

2016年3月24日

コーポレートガバナンス・ガイドライン

アサヒグループホールディングス株式会社

当社は、本ガイドラインにより、当社並びに子会社、関係会社からなる当社グループ（以下「当社グループ」という。）におけるコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方、枠組み及び運営指針を明らかにする。

《コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針》（2-1、3-1(ii)）

当社グループは、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、グループ共通の『経営理念』に『アサヒグループは、最高の品質と心のこもった行動を通じて、お客様の満足を追求し、世界の人々の健康で豊かな社会の実現に貢献します。』を掲げて、「酒類」「飲料」「食品」及び同分野の「国際」事業を展開している。また、企業活動を展開する上で不可欠な「持続可能な社会」の実現に向けて、「食と健康」「環境」「人と社会」の3つの活動領域とその領域におけるマテリアリティ（重点課題）を定め、事業を通じて社会的課題の解決に取り組んでいく。

さらに、『経営理念』を起点として、2016年に更新した『長期ビジョン』では、10年程度先を見据えた事業の将来像を付加し、グループ全体のありたい姿とステークホルダーに対するビジョンを定めている。また、こうしたビジョンの実現を目指して策定した『中期経営方針』では、「稼ぐ力」の強化、資産・資本効率の向上、ESGへの取組み強化の3つを重点課題として掲げ、これまで取り組んできた「企業価値向上経営」の更なる深化を目指していく。

『中期経営方針』で掲げるESGへの取組み強化においては、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行う「攻めのガバナンス」が必要不可欠であると考え、今後も、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、以下の方針を定め取り組んでいく。

I. ステークホルダーとの適切な協働（基本原則2、3-1(ii)）

当社は、企業価値を財務的価値のみならず、これと密接な関係にある社会的価値の総和として捉え、顧客、取引先、社会、社員、株主など、各ステークホルダーに対するビジョンに基づいて適切な協働を実践していく。また、取締役会・経営陣（業務執行取締役及び執行役員）は、コンプライアンスを最優先とし、全てのステークホルダーを尊重し協働する企業風土の実現に向けて、リーダーシップを発揮していく。

II. 株主の権利・平等性の確保（基本原則1、3-1(ii)）

当社は、株主の権利の実質的な確保のため、法令に従い適切に対応するとともに、外国人株主や少数株主に十分に配慮し、株主がその権利を適切に行使することができる環境の整備を進めていく。

Ⅲ. 適切な情報開示と透明性の確保（基本原則 3、3-1(ii)）

当社は、財務情報のみならず、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスなどの非財務情報についても、自主的に、明快な説明を行うべく、経営陣自らバランスの取れた、分かりやすく有用性が高い情報提供に取り組んでいく。

Ⅳ. 株主との対話（基本原則 5、3-1(ii)）

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、代表取締役をはじめとした経営陣幹部（役付取締役以上）などによるさまざまなインベスター・リレーションズ活動、シェアホルダー・リレーションズ活動により、株主との間で建設的な目的を持った対話（エンゲージメント）を推進していく。

Ⅴ. 取締役会などの責務（基本原則 4、3-1(ii)）

取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上、収益力・資本効率などの改善を図るため、以下をはじめとする役割・責務を適切に果たしていく。

- ・『長期ビジョン』や『中期経営方針』など、重要な企業戦略を定め、その実行を推進する。

- ・内部統制システムやリスク管理体制を整備することで、経営陣によるリスクテイクを適切に支える。

また、当社は、監査役会設置会社として、監査役の独立性・独任制、常勤監査役といった監査役制度のメリットを活かしつつ、過半数を独立社外監査役で構成する監査役会により取締役の職務の執行を監査している。また、取締役会の諮問機関として、その半数を独立社外取締役で構成する指名委員会及び報酬委員会を任意に設置しており、これらの体制により独立社外役員が高い実効性をもって適切に経営陣をモニタリングしていく。

1. ステークホルダーとの関係

ステークホルダーとの適切な協働（基本原則2）

当社は、『長期ビジョン』において、グループ全体の“ありたい姿”として『食の感動（おいしさ・喜び・新しさ）』を通じて、世界で信頼される企業グループを目指す、「全てのステークホルダーの満足を追求し、『持続的な企業価値の向上』を図る」を掲げ、ステークホルダーに対するビジョンを以下のとおり定めている。

