

CARLSBERG A/S

GENERALFORSAMLINGS PROTOKOLLAT

Den 26. marts 2015, kl. 16.30, holdt selskabet ordinær generalforsamling i TAP1, Ny Carlsberg Vej 91, 1799 København V, med følgende

Dagsorden:

1.

Beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år

2.

Fremlæggelse af revideret årsrapport til godkendelse og meddelelse af decharge til bestyrelse og direktion

3.

Forslag til fordeling af årets overskud, herunder fastsættelse af udbytte
Bestyrelsen foreslår et udbytte på 9,00 kr. pr. aktie.

4.

Forslag fra bestyrelsen eller aktionærer

4a.

Godkendelse af Vederlagspolitik for bestyrelse og direktion i Carlsberg A/S

Bestyrelsen foreslår, at generalforsamlingen godkender det som bilag vedlagte forslag til Vederlagspolitik for bestyrelse og direktion i Carlsberg A/S, herunder overordnede retningslinjer for incitamentsprogrammer for direktionen. Vederlagspolitikken foreslås alene ændret for så vidt angår vederlaget til formanden for Revisionsudvalget, idet det foreslås, at formanden for Revisionsudvalget modtager et honorar på 113% af grundhonoraret til menige bestyrelsesmedlemmer.

4b.

Godkendelse af bestyrelsens vederlag for 2014

Bestyrelsen foreslår, at vederlaget til bestyrelsens medlemmer fastsættes som følger: Menige bestyrelsesmedlemmer modtager et grundhonorar på 400.000 kr. (uændret i forhold til 2014). Bestyrelsesformanden modtager et samlet honorar på 3,5 gange grundhonoraret, men vederlægges ikke herudover (uændret i forhold til 2014). Næstformanden modtager halvanden gange grundhonoraret (uændret i forhold til 2014). Medlemmer af et bestyrelsesudvalg modtager ud over grundhonorar et honorar pr. udvalg på 38% af grundhonoraret (uændret i forhold til 2014). Formanden for henholdsvis Vederlagsudvalget og Nomineringsudvalget modtager et honorar på 50% af grundhonoraret (uændret i forhold til 2014). Formanden for Revisionsudvalget modtager et honorar på 113% af grundhonoraret.

5.

Valg af medlemmer til bestyrelsen

I henhold til vedtægternes § 27, stk. 3 vælges den generalforsamlingsvalgte del af bestyrelsen for ét år ad gangen. Jess Søderberg genopstiller ikke på grund af aldersgrænsen i vedtægternes § 27, stk. 4. Bestyrelsen foreslår genvalg af: Flemming Besenbacher, Richard Burrows, Donna Cordner, Elisabeth Fleuriot, Cornelis (Kees) Job van der Graaf, Carl Bache, Søren-Peter Fuchs Olesen, Nina Smith og Lars Stemmerik, samt valg af Lars Rebien Sørensen som nyt medlem af bestyrelsen.

6.

Valg af revisor

Bestyrelsen foreslår valg af KPMG Statsautoriseret Revisionspartnerselskab (CVR-nr. 25578198).

---o-O-o---

De på generalforsamlingen fremmødte aktionærer og de forud for generalforsamlingen modtagne fuldmagter repræsenterede på generalforsamlingen i alt 780.924.190 stemmer (svarende til 85,66% af stemmerne i selskabet efter fradrag for selskabets stemmer på egne aktier) og kapital på i alt 1.862.814.650 kr. (svarende til 61,06% af kapitalen i selskabet efter fradrag af selskabets egne aktier). Til stede på generalforsamlingen var 441 personer, heraf 276 aktionærer med stemmeret.

----o-O-o---

Bestyrelsesformanden bød velkommen og meddelte under henvisning til vedtægternes § 23, at bestyrelsen havde valgt advokat Anders Lavesen til generalforsamlingens dirigent.

