

Ledespåtegning

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for 2007 for Carlsberg-gruppen og moderselskabet.

Årsrapporten aflægges i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere danske oplysningskrav til årsrapporter for børsnoterede selskaber. Vi anser den valgte regnskabspraksis for hensigts-

mæssig, således at årsrapporten giver et retvisende billede af Carlsberg-gruppens og moderselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2007 samt af resultatet af Carlsberg-gruppens og moderselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 2007.

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

København, den 19. februar 2008

Direktionen for Carlsberg A/S

Jørgen Buhl Rasmussen

Jørn P. Jensen

Bestyrelsen for Carlsberg A/S

Povl Krogsgaard-Larsen, formand

Jens Bigum, næstformand

Hans Andersen

Flemming Besenbacher

Søren Bjerre-Nielsen

Hanne Buch-Larsen

Henning Dyremose

Niels Kærgård

Axel Michelsen

Erik Dedenroth Olsen

Bent Ole Petersen

Per Øhrgaard

Den uafhængige revisors påtegning

TIL AKTIONÆRERNE I CARLSBERG A/S

Vi har revideret årsrapporten for Carlsberg A/S for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2007, omfattende ledelsespåtegning, ledelsesberetning, anvendt regnskabspraksis, resultatopgørelse, opgørelse over årets indregnede indtægter og omkostninger, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter. Årsrapporten aflægges efter International Financial Reporting Standards (IFRS) som godkendt af EU og yderligere danske oplysningskrav til årsrapporter for børsnoterede selskaber.

Ledelsens ansvar for årsrapporten

Ledelsen har ansvaret for at udarbejde og aflægge en årsrapport, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS) som godkendt af EU og yderligere danske oplysningskrav til årsrapporter for børsnoterede selskaber. Dette ansvar omfatter udformning, implementering og opretholdelse af interne kontroller, der er relevante for at udarbejde og aflægge en årsrapport, der giver et retvisende billede uden væsentlig fejlinformation, uanset om fejlinformationen skyldes besvigelser eller fejl samt valg og anvendelse af en hensigtsmæssig regnskabspraksis og udøvelse af regnskabsmæssige skøn, som er rimelige efter omstændighederne.

Revisors ansvar og den udførte revision

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om årsrapporten på grundlag af vores revision. Vi har udført vores revision i overensstemmelse med danske revisionsstandarder. Disse standarder kræver, at vi lever op til etiske krav samt planlægger og udfører revisionen med henblik på at opnå høj grad af sikkerhed for, at årsrapporten ikke indeholder væsentlig fejlinformation.

København, den 19. februar 2008

KPMG C. Jespersen
Statsautoriseret Revisionsinteressentskab

Finn L. Meyer
Statsautoriseret revisor

Jesper Koefoed
Statsautoriseret revisor

En revision omfatter handlinger for at opnå revisionsbevis for de beløb og oplysninger, der er anført i årsrapporten. De valgte handlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurderingen af risikoen for væsentlig fejlinformation i årsrapporten, uanset om fejlinformationen skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor interne kontroller, der er relevante for selskabets udarbejdelse og aflæggelse af en årsrapport, der giver et retvisende billede, med henblik på at udforme revisionshandling, der er passende efter omstændighederne, men ikke med det formål at udtrykke en konklusion om effektiviteten af selskabets interne kontrol.

En revision omfatter endvidere stillingtagen til, om den af ledelsen anvendte regnskabspraksis er passende, om de af ledelsen udøvede regnskabsmæssige skøn er rimelige samt en vurdering af den samlede præsentation af årsrapporten.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

Konklusion

Det er vores opfattelse, at årsrapporten giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2007 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2007 i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS) som godkendt af EU og yderligere danske oplysningskrav til årsrapporter for børsnoterede selskaber.

Bestyrelse



Povl Krogsgaard-Larsen,
formand



Jens J. Bigum,
næstformand



Hans S. Andersen ^{M)}



Flemming Besenbacher



Søren Bjerre-Nielsen



Hanne Buch-Larsen ^{M)}



Henning Dyremose



Niels Kærgård



Axel Michelsen



Erik Chr. Dedenroth Olsen ^{M)}



Bent Ole Petersen ^{M)}



Per Chr. Øhrgaard

**BESTYRELSE
2007****Povl Krogsgaard-Larsen, formand**

Professor, dr.pharm. Født 1941. Formand for Carlsbergfondets direktion. Medlem af bestyrelsen i Auriga A/S og Bioneer A/S. Valgt 1993, 2007.

Povl Krogsgaard-Larsen er tilknyttet Det Farmaceutiske Fakultet, Københavns Universitet. Med sin baggrund som forsker og underviser har Povl Krogsgaard-Larsen særlig kompetence vedrørende analyse af problemstillinger inden for den farmaceutiske sektor samt formidling af planer og resultater. Han har endvidere som tidligere rektor for den daværende Danmarks Farmaceutiske Højskole erfaring fra ledelse af store videnbaserede organisationer og har desuden erfaring fra bestyrelseshverv i andre internationale virksomheder.