【顧客】国内で培った「強み」を基に新たな価値創造を続け、日本をはじめとしてグローバルでもエリア No.1 の顧客満足を獲得する。

【取引先】取引先や提携先とも新たな価値創造を通じて、共に成長できる関係を構築する。

【社会】事業を通じて健全な食文化の発展など社会的課題の解決に貢献する。

【社員】社員が自身の成長と会社の成長を実感し、生き生きと働ける環境を構築する。

【株主】持続的な利益創出と株主還元により企業価値（株式価値）の向上を図る。

(1) 経営戦略、経営計画（3-1、3-1(i)）

当社は、『長期ビジョン』の実現を目指して策定した『中期経営方針』において、以下の3つの重点課題を設定し、「企業価値向上経営」の更なる深化を目指している。

①国内収益基盤の盤石化と国際事業の成長エンジン化による「稼ぐ力」の強化

- ・高付加価値化、差別化を基軸としたイノベーションの促進とリーダーシップの発揮
- ・事業統合やバリューチェーンの高度化による収益構造改革、ビジネスモデルの進化
- ・日本発の「強み」を活かす海外を中心とした成長基盤の獲得

②資本コストを踏まえた資産・資本効率の向上

- ・エクイティスプレッド（ROE－株主資本コスト）を重視した資本効率の向上
- ・ROIC（投下資本利益率）を活用した事業管理、事業ポートフォリオの再構築

③サステナビリティの向上を目指したESGへの取組み強化

- ・自然、社会関係資本や人材など「見えない資本」の高度化、CSV戦略への発展
- ・企業価値向上経営の実行に資する「攻めのコーポレートガバナンス」の推進

また、『中期経営方針』では、3年程度先を想定した主要指標のガイドラインを示しつつ、事業環境の変化などに応じてローリングしていく方針とすることにより、経営戦略の柔軟性を担保しつつ、『長期ビジョン』や『中期経営方針』を「エンゲージメント・アジェンダ（建設的対話の議題）」として、持続的な企業価値の向上を目指している。

(2) 企業行動指針（2-2、2-2①）

当社は、グループ経営理念を実践的な行動準則に落とし込み、従業員がどのように行動すべきかを具体化した『アサヒグループ企業行動指針』を策定している。さらに、その一貫性のある浸透を図るべく『アサヒグループCSR基本方針』や『アサヒグループ企業倫理規程』など、具体的な方針・規程を定めている。

当社は、『アサヒグループ企業行動指針』の遵守状況などを定期的に調査しており、取締役会は、その分析結果の報告を受け、この企業行動指針の趣旨・精神を尊重する企業文化・

風土の醸成が図られているか否かのレビューを実施している。

(3) 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題（2-3、2-3①）

当社は、2010年に策定した『アサヒグループCSR基本方針』に則して、企業の社会的責任を果たしていく上で、グローバル視点で社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題を捉え、ステークホルダーとのコミュニケーションを重ねながら、これまで培ってきた当社の強みである「社会共創力（持続可能な社会を目指した取り組み、コミュニケーション、全てのステークホルダーとの良好な関係構築）」をもって、自主的かつ積極的に社会的課題の解決に向けて適切な対応を行っている。

取締役会は、サステナビリティを巡る課題を、事業成長における制約と機会創出の両面で大きく関わることと認識し、『中期経営方針』の重点課題にも設定するとともに、その情報共有を図り、それらの課題に積極的に取り組んでいる。

(4) ダイバーシティ（2-4）

当社は、「人材の多様化が知的多様性を創る」を基本的考えに、性別、国籍、障がいの有無などを問わない多様な人材が当社グループの事業に新たな発想とアイデアをもたらし、イノベーションの原動力となると確信し、多様性の確保を推進している。

当社は、2014年に『女性活躍推進取組方針』を策定し、2021年までに社内女性役員を登用すること、女性管理職比率を20%まで向上することを公表しており、その実現に向け、人事・育成施策を実施している。

2. 株主との関係

(1) 株主総会（1-1、1-1①、1-2、1-2①、1-2②、1-2③、1-2④）

当社は、株主が株主総会議案につき十分に検討し、適切に議決権を行使することができるよう、定時株主総会をいわゆる集中日を避けた午後開催とし、その招集通知を早期に発送するとともに、発送の原則1週間前までにホームページ、東証上場会社情報サービス及び議決権電子行使プラットフォームにて早期開示している。

当社は、株主が株主総会においてその権利を行使するために必要と考えられる情報の提供について、招集通知、参考書類及び事業報告の充実を図るとともに、決算短信、適時開示やホームページへの掲示などにより、随時提供している。また、議決権の電子行使や招集通知の英訳の作成などにより、全ての株主が適切に議決権を行使することのできる環境の整備に努めている。

