

# グローバルな経営を加速するアサヒグループのガバナンス

## 基本方針

当社は、新たに制定したグループ理念「Asahi Group Philosophy」において、ステークホルダーへの行動指針・約束として定めた「Our Principles」の「すべてのステークホルダーとの共創による企業価値向上」を実現するため、アサヒ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、グループ経営の強化、社会との信頼関係の強化、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。

また、その考え方のもと「持続的な企業価値の向上」を目指すためには、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ます。

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上が、すべてのステークホルダーひいては経済全体の発展にも寄与するという「コーポレートガバナンス・コード」の考え方に賛同し、「攻めのガバナンス」を実践することで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っています。

2019年3月からは、会長が取締役会議長として代表取締役を兼務しない体制に移行し、経営の監督と執行の分離をより明確にすることで、取締役会のモニタリング機能を強化しました。また、取締役の3分の1以上を独立社外取締役とし、外国籍の人材や女性を登用するなど、より多様性を重視した取締役会を構築することにより、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うためのガバナンス体制を強化しています。



コーポレートガバナンス・ガイドライン

[https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/pdf/190326\\_guidelines.pdf](https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/pdf/190326_guidelines.pdf)

## コーポレート・ガバナンス強化に向けた取組み

<b>2000年</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 執行役員制度を導入</li> <li>● 「指名委員会」と「報酬委員会」を設置</li> <li>● 社外取締役を1名から3名に増員</li> </ul>
<b>2007年</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役の任期を1年以内に短縮</li> </ul>
<b>2009年</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リスクマネジメント委員会設置</li> </ul>
<b>2011年</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 純粋持株会社制へ移行</li> </ul>
<b>2013年</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 買収防衛策を廃止</li> </ul>
<b>2015年</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を策定</li> <li>● 取締役会の実効性評価を開始</li> </ul>
<b>2017年</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社内取締役を対象に業績連動型株式報酬を導入</li> </ul>

<b>2018年</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営の執行と監督の実効性向上を目的に CEO 職を代表取締役会長から代表取締役社長に移管</li> <li>● 「指名委員会」「報酬委員会」の委員の過半数を社外役員に</li> <li>● 取締役会実効性評価の第三者評価を導入</li> <li>● 監査役会の実効性評価を開始、第三者評価を導入</li> </ul>
<b>2019年</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 会長は取締役会議長に専任し代表取締役を兼務しない体制に移行</li> <li>● CEO 退任基準、代表取締役任命基準、役員在任上限基準、特別顧問規程を策定</li> <li>● 社外取締役比率を3分の1以上に引き上げ</li> <li>● 社内取締役を対象にインセンティブとして報酬制度全体が果たす機能を強化</li> </ul>

## 独立役員の選任理由

当社が定める「社外取締役及び社外監査役の独立性の基準」により、当社の社外取締役及び社外監査役は、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断しています。また、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしているため、同取引所

に対して独立役員として届け出ています。

「社外取締役及び社外監査役の独立性の基準」の詳細は、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に掲載しています。

