取締役 兼 代表執行役社長 Group CEO	勝木 敦志	1960年 3 月17日生	1984年 4 月 2002年 9 月 2011年10月 2014年 4 月 2016年 3 月 2017年 3 月 2018年 3 月 2019年 3 月 2020年 3 月 2021年 3 月 2024年 3 月 2025年 3 月	ニッかうエスキー株式会社入社 当社転籍 Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd, Managing Director Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd Director, Group CEO 当社執行役員兼 Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd, Director, Group CEO 当社取締役兼執行役員 当社常務取締役兼常務執行役員 当社常務取締役兼常務執行役員CFO 当社専務取締役兼専務執行役員CFO 当社代表取締役社長兼CEO 当社代表取締役社長兼Group CEO 当社取締役兼代表執行役社長Group CEO (現在に至る)	(注) 2	8,394
取締役 兼 執行役 Group CPO	谷村 圭造	1965年 8 月11日生	1989年 4 月 2016年 4 月 2017年 3 月 2018年 9 月 2019年 3 月 2020年 3 月 2023年 3 月 2024年 3 月 2025年 3 月	当社入社 当社理事人事部門ゼネラルマネジャー 当社執行役員人事部門ゼネラルマネジャー 当社執行役員グローバルタレントマネジメント担当 当社取締役兼執行役員 当社取締役兼執行役員CHRO 当社取締役EVP兼CHRO 当社取締役EVP兼Group CPO 当社取締役兼執行役Group CPO (現在に至る)	(注) 2	15,369
取締役 兼 執行役 Group CFO	崎田 薫	1966年 3 月 3 日生	1988年 4 月 2016年 4 月 2018年 3 月 2020年 4 月 2022年 3 月 2023年 3 月 2024年 3 月 2025年 3 月	当社入社 当社理事調達部門ゼネラルマネジャー 当社執行役員調達部門ゼネラルマネジャー 当社執行役員Head of Procurement 当社取締役兼執行役員CFO 当社取締役EVP兼CFO 当社取締役EVP兼Group CFO 当社取締役兼執行役Group CFO (現在に至る)	(注) 2	1,017

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
取締役	福田 行孝	1963年 5 月20日生	1986年 4 月 2001年10月 2012年 9 月 2015年 3 月 2017年 3 月 2022年 3 月 2023年 3 月 2025年 3 月	東洋エンジニアリング株式会社入社 当社入社 当社理事財務部門ゼネラルマネジャー 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 当社常勤監査役 当社取締役（現在に至る）	(注) 2	3,441
取締役	大島 明子	1968年10月17日生	1991年 4 月 2020年 4 月 2022年 4 月 2023年 4 月 2024年 3 月 2025年 3 月	当社入社 当社Strategy Senior Manager 当社Strategy Senior Officer 当社Executive Officer, Head of Internal Audit 当社常勤監査役 当社取締役（現在に至る）	(注) 2	2,196
取締役	佐々江 賢一郎	1951年 9 月25日生	1974年 4 月 2002年 3 月 2005年 1 月 2008年 1 月 2010年 8 月 2012年 9 月 2018年 6 月 2022年 3 月	外務省入省 経済局長 アジア大洋州局長 外務審議官 外務事務次官 在アメリカ合衆国駐箚特命全権大使 公益財団法人日本国際問題研究所理事 長（現在に至る） 当社取締役（現在に至る）	(注) 2	-
取締役	大橋 徹二	1954年 3 月23日生	1977年 4 月 2004年 1 月 2007年 4 月 2008年 4 月 2009年 6 月 2012年 4 月 2013年 4 月 2019年 4 月 2022年 3 月 2022年 4 月 2025年 6 月	株式会社小松製作所入社 コマツアメリカ株式会社社長兼COO 株式会社小松製作所執行役員 同社常務執行役員 同社取締役兼常務執行役員 同社取締役兼専務執行役員 同社代表取締役社長兼CEO 同社代表取締役会長 当社取締役（現在に至る） 株式会社小松製作所取締役会長 同社特別顧問（現在に至る）	(注) 2	-
取締役	松永 真理	1954年11月13日生	1977年 4 月 1986年 7 月 1988年 7 月 1997年 7 月 2000年 4 月 2023年 3 月	株式会社日本リクルートセンター（現 株式会社リクルートホールディング ス）入社 同社「就職ジャーナル」編集長 同社「とらばーゆ」編集長 エヌ・ティ・ティ移動通信網株式会社 （現株式会社NTTドコモ）ゲートウェ イビジネス部企画室長 松永真理事務所代表（現在に至る） 当社取締役（現在に至る）	(注) 2	-
取締役	田中 早苗	1962年 7 月15日生	1989年 4 月 1991年 9 月 2023年 3 月 2025年 3 月	弁護士登録 田中早苗法律事務所代表（現在に至 る） 当社監査役 当社取締役（現在に至る）	(注) 2	3,300

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
取締役	佐藤 千佳	1962年 1月23日生	1982年 4月 1996年 7月 2011年 9月 2016年 9月 2018年 4月 2019年 4月 2022年 4月 2023年 4月 2024年 3月	住友電気工業株式会社入社 GE株式会社(現日本GE株式会社)入社 日本マイクロソフト株式会社執行役人 事本部長 ノキアソリューションズ&ネットワーク ス合同会社日本・ノースアジア人事 統括 日本電気株式会社執行役員カルチャー 変革統括部長 同社シニア・エグゼクティブ人材組織 開発部長 同社人事総務部門コーポレートエグゼ クティブI & D推進リーダー 同社ピープル&カルチャー部門 Chief Diversity Officer 当社取締役(現在に至る)	(注) 2	-
取締役	メラニー・ブロック	1964年 4月10日生	2003年 3月 2010年 3月 2010年 4月 2010年10月 2012年12月 2016年11月 2019年 7月 2024年 3月	株式会社AGENDA(現株式会社Melanie Brock Advisory)代表取締役(現在に 至る) 豪日交流基金理事会役員 豪日経済委員会理事会役員(現在に至 る) 在日オーストラリア・ニュージーラン ド商工会議所会頭 豪州食肉家畜生産者事業団駐日代表 オーストラリアン・ビジネス・アジア 会長 在日オーストラリア・ニュージーラン ド商工会議所名誉会頭(現在に至る) 豪日研究センター理事会役員(現在に 至る) 当社取締役(現在に至る)	(注) 2	-
取締役	宮川 明子	1955年10月18日生	1978年 4月 1987年11月 1998年 5月 2000年 1月 2005年 6月 2008年 7月 2015年10月 2018年 8月 2025年 3月	チェース・マンハッタン銀行(現JPモ ルガン・チェース銀行)東京支店入行 監査法人丸の内会計事務所(現有限責 任監査法人トーマツ)入所 公認会計士登録 デロイトUSロサンゼルス事務所参加 有限責任監査法人トーマツパートナー デロイト台湾台北事務所参加 有限責任監査法人トーマツ東京事務所 参加 宮川明子公認会計士事務所代表(現在 に至る) 当社取締役(現在に至る)	(注) 2	-
計	-	-	-		-	33,717

(注) 1 取締役大八木成男、佐々江賢一郎、大橋徹二、松永真理、田中早苗、佐藤千佳、メラニー・ブロック及び宮川明子の8氏は、社外取締役であります。

2 2026年3月24日就任後、1年以内に終了する事業年度に関する定時株主総会終結の時まで。

3 当社は、経営と執行を分離して取締役会の強化を図るとともに、業務執行における意思決定のスピードアップを図るためCxO制度を導入しております。対象となるポジションは以下のとおりであります。詳細は、「(1) コーポレート・ガバナンスの概要 企業統治の体制」をご参照ください。
Group CEO : Group Chief Executive Officer、Group CFO : Group Chief Financial Officer、
Group CPO : Group Chief People Officer、Group CGO : Chief Growth Officer、
Group CR&DO : Group Chief R&D Officer、
Group CCAO : Group Chief Corporate Affairs Officer、
Group CSCO : Group Chief Supply Chain Officer

b. 執行役の状況

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
取締役 兼 代表執行役社長 Group CEO	勝木 敦志	1960年3月17日生	「a.取締役の状況」に記載している。		(注) 1	8,394
取締役 兼 執行役 Group CPO	谷村 圭造	1965年8月11日生	「a.取締役の状況」に記載している。		(注) 1	15,369
取締役 兼 執行役 Group CFO	崎田 薫	1966年3月3日生	「a.取締役の状況」に記載している。		(注) 1	1,017
執行役 Corporate Secretary	西中 直子	1965年8月11日生	1988年4月 2016年4月 2017年4月 2018年3月 2020年3月 2024年3月 2025年3月	当社入社 当社理事兼アサヒグループ食品株式会社品質保証部長 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 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 当社常勤監査役 当社取締役EVP 当社執行役Corporate Secretary (現在に至る)	(注) 1	3,903
執行役 Group CGO	朴 泰民	1964年1月25日生	1991年4月 2003年4月 2005年7月 2015年4月 2016年3月 2017年3月 2019年3月 2020年3月 2023年3月 2024年3月 2025年3月	株式会社日立製作所入社 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 当社入社 当社理事Asahi Group Holdings Southeast Asia Pte. Ltd., Director 当社理事企業提携部門ゼネラルマネジャー 当社執行役員企業提携部門ゼネラルマネジャー 当社取締役兼執行役員 当社取締役兼執行役員兼CAO 当社専務執行役員CGAO 当社SEO, Group CGO 当社執行役Group CGO (現在に至る)	(注) 1	183
執行役 Group CR&DO	佐見 学	1964年12月2日生	1989年4月 2014年9月 2017年3月 2018年9月 2019年4月 2024年3月 2025年3月	当社入社 当社研究開発部門ゼネラルマネジャー 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 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 当社執行役員兼アサヒクオリティアソシエーションズ株式会社代表取締役社長 当社SEO, Group CR&DO 当社執行役Group CR&DO (現在に至る)	(注) 1	3,672

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
執行役 Group CCAO	ドラホミラ・マ ンディコヴァ	1972年4月30日生	1992年1月	Economist, Investicna a rozvojova banka	(注)1	-
			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 & International,		
			2020年11月	Chief Corporate Affairs Officer, Asahi Europe & International		
			2024年3月	当社SEO, Group 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)		
執行役 Group CSCO	前田 直彦	1971年11月28日生	1996年4月	アサヒビール株式会社入社	(注)1	-
			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)		
計	-	-	-		-	32,538

(注)1 2026年3月24日就任後、1年以内に終了する事業年度に関する定時株主総会終結の時まで。

- 2 当社は、経営と執行を分離して取締役会の強化を図るとともに、業務執行における意思決定のスピードアップを図るためCxO制度を導入しております。対象となるポジションは以下のとおりであります。詳細は、
- 「(1)コーポレート・ガバナンスの概要 企業統治の体制」をご参照ください。
- Group CEO: Group Chief Executive Officer、Group CFO: Group Chief Financial Officer、
Group CPO: Group Chief People Officer、Group CGO: Group Chief Growth Officer、
Group CR&D: Group Chief R&D Officer、Group CCAO: Group Chief Corporate Affairs Officer、
Group CSCO: Group Chief Supply Chain Officer

社外役員の状況

「(1)コーポレート・ガバナンスの概要 社外取締役」に記載の通りであります。

社外取締役による監督又は監査と内部監査、及び会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係

「(1)コーポレート・ガバナンスの概要 内部監査及び監査委員会監査の状況」に記載の通りであります。

(3) 【監査の状況】

監査役及び監査委員会監査の状況

1. 組織・人員

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いたしました。監査委員会は、独立社外取締役3名、社内取締役2名の5名で構成され、委員長は独立社外取締役の委員の中から監査委員会の決議によって選定しております。監査委員会は、取締役及び執行役の職務執行の監査及び、内部監査部門の活用や地域統括会社の監査委員会等と連携した組織的監査により、内部統制の整備・運用状況の監査を行います。以下は、当事業年度における状況を記載しています。

- 1) 当社の監査委員は5名であり、常勤監査委員2名と社外監査委員3名から構成されております。なお、常勤監査委員福田行孝氏は、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常勤監査役等を歴任し、主として財務・会計を中心とする豊富なマネジメント経験を有しております。また、社外監査委員宮川明子氏は、国内外における公認会計士としての長年の経験を通じ、グローバル企業の会計監査及び内部統制システムに精通するとともに、海外での実務経験を含む幅広い見識を有しております。
- 2) 社外監査委員3名は、それぞれ、企業会計に関する専門家、弁護士、企業経営経験者として豊富な経験と幅広い見識を有しております。
- 3) 監査委員の職務を適切に補助できるAudit Committee Officeに所属する使用人を5名配置し、監査委員の監査業務が円滑に遂行できる体制としております。

2. 監査役会及び監査委員会の活動状況

- 1) 2025年度は監査役会を6回、監査委員会を7回開催しております。
- 2) 2025年度に監査役会及び監査委員会にて討議及び必要な決定を行った主な事項は、以下の通りであり、取締役会に定期的に報告しております。
 - ・監査方針・監査計画
 - ・監査委員長、特定監査委員、選定監査委員等の選定
 - ・第101期監査報告書の作成
 - ・会計監査人の選解任及び報酬同意等の法定事項に関する決議
 - ・会計監査人からの監査報告、監査計画の説明、KAM (Key Audit Matters) の検討等
 - ・内部監査部門による内部監査計画の承認と内部監査結果の確認
 - ・取締役会への上期・年間の監査委員会監査概況報告のレビュー
 - ・往査・面談などの監査委員会監査の活動報告

[監査役会への出席状況]

役職	氏名	出席回数 / 開催回数
社外監査役	川上 豊	6回 / 6回
社外監査役	大八木 成男	6回 / 6回
社外監査役	田中 早苗	6回 / 6回
常勤監査役	福田 行孝	6回 / 6回
常勤監査役	大島 明子	6回 / 6回

[監査委員会への出席状況]

役職	氏名	出席回数 / 開催回数
社外取締役（独立役員）	田中 早苗	7回 / 7回
社外取締役（独立役員）	大八木 成男	7回 / 7回
社外取締役（独立役員）	宮川 明子	7回 / 7回
取締役	福田 行孝	7回 / 7回
取締役	大島 明子	7回 / 7回

は、委員長を示しています。

３．監査役会及び監査委員会の主な活動状況

主な項目	活動状況	常勤監査委員	社外監査委員
取締役の職務執行状況	取締役会への出席	○	○
	Executive Committee、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等の重要会議への出席	○	-
	取締役会議長、取締役 兼 代表執行役社長 Group CEOとの意見交換会による経営方針、経営状況や課題等についての確認及び情報の共有 (取締役会議長 1 回、取締役 兼 代表執行役社長 Group CEO 2 回)	○	○
	取締役会議長、取締役 兼 代表執行役社長 Group CEOとのミーティングによる経営方針、経営状況や課題等についての確認及び情報の共有 (取締役会議長 1 回、取締役 兼 代表執行役社長 Group CEO 5 回)	○	-
	取締役会議長、取締役 兼 代表執行役社長 Group CEOを除く取締役・執行役等との面談による内部統制の整備・運用状況及びリスク状況等の確認、検証(38回)	○	-
内部統制	Internal Auditとの情報共有や意見交換による内部統制の整備・運用状況及びリスク状況等の確認、情報の共有等 ・ Internal Auditと常勤監査委員(23回) ・ Internal Auditと常勤監査委員・社外監査委員(5回)	○	○
	海外地域統括会社の監査委員会への出席による内部監査・リスク等の内部統制状況及び外部会計監査人の会計監査報告等の確認(7回)	○	-
グループ会社	国内グループ会社常勤監査役との情報共有や意見交換による内部統制の整備・運用状況及びリスク状況等の確認、情報の共有等 ・ 国内グループ会社常勤監査役と常勤監査委員(毎月実施) ・ 国内グループ会社常勤監査役と常勤監査委員・社外監査委員(2回)	○	○
	国内グループ会社常勤監査役会議の開催(5回)	○	-
	国内グループ会社の往査・面談等 ・ 常勤監査委員による国内グループ会社2社の往査・面談等 ・ 常勤監査委員・社外監査委員による国内グループ会社1社の往査	○	○
	海外グループ会社の往査 ・ 常勤監査委員による海外地域統括会社1社の往査	○	-
	海外グループ会社の監査 ・ 常勤監査委員による監査委員会への出席(7回) ・ 海外グループ会社役員、幹部等との面談による内部統制の整備・運用状況及びリスク状況等の確認、検証(10回)	○	-
会計監査	会計監査人との情報共有・意見交換による会計監査人からの監査計画説明、期中レビュー報告及び監査結果報告等の確認 ・ 会計監査人と常勤監査委員(15回) ・ 会計監査人と常勤監査委員・社外監査委員(6回)	○	○
会計監査人による非保証業務の事前了解	会計監査人及びそのメンバーファームが実施する非保証業務についての監査委員会による事前了解	○	○
三様監査の連携	会計監査人による国内グループ会社の常勤監査役及び内部監査部門等を対象としたセミナーの開催(1回)	○	-

注 内部監査部門はアサヒグループホールディングス(株) Internal Auditと国内グループ会社の内部監査部門を示しています。

内部監査及び財務報告に係る内部統制の評価の状況

1. アサヒグループの内部監査体制

当社は、組織上独立した内部監査部門としてInternal Audit（人員11名）を設置しております。Internal Auditは、業務監査、品質監査及び財務報告に係る内部統制評価の業務を行うとともに、日本・東アジア、欧州、アジアパシフィックの各地域統括会社に設置された内部監査部門による、傘下の事業会社に対する内部監査の実施状況及び内部監査結果をモニタリングし、当社の監査委員会及びCorporate Management Boardに報告しております。

また、Internal Auditは監査委員会直属の組織として、監査職務上の正規の報告を監査委員会に行うとともに、部門運営上の報告を執行部門に行う体制を採用しており、これにより内部監査の独立性・客観性及び実効性を確保しております。

なお、地域統括会社の内部監査部門は、組織上独立し、それぞれの地域に置かれた監査委員会（日本は代表取締役及び監査役）に監査結果を報告しております。

当社グループ全体の内部監査業務は、内部監査に関する役割や権限、内部監査部門の独立性、内部監査の目的、範囲、計画、報告等について規定したグループ内部監査基本方針及び内部監査規程に基づいて運営しております。

2. 内部監査の実効性を確保するための取組

1) 監査の実施及び報告

Internal Auditは、会社全体のリスク評価、事業規模、業務の重要度等を踏まえて策定し、監査委員会の承認を受けた内部監査計画に基づき、リスクベースアプローチによる内部監査を実施しております。

内部監査の結果については、監査委員会に報告するとともに、内部統制上の適切な連携を確保する観点から、取締役兼代表執行役社長Group CEOにも報告しております。

2) ITツールの活用

当社グループの内部監査部門は、共通の内部監査専用ITツールを使用し、内部監査の実施に関する情報を一元的に集約しております。これにより、Internal Auditは、地域統括会社における内部監査の結果を適時に把握するとともに、監査手法の有効性を継続的に監視することが可能となっております。

また、2025年度より、財務報告に係る内部統制評価についても専用のITツールの導入範囲を拡大することで、グループ全体における内部統制の可視化及び業務の効率化を実現しております。

3) グローバル横断の活動

Internal Auditは、定期的にグローバル内部監査部門会議を主催し、各地域統括会社の内部監査部門との間で、ベストプラクティスの共有や意見交換を行っております。

また、グループ内部監査機能のミッション・ビジョン・バリューに基づき、監査手法の標準化、人材施策、テクノロジーの活用等をテーマとした中期計画を策定し、グループ横断で取り組むことにより、当社グループ全体の内部監査機能の強化を図っております。

3. 監査委員会及び会計監査人との相互連携

Internal Auditは、監査委員及び会計監査人と定期的、または必要に応じて打合せを行い、内部監査の結果、及び財務報告に係る内部統制の評価の状況、ならびに会計監査の結果について双方向での情報共有を行っております。

会計監査の状況

1. 監査法人の名称

有限責任 あずさ監査法人

2. 継続監査期間

56年間

上記は、有限責任 あずさ監査法人の前身である監査法人朝日会計社が監査法人組織になって以降の期間について記載したものであります。

3. 業務を執行した公認会計士の氏名及び継続監査年数

谷 尋史 （継続監査年数5年、内、筆頭業務執行社員としての継続関与年数1年）

森田 真佐宏（継続監査年数4年）

小見山 進 （継続監査年数5年）

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

4．監査業務に係る補助者の構成
 当社の監査業務にかかる補助者は、公認会計士52名、その他106名であります。

5．監査法人の選定方針と理由
 当社は、監査委員会が定める「会計監査人選任、解任・不再任基準」に基づき、
 独立性 透明性 監査品質 海外ネットワーク 外部評価
 監査業務に関与するパートナーの定期的なローテーション
 監査報酬の妥当性 監査法人の組織的な運営に関する原則（監査法人のガバナンス・コード）の対応
 会社法上の欠格事由該当の有無
 等を勘案し、会計監査人を決定しております。
 また、監査委員会は会計監査人がその適格性、独立性を害する事由の発生等により、適正な監査の遂行が困難であると判断した場合は、当該会計監査人を解任又は不再任とし、新たな会計監査人を選任する議案の内容を決定いたします。また、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合は、監査委員全員の同意に基づき会計監査人を解任いたします。
 以上を踏まえて、当社は、会計監査人の職務執行に問題はないと評価し、有限責任 あずさ監査法人の再任を決議いたしました。

6．監査委員会による監査法人の評価
 当社の監査委員会は、監査委員会が定める「会計監査人選任、解任・不再任基準」に基づき、会計年度毎に会計監査人の評価を行っております。また、FinanceやInternal Auditなど国内外の関係部門より会計監査人の業務品質やコミュニケーションの状況等についてヒアリングを行う他、会計監査人に対して品質管理体制、独立性、ガバナンス体制、当社の経営幹部や執行部門とのコミュニケーションの状況等についてヒアリングを行い、選任、解任・不再任の判断の参考にしております。

監査報酬の内容等

1) 監査公認会計士等に対する報酬

区分	前年度		当年度	
	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）
提出会社	321	22	628	21
連結子会社	190	-	207	-
計	511	22	836	21

前年度
 当社における非監査業務の内容は、社債発行に伴うコンフォートレター作成業務であります。

当年度
 当社における非監査業務の内容は、社債発行に伴うコンフォートレター作成業務であります。

2) 監査公認会計士等と同一のネットワーク（KPMG）に属する組織に対する報酬（1）を除く）

区分	前年度		当年度	
	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）
提出会社	-	20	-	24
連結子会社	740	36	729	44
計	740	56	729	68

前年度

当社における非監査業務の内容は、税務関係業務であります。

連結子会社における非監査報酬の内容は、税務関係業務等であります。

当年度

当社における非監査業務の内容は、税務関係業務等であります。

連結子会社における非監査報酬の内容は、税務関係業務等であります。

3) その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

（前連結会計年度）

該当事項はありません。

（当連結会計年度）

該当事項はありません。

4) 監査報酬の決定方針

該当事項はありませんが、監査公認会計士等より提示された監査計画及び監査報酬見積資料に基づき、監査公認会計士等と協議した上で決定しております。

なお、監査公認会計士等の独立性を担保する観点から、監査報酬の額の決定に際しては監査委員会の同意を得ております。

5) 監査委員会が会計監査人の報酬等に同意した理由

当社の監査委員会は、社内関係部門及び会計監査人から必要な資料を入手し、報告を受けたうえで、会計監査人の職務遂行状況、当期の監査計画の内容、報酬見積りの算定根拠等について確認し審議した結果、監査内容、監査時間数及び単価等について妥当であると判断し、報酬等について同意いたしました。

(4) 【役員の報酬等】

役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針、方針の決定権限者、委員会等の活動内容

(1) 取締役及び執行役の報酬等について

1) 基本方針

当社は、役員報酬をA G Pの実践及び当社の持続的な成長と中長期の企業価値向上の実現、サステナビリティの追求を図るための重要な手段として位置付け、以下の方針に則り、透明で公正なプロセスに基づき、取締役・執行役の報酬を決定します。

- ・持続的な成長と中長期の企業価値向上への動機付けを強化すること
- ・多様な能力を有する優秀な人材を確保し続けるために有効な報酬内容、水準であること
- ・取締役・執行役の役割・責任の大きさと業績貢献に応じたものであること
- ・経営戦略と連動し、業績に応じた変動性の高い報酬であること
- ・株主の皆様との利益・リスクを共有し、サステナビリティの視点での経営への動機付けとなること

2) 報酬構成

社内取締役（執行役兼務）・執行役の報酬は基本報酬、年次賞与、株式報酬で構成し、社外取締役・社内取締役（監査委員）は基本報酬のみとしております。当社経営陣が株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、中長期的な企業価値向上への貢献意欲をさらに高めることを目的として、2025年度より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おります。社内取締役（執行役兼務）・執行役の報酬等の構成比率は、変動報酬の年収に占める比率を高めることを基本方針としており、取締役 兼 代表執行役社長Group CEOの年次賞与は基本報酬の100%、株式報酬は基本報酬の70%とし、業績連動性が高い報酬構成としています。その他の社内取締役（執行役兼務）・執行役の報酬は、役職・役割に応じた報酬構成としています。

構成比率

2025年度年初予定額をもとに記載しております。

報酬構成(2025年度業績目標達成時のモデル報酬)

(%)



3) 報酬水準

取締役・執行役の報酬水準は、当社と同様の業容・規模・事業展開地域等の複雑性を有するグローバル企業群及び国内ベンチマークを参考とし、多様な能力を有する優秀な人材を確保し続けるために有効な水準であること、また報酬構成の考え方に則して固定報酬と変動報酬のバランスを考慮の上、設定しています。

4) 基本報酬（固定報酬）

取締役・執行役の基本報酬は、役職と役割に基づく固定報酬の年額を決定し、月毎に固定額として支給いたします。基本報酬の改定は、役職や役割の大きさが変更する場合を基本に、業容の変化や報酬水準の情勢等を勘案し、決定しております（改定時期は毎年4月を基本としておりますが、毎年改定を前提とするものではありません）。

5) 変動報酬

当社は、持続的な成長と中長期の企業価値向上を促進するため、変動報酬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、中長期の持続的な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おります。

また、当社は2025年度から新たな株式報酬として業績連動型株式ユニット制度を導入しております。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及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の皆様と共有し、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（1ユニット＝1株）、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（代表執行役社長 Group CEO以下のGroup Cx0を含む執行役及びRegion CEO）を対象とし、2026年度には当社及びグループ会社の経営陣に対象を拡大しています。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。

変動報酬一覧

種類	目的	期間	支給方法	支給時期	業績評価	個人評価	フォーミュラ
年次賞与	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	単年度	現金	毎年3月	あり	あり	支給額＝役職別基準額×業績評価係数×個人評価係数
株式報酬	中長期にわたる継続した企業価値向上に対する動機付け、株主の皆様との利益・リスクの共有	3年	株式	評価期間 最終年の 翌年の第 2四半期	あり	-	交付株式数＝付与ユニット×業績評価係数 （付与ユニット＝役職別基準額÷当社株価） 1ユニット＝当社普通株式1株

（注）1．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、支給額或いは確定した交付ポイントの一部又は全部を減額或いは返還

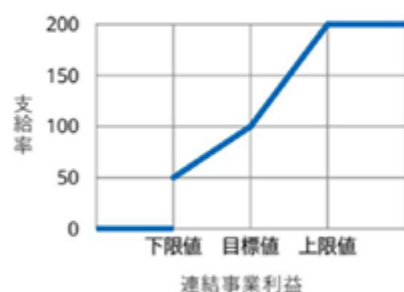
- （1）不祥事等により報酬委員会が支給額・付与ポイントを失効させることが適当と判断した者
 - （2）会社法に定める取締役の欠格事由に該当することとなったことにより報酬委員会が支給額・付与ポイントを失効させることが適当と判断した者
 - （3）その他上記（1）又は（2）に準ずると報酬委員会が判断した者
- 2．報酬制度に基づき、2025年度の年次賞与については、サイバー攻撃の影響により支給額の算定要件である業績評価を支給時期である2026年3月までに確定できず、算定要件を満たせなかったため、2026年2月に開催された報酬委員会において審議を行い、業績が確定次第支給する方針とし、支給時期を2026年3月から延期する決定をしました。

年次賞与の業績評価係数・KPI、個人評価係数

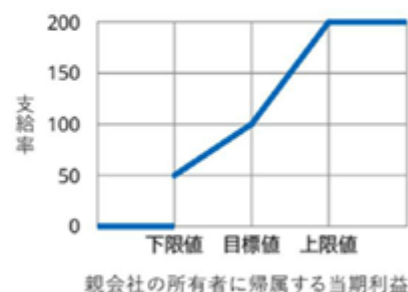
$$\text{個人別支給額} = \text{役職別基準額} \times \text{業績評価係数} (\text{事業利益支給率} \times 50\% + \text{当期利益支給率} \times 50\%) \times \text{個人評価係数}^*$$

*個人評価係数は、取締役（執行役兼務）・執行役の、各人の期待役割への貢献度を総合的に評価する。目標達成時に100%、70～130%の範囲で変動

事業利益支給率(%)



当期利益支給率(%)



※1：年次計画KPIと連動、持続的かつ確実な財務的価値向上のためにKPIとして選定

※2：目標達成時に100%、0～200%の範囲で変動

※3：上限値は目標値の115%、下限値は目標値の85%をベースとし、毎年、上限値・下限値の水準の妥当性を検討の上、決定

株式報酬の業績評価係数・KPI

PSU(業績連動型株式ユニット)計算式

ユニット付与のタイミング(N年度の第2四半期)：

個人別予定付与ユニット数(a)=役職に基づいた個人別支給額÷当社株価*

権利確定のタイミング(N+2年度の業績評価対象期間終了時)：

個人別確定付与ユニット数(b)=個人別予定付与ユニット数(a)×業績評価係数

(財務的価値指標支給率×80%+社会的価値指標支給率×20%)

