

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、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。

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・果敢な意思決定を行う「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」を実践しています。

また、当社は、実効的なコーポレート・ガバナンスの推進のため、取締役会と監査役会の実効性評価を行い、その実効性を確認するとともに、課題を認識し、改善していくことで、コーポレート・ガバナンスの実質化を図っています。



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/200325_guidelines.pdf

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取組み

2000年	<ul style="list-style-type: none">● 執行役員制度を導入● 「指名委員会」と「報酬委員会」を設置● 社外取締役を1名から3名に増員	2018年	<ul style="list-style-type: none">● 「指名委員会」「報酬委員会」の委員の過半数を社外役員に。両委員会の委員長を社外取締役に。● 取締役会実効性評価に第三者評価を導入● 監査役会の実効性評価を開始、第三者評価を導入
2007年	<ul style="list-style-type: none">● 取締役の任期を1年以内に短縮	2019年	<ul style="list-style-type: none">● 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● CEO 退任基準、代表取締役任命基準、役員在任上限基準を策定● 社外取締役比率を3分の1以上に引き上げ● 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
2011年	<ul style="list-style-type: none">● 純粋持株会社制へ移行	2020年	<ul style="list-style-type: none">● CXO 制を導入し、グローバルガバナンスを強化
2013年	<ul style="list-style-type: none">● 買収防衛策を廃止		
2015年	<ul style="list-style-type: none">● 「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を策定● 取締役会の実効性評価を開始		
2017年	<ul style="list-style-type: none">● 社内取締役を対象に業績連動型株式報酬を導入		
2018年	<ul style="list-style-type: none">● 経営の執行と監督の実効性向上を目的にCEOを会長兼取締役会議長から代表取締役社長に移管		

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
小坂 達朗 取締役在任年数(3月末時点) 4年 出席回数 取締役会 12回/12回	グローバル企業のCEOなどの豊富な経営経験を活かした積極的な意見・提言を通じて、業務執行を適切に監督しています。2019年度は特に、豪州のビール・サイダー事業の取得合意をはじめとする重要課題に対し、同氏の経験と見識に裏付けられた意見・提言と対話を通じ、当社取締役会の実効性向上に貢献するとともに、指名委員会委員長として、CEOをはじめとする経営陣のサクセッション・プランや役員人事の公正で透明な決定に主導的な役割を果たしています。同氏は、長年にわたる企業経営の豊富な経験を通じ、当社社外取締役に必要な見識・専門性・能力を高い水準で有しており、主に、高い企業経営能力に基づく経営者視点での監督機能を担う、当社取締役会の構成に欠かせない必要の人材と判断いたしました。
新井 康司 取締役在任年数(3月末時点) 2年 出席回数 取締役会 12回/12回	グローバル企業の副社長やCFO、海外事業統括会社副CEOなどの豊富な経験を活かした積極的な意見・提言を通じて、業務執行を適切に監督しています。2019年度は特に、豪州のビール・サイダー事業の取得合意をはじめとする重要課題に対し、同氏の経験と見識に裏付けられた意見・提言と対話を通じ、当社取締役会の実効性向上に貢献するとともに、報酬委員会委員長として、新役員報酬制度の制定及び運用(賞与額決定など)について、公正で透明な決定に主導的な役割を果たしています。同氏は、長年にわたる企業経営の豊富な経験を通じ、当社社外取締役に必要な見識・専門性・能力を高い水準で有しており、主に、先進的で広範囲なグローバル経営視点での監督機能を担う、当社取締役会の構成に欠かせない必要の人材と判断いたしました。
クリスティーナ・アメージャン 取締役在任年数(3月末時点) 1年 出席回数 取締役会 9回/9回	大学教授及びコーポレート・ガバナンスや企業文化の専門家としての豊富な経験を活かした積極的な意見・提言を通じて、業務執行を適切に監督しています。特に、環境・社会・ガバナンスの全般にわたるESGやグローバル人材育成などの視点での意見・提言と対話を通じ、当社取締役会の実効性向上に貢献するとともに、報酬委員会委員として、新役員報酬制度の制定及び運用(賞与額決定など)について、公正で透明な決定に貢献しています。同氏は、コーポレート・ガバナンスや企業文化の研究、複数企業の社外取締役としての経験を通じ、当社社外取締役に必要な見識・専門性・能力を高い水準で有しており、主に、グローバルな組織文化などの専門家の視点での監督機能を担う、当社取締役会の構成に欠かせない必要の人材と判断いたしました。
斎藤 勝利 監査役在任年数(3月末時点) 6年 出席回数 取締役会 12回/12回 監査役会 13回/13回	グローバル企業・機関投資家の経営者を長年にわたり務めた豊富な経験と幅広い見識を有しており、社外監査役として、当社監査役会及び取締役会では積極的な意見・提言を行い、当社取締役の職務を適切に監査しています。加えて、指名委員会委員として、経営者の視点から具体的な意見・提言を行っていることから、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、適切な人材と判断いたしました。
早稲田 祐美子 監査役在任年数(3月末時点) 5年 出席回数 取締役会 12回/12回 監査役会 13回/13回	弁護士としての長年にわたる活動を通じ、企業法務・知財に関する専門的な知識及びコンプライアンスの観点から経営を監査できる高い見識を有しており、社外監査役として、当社監査役会及び取締役会では積極的な意見・提言を行い、当社取締役の職務を適切に監査しています。加えて、報酬委員会委員として、具体的な意見・提言を行い、当社役員報酬制度の透明性と客観性を高めることに貢献していることから、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、適切な人材であると判断いたしました。
川上 豊 監査役在任年数(3月末時点) 3年 出席回数 取締役会 12回/12回 監査役会 13回/13回	公認会計士並びに上場企業等の会計監査人の業務執行社員として、企業会計に関する専門的知識と国内・海外での豊富な監査経験を有しており、社外監査役として、当社監査役会及び取締役会では積極的な意見・提言を行い、当社取締役の職務を適切に監査していることから、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、適切な人材と判断いたしました。