当社は、株主総会において相当数の反対票が投じられた議案については、取締役会にてその理由を分析し、適切な方法で直接、間接に株主との対話などを行っている。

(2) 株主の権利と平等性の確保（基本原則1、1-1③、1-2⑤）

当社は、どの株主もその持分に依じて平等であることを認識し、株主の実質的な平等性を確保するとともに、ホームページ上に株主向けの情報や個人投資家向けの情報を掲載し、随

時更新して適切な情報開示に努めている。また、英文ホームページにて海外投資家に対する情報開示を行い、株主総会招集通知の英訳を発行するなど外国人株主の株主権の行使に配慮している。さらに、監査役会に取締役の指揮命令を受けない監査役会付の使用人を配置し、少数株主から会社又は役員に対する請求がなされた場合に経営陣から独立した対応ができる体制を整備し、少数株主の実質的な権利の確保を図っている。

当社は、信託銀行などの名義で株式を保有する機関投資家などが、株主総会において、名義株主に代わって株主総会に出席し、自ら議決権の行使などを行うことをあらかじめ希望する場合には、株主名簿管理人と情報連携の上、当社の定める方法に従い、適切に対応する。

(3) 株主との対話（基本原則 5）

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資する建設的な対話を目的とする株主からの面談の申し込みに対して、その面談の目的により必要に応じて経営陣幹部又は取締役がこれに対応することを基本とする。（基本原則 5）

当社は、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針として、株主との対話を統括する役員としてIR、総務法務又は財務を統括する役員を指定し、対話を補助する部門間での情報共有を確実に行うなど有機的な連携を確保する。また、株主との建設的な対話を促進するため、株主構造の把握に努め、代表取締役による各種説明会や国内外の投資家訪問の実施、あるいは株主工場見学会などを実施し、その結果は、随時、経営陣幹部及び取締役会に報告している。なお、株主との対話に際してはインサイダー情報の漏洩防止に努めるものとする。（5-1、5-1①、5-1②）

(4) 情報開示の充実（基本原則 3、4-3）

当社は、情報開示について『ディスクロージャーポリシー』を定め、これに基づき自主的開示についても積極的に取り組んでいる。財務情報と非財務情報の開示について、法定開示・適時開示、ホームページによる開示のほか、『統合報告書』の発行により、一層の財務情報と非財務情報のバランスの取れた情報提供を図っている。さらに、投資家説明会において、非財務情報の説明も充実させることで、建設的な対話を促進している。（基本原則 3）

当社は、国内・海外投資家への情報開示の公平性の観点から、法定書類、統合報告書、決算関連資料や適時開示情報について、英文資料を作成し、当社ホームページに掲載し、海外投資家に対する情報開示を行っている。（3-1②）

(5) 資本政策など（1-3、1-5、1-5①、1-6）

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組むため、収益力と資本効率の改善を進めるにあたり、『中期経営方針』、決算説明、株主総会の場合や有価証券報告書、適時開示などを通じて、当社の資本政策について説明している。

当社は、支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策（増資、MBOなどを含む）については、取締役会にて企業価値ひいては株主共同の利益の観点から当該提案の検討を行い、プレスリリースや個別説明会などを通じて、当社の考え方に理解を得るべく説明を尽

くすとともに、最終的には株主の判断によるものとし、株主が株式を手放す権利を不当に妨げる措置は行わない。

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、あわせて取締役会の意見などを開示し、株主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許容する範囲内において、適切な措置を講じることとしている。

(6) 株式の政策保有及び政策保有株式に係る議決権行使に関する基本方針（1-4）

当社は、実効的なコーポレートガバナンスを実現し、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、業務提携、資金調達、原材料の安定調達など経営戦略の一環として、必要と判断する企業の株式を保有することがある。

当社は、取締役会で毎年定期的に、主要な政策保有株式について、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資することにつき検証を行っている。

保有上場株式の議決権の行使については、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるか否か、並びに投資先の株主共同の利益に資するものであるか否かなどを総合的に判断し、適切に行っている。

3. 取締役会及び監査役会

(1) 取締役・監査役などの受託者責任（4-5）

取締役・監査役及び経営陣は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上が受託者責任であるとの認識のもと、企業価値は財務的価値のみならず、これと密接な関係にある社会的価値の総和であることを認識し、『長期ビジョン』や『中期経営方針』を実行するなかで、さまざまなステークホルダーとの協働を実践していく。

(2) 取締役の責務（基本原則4）

取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上と、収益力・資本効率などの改善を図るため、『長期ビジョン』や『中期経営方針』などを定め、その実行を推進すること、内部統制システムやリスク管理体制を整備することで、経営陣によるリスクテイクを適切に支えていくことをはじめとする役割・責務を適切に果たしている。（基本原則4）