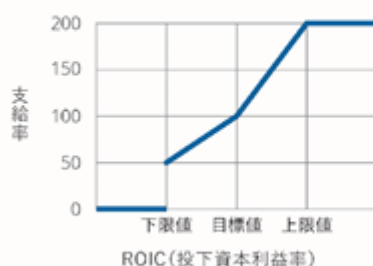
株式交付：個人別確定付与ユニット数(b)に対し1：1の株数を業績評価期間最終年の翌年の第2四半期に当社普通株式にて交付

*ユニット付与前月の報酬委員会前日までの1ヵ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



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：ROIC計算式= $\frac{\text{税引後事業利益}}{\text{投下資本}}$

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：うち評価対象は、GHG排出量削減率 スコープ1と2 (2019年比)

- 6) 取締役（監査委員）の報酬等について（ 2024年度までの役員区分名は監査役）
- 取締役（監査委員）の報酬等は、役職と役割に基づく固定報酬の年額を決定し、月毎に固定額を支払う基本報酬のみとしております。報酬水準は、外部専門機関の報酬ベンチマークなど客観的データを参照して、役職と役割を勘案のうえ、報酬委員会において決定しております。
- 7) 報酬決定方法
- 取締役・執行役の報酬内容は、報酬委員会の決議により決定しております。報酬委員会は、過半数を独立社外取締役が占め、委員長も独立社外取締役が務める透明性・公正性を確保した構成としています。報酬委員会は、取締役会で定める基本方針のもと、取締役・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、必要に応じて外部専門機関の報酬ベンチマークなど客観的データを参照しております。
- 8) 報酬委員会
- 報酬委員会は、公正な判断を確保するため、必要に応じ、外部の客観的データを活用しております。
- また、社会的要請や株主への説明責任等の観点から、取締役の報酬等の開示について討議し、必要に応じて、取締役・執行役の報酬制度の基本的な方針等に関する取締役会からの諮問に対し、審議及び答申を行っています。なお、報酬委員会は、取締役会の決議により選任された3名の独立社外取締役及び2名の社内取締役の計5名で構成されており、委員長は独立社外取締役が務めております。

報酬委員会の構成

役割	氏名	役位	委員在任期間	出席回数 / 開催回数 法定委員会 （任意委員会）
委員長	大橋 徹二	社外取締役	4 年	8 回 / 8 回 （ 2 回 / 2 回 ）
委員	佐々江 賢一郎	社外取締役	4 年	8 回 / 8 回 （ 2 回 / 2 回 ）
委員	佐藤 千佳	社外取締役	1 年	8 回 / 8 回 （ 2 回 / 2 回 ）
委員	谷村 圭造	取締役 兼 執行役Group Chief People Officer	7 年	8 回 / 8 回 （ 2 回 / 2 回 ）
委員	崎田 薫	取締役 兼 執行役Group Chief Financial Officer	4 年	8 回 / 8 回 （ 2 回 / 2 回 ）

9) 報酬委員会の活動状況

活動状況

報酬委員会：年間10回*（*第1回、2回は監査役会設置会社の任意委員会として開催、第3回から10回までは指名委員会等設置会社の法定委員会として開催）、年間8時間

回	開催日付	内容
第1回	2025年1月29日	2024年度業績と役員賞与速報について確認 2025年度役員報酬について討議 報酬関連規程について討議 - 報酬委員会規程、新Global LTI/株式報酬規程の確認
第2回	2025年2月14日	役員賞与支給、株式報酬ポイント付与決定、株式交付規程改定を同日の取締役会に答申 2025年度役員報酬 KPIについて討議 2025年度役員報酬個別報酬について討議 報酬委員会規程、報酬制度の開示内容の報告を確認
第3回	2025年3月26日	報酬委員長、選定報酬委員、報酬委員長代理案を決定 役員報酬に係る基本方針の議案内容の決定、同日の取締役会に答申 2025年度役員報酬 - 報酬内容、個別報酬、報酬関連規程について決定
第4回	2025年5月12日	2025年報酬委員会年間計画を決定、同日の取締役会に答申 報酬方針について討議 2026年度役員報酬KPIについて討議
第5回	2025年6月11日	2026年度役員報酬KPIについて討議 - 継続 Global LTI - 海外展開国デューデリジェンス状況報告を確認、助言
第6回	2025年8月7日	2026年度役員報酬KPIについて討議 - 継続 グループ報酬フィロソフィー策定について討議
第7回	2025年9月11日	報酬委員会活動報告を同日の取締役会に答申 2026年度役員報酬 - グローバルベンチマークの年次更新について討議 2026年度役員報酬KPIについて討議 - 継続 Global LTI - 海外展開プロジェクト状況報告を確認、助言
第8回	2025年10月10日	役員報酬KPIについて討議 2026年度役員報酬について討議 臨時報告 9月29日発生 of サイバー攻撃事案と報酬対応の類型（他社対応事例）について確認・協議
第9回	2025年11月12日	サイバー攻撃の影響に伴う報酬関連対応について討議 役員報酬KPIについて討議 - 継続 2026年度役員報酬について討議 - 継続
第10回	2025年12月11日	グループ報酬フィロソフィーについて取組み報告内容を確認、助言 報酬委員会活動報告 - サイバー攻撃を踏まえた2025年度の役員賞与、2026年度報酬の対応を同日の取締役会に答申 2026年度役員報酬について討議 - 継続 LTI KPIについて - 執行側での議論状況について確認、助言 開示関連資料について - サイバー攻撃への対応状況について確認・協議 2025年付与LTI 株式交付に向けた自己株処分内容 - 取締役会報告事項の確認

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数
(2025年1 - 3月)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	年次賞与	株式報酬	その他報酬	
社内取締役	90	90	-	-	0	5
常勤監査役	27	27	-	-	-	2
社外取締役・社外監査役	55	55	-	-	-	9

- (注) 1. 当社は、2025年3月26日開催の第101回定時株主総会決議に基づき、同日付で監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しています。上表は当社が指名委員会等設置会社に移行する前に存在していた取締役及び監査役の報酬です。上表には、2025年3月26日開催の第101回定時株主総会終結をもって同日付で取締役を退任した小路 明善氏及びクリスティーナ・アメージャン氏、ならびに監査役を退任した川上 豊氏を含めています。また、当移行に伴い、取締役であった西中 直子氏は取締役を退任のうえ執行役に就任し、常勤監査役であった福田 行孝氏、大島 明子氏、大八木 成男氏及び田中 早苗氏は監査役を退任のうえ取締役に就任しておりますが、これらの役員についての報酬も上表に含めております。
2. 指名委員会等設置会社へ移行前の役員区分において取締役の報酬限度額(基本報酬及び賞与)は年額3,000百万円(うち社外取締役400百万円)であります(2024年3月26日開催の第100回定時株主総会決議。決議時の取締役は11名。)。
3. 指名委員会等設置会社へ移行前の役員区分において監査役の報酬限度額は年額500百万円(うち社外監査役200百万円)であります(2024年3月26日開催の第100回定時株主総会決議。決議時の監査役は5名。)。
4. その他報酬は、当社の規程・ガイドライン等の基準に基づいて取締役に支給した健康診断費用等の金銭報酬の合計額を記載しております。

(2025年4 - 12月)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	年次賞与	株式報酬	その他報酬	
社内取締役	479	312	105	58	3	5
執行役	357	191	70	26	69	5
社外取締役	161	161	-	-	-	8

- (注) 1. 執行役に区分する報酬額は社内取締役に区分する執行役を兼務する取締役の報酬額を含めておりません。
2. 年次賞与の額は、1 - 3月期の費用計上分も含め、制度の算定式に基づき当期における年次で費用計上した額をこちらの4 - 12月の表にまとめて記載しております。
3. 株式報酬の額は、2025年3月26日開催の報酬委員会において決議した業績連動型株式報酬制度に基づき、当期において費用計上した額を上記にまとめて記載しております。
4. その他報酬は、当社の規程・ガイドライン等の基準に基づいて役員に支給した健康診断等費用、対象執行役の住宅手当、税金及び税調整金等の金銭報酬の合計額を記載しております。

提出会社の役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	役員区分	会社区分	連結報酬等の 総額 (百万円)	連結報酬等の種類別の総額(百万円)			
				基本報酬	年次賞与	株式報酬	その他 報酬
勝木 敦志	社内取締役	提出会社	253	150	64	37	1
Drahomira Mandikova	執行役	提出会社	114	26	14	5	66

(注) 1. 報酬等の総額が1億円以上である取締役及び執行役に限定して記載しております。

2. 年次賞与の額は、当期において費用計上した額を記載しております。

3. 株式報酬の額は、業績連動型株式ユニット制度の対象期間である3事業年度にわたって費用計上する報酬制度であり、当期において費用計上した額を記載しております。

4. その他報酬の額は、当社の規程・ガイドライン等の基準に基づいて支給及び当期において費用計上した額を記載しております。Drahomira Mandikova氏の報酬は、住宅手当(4百万円)、出向に伴うフリンジベネフィット相当額(31百万円)、その他税金及び税調整金、健康診断等費用の金銭報酬の合計額を記載しております。また、過去の事業年度に付与された金銭報酬の業績未確定分について当社が最終負担する在籍期間分を按分し、当期において費用計上した額(30百万円)を含めております。

(5) 【株式の保有状況】

投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、保有目的が純投資目的である投資株式と純投資目的以外の目的である投資株式の区分について、その投資株式が専ら株式の価値の変動又は株式に係る配当によって利益を受けることを目的に保有する株式を純投資目的である株式とし、それ以外の株式を純投資目的以外の目的である投資株式とします。

なお、2025年12月末時点において純投資目的で保有する投資株式はありません。

アサヒビール株式会社における株式の保有状況

当社及び連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額（投資株式計上額）が最も大きい会社（最大保有会社）であるアサヒビール株式会社については以下の通りであります。

a．保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

イ 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

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

また、保有株式について保有目的が適切か、業績貢献度やリスクの観点などから保有に伴う効果が得られたかどうか等を総合的に勘案して、資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、毎年、アサヒグループホールディングス株式会社の取締役会で主要なものについてその保有意義等の検証結果を確認しております。

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

当事業年度における保有株式については、上記方針に基づき、リスク等の観点から保有の適否を検証しました。また、アサヒグループホールディングス株式会社の取締役会において、その検証結果を報告し、その保有の妥当性に問題ないことを確認しております。

ロ 銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	97	17,592
非上場株式以外の株式	75	88,107

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	-	-	-
非上場株式以外の株式	7	192	取引関係を強化し、当社製品取扱いの維持・拡大を図るため

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額(百万円)
非上場株式	3	13
非上場株式以外の株式	5	7,286

(注) 株式数が増加及び減少した銘柄には、株式の併合、株式の分割、株式移転、株式交換、合併等による変動を含みません。

ハ 特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
(株)王将フードサービス	6,161,100	6,161,100	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	有
	19,807	18,791		
(株)すかいらくホールディングス	3,416,600	3,416,600	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	11,496	8,370		
(株)帝国ホテル	6,816,256	6,816,256	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	有
	8,206	6,270		
(株)第一興商	3,640,000	3,640,000	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	有
	6,133	6,704		
(株)ゼンショーホールディングス	627,000	627,000	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	5,627	5,620		
オリオンビール(株)	4,125,200	-	当事業年度以前より、取引関係の強化による酒類等の売上拡大を図るため当該株式を保有しておりましたが、当事業年度において、当該会社が、証券取引市場に上場したため取り扱いが変更となり新たに対象となりました。	無
	5,362	-		
伊藤忠食品(株)	296,500	296,500	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	有
	3,332	2,119		
東海旅客鉄道(株)	568,500	568,500	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	有
	2,465	1,685		
藤田観光(株)	905,500	181,100	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。 株式分割により株式数が増加しています。	無
	2,390	1,457		
(株)大庄	1,996,300	1,996,300	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	有
	2,307	2,150		
チムニー(株)	1,759,700	1,759,700	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	2,187	2,152		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
(株)サガミホールディングス	1,032,000	1,032,000	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	1,958	1,833		
(株)ロイヤルホテル	1,961,300	1,961,300	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	1,784	1,737		
(株)木曽路	496,000	496,000	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	1,261	1,046		
イオンフィナンシャルサービス(株)	474,000	474,000	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	822	604		
(株)リンガーハット	357,500	357,500	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	818	784		
九州旅客鉄道(株)	200,000	200,000	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	814	766		
(株)安楽亭	200,300	100,150	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。 株式分割により株式数が増加しています。	無
	739	690		
東日本旅客鉄道(株)	156,000	156,000	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	644	436		
(株)トライアルホールディングス	200,000	200,000	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	620	539		
くら寿司(株)	172,800	172,800	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	561	498		
東武鉄道(株)	179,600	179,600	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	有
	474	460		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
(株)西武ホールディングス	103,000	103,000	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	443	330		
日本空港ビルデング(株)	100,000	100,000	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	438	500		
(株)幸楽苑	366,400	366,400	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	412	392		
(株)グルメ杵屋	422,000	422,000	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	409	449		
西日本旅客鉄道(株)	120,000	120,000	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	375	335		
SRSホールディングス(株)	300,000	300,000	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	362	353		
(株)東京會館	85,745	85,745	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	362	330		
(株)ヴィア・ホールディングス	3,192,035	3,192,035	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	341	424		
ワシントンホテル(株)	237,000	237,000	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	325	192		
(株)ヨシックスホールディングス	104,000	104,000	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	307	337		
カメイ(株)	95,000	95,000	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	286	179		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
(株)ひとまいる	630,000	630,000	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	274	283		
(株)J F L Aホールディングス	1,757,200	1,757,200	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	267	279		
三井不動産(株)	150,000	150,000	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	267	190		
近鉄グループホールディングス(株)	82,300	82,300	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	252	272		
(株)吉野家ホールディングス	80,473	80,037	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。 取引先持株会において継続的に取得しているため、保有株式が増加しています。	無
	247	248		
京阪ホールディングス(株)	72,600	72,600	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	245	240		
(株)極楽湯ホールディングス	500,000	500,000	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	240	230		
サイプレス・ホールディングス(株)	254,900	-	取引関係の強化による酒類等の売上拡大を図るため購入しております。	無
	210	-		
イオン(株)	78,767	25,880	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。 取引先持株会において継続的に取得しているため、保有株式が増加しています。	無
	195	95		
(株)ワイズテーブルコーポレーション	60,700	60,700	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	180	182		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
(株)力の源ホールディングス	100,000	150,000	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	141	145		
リゾートトラスト(株)	69,120	34,560	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	135	108		
マルシェ(株)	611,500	611,500	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	116	122		
(株)ノバレーゼ （注）2	333,300	333,300	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	104	104		
(株)ライフコーポレーション	40,000	20,000	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しております。	無
	102	70		
ヤマエ久野(株)	40,191	38,944	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	有
	101	76		
ユナイテッド&コレ クティブ(株)	102,700	102,700	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	101	102		
(株)近鉄百貨店	51,100	51,100	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	93	106		
(株)サン・ライフホー ルディング	80,000	80,000	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	有
	76	77		
ヒューリック(株)	43,960	43,960	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	75	60		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
(株)不二家	28,200	28,200	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	有
	71	74		
イオン北海道(株)	74,000	74,000	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しています。	無
	67	65		
(株)セブン & アイ・ ホールディングス	-	3,000,000	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しております。	無
	-	7,461		
(株)D Dホールディングス	-	690,000	同社及び同社グループにおける製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、 売上の拡大を図るため、保有しております。	無
	-	974		

（注）１ 個別銘柄毎の定量的な保有効果については、取引関係に与える影響等を鑑みて開示を控させていただきます。

保有株式については、上記保有目的に照らし、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、取締役会において、主要なものについて株式保有の合理性を検証しています。

２ (株)ノバレーゼは2026年４月１日付で(株)オンザページに商号変更しております。

みなし保有株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
伊藤忠食品(株)	815,000	815,000	退職給付信託として保有し、議決権の指 図権限を有しています。	有
	9,160	5,827		
東海旅客鉄道(株)	853,000	853,000	退職給付信託として保有し、議決権の指 図権限を有しています。	有
	3,699	2,529		
阪急阪神ホールディングス(株)	260,000	260,000	退職給付信託として保有し、議決権の指 図権限を有しています。	無
	1,025	1,070		
東日本旅客鉄道(株)	150,000	150,000	退職給付信託として保有し、議決権の指 図権限を有しています。	無
	619	419		
西日本旅客鉄道(株)	120,000	120,000	退職給付信託として保有し、議決権の指 図権限を有しています。	無
	375	335		
(株)セブン & アイ・ ホールディングス	-	3,000,000	退職給付信託として保有しております。	無
	-	7,461		

（注） 貸借対照表計上額の上位銘柄を選定する段階で、特定投資株式とみなし保有株式を合算しておりません。

提出会社における株式の保有状況
提出会社については、以下の通りであります。

- a．保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式
- イ 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容
- 当社は、資産・資本効率の向上を踏まえ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すると認められない株式については保有を行いません。
- また、保有株式について保有目的が適切か、業績貢献度やリスクの観点などから保有に伴う効果が得られたかどうか等を総合的に勘案して、資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、毎年、取締役会で主要なものについてその保有意義等の検証結果を確認しております。
- そのなかで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すると認められない株式がある場合は、株主として相手先企業との必要十分な対話を行います。対話の実施によっても、改善が認められない株式については、適時・適切に売却します。
- 当事業年度における保有株式については、上記方針に基づき、リスク等の観点から保有の適否を検証しました。また、取締役会において、その検証結果を報告し、その保有の妥当性に問題ないことを確認しております。

ロ 銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	14	878
非上場株式以外の株式	18	1,094

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	-	-	-
非上場株式以外の株式	-	-	-

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額(百万円)
非上場株式	1	2
非上場株式以外の株式	-	-

(注) 株式数が増加及び減少した銘柄には、株式の併合、株式の分割、株式移転、株式交換、合併等による変動を含みません。

ハ 特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報
特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
住友不動産(株)	276,000	138,000	同社が保有又は管理する商業施設における当社製品取扱いの維持・拡大など取引関係を強化し、当社の事業活動の円滑化を図るため、保有しています。 株式分割により株式数が増加しています。	有
	1,085	681		
ソニーグループ(株)	500	500	同社株主総会へ参加し、当社株主総会運営の参考とするため、少数を保有しています。	無
	2	1		
ソフトバンク グループ(株)	400	100	同社株主総会へ参加し、当社株主総会運営の参考とするため、少数を保有しています。 株式分割により株式数が増加しています。	無
	1	0		
(株)王将フードサービス	300	300	同社株主総会へ参加し、当社株主総会運営の参考とするため、少数を保有しています。	有
	0	0		
サッポロホールディングス(株) （注）2	500	100	同社株主総会へ参加し、当社株主総会運営の参考とするため、少数を保有しています。 株式分割により株式数が増加しています。	有
	0	0		
ダイドーグループ ホールディングス(株)	200	200	同社株主総会へ参加し、当社株主総会運営の参考とするため、少数を保有しています。	無
	0	0		
武田薬品工業(株)	100	100	同社株主総会へ参加し、当社株主総会運営の参考とするため、少数を保有しています。	無
	0	0		
サントリー食品インターナショナル(株) （注）3	100	100	同社株主総会へ参加し、当社株主総会運営の参考とするため、少数を保有しています。	無
	0	0		
エーザイ(株)	100	100	同社株主総会へ参加し、当社株主総会運営の参考とするため、少数を保有しています。	無
	0	0		
キュービー(株)	100	100	同社株主総会へ参加し、当社株主総会運営の参考とするため、少数を保有しています。	無
	0	0		

（注）1 個別銘柄毎の定量的な保有効果については、取引関係に与える影響等を鑑みて開示を控えさせていただきます。

保有株式については、上記保有目的に照らし、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、取締役会において、主要なものについて株式保有の合理性を検証しています。

2 サッポロホールディングス(株)は2026年7月1日付でサッポロビール(株)に商号変更しております。

3 サントリー食品インターナショナル(株)は2026年4月1日付でサントリービバレッジ＆フード(株)に商号変更しております。

第5【経理の状況】

1 連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

(1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(昭和51年大蔵省令第28号。以下「連結財務諸表規則」という。)第312条の規定により、国際会計基準(以下「IFRS会計基準」という。)に準拠して作成しております。

(2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」(昭和38年大蔵省令第59号。以下「財務諸表等規則」という。)に基づいて作成しております。

なお、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成しております。

2 監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度(2025年1月1日から2025年12月31日まで)の連結財務諸表及び事業年度(2025年1月1日から2025年12月31日まで)の財務諸表について、有限責任あずさ監査法人により監査を受けております。

3 連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組及びIFRS会計基準に基づいて連結財務諸表等を適正に作成することができる体制の整備について

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組を行っております。具体的には、会計基準等の内容を適切に把握し、連結財務諸表等に反映できる体制を整備するため、公益財団法人財務会計基準機構へ加入し、研修等に参加しております。

また当社は、国際会計基準審議会が公表するプレスリリースや基準書を随時入手し、最新の基準の情報を把握するとともに、IFRS会計基準に基づく適正な連結財務諸表等を作成するために、IFRS会計基準に準拠したグループ会計方針を作成し、それに基づいて会計処理を行っております。

1【連結財務諸表等】

(1)【連結財務諸表】

【連結財政状態計算書】

(単位：百万円)

	注記	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	7	83,961	156,380
営業債権及びその他の債権	8 31	440,335	502,024
棚卸資産	9	271,430	303,247
未収法人所得税等		4,844	4,439
その他の金融資産	13	17,079	17,087
その他の流動資産	14	40,237	44,546
流動資産合計		857,891	1,027,725
非流動資産			
有形固定資産	11	935,441	1,031,195
のれん及び無形資産	12	3,353,896	3,657,903
持分法で会計処理されている投資	37	11,369	15,053
その他の金融資産	13	143,540	189,862
繰延税金資産	28	41,469	41,144
確定給付資産	18	44,100	31,022
その他の非流動資産	14	15,694	34,506
非流動資産合計		4,545,514	5,000,688
資産合計		5,403,405	6,028,414

(単位：百万円)

	注記	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
負債及び資本			
負債			
流動負債			
営業債務及びその他の債務	15	720,870	705,718
社債及び借入金	16 31 34	451,129	838,787
未払法人所得税等		31,280	25,555
引当金	19	21,381	23,811
その他の金融負債	16	135,634	48,596
その他の流動負債	20	150,012	159,396
流動負債合計		1,510,308	1,801,865
非流動負債			
社債及び借入金	16 31 34	828,047	805,390
確定給付負債	18	14,394	12,244
繰延税金負債	28	238,593	248,458
その他の金融負債	16	129,642	143,188
その他の非流動負債	19 20	8,367	8,723
非流動負債合計		1,219,044	1,218,005
負債合計		2,729,353	3,019,870
資本			
資本金	21	220,044	220,044
資本剰余金	21	162,216	162,577
利益剰余金	21	1,418,660	1,455,235
自己株式	21	31,214	100,944
その他の資本の構成要素		899,094	1,266,139
親会社の所有者に帰属する持分合計		2,668,801	3,003,052
非支配持分		5,250	5,491
資本合計		2,674,051	3,008,543
負債及び資本合計		5,403,405	6,028,414

【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	注記	前年度 (自 2024年 1 月 1 日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年 1 月 1 日 至 2025年12月31日)
売上収益	24	2,939,422	2,894,676
売上原価		1,841,741	1,801,835
売上総利益		1,097,681	1,092,841
販売費及び一般管理費	25	812,559	829,843
その他の営業収益	26	25,204	5,387
その他の営業費用	12 26	41,273	82,515
営業利益		269,052	185,870
金融収益	27	18,176	21,933
金融費用	27	20,787	28,522
持分法による投資損益	37	548	0
税引前利益		266,990	179,281
法人所得税費用	28	73,808	56,513
当期利益		193,181	122,767
当期利益の帰属：			
親会社の所有者		192,080	121,574
非支配持分		1,100	1,193
合計		193,181	122,767
基本的 1 株当たり利益 (円)	29	126.66	81.29
希薄化後 1 株当たり利益 (円)	29	126.63	81.26

【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	注記	前年度 (自 2024年 1 月 1 日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年 1 月 1 日 至 2025年12月31日)
当期利益		193,181	122,767
その他の包括利益			
純損益に振り替えられることのない項目			
その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融商品への投資の公正価値の変動	30	5,680	8,836
確定給付制度に係る再測定	18 30	6,669	8,295
純損益に振り替えられる可能性のある項目			
キャッシュ・フロー・ヘッジ	30 31	12,512	8,002
ヘッジコスト	30 31	66	554
在外営業活動体の換算差額	30	89,211	357,478
持分法適用会社に対する持分相当額	30	242	92
その他の包括利益合計	30	114,248	366,670
当期包括利益合計		307,430	489,437
当期包括利益合計の帰属：			
親会社の所有者		306,301	488,243
非支配持分		1,129	1,194

【連結持分変動計算書】

前年度（自 2024年 1 月 1 日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

区分	注記	親会社の所有者に帰属する持分						
		資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素		
						その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融商品への投資の公正価値の変動	確定給付制度に係る再測定	キャッシュ・フロー・ヘッジ
2024年 1 月 1 日現在の残高		220,044	161,867	1,282,432	1,190	49,086	-	224
当期包括利益								
当期利益				192,080				
その他の包括利益						5,680	6,684	12,512
当期包括利益合計		-	-	192,080	-	5,680	6,684	12,512
非金融資産等への振替								1,998
所有者との取引								
剰余金の配当	22			66,374				
自己株式の取得			81		30,023			
自己株式の処分			0		0			
連結子会社の売却による変動			289					
連結範囲の変動								
株式報酬取引	23		140					
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替				10,521		3,836	6,684	
その他の増減								
所有者からの拠出及び所有者への分配合計		-	349	55,853	30,023	3,836	6,684	-
所有者との取引合計		-	349	55,853	30,023	3,836	6,684	-
2024年12月31日現在の残高		220,044	162,216	1,418,660	31,214	50,929	-	10,738

区分	注記	親会社の所有者に帰属する持分				非支配持分	資本合計
		その他の資本の構成要素			親会社の 所有者に 帰属する 持分合計		
		ヘッジ コスト	在外営業 活動体の 換算差額	その他の 資本の構成 要素合計			
2024年 1 月 1 日現在の残高		425	748,508	797,393	2,460,548	5,233	2,465,781
当期包括利益							
当期利益				-	192,080	1,100	193,181
その他の包括利益		66	89,409	114,220	114,220	28	114,248
当期包括利益合計		66	89,409	114,220	306,301	1,129	307,430
非金融資産等への振替				1,998	1,998		1,998
所有者との取引							
剰余金の配当	22			-	66,374	1,112	67,487
自己株式の取得				-	30,105		30,105
自己株式の処分				-	0		0
連結子会社の売却による変動				-	289		289
連結範囲の変動				-	-		-
株式報酬取引	23			-	140		140
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替				10,521	-		-
その他の増減				-	-		-
所有者からの拠出及び所有者への 分配合計		-	-	10,521	96,049	1,112	97,161
所有者との取引合計		-	-	10,521	96,049	1,112	97,161
2024年12月31日現在の残高		492	837,917	899,094	2,668,801	5,250	2,674,051

当年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

区分	注記	親会社の所有者に帰属する持分						
		資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素		
						その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融商品への投資の公正価値の変動	確定給付制度に係る再測定	キャッシュ・フロー・ヘッジ
2025年1月1日現在の残高		220,044	162,216	1,418,660	31,214	50,929	-	10,738
当期包括利益								
当期利益				121,574				
その他の包括利益						8,836	8,293	8,004
当期包括利益合計		-	-	121,574	-	8,836	8,293	8,004
非金融資産等への振替								4,967
所有者との取引								
剰余金の配当	22			79,655				
自己株式の取得			93		70,006			
自己株式の処分			0		276			
連結子会社の売却による変動								
連結範囲の変動			479					
株式報酬取引	23		24					
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替				5,343		2,950	8,293	
その他の増減								
所有者からの拠出及び所有者への分配合計		-	360	84,999	69,729	2,950	8,293	-
所有者との取引合計		-	360	84,999	69,729	2,950	8,293	-
2025年12月31日現在の残高		220,044	162,577	1,455,235	100,944	56,816	-	13,776

区分	注記	親会社の所有者に帰属する持分				非支配持分	資本合計
		その他の資本の構成要素			親会社の所有者に帰属する持分合計		
		ヘッジコスト	在外営業活動体の換算差額	その他の資本の構成要素合計			
2025年1月1日現在の残高		492	837,917	899,094	2,668,801	5,250	2,674,051
当期包括利益							
当期利益				-	121,574	1,193	122,767
その他の包括利益		554	357,566	366,668	366,668	1	366,670
当期包括利益合計		554	357,566	366,668	488,243	1,194	489,437
非金融資産等への振替				4,967	4,967		4,967
所有者との取引							
剰余金の配当	22			-	79,655	1,278	80,934
自己株式の取得				-	70,100		70,100
自己株式の処分				-	276		276
連結子会社の売却による変動				-	-		-
連結範囲の変動				-	479		479
株式報酬取引	23			-	24		24
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替				5,343	-		-
その他の増減				-	-	324	324
所有者からの拠出及び所有者への分配合計		-	-	5,343	149,025	953	149,978
所有者との取引合計		-	-	5,343	149,025	953	149,978
2025年12月31日現在の残高		62	1,195,483	1,266,139	3,003,052	5,491	3,008,543

【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

	注記	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税引前利益		266,990	179,281
減価償却費及び償却費		157,935	163,087
減損損失	12	6,829	27,649
受取利息及び受取配当金		7,574	7,952
支払利息		18,437	21,617
持分法による投資損益(は益)		548	0
関係会社株式売却損益(は益)		1,604	-
固定資産除売却損益(は益)		15,396	4,077
営業債権の増減額(は増加)		39,067	43,947
棚卸資産の増減額(は増加)		1,550	17,851
営業債務の増減額(は減少)		13,585	50,151
未払酒税の増減額(は減少)		7,384	5,069
確定給付資産負債の増減額(は減少)		199	1,731
その他負債の増減額(は減少)		5,165	75,873
その他		20,032	9,444
小計		484,883	212,717
利息及び配当金の受取額		10,106	8,507
利息の支払額		15,691	21,633
法人所得税の支払額		75,574	94,775
営業活動によるキャッシュ・フロー		403,723	104,816