## 社外取締役及び社外監査役の選任理由

氏名	選任理由
<b>小坂 達朗</b>  出席回数 取締役会 13回／13回	グローバル企業のCEOを務め、同社において経営全般、グローバル事業の管理・監督機能を担うなど、当社取締役に必要な企業経営者としての豊富な経験と高い見識を有しています。また、社外取締役として、当社経営全般への積極的な意見・提言を通じて業務執行を適切に監督しているとともに、指名委員会委員長として、当社取締役の後継者計画の公正で透明な検討に貢献しています。以上のことから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値向上を目指すにあたり、高い企業経営能力に代表される、同氏が持つ「経験・見識・専門性・能力」が当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に必要であると判断したため。
<b>新貝 康司</b>  出席回数 取締役会 10回／10回	グローバル企業において財務の責任者を務め、また、海外企業の買収・統合を指揮するなど、当社取締役に必要な企業経営者としての豊富な経験と高い見識を有しています。また、社外取締役として、当社経営全般への積極的な意見・提言を通じ、業務執行を適切に監督しているとともに、報酬委員会委員として、当社取締役報酬の公正で透明な決定に貢献しています。以上のことから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値向上を目指すにあたり、グローバル経営の豊富な経験と高い見識に代表される、同氏が持つ「経験・見識・専門性・能力」が当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に必要であると判断したため。
<b>クリスティーナ・アメージャン</b>  出席回数 取締役会 一回／一回	大学教授として、コーポレート・ガバナンスやダイバーシティ、企業経営の国際比較などの研究を通じ、当社取締役に必要なグローバル視点での組織・文化、コーポレート・ガバナンスに関する高い見識・専門性を有しています。以上のことから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値向上を目指すにあたり、グローバル視点で企業のガバナンスを評価できる高い見識・専門性に代表される、同氏が持つ「経験・見識・専門性・能力」が当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に必要であると判断したため。
<b>斎藤 勝利</b>  出席回数 取締役会 12回／13回 監査役会 12回／12回	グローバル企業の業務執行者を長年務めており、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有していることから、経営を監査できる高い見識を有しています。また、社外監査役として、当社監査役会での積極的な意見・提言を通じ、当社取締役の職務を適切に監査しているとともに、指名委員会委員として、当社取締役の後継者計画の公正で透明な検討に貢献しています。以上のことから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値向上を目指すにあたり、当社監査役会の機能強化に適切な人材と判断したため。
<b>早稲田 祐美子</b>  出席回数 取締役会 13回／13回 監査役会 12回／12回	弁護士としての長年の活動を通じ、当社監査役に必要な企業法務に関する専門的な知識、法令等の観点から経営を監査できる高い見識を有しています。また、社外監査役として、当社監査役会での積極的な意見・提言を通じ、当社取締役の職務を適切に監査しているとともに、報酬委員会委員として、当社取締役報酬の公正で透明な決定に貢献しています。以上のことから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値向上を目指すにあたり、当社監査役会の機能強化に必要な人材であると判断したため。
<b>川上 豊</b>  出席回数 取締役会 13回／13回 監査役会 12回／12回	公認会計士としての会計に関する専門的な見識と国内・海外での豊富な監査経験を有しており、当社監査役に必要な会計に関する専門的な知識、会計等の観点から経営を監査できる高い見識を有しています。また、社外監査役として、当社監査役会での積極的な意見・提言を通じ、当社取締役の職務を適切に監査し、当社社外監査役としての職責を果たしています。以上のことから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値向上を目指すにあたり、当社監査役会の機能強化に適切な人材と判断したため。

(注1) 取締役会及び監査役会の出席回数は、2018年度のものであります。

(注2) 取締役新貝康司氏は、2018年3月27日開催の第94回定時株主総会において新たに選任されたため、上記取締役会の開催回数が他の役員と異なっています。

(注3) 取締役クリスティーナ・アメージャン氏は、2019年3月26日開催の第95回定時株主総会において新たに選任されました。

## 指名・報酬委員会のメンバー構成(2019年)

氏名	取締役									監査役				
	泉谷 直木	小路 明善	勝木 敦志	辺見 裕	朴 泰民	谷村 圭造	小坂 達朗	新貝 康司	クリスティーナ・アメージャン	奥田 好秀	角田 哲夫	斎藤 勝利	早稲田 祐美子	川上 豊
指名委員会	○	○					◎	○	◇			○		
報酬委員会			○			○	◎	○					○	

\* ◇は社外役員、◎は委員長(議長)、○は委員(メンバー)を示しています。

グローバルな経営を加速するアサヒグループのガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制 (2019年3月26日現在)

ガバナンス体制の特徴

- 議長は非執行取締役とする
- 社外取締役比率は3分の1以上
- 諮問委員会を任意で設置
  - 指名委員会(委員長は社外取締役)
  - 報酬委員会(委員長は社外取締役)

**取締役・取締役会** 2018年度開催回数 ▶ 13回

グループ理念「Asahi Group Philosophy」や「中期経営方針」などの重要な企業戦略を決議し、その実行を推進しています。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、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。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います。2018年度は13回開催し、社外取締役の出席率は97.4%でした。なお、このほかに、書面により4回開催しています。