経営戦略や『中期経営方針』及び年次経営計画については、事業環境に即して経営陣が主となり案を策定する。これらの審議に際し、取締役会は、議論が形式的なものとならないよう、検討過程での社外取締役への情報共有や議案の事前説明、あるいは監査役会にて議案につき議論した結果の報告を受けることなどにより、取締役会を建設的な議論の場とし、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組んでいる。（4-1）

取締役会及び経営陣幹部は、経営戦略に対する株主の理解を得られることは、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に不可欠であるという考えのもと、経営戦略の重要な要素となる収益計画や資源配分などの経営方針、主要取組課題について、明確かつ丁寧な

説明に努めている。また、取締役会及び経営陣幹部は、『長期ビジョン』や『中期経営方針』が株主に対してコミットメントする最も重要なものの一つであるという認識のもと、その進捗状況を把握・分析するとともに、それらを「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ることに努めている。(4-1②、5-2)

取締役会は、事業年度ごとに『中期経営方針』、年次計画に照らした業績評価を行い、その評価結果を経営陣幹部の人事・報酬に反映している。(4-3)

社外取締役・社外監査役をはじめ、取締役・監査役は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を取締役・監査役の業務に振り向け、兼職については合理的範囲に留めている。(4-11②) (5. 付帯情報(2)参照)

取締役会は、定例取締役会開催に際して、取締役会とは別途、社外役員と経営陣の間で取締役会の議題や当社を取り巻く経営環境に関する意見交換を行うなど、取締役会において自由闊達で建設的な議論がなされるよう努めている。(4-12)

(3) 適切なリスクテイクの支援 (4-2)

取締役会は、大規模なM&Aや多額の設備投資などの実施判断において、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境を整備するため、内部統制システム及びリスク管理体制を構築している。

(4) 経営陣への委任 (4-1①)

取締役会は、取締役会規程において自己の決議事項を定めることにより、決議事項に該当しない範囲の事項の決定などを業務執行取締役及び執行役員に委任するものであることを明確にしている。(5. 付帯情報(1)参照)

(5) 関連当事者間の取引 (1-7、4-3)

当社は、当社で実施する取引については、関連当事者間の取引を含む全ての取引について、社内規定に従い、取引の規模及び重要性に応じて、財務、会計、税務、法務などの専門的見地からの審査を経たうえで、必要な決裁を経て実施している。その内容については内部監査部門が定期的に監査するとともに、監査役が常時閲覧できる体制としている。

取締役の利益相反取引については、法令に従い、取締役会の承認を受けて実施し、その結果を取締役に報告している。

(6) 取締役会の構成 (4-11、4-11①)

取締役会は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に必要な、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性を確保するため、社外取締役については、企業経営者、有識者などを、経験・見識・専門性を考慮して3名以上としている。社内取締役については、当社の経営理念や行動指針、経営戦略から導いた役員に求める要件に照らし、その経験・見識・専門性などを総合的に評価・判断している。取締役の人数は、社内・社外を合わせて15名以内としている。

(7) 経営陣幹部と取締役・監査役の選任 (3-1(iv))

取締役会は、経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補者の指名を行うに当たっては、実効的なコーポレートガバナンスを実現し、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資する、経営陣幹部又は当社の取締役・監査役として相応しい豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する人物を指名している。(4-3①)

また、取締役会は、役員人事の決定における公正性・透明性を徹底するため、取締役会の諮問機関として半数が社外取締役で構成される任意の指名委員会を設置し、取締役・監査役及び執行役員の候補者の推薦などを受けるとしている。取締役会は、取締役・監査役候補者の指名を行うに当たり、経営陣幹部及び取締役については指名委員会の推薦を受けて、監査役については監査役会の同意を得て、それぞれ取締役候補者、監査役候補者として指名している。(4-6、4-10、4-10①、4-11①)

(8) 経営陣の報酬 (3-1(iii))

取締役会は、経営陣の報酬等につき、透明性・客観性を高めるため、取締役会の諮問機関として半数が社外取締役で構成される任意の報酬委員会を設置し、報酬委員会にて内容を検討した上、取締役会の決議により決定している。(1-1②、4-10)