(単位：百万円)

	注記	前年度 (自 2024年 1 月 1 日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年 1 月 1 日 至 2025年12月31日)
投資活動によるキャッシュ・フロー			
有形固定資産の取得による支出		108,325	123,540
有形固定資産の売却による収入		32,884	4,141
無形資産の取得による支出		27,932	31,167
投資有価証券の取得による支出		2,236	1,584
投資有価証券の売却による収入		7,929	9,238
連結の範囲の変更を伴う子会社株式等の取得による支出	33	21,448	45,520
連結の範囲の変更を伴う子会社株式等の売却による収入		485	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式等の売却による支出		-	833
条件付対価の決済による支出	31	-	5,849
その他		22	5,353
投資活動によるキャッシュ・フロー		118,665	200,468
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の増減額 (は減少)	34	19,960	660,851
リース負債の返済による支出	34	30,038	27,949
長期借入による収入	34	-	50,000
長期借入の返済による支出	34	44,677	41,888
社債の発行による収入	34	235,002	50,000
社債の償還による支出	34	332,632	414,700
自己株式の取得による支出		30,023	70,006
配当金の支払	22	66,374	79,655
デリバティブの決済による収入	34	18,230	-
その他		2,309	712
財務活動によるキャッシュ・フロー		272,784	125,939
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響		11,743	42,130
現金及び現金同等物の増減額 (は減少)		24,016	72,418
現金及び現金同等物の期首残高	7	59,945	83,961
現金及び現金同等物の期末残高	7	83,961	156,380

【連結財務諸表注記】

1 報告企業

アサヒグループホールディングス株式会社（以下「当社」という。）は日本に所在する企業であります。当社及び子会社（以下総称して「当社グループ」という。）は、酒類、飲料及び食品の製造・販売等を行っております。

2 作成の基礎

当社グループの連結財務諸表は、連結財務諸表規則第1条の2に掲げる指定国際会計基準特定会社の要件を全て満たすことから、同第312条の規定により、IFRS会計基準に準拠して作成しております。当社グループの2025年12月31日に終了する連結会計年度の連結財務諸表は、2026年7月27日に当社取締役兼代表執行役社長 Group CEO 勝木 敦志及び取締役兼執行役 Group CFO 崎田 薫より公表の承認を得ております。

当社グループの連結財務諸表は、「4 重要性がある会計方針」に記載している金融商品等を除き、取得原価を基礎として作成しております。

IFRS会計基準に準拠した連結財務諸表の作成にあたり、一部の重要な事項について会計上の見積りを行う必要があります。また、グループの会計方針を適用する過程において、経営者が自ら判断を行うことが求められます。

当社グループの連結財務諸表は、当社の機能通貨である日本円により表示されております。なお、当社グループの連結財務諸表において、百万円未満の端数は切り捨てて表示しております。

3 未適用の公表済基準書及び解釈指針

連結財務諸表の承認日までに新設又は改訂が行われた主な公表済みの基準書及び解釈指針のうち、適用が強制されないため、当年度末において適用していないものは以下のとおりです。なお、これらの適用による当社グループへの影響は検討中であります。

基準書	基準名	強制適用時期 (以降開始年度)	当社グループ 適用年度	新設・改訂の概要
IFRS第18号	財務諸表における表示 及び開示	2027年1月1日	2027年12月期	財務諸表における表示及び開示に関する現行の会計基準であるIAS第1号を置き換える新基準
IFRS第9号 IFRS第7号	金融商品 金融商品：開示	2026年1月1日	2026年12月期	自然条件に依存する源泉から発電された電力を購入する契約が、企業の自己使用の予想での保有か否かを具体的に扱う適用指針が追加され、当該契約がヘッジ手段として使用されている場合のヘッジ指定の要求事項を改訂

4 重要性がある会計方針

連結財務諸表の作成にあたって採用した主要な会計方針は以下のとおりであります。これらの方針は、特に断りのない限り、表示されている全期間に一貫して適用されております。

(1) 連結

子会社

子会社とは、当社グループにより支配されている企業をいいます。投資先への関与により生じる変動リターンに対するエクスポージャー又は権利を有し、かつ、投資先に対するパワーにより当該リターンに影響を及ぼす能力を有している場合には、当社グループは投資先を支配していると判断しております。

子会社の財務諸表は、支配開始日から支配終了日までの間、連結財務諸表に含まれております。子会社の財務諸表は、当社グループが適用する会計方針と整合させるため、必要に応じて調整しております。

グループ会社間の債権債務残高、取引、及びグループ内取引によって発生した未実現損益は、連結財務諸表作成にあたり消去しております。

なお、決算日が異なる子会社の財務諸表は、連結決算日現在で実施した仮決算に基づく財務諸表を使用しております。

関連会社及び共同支配企業

関連会社とは、当社グループがその財務及び経営方針に対して重要な影響力を有している企業をいいます。当社グループが他の企業の議決権の20パーセント以上を保有する場合、当社グループは当該他の企業に対して重要な影響力を有していると推定しております。共同支配企業とは、取決めに対する共同支配を有する当事者が当該取決めの純資産に対する権利を有している共同支配の取決めをいいます。

関連会社及び共同支配企業に対する持分は、持分法を用いて会計処理しております（持分法適用会社）。これらは、当初認識時に取得原価で認識し、それ以後、当社グループの重要な影響力又は共同支配が終了する日まで、持分法適用会社の純資産に対する当社グループの持分の変動を連結財務諸表に含めて認識しております。当社グループの投資には、取得時に認識したのれんが含まれております。

関連会社及び共同支配企業の会計方針が、当社グループが採用した方針と異なる場合には、一貫性を保つため必要に応じて調整しております。

(2) 企業結合

企業結合は取得法を用いて会計処理しております。取得対価は、被取得企業の支配と交換に譲渡した資産、引き受けた負債及び当社が発行する資本性金融商品の取得日の公正価値の合計として測定されます。

のれんは、移転した企業結合の対価、被取得企業の非支配持分の金額及び取得企業が以前に保有していた被取得企業の資本持分の公正価値の合計額が、取得日における識別可能資産及び引受負債の正味価額を上回る場合に、その超過額として測定しております。下回る場合は、純損益として認識しております。当社グループは、非支配持分を公正価値で測定するか、又は識別可能な純資産の認識金額の比例持分で測定するかを個々の取引ごとに選択しております。発生した取得費用は費用として処理しております。なお、支配獲得後の非支配持分の追加取得については、資本取引として処理し、当該取引からののれんは認識しておりません。

また、共通支配下の企業又は事業が関わる企業結合（すべての結合企業又は結合事業が最終的に企業結合の前後で同じ当事者によって支配され、その支配が一時的でない企業結合）については、帳簿価額に基づき会計処理しております。

(3) 外貨換算

機能通貨及び表示通貨

当社グループの各企業の財務諸表に含まれる項目は、その企業が業務を行う主要な経済環境における通貨（以下、「機能通貨」といいます。）を用いて測定しております。連結財務諸表は日本円により表示されており、これは当社グループの表示通貨であります。

取引及び取引残高

外貨建取引は、取引日の為替レートを用いて、機能通貨に換算しております。取引の決済から生じる外国為替差額並びに外貨建の貨幣性資産及び負債を期末日の為替レートで換算することによって生じる外国為替差額は、純損益において認識しております。ただし、その他の包括利益を通じて測定される金融資産及び適格キャッシュ・フロー・ヘッジ、在外営業活動体に対する純投資ヘッジから生じる換算差額については、その他の包括利益として認識しております。

在外営業活動体

表示通貨とは異なる機能通貨を使用しているすべての在外営業活動体の業績及び財政状態は、以下の方法で表示通貨に換算しております。なお、在外営業活動体には、超インフレ経済の通貨を使用している会社は存在しません。

- () 資産及び負債は、期末日現在の決算日レートで換算
- () 収益及び費用は、平均レートで換算（ただし、当該平均レートが取引日における換算レートの累積的な影響の合理的な概算値とはいえない場合は除く。この場合は収益及び費用を取引日レートで換算）
- () 結果として生じるすべての為替差額はその他の包括利益で認識し、その他の資本の構成要素である在外営業活動体の換算差額に累積

在外営業活動体の部分的処分又は売却時には、その他の包括利益に認識された為替差額は売却に伴う利得又は損失の一部として純損益で認識しております。

(4) 有形固定資産

建物及び構築物、機械装置及び運搬具、工具、器具及び備品並びに土地は、主に製造・加工設備、本店設備で構成されております。有形固定資産は、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した価額で計上しております。取得原価には、当該資産の取得に直接関連する費用、解体、除去及び設置していた場所の原状回復費用並びに資産計上すべき借入費用が含まれます。

取得後支出は、当該項目に関連する将来の経済的便益が当社グループに流入する可能性が高く、かつ、その費用を合理的に見積ることができる場合には、当該資産の帳簿価額に含めるか又は適切な場合には個別の資産として認識しております。取り替えられた部分についてはその帳簿価額の認識を中止しております。その他の修繕及び維持費は、発生した会計期間の純損益として認識しております。

土地は減価償却しておりません。他の資産の減価償却額は、各資産の取得原価を残存価額まで以下の主な見積耐用年数にわたって定額法で配分することにより算定しております。

建物及び構築物 3年から50年

機械装置及び運搬具 2年から15年

工具、器具及び備品 2年から20年

有形固定資産の残存価額、耐用年数及び減価償却方法は各期末日に見直し、必要があれば修正しております。処分に係る利得又は損失は、対価と帳簿価額を比較することで算定し、純損益として認識しております。

(5) 借入費用

適格資産の取得、構築又は製造に直接関連する借入費用は、その資産が意図した使用又は売却することができるようになるまで、その資産の取得原価に加算されます。適格資産への支出までの特定の借入金の一時的な投資からの獲得投資収益は、資産計上可能な借入費用と相殺されます。

その他の借入費用は、発生した会計年度の純損益として認識されます。

(6) のれん及び無形資産

のれん

のれんは、每期減損テストを実施し、取得原価から減損損失累計額を控除した額が帳簿価額となります。のれんの減損損失は戻入れを行いません。事業の売却による損益には、その事業に関連するのれんの帳簿価額が含まれております。

のれんは企業結合から便益を受けることが期待される資金生成単位又は資金生成単位グループに配分されます。

商標権

個別に取得した商標権は、取得原価により表示しております。企業結合により取得した商標権は、取得日の公正価値により認識しております。商標権については、耐用年数が確定できないものを除き一定の耐用年数を定め、取得原価から償却累計額及び減損損失累計額を控除した金額で計上されます。償却額は、商標権の取得原価を主に20年から40年の見積耐用年数にわたって定額法で配分することにより算定しております。

ソフトウェア

ソフトウェアは、取得原価から償却累計額及び減損損失累計額を控除した額を帳簿価額として認識しております。

当社グループ独自のソフトウェアの設計及びテストに直接関連する開発費は、信頼性をもって測定可能であり、技術的に実現可能であり、将来経済的便益を得られる可能性が高く、当社グループが開発を完成させ、当該資産を使用する意図及びそのための十分な資源を有している場合にのみ無形資産として認識しております。

これらの要件を満たさないその他の開発費は、発生時に費用として認識しております。過去に費用として認識された開発費は、その後の会計期間において資産として認識されることはありません。

ソフトウェアは、主として5年の見積耐用年数にわたり定額法により償却しております。

ソフトウェアの保守に関連する費用は、発生時に費用認識しております。

その他無形資産

その他無形資産は、取得原価に基づき認識しております。企業結合により取得し、のれんとは区別して識別された無形資産の取得原価は企業結合日の公正価値で測定しております。その他無形資産については一定の耐用年数を定め、取得原価から償却累計額及び減損損失累計額を控除した金額で計上されます。しかし、一部の無形資産（借地権等）は事業を継続する限り基本的に存続するため、耐用年数が確定できないと判断し、償却していません。償却額は、各その他無形資産の取得原価を見積耐用年数にわたって定額法で配分することにより算定しております。

無形資産の残存価額、耐用年数及び償却方法は各期末日に見直し、必要があれば修正しております。

(7) リース

借手としてのリース

当社グループは、リースの開始日に使用権資産とリース負債を認識します。使用権資産は、取得原価で当初測定しております。この取得原価は、リース負債の当初測定額に、開始日又はそれ以前に支払ったリース料を調整し、発生した当初直接コストと原資産の解体及び除去、原資産又は原資産の設置された敷地の原状回復の際に生じるコストの見積りを加え、受領済みのリース・インセンティブを控除して算定します。当社グループは、連結財政状態計算書において、使用権資産を「有形固定資産」及び「無形資産」に、リース負債を「その他の金融負債」に含めて表示しております。

当初認識後、使用権資産は、開始日から使用権資産の耐用年数の終了時又はリース期間の終了時のいずれか早い方の日まで、定額法により減価償却します。使用権資産の見積耐用年数は、自己所有の有形固定資産と同様に決定します。さらに、使用権資産は、該当ある場合、減損損失によって減額され、特定のリース負債の再測定に際して調整されます。

リース負債は、開始日時点で支払われていないリース料をリースの計算利率又は計算利率を容易に算定できない場合には当社グループの追加借入利率で割り引いた現在価値で当初測定しております。通常、当社グループは割引率として追加借入利率を用いております。

また、当社グループは、短期リース及び少額資産のリースにつき、認識の免除規定を適用しております。

貸手としてのリース

当社グループが貸手となるリースについては、リース契約時にそれぞれのリースをファイナンス・リース又はオペレーティング・リースに分類します。

それぞれのリースを分類するにあたり、当社グループは、原資産の所有に伴うリスクと経済価値が実質的にすべて移転するか否かを総合的に評価しております。移転する場合はファイナンス・リースに、そうでない場合はオペレーティング・リースに分類します。この評価の一環として、当社グループは、リース期間が原資産の経済的耐用年数の大部分を占めているかなど、特定の指標を検討します。

当社グループが中間の貸手である場合、ヘッドリースとサブリースは別個に会計処理します。サブリースの分類は、原資産ではなくヘッドリースから生じる使用権資産を参照して判定します。ヘッドリースが上記の免除規定を適用して会計処理する短期リースである場合、サブリースはオペレーティング・リースとして分類します。当社グループは、連結財政状態計算書において、当該サブリースに係る貸手のファイナンス・リースを「営業債権及びその他の債権」及び「その他の金融資産」に含めて表示しております。

(8) 非金融資産の減損

のれん及び耐用年数が確定できない無形資産は償却の対象ではなく、毎期減損テストを実施しております。その他の非金融資産は、事象の発生あるいは状況の変化により、その帳簿価額が回収できない可能性を示す兆候がある場合に、減損について検討しております。資産の帳簿価額が回収可能価額を超過する金額については減損損失を認識しております。回収可能価額とは、資産の処分コスト控除後の公正価値と、使用価値のいずれか高い金額であります。減損を評価するために、資産は個別に識別可能なキャッシュ・フローが存在する最小単位（資金生成単位）に分けられます。のれんを除く減損損失を認識した非金融資産については、減損損失が戻入れとなる可能性について、各期末日に再評価を行います。

(9) 金融商品

金融資産

() 当初認識及び測定

当社グループは、契約の当事者となった時点で金融資産を認識しております。通常の方法で売買される金融資産に関する契約の当事者となった取引日に認識しております。金融資産は事後に償却原価で測定される金融資産又は公正価値で測定される金融資産に分類しております。

純損益を通じて公正価値で測定される金融資産は公正価値で当初認識しております。その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産及び償却原価で測定される金融資産は、取得に直接起因する取引コストを公正価値に加算した金額で当初認識しております。ただし、重大な金融要素を含んでいない営業債権は取引価格で当初認識しております。

(a) 償却原価で測定される金融資産

当社グループの事業モデルの目的が契約上のキャッシュ・フローを回収するために資産を保有すること、また、契約条件により、元本及び元本残高に対する利息の支払のみであるキャッシュ・フローが特定の日に生じるという条件がともに満たされる場合にのみ、償却原価で測定される金融資産に分類しております。

(b) 公正価値で測定される金融資産

上記の2つの条件のいずれかが満たされない場合は公正価値で測定される金融資産に分類されます。

当社グループは、公正価値で測定される金融資産については、純損益を通じて公正価値で測定しなければならない売買目的で保有する資本性金融商品を除き、個々の金融商品ごとに、その他の包括利益を通じて公正価値で測定するという取消不能の指定を行うかを決定しております。指定を行わなかった資本性金融商品は、純損益を通じて公正価値で測定しております。

デリバティブについては「デリバティブ及びヘッジ会計」に記載しております。

() 事後測定

金融資産は、それぞれの分類に応じて以下のとおり事後測定しております。

(a) 償却原価で測定される金融資産

実効金利法による償却原価で測定しております。

(b) 公正価値で測定される金融資産

期末日における公正価値で測定しております。

公正価値の変動額は、金融資産の分類に応じて純損益又はその他の包括利益で認識しております。

なお、その他の包括利益を通じて公正価値で測定すると指定された資本性金融商品から生じる受取配当金については純損益で認識し、公正価値が著しく下落した場合又は処分を行った場合は、その他の包括利益累計額を利益剰余金に振り替えております。

() 認識の中止

金融資産は、投資からのキャッシュ・フローを受け取る契約上の権利が消滅したとき又は当該投資が譲渡され、当社グループが所有に係るリスクと経済価値のほとんどすべてを移転したときに認識を中止します。

金融資産の減損

当社グループは、償却原価で測定される金融資産の回収可能性に関し、期末日ごとに予想信用損失の見積りを行っております。

当初認識後に信用リスクが著しく増大していない金融商品については、12ヶ月以内の予想信用損失を損失評価引当金として認識しております。当初認識後に信用リスクが著しく増大している金融商品については、全期間の予想信用損失を損失評価引当金として認識しております。ただし、営業債権については、常に全期間の予想信用損失で損失評価引当金を測定しております。

信用リスクが著しく増大している金融資産のうち、減損している客観的証拠がある金融資産については、帳簿価額から損失評価引当金を控除した純額に実効金利を乗じて利息収益を測定しております。

金融資産の全部又は一部について回収ができず、又は回収が極めて困難であると判断された場合には債務不履行と判断しております。

減損の客観的な証拠が存在するかどうかを判断する場合に当社グループが用いる要件には以下のものがあります。

- ・発行体又は債務者の重大な財政的困難
- ・利息又は元本の支払不履行又は延滞などの契約違反
- ・借手の財政的困難に関連した経済的又は法的な理由による、そうでなければ当社グループが考えないような、借手への譲歩の供与
- ・借手が破産又は他の財務的再編成に陥る可能性が高くなったこと
- ・当該金融資産についての活発な市場が財政的困難により消滅したこと

金融資産の全体又は一部を回収するという合理的な予想を有していない場合は、当該金額を金融資産の帳簿価額から直接減額しております。以後の期間において損失評価引当金の変動は、減損利得又は減損損失として純損益に認識します。

金融負債

() 当初認識及び測定

当社グループは、契約の当事者となった時点で金融負債を認識しております。金融負債は純損益を通じて公正価値で測定される金融負債と償却原価で測定される金融負債に分類しております。純損益を通じて公正価値で測定される金融負債は公正価値で当初測定しておりますが、償却原価で測定される金融負債は取得に直接起因する取引コストを公正価値から減算した金額で当初測定しております。

() 事後測定

金融負債は、それぞれの分類に応じて以下のとおり事後測定しております。

(a) 純損益を通じて公正価値で測定される金融負債

期末日における公正価値で測定しております。

(b) 償却原価で測定される金融負債

実効金利法による償却原価で測定しております。

() 認識の中止

金融負債は、契約上の義務が免責、取消し又は失効した場合に認識を中止しております。

金融商品の相殺

金融資産及び金融負債は、認識された金額を相殺する法的に強制力のある権利を有しており、かつ、純額で決済するか、資産の実現と負債の決済を同時に実行する意図を有する場合にのみ相殺し、連結財政状態計算書において純額で表示しております。

デリバティブ及びヘッジ会計

デリバティブはデリバティブ契約を締結した日の公正価値で当初認識を行い、当初認識後は期末日ごとに公正価値で再測定を行っております。再測定の結果生じる利得又は損失の認識方法は、デリバティブがヘッジ手段として指定されているかどうか、また、ヘッジ手段として指定された場合にはヘッジ対象の性質によって決まります。

当社グループは一部のデリバティブについてキャッシュ・フロー・ヘッジ（認識されている資産もしくは負債に関連する特定のリスク又は可能性の非常に高い予定取引のヘッジ）のヘッジ手段として指定を行っており、一部の外貨建借入金及び外貨建社債については、在外営業活動体に対する純投資のヘッジ手段として指定を行っております。

当社グループは、取引開始時に、ヘッジ手段とヘッジ対象との関係並びにこれらのヘッジ取引の実施についてのリスク管理目的及び戦略について文書化しております。また、当社グループはヘッジ開始時及び継続的に、ヘッジ取引に利用したデリバティブ又はデリバティブ以外のヘッジ手段がヘッジ対象のキャッシュ・フロー又は在外営業活動体に対する純投資の為替の変動を相殺するために有効であるかどうかについての評価も文書化しております。

ヘッジの有効性は継続的に評価しており、ヘッジ対象とヘッジ手段との間に経済的関係があること、信用リスクの影響が経済的関係から生じる価値変動に著しく優越するものではないこと並びにヘッジ関係のヘッジ比率が実際にヘッジしているヘッジ対象及びヘッジ手段の数量から生じる比率と同じであることのすべてを満たす場合に有効と判定しております。

キャッシュ・フロー・ヘッジのヘッジ手段として指定され、かつ、その要件を満たすデリバティブの公正価値の変動のうち有効部分は、その他の包括利益で認識しております。非有効部分に関する利得又は損失は、直ちに純損益として認識しております。

その他の包括利益を通じて認識された利得又は損失の累積額は、ヘッジ対象から生じるキャッシュ・フローが純損益に影響を与える期に純損益に振り替えております。しかし、ヘッジ対象である予定取引が非金融資産（例えば、棚卸資産又は有形固定資産）の認識を生じさせるものである場合には、それまでその他の包括利益に繰り延べていた利得又は損失を振り替え、当該資産の当初の取得原価の測定に含めております。繰り延べていた金額は最終的には、棚卸資産の場合には売上原価として、また、有形固定資産の場合には減価償却費として認識されます。

ヘッジ手段の失効又は売却等によりヘッジ会計の要件をもはや満たさなくなった場合には、将来に向かってヘッジ会計の適用を中止しております。ヘッジされた将来キャッシュ・フローがまだ発生すると見込まれる場合は、その他の包括利益に認識されている利得又は損失の累積額を引き続きその他の包括利益累計額として認識しております。予定取引の発生がもはや見込まれなくなった場合等は、その他の包括利益に認識していた利得又は損失の累積額を直ちに純損益に振り替えております。

在外営業活動体に対する純投資の為替変動リスクをヘッジする目的で保有するデリバティブ及び借入金等のデリバティブ以外のヘッジ手段は、在外営業活動体に対する純投資のヘッジとして、為替変動額をヘッジ効果が認められる範囲内でその他の包括利益として認識しております。デリバティブ及びデリバティブ以外のヘッジ手段に係る為替変動額のうち、ヘッジの非有効部分及びヘッジ有効性評価の対象外の部分については純損益として認識しております。

純投資ヘッジにより、その他の包括利益として認識した利得又は損失の累積額は、在外営業活動体の処分時に純損益に振り替えております。

(10) 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物は、手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から３ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資から構成されております。

(11) 棚卸資産

棚卸資産は、取得原価と正味実現可能価額のいずれか低い額で認識しております。原価は、商品、製品及び半製品については主として総平均法、原材料及び貯蔵品については主として移動平均法を用いて算定しております。商品、製品及び半製品の取得原価は、原材料費、直接労務費、その他の直接費及び関連する製造間接費（正常生産能力に基づいている）から構成されます。正味実現可能価額は、通常の事業の過程における予想売価から関連する見積販売費を控除した額であります。

(12) 売却目的で保有する資産又は処分グループ

継続的な使用ではなく、売却により回収が見込まれる資産又は処分グループのうち、売却する可能性が非常に高く、かつ現在の状態で即時に売却可能である場合には、売却目的で保有する資産又は処分グループとして分類しております。売却目的で保有する資産又は処分グループの一部である資産は減価償却又は償却は行いません。売却目的で保有する資産又は処分グループは、帳簿価額と売却コスト控除後の公正価値のうち、いずれか低い方の金額で測定しております。

(13) 従業員給付

退職後給付

グループ会社は、さまざまな年金制度を有しております。当社グループは確定給付制度を採用し、一部の連結子会社において退職給付信託を設定しております。当該制度に加えて、一部の連結子会社は確定拠出制度及び退職金前払制度を導入しております。

確定給付制度は、確定拠出制度以外の退職後給付制度であります。確定拠出制度は、雇用主が一定額の掛金を他の独立した企業に拠出し、その拠出額以上の支払について法的又は推定的債務を負わない退職後給付制度であります。

確定給付制度においては、制度ごとに、従業員が過年度及び当年度において提供したサービスの対価として獲得した将来給付額を見積り、当該金額を割り引くことによって確定給付制度債務の現在価値を算定しております。確定給付制度債務の現在価値から制度資産の公正価値を控除した金額を確定給付負債（資産）として認識しております。確定給付制度債務は予測単位積増方式により算定しております。割引率は、将来の毎年度の給付支払見込日までの期間を基に割引期間を設定し、割引期間に対応した期末日時点の優良社債の市場利回りに基づき決定しております。制度への拠出金は、定期的な数理計算により算定し、通常、保険会社又は信託会社が管理する基金へ支払を行っております。

計算の結果、当社グループにとって確定給付制度が積立超過である場合は、制度からの将来の払戻額又は制度への将来拠出額の減額の形で享受可能な経済的便益の現在価値を限度として確定給付資産を測定しております。経済的便益の現在価値の算定に際しては、当社グループの制度に対して適用されている最低積立要件を考慮しております。経済的便益については、それが制度存続期間内又は年金負債の決済時に実現可能である場合に、当社グループは当該経済的便益を享受することが可能であるとしております。

当社グループは、確定給付制度から生じる確定給付負債（資産）の純額の再測定をその他の包括利益に認識し、直ちに利益剰余金に振り替えております。

なお、確定拠出制度への拠出は、従業員がサービスを提供した期間に、従業員給付費用として純損益で認識しております。

短期従業員給付

短期従業員給付については、割引計算は行わず、関連するサービスが提供された時点で費用として認識しております。賞与については、当社グループが従業員から過去に提供された労働の結果として支払うべき現在の法的又は推定的債務を負っており、かつ、その金額を信頼性をもって見積ることができる場合に、それらの制度に基づいて支払われると見積られる額を負債として認識しております。

(14) 株式報酬

従業員に付与される持分決済型の株式報酬の付与日における公正価値は、通常、その権利確定期間にわたり費用として認識し、同額を資本の増加として認識しております。ただし、付与した持分決済型の株式報酬の権利が直ちに確定する場合は、付与日に全額を費用及び資本の増加として認識しております。

現金決済型の株式報酬の公正価値は、その権利確定期間にわたり費用として認識し、同額を負債の増加として認識しております。なお、報告日及び決済日において当該負債の公正価値を再測定し、公正価値の変動を純損益として認識しております。

(15) 引当金

当社グループは過去の事象の結果として現在の法的又は推定的債務を有しており、当該債務を決済するために資源の流出が必要となる可能性が高く、その金額について信頼性をもって見積ることができる場合に引当金を認識しております。

同種の債務が多数ある場合、決済に要するであろう資源の流出の可能性は同種の債務全体を考慮して決定しております。同種の債務のうちある一つの項目について流出の可能性が低いとしても、引当金は認識されません。

引当金は、現時点の貨幣の時間価値の市場評価と当該債務に特有なリスクを反映した税引前の割引率を用いて、債務の決済に必要とされると見込まれる支出の現在価値として測定しております。時の経過による引当金の増加は利息費用として認識しております。

(16) 資本

普通株式は資本に分類しております。

新株（普通株式）又はストック・オプションの発行に直接関連する増分費用は資本から控除しております。

当社グループ内の会社が当社の株式を買い入れる場合（自己株式）、当該株式が消却され又は再発行されるまで、支払われた対価は直接関連する増分費用（税引後）も含めて、当社の株主に帰属する資本から控除しております。その後、当該普通株式が再発行される場合、直接関連する増分費用及び関連する法人所得税の税効果を考慮した後の受入対価を当社の株主に帰属する資本に認識します。

(17) 収益

当社グループは、下記の5ステップアプローチに基づき、収益を認識しております。

ステップ1：顧客との契約を識別する

ステップ2：契約における履行義務を識別する

ステップ3：取引価格を算定する

ステップ4：取引価格を契約における履行義務に配分する

ステップ5：企業が履行義務の充足時に収益を認識する

当社グループは、物品の販売については、通常は物品の引渡時点において顧客が当該物品に対する支配を獲得することから、履行義務が充足されると判断しており、当該物品の引渡時点で収益を認識しております。また、収益は、返品、リベート及び割引額を差し引いた純額で測定しております。

取引の対価は履行義務を充足してから主に1年以内に受領しているため、実務上の便法を使用し、重要な金融要素の調整は行っておりません。

顧客に約束した財を移転する前に、当社グループがその財を支配している場合には本人として取引を行っているものと考え、移転する特定された財と交換に権利を得ると見込んでいる取引の総額を収益として認識しております。