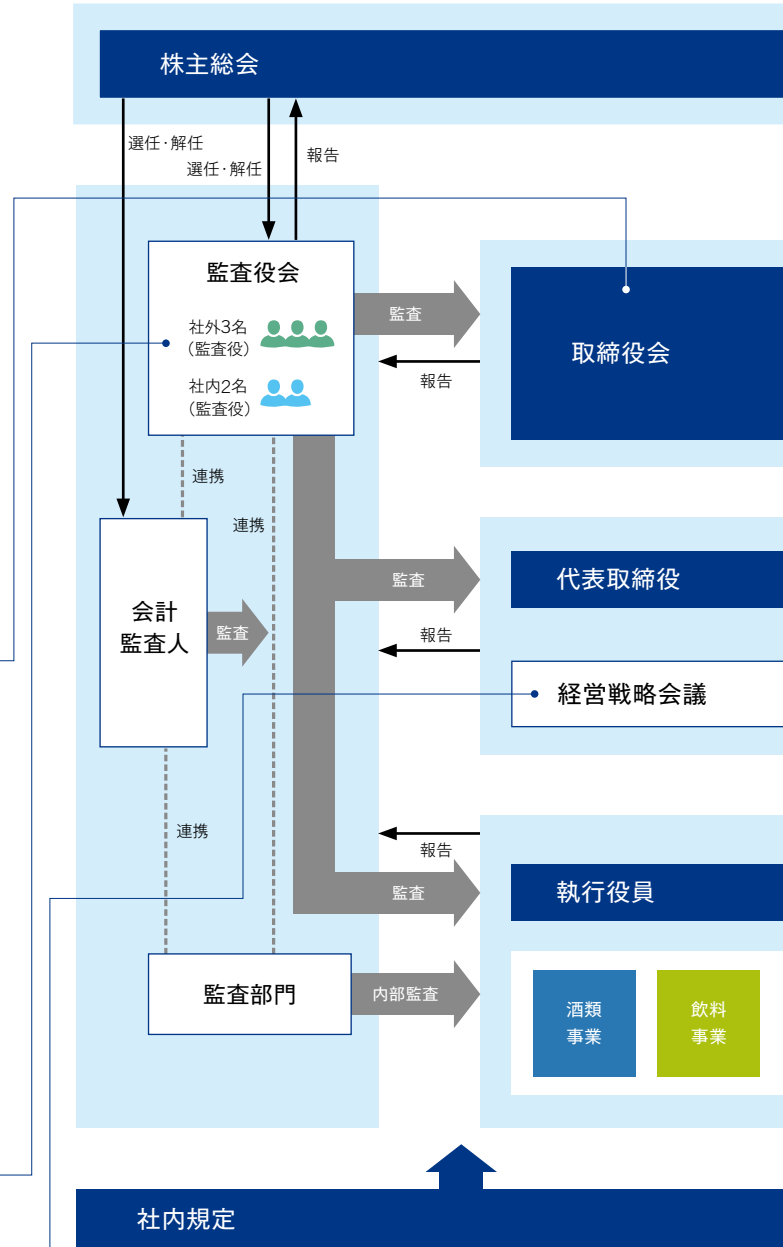
取締役会のメンバー構成は、知識・経験・能力のバランス、多様性を確保するため、社外取締役は、当社が必要とする豊富な経験・高い見識・高度な専門性を有する企業経営者や有識者などを、取締役の3分の1以上選任しています。また、社内取締役は、グループ理念や行動指針、経営戦略から導いた取締役に求める要件に照らし、その経験・見識・専門性などを総合的に評価・判断して選任しています。

**監査役・監査役会** 2018年度開催回数 ▶ 12回

常勤監査役の有する情報と社外監査役の有する高い専門性を合わせることで、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ます。2018年度は12回開催し、社外監査役の出席率は100%でした。