経営陣の報酬等は、その役割と責務に相応しい水準となるよう、企業業績と企業価値の持続的な向上に対する動機付けや優秀な人材の確保に配慮した体系としている。具体的な報酬等の構成は、「基本報酬」と短期業績に連動する「賞与」に加え、2016年3月に長期の業績連動型として「業績連動型株式報酬制度」を導入しており、報酬等の水準は、外部専門機関の知見を活用し、職責や社内・社外の別に応じて設定している。また、「賞与」については、『中期経営方針』に基づき設定する年次計画の達成状況と連動させ、「業績連動型株式報酬制度」については、社外取締役を除く取締役に対し、「中期経営方針」における業績指標のひとつである「1株当たり当期純利益(EPS)」の目標達成度に応じポイントを付与し、取締役の退任時に、付与されたポイント数に相当する数の当社株式を交付する制度とするなど、適切なインセンティブを付与している。(4-2、4-2①)

(9) 独立社外取締役

当社は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、社会的価値の向上に資する、幅広いステークホルダーの視点を持つ独立社外取締役3名を選任している。

(4-8)

当社は、多様な経験と幅広い見識を有する有識者などを社外取締役に選任することで、取締役会での各種の議案の審議などを通じて、それぞれの専門性や幅広い見地から有益なアドバイスを受け、当社の経営に反映している。また、当社は、より高い次元でのコーポレートガバナンス実現のため、取締役会の諮問機関として、一般株主と利益相反の生じるおそれがない独立役員である社外取締役に委員を含む任意の指名委員会と報酬委員会を設置することで、取締役、執行役員及び監査役候補者の推薦並びに取締役、執行役員の報酬制度、報酬案策定の客観性と透明性を高めている。(4-7、4-10①)

(10) 独立社外取締役の独立性判断基準及びその資質 (4-9)

取締役会は、社外取締役及び社外監査役の独立性を客観的に判断するため、以下のとおり社外役員の独立性の基準を定め、社外役員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る。

1. 当社及び当社の子会社の業務執行者※1又は過去において業務執行者であった者
2. 当社及び当社の子会社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. 当社及び当社の子会社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. 当社及び当社の子会社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. 当社及び当社の子会社の会計監査人である監査法人に所属する公認会計士
6. 当社及び当社の子会社の主要株主※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. 当社及び当社の子会社が主要株主である法人の業務執行者
8. 社外役員の相互就任の関係※6にある他の会社の業務執行者
9. 当社及び当社の子会社から多額の寄附※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. 上記第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5年間に於いて、上記第2項から第10項までのいずれかに該当していた者
12. 当社が定める社外役員としての在任年数※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 当社及び当社の子会社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 当社及び当社の子会社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、当社の連結売上高の2%以上の者又は直近事業年度末における当社の連結総資産の2%以上の額を当社及び当社の子会社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 社外役員の相互就任の関係とは、当社及び当社の子会社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役員である関係をいう。
- ※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、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、理事及び監事等の役員、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 当社が定める社外役員としての在任年数とは、取締役は10年、監査役は12年をいう。

(11) 独立社外役員会議 (4-8①、4-8②)

当社は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、取締役会での議論の活性化に必要な情報を得ることを目的として、また、経営陣との連絡・調整あるいは監査役又は監査役会との連携を深めるため、独立社外取締役及び独立社外監査役からなる独立社外役員会議を設定し、定期的を開催する。

(12) リスクマネジメント (4-3、4-3②)

取締役会は、『内部統制システムの整備に関する基本方針』を定めるとともに、その一般的な運用状況につき定期的に報告を受け、確認している。また、財務報告に係る内部統制の状況についても同様に、定期的に報告を受け、確認している。具体的な個別リスク案件への対応については、総務法務担当役員を委員長とし、業務執行取締役などで構成される『リスクマネジメント委員会』にて審議・対応するとともに、重要案件については随時取締役会に対し報告を行っている。

(13) 内部通報 (2-5、2-5①)

当社は、取締役会において定めた『内部統制システムの整備に関する基本方針』に基づき内部通報制度を設け、社内窓口のほか、経営陣から独立した窓口として、社外の弁護士、監査役への窓口を設けている。社内規定により通報者の不利益扱いを明確に禁止するとともに匿名での通報も可能とし、通報者の保護を図っている。通報された情報は、社内規定により厳格に秘密として管理するとともに、社外の弁護士の客観的な見解を踏まえ、『リスクマネジメント委員会』に報告、審議し、適切に対応している。また、内部通報制度の運用状況を取締役会に定期的に報告し、運用状況を監督している。

(14) 取締役会の実効性 (4-11、4-11③)

取締役会は、毎年定期的に、『中期経営方針』の進捗の状況及び『中期経営方針』に基づく年次経営計画の実施の状況を評価、分析、検証し、当年あるいは翌年の経営計画の改善を検討、実施するなどにより、その機能の向上を図り、もって当社の持続的な成長と中長期的