(18) 政府補助金

政府補助金は、補助金が交付されるための付帯条件が満たされ、かつ、補助金を受領することについて合理的な保証が得られた場合に認識されます。政府補助金は、補助金で補償することが意図されている関連コストが費用として認識される期間にわたって、定期的に純損益として認識されます。資産に関する政府補助金の場合には、繰延収益として認識され、関連資産の見積耐用年数にわたって均等に純損益に認識されます。公正価値により測定される非貨幣性資産による補助金も同様に処理されます。収益に関する補助金の場合には、関連する費用を認識した期に、その他の営業収益に含めて処理されます。

(19) 配当金

当社の株主に対する配当のうち、期末配当は当社の株主総会により承認された日、中間配当は取締役会により承認された日の属する期間の負債として認識しております。

(20) 法人所得税

法人所得税は当期税金及び繰延税金から構成されております。法人所得税は、収益又は費用として認識し当期の純損益に含めております。ただし、法人所得税が、その他の包括利益で認識される項目あるいは資本に直接認識される項目に関連する場合を除きます。この場合は、その税金もまた、その他の包括利益で認識あるいは資本において直接認識しております。

当期税金は、法人税に関連する不確実性を反映した上で、税務当局から還付もしくは税務当局に対する納付が予想される金額で測定されます。税額の算定に使用する税率及び税法は、期末日で施行又は実質的に施行されている税法に基づき算定しております。

繰延税金は、資産及び負債の税務基準額と連結財政状態計算書上の帳簿価額との間に生じる一時差異に対して認識しております。ただし、のれんの当初認識により生じる一時差異については繰延税金負債を認識しておりません。また、企業結合ではなく、取引日に会計上の純損益にも課税所得（欠損金）にも影響を与えず、かつ同額の将来加算一時差異と将来減算一時差異とを生じさせない取引における、資産又は負債の当初認識から生じる一時差異についても、繰延税金資産・負債を認識しません。繰延税金の算定には、期末日までに施行又は実質的に施行されており、関連する繰延税金資産が実現する期又は繰延税金負債が決済される期において適用されると予想される法定（及び税法）税率を使用しております。

繰延税金資産は、一時差異を利用できるだけの課税所得が生じる可能性が高い範囲内においてのみ認識しております。

子会社、関連会社に対する投資から生じる一時差異に対して繰延税金資産・負債を認識しておりますが、繰延税金負債については、当社グループが一時的差異を解消する時期をコントロールしており、かつ、予測可能な期間内に当該一時差異が解消しない可能性が高い場合は繰延税金負債を認識しておりません。

当期税金資産と当期税金負債を相殺する法的に強制力のある権利が存在し、かつ、繰延税金資産及び負債が、同一の納税事業体に対して、同一の税務当局によって課されている法人所得税に関連するものである場合には、繰延税金資産及び負債は相殺されます。

なお、当社及び国内の100%出資子会社は、グループ通算制度を適用しております。

当社グループは、経済協力開発機構が公表した第2の柱モデルルールを導入するために制定又は実質的に制定された税法から生じる法人所得税に係る繰延税金資産及び繰延税金負債に関して、認識及び情報開示に対する例外を適用しております。

5 重要な会計上の見積り及び判断

連結財務諸表の作成において、経営者は、会計方針の適用並びに資産、負債、収益及び費用の報告額に影響を及ぼす判断、見積り及び仮定の設定を行っております。見積り及びその基礎となる仮定は継続して見直されます。会計上の見積りの見直しによる影響は、その見積りを見直した連結会計年度と将来の連結会計年度において認識されます。翌連結会計年度において資産や負債の帳簿価額に重要な修正を加えることにつながる重要なリスクを伴う見積り及びその基礎となる仮定は以下のとおりであります。

- ・ 非金融資産の減損（注記12）

6 事業セグメント

(1) 一般情報

当社グループは、経営陣のレビューを受け戦略的意思決定において活用されている報告書に基づき事業セグメントを決定しております。

当社グループの事業セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、経営陣が経営資源の配分の決定等のために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

当社は、グループ全体の戦略策定及び経営管理に特化するGlobal Headquartersと、各地域の特性に合わせた酒類、飲料製品等の製造・販売の戦略を策定・実行する地域統括会社であるRegional Headquarters (RHQ) から構成される経営体制を構築しています。当社は、各RHQを管掌する責任者を配置し、グローバル戦略を踏まえた各地域における事業戦略の策定等を統括しています。

したがって、当社グループは、酒類、飲料製品等の製造・販売を基礎としたRHQの所在地域別のセグメントから構成されており、「日本・東アジア」、「欧州」、「アジアパシフィック」の3つの事業を報告セグメントにしております。

報告セグメント	主な製品及びサービス
日本・東アジア	酒類、飲料、食品、薬品の製造・販売
欧州	酒類の製造・販売
アジアパシフィック	酒類・飲料の製造・販売

経営陣は、セグメント利益又は損失の測定結果に基づいて、事業セグメントの実績を評価しております。

(報告セグメントの変更に関する事項)

当社はこれまでに、日本・欧州・オセアニア・東南アジアでの4RHQを基盤としてきましたが、『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、2025年4月1日付でオセアニアと東南アジアのRHQを統合し、4RHQ体制から3RHQ体制へ変更いたしました。

これにより、当社グループの報告セグメントは、従来「日本」、「欧州」、「オセアニア」、「東南アジア」としておりましたが、2025年度の中間連結会計期間より「日本・東アジア」、「欧州」、「アジアパシフィック」に変更することいたしました。

なお、前年度のセグメント情報は、変更後の報告セグメントの区分に基づき作成したものを開示しております。

前年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

	日本・東アジア	欧州	アジアパシフィック	その他（注）	計	調整額	連結
売上収益							
対外部売上収益	1,371,905	760,217	780,829	26,469	2,939,422	-	2,939,422
セグメント間売上収益	6,158	2,603	1,970	0	10,733	10,733	-
売上収益合計	1,378,064	762,820	782,799	26,470	2,950,155	10,733	2,939,422
セグメント利益又は損失（ ）	133,561	70,819	81,299	3,844	289,526	20,474	269,052
セグメント資産	1,081,320	2,042,384	2,160,490	18,651	5,302,847	100,558	5,403,405
その他の項目							
減価償却費及び償却費	52,880	64,773	37,722	538	155,914	2,021	157,935
減損損失	5,318	-	1,511	-	6,829	-	6,829
持分法による投資損益	781	16	216	-	548	-	548
持分法で会計処理されている投資	9,361	666	1,354	-	11,382	12	11,369
非流動資産に追加される支出（金融商品及び繰延税金資産を除く）	69,544	66,297	31,354	1,026	168,222	2,491	170,714

（注） 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、韓国酒類事業、飼料事業他を含んでおります。

セグメント利益又は損失（ ）の調整額 20,474百万円には、各報告セグメントに配分していない全社費用 28,026百万円、セグメント間取引消去等7,552百万円が含まれております。全社費用は、主として純粋持株会社である当社及びAsahi Global Procurement Pte. Ltd.において発生するグループ戦略・管理費用であります。セグメント間取引消去等は、各事業セグメントに属さない子会社と各事業セグメントとの間の取引にかかる連結消去金額を含み、セグメント間の内部取引における価額は、外部顧客との取引価額に準じております。

セグメント資産の調整額100,558百万円には、各報告セグメントに配分していない全社資産142,079百万円、セグメント間の債権と債務の相殺消去額等 41,521百万円が含まれております。全社資産は、主として純粋持株会社である当社における資産であります。

当年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

	日本・東アジア	欧州	アジア パシフィック	その他 （注）	計	調整額	連結
売上収益							
対外部売上収益	1,320,740	765,736	781,546	26,653	2,894,676	-	2,894,676
セグメント間売上収益	6,450	2,455	1,650	0	10,556	10,556	-
売上収益合計	1,327,191	768,192	783,196	26,653	2,905,232	10,556	2,894,676
セグメント利益又は損失（ ）	62,584	79,386	63,214	4,277	209,463	23,592	185,870
セグメント資産	1,219,630	2,295,625	2,297,909	21,140	5,834,305	194,108	6,028,414
その他の項目							
減価償却費及び償却費	54,912	67,315	38,364	478	161,070	2,016	163,087
減損損失	12,488	-	15,160	-	27,649	-	27,649
持分法による投資損益	147	49	97	-	0	-	0
持分法で会計処理されている投資	8,757	5,051	1,279	-	15,088	34	15,053
非流動資産に追加される支出 （金融商品及び繰延税金資産を除く）	83,638	63,058	38,532	1,558	186,787	2,979	189,766

（注） 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、韓国酒類事業、飼料事業他を含んでおります。

セグメント利益又は損失（ ）の調整額 23,592百万円には、各報告セグメントに配分していない全社費用 36,975百万円、セグメント間取引消去等13,382百万円が含まれております。全社費用は、主として純粋持株会社である当社及びAsahi Global Procurement Pte. Ltd.において発生するグループ戦略・管理費用であります。セグメント間取引消去等は、各事業セグメントに属さない子会社と各事業セグメントとの間の取引にかかる連結消去金額を含み、セグメント間の内部取引における価額は、外部顧客との取引価額に準じております。

セグメント資産の調整額194,108百万円には、各報告セグメントに配分していない全社資産240,792百万円、セグメント間の債権と債務の相殺消去額等 46,684百万円が含まれております。全社資産は、主として純粋持株会社である当社における資産であります。

(2) 製品及びサービスに関する情報

「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 連結財務諸表注記 24 売上収益」をご参照ください。

(3) 地域に関する情報

地域に関する情報は、対外部収益は顧客の所在地を基礎とし、非流動資産は資産の所在地を基礎として日本及び海外に分類しております。

対外部売上収益

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
日本	1,340,385	1,274,430
海外	1,599,037	1,620,245
うち、オーストラリア	664,636	666,476
合計	2,939,422	2,894,676

非流動資産

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
日本	455,258	473,831
海外	3,849,774	4,249,773
うち、オーストラリア	1,895,076	2,015,006
うち、チェコ及びスロバキア	824,410	946,221
合計	4,305,033	4,723,605

(4) 主要な顧客に関する情報

外部顧客への売上収益のうち、連結損益計算書の売上収益の10%以上を占める相手先がないため、記載を省略しております。

7 現金及び現金同等物
前年度及び当年度の連結財政状態計算書における現金及び現金同等物の残高と連結キャッシュ・フロー計算書上の現金及び現金同等物の残高は一致しております。

現金及び現金同等物の内訳は以下のとおりであります。
(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
現金及び預金	83,961	156,380
合計	83,961	156,380

現金及び現金同等物は、償却原価で測定される金融資産に分類しております。

8 営業債権及びその他の債権
営業債権及びその他の債権の内訳は以下のとおりであります。
(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
受取手形及び売掛金	409,644	472,912
その他	43,597	40,228
控除：損失評価引当金	12,906	11,117
合計	440,335	502,024

営業債権及びその他の債権は、償却原価で測定される金融資産に分類しております。

9 棚卸資産
棚卸資産の内訳は以下のとおりであります。
(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
商品及び製品	127,348	139,887
半製品及び仕掛品	65,797	74,095
原材料	59,885	69,574
貯蔵品	18,399	19,689
合計	271,430	303,247

半製品及び仕掛品の中には各年度末から12ヶ月を超えて販売される予定のウイスキーや同等の製品を含んでおり、半製品及び仕掛品の69.6%（前年度：70.0%）を占めております。
当年度に1,741,755百万円の棚卸資産を費用として認識し「売上原価」に含めて認識しております（前年度：1,786,388百万円）。
負債の担保に差し入れている棚卸資産はありません。
また「売上原価」には原材料費769,497百万円（前年度：795,876百万円）が含まれております。

10 売却目的で保有する資産又は処分グループ
前年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）
該当事項はありません。

当年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）
該当事項はありません。

11 有形固定資産

有形固定資産の帳簿価額の増減及び取得原価、減価償却累計額及び減損損失累計額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

帳簿価額	建物及び 構築物	機械装置 及び運搬具	工具、器具 及び備品	土地	建設仮勘定	合計
前年度 (2024年1月1日)	275,003	275,660	136,120	135,851	65,433	888,070
個別取得	18,458	24,628	26,036	122	64,585	133,832
企業結合による取得	8,183	9,512	409	270	449	18,825
処分	6,089	2,531	3,890	9,808	77	22,398
為替差額	6,788	6,221	3,715	1,789	1,618	20,133
建設仮勘定からの振替	11,582	34,999	7,595	91	54,268	-
減損損失(注)	124	333	152	864	-	1,474
減価償却費	29,877	49,243	27,384	-	-	106,505
その他	741	2,434	5,873	718	59	4,958
前年度 (2024年12月31日)	284,667	296,480	148,323	128,170	77,800	935,441
個別取得	29,845	26,844	23,210	154	62,979	143,034
企業結合による取得	5,317	4,718	527	432	824	11,820
処分	2,335	2,527	4,133	245	1,160	10,403
為替差額	17,937	20,324	10,765	5,472	6,336	60,836
建設仮勘定からの振替	7,505	32,994	14,833	94	55,427	-
減損損失(注)	59	12	8	1,527	-	1,607
減価償却費	31,010	49,279	28,831	-	-	109,121
その他	50	1,240	920	33	883	1,194
当年度 (2025年12月31日)	311,817	330,783	165,608	132,516	90,469	1,031,195

(注) 減損損失の認識等については、「12 のれん及び無形資産」に記載しております。

(単位：百万円)

取得原価	建物及び構築物	機械装置及び運搬具	工具、器具及び備品	土地	建設仮勘定	合計
前年度 (2024年1月1日)	692,695	910,264	335,413	141,632	65,433	2,145,439
前年度 (2024年12月31日)	732,360	980,661	375,153	134,814	77,800	2,300,790
当年度 (2025年12月31日)	789,458	1,064,256	419,606	140,688	90,469	2,504,479

(単位：百万円)

減価償却累計額及び減損損失累計額	建物及び構築物	機械装置及び運搬具	工具、器具及び備品	土地	建設仮勘定	合計
前年度 (2024年1月1日)	417,691	634,604	199,292	5,780	-	1,257,368
前年度 (2024年12月31日)	447,693	684,181	226,829	6,644	-	1,365,348
当年度 (2025年12月31日)	477,640	733,473	253,997	8,172	-	1,473,284

なお、有形固定資産の帳簿価額の中には、以下の使用権資産の帳簿価額が含まれております。

(単位：百万円)

使用権資産	建物及び構築物	機械装置及び運搬具	工具、器具及び備品	土地	合計
前年度 (2024年1月1日)	63,246	21,515	5,102	12	89,877
前年度 (2024年12月31日)	62,824	20,093	5,969	28	88,916
当年度 (2025年12月31日)	68,489	24,540	6,516	28	99,574

有形固定資産の減価償却費は、連結損益計算書において、「売上原価」及び「販売費及び一般管理費」としてそれぞれ費用計上されております。

有形固定資産については、原則として工場等事業所ごとに区分し、キャッシュ・フローの相互補完性を考慮しながら資金生成単位を決定しております。

12 のれん及び無形資産

(1) 帳簿価額、取得原価、償却累計額及び減損損失累計額

のれん及び無形資産の帳簿価額の増減及び取得原価、償却累計額及び減損損失累計額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

帳簿価額	のれん	商標権	ソフトウェア	その他	合計
前年度 (2024年1月1日)	2,147,139	1,083,084	38,476	15,248	3,283,948
個別取得	-	-	22,200	5,655	27,855
企業結合による取得	7,073	2,484	1	31	9,591
処分	-	-	454	176	630
為替差額	53,505	35,659	393	376	89,936
建設仮勘定からの振替	-	-	-	-	-
減損損失	4,293	1,050	0	-	5,344
償却費	-	39,430	8,868	3,130	51,429
その他	-	1,049	170	1,250	30
前年度 (2024年12月31日)	2,203,425	1,081,798	51,918	16,753	3,353,896
個別取得	-	-	23,816	7,627	31,443
企業結合による取得	28,178	-	-	11,693	39,871
処分	-	-	3,556	230	3,786
為替差額	197,498	118,937	2,364	3,418	322,219
建設仮勘定からの振替	-	-	-	-	-
減損損失	18,381	7,460	134	-	25,977
償却費	-	40,273	9,280	4,411	53,965
その他	0	1,978	2,368	1,450	5,797
当年度 (2025年12月31日)	2,410,719	1,151,022	62,759	33,401	3,657,903

(単位：百万円)

取得原価	のれん	商標権	ソフトウェア	その他	合計
前年度 (2024年1月1日)	2,223,308	1,306,539	136,480	33,210	3,699,538
前年度 (2024年12月31日)	2,283,888	1,345,733	158,792	37,846	3,826,260
当年度 (2025年12月31日)	2,508,201	1,460,913	179,047	58,905	4,207,068

(単位：百万円)

償却累計額及び 減損損失累計額	のれん	商標権	ソフトウェア	その他	合計
前年度 (2024年1月1日)	76,169	223,454	98,004	17,962	415,589
前年度 (2024年12月31日)	80,462	263,935	106,873	21,092	472,363
当年度 (2025年12月31日)	97,481	309,890	116,288	25,504	549,164

なお、無形資産の帳簿価額の中には、以下の使用権資産が含まれております。

(単位：百万円)

	ソフトウェア	その他	合計
前年度 (2024年1月1日)	200	-	200
前年度 (2024年12月31日)	140	-	140
当年度 (2025年12月31日)	133	-	133

前年度及び当年度において重要な自己創設無形資産はありません。

償却費は、連結損益計算書において、「売上原価」及び「販売費及び一般管理費」としてそれぞれ費用計上されております。

上記の無形資産のうち、耐用年数を確定できない資産の帳簿価額は、8,128百万円（前年度（2024年12月31日）：7,763百万円）であり、商標権及び借地権等であります。これらは事業が存続する限り基本的に存続するため、耐用年数を確定できないと判断しております。

連結財政状態計算書に計上している重要な無形資産は、2020年度におけるCUB Australia Holding Pty Ltd（2020年8月7日付でABI Australia Holding Pty Ltdから商号変更）の買収、2017年度におけるPlzeňský Prazdroj, a.s.、Plzeňský Prazdroj Slovensko, a.s.、Kompania Piwowarska S.A.の買収により認識した商標権です。

2020年度にCUB Australia Holding Pty Ltdの買収により認識した商標権の帳簿価額は、338,093百万円（前年度（2024年12月31日）：328,257百万円）であります。

2017年度にPlzeňský Prazdroj, a.s.、Plzeňský Prazdroj Slovensko, a.s.の買収により認識した商標権の帳簿価額は、354,201百万円（前年度（2024年12月31日）：314,111百万円）であります。また、Kompania Piwowarska S.A.の買収により認識した商標権の帳簿価額は、102,353百万円（前年度（2024年12月31日）：93,314百万円）であります。

なお、商標権については、耐用年数が確定できないものを除き定額法により償却しております。CUB Australia Holding Pty Ltdの買収により認識した商標権の残存償却期間は、主として34年であります。また、Plzeňský Prazdroj, a.s.、Plzeňský Prazdroj Slovensko, a.s.及びKompania Piwowarska S.A.の買収により認識した商標権の残存償却期間は31年であります。

(2) 減損

前年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

セグメント	減損損失額（注）	資産の種類
日本・東アジア	5,318	のれん、土地、建物 他
アジアパシフィック	1,511	商標権、機械装置、器具及び備品 他
合計	6,829	

前年度に計上した減損損失額において重要なものは、日本・東アジアセグメントにおけるエノテカ事業で計上した減損損失額4,293百万円（のれん）であります。海外事業の景気減速及びコストの上昇等により、当該資産の帳簿価額を回収可能価額（24,253百万円）まで減額しております。

（注）減損損失額は連結損益計算書の「その他の営業費用」に含まれております。

当年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

セグメント	減損損失額（注）	資産の種類
日本・東アジア	12,488	のれん、商標権、土地 他
アジアパシフィック	15,160	のれん、商標権 他
合計	27,649	

当年度に計上した減損損失のうち重要なものは、日本・東アジアセグメントにおける10,137百万円（のれん及び商標権）及びアジアパシフィックセグメントにおける14,769百万円（のれん）であります。

当年度の中間連結会計期間より、RHQ体制を変更したことに伴い、資金生成単位の見直しを行っております。当該見直しの結果、従来欧州（インターナショナル）事業に含まれていた東アジア事業を別個の資金生成単位として識別しております。日本・東アジアセグメントにおいて酒類事業を営む東アジア事業はRHQ体制の変更に伴う資金生成単位の見直し及びのれんの再配分により減損損失10,137百万円を計上しております。この減損損失は、のれん及び無形資産が配分された資金生成単位の帳簿価額を回収可能価額（5,802百万円）まで減額したことで発生したものであり、回収可能価額は使用価値により測定しております。使用価値の算定に使用した割引率は7.6%であります。

アジアパシフィックセグメントにおける東南アジア酒類事業はRHQ体制変更を起因とした将来計画の見直しにより減損損失14,769百万円を計上しております。この減損損失は、のれんが配分された資金生成単位の帳簿価額を回収可能価額（3,807百万円）まで減額したことで発生したものであり、回収可能価額は使用価値により測定しております。使用価値の算定に使用した割引率は9.9%であります。

（注）減損損失額は連結損益計算書の「その他の営業費用」に含まれております。

のれん及び耐用年数を確定できない無形資産の減損テスト

当年度において、各資金生成単位（資金生成単位グループ）に配分されたのれん及び耐用年数の確定できない無形資産のうち、重要なものの帳簿価額は以下のとおりであります。

（アジアパシフィックセグメント）

オセアニア事業に配分されたのれん1,470,155百万円（前年度（2024年12月31日）：1,380,398百万円）であります。

回収可能価額は、処分コスト控除後の公正価値により測定しており、公正価値ヒエラルキーはレベル3に分類しております。処分コスト控除後の公正価値は将来キャッシュ・フローを9.4%（前年度（2024年12月31日）：9.8%）で割り引いて算定しており、使用した割引率は、資金生成単位（資金生成単位グループ）の税引前の加重平均資本コストを参考にして決定しております。

将来キャッシュ・フローは、過去の経験と外部の情報を反映して作成され、経営者により承認された5年以内の事業計画と事業計画が対象とする期間後は成長率2.5%（前年度（2024年12月31日）：2.5%）を基礎としており、成長率は、資金生成単位（資金生成単位グループ）が属する市場のインフレ率等を参考にして決定しております。

当該見積りには、将来の売上収益の増加及び事業計画の対象期間後の成長率といった主要な仮定が用いられておりますが、これらはオセアニアの事業環境や競業状況の変化等による影響を受けるため、高い不確実性を伴い、また、経営者の判断が当該見積りに重要な影響を与えます。

当年度において回収可能価額が帳簿価額を128,767百万円（前年度（2024年12月31日）：290,217百万円）上回っておりますが、仮に割引率が0.5%（前年度（2024年12月31日）：1.1%）上昇した場合には、帳簿価額が回収可能価額を上回ることになります。

（欧州セグメント）

欧州（チェコ及びスロバキア）事業に配分されたのれん432,082百万円（前年度（2024年12月31日）：372,967百万円）であります。

回収可能価額は、使用価値により測定しており、使用価値は将来キャッシュ・フローを6.8%（前年度（2024年12月31日）：6.6%）で割り引いて算定しております。使用した割引率は、資金生成単位（資金生成単位グループ）の税引前の加重平均資本コストを参考にして決定しております。

将来キャッシュ・フローは、過去の経験と外部の情報を反映して作成され、経営者により承認された5年以内の事業計画と事業計画が対象とする期間後は成長率2.2%（前年度（2024年12月31日）：2.2%）を基礎としており、成長率は、資金生成単位（資金生成単位グループ）が属する市場のインフレ率等を参考にして決定しております。

当年度において回収可能価額が帳簿価額を318,903百万円（前年度（2024年12月31日）：385,895百万円）上回っておりますが、仮に割引率が1.7%（前年度（2024年12月31日）：2.2%）上昇した場合には、帳簿価額が回収可能価額を上回ることになります。

欧州（インターナショナル）事業に配分されたのれん118,456百万円（前年度（2024年12月31日）：105,983百万円）であります。

回収可能価額は、使用価値により測定しており、使用価値は将来キャッシュ・フローを6.7%（前年度（2024年12月31日）：6.7%）で割り引いて算定しております。使用した割引率は、資金生成単位（資金生成単位グループ）の税引前の加重平均資本コストを参考にして決定しております。

将来キャッシュ・フローは、過去の経験と外部の情報を反映して作成され、経営者により承認された5年以内の事業計画と事業計画が対象とする期間後は成長率2.0%（前年度（2024年12月31日）：2.0%）を基礎としており、成長率は、資金生成単位（資金生成単位グループ）が属する市場のインフレ率等を参考にして決定しております。

当該見積りには、将来の売上収益の増加や、事業計画の対象期間後の成長率といった主要な仮定が用いられておりますが、これらは輸出先の各地域における事業環境や競業状況の変化等による影響を受けるため、高い不確実性を伴い、また、経営者の判断が当該見積りに重要な影響を与えます。

当年度において回収可能価額が帳簿価額を43,644百万円（前年度（2024年12月31日）：12,651百万円）上回っておりますが、仮に割引率が0.9%（前年度（2024年12月31日）：0.3%）上昇した場合には、帳簿価額が回収可能価額を上回ることになります。

当年度より、RHQ体制を変更したことに伴い、欧州（インターナショナル）事業の資金生成単位の見直しを行っております。前年度の数値は資金生成単位の見直し後の組み替えた数値を記載しております。

当年度において、各資金生成単位（資金生成単位グループ）に配分されたのれんのうち重要なものでないものの帳簿価額の合計は390,024百万円（前年度（2024年12月31日）：325,019百万円）、耐用年数を確定できない無形資産の帳簿価額の合計は8,128百万円（前年度（2024年12月31日）：7,763百万円）であります。

(3) 研究開発費

前年度及び当年度において連結損益計算書で認識した研究開発費は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
18,004	20,539

13 その他の金融資産

その他の金融資産の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
デリバティブ資産	21,685	50,258
株式	125,606	131,763
その他	13,328	24,928
合計	160,620	206,950
流動資産	17,079	17,087
非流動資産	143,540	189,862
合計	160,620	206,950

デリバティブ資産は純損益を通じて公正価値で測定する金融資産（ヘッジ会計が適用されているものを除く）、株式はその他の包括利益を通じて公正価値で測定される資本性金融商品、債券は償却原価で測定される金融資産にそれぞれ分類しております。

株式は、政策投資目的で保有しているため、その他の包括利益を通じて公正価値で測定される資本性金融商品に指定しております。

その他の包括利益を通じて公正価値で測定される資本性金融商品の銘柄の公正価値及び受取配当金は以下のとおりであります。

前年度（2024年12月31日）

(単位：百万円)

銘柄	金額
(株)王将フードサービス	18,799
(株)コロワイド	15,081
(株)セブン&アイ・ホールディングス	8,414
(株)すかいらーくホールディングス	8,370
(株)第一興商	6,704
(株)帝国ホテル	6,270
(株)ゼンショーホールディングス	5,620
銀泉(株)	5,613
オリオンビール(株)	2,875
加藤産業(株)	2,256
その他	45,598
合計	125,606

当年度（2025年12月31日）

（単位：百万円）

銘柄	金額
(株)王将フードサービス	19,816
(株)コロワイド	14,334
(株)すかいらーくホールディングス	11,496
(株)帝国ホテル	8,206
(株)第一興商	6,133
銀泉(株)	6,116
(株)ゼンショーホールディングス	5,627
オリオンビール(株)	5,362
伊藤忠食品(株)	3,467
加藤産業(株)	3,203
その他	47,996
合計	131,763

（単位：百万円）

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
受取配当金	2,123	2,316

その他の包括利益を通じて公正価値で測定される資本性金融商品として指定された金融商品の一部は、取引関係の見直し等の観点から期中に処分しております。処分時の公正価値、処分時の累積利得又は損失及び受取配当金は以下のとおりであります。

（単位：百万円）

前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)			当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)		
公正価値	累積利得・損失	受取配当金	公正価値	累積利得・損失	受取配当金
7,921	5,960	99	9,173	4,894	-

その他の資本の構成要素として認識されていた累積損益は、公正価値が著しく下落した場合又は処分を行った場合にその他の資本の構成要素から利益剰余金へ振り替えており、 2,950百万円（前年度（2024年12月31日）： 3,836百万円）認識しております。

14 その他の資産

「その他の流動資産」及び「その他の非流動資産」の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
前払費用	26,341	28,360
仮払法人所得税(注)	-	22,829
その他	29,591	27,862
合計	55,932	79,052
流動資産	40,237	44,546
非流動資産	15,694	34,506
合計	55,932	79,052

(注) ポーランドの当社子会社は、ポーランド税務当局より、2019年度及び2020年度に係る法人所得税額を決定する通知をそれぞれ受領しました。これらの通知は配当にかかる源泉税に関するものですが、当社子会社の見解と相違していることから、ポーランドの税務不服申立手続に従い、第二審機関に対し不服申立てを行うと共に、当該決定に基づき法人所得税を納付しております。当該決定について争訟手続を継続しており、当社は当社子会社の主張が認められ、当該納付額について還付を受ける可能性が高いと判断していることから、当該納付額を仮払法人所得税として「その他の非流動資産」に計上しております。

15 営業債務及びその他の債務

営業債務及びその他の債務の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
支払手形及び買掛金	343,358	314,466
未払金及び未払費用	231,506	250,074
返金負債	146,005	141,177
合計	720,870	705,718

支払手形及び買掛金、未払金及び未払費用は、償却原価で測定される金融負債に分類しております。

返金負債は、顧客から受け取った対価のうち、顧客に支払われると見込まれる返品、リベート、割引額等を返金負債として認識しています。当該返金負債の見積りにあたっては、過去の実績及び報告期間の末日現在で入手可能な情報に基づき行っております。

サプライヤー・ファイナンス契約の状況

当社グループは、仕入先が資金供給者から請求書の早期支払いを受けることを選択できるサプライヤー・ファイナンス取引に参加しています。

この取引契約では、当社グループが仕入先に支払うべき債務について、資金供給者が支払を申し出ること、及び契約条件に従って仕入先が支払を受けるのと同じ日又はそれより後の日に当社グループが資金供給者に対して支払を行うことに同意するものであります。