Dirigenten konstaterede herefter under henvisning til Selskabslovens § 94, stk. 2, jf. § 95 samt vedtægternes § 14, stk. 2 og § 15, stk. 1 generalforsamlingens lovlige indvarsling og beslutningsdygtighed. Indkaldelse til generalforsamlingen med dagsorden var annonceret i Erhvervsstyrelsens IT-system og på selskabets hjemmeside, www.carlsberggroup.com, den 27. februar 2015, dvs. med minimum 3 ugers varsel. Endvidere har indkaldelsen, årsrapport, oplysning om det samlede antal aktier og stemmer på datoen for indkaldelsen og formularer til anvendelse ved afgivelse af fuldmagt og brevstemme i overensstemmelse med vedtægternes § 19 været tilgængelige på selskabets hjemmeside, www.carlsberggroup.com, de seneste 3 uger før generalforsamlingen. Herudover har selskabet den 20. januar 2015, dvs. med minimum 8 ugers varsel, offentliggjort datoen for afholdelsen af generalforsamlingen samt datoen for fristen til at fremsætte forslag til dagsordenen på selskabets hjemmeside, jf. Selskabslovens § 90, stk. 3. Dirigenten konstaterede herefter, at dagsordenen var i overensstemmelse med vedtægternes § 24, stk. 2.

Dirigenten konstaterede endvidere, at der ikke var indsigelser fra de fremmødte imod generalforsamlingens lovlige indvarsling.

Dirigenten redegjorde for dagsordenens indhold og oplyste herefter, at punkt 1)-3) som sædvanlig ville blive behandlet under ét.

Ad 1)-3)

Dirigenten gav herefter ordet til **bestyrelsesformanden**, som aflagde sin beretning og herunder redegjorde for selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse og om bestyrelsens forslag om udbetaling af udbytte på 9,00 kr. pr. aktie.

Ordet blev herefter givet til **koncernchefen**, som foretog en gennemgang af regnskabet og supplerende beretning og indstillede regnskabet til generalforsamlingens godkendelse.

Dirigenten oplyste, at den af direktion, bestyrelse og generalforsamlingsvalgte revisor underskrevne årsrapport var forelagt ham, og oplæste revisionspåtegningens konklusion.

Dirigenten ledede herefter drøftelsen af dagsordenens punkt 1)-3).

Der var spørgsmål og kommentarer fra seks aktionærer. Spørgsmålene blev besvaret af bestyrelsesformanden og koncernchefen, som i besvarelserne fremhævede følgende:

- Carlsberg vil nå den forventede forbedring, før det vurderes, om de planlagte effektiviseringstiltag kan have yderligere potentiale end de ventede gennemsnitligt 50 basispoint pr. år over de næste fem år.
- Carlsberg arbejder i første omgang internt med målsætningen om forbedret afkast på investeret kapital, før det vil blive overvejet at fastsætte eksterne mål på området.
- Carlsberg vurderer løbende, om de rette kompetencer er til stede i bestyrelsen, herunder til at sikre optimal kapitalallokering og vurdering af investeringer over for højere udbytte og aktietilbagekøb.
- Den tiltrædende administrerende direktørs løn er i lighed med den siddende administrerende direktørs sammensat af en grundløn og en incitamentspakke bestående af komponenter til understøttelse af aktionærernes interesser på såvel kort som længere sigt.
- Strategien for 2015 fokuserer på afkast af investeret kapital og forbedring af kreditnøgletal. Virksomhedsopkøb og fusioner vil have lavere prioritet i 2015, mens Carlsberg fortsat vil investere i varemærkeporteføljen og organiske vækstmuligheder.
- I Rusland er ølvolumen faldet med ca. 30% siden 2008 med deraf følgende overkapacitet, og Carlsberg har af den grund valgt at lukke to bryggerier.

Carlsberg overvejer derimod ikke at trække sig ud af Rusland, hvor forretningen i mange år har genereret et godt overskud.

- Carlsberg yder ikke partistøtte, og hvis det drejer sig om de interesseorganisationer, som Carlsberg er medlem af, bør spørgsmålet rettes direkte til disse.
- Carlsberg producerer mindre end 3% af Carlsbergs samlede volumen i Danmark. Det betyder, at Carlsberg ud over i Danmark svarer skat i en lang række andre lande. Hertil kommer det økonomiske bidrag, Carlsberg i øvrigt yder til verdenssamfundet, og som vises i udgivelsen "Economic Contribution to Society 2014" (tilgængelig på Carlsbergs hjemmeside). Carlsberg specificerer for nærværende ikke skattebidrag pr. land, da dette ville give Carlsbergs konkurrenter en særlig fordel.

Der var kommentarer fra **ATP**, som roste Carlsbergs øgede fokus på organisk vækst, Jørgen Buhl Rasmussens gode indsats og bestyrelsens transparente håndtering af direktørskiftet samt lykønskede Lars Rebien Sørensen med posten som bestyrelsesmedlem i Carlsberg A/S.