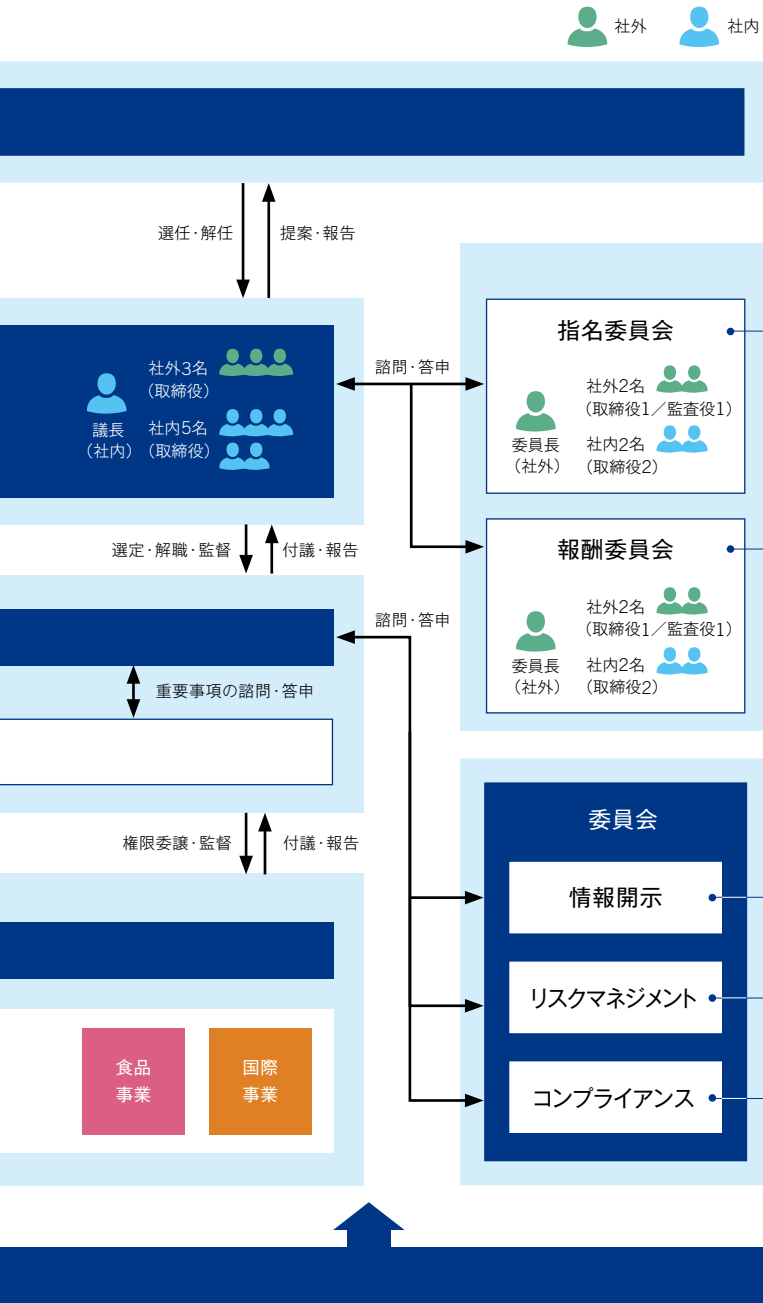
監査役には、財務・会計及び法務に関する適切な知見を有する者をそれぞれ1名以上選任しています。社外監査役は、豊富な経験と幅広い見識を有する、会計に関する専門家、弁護士及び会社経営者から選任しています。常勤監査役は、経営戦略会議などの重要な会議への出席及び重要な決裁書類の閲覧並びに取締役、内部監査部門などからの情報収集を行い、その情報を監査役会で報告し、社外監査役と共有しています。これらに基づき監査役会で議論するなどにより、取締役の業務の執行に対し適切な監査を実施しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



**経営戦略会議** 2018年度開催回数 ▶ 49回

業務執行における重要事項について、その適法性、客観性、合理性の評価について議論を行います。代表取締役社長、執行役員及び常勤監査役で構成され、議長は代表取締役社長が務めています。2018年度は49回開催され、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について議論を行いました。



### 指名委員会

2018年度開催回数 **11**回

取締役、監査役及び執行役員サクセッション・プラン、候補者の選任などについて議論を行います。委員会メンバーは、社外取締役2名、社外監査役1名及び社内取締役2名で構成され、委員長は社外取締役である委員から互選により選任されます。2018年度は11回開催され、主に役員人事、重要な子会社の代表者人事などについて議論を行いました。委員の出席率は100%でした。

### 報酬委員会

2018年度開催回数 **12**回

取締役及び執行役員の報酬制度・報酬額などについて議論を行います。委員会メンバーは、社外取締役2名、社外監査役1名及び社内取締役2名で構成され、委員長は社外取締役である委員から互選により選任されます。2018年度は12回開催され、主に役員報酬制度改定などについての議論を行いました。委員の出席率は100%でした。