この取引契約の主な目的は、当社グループの効率的な支払処理を促進し、関連する請求書の支払期日と比較して、仕入先に対して早期の支払条件を提供することでありです。

当該契約においては、当社グループが負うべき担保は存在しておらず、また当社グループは支払期間の延長は認められておりません。

サプライヤー・ファイナンス契約に係る金融負債の帳簿価額は以下の通りであります。

(単位：百万円)

	前年度期首 (2024年1月1日)	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
サプライヤー・ファイナンス契約の一部である金融負債の帳簿価額			
営業債務及びその他の債務	83,149	83,032	55,874
上記のうち、仕入先がすでに資金供給者から支払を受けている帳簿価額	(注)	72,251	48,428

サプライヤー・ファイナンス契約等に係る支払期日の範囲は以下の通りであります。

	前年度期首 (2024年1月1日)	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
サプライヤー・ファイナンス契約に基づく負債	(注)	20～195日後	20～195日後
サプライヤー・ファイナンス契約の一部ではない比較可能な営業債務	(注)	20～180日後	20～180日後

(注) 当社グループは、「サプライヤー・ファイナンス契約」(IAS第7号及びIFRS第7号の改訂)に基づく経過措置を適用しており、適用初年度である前年度の期首現在の情報は提供しておりません。

なお、当社グループから資金供給者への支払いは、当社グループの営業サイクルの一部であるため、営業キャッシュ・フローに含まれております。資金供給者から仕入先への48,428百万円(前年度：72,251百万円)の支払は非資金取引とみなされます。

当社グループが締結しているサプライヤー・ファイナンス契約は、当社グループの効率的な支払処理を促進し、関連する請求書の支払期日と比較して、仕入先に対して早期の支払条件を提供することを主な目的としていることから、サプライヤー・ファイナンス契約は、当社グループの流動性リスクに重要な影響を与えておりません。

前年度における、サプライヤー・ファイナンス契約対象の金融負債の非資金変動による増減影響は、為替による増加683百万円であります。

当年度における、サプライヤー・ファイナンス契約対象の金融負債の非資金変動による増減影響は、為替による増加1,427百万円であります。

16 社債及び借入金（その他の金融負債含む）

(1) 金融負債の内訳

「社債及び借入金」及び「その他の金融負債」の内訳は以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)	平均利率 (%) (注)	返済期限
デリバティブ負債	8,062	8,728	-	-
短期借入金	4,206	419,125	1.15	-
1年以内に返済予定の長期借入金	38,367	72,678	0.55	-
1年以内に償還予定の社債	408,554	99,983	0.18	-
コマーシャル・ペーパー	-	247,000	0.80	-
長期借入金	74,270	54,591	1.38	～2036年 10月23日
社債	753,777	750,799	1.33	～2035年 5月2日
その他	257,215	183,056	-	-
合計	1,544,454	1,835,962	-	-
流動負債	586,764	887,383	-	-
非流動負債	957,690	948,579	-	-
合計	1,544,454	1,835,962	-	-

（注） 「平均利率」については、借入金等の期末残高に対する加重平均利率を記載しております。上記のうち、当年度における変動利付借入は418,669百万円（前年度：4,653百万円）であります。

デリバティブ負債は純損益を通じて公正価値で測定される金融負債（ヘッジ会計が適用されているものを除く）、コマーシャル・ペーパー、社債及び借入金は償却原価で測定される金融負債に分類しております。

社債及び借入金に関し、当社グループの財務活動に重大な影響を及ぼす財務制限条項は付されておられません。

(2) 社債の明細

(単位：百万円)

会社名	種別	発行年月日	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)	償還期限 (利率)
提出会社	第12回 無担保社債	2017年 6月13日	29,960 (-)	29,976 (-)	2027年 6月11日 (0.330%)
提出会社	2025年満期 ユー口建て普通社債	2017年 9月19日	98,909 (98,909)	-	2025年 9月19日 (1.151%)
提出会社	第1回 利払繰延条項・期限前償還条 項付無担保社債(劣後特約 付)	2020年 10月15日	299,654 (299,654)	-	2025年 10月15日 (0.970%)
提出会社	第14回 無担保社債	2020年 10月15日	9,991 (9,991)	-	2025年 10月15日 (0.120%)
提出会社	2028年満期 ユー口建普通社債	2020年 10月23日	131,740 (-)	147,358 (-)	2028年 10月23日 (0.541%)
提出会社	第16回 無担保社債	2021年 3月15日	49,951 (-)	49,993 (49,993)	2026年 3月13日 (0.080%)
提出会社	2027年満期 ユー口建普通社債	2021年 4月19日	98,842 (-)	110,569 (-)	2027年 4月19日 (0.336%)
提出会社	第17回 無担保社債	2022年 6月1日	49,903 (-)	49,943 (-)	2027年 6月1日 (0.290%)
提出会社	第18回 無担保社債	2022年 6月1日	9,960 (-)	9,966 (-)	2032年 6月1日 (0.469%)
提出会社	第19回 無担保社債	2023年 3月8日	49,932 (-)	49,990 (49,990)	2026年 3月6日 (0.280%)
提出会社	第20回 無担保社債	2023年 3月8日	24,932 (-)	24,953 (-)	2028年 3月8日 (0.544%)
提出会社	第21回 無担保社債	2023年 3月8日	24,921 (-)	24,936 (-)	2030年 3月8日 (0.870%)
提出会社	第22回 無担保社債	2023年 9月7日	19,926 (-)	19,946 (-)	2028年 9月7日 (0.509%)
提出会社	第23回 無担保社債	2023年 9月7日	29,864 (-)	29,879 (-)	2033年 9月7日 (1.033%)
提出会社	2029年満期 ユー口建普通社債	2024年 4月16日	82,116 (-)	91,911 (-)	2029年 4月16日 (3.384%)
提出会社	2032年満期 ユー口建普通社債	2024年 4月16日	82,041 (-)	91,810 (-)	2032年 4月16日 (3.464%)

会社名	種別	発行年月日	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)	償還期限 (利率)
提出会社	第24回 無担保社債	2024年 10月24日	19,898 (-)	19,919 (-)	2029年 10月24日 (0.854%)
提出会社	第25回 無担保社債	2024年 10月17日	29,881 (-)	29,905 (-)	2029年 10月17日 (0.854%)
提出会社	第26回 無担保社債	2024年 10月17日	19,903 (-)	19,913 (-)	2034年 10月17日 (1.323%)
提出会社	第27回 無担保社債	2025年 5月2日	-	39,859 (-)	2030年 5月2日 (1.329%)
提出会社	第28回 無担保社債	2025年 5月2日	-	9,951 (-)	2035年 5月2日 (1.928%)
合計	-	-	1,162,332 (408,554)	850,783 (99,983)	

(注) 残高の () 内の金額は 1 年以内に償還予定の金額であります。

(3) 負債の担保に供している資産
該当事項はありません。

17 リース

(1) 使用権資産

当社グループは、借手として、建物及び構築物、機械装置及び運搬具、工具、器具及び備品その他を賃借しております。

リース契約には、契約期間終了後に同じ期間リースを延長するオプションが含まれている契約もあります。

購入選択権やリース契約によって課された制限等の重要な付帯条項はありません。

報告期間の末日現在の使用権資産の帳簿価額及び減価償却費については以下のとおりであります。

前年度（2024年12月31日）

（単位：百万円）

	建物及び構築物	機械装置及び運搬具	工具、器具及び備品	土地	ソフトウェア	合計
前年度（2024年12月31日）の帳簿価額	62,824	20,093	5,969	28	140	89,057
使用権資産の当年度における減価償却費	14,826	5,570	2,372	-	92	22,862

なお、前年度における使用権資産の新規契約等に伴う増加額は24,412百万円です。

当年度（2025年12月31日）

（単位：百万円）

	建物及び構築物	機械装置及び運搬具	工具、器具及び備品	土地	ソフトウェア	合計
当年度（2025年12月31日）の帳簿価額	68,489	24,540	6,516	28	133	99,708
使用権資産の当年度における減価償却費	15,189	5,959	2,341	-	63	23,554

なお、当年度における使用権資産の新規契約等に伴う増加額は30,772百万円です。

(2) リース負債

（単位：百万円）

	前年度 （2024年12月31日）	当年度 （2025年12月31日）
1年以内	26,489	28,539
1年超2年以内	20,138	22,540
2年超3年以内	15,184	17,806
3年超4年以内	12,107	13,034
4年超5年以内	9,009	10,558
5年超	54,308	59,203
割引前リース負債の期末残高	137,237	151,683
連結財政状態計算書に含まれるリース負債の残高	110,844	123,970

(3) 純損益に認識された金額

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
リース負債に係る金利費用	3,906	3,855
短期リースの免除規定によるリース費用	783	808
少額資産の免除規定によるリース費用	3,723	3,400
リース負債の測定に含まれていない変動リース料	443	1,239
使用权資産のサブリース収入	2,283	2,418
合計	6,574	6,885

セール・アンド・リースバック取引から生じた利得又は損失は重要ではありません。

(4) キャッシュ・フロー計算書で認識された金額

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
リースに係るキャッシュ・アウトフローの合計額	38,895	37,253

(5) ファイナンス・リース（貸手）

当社の海外子会社において、リースした建物のサブリースを行っております。当該サブリースはリスクと経済価値のほとんど全てがサブリースの借手に移転したと判断し、当社グループは、当該サブリースをファイナンス・リースに分類しております。

正味リース投資未回収額に対する金融収益及び変動リースに係る収益は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
正味リース投資未回収額に対する金融収益	224	597
変動リース料に係る収益	-	-

(6) オペレーティング・リース（貸手）

重要な取引はありません。

(7) 満期分析（貸手）

将来の割引前受取リース料の期日別残高の満期分析は、以下のとおりであります。

前年度（2024年12月31日）

(単位：百万円)

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計	無保証 残存価値	未稼得 金融収益	正味リース 投資未回収額
割引前 受取リース料	2,126	1,258	1,014	909	752	3,177	9,238	5,679	700	14,217

当年度（2025年12月31日）

(単位：百万円)

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計	無保証 残存価値	未稼得 金融収益	正味リース 投資未回収額
割引前 受取リース料	2,790	1,666	1,538	937	744	3,119	10,796	3,340	900	13,237

18 従業員給付

(1) 確定給付制度の概要

当社グループは確定給付制度として、企業年金制度及び退職一時金制度を採用しております。また、上記制度に加え、一部の連結子会社は確定拠出制度及び退職金前払制度を採用しております。日本では、確定給付企業年金法に基づき確定給付制度を運用しております。当社グループは、確定給付企業年金法の定めに従い作成された確定給付企業年金に係る規約に基づき、従業員の退職時に一時金を、退職後の一定期間にわたり年金を支給しております。当該給付額は、勤続勤務年数に基づくポイントと各勤務期間の報酬額等に基づき算定されております。

当社グループの制度資産運用は、年金受給者（将来の年金受給者を含む）に対する給付を確保するために、許容されるリスクの範囲内で制度資産価値の増大を図ることを目的としております。当社グループは、制度資産運用の基本方針を策定し、その基本方針に基づいて一貫した資産運用を行っております。制度資産の運用にあたっては、投資対象資産の期待収益率及びリスクを考慮した上で、将来にわたり最適な組み合わせである政策アセットミックスを策定し、運用担当者の選定、財政状態の定期的な確認、長期運用方針の策定、資産配分状況のモニタリングなどにより資産運用状況を管理しております。政策アセットミックスは、設定した当初前提からの市場環境の変化や積立状況の変化に対応するため、定期的に見直しを行っております。退職一時金制度については、退職後給付の原資について外部積立てを行わずに、従業員が定年や自己都合で退職する際に、一時金として支払う制度であります。退職一時金は、就業規則による退職金規程で定められた内容に基づき支給されます。

なお、当年度に実施した連結子会社間での従業員転籍の結果、一部の確定給付制度を縮小しております。

(2) 確定給付制度

調整表の開示
確定給付制度債務の現在価値の変動は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
期首残高	117,369	94,115
当期勤務費用	3,733	3,006
利息費用	1,202	1,216
再測定		
数理計算上の差異(注)	1,753	8,242
過去勤務費用及び清算損益	6,130	33
年金等給付額	7,132	8,416
制度の縮小及び清算	24,622	-
その他	813	107
期末残高	94,115	81,752

(注) 主に財務上の仮定の変更により生じた差異であります。

制度資産の公正価値の変動は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年 1 月 1 日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年 1 月 1 日 至 2025年12月31日)
期首残高	136,641	123,822
利息収益	2,028	2,016
再測定		
制度資産に係る収益	7,856	6,503
事業主による拠出額	2,460	1,867
年金等給付額	6,221	7,072
制度の縮小及び清算	18,989	-
その他	45	269
期末残高	123,822	127,407

資産上限額

資産上限額による影響の変動は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年 1 月 1 日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年 1 月 1 日 至 2025年12月31日)
期首残高	-	-
資産上限額による影響の変動	-	26,876
期末残高	-	26,876

制度資産の内訳

当社グループの資産カテゴリー別の制度資産の構成は以下のとおりであります。
前年度（2024年12月31日）

(単位：百万円)

	活発な市場における 公表市場価格があるもの	活発な市場における 公表市場価格がないもの	合計
現金及び現金同等物	-	1,297	1,297
資本性金融商品	39,167	16,322	55,490
国内株式	28,758	8,325	37,083
海外株式	10,409	7,997	18,407
負債性金融商品	18,615	6,774	25,389
国内債券	1,502	3,775	5,277
海外債券	17,113	2,998	20,111
生保一般勘定	-	18,362	18,362
その他	8,464	14,818	23,282
合計	66,248	57,574	123,822

当年度（2025年12月31日）

（単位：百万円）

	活発な市場における 公表市場価格があるもの	活発な市場における 公表市場価格がないもの	合計
現金及び現金同等物	-	1,546	1,546
資本性金融商品	37,838	13,928	51,767
国内株式	28,120	6,538	34,659
海外株式	9,717	7,390	17,108
負債性金融商品	14,017	8,751	22,768
国内債券	7,448	4,154	11,602
海外債券	6,569	4,597	11,166
生保一般勘定	-	22,784	22,784
その他	12,012	16,526	28,539
合計	63,868	63,538	127,407

重要な数理計算上の仮定

重要な数理計算上の仮定は以下のとおりであります。

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
割引率	1.71%	2.69%

割引率が報告期間の末日現在で0.5%増加した場合、当年度末の確定給付制度債務は3,981百万円減少（前年度末は5,851百万円減少）します。当該試算は数理計算上の仮定を割引率以外は変動させずに割引率のみ変動させた場合として算出しております。なお、当該算出方法は仮定に基づく試算であるため、実際の計算ではそれ以外の変数の変動により影響を受ける場合があります。

将来への影響

確定給付制度については、確定給付企業年金法に基づく継続基準や非継続基準により、確定給付制度債務に対して制度資産が一定の積立水準を確保することが要請されております。

具体的には、確定給付企業年金に係る規約に定めるところにより、各月につき掛金を拠出する必要があります。当該掛金の額は、給付に要する費用の額の予想額及び予定運用収入の額に照らし、将来にわたって財政の均衡を保つことができるように、予定利率、予定死亡率、予定脱退率その他の給付に要する費用の額の予想額の算定の基礎となる率に基づき計算されます。また、当該掛金の金額は、3年ごとに再計算（財政再計算）が行われます。

さらに、給付に充てる積立金の額が最低積立基準額を下回っている場合は、一定の金額を掛金として拠出することが求められます。

当社グループの2026年1月1日から2026年12月31日までの1年間の予定拠出額は3,669百万円であります。

また、確定給付制度債務における加重平均デュレーションは12.97年（前年度：11.44年）であります。

(3) その他の退職後給付

確定拠出制度に関する費用は7,744百万円（前年度：6,924百万円）であります。

(4) 従業員給付費用

連結損益計算書に含まれている従業員給付費用は340,753百万円（前年度：337,118百万円）であります。

従業員給付費用には、給与、賞与、法定福利費及び退職給付に係る費用などを含めており、連結損益計算書の「売上原価」、「販売費及び一般管理費」及び「その他の営業費用」に費用計上されております。

19 引当金

引当金の内訳及び増減は以下のとおりであります。なお、非流動負債に分類される引当金は、連結財政状態計算書の「その他の非流動負債」に含まれております。

前年度（自 2024年 1 月 1 日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

	訴訟関連	税金関連	その他	合計
期首残高（2024年 1 月 1 日）	343	10,296	8,325	18,964
当期繰入額	1,270	1,871	1,444	4,585
目的使用による減少額	11	8	494	515
当期戻入額	22	1,250	400	1,674
その他	25	550	131	707
期末残高（2024年12月31日）	1,604	11,458	9,005	22,067

当年度（自 2025年 1 月 1 日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

	訴訟関連	税金関連	その他	合計
期首残高（2025年 1 月 1 日）	1,604	11,458	9,005	22,067
当期繰入額	229	2,016	3,800	6,047
目的使用による減少額	494	-	1,370	1,865
当期戻入額	794	1,987	812	3,593
その他	87	1,420	258	1,767
期末残高（2025年12月31日）	633	12,907	10,881	24,423

訴訟関連

主に発生の可能性がある訴訟関連費用の支出に備える引当金であり、各年度末において必要と認めた合理的な発生見積額を計上しております。

経済的便益の流出時期は今後の訴訟の動向等に影響されます。

税金関連

主に法人所得税エクスポージャーから発生する利子税やペナルティー等の支出に備える引当金です。

経済的便益の流出時期は各税務当局の判断に影響されます。

その他

その他には、事業統合関連引当金及び有給休暇引当金等が含まれます。

20 その他の負債

「その他の流動負債」及び「その他の非流動負債」の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
未払酒税	103,868	110,913
未払消費税等	28,046	25,639
従業員賞与	7,032	7,253
その他	19,432	24,312
合計	158,379	168,119
流動負債	150,012	159,396
非流動負債	8,367	8,723
合計	158,379	168,119

21 資本及びその他の資本項目

(1) 資本金及び剰余金

授權株式数及び発行済株式は以下のとおりであります。

	授權株式数 (千株)	発行済株式数 (千株)
前年度 (2024年1月1日)	972,305	507,003
増減	1,927,694	1,014,006
前年度 (2024年12月31日)	2,900,000	1,521,010
増減	-	-
当年度 (2025年12月31日)	2,900,000	1,521,010

授權株式及び発行済株式は、いずれも無額面の普通株式であります。発行済株式は全て全額払込を受けております。

当社は、2024年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っており、前年度において、授權株式数が1,927,694,691株、発行済株式が1,014,006,724株それぞれ増加しております。

剰余金の主な内容は、以下のとおりであります。

資本剰余金

資本剰余金は資本準備金及びその他資本剰余金から構成されます。日本における会社法では、株式の発行に際しての払込み又は給付に係る額の2分の1以上を資本金に組み入れ、資本金として計上しないこととした金額は資本準備金として計上することが規定されております。

利益剰余金

利益剰余金は利益準備金及びその他利益剰余金から構成されます。日本における会社法では、剰余金の配当に際し、減少する剰余金の額の10分の1を、資本準備金及び利益準備金の合計額が資本金の4分の1に達するまで資本準備金又は利益準備金として積み立てることが規定されております。

(2) 自己株式

当社保有の自己株式、子会社及び関連会社保有の自己株式は、以下のとおりであります。

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
	株数(千株)	株数(千株)
当社保有の自己株式	17,760	58,143
子会社及び関連会社保有の自己株式	425	237

子会社及び関連会社保有の自己株式には、株式報酬制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行が保有する当社株式209,427株(前年度:397,515株)が含まれております。

22 配当金

前年度（自 2024年 1 月 1 日 至 2024年12月31日）

(1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 （百万円）	1株当たり配当額 （円）	基準日	効力発生日
2024年 3 月26日 定時株主総会	普通株式	32,942	65.00	2023年12月31日	2024年 3 月27日
2024年 8 月 7 日 取締役会	普通株式	33,449	66.00	2024年 6 月30日	2024年 9 月 2 日

- （注）1 2024年 3 月26日開催定時株主総会の決議による配当金の総額32,942百万円には、株式報酬制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行が保有する当社株式に対する配当金 8 百万円が含まれております。
- 2 2024年 8 月 7 日開催取締役会の決議による配当金の総額33,449百万円には、株式報酬制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行が保有する株式に対する配当金 8 百万円が含まれております。
- 3 当社は、2024年10月 1 日付で普通株式 1 株につき 3 株の割合で株式分割を行っております。基準日が2024年 9 月30日以前の「1株当たり配当額」については、当該株式分割前の実際の配当金の額を記載しております。

(2) 基準日が当年度（自 2024年 1 月 1 日 至 2024年12月31日）に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 （百万円）	1株当たり 配当額 （円）	基準日	効力発生日
2025年 3 月26日 定時株主総会	普通株式	利益剰余金	40,587	27.00	2024年12月31日	2025年 3 月27日

- （注） 2025年 3 月26日開催定時株主総会の決議による配当金の総額40,587百万円には、株式報酬制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行が保有する当社株式に対する配当金10百万円が含まれております。

当年度（自 2025年 1 月 1 日 至 2025年12月31日）

(1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 （百万円）	1株当たり配当額 （円）	基準日	効力発生日
2025年 3 月26日 定時株主総会	普通株式	40,587	27.00	2024年12月31日	2025年 3 月27日
2025年 8 月 7 日 取締役会	普通株式	39,084	26.00	2025年 6 月30日	2025年 9 月 1 日

- （注）1 2025年 3 月26日開催定時株主総会の決議による配当金の総額40,587百万円には、株式報酬制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行が保有する当社株式に対する配当金10百万円が含まれております。
- 2 2025年 8 月 7 日開催取締役会の決議による配当金の総額39,084百万円には、株式報酬制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行が保有する株式に対する配当金 5 百万円が含まれております。

(2) 基準日が当年度（自 2025年 1 月 1 日 至 2025年12月31日）に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 （百万円）	1株当たり 配当額 （円）	基準日	効力発生日
2026年 3 月24日 定時株主総会	普通株式	利益剰余金	38,034	26.00	2025年12月31日	2026年 3 月25日

- （注） 2026年 3 月24日開催定時株主総会の決議による配当金の総額38,034百万円には、株式報酬制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行が保有する当社株式に対する配当金 5 百万円が含まれております。

23 株式報酬

当社は、当社及び当社グループ会社の経営陣が、株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇及び持続的な企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるため、株式報酬制度を導入しております。

当社は2025年度に当社経営陣を対象に業績連動型株式ユニット(PSU)制度を新規導入しました。なお、2024年度まで取締役を対象にポイント付与していた退任時交付型の株式報酬制度も引き続き存続し、ポイント保有者が退任する際に交付されます。

(1) 業績連動型株式ユニット(PSU)制度

株式報酬制度の内容等

本制度では、対象者に対して、当社が定める条件に応じてPSUを付与します(1ユニット=1株)。PSUは当社が定める期間における業績達成度と当社が定める支給条件を満たすことを条件として権利確定し、当該PSUに相当する当社普通株式(以下「本交付株式」)を交付します。なお、本交付株式は、日本国内居住者に対しては株式交付信託を通じて交付し、日本国外居住者に対しては自己株式を処分する方法により交付する予定です。

本制度は段階的に導入しており、2025年度はExecutive Committeeメンバーを対象とし、2026年度には対象を拡大して当社及びグループ会社の経営陣に導入します。評価期間は付与年度を初年度とする3事業年度とし、付与PSU数は対象者の基本報酬や役職・役割に基づき決定されます。また、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・クロージャ条項も適用します。

本制度は持分決済型の株式報酬制度として会計処理しており、198百万円(前年度：-百万円)を販売費及び一般管理費で認識しており、資本剰余金として認識しております。

ユニット数の変動及びユニットの加重平均公正価値

各年度のユニット数の変動及びユニットの加重平均公正価値は、以下のとおりであります。なお、ユニットの付与日における公正価値は、付与日の株価に近似していることから、付与日の株価を使用しております。

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
ユニット数の増減：		
期首未行使残高	-	-
ユニット付与による増加(注)	-	285,217ユニット
ユニット行使による減少	-	-
ユニット失効による減少	-	-
期末未行使残高	-	285,217ユニット
期末行使可能残高	-	285,217ユニット
加重平均公正価値：	-	1,922円

(注) 2025年度PSUの業績指標の達成度(0%から200%)に応じて変動します。業績評価係数の達成度100%としてユニットを付与しています。

(2) 退任時交付型の株式報酬制度

株式報酬制度の内容等

本制度は、当社が金銭を拠出し設定した信託（以下「本信託」）が当社株式を取得し、社外取締役を除く取締役を対象にポイントを付与し（1ポイント＝1株）、取締役の退任時に本信託より、付与されたポイントの累積数に相当する数の当社株式を交付する株式報酬制度です。なお、2025年度以降に報酬として新規に付与されるポイントは、原則発生しない予定です。

本制度のうち、株式の交付を伴う部分は持分決済型の株式報酬制度、金銭の支払いを伴う部分は現金決済型の株式報酬制度として会計処理しております。持分決済型の株式報酬に関しては、－百万円（前年度：140百万円）を販売費及び一般管理費で認識しており、資本剰余金として認識しております。現金決済型の株式報酬に関しては、－百万円（前年度：35百万円）を販売費及び一般管理費として認識し、株式報酬から生じた負債として85百万円（前年度：149百万円）はその他の非流動負債で認識しております。

ポイント数の変動及びポイントの加重平均公正価値

各年度のポイント数の変動及びポイントの加重平均公正価値は、以下のとおりであります。なお、ポイントの付与日における公正価値は、付与日の株価に近似していることから、付与日の株価を使用しております。

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
ポイント数の増減：		
期首未行使残高	322,335ポイント	443,906ポイント
ポイント付与による増加	121,571ポイント	-
ポイント行使による減少	-	188,088ポイント
ポイント失効による減少	-	-
期末未行使残高	443,906ポイント	255,818ポイント
期末行使可能残高	443,906ポイント	255,818ポイント
加重平均公正価値：	1,657円	1,640円

（注） 当社は、2024年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。前年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、ポイント数及び加重平均公正価値を算定しております。

24 売上収益

(1) 売上収益の分解とセグメント収益との関連

当社グループは、「日本・東アジア」、「欧州」、「アジアパシフィック」の報告セグメントについて、財・サービスの種類に応じて、「酒類製造・販売」、「飲料製造・販売」、「食品・薬品製造・販売」、「その他」の区分に分解しております。

「その他」の区分に、「日本・東アジア」では物流事業、外食事業他を含んでおります。

前年度（自 2024年 1 月 1 日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

	酒類 製造・販売	飲料 製造・販売	食品、薬品 製造・販売	その他	セグメント間 売上収益の 消去	合計
日本・東アジア	817,678	380,850	126,334	53,199	6,158	1,371,905
欧州	762,820	-	-	-	2,603	760,217
アジアパシフィック	534,790	248,009	-	-	1,970	780,829
その他	17,906	3,900	-	4,663	0	26,469
連結合計	2,133,197	632,760	126,334	57,862	10,733	2,939,422

当年度（自 2025年 1 月 1 日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

	酒類 製造・販売	飲料 製造・販売	食品、薬品 製造・販売	その他	セグメント間 売上収益の 消去	合計
日本・東アジア	792,370	355,917	136,323	42,580	6,450	1,320,740
欧州	768,192	-	-	-	2,455	765,736
アジアパシフィック	530,966	252,229	-	-	1,650	781,546
その他	16,511	5,109	-	5,032	0	26,653
連結合計	2,108,040	613,256	136,323	47,613	10,556	2,894,676

（報告セグメントの変更にに関する事項）

2025年度の間接連結会計期間より、報告セグメントの区分を変更しております。詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 連結財務諸表注記 6 事業セグメント」の（報告セグメントの変更にに関する事項）をご参照ください。

また、前連結会計年度の売上収益の分解とセグメント収益との関連は、変更後の報告セグメントの区分に基づき作成したものを開示しております。

(2) 残存履行義務に配分した取引価格

当社グループにおいては、個別の予想契約期間が1年を超える重要な取引がないため、実務上の便法を使用し、残存履行義務に関する情報の記載を省略しております。また、顧客との契約から生じる対価の中に、取引価格に含まれていない重要な金額はありません。

25 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
販売促進費	113,192	114,195
広告宣伝費	111,361	107,173
運搬費	117,162	116,506
従業員給付費用	232,497	235,910
減価償却費及び償却費	83,246	87,595
その他	155,098	168,463
合計	812,559	829,843

26 その他の営業収益及びその他の営業費用

「その他の営業収益」及び「その他の営業費用」の内訳は以下のとおりであります。

(1) その他の営業収益

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
有形固定資産売却益	22,044	1,692
その他	3,159	3,695
合計	25,204	5,387

(2) その他の営業費用

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
有形固定資産除却損	6,648	5,770
減損損失	6,829	27,649
システム障害関連費用(注)1	-	16,853
その他(注)2	27,795	32,242
合計	41,273	82,515

(注)1 システム障害関連費用に含まれる主な内容は、棚卸資産廃棄損・評価減、システム復旧費、広告販促キャンセル費等であります。

2 前年度及び当年度の「その他」には主に国内外の事業構造改革の費用が含まれております。

27 金融収益及び金融費用

「金融収益」及び「金融費用」の内訳は以下のとおりであります。

(1) 金融収益

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
受取利息(注)	5,450	5,636
受取配当金		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定される 資本性金融商品	2,123	2,316
デリバティブ評価益		
純損益を通じて公正価値で測定される金融資産	5,685	13,585
為替差益	3,468	-
その他	1,448	395
合計	18,176	21,933

(注) 主に償却原価で測定される金融資産に係る受取利息によるものです。

(2) 金融費用

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
支払利息(注)	18,437	21,617
デリバティブ評価損		
純損益を通じて公正価値で測定される金融負債	1,964	681
為替差損	-	6,189
その他	385	34
合計	20,787	28,522

