

2024年度取締役会実効性評価結果

アサヒグループホールディングス株式会社



I . 2024年度取締役会実効性評価結果

当社取締役会は、コーポレートガバナンスの一層の実質化を図り、実効性を向上するため、2024年度における取締役会（指名委員会・報酬委員会を含む）の実効性を、第三者意見を受けつつ分析・評価した。

当社の取締役会および指名委員会・報酬委員会は、それぞれ実効的に機能しており、中長期的な企業価値を向上する責務を果たしている。

なお、指名委員会等設置会社へ移行するにあたり、更なる実効性及び企業価値の向上を実現するための課題への対応が必要であると判断する。

認識する 課題

取締役・監査役から受けた提言・意見を踏まえ、以下を課題として認識する

〔取締役会〕

企業価値向上に繋がる実質的な議論の土台となる情報の非対称性の更なる解消と、共通認識の醸成をより一層向上する必要がある

〔指名委員会・報酬委員会〕

法定委員会へ移行するにあたり、より一層の実効性の向上が必要である

I. 2024年度取締役会実効性評価結果 | 評価根拠

当社取締役会は、役員評価（インタビュー、アンケート）の内容、事務局による形式評価および第三者の客観的な意見をもとに討議し、実効性を評価するとともに、将来の企業価値向上に向けての課題を認識した。

評価の視点

実効性は継続的に向上しているか？（意思決定の実効性、監督の実効性）

評価ポイント

- **取締役会における実効性に対する評価**
 - ・ 中長期経営方針やAGPの実現に必要な意思決定やそれを踏まえた監督の適切性
 - ・ 取締役会で扱うべきテーマ選択の適切性
 - ・ より良い意思決定や効果的な監督に向けた議論の実質性
 - ・ 重要な業務執行の決定と取締役会の戦略的な方向付けの連関
- **指名委員会及び報酬委員会の実効性に対する評価**
 - ・ 諮問する趣旨や期待成果の明確化・共有
 - ・ 諮問に対する答申の十分性
 - ・ 委員会の審議状況の概要・進捗の共有
- **機関設計変更を踏まえた将来の課題**
- **各領域の取り組みに対する評価**
 - ・ 超長期・長期を見据えた戦略
 - ・ サステナビリティへの対応
 - ・ グループガバナンスの状況
 - ・ 取締役と経営陣幹部の選任、報酬
 - ・ 取締役会の体制
 - ・ 企業風土・組織風土への対応
 - ・ 投資家への対応
 - ・ 取締役への情報提供
 - ・ 取締役会の運営
 - ・ 昨年度実効性評価にて認識した課題への対応

上記の評価と第三者意見をもとに取締役会で討議し、評価結果と課題を認識した

II. 認識する課題への対応 | 対応の方向性

認識する課題に対して、2025年度にそれぞれ以下の方向で対応していく。

2024年 認識する課題

対応の方向性

【取締役会】

企業価値向上に繋がる実質的な議論の土台となる情報の非対称性の更なる解消と、共通認識の醸成をより一層向上する必要がある

- ・ 年間計画の策定にあたり、より十分な討議を経て、アジェンダ設定を行う
- ・ 各議題の討議時間を、より一層充分なものにする
- ・ 取締役会外の新たな討議機会の設定等により、取締役間の認識共有を強化し、共通認識のより一層の向上を図る

【指名委員会・報酬委員会】

法定委員会へ移行するにあたり、より一層の実効性の向上が必要である

- ・ 取締役会と両委員会の関係、両委員会への委任・諮問事項の明確化を行い、取締役会・両委員会で共通認識化する
- ・ 両委員会の活動状況等についての取締役会に対する報告の強化・充実を図る

これらの認識した課題に対応する活動を、2025年度の実務取締役会および指名委員会・報酬委員会の年間活動計画に落とし込み、取り組んでいく。

III. 2024年度の取り組み | 2023年度に認識した課題への対応

当社取締役会は、2023年度の実効性評価において認識した課題に対しては以下のとおり対応を実施してきた。

2023年度に認識した課題	2024年度の対応	
将来を見据えた取締役の機能・視点を再確認する	✓ 当社の今後のあるべきガバナンス体制、取締役会のあるべき役割・機能について議論を行った結果、指名委員会等設置会社への移行を決定した。	○
討議の戦略性のさらなる向上を図る	✓ 各アジェンダにおける課題・論点を資料上及び説明において明確化を図ることで、より戦略的な意思決定・判断に資する討議が行われた。	○
戦略に関する討議機会の拡充を図る	✓ 中期経営計画のほか、事業ポートフォリオをはじめ、中長期的な戦略・機会に関する事項の討議が複数回行われた。	○
指名委員会におけるサクセッションに関する討議の拡充を図る	✓ 指名委員会等設置会社への移行に向けた新たな役員体制等の必要な事項の討議を行い、サクセッションについては、継続討議事項とした。体制移行後の役員体制を踏まえた更なる討議の拡充を図る。	△