な企業価値の向上を図っている。

当社は、当社の中長期的な企業価値の向上に資するため、取締役会の実効性の分析・評価を行う。毎年度末までにその評価項目・分析方法を定め、各取締役の自己評価も併せ、翌年年初に前年度についての評価を実施し、その結果の概要を開示している。

(15)サクセッション・プラン (4-1③)

当社は、企業を取り巻く環境がより速いスピードかつこれまでにない変化を見せていくことが考えられるなか、経営陣のサクセッションとパイプラインの充実が当社の持続的成長を続けるうえでの最重要課題と位置づけ、当社の経営理念や行動指針、経営戦略から導いた役員に求める要件に基づき、指名委員会への諮問を経て最高経営責任者などを対象として、人材要件と選任基準に加え、透明で公正なガバナンス、質量ともに充実したパイプライン構築を加味した枠組みで承継プランを策定している。取締役会は、最高経営責任者などの承継プランにつき、必要に応じて経営陣から報告を受けることとしており、適切に監督を行っている。

(16) 監査役及び監査役会の役割・責務

当社監査役会は、5名の監査役により構成し、そのうち3名は当社で定める独立役員の要件を満たす社外監査役とする。監査役には、財務・会計に関する適切な知見を有している者を1名以上選任している。(4-4、4-11)

社外監査役には、その分野における豊富な経験と幅広い見識を有する、会計に関する専門家、弁護士及び会社経営者を選任することとする。さらに、経営陣・取締役の指示命令を受けない、監査役会付の専任スタッフを配置している。(4-4①)

常勤監査役は、経営戦略会議などの重要な会議への出席及び重要な決裁書類の閲覧並びに取締役、内部監査部門及びその他の使用人からの情報収集を行い、その情報を監査役会にて報告し、社外監査役と議論を行い、経営に対する適切な監査を実施している。(4-13③)

また、必要に応じて、定例監査役会に社外取締役にオブザーバー出席を受け、情報交換を行うなど、連携の強化に努めるものとする。(4-4①)

監査役及び監査役会は、その役割・責務を果たすにあたり、株主に対する受託者責任を踏まえ、社外監査役の有する高い専門性と社内監査役の有する情報を併せることで、適法性監査にとどまらず、独立した客観的な立場で、能動的・積極的に権限を行使し、適切に判断して行動することができる体制を確保している。(4-4、4-4①)

(17) 取締役会の情報入手と支援体制

当社は、取締役会の審議の活性化を図るべく、取締役会の資料はその内容に応じ、取締役・監査役が事前検討に必要な時間を確保して配布するとともに、取締役会資料以外にも、経営状況の把握に必要な資料を随時提供している。また、取締役会の年間スケジュール、予定議題は日程調整のうえ相当程度前に決定するとともに、取締役会の開催頻度は適時に適切な審議ができるよう配慮して設定し、さらに、必要な審議時間を十分確保すべく、審議項目、

開催時間を適宜調整している。(4-12①)

取締役・監査役は、その役割・責務を実効的に果たすべく、積極的に情報収集に努める。取締役会及び監査役会にはそれぞれ事務局を設けて適正な人員を配置し、必要な情報の提供などの支援を行っている。取締役会事務局及び監査役会事務局は、各取締役・監査役から情報提供の要望があれば、速やかに要望に応じ、可能な限り必要な情報を提供している。(4-13、4-13①)

また、取締役・監査役は、取締役会での審議の参考とするため、弁護士・公認会計士などをはじめ、外部専門家の助言を得ている。(4-13②)

(18) 取締役・監査役のトレーニング (4-14、4-14①、4-14②)

当社は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に必要な、各役員のステージに応じた要件を定め、その要件に基づき、役員全体のパフォーマンス向上に資するトレーニングを、それぞれに適した内容で実施している。

当社は、社外役員に対してはその就任に際して、当社グループの事業・財務・組織を含めた概況に関する情報の提供を行っている。

また、必要に応じて、工場見学会など、当社グループについての理解を深めるための施策を実施している。また、全ての取締役・監査役を対象として、その役割と責務に必要な研修を定期的実施している。

4. 会計監査

(1) 会計監査人 (3-2、3-2②)

当社は、会計監査人による適正な監査を担保するため、高品質な監査を可能とする十分な監査時間を確保し、最高経営責任者・最高財務責任者など経営陣幹部とのコミュニケーションの確保、監査役、内部監査部門や社外取締役との情報交換会の実施などにより十分な連携を確保するなど、適切な監査環境を提供している。また、会計監査人が不備・問題点を指摘した場合や不正を発見し適切な対応を求めた場合は、その重要性に応じて経営陣幹部又は各担当部門の長がこれに対応し、かつ会計監査人が必要とする場合は、追加監査手続を実施するなど、適切な対応を行っている。