(注) 主に償却原価で測定される金融負債に係る支払利息によるものです。

28 法人所得税

(1) 繰延税金資産及び繰延税金負債

繰延税金資産及び負債の内訳は以下のとおりであります。
前年度（自 2024年 1 月 1 日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

	期首残高 (2024年 1 月 1 日)	当期利益に おける認識額	その他の包括 利益における 認識額	その他(注)	期末残高 (2024年12月31日)
繰延税金資産					
損失評価引当金	825	119	-	2	708
従業員給付	350	65	2,940	790	3,445
有形固定資産及び無形資産	87,278	7,705	-	1,492	81,065
税務上の繰越欠損金	3,079	125	-	54	2,899
未払事業税	823	807	-	287	1,343
従業員賞与	2,288	681	-	32	3,002
社債及び借入金	23,486	-	5,670	-	29,157
その他	41,871	6,825	133	576	35,489
繰延税金資産合計	160,004	13,352	2,596	971	150,220
繰延税金負債					
有形固定資産及び無形資産	293,717	7,822	-	7,997	293,892
有価証券	21,319	-	832	82	22,069
関係会社留保利益	1,040	713	-	-	1,754
その他	28,572	2,157	5,277	2,064	29,627
繰延税金負債合計	344,649	9,266	6,109	5,850	347,343
繰延税金資産負債の純額	184,645	4,086	3,512	4,878	197,123

（注） 主に外貨換算差額であります。

当年度（自 2025年 1 月 1 日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

	期首残高 (2025年 1 月 1 日)	当期利益に おける認識額	その他の包括 利益における 認識額	その他(注)	期末残高 (2025年12月31日)
繰延税金資産					
損失評価引当金	708	42	-	11	677
従業員給付	3,445	358	3,834	113	144
有形固定資産及び無形資産	81,065	3,703	-	2,936	87,704
税務上の繰越欠損金	2,899	2,578	-	256	5,734
未払事業税	1,343	624	-	3	715
従業員賞与	3,002	225	-	67	2,844
社債及び借入金	29,157	-	8,266	-	37,423
その他	35,489	3,956	84	2,196	33,813
繰延税金資産合計	150,220	1,073	12,185	5,578	169,057
繰延税金負債					
有形固定資産及び無形資産	293,892	11,781	-	30,860	312,972
有価証券	22,069	-	2,642	653	25,365
関係会社留保利益	1,754	1,957	-	-	3,711
その他	29,627	1,890	4,299	2,285	34,321
繰延税金負債合計	347,343	11,714	6,941	33,800	376,370
繰延税金資産負債の純額	197,123	12,788	5,244	28,221	207,313

（注） 主に外貨換算差額であります。

繰延税金資産が認識されていない将来減算一時差異、税務上の繰越欠損金及び繰越税額控除の金額は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
将来減算一時差異	47,907	56,304
税務上の繰越欠損金		
繰越期限1年以内	6,314	7,095
繰越期限1年超5年以内	11,479	29,116
繰越期限5年超	3,377	3,054
税務上の繰越欠損金合計	21,171	39,266

当社グループは子会社の投資に係る将来加算一時差異については、当社グループが一時差異の解消時期をコントロールでき、かつ予見可能な将来に一時差異が解消しない可能性が高い場合には、当該一時差異に関連する繰延税金負債を認識しておりません。繰延税金負債として認識されていない子会社の投資に係る将来加算一時差異の金額は、1,337,422百万円(前年度(2024年12月31日)：953,165百万円)であります。

当社グループは、日本国内においてグループ通算制度を適用しておりますが、上記には、同制度の適用外である地方税(住民税及び事業税)にかかる繰延税金資産を認識していない将来減算一時差異及び繰越欠損金の金額を含めておりません。地方税(住民税及び事業税)にかかる将来減算一時差異の金額は165,851百万円(前年度(2024年12月31日)：153,246百万円)であり、繰越欠損金の金額は住民税分85,076百万円(前年度(2024年12月31日)：60,456百万円)、事業税分94,211百万円(前年度(2024年12月31日)：68,682百万円)であります。

なお、住民税、事業税に係る繰越欠損金の繰越期限は主として10年になっております。

(2) 法人所得税費用

法人所得税費用の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (自2024年1月1日 至2024年12月31日)	当年度 (自2025年1月1日 至2025年12月31日)
当期法人所得税費用		
当年度	69,722	69,301
当期法人所得税費用 計	69,722	69,301
繰延法人所得税費用		
一時差異の発生及び解消	6,772	13,158
繰延税金資産の回収可能性の評価	2,674	77
税率変更による影響	11	292
繰延法人所得税費用 計	4,086	12,788
合計	73,808	56,513

法定実効税率と平均実際負担税率との差異要因は以下のとおりであります。

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
法定実効税率	30.6%	30.6%
海外子会社の税率差異	3.0%	5.5%
課税所得計算上加減算されない損益による影響	1.0%	0.3%
繰延税金資産の回収可能性の評価による影響	1.0%	0.0%
持分法による投資損益	0.1%	0.0%
税率変更による影響	0.0%	0.2%
のれんの減損	0.5%	3.5%
関係会社留保利益	0.0%	1.1%
その他	0.4%	1.9%
平均実際負担税率	27.6%	31.5%

当社グループは、主に法人税、住民税及び事業税を課されており、これらを基礎とした法定実効税率は30.6%となっております。ただし、在外子会社については、その所在地における法人税等が課されております。

(3) グローバル・ミニマム課税

当社グループは、グローバル・ミニマム課税を適用するための税制を制定した法域において事業を展開しておりますが、当年度における法人所得税費用への重要な影響はありません。

(4) 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」（令和7年法律第13号）が2025年3月31日に国会で成立したことに伴い、2026年4月1日以降開始する事業年度より、「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。

これに伴い、2027年1月1日に開始する事業年度以降に解消が見込まれる一時差異に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を30.6%から31.5%に変更し計算しております。なお、この変更による影響は軽微であります。

29 1株当たり利益

(1) 基本的1株当たり利益及び希薄化後1株当たり利益

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
基本的1株当たり利益(円)	126.66	81.29
希薄化後1株当たり利益(円)	126.63	81.26

(2) 基本的1株当たり利益及び希薄化後1株当たり利益の算定の基礎

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
親会社の所有者に帰属する当期利益(百万円)	192,080	121,574
基本的加重平均普通株式数(株)	1,516,547,421	1,495,599,922
希薄化効果の影響(株)：		
役員向け株式交付信託	321,579	316,891
業績連動型株式ユニット制度に基づく株式支給	-	285,217
希薄化効果の影響調整後加重平均普通株式数(株)	1,516,869,000	1,496,202,030
希薄化効果を有しないため、希薄化後1株当たり当期利益の算定に含まなかった潜在株式の概要	-	-

(注) 当社は、2024年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。前年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、基本的1株当たり利益及び希薄化後1株当たり利益を算定しております。

30 その他の包括利益

その他の包括利益の各項目の内訳とそれらに係る税効果額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)			当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)		
	税効果前	税効果	税効果後	税効果前	税効果	税効果後
純損益に振り替えられることのない項目						
その他の包括利益を通じて公正価値で 測定される金融商品への投資の公正価 値の変動						
当期発生額	7,553	1,873	5,680	14,141	5,304	8,836
期中増減額	7,553	1,873	5,680	14,141	5,304	8,836
確定給付制度に係る再測定						
当期発生額	9,609	2,940	6,669	12,130	3,834	8,295
期中増減額	9,609	2,940	6,669	12,130	3,834	8,295
純損益に振り替えられる可能性のある項目						
キャッシュ・フロー・ヘッジ						
当期発生額	19,477	5,966	13,511	13,731	4,544	9,186
当期利益への組替修正額	1,525	526	999	1,760	576	1,184
期中増減額	17,952	5,440	12,512	11,970	3,968	8,002
ヘッジコスト						
当期発生額	381	116	264	1,278	396	882
当期利益への組替修正額	477	146	331	477	150	327
期中増減額	96	29	66	801	246	554
在外営業活動体の換算差額						
当期発生額	83,540	5,670	89,211	349,212	8,266	357,478
当期利益への組替修正額	-	-	-	-	-	-
期中増減額	83,540	5,670	89,211	349,212	8,266	357,478
持分法適用会社に対する持分相当額						
当期発生額	242	-	242	92	-	92
当期利益への組替修正額	-	-	-	-	-	-
期中増減額	242	-	242	92	-	92
その他の包括利益合計	118,802	4,553	114,248	364,088	2,581	366,670

31 金融商品

(1) 資本管理

資本管理における当社グループの目的は、株主へのリターンの提供、他の利害関係者への便益の供与並びに資本コスト削減に向けた最適な資本構成の維持のために、継続企業として存続するためのグループの能力を維持することにあります。

資本構成を維持又は調整するために、当社グループは、株主に対して支払う配当の金額の調整、株主に対する資本の償還、新株発行又は債務を削減するための資産の売却を行うことがあります。

当社グループは資本負債比率に基づいて資本をモニタリングしております。この比率は正味負債額を資本で除することで算出されます。正味負債額は有利子負債から現金及び現金同等物を差し引いて算出されます。資本は連結財政状態計算書に示される資本（親会社の所有者に帰属する持分）としております。

各報告日時点における資本負債比率は以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
有利子負債	1,426,352	1,804,829
控除：現金及び現金同等物	83,961	156,380
正味負債額	1,342,390	1,648,448
資本合計 (親会社の所有者に帰属する持分)	2,668,801	3,003,052
資本負債比率	50.3%	54.9%

なお、当社グループでは、外部から課されている自己資本規制はありません。

(2) リスク管理

当社グループの活動は、市場リスク（為替リスク、価格リスク及び金利リスクを含む）、信用リスク及び流動性リスクなどのさまざまな財務リスクに晒されております。当社グループのリスク管理方針は、金融市場の予測不能性に特化し、当社グループの財務業績に与える潜在的に不利な影響を最小限に抑えることを目的としております。当社グループは一定のリスク・エクスポージャーをヘッジするためにデリバティブ取引を利用しております。

当社及び主要な連結子会社は、事業環境の変化に応じ資金調達コストとリスク分散の観点から直接金融と間接金融又は短期と長期のバランスに配慮し、コマーシャル・ペーパーや金融機関からの借入、社債発行等により必要な資金を調達しております。当社グループでは、資金を効率的に活用するために当社及び主要な連結子会社はキャッシュマネジメントシステムを導入し、連結有利子負債の削減を図っております。この結果、当社において一時的に余剰資金が発生する場合には、安全性の高い金融商品に限定して運用を行っております。

なお、当社グループは、為替リスク、原材料及びエネルギー等の価格リスク及び金利リスクを回避する手段として、また、資金調達コストの削減手段として、外貨建資産・負債、社債・借入金の取引残高及び予定される取引金額の範囲でデリバティブ取引を利用しております。デリバティブ取引は、原則として高い格付けを有する金融機関に限定して行っております。

当社では、社内規定に基づき財務部門がデリバティブ取引の実行及び管理を担当しております。個々のデリバティブ取引の契約は、当社の権限基準に基づき承認・決裁され、契約が締結されます。また、財務部門では、デリバティブ取引の内容、残高等の状況を把握し、随時財務部門の長及び財務担当役員に報告しております。

連結子会社においても、グループ権限基準に基づき契約の締結がなされており、当社は連結子会社からの定期的な報告に基づき、状況を把握しております。

市場リスク

(i) 為替リスク

当社グループは、国際的に事業活動を行っており、米ドル、ユーロ、チェココルナ及び豪ドルを中心とした為替リスクに晒されております。為替リスクは将来の仕入、販売、資金調達及び返済などの予定取引又はすでに認識されている資産及び負債から発生します。

当社グループは、為替リスクを回避する目的で、為替予約及び通貨スワップを利用しております。ヘッジ会計の要件を満たす取引については、ヘッジ会計を適用しております。ヘッジ手段を指定する際は、通貨スワップの通貨ベース・スプレッド及び為替予約の先渡部分についてはヘッジコストとして区分して会計処理し、その他の資本の構成要素の独立項目であるヘッジコストに計上しております。

外貨建債権及び債務等は為替レートの変動によるリスクを有しておりますが、このリスクは為替予約等と相殺されるため影響は限定的であります。

為替リスクへのエクスポージャー

当社グループの日本円を機能通貨とする会社における主要な外貨である米ドル、ユーロ、チェココルナ及び豪ドルに対するエクスポージャーは以下のとおりであります。なお、エクスポージャーの金額は、デリバティブ取引等により為替リスクがヘッジされている金額を除いております。

機能通貨：日本円

(単位：百万円)

	前年度（2024年12月31日）			
	米ドル	ユーロ	チェココルナ	豪ドル
エクスポージャー純額	1,491	1,595	42	885

(単位：百万円)

	当年度（2025年12月31日）			
	米ドル	ユーロ	チェココルナ	豪ドル
エクスポージャー純額	1,388	7,301	29	990

上記の他、ユーロを機能通貨とする子会社における主要な為替リスクのエクスポージャーは以下のとおりであります。

機能通貨：ユーロ

(単位：百万円)

	前年度（2024年12月31日）		
	米ドル	チェココルナ	ポーランドズロチ
エクスポージャー純額	1,520	1,322	1,811

(単位：百万円)

	当年度（2025年12月31日）		
	米ドル	チェココルナ	ポーランドズロチ
エクスポージャー純額	670	1,029	1,783

感応度分析

米ドル、ユーロ、チェココルナ及び豪ドルに対して日本円が1 %円高となった場合における当社グループの税引後利益への影響は以下のとおりであります。また、その他全ての変数が一定であることを前提として、米ドル、ユーロ、チェココルナ及び豪ドルに対して日本円が1 %円安となった場合は、以下の表と同額で反対の影響があります。

機能通貨：日本円

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年 1 月 1 日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年 1 月 1 日 至 2025年12月31日)
米ドル	10	9
ユーロ	11	50
チェココルナ	0	0
豪ドル	6	6

米ドル、チェココルナ及びポーランドズロチに対してユーロが1%ユーロ高となった場合における当社グループの税引後利益への影響は以下のとおりであります。また、その他全ての変数が一定であることを前提として、米ドル、チェココルナ及びポーランドズロチに対してユーロが1%ユーロ安となった場合は、以下の表と同額で反対の影響があります。

機能通貨：ユーロ

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年 1 月 1 日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年 1 月 1 日 至 2025年12月31日)
米ドル	12	5
チェココルナ	10	8
ポーランドズロチ	14	14

() 価格リスク

当社グループは、連結財政状態計算書上、公正価値で測定される区分に分類された投資を保有しているため、資本性金融商品の価格リスクに晒されております。資本性金融商品への投資から生じる価格リスクを管理するため、当社グループは、定期的に公正価値や発行体の財務状況等を把握するとともに、保有状況を継続的に見直しております。

なお、当社グループでは、短期トレーディング目的で保有する資本性金融商品はなく、これらの投資を活発に行うことは想定しておりません。

なお、他の変動要因は不変のまま株価が5%上昇(下落)した場合にはその他の資本の構成要素(税効果考慮前)は公正価値の変動により4,804百万円(前年度：4,397百万円)増加(減少)します。

また、当社グループの製品の製造に使用する主要な原材料及びエネルギー等の価格は、天候、自然災害、経済環境等によって変動するため、当社グループは原材料及びエネルギー等の価格リスクに晒されております。当社グループは、これらの原材料等の価格変動リスクを回避するために主に商品スワップ取引及び仮想電力購入契約(VPPA:Virtual Power Purchase Agreement)を行っております。当社グループが利用している商品スワップ取引は、商品の市場価格の変動によるリスクを有しておりますが、当社グループが有する当該商品の買入債務に係る商品の市場価格の変動によるリスクと相殺されるため、価格リスクは限定的であります。VPPAは、電力の市場価格の変動によるリスクを有しておりますが、製品の製造に利用する電力の市場価格の変動によるリスクと相殺されるため、価格リスクは限定的であります。

() 金利リスク

当社グループは、変動金利による資金調達を行っており、金利リスクに晒されております。金利リスクは主に借入金から発生します。

当社グループは、金利リスクを回避する目的で、金利を実質的に固定化する金利スワップを利用しております。また、ヘッジ会計の要件を満たす取引については、ヘッジ会計を適用しております。

当社グループが当年度末現在において保有する金融商品において1%の金利変動が生じた場合、税引後利益に及ぼす影響は、以下のとおりであります。この分析は金利変動の影響を受ける金融商品を対象としており、為替変動の影響等その他の要因は一定であることを前提としております。なお、金利スワップにより、実質的に金利が固定化された部分を除いた変動金利借入金残高に対する感応度を記載しております。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年 1月 1 日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年 1月 1 日 至 2025年12月31日)
税引後利益	228	3,140

信用リスク

当社グループは、営業債権（受取手形及び売掛金）、その他の債権（未収入金）及びその他の金融資産（営業貸付金等）について、信用リスクに晒されております。

当社グループは、経理規程に基づき、営業債権及び営業貸付金について、主要な取引先の状況を定期的にモニタリングするとともに、取引先ごとの期日管理と残高管理を日常的に行っております。また、当社グループは不良債権の発生とその回収状況を把握して対応しております。

デリバティブ取引の実施にあたっては、信用リスクを軽減するため、原則として高い格付けを有する金融機関に限定して取引を行っております。

当社グループでは、信用リスク特性に基づき債権等を区分して損失評価引当金を算定しております。

営業債権については、常に全期間の予想信用損失と同額で損失評価引当金を認識しております。営業債権以外の債権等については、原則として12ヶ月の予想信用損失と同額で損失評価引当金を認識しておりますが、弁済期日を経過した場合等には、信用リスクが当初認識時点より著しく増加したものとして、全期間の予想信用損失と同額で損失評価引当金を認識しております。営業債権以外の債権等のうち12ヶ月の予想信用損失と同額で損失評価引当金を測定しているものは、全て集合的ベースで測定しております。

予想信用損失の金額は、以下のように算定しております。

- ・営業債権

単純化したアプローチに基づき、債権等を相手先の信用リスク特性に応じて区分し、その区分に応じて算定した過去の信用損失の実績率に将来の経済状況等の予測を加味した引当率を乗じて算定しております。

- ・営業債権以外の債権等

原則的なアプローチに基づき、信用リスクが著しく増加していると判定されていない債権等については、同種の資産の過去の信用損失の実績率に将来の経済状況等の予測を加味した引当率を帳簿価額に乗じて算定しております。信用リスクが著しく増加していると判定された資産及び信用減損金融資産については、見積将来キャッシュ・フローを当該資産の当初の実効金利で割り引いた現在価値の額と、帳簿価額との間の差額をもって算定しております。

損失評価引当金の認識対象となる金融資産の帳簿価額及び損失評価引当金は以下のとおりであります。

営業債権及びその他の債権

(単位：百万円)

帳簿価額	12ヶ月の予想信用損失で 測定している金融資産	全期間の予想信用損失に 等しい金額で測定 している金融資産	単純化したアプローチを 適用した金融資産
前年度（2024年1月1日）	37,468	194	439,369
前年度（2024年12月31日）	43,344	252	409,644
当年度（2025年12月31日）	39,966	262	472,912

全期間の予想信用損失に等しい金額で測定している金融資産は、主として信用減損している金融資産です。

信用リスク格付け

全期間の予想信用損失に等しい金額で測定している金融資産の信用リスク格付けは、12ヶ月の予想信用損失で測定している金融資産の予想信用損失の信用リスク格付けに比べて相対的に低く、単純化したアプローチを適用した金融資産の信用リスク格付けは、主として12ヶ月の予想信用損失で測定している金融資産の信用リスク格付けに相当します。同一区分内における金融資産の信用リスク格付けは概ね同一であります。

なお、当社グループは連結損益計算書において信用リスクに係る減損損失を重要性の観点から「その他の営業費用」に含めて処理しております。

(単位：百万円)

損失評価引当金	12ヶ月の予想信用損失で 測定している引当金	全期間の予想信用損失に 等しい金額で測定 している引当金	単純化したアプローチを 適用した金融資産に 係る引当金
前年度 （2024年1月1日）	13	386	10,999
期中増加額	90	0	3,268
期中減少額（目的使用）	-	143	1,450
期中減少額（戻入れ）	9	3	1,446
その他	0	10	1,190
前年度 （2024年12月31日）	94	249	12,561
期中増加額	0	4	1,411
期中減少額（目的使用）	-	8	2,477
期中減少額（戻入れ）	91	0	829
その他	2	5	197
当年度 （2025年12月31日）	1	251	10,864

その他の金融資産

(単位：百万円)

帳簿価額	12ヶ月の予想信用損失で 測定している金融資産	全期間の予想信用損失に等しい 金額で測定している金融資産
前年度（2024年1月1日）	9,364	2,102
前年度（2024年12月31日）	9,644	1,840
当年度（2025年12月31日）	20,812	2,799

全期間の予想信用損失に等しい金額で測定している金融資産は、主として信用減損している金融資産です。

信用リスク格付け

全期間の予想信用損失に等しい金額で測定している金融資産の信用リスク格付けは、12ヶ月の予想信用損失で測定している金融資産の予想信用損失の信用リスク格付けに比べて相対的に低く、同一区分内における金融資産の信用リスク格付けは概ね同一であります。

なお、当社グループは連結損益計算書において信用リスクに係る減損損失を重要性の観点から「その他の営業費用」に含めて処理しております。

(単位：百万円)

損失評価引当金	12ヶ月の予想信用損失で 測定した引当金	全期間の予想信用損失に等しい 金額で測定している引当金
前年度 （2024年1月1日）	157	469
期中増加額	306	37
期中減少額（目的使用）	47	11
期中減少額（戻入れ）	-	63
その他	286	235
前年度 （2024年12月31日）	130	196
期中増加額	1,318	553
期中減少額（目的使用）	452	7
期中減少額（戻入れ）	1	31
その他	206	228
当年度 （2025年12月31日）	1,201	481

期中の金融商品の総額での帳簿価額の著しい変動の影響

前年度及び当年度において、損失評価引当金の変動に影響を与えるような総額での帳簿価額の著しい増減はありません。

信用リスクに係る最大エクスポージャー

金融資産については、報告日において保有する担保及びその他の信用補完を考慮に入れない場合の信用リスクに対する最大エクスポージャーは、連結財政状態計算書に表示されている帳簿価額であります。債務保証については、信用リスクに係る最大エクスポージャーは以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
債務保証	2,982	3,070

なお、上記の債務保証契約の履行により発生しうる損失に係る債務保証損失引当金は、金額的に重要性がないと見込まれるため、当該引当金は計上しておりません。

報告日時点で信用減損している金融資産について、保証として保有している担保及び他の信用補完の金額は3,739百万円(前年度(2024年12月31日)：3,088百万円)であります。

保証として保有している担保は主に保証金であります。

流動性リスク

当社グループは、借入金、コマーシャル・ペーパー及び社債により資金を調達しておりますが、資金調達環境の悪化などにより支払期日にその支払を実行できなくなる流動性リスクに晒されております。

当社及び主要な連結子会社は、キャッシュマネジメントシステムを導入していることから、当該システム参加会社の流動性リスクの管理は当社が行っております。

当社は、グループ各社からの報告に基づき資金繰り計画を作成し、適時に更新しております。資金需要に関する継続的な見通しをモニタリングするとともに、契約上の借入限度枠の未使用部分に常に十分な余裕を維持し、あらゆる借入契約が限度額や制限条項(該当する場合)に抵触しないようにしております。かかる予測では、当社グループの借入融資計画、制限条項の遵守、内部的な財政状態計算書比率目標の遵守のほか、該当する場合には通貨規制など適用されうる外部の規制要件や法定要件について考慮しております。

当社及び主要な連結子会社が運転資本管理に必要な残高を超えて保有する剰余金は、キャッシュマネジメントシステムによりグループレベルで管理しております。当社グループは、上記予測で決定された十分な余裕をもたらすために、適切な満期や流動性のある金融商品を選択し、当座預金、定期預金、短期金融市場預金及び市場性のある有価証券などに投資しております。

以下の表は、当社グループの非デリバティブ金融負債及び純額決済されるデリバティブ負債を契約上の満期日までの残余期間に基づき分析したものであります。

前年度(2024年12月31日)

(単位：百万円)

	帳簿価額	契約上の キャッシュ ・フロー 合計	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
営業債務及びその他の債務	720,870	720,870	720,870	-	-	-	-	-
社債及び借入金	1,279,176	1,326,078	461,243	179,900	186,843	184,423	137,321	176,346
デリバティブ負債	8,062	8,062	4,964	104	78	-	-	2,915

当年度（2025年12月31日）

（単位：百万円）

	帳簿価額	契約上の キャッシュ ・フロー 合計	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
営業債務及びその他の債務	705,718	705,718	705,718	-	-	-	-	-
社債及び借入金	1,644,178	1,699,899	856,085	201,354	253,340	149,003	69,832	170,282
デリバティブ負債	8,728	8,728	3,988	115	80	-	-	4,543

なお、当社はDiageo Kenya Limitedの株式100%及びUDV (Kenya) Limitedの株式53.68%を取得するための資金を調達する目的で、上限6,500億円のコミットメント契約を締結しております。本契約は、株式取得に係る関係当局の承認取得及びその他契約に定める借入実行条件を充足した場合に借入を実行できる契約であり、報告期間の末日における借入実行残高はありません。

(3) 金融商品の公正価値

当社グループは、公正価値測定において入手可能な限り市場の観察可能なデータを用いております。公正価値測定はインプットのレベル区分に基づき以下のいずれかに分類されます。

レベル1：活発な市場における無調整の同一資産・負債の市場価格のインプット

レベル2：レベル1で使用された市場価格以外の、直接又は間接的に観察可能な価格で構成されたインプット

レベル3：観察可能な市場データに基づかないインプット

公正価値ヒエラルキーのレベル間の振替は、振替を生じさせた事象又は状況の変化の日に認識しております。

財務諸表上、公正価値で測定されていない金融商品の帳簿価額と公正価値は以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前年度 (2024年12月31日)		当年度 (2025年12月31日)	
	帳簿価額	公正価値	帳簿価額	公正価値
長期貸付金	2,255	2,153	3,978	3,922
長期借入金	112,637	112,418	127,269	126,676
社債	1,162,332	1,145,371	850,783	829,458

上記には1年以内に回収、1年以内に返済及び償還予定の残高を含んでおります。

帳簿価額が公正価値の合理的な近似値となっている金融商品及びリース負債は上表には含めておりません。

長期貸付金の公正価値については、元利金の受取見込額を新規に同様の貸付を行った場合に想定される利率で割り引いた現在価値により算定する方法によっております。

長期借入金の公正価値については、元利金の合計額を新規に同様の借入を行った場合に想定される利率で割り引いた現在価値により算定する方法によっております。

社債の公正価値については、市場価格のあるものは市場価格を公正価値としております。

なお、上記の公正価値測定のうち、社債はレベル2、その他のものはレベル3に分類しております。レベル2の社債は、日本証券業協会等の売買参考統計値を用いて公正価値を見積っております。レベル3の金融商品の公正価値は、契約上のキャッシュ・フローを市場利率で割り引いて測定しており、帳簿価額との差額は、市場利率と契約利率との差によるものであります。

以下の表は公正価値で測定した当社グループの金融資産及び金融負債を示したものであります。

前年度（2024年12月31日）

（単位：百万円）

	レベル1	レベル2	レベル3	合計
金融資産				
ヘッジに指定されたデリバティブ資産	-	16,040	2,970	19,011
ヘッジに指定されないデリバティブ資産	-	2,673	-	2,673
株式	87,951	52	37,602	125,606
その他	-	2,122	20	2,142
金融資産合計	87,951	20,889	40,593	149,433
金融負債				
ヘッジに指定されたデリバティブ負債	-	1,690	3,126	4,816
ヘッジに指定されないデリバティブ負債	-	3,245	-	3,245
条件付対価	-	-	12,076	12,076
金融負債合計	-	4,936	15,202	20,138

前年度において、公正価値ヒエラルキーのレベル1とレベル2の間の重要な振替はありません。

当年度（2025年12月31日）

（単位：百万円）

	レベル1	レベル2	レベル3	合計
金融資産				
ヘッジに指定されたデリバティブ資産	-	43,196	1,951	45,147
ヘッジに指定されないデリバティブ資産	-	5,111	-	5,111
株式	96,097	52	35,613	131,763
その他	-	2,298	159	2,458
金融資産合計	96,097	50,657	37,724	184,480
金融負債				
ヘッジに指定されたデリバティブ負債	-	2,511	5,183	7,694
ヘッジに指定されないデリバティブ負債	-	1,034	-	1,034
条件付対価	-	-	760	760
金融負債合計	-	3,545	5,944	9,489

当年度において、公正価値ヒエラルキーのレベル1とレベル2の間の重要な振替はありません。

活発な市場で取引される金融商品の公正価値は、期末日現在の市場相場価格に基づいております。これらの金融商品はレベル1に分類されます。当社グループにおいてレベル1に含まれる金融商品は、主に、活発な市場のある資本性金融商品であります。

活発な市場で取引されていない金融商品（例えば、金利スワップや為替予約）の公正価値は、評価技法を用いて測定されます。この評価技法では、入手可能な場合は観察可能な市場データを最大限に利用し、企業独自の見積りには可能な限り依存しておりません。デリバティブの金融商品の評価は、主に取引金融機関から提示された価格等を基礎として算定しています。ある金融商品の公正価値測定に求められる全ての重要なインプットが観察可能な場合、当該金融商品はレベル2に分類されます。

一つ又は複数の重要なインプットが観察可能な市場データに基づくものではない場合、その金融商品（例えば、活発な市場のない資本性金融商品や仮想電力購入契約（VPPA：Virtual Power Purchase Agreement））はレベル3に分類されます。これらの金融商品の評価は合理的に入手可能なインプットや多くの市場参加者が合理的だとして採用しているインプット等によって、主に類似会社比較法及び割引キャッシュ・フロー法で評価しております。また、条件付対価は将来の業績等を考慮し、支払額を見込んで算定しております。