Ⅲ. 2024年度の取り組み | 戦略的なアジェンダ設定と活動

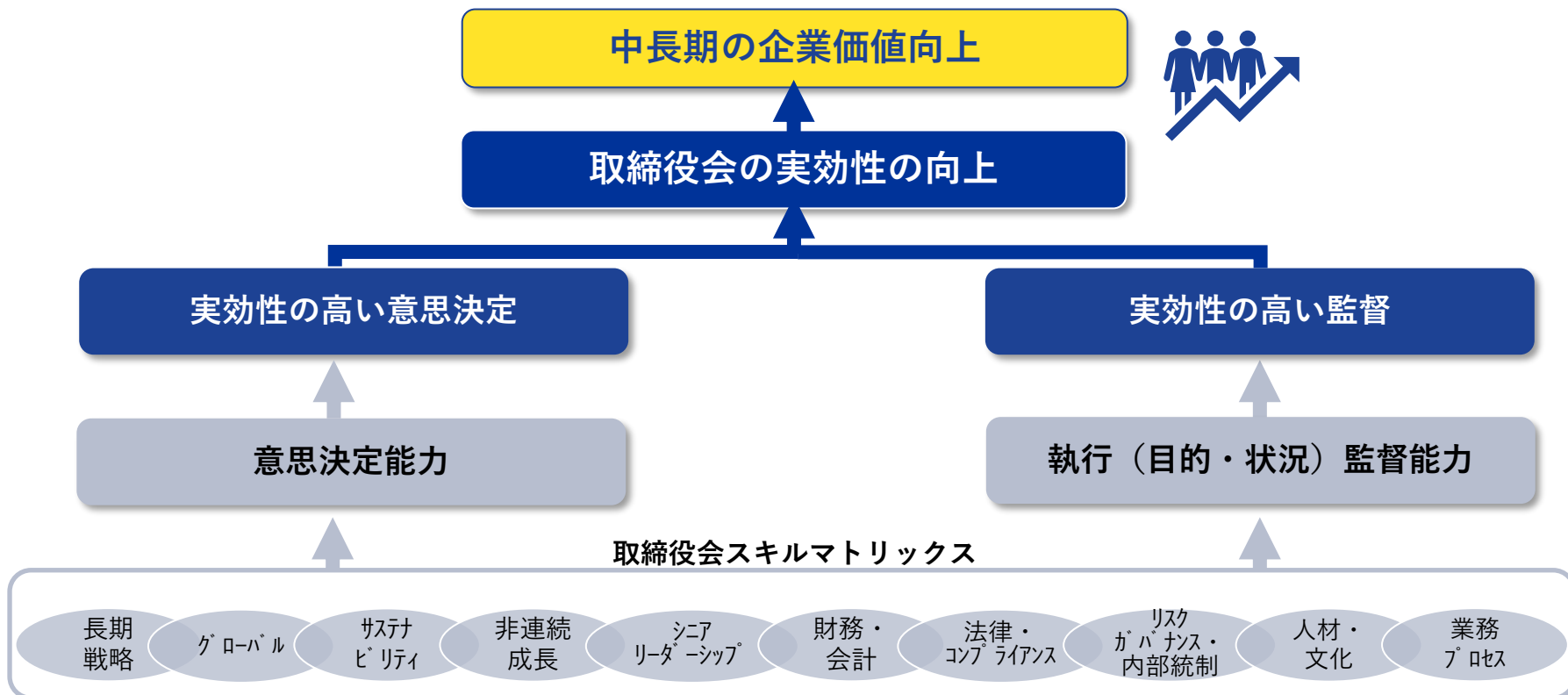
当社取締役会は、当社の現状、実効性評価結果、社会的要請等に照らして、取締役会が取り組むべき事項をアジェンダとして設定し、取締役会の年間活動計画に落とし込み、戦略的かつ計画的に取り組んできた。

*定例議案を含む

2024年度の主なアジェンダ	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
コーポレートガバナンスに関する討議					■	■		■	■		
役員人事・役員報酬に関する討議					■				■	■	■
中期経営計画ローリング討議								■	■	■	
事業ポートフォリオに関する討議		■					■				
サステナビリティ・人的資本のモニタリング					■						■
グループガバナンス体制に関する討議						■	■				
リスクマネジメントのモニタリング					■			■			
資本政策に関する討議			■	■							
執行状況のモニタリング	■		■	■		■	■	■		■	
メガトレンドに関する情報共有及び討議		■				■					
社外役員事業理解（Onboarding、海外等事業場訪問、事業紹介）	■		■		■	■	■	■			