(注1) 取締役会及び監査役会の出席回数は、2019年度のもです。

(注2) 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。

指名・報酬委員会のメンバー構成(2020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	新井 康司	クリスティーナ・アメージャン	奥田 好秀	西中 直子	高藤 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。

コーポレート・ガバナンス体制 (2020年4月1日現在)

ガバナンス体制の特徴

- 議長は非業務執行取締役とする ● 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 2019年度開催回数 ▶ **12**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エンタープライズリスクマネジメント(ERM)などのリスク管理体制の整備や、リスクアペタイトの制定により、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。2019年度は12回開催し、社外取締役の出席率は100%でした。なお、このほかに、書面により10回開催しています。

取締役会は、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、当社のグループ理念「Asahi Group Philosophy」や経営戦略から導いた役員に求める要件に照らし、当社が必要とする豊富な経験、高い見識、高度な専門性、能力を有する当社取締役にふさわしい人物により構成しています。また、社外取締役は、企業経営者、有識者など、取締役員数の3分の1以上を当社で定める独立役員要件を満たす人物の中から選任しています。

監査役・監査役会 2019年度開催回数 ▶ **13**回

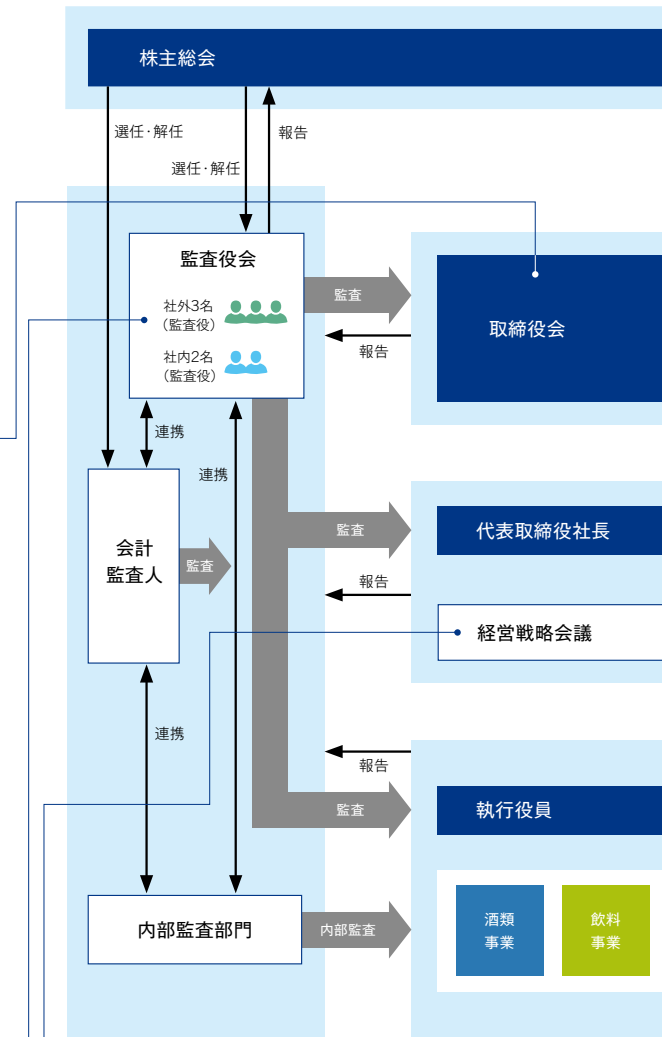
常勤監査役の有する情報と社外監査役の有する高い専門性を合わせることで、独立した客観的な立場で能動的・積極的に権限を行使し、適切に判断して行動することができる体制を確保しています。2019年度は13回開催し、社外監査役の出席率は100%でした。