レベル3に分類される金融商品の公正価値算定に用いた観察可能でないインプットのうち主なものは、資本性金融商品の類似会社比較法における株価純資産倍率（0.9倍から2.3倍（前年度：0.7倍から1.8倍）の範囲に分布）及び、仮想電力購入契約の割引キャッシュ・フロー法における予想電力購入量（各契約の予想電力購入量は41～595GWh（前年度：46～456GWh）の範囲に分布）であります。資本性金融商品の公正価値は、株価純資産倍率が増加（減少）した場合、公正価値の見積りが増加（減少）し、仮想電力購入契約の公正価値は、市場価格が当初想定より上昇し、かつ、予想電力購入量が増加（減少）した場合、通常、公正価値の見積りが増加（減少）します。

財務部門が公正価値測定に使用する各種計算モデルについては、年1回見直しを行い、必要に応じて外部の独立した公正価値測定の専門家のレビューを受けております。また、公正価値測定上、社内において使用されている各種見積値を使用することもあります。当該見積値を使用する際は、時系列比較等、各種分析を行い、当該見積値の妥当性を検討の上、必要に応じて財務担当役員が内容をレビューしております。

当社グループでは、公正価値測定（レベル3を含む）の変動についてインプット等の要因別に分析を行っております。公正価値測定の結果及びその算定プロセス（外部に評価を依頼した場合にはその評価結果の検証内容を含む）並びに公正価値変動の要因分析結果について、財務担当役員に報告し、財務担当役員はその内容について検討の上、必要に応じて取締役会に報告を行っております。

なお、レベル3に分類した金融商品について、観察可能でないインプットを合理的に考え得る代替的な仮定に変更した場合に重要な公正価値の増減は見込まれておりません。

以下の表は、レベル3に分類される金融商品の変動を表示しております。

前年度（自 2024年 1月 1日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

	その他の包括利益を 通じて公正価値で 測定される資本性 金融商品	デリバティブ取引	純損益を通じて 公正価値で測定される 金融負債
期首残高（ は負債）	34,466	34	12,183
純損益で認識された利得及び損失	-	530	1,079
その他の包括利益で認識された利得及び損失（注）	1,813	651	200
購入	1,700	-	-
売却	56	-	-
決済	-	-	-
レベル3へ（からの）振替	300	-	-
その他	-	-	771
期末残高（ は負債）	37,622	156	12,076
純損益で認識された利得及び損失のうち、各年度末 において保有している資産及び負債に係る未実現損 益の変動	-	753	1,079

（注）１．連結損益計算書の「金融収益」及び「金融費用」に含まれております。

２．その他の包括利益で認識された利得及び損失のうち、純損益を通じて公正価値で測定される金融負債については、連結包括利益計算書の「在外営業活動体の換算差額」に含まれております。

当年度（自 2025年 1月 1日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

	その他の包括利益を 通じて公正価値で 測定される資本性 金融商品	純損益を通じて 公正価値で測定 される負債性 金融商品	デリバティブ 取引	純損益を通じて 公正価値で測定 される金融負債
期首残高（ は負債）	37,622	-	156	12,076
純損益で認識された利得及び損失	-	-	334	325
その他の包括利益で認識された利得及び損失 （注）	681	-	2,741	184
購入	854	159	-	-
売却	559	-	-	-
決済	-	-	-	10,851
レベル3へ（からの）振替	1,617	-	-	-
その他	4	-	-	46
期末残高（ は負債）	35,613	159	3,232	760
純損益で認識された利得及び損失のうち、各年 度末において保有している資産及び負債に係る 未実現損益の変動	-	-	17	325

（注）１．連結損益計算書の「金融収益」及び「金融費用」に含まれております。

２．その他の包括利益で認識された利得及び損失のうち、純損益を通じて公正価値で測定される金融負債については、連結包括利益計算書の「在外営業活動体の換算差額」に含まれております。

(4) デリバティブ及びヘッジ会計

当社グループのリスク管理におけるヘッジ会計の運用については、「(2) リスク管理」に記載しております。

連結財政状態計算書における影響

ヘッジ指定されているヘッジ手段が当社グループの連結財政状態計算書に与える影響は以下のとおりであります。なお、ヘッジ手段に係る資産の帳簿価額（公正価値）は、「その他の金融資産」に含まれており、ヘッジ手段に係る負債の帳簿価額（公正価値）は、「その他の金融負債」及び「社債及び借入金」に含まれております。

前年度（2024年12月31日）

ヘッジ種類	ヘッジ手段	想定元本 （百万円）	帳簿価額（公正価値）	
			資産 （百万円）	負債 （百万円）
キャッシュ・フロー・ヘッジ	為替予約	170,435	7,515	1,132
	通貨スワップ	169,528	3,068	48
	商品スワップ	30,206	5,457	509
	仮想電力購入契約	27,828	2,970	3,126
合計		397,998	19,011	4,816
在外営業活動体に対する純投資ヘッジ	ユーロ建社債	230,888 (1,400百万ユーロ)	-	230,888

主な為替予約における平均レートは、1米ドル当たり138.89円、1ユーロ当たり151.17円、1ポーランドズロチ当たり0.23ユーロ、1豪ドル当たり0.69米ドルであります。主な通貨スワップにおける平均レートは1ユーロ当たり165.00円であります。また、主な仮想電力購入契約における平均契約単価は1Mwh当たり218ポーランドズロチ及び67ユーロ及び90豪ドルであります。

「仮想電力購入契約」の想定元本は約定単価に予想電力購入量を乗じて算定しております。

当年度（2025年12月31日）

ヘッジ種類	ヘッジ手段	想定元本 （百万円）	帳簿価額（公正価値）	
			資産 （百万円）	負債 （百万円）
キャッシュ・フロー・ヘッジ	為替予約	196,557	6,144	1,636
	通貨スワップ	169,365	27,686	4
	商品スワップ	37,597	9,365	869
	仮想電力購入契約	29,319	1,951	5,183
合計		432,840	45,147	7,694
在外営業活動体に対する純投資ヘッジ	ユーロ建社債	258,062 (1,400百万ユーロ)	-	258,062

主な為替予約における平均レートは、1米ドル当たり139.30円、1ユーロ当たり161.04円、1ポーランドズロチ当たり0.23ユーロ、1豪ドル当たり0.67米ドルであります。主な通貨スワップにおける平均レートは1ユーロ当たり165.00円であります。また、主な仮想電力購入契約における平均契約単価は1Mwh当たり218ポーランドズロチ及び64ユーロ及び89豪ドルであります。

「仮想電力購入契約」の想定元本は約定単価に予想電力購入量を乗じて算定しております。

なお、当社グループが行うヘッジ取引においては、ヘッジ対象項目全体をヘッジしており、一部のリスク要素をヘッジする取引はありません。

為替予約、通貨スワップ、商品スワップ、仮想電力購入契約によりキャッシュ・フローの変動をヘッジしている期間は最長でそれぞれ約4年、約7年、約4年、約10年であります。

純損益に認識したヘッジの非有効部分の金額に重要性はないため、ヘッジ非有効部分を認識する基礎として用いたヘッジ手段の公正価値の変動の記載は省略しております。

なお、仮想電力購入契約においては実際の電力購入量が予測と異なること等により重要な非有効が生じる可能性があります。

上記以外に、ヘッジ指定されていないデリバティブ資産及びデリバティブ負債の公正価値は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)		当年度 (2025年12月31日)	
	資産	負債	資産	負債
為替予約	469	2,335	74	828
通貨スワップ	2,187	910	5,036	205
商品スワップ	17	-	-	-
合計	2,673	3,245	5,111	1,034

キャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金、ヘッジコスト剰余金及び在外営業活動体に対する純投資ヘッジは以下のとおりであります。

なお、ヘッジ会計を中止したヘッジ関係から生じたキャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金について重要性はありません。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
キャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金		
為替予約	4,662	4,391
通貨スワップ	2,644	5,733
商品スワップ	3,540	5,894
仮想電力購入契約	108	2,242
合計	10,738	13,776
ヘッジコスト剰余金		
通貨スワップ(期間関連)	492	62
在外営業活動体に対する純投資ヘッジ		
ユーロ建社債	84,782	103,690

純損益に認識したヘッジの非有効部分の金額に重要性はないため、ヘッジ非有効部分を認識する基礎として用いたヘッジ対象の公正価値の変動の記載は省略しております。

連結損益計算書及び連結包括利益計算書における影響

キャッシュ・フロー・ヘッジ、ヘッジコスト及び在外営業活動体に対する純投資ヘッジとして指定したヘッジ手段に関する当社グループの純損益及びその他の包括利益への影響は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

前年度 (自 2024年 1月 1 日 至 2024年12月31日)			
リスク区分	その他の包括利益で認識 されたヘッジ損益の金額 (注)	その他の資本の構成要素 から純損益に組替調整額と して振り替えた金額(注)	組替調整額として 振り替えられた 純損益の表示科目
キャッシュ・フロー・ヘッジ			
為替リスク	18,797	1,525	金融費用
価格リスク	680	-	
金利リスク	-	-	
合計	19,477	1,525	
ヘッジコスト			
為替リスク(期間関連)	381	477	金融費用
在外営業活動体に対する純投資 ヘッジ			
純投資の為替変動リスク	22,160	-	

(注) 税効果考慮前の金額であります。

(単位：百万円)

当年度 (自 2025年 1月 1 日 至 2025年12月31日)			
リスク区分	その他の包括利益で認識 されたヘッジ損益の金額 (注)	その他の資本の構成要素 から純損益に組替調整額と して振り替えた金額(注)	組替調整額として 振り替えられた 純損益の表示科目
キャッシュ・フロー・ヘッジ			
為替リスク	13,414	1,760	金融費用
価格リスク	316	-	
金利リスク	-	-	
合計	13,731	1,760	
ヘッジコスト			
為替リスク(期間関連)	1,278	477	金融費用
在外営業活動体に対する純投資 ヘッジ			
純投資の為替変動リスク	27,174	-	

(注) 税効果考慮前の金額であります。

ヘッジの中止等による組替調整額はありません。なお、ヘッジ対象が棚卸資産の取得等に関する予定取引である場合は、「その他の資本の構成要素」に累積されたキャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金を棚卸資産等の取得原価に振り替えております。取得原価に振り替えられた金額のうち、為替リスクに対応するものは 4,967百万円（前年度： 1,998百万円）であります。

また、純損益に認識したヘッジの非有効部分の金額に重要性はありません。

(5) 金融資産・負債の相殺

当社は、金融機関とキャッシュプーリング契約を締結しており、当該キャッシュプーリング契約により認識した金融資産・負債について相殺する法的に強制可能な権利を有しており、かつ純額で決済するか又は資産の実現と負債の決済を同時に実行する意図を有しております。

上記キャッシュプーリング契約により認識した当年度末における金融資産及び金融負債はそれぞれ以下のとおりです。

前年度（2024年12月31日）
 （単位：百万円）

	認識した総額	相殺した金額	財政状態計算書に表示している純額
< 金融資産 > 現金及び現金同等物	435,688	405,584	30,103
< 金融負債 > 社債及び借入金	405,584	405,584	-

当年度（2025年12月31日）
 （単位：百万円）

	認識した総額	相殺した金額	財政状態計算書に表示している純額
< 金融資産 > 現金及び現金同等物	430,317	378,317	52,000
< 金融負債 > 社債及び借入金	378,317	378,317	-

32 重要な非資金取引

前年度（自 2024年 1 月 1 日 至 2024年12月31日）
 該当事項はありません。

当年度（自 2025年 1 月 1 日 至 2025年12月31日）
 該当事項はありません。

33 子会社に対する所有持分の変動

(1) 子会社の取得による収支

前年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

株式の取得により新たにOctopi Brewing, LLC 他1社を連結したことに伴う連結開始時の資産及び負債の主な内訳並びに、当該会社株式等の取得価額と取得による支出（純額）との関係は次のとおりであります。

流動資産	2,862百万円
非流動資産	20,466 "
のれん	7,073 "
流動負債	1,824 "
非流動負債	6,766 "
株式等の取得価額	21,812百万円
現金及び現金同等物	363 "
差引：取得による支出	21,448百万円

当年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

株式の取得により新たにLeiber GmbH 他4社及び株式会社アサヒ目黒研究所を連結したことに伴う連結開始時の資産及び負債の主な内訳並びに、当該会社株式等の取得価額と取得による支出（純額）との関係は次のとおりであります。

流動資産	9,336百万円
非流動資産	23,617 "
のれん	28,178 "
流動負債	5,225 "
非流動負債	9,751 "
株式等の取得価額	46,154百万円
現金及び現金同等物	634 "
差引：取得による支出	45,520百万円

(2) 子会社の売却による収支

前年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

重要性が乏しいため、記載を省略しております。

当年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

重要性が乏しいため、記載を省略しております。

34 財務活動から生じる負債の変動

前年度（自 2024年 1 月 1 日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

項目	期首残高 (2024年 1月1日)	財務 キャッシュ ・フローに よる変動	非資金変動						期末残高 (2024年 12月31日)
			取得	長短振替	連結範囲 変動	為替差額	公正価値 の変動	その他	
短期借入金（注）	23,846	19,960	-	-	-	320	-	-	4,206
リース負債	111,441	30,038	28,721	-	4,521	4,665	-	8,468	110,844
1年以内に返済予定 の長期借入金	44,658	44,677	-	37,720	-	7	-	657	38,367
長期借入金	108,980	-	-	37,720	-	47	-	3,057	74,270
1年以内に償還予定 の社債	321,342	332,632	-	403,349	-	15,920	-	574	408,554
社債	911,970	233,837	-	403,349	-	10,837	-	481	753,777
財務活動から生じる 負債をヘッジするた めに保有しているデ リバティブ負債又は 資産（ ）	12,120	18,230	-	-	-	-	9,126	-	3,017
合計	1,510,119	175,240	28,721	-	4,521	31,704	9,126	3,697	1,387,003

（注） 短期借入金には、コマーシャル・ペーパーを含めております。

当年度（自 2025年 1 月 1 日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

項目	期首残高 (2025年 1月1日)	財務 キャッシュ ・フローに よる変動	非資金変動						期末残高 (2025年 12月31日)
			取得	長短振替	連結範囲 変動	為替差額	公正価値 の変動	その他	
短期借入金（注）	4,206	660,851	-	-	881	185	-	-	666,125
リース負債	110,844	27,949	33,205	-	105	10,279	-	2,515	123,970
1年以内に返済予定 の長期借入金	38,367	38,190	-	71,260	1,090	150	-	-	72,678
長期借入金	74,270	46,302	-	71,260	4,777	500	-	-	54,591
1年以内に償還予定 の社債	408,554	414,700	-	99,884	-	5,748	-	496	99,983
社債	753,777	49,786	-	99,884	-	46,584	-	536	750,799
財務活動から生じる 負債をヘッジするた めに保有しているデ リバティブ負債又は 資産（ ）	3,017	-	-	-	-	-	24,624	-	27,642
合計	1,387,003	276,100	33,205	-	6,854	63,448	24,624	1,482	1,740,506

（注） 短期借入金には、コマーシャル・ペーパーを含めております。

35 関連当事者との取引

(1) 関連当事者との取引及び債権債務残高
関連当事者との取引については、重要な取引等がありません。

(2) 主要な経営幹部に対する報酬
当社グループの主要な経営幹部に対する報酬額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年 1 月 1 日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年 1 月 1 日 至 2025年12月31日)
短期従業員給付費用	1,014	1,040
株式に基づく報酬	174	84
計	1,188	1,125

36 企業結合

前年度(自 2024年 1 月 1 日 至 2024年12月31日)
該当事項はありません。

当年度(自 2025年 1 月 1 日 至 2025年12月31日)

(1) 企業結合の概要

被取得企業の名称及び事業の内容

名称	事業の内容
Leiber GmbH 他 4 社	乾燥酵母・酵母エキス・酵母細胞壁を活用した調味料、食品向け素材、動物飼料、細胞/微生物用培地等の製造販売

企業結合を行った理由

当社は、グループ理念“Asahi Group Philosophy”(以下「AGP」といいます。)において、「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」ことをビジョンに掲げています。またAGPに基づいて更新した『中期経営方針』において、中長期的な経営方針として「おいしさと楽しさで“変化するWell-being”に応え、持続可能な社会の実現に貢献する」ことを掲げています。そのコア戦略の1つに、サステナビリティと経営の統合を掲げ、事業基盤となる健全な地球環境や社会を次世代につなぐことを目指しています。具体的には、商品ポートフォリオの最適化、高付加価値サービスの創造、社会課題の解決、サプライチェーンの最適化などを重点戦略として掲げています。

本件取引は、このような戦略の一環であり、欧州における酵母事業の獲得は、これまでに国内で培った酵母培養技術、及び酵母エキス・酵母細胞壁の加工技術を活用した酵母事業を更に強化し、将来の食糧難やタンパク質不足、食文化の変化などに対応する持続的な社会の実現に貢献していきます。

Leiber社は1954年に創業したBtoBのビール酵母関連製品製造販売会社で、顧客への開発提案力を強みとしながら、乾燥酵母・酵母エキス・酵母細胞壁を活用した調味料、食品向け素材、動物飼料、細胞/微生物用培地等の製造販売を手掛けています。ドイツ・スペイン・ポーランドに計6つの工場を有し、欧州を中心に中東、アジア、北中南米に販売網を持っています。当社は、Leiber社が持つ卓越した技術力、販売ネットワーク並びに顧客基盤と当社の強みを融合し、新たな価値を創出しながら、アサヒグループの新たな成長ドライバーとして育成することを目指します。

取得日
2025年 4 月30日

企業結合の法的形式
現金を対価とした株式の取得

取得した議決権比率

名称	議決権比率
Leiber GmbH 他4社	100.00%

(2) 当社グループに与える影響

取得日以降に、Leiber GmbH 他4社から生じた売上収益は11,754百万円であり、当期利益は406百万円であります。当企業結合が期首に実施されたと仮定した場合の当年度の売上収益及び当期利益（プロフォーマ情報）はそれぞれ2,901,099百万円及び123,068百万円であります。なお、当該プロフォーマ情報は監査を受けておりません。

(3) 取得対価及びその内訳

取得対価は45,549百万円であり、全て現金で支払っております。

(4) 取得関連費用

取得関連費用として957百万円を「販売費及び一般管理費」にて費用処理しております。

(5) 取得した債権

営業債権及びその他の債権の契約上の総額は3,836百万円であり、企業結合日現在の公正価値は3,773百万円であります。

(6) 企業結合日における資産・負債の公正価値及びのれん

現金及び現金同等物	511百万円
営業債権及びその他の債権	3,773 "
その他	4,531 "
流動資産合計	8,816 "
非流動資産合計	23,090 "
資産合計	31,907百万円
流動負債合計	4,973 "
非流動負債合計	9,408 "
負債合計	14,381百万円
支払対価	45,549 "
のれん	28,023 "

当中間連結会計期間の暫定的な会計処理は当連結会計年度に確定しております。

この暫定的な会計処理の確定に伴い、取得対価の当初配分額に見直しが行われており、主として顧客関連資産及び棚卸資産を認識するとともに、繰延税金負債を計上しました。これに伴い、のれんは8,488百万円減少しております。

のれんは、今後の事業展開によって期待される将来の超過収益力から発生したものであります。

37 他の企業への関与

(1) 子会社への関与

連結財務諸表に含まれている子会社は以下のとおりであります。

前年度（2024年12月31日）

名称	住所	所有持分割合 (%)
アサヒグループジャパン(株)	東京都墨田区	100.00
アサヒビール(株)	東京都墨田区	100.00 (100.00)
ニッカウヰスキー(株)	北海道余市町	100.00 (100.00)
エノテカ(株)	東京都港区	100.00 (100.00)
アサヒ飲料(株)	東京都墨田区	100.00 (100.00)
カルピス(株)	東京都墨田区	100.00 (100.00)
アサヒグループ食品(株)	東京都墨田区	100.00 (100.00)
アサヒロジ(株)	東京都大田区	100.00 (100.00)
アサヒプロマネジメント(株)	東京都墨田区	100.00 (100.00)
朝日啤酒（中国）投資有限公司	中国上海市	100.00
Asahi Europe & International Ltd	イギリス サリー州	100.00
Birra Peroni S.r.l.	イタリア ローマ	100.00 (100.00)
Koninklijke Grolsch N.V.	オランダ エンスヘーデ	100.00 (100.00)
Asahi UK Ltd	イギリス ロンドン	100.00 (100.00)
Plzeňský Prazdroj, a. s.	チェコ ピルゼン	100.00 (100.00)
Plzeňský Prazdroj Slovensko, a. s.	スロバキア ヴェルキーサリス	100.00 (100.00)
Kompania Piwowarska S.A.	ポーランド ヴィエルコポルスカ	100.00 (100.00)
Ursus Breweries SA	ルーマニア ブザウ	98.68 (98.68)
Dreher Sörgyárak Zrt.	ハンガリー ブダペスト	99.98 (99.98)
Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd	オーストラリア ヴィクトリア州	100.00
CUB Pty Ltd	オーストラリア ヴィクトリア州	100.00 (100.00)
Asahi Beverages Pty Ltd	オーストラリア ヴィクトリア州	100.00 (100.00)
Asahi Beverages (NZ) Limited	ニュージーランド オークランド	100.00 (100.00)
Asahi Holdings Southeast Asia Sdn. Bhd.	マレーシア クアラルンプール	100.00 (100.00)

名称	住所	所有持分割合 (%)
Etika Beverages Sdn. Bhd.	マレーシア クアラルンプール	100.00 (100.00)
Etika Dairies Sdn. Bhd.	マレーシア クアラルンプール	100.00 (100.00)
Asahi Loi Hein Company Limited	ミャンマー ヤンゴン	51.00 (51.00)
Asahi Global Procurement Pte. Ltd.	シンガポール	100.00
アサヒクオリティーアンドイノベーションズ(株)	茨城県守谷市	100.00
その他165社	-	-

(注) 所有持分割合の()内は、間接所有割合を内数で記載しております。

当年度（2025年12月31日）

名称	住所	所有持分割合 (%)
アサヒグループジャパン(株)	東京都墨田区	100.00
アサヒビール(株)	東京都墨田区	100.00 (100.00)
ニッカウヰスキー(株)	北海道余市町	100.00 (100.00)
エノテカ(株)	東京都港区	100.00 (100.00)
アサヒ飲料(株)	東京都墨田区	100.00 (100.00)
カルピス(株)	東京都墨田区	100.00 (100.00)
アサヒグループ食品(株)	東京都墨田区	100.00 (100.00)
アサヒロジ(株)	東京都大田区	100.00 (100.00)
Asahi Europe & International Ltd	イギリス サリー州	100.00
Birra Peroni S.r.l.	イタリア ローマ	100.00 (100.00)
Koninklijke Grolsch N.V.	オランダ エンスヘーデ	100.00 (100.00)
Asahi UK Ltd	イギリス ロンドン	100.00 (100.00)
Plzeňský Prazdroj, a.s.	チェコ ピルゼン	100.00 (100.00)
Plzeňský Prazdroj Slovensko, a.s.	スロバキア ヴェルキーサリス	100.00 (100.00)
Kompania Piwowarska S.A.	ポーランド ヴィエルコポルスカ	100.00 (100.00)
Ursus Breweries SA	ルーマニア ブカレスト	98.68 (98.68)
Dreher Sörgyárak Zrt.	ハンガリー ブダペスト	99.98 (99.98)
朝日啤酒（中国）投資有限公司	中国上海市	100.00
Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd	オーストラリア ヴィクトリア州	100.00
CUB Pty Ltd	オーストラリア ヴィクトリア州	100.00 (100.00)
Asahi Beverages Pty Ltd	オーストラリア ヴィクトリア州	100.00 (100.00)
Asahi Beverages (NZ) Limited	ニュージーランド オークランド	100.00 (100.00)
Asahi Holdings Southeast Asia Sdn. Bhd.	マレーシア クアラルンプール	100.00 (100.00)
Etika Beverages Sdn. Bhd.	マレーシア クアラルンプール	100.00 (100.00)
Etika Dairies Sdn. Bhd.	マレーシア クアラルンプール	100.00 (100.00)

名称	住所	所有持分割合 (%)
Asahi Loi Hein Company Limited	ミャンマー ヤンゴン	51.00 (51.00)
Asahi Global Procurement Pte. Ltd.	シンガポール	100.00
アサヒクオリティーアンドイノベーションズ㈱	茨城県守谷市	100.00
その他168社	-	-

(注) 所有持分割合の()内は、間接所有割合を内数で記載しております。

(2) 関連会社及び共同支配企業への関与

関連会社

関連会社に対する持分の帳簿価額、当期利益の持分取込額及びその他の包括利益の持分取込額は以下のとおりであります。なお、当社グループにとって重要な関連会社はありません。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
帳簿価額	11,218	14,909

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
当期利益	526	0
その他の包括利益	229	101
包括利益合計	756	101

共同支配企業

共同支配企業に対する持分の帳簿価額、当期利益の持分取込額及びその他の包括利益の持分取込額は以下のとおりであります。なお、当社グループにとって重要な共同支配企業はありません。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
帳簿価額	151	144

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
当期利益	22	0
その他の包括利益	12	8
包括利益合計	35	9

38 コミットメント
資産の取得に関する重要なコミットメントはありません。

39 偶発事象
該当事項はありません。

40 後発事象
(固定資産の譲渡)

(1) 譲渡の理由
当社の連結子会社であるアサヒビール(株)はサプライチェーン再編施策の一環として、生産・物流効率の向上、多品種生産への柔軟な対応、エネルギー効率向上を目的とし、博多工場用地を譲渡いたしました。なお、売却後も同土地については賃借契約に基づき継続利用しております。

(2) 譲渡資産の内容

資産の種類	所在地	資産の概要
土地	福岡県福岡市博多区竹下	面積126,200.96㎡

(3) 譲渡する相手会社の名称
九州旅客鉄道(株)、日鉄興和不動産(株)、J A三井リース九州(株)
(注) 当社と譲渡先との間には、資本関係、人的関係、取引関係、関連当事者として特記すべき事項はありません。

(4) 譲渡の時期
2026年 4 月27日

(5) 損益に与える影響
2026年12月期において、本件譲渡に伴う固定資産売却収入は入金済みであり、固定資産売却益として350億円程度をその他の営業収益に計上する見込みです。

(2) 【その他】

当年度における四半期情報等

(累計期間)	第 1 四半期	中間連結 会計期間	第 3 四半期	当年度
売上収益 (百万円)	630,423	1,359,551	2,154,824	2,894,676
税引前中間 (四半期) 利益又は税 引前利益 (百万円)	31,804	87,421	151,773	179,281
親会社の所有者に帰属する中間 (当期) (四半期) 利益 (百万円)	21,520	58,725	102,801	121,574
基本的 1 株当たり中間 (当期) (四半期) 利益 (円)	14.32	39.07	68.40	81.29

(会計期間)	第 1 四半期	第 2 四半期	第 3 四半期	第 4 四半期
基本的 1 株当たり四半期利益 (円)	14.32	24.75	29.32	12.74

(注) 第 1 四半期及び第 3 四半期については、金融商品取引所の定める規則により四半期に係る財務情報を作成しております。第 1 四半期については、当該四半期に係る財務情報に対する期中レビューを受けておりますが、第 3 四半期については、当該四半期に係る財務情報に対する期中レビューを受けておりません。

2【財務諸表等】

(1)【財務諸表】

【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	45,378	113,119
短期貸付金	1 11,107	1 276,038
前払費用	1,650	2,350
未収入金	1 23,687	1 25,797
未収還付法人税等	1,153	955
その他	1 638	1 722
貸倒引当金	631	1,041
流動資産合計	82,984	417,942
固定資産		
有形固定資産		
建物	14,437	13,819
構築物	305	284
機械及び装置	1	0
車両運搬具	0	0
工具、器具及び備品	612	608
土地	15,037	15,037
リース資産	9	0
建設仮勘定	58	878
有形固定資産合計	30,462	30,630
無形固定資産		
施設利用権	27	27
商標権	4,128	3,165
ソフトウェア	1,115	1,193
その他	2	1
無形固定資産合計	5,272	4,387
投資その他の資産		
投資有価証券	2,709	2,911
関係会社株式	2,692,623	2,693,095
関係会社出資金	4,519	5,059
繰延税金資産	42,966	47,520
その他	756	931
貸倒引当金	134	134
投資その他の資産合計	2,743,440	2,749,384
固定資産合計	2,779,175	2,784,402
資産合計	2,862,160	3,202,344

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
負債の部		
流動負債		
短期借入金	1 37,720	1 485,260
コマーシャル・ペーパー	-	247,000
1年内償還予定の社債	408,952	100,000
リース債務	10	-
未払金	2,934	8,935
未払費用	1 12,173	1 13,806
預り金	1 347,806	1 430,622
賞与引当金	640	787
役員賞与引当金	500	206
その他	2,165	1,855
流動負債合計	812,903	1,288,473
固定負債		
社債	755,890	733,064
長期借入金	71,260	50,000
リース債務	0	-
その他	1,052	66
固定負債合計	828,203	783,130
負債合計	1,641,106	2,071,604
純資産の部		
株主資本		
資本金	220,216	220,216
資本剰余金		
資本準備金	87,977	87,977
その他資本剰余金	106,534	106,534
資本剰余金合計	194,511	194,511
利益剰余金		
その他利益剰余金		
別途積立金	195,000	195,000
繰越利益剰余金	727,341	724,430
利益剰余金合計	922,341	919,430
自己株式	31,214	100,944
株主資本合計	1,305,855	1,233,214
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	522	757
繰延ヘッジ損益	85,324	103,231
評価・換算差額等合計	84,801	102,473
純資産合計	1,221,053	1,130,740
負債純資産合計	2,862,160	3,202,344