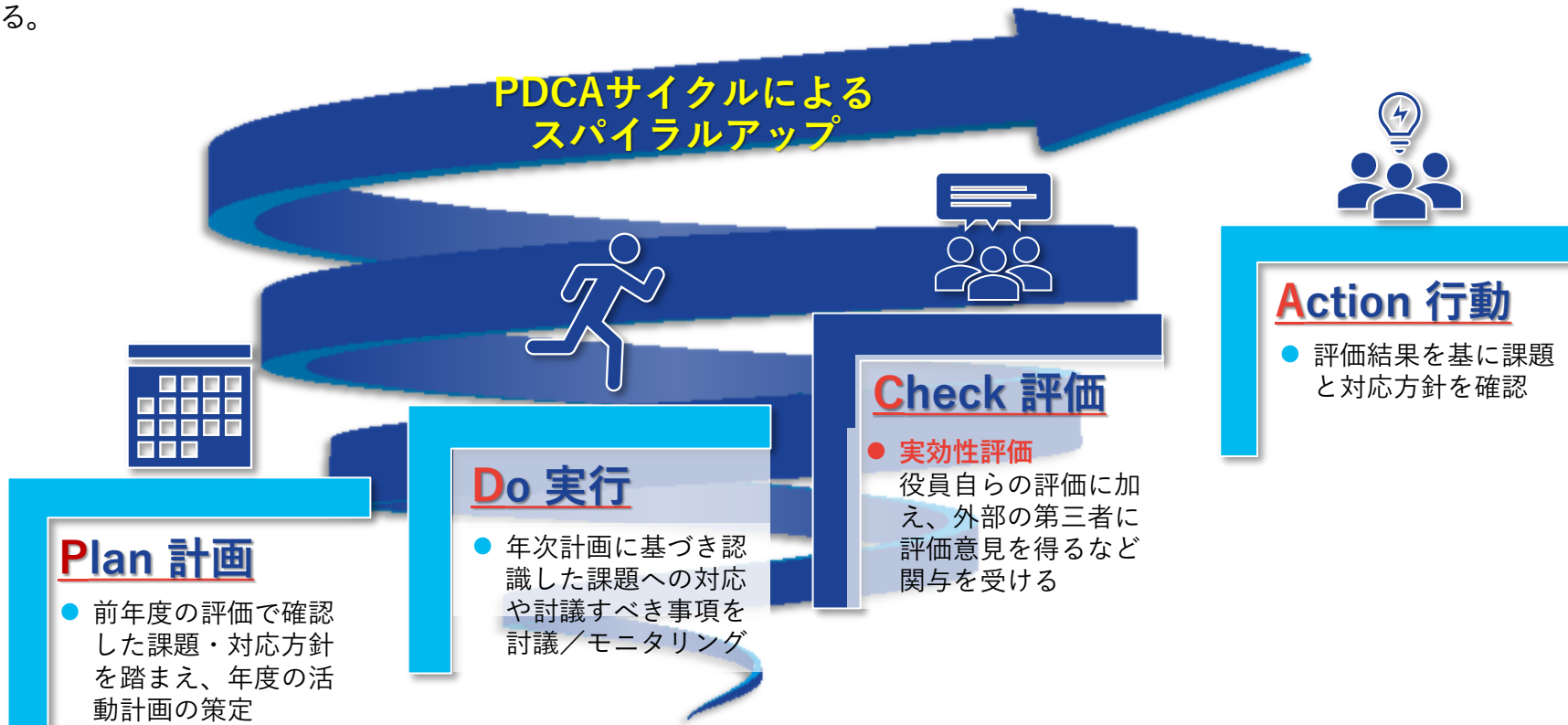
IV. 実効性向上の取り組み | 実効性向上のフレームワーク

当社取締役会は、実効性が高い取締役会とは『中長期的に企業価値を向上し続ける取締役会』と考え、以下のフレームワークのもと、体系的にその実現に向けた取り組みを講じている。



IV. 実効性向上の取り組み | 継続的な実効性向上に向けた活動サイクル

取締役会、指名委員会・報酬委員会の実効性向上に向けた1年間の活動サイクル（PDCA）を毎年廻すことで継続的な実効性の向上を図る。



IV. 実効性向上の取り組み | コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

当社取締役会は、2000年以降、実質的なコーポレートガバナンス強化に継続的に取り組み、特に2018年から様々な施策を講じることで進化してきた。今後も、中長期的な企業価値向上のため、コーポレートガバナンスの強化に取り組んでいく。

コーポレートガバナンスの強化