(2) 会計監査人の選定と評価 (3-2①)

当社は、監査役会にて、会計監査人が独立の立場を保持し、適切な監査を実施することを監視及び検証し、監査の方法及び結果が相当であることを確認している。また、日本公認会計士協会の定める「独立性に関する指針」に基づき独立性を有することを確認するとともに、必要な専門性を有することについて検証し、確認している。

会計監査人の選定及び評価に際しては、当社の広範な業務内容に対応して効率的な監査業務を実施することができる一定の規模と世界的なネットワークを持つこと、審査体制が整備されていること、監査日数、監査期間及び具体的な監査実施要領並びに監査費用が合理的かつ妥当であること、さらに監査実績などにより総合的に判断している。

5. 付帯情報

(1) 取締役会決議事項一覧 (4-1①)

1. 株主総会に関する事項

- (1) 株主総会の日時及び場所
- (2) 株主総会の目的である事項があるときは、当該事項
- (3) 株主総会に出席しない株主が書面によって議決権を行使することができることとするときは、その旨
- (4) 株主総会に出席しない株主が電磁的方法によって議決権を行使することができることとするときは、その旨
- (5) 取締役社長に事故あるときに、株主総会を招集し、議長となるべき他の取締役の順位の決定、変更
- (6) 臨時株主総会の基準日の設定

2. 決算に関する事項

- (1) 事業報告及びその附属明細書の承認
- (2) 貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、個別注記表及びその附属明細書の承認
- (3) 連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表の承認
- (4) キャッシュフロー計算書及び連結キャッシュフロー計算書の承認
- (5) 剰余金の配当案の決定
- (6) 剰余金についてのその他の処分案の決定
- (7) 第2四半期（中間期）の決算（連結・単体）承認
- (8) 中間配当の決定

3. 取締役にに関する事項

- (1) 代表取締役の選定、解職
- (2) 取締役会長、取締役社長及びその他役付取締役の選定、解職
- (3) 代表取締役に事故あるときの職務代行順位
- (4) 取締役会長を欠くとき又は事故あるときに、取締役会を招集し、議長となるべき他の取締役の順位の決定、変更
- (5) 取締役の競業取引の承認
- (6) 取締役と当会社間の取引又は取締役が第三者のために当会社と取引をする場合の承認
- (7) 当会社と取締役との利益相反する取引の承認
- (8) 取締役の職務担当
- (9) 指名委員及び報酬委員の選任、解任
- (10) 取締役の報酬決定の基準
- (11) 賞与の支給

4. 株式及び社債に関する事項

- (1) 新株の発行
- (2) 新株予約権の発行
- (3) 社債及び新株予約権付社債の発行
- (4) 資本金又は準備金の額の増加、減少
- (5) 株式の併合、分割及び無償割当
- (6) 単元株式数の変更
- (7) 株主名簿管理人の選定、変更
- (8) 自己株式の取得、処分、消却

5. 人事に関する事項

- (1) CEO（最高経営責任者）、COO（最高執行責任者）の選任、解任
- (2) 相談役の委嘱、解嘱
- (3) 執行役員その他重要な使用人の選任、解任
- (4) 重要な子会社の代表取締役等の選任、解任に関する認否

6. 重要な業務執行に関する事項

- (1) 経営計画
- (2) 当社及び子会社による重要な財産の処分及び譲受け
- (3) 当社及び子会社による多額の借財
- (4) 当社及び重要な子会社による企業再編、合併、会社分割、株式交換、株式移転、事業譲渡・譲受、重要な事業提携・解消又はその他これに類する行為
- (5) 当社及び子会社による重要な事業への参入及び撤退
- (6) 重要な組織の新設、変更（移転を含む）及び廃止
- (7) 重要な子会社の選定及び変更

7. コーポレートガバナンスに関する事項

- (1) 会社法に定める内部統制システムの整備のための基本方針の制定及び変更
- (2) コーポレートガバナンス・ガイドラインの制定及び改廃
- (3) 取締役会の実効性評価の結果の決定

8. 重要な規程の制定、改廃

9. 取締役会規程に定めのない事項であって、法定決議事項又は社内規定により取締役会の決議を必要とする事項

10. 株主総会の決議により取締役会に授権された事項

11. その他取締役会長又は取締役社長が必要と認めた事項

(2) 経営陣幹部・取締役・監査役の選任説明と他の上場会社の兼職状況（3-1(v)、4-11②）

泉谷直木 代表取締役会長兼CEO

平成22年3月に当社代表取締役社長に就任して以来、企業価値向上を目指し強いリーダーシップを発揮し、中期経営計画を達成するなどの実績があり、取締役としての職責

を果たしていることから、当社がグローバルな事業経営を推進し持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、業務執行を行う適切な人材と判断したため。