【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
営業収益		
グループ運営収入等	35,971	35,763
不動産賃貸収入	1,870	1,890
関係会社受取配当金	98,484	83,914
営業収益合計	1 136,326	1 121,568
営業費用	1, 2 30,477	1, 2 34,078
営業利益	105,848	87,489
営業外収益		
受取利息及び配当金	1 4,560	1 5,552
為替差益	4,624	3,726
所在不明株式売却益	-	976
その他	263	195
営業外収益合計	9,448	10,451
営業外費用		
支払利息	1 18,320	1 20,329
社債発行費	1,185	252
貸倒引当金繰入額	618	410
その他	862	936
営業外費用合計	20,986	21,928
経常利益	94,310	76,011
特別利益		
投資有価証券売却益	4 4,852	4 0
その他	-	1
特別利益合計	4,852	1
特別損失		
投資有価証券評価損	248	29
投資有価証券売却損	-	122
関係会社株式評価損	9	99
固定資産除売却損	3 87	3 128
訴訟関連損失	191	209
システム障害対応費用	-	579
関係会社整理損	-	488
その他	69	143
特別損失合計	607	1,802
税引前当期純利益	98,556	74,210
法人税、住民税及び事業税	11,977	5,771
法人税等調整額	8,769	3,221
法人税等合計	3,208	2,550
当期純利益	101,764	76,761

【株主資本等変動計算書】

前事業年度（自 2024年 1 月 1 日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

	株主資本						
	資本金	資本剰余金			利益剰余金		
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	その他利益剰余金		利益剰余金合計
					別途積立金	繰越利益剰余金	
当期首残高	220,216	87,977	106,534	194,511	195,000	691,969	886,969
当期変動額							
剰余金の配当						66,392	66,392
当期純利益						101,764	101,764
自己株式の取得							
自己株式の処分			0	0			
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）							
当期変動額合計	-	-	0	0	-	35,372	35,372
当期末残高	220,216	87,977	106,534	194,511	195,000	727,341	922,341

	株主資本		評価・換算差額等			純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等合計	
当期首残高	1,190	1,300,506	3,270	68,246	64,976	1,235,530
当期変動額						
剰余金の配当		66,392				66,392
当期純利益		101,764				101,764
自己株式の取得	30,023	30,023				30,023
自己株式の処分	0	0				0
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）			2,747	17,077	19,825	19,825
当期変動額合計	30,023	5,348	2,747	17,077	19,825	14,476
当期末残高	31,214	1,305,855	522	85,324	84,801	1,221,053

当事業年度（自 2025年 1 月 1 日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

	株主資本						
	資本金	資本剰余金			利益剰余金		
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	その他利益剰余金		利益剰余金合計
					別途積立金	繰越利益剰余金	
当期首残高	220,216	87,977	106,534	194,511	195,000	727,341	922,341
当期変動額							
剰余金の配当						79,672	79,672
当期純利益						76,761	76,761
自己株式の取得							
自己株式の処分			0	0			
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）							
当期変動額合計	-	-	0	0	-	2,911	2,911
当期末残高	220,216	87,977	106,534	194,511	195,000	724,430	919,430

	株主資本		評価・換算差額等			純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等合計	
当期首残高	31,214	1,305,855	522	85,324	84,801	1,221,053
当期変動額						
剰余金の配当		79,672				79,672
当期純利益		76,761				76,761
自己株式の取得	70,006	70,006				70,006
自己株式の処分	276	276				276
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）			235	17,907	17,672	17,672
当期変動額合計	69,729	72,641	235	17,907	17,672	90,313
当期末残高	100,944	1,233,214	757	103,231	102,473	1,130,740

【注記事項】

(重要な会計方針)

1 有価証券の評価基準及び評価方法

(1) 子会社株式及び関連会社株式

移動平均法に基づく原価法

(2) その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

時価法

(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定)

市場価格のない株式等

移動平均法に基づく原価法

2 デリバティブの評価基準及び評価方法

時価法

3 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産(リース資産を除く)

定額法を採用しております。

なお、耐用年数につきましては、法人税法に規定する方法と同一の基準によっております。

(2) 無形固定資産(リース資産を除く)

定額法を採用しております。

なお、耐用年数につきましては、法人税法に規定する方法と同一の基準によっております。

ただし、ソフトウェア(自社利用分)につきましては、社内における利用可能期間(5年)に基づき、また、商標権につきましては、主として20年の定額法により償却しております。

(3) リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産につきましては、リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しております。

4 引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権につきましては貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権につきましては個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しております。

(2) 賞与引当金

従業員の賞与の支給に充てるため、支給見込額のうち、当事業年度に対応する見積額を計上しております。

(3) 役員賞与引当金

役員の賞与の支給に充てるため、支給見込額のうち、当事業年度に対応する見積額を計上しております。

5 ヘッジ会計の方法

(1) ヘッジ会計の方法

繰延ヘッジによって行うこととしております。

なお、為替予約及び通貨スワップにつきましては、振当処理の要件を満たしている場合は振当処理を行っております。また、金利スワップにつきましては、特例処理の要件を満たしている場合には特例処理を行っております。

(2) ヘッジ手段とヘッジ対象

ヘッジ手段・・・為替予約、金利スワップ、通貨スワップ、外貨建社債

ヘッジ対象・・・外貨建予定取引、外貨建貸付金、借入金利息、外貨建社債、在外子会社への投資

(3) ヘッジ方針

デリバティブは、為替相場変動や金利変動のリスク回避、資金調達コストの削減を目的として利用しており、実需に基づかない投機目的の取引及びレバレッジ効果の高いデリバティブは行わない方針であります。

(4) ヘッジの有効性の評価

ヘッジの有効性につきましては、ヘッジ手段とヘッジ対象について、相場変動額をヘッジ期間全体にわたり比較し、評価しております。なお、振当処理及び特例処理を採用しているものにつきましては、その判定をもってヘッジの有効性の判定に代えております。

6 収益及び費用の計上基準

当社は、下記の5ステップアプローチに基づき、収益を認識しております。

ステップ1：顧客との契約を識別する

ステップ2：契約における履行義務を識別する

ステップ3：取引価格を算定する

ステップ4：取引価格を契約における履行義務に配分する

ステップ5：企業が履行義務の充足時に収益を認識する

当社は、主に、当社グループの経営方針、経営戦略、経営資源配分方針を策定し、子会社に対しそれらの実施のために必要な指導等を行うとともに、当社グループの総合的なブランド価値及び総合力を高めるための諸施策を実施しています。経営指導及び当社グループのブランド価値や総合力に依拠した便益を子会社に提供すること等を履行義務として識別しております。当該履行義務は顧客に対し契約に基づくサービスを提供することにより充足されるため、サービスを提供する期間にわたり収益を認識しています。

また、当該対価は1年以内に回収しており、重要な金融要素や変動対価は含んでおりません。

(重要な会計上の見積り)

会計上の見積りは、財務諸表作成時に入手可能な情報に基づいて合理的な金額を算出しております。当事業年度の財務諸表に計上した金額が会計上の見積りによるもののうち、翌事業年度の財務諸表に重要な影響を及ぼすリスクが有る項目は以下の通りです。

1 市場価格のない関係会社株式の評価

(1) 当事業年度の貸借対照表に計上した金額

関係会社株式2,693,095百万円（前事業年度：2,692,623百万円）が計上されております。これには、Asahi Holdings（Australia）Pty Ltd株式1,340,416百万円（前事業年度：1,340,416百万円）が含まれております。

(2) 会計上の見積りの内容について財務諸表利用者の理解に資するその他の情報

市場価格のない関係会社株式は、当該株式の発行会社の財政状態の悪化により実質価額が著しく低下したときには、回復可能性が十分な証拠によって裏付けられる場合を除いて、評価損を認識しております。

また、一部の関係会社株式は、超過収益力を反映して実質価額を算定しており、Asahi Holdings（Australia）Pty Ltd株式の評価にあたっては、オセアニア事業の超過収益力等を反映して実質価額を算定しております。

この超過収益力の評価に関連して、連結財務諸表上、当該のれんについて、年次の減損テストが行われております。詳細については、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 12 のれん及び無形資産 (2) 減損」をご参照ください。

上記の結果、当事業年度末において、同社の超過収益力等を反映した実質価額が著しく低下している状況にはないことから、評価損は認識しておりません。

なお、Asahi Holdings（Australia）Pty Ltd株式の実質価額の見積りにおける主要な仮定は、連結財務諸表の作成における減損テストに用いる回収可能価額の見積りの仮定と同一であります（「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 12 のれん及び無形資産 (2) 減損」をご参照ください）。

これらの仮定の見直しが必要となった場合、翌事業年度において、評価損が生じる可能性があります。

(貸借対照表関係)

1 関係会社に対する資産及び負債

区分表示されたもの以外で当該関係会社に対する金銭債権又は金銭債務の金額は、次のとおりであります。

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
短期金銭債権	34,619百万円	301,586百万円
短期金銭債務	353,333 "	440,641 "

2 偶発債務

保証債務

銀行借入及び営業債務等に対する保証債務

	前事業年度 (2024年12月31日)		当事業年度 (2025年12月31日)
Asahi Loi Hein Company Limited	3,210百万円	Asahi Loi Hein Company Limited	3,181百万円
Asahi Europe & International Ltd	3,604 "	Asahi Europe & International Ltd	4,009 "
CUB Pty Ltd	2,180 "	CUB Pty Ltd	951 "
合計	8,995百万円	合計	8,141百万円

(損益計算書関係)

1 関係会社との営業取引及び営業取引以外の取引の取引高の総額

	前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
営業収益	136,075百万円	121,295百万円
営業費用	7,485 "	11,195 "
営業取引以外の取引高	10,726 "	9,378 "

2 営業費用の主要な費目及び金額は次のとおりであります。

	前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
従業員給料手当	4,181百万円	5,580百万円
減価償却費	2,351 "	2,381 "
業務委託料	13,729 "	13,967 "

3 固定資産除売却損

	前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
建物	67百万円	32百万円
工具、器具及び備品	5 "	35 "
ソフトウェア	13 "	60 "
その他	1 "	0 "
除却損計	87百万円	128百万円
売却損計	- 百万円	- 百万円
除売却損計	87百万円	128百万円

4 投資有価証券売却益

前事業年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

投資有価証券売却益は、政策投資目的株式の売却等によるものです。

当事業年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

投資有価証券売却益は、政策投資目的株式の売却等によるものです。

(有価証券関係)

前事業年度の子会社株式(貸借対照表計上額は2,692,623百万円)は、市場価格のない株式等であることから、時価を記載しておりません。

また、当事業年度の子会社株式(貸借対照表計上額は2,693,095百万円)は、市場価格のない株式等であることから、時価を記載しておりません。

(税効果会計関係)

1 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

(繰延税金資産)

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
組織再編に伴う関係会社株式	19,727百万円	20,307百万円
子会社株式評価損否認	19,413 "	18,562 "
子会社出資金評価損否認	4,558 "	1,726 "
繰越欠損金	3,158 "	4,451 "
繰延ヘッジ損失	35,199 "	44,479 "
その他	1,845 "	1,873 "
繰延税金資産小計	83,903百万円	91,398百万円
評価性引当額	35,545 "	38,147 "
繰延税金資産合計	48,357百万円	53,250百万円

(繰延税金負債)

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
その他有価証券評価差額金	230百万円	348百万円
連結法人間譲渡益繰延	5,026 "	5,174 "
その他	134 "	208 "
繰延税金負債合計	5,390百万円	5,730百万円
繰延税金資産の純額	42,966百万円	47,520百万円

2 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
法定実効税率	30.6%	30.6%
(調整)		
交際費等永久に損金に算入 されない項目	0.0%	0.3%
評価性引当額	2.9%	0.9%
受取配当金等永久に益金に 算入されない項目	29.7%	34.1%
税額控除	1.0%	0.8%
その他	0.4%	0.3%
税効果会計適用後の法人税等の 負担率	3.3%	3.4%

3 法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理

当社は、グループ通算制度を適用しており、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」(実務対応報告第42号 2021年8月12日)に従って、法人税及び地方法人税並びに税効果会計の会計処理及び開示を行っております。

4 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」(令和7年法律第13号)が2025年3月31日に国会で成立したことに伴い、2026年4月1日以後開始する事業年度より防衛特別法人税が新設されることとなりました。これに伴い、2027年1月1日以後開始する事業年度において解消が見込まれる一時差異等については、繰延税金資産及び繰延税金負債を計算する法定実効税率は30.6%から31.5%に変更されます。この税率変更による当事業年度の財務諸表に与える影響は軽微です。

（収益認識関係）

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報については、「（重要な会計方針） 6 収益及び費用の計上基準」に記載のとおりであります。

（重要な後発事象）

該当事項はありません。

【附属明細表】

【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

区分	資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	当期末残高	減価償却累計額
有形固定資産	建物	14,437	316	9	924	13,819	29,159
	構築物	305	10	0	30	284	1,181
	機械及び装置	1	-	-	0	0	104
	車両運搬具	0	-	-	-	0	2
	工具、器具及び備品	612	149	20	132	608	1,443
	土地	15,037	-	-	-	15,037	-
	リース資産	9	-	-	9	0	63
	建設仮勘定	58	1,293	473	-	878	-
	計	30,462	1,769	503	1,098	30,630	31,955
無形固定資産	施設利用権	27	-	-	-	27	-
	商標権	4,128	6	-	969	3,165	-
	ソフトウェア	1,115	792	400	313	1,193	-
	その他	2	-	-	0	1	-
	計	5,272	799	400	1,283	4,387	-

(注) 当期の主な増減内容は、次のとおりであります。

建設仮勘定の当期減少額は主として建物、その他の固定資産への振替によるものであります。

【引当金明細表】

区分	当期首残高 (百万円)	当期増加額 (百万円)	当期減少額 (百万円)	当期末残高 (百万円)
貸倒引当金	765	1,175	765	1,175
賞与引当金	640	787	640	787
役員賞与引当金	500	206	500	206

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しております。

(3) 【その他】

該当事項はありません。

第 6 【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	1 月 1 日から12月31日まで
定時株主総会	3 月中
基準日	12月31日
剰余金の配当の基準日	6 月30日、12月31日
1 単元の株式数	100株
単元未満株式の買取・買増	
取扱場所	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目 4 番 1 号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
株主名簿管理人	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目 4 番 1 号 三井住友信託銀行株式会社
取次所	-
買取・買増手数料	以下の算式により、1 単元当たりの金額を算定し、これを請求に係る単元未満株式の数で按分した金額の 2 分の 1 とする。 (算式) 1 株当たりの買取単価又は買増単価に 1 単元の株式数を乗じた合計金額のうち 100万円以下の金額につき 1.150% 100万円超500万円以下の金額につき 0.900% 500万円超1,000万円以下の金額につき 0.700% 1,000万円超3,000万円以下の金額につき 0.575% 3,000万円超5,000万円以下の金額につき 0.375% (円未満の端数を生じた場合は切り捨てる。) ただし、1 単元当たりの金額が2,500円に満たない場合には2,500円とする。
公告掲載方法	電子公告により行う。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告によることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行う。 なお、電子公告は当社ホームページに掲載し、そのURLは次のとおりです。 https://www.asahigroup-holdings.com/ir/e_public/
株主に対する特典	該当事項はありません。

第7【提出会社の参考情報】

1【提出会社の親会社等の情報】

当社には、親会社等はありません。

2【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に次の書類を提出しております。

- | | | | | |
|-----|---------------------------|---|------------------------------|-------------------------|
| (1) | 有価証券報告書及びその添付書類
並びに確認書 | 事業年度
(第101期) | 自 2024年1月1日
至 2024年12月31日 | 2025年3月27日
関東財務局長に提出 |
| (2) | 内部統制報告書
及びその添付書類 | 事業年度
(第101期) | 自 2024年1月1日
至 2024年12月31日 | 2025年3月27日
関東財務局長に提出 |
| (3) | 半期報告書及び確認書 | (第102期中) | 自 2025年1月1日
至 2025年6月30日 | 2025年8月7日
関東財務局長に提出 |
| (4) | 臨時報告書 | <p>2025年3月27日関東財務局長に提出
企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2（株主総会における議決権行使の結果）に基づく臨時報告書であります。</p> <p>2025年3月31日関東財務局長に提出
企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第2号の2（業績連動型株式ユニットの付与）に基づく臨時報告書であります。</p> <p>2025年3月31日関東財務局長に提出
企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第2号の2（業績連動型株式ユニットの付与）に基づく臨時報告書であります。</p> <p>2025年12月18日関東財務局長に提出
企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第8号の2（子会社取得の決定）に基づく臨時報告書であります。</p> <p>2026年3月25日関東財務局長に提出
企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2（株主総会における議決権行使の結果）に基づく臨時報告書であります。</p> <p>2026年3月25日関東財務局長に提出
企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第2号の2（業績連動型株式ユニットの付与）に基づく臨時報告書であります。</p> <p>2026年3月25日関東財務局長に提出
企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第1号（本邦以外の地域における有価証券の募集）に基づく臨時報告書であります。</p> | | |
| (5) | 訂正発行登録書 | <p>2025年3月27日関東財務局長に提出</p> <p>2025年3月31日関東財務局長に提出</p> <p>2025年4月1日関東財務局長に提出</p> <p>2025年12月25日関東財務局長に提出</p> <p>2026年3月26日関東財務局長に提出</p> <p>2026年3月26日関東財務局長に提出</p> | | |
| (6) | 発行登録追補書類
(株券、社債券等) | 2025年4月25日関東財務局長に提出 | | |
| (7) | 自己株券買付状況報告書 | <p>2025年11月4日関東財務局長に提出</p> <p>2025年12月3日関東財務局長に提出</p> <p>2026年1月6日関東財務局長に提出</p> | | |

第二部【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2026年 7月27日

アサヒグループホールディングス株式会社

取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人
東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 谷 尋史
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 森田 真佐宏
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 小見山 進
業務執行社員

< 連結財務諸表監査 >

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているアサヒグループホールディングス株式会社の2025年1月1日から2025年12月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結持分変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び連結財務諸表注記について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」第312条により規定された国際会計基準に準拠して、アサヒグループホールディングス株式会社及び連結子会社の2025年12月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

サイバー攻撃によるシステム障害への対応	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
アサヒグループホールディングス株式会社及びその国内子会社（以下総称して「会社」という。）において、会社の情報ネットワークが第三者からランサムウェア型サイバー攻撃（以下「サイバー攻撃」という。）を受けたことで、2025年9月29日にシステム障害が発生した。会社は、サイバー攻撃によるシステム障害の被害を最小限にとどめるためにネットワークを遮断し、主要なシステムへアクセスできなくなった。 会社は、外部のサイバーセキュリティの専門機関（以下「外部専門機関」という。）を利用し、システム障害の発生原因及び影響の調査を行い、調査結果及び外部専門機関からの助言を踏まえてシステム復旧を行った。 会社は、安全性が確認されたバックアップデータから順次システムを復元し、健全性確認を実施したうえでシステムの稼働を再開したため、システム障害発生からシステム復旧までに一定の時間を要した。また、システム稼働停止期間中は手作業を含む代替的な業務プロセスにて対応しており、会社の決算手続に遅延が生じ、法令で定められた提出期日までに有価証券報告書を提出できない状況が発生した。 会社は、サイバー攻撃により開示の適時性に重大な影響を及ぼす事象につながったことを受け、日本リージョン（日本における事業領域）において、「全社的な内部統制（情報システムの整備に関する方針）」の運用状況に開示すべき重要な不備が存在すると評価した。なお、この開示すべき重要な不備は、当連結会計年度の末日時点では是正策の実施途上である。 会社は、システム障害の影響が広範囲にわたっているため、システム障害が財務報告の信頼性に与える影響を把握し、当連結会計年度の連結財務諸表が適切に作成されていることを担保するために、以下の事項を実施している。 ● 外部専門機関を利用して行ったサイバー攻撃によるシステム障害の発生原因及び影響範囲の把握。 ● サイバー攻撃によるシステム障害の影響の理解を踏まえ、業務関連データの復元方法の策定及び復元後データの信頼性を確認するための検証。 ● システムの稼働停止期間中における通常とは異なる代替的な業務プロセスにて対応した取引の適切な記録及び復旧後のシステムへの正確な反映。 ● サイバーセキュリティに関する全社的な内部統制（ITへの対応）の課題の識別と改善策の有効性の検討。 上記の会社対応に対する監査手続の実施には、監査手続の対象とすべき範囲やその方法を慎重に検討する必要があるとともに、ITやサイバーセキュリティに関する専門的な知識が必要とされる。また、識別された内部統制の開示すべき重要な不備の影響を考慮したうえで監査手続を実施する必要がある。 以上より、当監査法人は、サイバー攻撃によるシステム障害への対応が、当連結会計年度の連結財務諸表監査において特に重要であり、監査上の主要な検討事項の一つに該当すると判断した。	当監査法人は、サイバー攻撃によるシステム障害が会社の財務報告の信頼性に与える影響を把握し、当連結会計年度の連結財務諸表が適切に作成されていることを確かめるため、当監査法人に所属するIT専門家及び当監査法人が所属するネットワーク・ファームのサイバーセキュリティの専門家を関与させたとともに、主として以下の監査手続を実施した。 (1) 会社が外部専門機関を利用して行ったサイバー攻撃によるシステム障害の発生原因及び影響の調査結果について、会社及び外部専門機関が作成した調査報告書の閲覧や経営者及び情報システム部門の責任者への質問を行い、サイバー攻撃によるシステム障害の影響を理解するとともに、監査手続全般に与える影響を検討した。 (2) 会計システム等の財務報告に関連する主要なシステムについて、サイバー攻撃によるシステム障害の影響の理解を踏まえ、障害が発生したシステムに対する会社の復旧手順及び業務関連データの復元方法を理解した。また、システムの復旧手順及び業務関連データの復元の適切性を検討するため、復旧手順やデータの復元結果等を記載した文書の閲覧や情報システム部門の責任者への質問を行った。 (3) システム稼働停止期間中に代替的な業務プロセスにて対応した取引の記録が正確であること及び当該記録が復旧後のシステムに正確に入力されていることについて、会社が構築した内部統制の理解を行い、整備状況及び運用状況を評価した。 (4) 実証手続強化のため、十分な監査期間を確保するとともに、期初の監査計画から変更して、以下の対応を行った。 ● 売上取引、購買取引といった主たる取引について、実施対象を拡大して受領証等売上の根拠証憑、請求書や支払の証憑といった取引に関する証憑と照合した。 ● 取引先に対する債権債務の残高確認について、実施範囲を拡大するとともに、残高確認基準日を期末日へ変更して実施した。 ● 棚卸立会について、期中にリスク評価目的で実施したうえで、期末において対象範囲を拡大して実施した。 (5) サイバーセキュリティに関する全社的な内部統制（ITへの対応）の課題が識別され、是正策が進められていることを、情報システム部門の責任者への質問及び改善の進捗状況に関する関連資料の閲覧により検討した。

オセアニア事業に関するのれんの評価	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
連結財務諸表注記「12. のれん及び無形資産」に記載のとおり、アサヒグループホールディングス株式会社の連結財政状態計算書において、オセアニア事業に配分されたのれん1,470,155百万円が計上されており、総資産の24.4%を占めている。 のれんを含む資金生成単位グループについては、減損の兆候があるときに加え、毎期減損テストが実施され、回収可能価額が帳簿価額を下回る場合には、帳簿価額が回収可能価額まで減額され、帳簿価額の減少額は減損損失として認識される。なお、回収可能価額は使用価値と処分コスト控除後の公正価値のいずれか高い方として算定される。 当連結会計年度におけるオセアニア事業の資金生成単位グループの減損テストでは、回収可能価額として処分コスト控除後の公正価値が用いられている。この処分コスト控除後の公正価値の測定に用いる将来キャッシュ・フローは、経営者により承認された同事業の事業計画及び事業計画が対象とする期間後は成長率を基礎として見積もられる。当該見積りには、将来の売上収益の増加及び事業計画の対象期間後の成長率といった主要な仮定が用いられているが、これらは、オセアニアの事業環境や競争状況の変化等による影響を受けるため、高い不確実性を伴い、また、経営者の判断が当該見積りに重要な影響を与える。 また、公正価値の測定に用いる割引率の見積りにおいては、計算手法及びインプットデータの選択にあたり、評価に関する高度な専門知識を必要とする。 以上から、当監査法人は、オセアニア事業に関するのれんの評価が、当連結会計年度の連結財務諸表監査において特に重要であり、監査上の主要な検討事項の一つに該当すると判断した。	当監査法人は、オセアニア事業に関するのれんの評価の合理性を評価するため、同事業を統括する連結子会社の監査人を関与させ、同監査人への指揮、監督及びその作業の査閲を含め、主として以下の監査手続を実施した。 (1) 見積りの不確実性の評価 事業計画に用いられている仮定の選択が適切に行われているかどうかを評価するため、主要な仮定に一定の不確実性を織り込み、減損損失の認識の要否の判定に与える影響について検討した。 (2) 内部統制の評価 のれんの評価に関する内部統制の整備状況及び運用状況の有効性を評価した。特に、将来キャッシュ・フローの見積りの適切性を担保する統制に焦点を当てた。 (3) 処分コスト控除後の公正価値の見積りの合理性の評価 処分コスト控除後の公正価値の見積りにあたって採用された主要な仮定が適切かどうかを評価するため、主に以下の手続を実施した。 ●売上収益の増加見込みについて、オセアニア事業の責任者に対して質問するとともに、関連資料を閲覧し、事業計画との整合性を確認した。 ●売上収益について、過年度からの趨勢分析及び直近実績との比較を行うとともに、売上収益の増加見込みについて、外部機関が公表しているオセアニアの酒類及び飲料市場の予測データとの比較を行った。 ●事業計画の対象期間後の成長率について、連結子会社の監査人が属するネットワークファームの評価の専門家を利用し、外部機関が公表している市場予測データとの比較を行った。 ●割引率について、連結子会社の監査人が属するネットワークファームの評価の専門家を利用し、経営者が採用した割引率の算定方法の適切性を評価するとともに、専門家が独自に算出した割引率との比較による合理性の検討を行った。

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結財務諸表に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、国際会計基準に準拠して連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、国際会計基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

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

連結財務諸表監査における監査人の責任

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

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

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

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

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

監査人は、監査委員会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

< 内部統制監査 >

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、アサヒグループホールディングス株式会社の2025年12月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、アサヒグループホールディングス株式会社が2025年12月31日現在の財務報告に係る内部統制は開示すべき重要な不備があるため有効でないと表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

強調事項

1. 内部統制報告書に記載されているとおり、会社の全社的な内部統制には開示すべき重要な不備が存在しているが、会社は決算作業に必要な財務報告関連データの取得・検証を含む一連の手続を完了している。
これによる財務諸表監査に及ぼす影響はない。
 2. 内部統制報告書4【付記事項】に記載されているとおり、会社は当事業年度末日後に、開示すべき重要な不備を是正するための施策を開始している。
- 当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

内部統制報告書に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査委員会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

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

- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査委員会に対して、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

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

<報酬関連情報>

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等（3）【監査の状況】に記載されている。

利害関係

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

以 上

（注）1 上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しております。

2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

独立監査人の監査報告書

2026年 7月27日

アサヒグループホールディングス株式会社

取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人
東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 谷 尋史
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 森田 真佐宏
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 小見山 進
業務執行社員

< 財務諸表監査 >

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているアサヒグループホールディングス株式会社の2025年1月1日から2025年12月31日までの第102期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、アサヒグループホールディングス株式会社の2025年12月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd社に対する投資持分の評価	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
注記事項「（重要な会計上の見積り）」に記載のとおり、アサヒグループホールディングス株式会社の貸借対照表に計上されている関係会社株式2,693,095百万円には、非上場の子会社であるAsahi Holdings (Australia) Pty Ltd（以下「AHA社」という。）に対する投資1,340,416百万円が含まれており、総資産の41.9%を占めている。 市場価格のない関係会社株式は、その実質価額が著しく低下した場合には、回復可能性が十分な証拠によって裏付けられる場合を除き、評価損の認識が必要となる。 AHA社は、オセアニア事業に属する子会社を統括する持株会社であり、アサヒグループホールディングス株式会社では、AHA社株式の評価にあたり、同事業の将来の超過収益力を反映した価額で実質価額を算定している。当該実質価額を帳簿価額と比較した結果、実質価額が著しく低下していないため、評価損の認識は不要と判断している。 この超過収益力の評価に関連して、連結財務諸表上、当該のれんについて、年次の減損テストが行われている（連結財務諸表に関する監査上の主要な検討事項「オセアニア事業に関するのれんの評価」参照）。減損テストにおける処分コスト控除後の公正価値の測定に用いる将来キャッシュ・フローは、経営者により承認された同事業の事業計画及び事業計画が対象とする期間後は成長率を基礎として見積もられる。当該見積りには、将来の売上収益の増加及び事業計画の対象期間後の成長率といった主要な仮定が用いられているが、これらは、オセアニアの事業環境や競争状況の変化等による影響を受けるため、高い不確実性を伴い、また、経営者の判断が当該見積りに重要な影響を与える。 また、公正価値の測定に用いる割引率の見積りにおいては、計算手法及びインプットデータの選択にあたり、評価に関する高度な専門知識を必要とする。 以上から、当監査法人は、AHA社に対する投資持分の評価が、当事業年度の財務諸表監査において特に重要であり、監査上の主要な検討事項に該当すると判断した。	連結財務諸表の監査報告書において、「オセアニア事業に関するのれんの評価」が監査上の主要な検討事項に該当すると判断し、監査上の対応について記載している。 当該記載内容は、財務諸表監査における監査上の対応と実質的に同一の内容であることから、監査上の対応に関する具体的な記載を省略する。

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

財務諸表に対する経営者及び監査委員会の責任

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

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

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

財務諸表監査における監査人の責任

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

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

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・財務諸表の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

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

監査人は、監査委員会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

< 報酬関連情報 >

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

利害関係

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

以 上

(注) 1 上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しております。

2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。