監査役には、監査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、当社のグループ理念「Asahi Group Philosophy」や経営戦略から導いた役員に求める要件に照らしてふさわしい人物を選任しています。また、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、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、弁護士及び企業経営者を3名、当社の定める独立役員要件を満たす人物の中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。

経営戦略会議 2019年度開催回数 ▶ **42**回

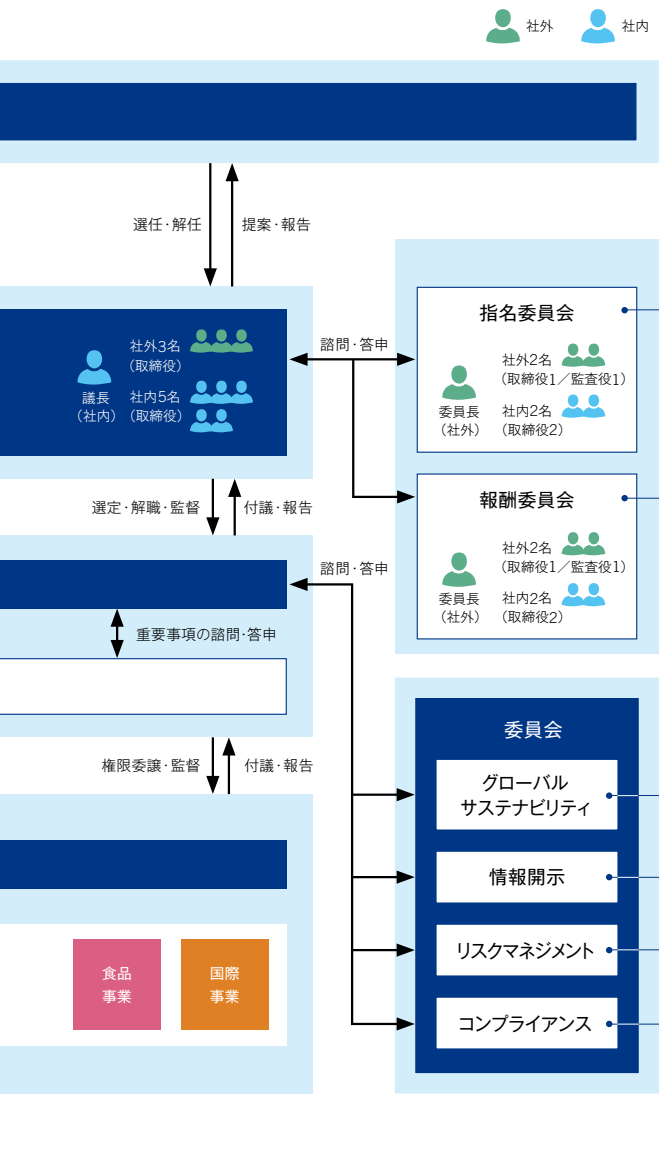
業務執行における重要事項について、適法性、客観性、合理性から議論を行います。代表取締役社長以下の業務執行取締役、執行役員及び常勤監査役で構成され、議長は代表取締役社長が務めています。2019年度は42回開催され、主に経営戦略の策定やグループ会社の業務執行状況などについて議論を行いました。

コーポレート・ガバナンス体制図



コンプライアンス委員会 2019年度開催回数 ▶ **7**回

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います。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し、必要に応じて意見を述べています。2019年度は7回開催され、コンプライアンス推進計画や内部通報制度の運用状況などの答申を行いました。



指名委員会

2019年度開催回数 8回

取締役、監査役及び執行役員のサクセッション・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、委員長は互選により社外取締役である委員から選任されます。2019年度は8回開催され、主にサクセッション・プラン及びその計画に基づく役員人事、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

2019年度開催回数 9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、委員長は互選により社外取締役である委員から選任されます。2019年度は9回開催され、新たな役員報酬制度（中期賞与制度・株式報酬制度の改定、変動報酬の指標策定など）、役員の個人評価とそれに基づく賞与額、及び役員報酬等の開示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。