小路明善 代表取締役社長兼COO

当社取締役就任後、グループの中核会社であるアサヒビール株式会社代表取締役社長として、酒類事業の強化と収益性の向上に貢献するなどの実績があり、取締役としての職責を果たしていることから、当社がグローバルな事業経営を推進し持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、業務執行を行う適切な人材と判断したため。

高橋勝俊 常務取締役兼常務執行役員

当社取締役就任後、調達、生産、物流、品質保証の分野における海外展開を含む新たな仕組みづくりや、飲料事業の統合にあたりリーダーシップを発揮するなどの実績があり、取締役としての職責を果たしていることから、当社がグローバルな事業経営を推進し持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、業務執行を行う適切な人材と判断したため。

奥田好秀 常務取締役兼常務執行役員（CFO）

当社取締役就任後、最高財務責任者として財務・資本政策における改革的な取組みを推進するなどの実績があり、取締役としての職責を果たしていることから、当社がグローバルな事業経営を推進し持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、業務執行を行う適切な人材と判断したため。

加賀美昇 取締役兼執行役員

主として研究開発及び生産に関する業務に従事し、アサヒビール株式会社執行役員博多工場長として生産現場の統括責任者を務めるなど、研究開発及び生産に関する豊富な経験と知見を有していることから、当社がグローバルな事業経営を推進し持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、業務執行を行う適切な人材と判断したため。

濱田賢司 取締役兼執行役員

主として経営企画に関する業務に従事し、当社執行役員経営企画部門ゼネラルマネジャーとしてグループ事業戦略の企画立案の統括責任者を務めるなど、経営企画に関する豊富な経験と知見を有していることから、当社がグローバルな事業経営を推進し持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、業務執行を行う適切な人材と判断したため。

北川亮一 取締役兼執行役員

主として財務や国際、企業提携に関する業務に従事し、当社執行役員企業提携部門ゼネラルマネジャーとして国内外の資本・業務提携における統括責任者を務めるなど、財務や国際、企業提携に関する豊富な経験と知見を有していることから、当社がグローバルな事業経営を推進し持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、業務執行を行う適切な人材と判断したため。

坂東真理子 社外取締役

行政分野における国内外での多様な経験に加え、教育者としての幅広い見識を当社の経営に反映いただき、社外取締役としての職責を果たしていることから、当社がグローバ

ルな事業経営を推進し持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、業務執行を監督する適切な人材と判断したため。

兼任の状況：株式会社ブロードバンドタワー 社外取締役

田中直毅 社外取締役

政府審議会などにおける豊富な経験に加え、国内外の経済政策に精通する専門家としての幅広い見識を当社の経営に反映していただき、社外取締役としての職責を果たしていることから、当社がグローバルな事業経営を推進し持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、業務執行を監督する適切な人材と判断したため。

小坂達朗 社外取締役

グローバル企業の最高執行責任者（COO）を務めており、中期経営計画を始めとするさまざまな経営改革に取り組むなど、経営者として豊富な経験と幅広い見識を有していることから、当社がグローバルな事業経営を推進し持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、業務執行を監督する適切な人材と判断したため。

兼任の状況：中外製薬株式会社 代表取締役社長

武藤 章 常勤監査役

当社グループで経営に携わり、特に、経理・財務分野に精通して専門的な知識・見識を有しており、当社の監査役として相応しい経験と能力を有している。

角田哲夫 常勤監査役

主として営業や総務に関する業務に従事し、アサヒプロマネジメント株式会社取締役副社長としてグループのダイバーシティ推進における統括責任者を務めるなど、営業や総務に関する豊富な経験と知見を有していることから、当社がグローバルな事業経営を推進し持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、監査業務を行う適切な人材と判断したため。

石崎忠司 社外監査役

大学教授としての長年の経験と会計学の専門的な知識を、当社の監査に反映して頂くため。

斎藤勝利 社外監査役

経営者としての豊富な経験と幅広い見識を、当社の監査に反映して頂くため。

兼任の状況：第一生命保険株式会社 代表取締役会長、株式会社帝国ホテル 社外取締役、東京急行電鉄株式会社 社外監査役

早稲田祐美子 社外監査役

弁護士としての豊富な経験と専門的見地を、当社の監査に反映して頂くため。

兼任の状況：花王株式会社 社外監査役

(履歴)

平成 27 年 7 月 8 日 制定

平成 28 年 3 月 24 日 改正

以上