### 情報開示委員会

2018年度開催回数 **7**回

企業情報の開示を一元的に管理・統括し、公平・迅速かつ広範な情報開示の観点から、議論を行います。代表取締役社長を除く業務執行取締役及び執行役員で構成され、委員長は広報担当取締役が務めています。2018年度は7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・方法などについて議論を行いました。

### リスクマネジメント委員会

2018年度開催回数 **4**回

アサヒグループ全体のリスクマネジメント活動全体の方針や主要リスク対策に関して、議論を行います。社内取締役で構成され、委員長は総務法務担当取締役が務めています。また、常勤監査役もこれに出席し、必要に応じて意見を述べています。2018年度は4回開催され、定期的なリスク調査の結果、内部通報制度の運用状況などについて議論を行いました。なお、コンプライアンス委員会設置に伴い、2019年1月1日以降は、代表取締役社長以下の業務執行取締役及び委員長が任命した執行役員で構成し、グループ全体でリスクを特定し、その評価と対策を最適化するエンタープライズリスクマネジメント(ERM)に関する事項を議論することとしています。代表取締役社長が委員長を務め、常勤監査役も出席し、必要に応じて意見を述べることにしています。

### コンプライアンス委員会

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・監督に関して議論を行う機関として、2019年1月1日に設置されました。代表取締役社長以下の業務執行取締役及び委員長が任命した執行役員で構成され、委員長は代表取締役社長が務めています。常勤監査役もこれに出席することとしています。コンプライアンス遵守推進活動全体の方針やコンプライアンス違反発生防止対策に関して、議論を行います。

グローバルな経営を加速するアサヒグループのガバナンス

役員報酬及び会計監査人の監査報酬

取締役報酬の新基本方針

当社は、新たな取締役の報酬等は、以下を基本的な考え方として設計し、運用開始しました。

- 当社の持続的な成長と中長期の企業価値向上への動機付けをさらに強めること
- 多様な能力を持つ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
- 株主の皆様と利益・リスクを共有し、株主視点での経営への動機付けとなる報酬であること
- 透明で公正なプロセスに基づき、外部データを参考に決定された報酬であること

取締役の報酬等は、社内取締役は、基本報酬、賞与(年次、中期)、株式報酬で構成し、社外取締役は基本

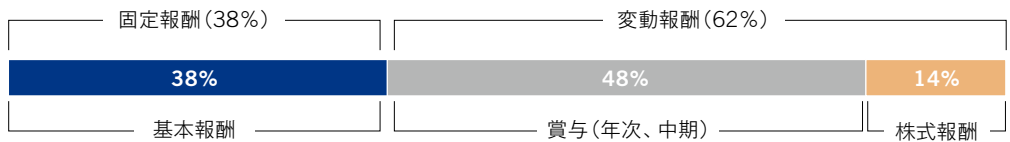
報酬のみとしています。社内取締役の報酬等の構成比率は、業績連動性が高い報酬となることを基本に、代表取締役社長の年収における変動報酬比率(賞与、株式報酬)が60%を超える水準となること、また、株式報酬の比率が15%程度となる構成にしています。その他の社内取締役は、変動報酬比率が40%以上となるよう、役位・役割に応じて設計しています。

また、当社業容(売上、時価総額等)と同規模の国内企業を主なベンチマーク企業群として、多様な能力を持つ優秀な人材を確保し続けるために有効な報酬水準であることを考慮の上、業績目標達成時の目指す報酬水準を設定しています。

なお、賞与と業績連動型株式報酬は、社内取締役のみが支給対象となります。

監査役については2009年4月より賞与制度を廃止したため、基本報酬(月次、定額)のみとなっています。

代表取締役社長の報酬構成(2019年業績目標達成時のモデル報酬)



取締役インセンティブ諸制度比較

	年次賞与	中期賞与	株式報酬
期間	単年度	3年	3年
支給方法	現金	現金	株式
業績指標(ウェイト)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 連結事業利益(50%)</li> <li>● 親会社の所有者に帰属する当期利益(50%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 財務的価値指標(60%)</li> <li>● 社会的価値指標(40%)</li> </ul>	なし
個人評価	あり	あり	なし

参考:これまでのインセンティブ体系

	年次賞与	株式報酬
期間	単年度	3年
支給方法	現金	株式
業績指標(ウェイト)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 親会社の所有者に帰属する当期利益(100%)</li> </ul>	なし
個人評価	あり	なし