Der var ligeledes kommentarer fra **PFA**, som bemærkede, at de hårde vilkår i Østeuropa er uden for Carlsbergs kontrol, men i Vesteuropa, hvor Carlsberg har indflydelse, er det gået rigtig godt. PFA nævnte videre, at fokus på afkast på investeret kapital frem for M&A er positivt for aktionærene, og takkede til sidst Jørgen Buhl Rasmussen for god indsats og bød velkommen til Cees 't Hart og Lars Rebien Sørensen.

Dirigenten kunne herefter, da ingen ytrede sig imod, konstatere,

at beretningen for 2014 blev taget til efterretning,

at årsrapporten for 2014 blev godkendt, uden at skriftlig afstemning blev gennemført,

at det i årsrapporten for 2014 indeholdte forslag til fordeling af årets overskud blev vedtaget, uden at skriftlig afstemning blev gennemført, og

at der var meddelt decharge til bestyrelse og direktion for 2014.

Ad 4) Forslag fra bestyrelsen eller aktionærer

Ad 4a) Godkendelse af Vederlagspolitik for bestyrelse og direktion i Carlsberg A/S, herunder overordnede retningslinjer for incitamentsafklønning af direktionen

Dirigenten gav ordet til **bestyrelsesformanden**, som redegjorde for forslaget om godkendelse af Vederlagspolitik for bestyrelse og direktion i Carlsberg A/S, herunder

overordnede retningslinjer for incitamentsprogrammer for direktionen. Bestyrelsesformanden oplyste, at vederlagspolitikken alene foreslås ændret for så vidt angår vederlaget til formanden for Revisionsudvalget, idet det foreslås, at formanden for dette udvalg modtager et honorar på 113% af grundhonoraret til menige bestyrelsesmedlemmer.

Dirigenten konstaterede herefter, uden at skriftlig afstemning blev gennemført, at forslaget var vedtaget.

Ad 4b) Godkendelse af bestyrelsens vederlag for 2015

Bestyrelsesformanden gennemgik forslaget om godkendelse af bestyrelsens vederlag for 2015, og oplyste, at forslaget indebærer, at honoraret til bestyrelsen foreslås fastholdt på 2014-niveau, dog med en stigning i honoraret til formanden for Revisionsudvalget som nævnt under forslag 4a.

Dirigenten konstaterede herefter, uden at skriftlig afstemning blev gennemført, at forslaget var vedtaget.

Ad 5) Valg af medlemmer til bestyrelsen

Dirigenten gik derefter over til dagsordenens **punkt 5)** og oplyste, at den generalforsamlingsvalgte del af bestyrelsen vælges for ét år ad gangen i henhold til vedtægterne. Jess Søderberg genopstiller ikke på grund af aldersgrænsen i vedtægterne.

Dirigenten gav herefter ordet til bestyrelsesformanden.

Bestyrelsesformanden oplyste, at bestyrelsen foreslår genvalg af Flemming Besenbacher, Richard Burrows, Donna Cordner, Elisabeth Fleuriot, Kees van der Graaf, Carl Bache, Søren-Peter Fuchs Olesen, Nina Smith og Lars Stemmerik samt endvidere af Lars Rebien Sørensen som nyt medlem af bestyrelsen.

Bestyrelsesformanden oplyste, at der med indkaldelsen var vedlagt præsentation af kandidaterne med deres kompetencer og øvrige ledelseshverv. Kandidaterne var alle til stede på generalforsamlingen.

Dirigenten spurgte, om der er andre forslag til valg til bestyrelsen, hvilket ikke var tilfældet, hvorefter han konstaterede, at Flemming Besenbacher, Richard Burrows, Donna Cordner, Elisabeth Fleuriot, Kees van der Graaf, Carl Bache, Søren-Peter Fuchs Olesen, Nina Smith, Lars Stemmerik samt Lars Rebien Sørensen var valgt.

Ad 6) Revisor

Dirigenten gik herefter over til dagsordenens **punkt 6)** og konstaterede, idet der ikke

var andre forslag, at det var vedtaget at vælge KPMG Statsautoriseret Partnerrevisionsselskab ved Mike Maloney og Henrik Larsen som selskabets revisor.

Dirigenten konstaterede herefter, at dagsordenen er udtømt og generalforsamlingen hævet.

Som dirigent:

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Anders Lavesen', written over the printed name.

Anders Lavesen