Jens J. Bigum, næstformand

Direktør. Født 1938. Medlem af bestyrelsen Per Aarsleff A/S, Toms Gruppen A/S (formand), Gerda og Victor B. Strands Fond og Aarhus Universitet (formand). Valgt 2001, 2007.

Jens Bigum har fra sit virke som tidligere adm. direktør for Arla Foods en bred national og international ledelseserfaring, specielt inden for virksomheder, der beskæftiger sig med fremstilling og salg af forbrugsvarer. Derudover har Jens Bigum en solid bestyrelseserfaring fra bestyrelsesposter i andre danske og udenlandske virksomheder.

Hans S. Andersen ^{M)}

Bryggeriarbejder, Carlsberg Danmark A/S. Født 1955. Valgt 1998, 2006.

Flemming Besenbacher

Professor, dr.scient. Født 1952. Medlem af Carlsbergfondets direktion og af bestyrelsen i ejendomsselskaber med tilknytning til Carlsbergfondet. Valgt 2005, 2005.

Flemming Besenbacher er leder af Interdisciplinært Nanoscience Center, iNANO, ved Aarhus Universitet med kompetencer inden for fysik, kemi, molekylær biologi og biologi. Med denne baggrund har Flemming Besenbacher erfaring vedrørende ledelse af større videntunge organisationer og samspillet mellem universitetsforskning og en række højteknologiske virksomheder samt erfaring fra en lang række internationale råd og udvalg.

Søren Bjerre-Nielsen

Koncerndirektør, Danisco A/S. Født 1952. Medlem af bestyrelsen i selskaber i Danisco-koncernen samt i VKR Holding A/S (næstformand), VELUX A/S, Villum Kann Rasmussen Fonden og Danmarks Nationalbank (formand). Valgt 2003, 2006. Søren Bjerre-Nielsen, der er uddannet som statsautoriseret revisor, har særlig kompetence vedrørende ledelse af store internationale virksomheder, herunder strategisk udvikling, strukturelle omlægninger, komplekse transaktioner samt økonomisk styring.

Hanne Buch-Larsen ^{M)}

Fuldmægtig, Carlsberg A/S. Født 1952. Valgt 2006, 2006.

Henning Dyremose

Direktør. Født 1945. Medlem af bestyrelsen i TDC A/S (formand) og af bestyrelsen i Brødrene A & O Johansen A/S (formand) samt formand for Dansk Industri og Danmarks Eksportråd. Valgt 1999, 2007.

Henning Dyremose har bred national og international ledelseserfaring som tidligere koncernchef i TDC A/S og før dette fra andre ledelsesposter i Novo og DLH. Derudover har Henning Dyremose som tidligere medlem af Folketinget og som Arbejdsminister (1986-89) og Finansminister (1989-93) en solid erfaring i blandt andet erhvervspolitiske og økonomiske forhold.

Niels Kærgård

Professor, dr.polit. Født 1942. Medlem af Carlsbergfondets direktion og formand for bestyrelsen i ejendomsselskaber med tilknytning til Carlsbergfondet. Valgt 2003, 2006.

Niels Kærgård har særlig kompetence inden for økonomi og internationale forhold og var formand for Det Økonomiske Råds formandskab i 1995-2001. Med sin baggrund som forsker og underviser har Niels Kærgård desuden særlig kompetence vedrørende analyse af økonomiske og organisatoriske problemstillinger samt formidling af planer og resultater.

Axel Michelsen

Professor, dr.phil. Født 1940. Medlem af Carlsbergfondets direktion. Valgt 1986, 2005.

Axel Michelsen er tilknyttet Biologisk Institut ved Syddansk Universitet, Odense, hvor han i mange år var leder af et center under Grundforskningsfonden. Med sin baggrund som forsker har Axel Michelsen særlig kompetence vedrørende analyse af komplekse problemstillinger, primært inden for biofysik. Gennem sit mangeårige virke i Carlsbergs bestyrelse har han endvidere en solid indsigt i og kendskab til virksomheden.

Erik Chr. Dedenroth Olsen ^{M)}

Fuldmægtig, Carlsberg Danmark A/S. Født 1949. Valgt 1998, 2006.

Bent Ole Petersen ^{M)}

Fuldmægtig, Carlsberg Forskningscenter. Født 1954. Valgt 2002, 2006.

Per Chr. Øhrgaard

Professor, dr.phil. Født 1944. Medlem af Carlsbergfondets direktion. Medlem af bestyrelsen i JP/Politikens Hus A/S og i ejendomsselskaber tilknyttet Carlsbergfondet. Valgt 1993, 2006. Per Øhrgaard er knyttet til Copenhagen Business School, hvor hans speciale er tysk. Med sin baggrund som forsker og underviser har han særlig kompetence vedrørende analyse af komplekse problemstillinger samt formidling af planer og resultater. Per Øhrgaard har endvidere erfaring fra bestyrelseshverv i andre virksomheder.

^{M)} Valgt af medarbejderne.

Bestyrelsens formandskab udgøres af formanden og næstformanden. Årstallene for valg angiver første og seneste valg til bestyrelsen.