## 固定報酬

基本報酬は、役位と役割の大きさに基づき決定しています。

## 変動報酬

賞与は、当社の持続的成長と中長期の企業価値向上への動機付けをさらに強めることを基本方針の一つとして、変動報酬（インセンティブ）の年収に占める比率を高めるとともに、持続的成長（短期、中期、長期）と企業価値向上（財務的価値と社会的価値の両面）にインセンティブ施策全体で資することを念頭に置き、右記をポイントに、制度設計を行っています。

- 中期業績達成への強い動機付けとなる「中期賞与制度（キャッシュベース）」を新設
- 年次賞与は、新たに業績指標として連結事業利益を追加するとともに、前期比と予算達成比を合わせた評価方法に変更
- 中期賞与は、業績指標として、「中期経営方針」と連動した財務指標に加え、社会的価値指標（複数ESGインデックス）を導入
- 年次賞与と中期賞与制度は、取締役個々の貢献に応じて個人評価反映の仕組みを導入
- 株式報酬の目的を「長期にわたる継続した企業価値向上に対する役員の動機付けを高め、株主の皆様との利益・リスクの共有を図ること」に特化

## 報酬決定方法

独立役員を委員の過半数とし、かつ独立役員である社外取締役を委員長とする報酬委員会で検討の上、取締役会で決議又は報告することにより、透明で公正なプロ

セスで決定しています。また、報酬委員会は、公正な判断を保証するため、必要に応じ、外部の客観的データを活用しています。

## 参考：取締役及び監査役の報酬総額（2018年）

区分	基本報酬		賞与		株式報酬		総額
	人員	総額	人員	総額	人員	総額	
取締役 (うち社外取締役)	11名 (4名)	393 (47)	7名 (1名)	328 (—)	7名 (1名)	62 (—)	784 (47)
監査役 (うち社外監査役)	5名 (3名)	109 (38)	1名 (1名)	— (—)	1名 (1名)	— (—)	109 (38)

(百万円)

\* 上記には、2018年3月27日開催の第94回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役坂東眞理子氏を含めています。

## 政策保有株式の縮減方針

当社は、「中期経営方針」において、「Asahi Group Philosophy」に基づく「グローバルな価値創造経営」の推進のための資産・資本効率の向上に鑑みて、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と認められない株式保有は行わない方針を掲げています。

取締役会において、毎年定期的に政策保有株式について検証を行い、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資すると認められない株式がある場合は、その検証の結果を開示するとともに、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。

また、保有株式の議決権の行使については、対象となる議案につき、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するものであるか否か、また、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、適切に行っています。

## グローバルな経営を加速するアサヒグループのガバナンス

## 取締役会の実効性評価

当社取締役会は、“企業価値向上経営”の更なる深化のため、「攻めのガバナンス」の実現に向けた2018年度における取締役会の実効性を、アンケート及びインタビューに基づく第三者の意見も参考に分析・評価しまし

た。結果の概要と今後の取組みについては以下の通りです。分析・評価方法や評価項目などの詳細は、下記Webサイトをご覧ください。



取締役会の実効性評価の結果の概要(2019年3月26日)

[https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/pdf/190326\\_board\\_of\\_directors\\_result.pdf](https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/pdf/190326_board_of_directors_result.pdf)

## 分析・評価結果の概要

## i) 結論

- 当社取締役会は、2018年度の実効性評価は、「有効に機能している」と結論付けました。

## ii) 分析・評価

- 各取締役及び監査役による実効性評価アンケートでは、多くの質問項目に「十分できている」又は「概ねできている」との回答が高い割合を占めました。
- また、ほぼすべての質問項目に、提案、提言、問題点の指摘などがあり、特に、「取締役会と指名委員会との分担」「海外を含むグループガバナンス」「リスクマネジメント」「企業風土の形成」などの点に、高い課題認識が見られました。
- 上記アンケートに加え、客観的な意見を得るため、第三者により、社外取締役全員、取締役会議長及び代表取締役社長兼CEOにインタビューを行い、その評価意見の説明を受けました。