グローバルサステナビリティ委員会 新設

サステナビリティの戦略立案・監督に関する議論を行う機関として、2020年4月1日に設置されました。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担当役員のほか、Regional HeadquartersのCEOなどで構成され、委員長は代表取締役社長が務めます。エンタープライズリスクマネジメント(ERM)に関する事項のうち、サステナビリティ分野の課題はここで重点的に議論を行い、適宜リスクマネジメント委員会へ報告していきます。

情報開示委員会

2019年度開催回数 8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。2019年度は8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

2019年度開催回数 6回

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・監督に関して、議論を行います。代表取締役社長以下の業務執行取締役及び委員長が指名する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。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。2019年度は6回開催され、グループ全体での重大リスクの特定、評価、対応計画及びその実施状況、取締役会へ提案するリスクアペタイト案(詳細はP.71)などについて議論を行いました。

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、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、当社業容と同規模（時価総額上位100社）の国内企業を主なベンチマーク企業群に、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（2020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
目的	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	非連続な成長、中期業績達成への強い動機付け	長期にわたる継続した企業価値向上に対する動機付け、及び株主との利益・リスクの共有
期間	単年度	3年	3年
支給方法	現金	現金	株式
支給時期	毎年3月	該当期間終了後翌年3月	退任時
業績指標（ウェイト）	<ul style="list-style-type: none"> ● 連結事業利益 (50%) ● 親会社の所有者に帰属する当期利益 (50%) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 財務的価値指標 (60%) ● 社会的価値指標 (40%) 	なし
個人評価	あり	あり	なし
クローバック（報酬の返還）条項	なし	なし	あり

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。基本報酬の改定は、役位と役割が変更する場合を基本に、業容の変化や報酬水準の情勢などを勘案し、決定しています。

変動報酬

賞与は、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、持続的な成長（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。なお、中期賞与の業績指標を構成している社会的価値指標は、MSCIやCDP、FTSE4Goodなどのインデックスを採用し、KPIを定め、それぞれの達成状況を総合的に評価します。

報酬決定方法

取締役の報酬は、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、取締役会で決議また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。

変動報酬決定におけるポイント

- 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

参考：取締役及び監査役の報酬総額(2019年度)

区分	固定報酬		変動報酬						総額
	基本報酬		年次賞与		中期賞与		株式報酬		
	人員	総額	人員	総額	人員	総額	人員	総額	
取締役 (うち社外取締役)	14名 (4名)	353 (51)	10名 (一名)	228 (一)	10名 (一名)	83 (一)	6名 (一名)	80 (一)	745 (51)
監査役 (うち社外監査役)	6名 (3名)	114 (40)	一名 (一名)	— (一)	一名 (一名)	— (一)	一名 (一名)	— (一)	114 (40)

- (注) 1. 上記には、2019年3月26日開催の第95回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役高橋勝俊、奥田好秀、加賀美昇、濱田賢司及び田中直毅の5氏並びに監査役武藤章氏を含めています。
2. 2007年3月27日開催の第83回定時株主総会において退職慰労金制度廃止に伴う打ち切り支給を決議しており、2019年度末現在における今後の打ち切り支給の予定総額は、取締役1名に対し19百万円です。
3. 取締役の報酬限度額(基本報酬及び賞与)は年額1,500百万円(うち社外取締役100百万円)です(2019年3月26日開催の第95回定時株主総会決議)。また、これとは別に、2019年3月26日開催の第95回定時株主総会において、信託期間(3年間)中に300百万円を上限とする金銭を拠出し、信託期間中に選任され就任した取締役(社外取締役を除く)に対して株式報酬を支給することが決議されています。なお、これにより取締役に付与する当社株式の総数の上限は、支給の対象となる取締役全員で1事業年度当たり25,000株となっています。
4. 年次賞与及び中期賞与の額は、2019年度において費用計上した額を記載しています。
5. 株式報酬の額は、2019年3月26日開催の第95回定時株主総会において決議した株式報酬制度に基づき費用計上した額を記載しています。
6. 監査役の報酬限度額は年額140百万円(うち社外監査役50百万円)です(2019年3月26日開催の第95回定時株主総会決議)。

サクセッション・プランと育成

当社は、CEO・取締役のサクセッション・プランを最重要課題と位置付け、CEO・取締役個人に求める要件と取締役会全体の構成要件に基づき、サクセッション・プランを策定し、取締役会は適切に監督しています。