Executive Committee



Fra højre: Jørn P. Jensen (CFO), Jørgen Buhl Rasmussen (koncernchef), Jan Hillesland (Group Sales & Marketing), Kasper Madsen (Corporate Supply Chain), Jesper B. Madsen (Asien), Mikael Aro (Norden), Thomas Ekvall (Group Human Resources), Alex Myers (øvrige Vesteuropa), Anne-Marie Skov (Group Communication).

Carlsbergs Executive Committee består af direktionen samt lederne af regionerne og fire funktionsområder. Komiteens opgave er at lede Carlsberg-gruppens strategiske udvikling og sikre, at der er klare målsætninger over hele gruppen.

Ledende medarbejdere

DIREKTION OG LEDENDE MEDARBEJDERE

Jørgen Buhl Rasmussen

Koncerndirektør. Født 1955. Formand eller næstformand for eller medlem af bestyrelsen i selskaber i Carlsberg Group samt medlem af bestyrelsen i Toms Gruppen A/S. Indtrådt i direktionen for Carlsberg A/S i 2006.

Jørn P. Jensen

Viceadministrerende direktør, CFO. Født 1964. Formand eller næstformand for eller medlem af bestyrelsen i selskaber i Carlsberg Group samt medlem af bestyrelsen i JL-Fondet/Vesterhavet A/S og Brightpoint Inc. Indtrådt i direktionen for Carlsberg A/S i 2000.

Vesteuropa

Norden

Mikael Aro, Senior VP, Danmark, Finland, Norge og Sverige
Pekka Tiainen, CEO, Sinebrychoff, Finland
Jesper Friis, CEO, Ringnes, Norge
Jesper Jørgensen, CEO, Carlsberg Danmark
Otto Drakenberg, CEO, Carlsberg Sverige

Øvrige Vesteuropa

Alex Myers, Senior VP, Storbritannien, Schweiz, Portugal, Tyskland, Italien, Polen, Export & License
Thomas Amstutz, CEO, Feldschlösschen Getränke, Schweiz
Alberto Frausin, CEO, Carlsberg Italia
Wolfgang Burgard, CEO, Carlsberg Deutschland
Doug Clydesdale, CEO, Carlsberg UK
Marcin Pirog, CEO, Carlsberg Polska
Lars Lehmann, Managing Director, Export & License (fra 1. maj 2008)

BBH og øvrige Østeuropa

Jørgen Buhl Rasmussen, koncernchef og regionsansvarlig for BBH og øvrige Østeuropa
Bjørn Søndenskov, VP, Business Development
Julia Isdale, Commercial VP (fra 1. april 2008)

Baltic Beverages Holding, BBH (50% ejet)

Anton O. Artemiev, President, Rusland
Anvar Aliev, General Director, Usbekistan
Eduard Babayan, President, Kasakhstan

Petr Chernyshov, Managing Director, Ukraine
Tomas Kucinskas, President, Baltikum
Viktor Semak, Acting General Director, Hviderusland

Øvrige Østeuropa

Damla Birol, CEO, Türk Tuborg, Tyrkiet
Isaac Sheps, CEO, Sydøsteuropa, herunder Serbien, Kroatien og Bulgarien
Alexander Grancharov, CEO, Carlsberg Bulgaria
Thomas Kure Jakobsen, Carlsberg Croatia
Alexandar Radosavljevic, Carlsberg Bulgaria

Asien

Jesper Bjørn Madsen, Senior VP, Asien, Malawi
Sunny Wong, CEO, Greater China
Henrik Juel Andersen, CEO, Carlsberg Indochina
Søren Holm Jensen, Managing Director, Carlsberg Brewery Malaysia
Lars Stjernstrøm, Managing Director, Carlsberg Singapore
Pradeep Gidwani, Managing Director, South Asia Breweries, Indien.

Carlsberg-gruppens hovedkontor

Anne-Marie Skov, VP, Group Communication
Thomas Ekvall, VP, Group Human Resources
Jan Hillesland, VP, Group Sales & Marketing and Innovation
Kasper Madsen, Senior VP, Corporate Supply Chain
Bengt Erlandsson, VP, Global Procurement
Vibeke Aggerholm, VP, Internal Audit
Ulrik Andersen, VP, Legal Counselling og Risk Management
Lars Larsen, VP, Finance
Lars Krejberg Petersen, Carlsberg IT
Lars Vestergaard, VP, Corporate Treasury
Torben Larsen, VP, M&A
Lars Holten Petersen, VP, Carlsberg Ejendomme
Gitte M. Hesselholt, VP, Business Development
Esko Pajunen, VP, Carlsberg Forskningscenter

Redaktion: Carlsberg Group Communication

Design: Kontrapunkt

Layout og produktion: KP2

Tryk: Scanprint A/S

Foto: Mikkel Bache, Nanna Reimers m.fl.

Carlsberg A/S
CVR nr. 61056416
Ny Carlsberg Vej 100
DK-1760 København V

Telefon: 3327 3300

Fax: 3327 4701

E-mail: carlsberg@carlsberg.com

www.carlsberggroup.com