## iii) 2017年度に認識した課題への対応に対する実効性評価アンケートによる評価

- 認識した課題に関し、ガバナンス向上、ESG、新グループ理念制定に関する議論などを行いました。その結果、すべての課題につき、アンケートの関連する項目で、十分又は概ねできているとの評価が多数となり、改善が進んでいることを確認しました。
- この中で、継続的に改善すべき点として、①「持続的な取締役会の実効性向上」においては、サクセッション・プランの取締役会での議論やグローバルリスクマネジメントについて、②「企業の社会的価値・ESGに関する議論の推進」においては、取締役会としてどのように役割を果たし、モニタリングしていくべきかについて、③「グループに共通する企業風土の醸成」においては、取締役会と執行側の役割の分担について、より一層の議論を行うべきとの認識となりました。

## 今後の取組み

当社取締役会は、各取締役及び監査役から多くの提言を受けて議論した結果、以下の3点を課題として認識し、取締役会の実効性の向上を図っていきます。

### i) 実効的なコーポレート・ガバナンス体制の強化

– 取締役会と指名・報酬委員会の実効性の向上 –

- 取締役会が担うべき事項、執行側が担うべき事項、協働すべき事項の共通理解の確立
- 取締役会と、指名・報酬委員会それぞれで所管する事項の整理

### ii) グループガバナンスの強化に向けたリスク体制の整備

- 取締役会としての、アサヒグループホールディングス(株)及び重要なグループ会社トップのサクセッションの監督の整理
- 取締役会として認識し、モニタリングするリスクの整理・確定及びそのモニタリング方法の策定

### iii) ESGへの取組みのレベルアップ

- ESGの取組みにおいて、取締役会が担う役割の明確化
- ESGの取組み状況をモニタリングする仕組みの構築

## 2018年度の主な取締役会の活動(付議又は報告した主な事項の概要・法定事項を除く)

- 「Asahi Group Philosophy」「グループ企業行動規範」制定
- 「中期経営方針」策定
- コーポレート・ガバナンス
- サクセッション・プラン
- 役員報酬制度改革
- 指名委員会・報酬委員会の審議状況
- 政策保有株式への対応状況
- SR (Shareholder Relations)、IR (Investor Relations) 活動の状況
- エンタープライズリスクマネジメント(ERM)
- 贈収賄防止基本方針、競争法遵守基本方針、環境基本方針
- M&A
- 海外事業会社の状況につき現地統括会社CEOからの報告
- 取締役会実効性評価、監査役会実効性評価



## グローバルな経営を加速するアサヒグループのガバナンス

## 監査役会の実効性評価

当社は、「企業価値向上と毀損抑止」を支えるコーポレート・ガバナンスの一翼として、監査役・監査役会の貢献に対する社内外のステークホルダーの期待が高まっており、監査役・監査役会の実効性が鍵となると考えています。

そこで、当社監査役会は、新たな取組みとして2018

年度における監査役会の実効性評価を行いました。より実効性のある監査役会の実現、ひいてはステークホルダーの期待に応える全社的なコーポレート・ガバナンスの強化に向けた継続的な取組みとして、国内企業のベストプラクティスとなることを目指しています。



監査役会の実効性評価の結果の概要(2019年3月26日)

[https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/pdf/190326\\_audit\\_and\\_supervisory\\_board\\_result.pdf](https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/pdf/190326_audit_and_supervisory_board_result.pdf)

## 分析・評価結果の概要

## i) 結論

- 当社監査役会は2018年度の監査役会は「有効に機能している」と結論付けました。

## ii) 分析・評価

- 2018年度の監査役会実効性評価においては、「適法性監査の実効性を高める」及び「重要な社内外のステークホルダーの理解・評価の促進」、これらを目標に据えて、評価項目を設計、分析・評価を実施しました。評価に際しては、各監査役による実効性アンケートに加えて、客観的な意見を得るために、第三者による社外監査役、取締役会議長、代表取締役兼CEOへの個別インタビューを行い、その評価意見の説明を得ました。

## 今後の取組み

当社監査役会で議論した結果、主に以下の5点を取り組むべき検討課題として認識しました。これら検討課題に対して、2019年度の取組みを監査役会で議論し決定しました。

1. 有事対応の体制強化
2. グループガバナンスの更なる強化
3. 社外取締役との連携の拡充・深化
4. グループ役員・社員に対する監査役監査の理解促進
5. 監査役会の運営面の強化