このサクセッション・プランを受けて、計画に沿った登用や配置、後継者候補に対するコーチングや次世代・次々世代の後継者候補のための研修などを実施するとともに、外部機関による人材アセスメント、社内における360度評価

などを活用し、指名委員会が定期的にモニタリングと必要に応じた計画の見直しを実施しています。

また、取締役と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ます。社外役員に対しては、アサヒグループの事業・財務・組織を含めた概況に関する情報の提供を行うとともに、事業所視察などアサヒグループ並びに人材についての理解を深めるための施策を実施しています。

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保有目的が適切か、業績貢献度やリスクの観点などから資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、総合的に保有の適否につき検証を行い、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。

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2019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。



取締役会の実効性の評価の結果の概要(2020年3月25日)

https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/pdf/200325_board_of_directors_result.pdf

I. 分析・評価結果の概要

i) 結論

- 当社取締役会は、2019年度の実効性評価アンケートは、「有効に機能している」と結論付けました。多くの課題の指摘はあるものの、全体として高い評価結果となったことによります。

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」または「概ねできている」との回答が高い割合を占めました。
- 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、「取締役会の議論と取組み(中長期的な企業価値向上など)」、「適切なリスクテイク」及び「株主・投資家、ステークホルダーとの対話」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、課題認識の深掘りのため、第三者により、社外取締役全員にインタビューを行い、その意見も評価の参考としました。

II. 今後の取組み

当社取締役会は、上記の分析結果を受けて議論した結果、以下の点を課題として認識し、これの解決を図ることで、取締役会の実効性の向上を図っていきます。

i) 中長期的な企業価値向上に資する議論の深化

- 中長期的な経営戦略や事業ポートフォリオに関する討議の推進
- 自社の課題や特徴を踏まえた最適な機関設計に関する議論の実施
- 議論の深化のための取締役会運営の改革(討議を支える運営、討議時間の確保等)

ii) グループガバナンスに資するモニタリング

- 海外地域統括会社からのレポートとモニタリングの強化
- エンタープライズリスクマネジメント(ERM)及びリスクアベタートの取組みを推進する適切なモニタリング

iii) 取締役会に資する指名委員会・報酬委員会の適切な透明化

- 各委員会の議論の一層の透明化
- 各委員会の取締役会へ共有すべき事項の再確認

iv) ESGの取組みの推進

- ESGの取組みの方向性の監督(超長期の経営の方向性からの監督)
- ESGの各取組みのマイルストーン達成状況のモニタリング

v) 取締役会の実効性向上に資する情報提供の強化

- ステークホルダーとのエンゲージメント状況に関する情報提供の強化

III. 2018年度に認識した課題への対応状況

- 2018年度は、課題として「実効的なコーポレート・ガバナンス体制の強化」、「グループガバナンスの強化に向けたリスク体制の整備」及び「ESGへの取組みのレベルアップ」を認識しました。

- これに対し、取締役会内に取締役会実効性向上プロジェクト（議長、社外取締役2名、CEOと社外監査役1名で構成）を設置し、実効性向上のため取締役会が議論すべき事項の検討を行いました。また、リスクアベタイトに関する議論や、ESGへの取組みとしてTCFD提言への賛同やアサヒグループ人権方針の策定に関する議論などを行いました。
- この結果、すべての課題につき、一定の評価は得られたものの、いずれの項目でも、更なる取組みが必要との評価が多数となり、継続的な取組みが必要であると認識しました。

2019年度の主な取締役会の活動（付議また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を実施、監査役会実効性評価の報告

監査役会の実効性評価

当社は、2018年度より継続的な取組みとして、監査役会の実効性評価を行っています。

2019年度は、2018年度に抽出された検討課題の取組み状況を中心に実効性評価を実施しました。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。



監査役会の実効性の評価の結果の概要 (2020年3月26日)

https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/pdf/200326_audit_and_supervisory_board_result.pdf

I. 分析・評価結果の概要

i) 結論

- 当社監査役会は2019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。

評価に際しては、各監査役に対する実効性に関するアンケートに加えて、グループ会社常勤監査役及び当社内部監査部門に対するアンケートとインタビューを第三者に助言を得た上で実施し、評価意見を求め、上記の結果を得ました。これらの結果から2020年度に向けて実効性をさらに高めるための検討課題を抽出しました。

II. 今後の取組み

当社監査役会で2019年度の評価分析内容について議論した結果、今後取り組むべき検討課題として以下の4点を認識しました。

1. グループとしての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. 三様監査の拡充・強化