コーポレートガバナンス・ガイドライン 2026

2026 年 9 月 9 日改正

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≫

当社は、グループ理念“Asahi Group Philosophy”（以下、『AGP』という）を策定し、グループ共通の経営基盤、日本を含む全世界の事業活動の原点としている。

『AGP』は、「Purpose（存在意義）」「Vision（目指す姿）」「Values（価値観）」の 3 つの要素で構成し、中長期的な企業価値向上に向けた共通の指針として、当社グループの経営および事業運営の最上位の指針として位置づけている。

- Our Purpose（存在意義）
  人や社会、地球に対してグループが果たすべき社会的な存在意義
- Our Vision（目指す姿）
  中長期的・戦略的に実現を目指すグループの姿
- Our Values（価値観）
  意思決定や企業文化、働き方を支える共通の価値観と行動指針

（日本語版）
https://www.asahigroup-holdings.com/company/philosophy/

（English version）
https://www.asahigroup-holdings.com/en/company/philosophy/

『AGP』の実践に向けて、『中長期経営方針』では、長期戦略のコンセプトとして「おいしさと楽しさで“変化する Well-being”に応え、持続可能な社会の実現に貢献する」ことを掲げている。

目指す事業ポートフォリオを示すとともに、サステナビリティと経営の統合、DX（デジタル・トランスフォーメーション）や R&D（研究開発）といったコア戦略の一層の強化により、持続的な成長と全てのステークホルダーとの共創による企業価値向上を目指す。

当社は、これらに基づいて持続的な企業価値の向上を実現するには、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うコーポレート・ガバナンスのより一層の実質化を図ることが必要と認識している。

このため当社は、経営における監督と執行の役割を明確化し、双方の機能を強化するとともに、組織的監査体制を構築するため、機関設計を指名委員会等設置会社とする。この、法定の指名委員会、監査委員会、報酬委員会を持つ透明性の高い機関設計とすることで、継続的なコーポレート・ガバナンスの強化と持続的な企業価値の向上を目指していく。

上記を受けて、当社は、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、コーポレート・ガバナンスの実質化を図っていく。

Ⅰ．全てのステークホルダーの尊重

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ている。

当社は、世界で信頼される企業グループであり続けるため、事業を通じて社会的課題の解決に貢献するなど、顧客及び消費者、社員、社会、取引先、株主の各ステークホルダーに対する行動指針・約束に基づき、建設的な対話を行い、適切な協働を実践していく。

当社の取締役会及び代表執行役社長 Group CEO（Chief Executive Officer）以下の経営陣は、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、適切なコミュニケーションを行い、リーダーシップを発揮していく。

Ⅱ．適切な情報開示と透明性の確保

当社は、全てのステークホルダーとの建設的な対話と適切なコミュニケーションのため、財務情報のみならず、経営戦略・経営課題や資源配分、リスクやガバナンス、サステナビリティや研究開発などの非財務情報についても、分かりやすく有用性が高い情報提供に取り組むことで、適切に情報を開示していく。

Ⅲ．株主・投資家との対話

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、代表執行役社長 Group CEO 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・投資家との間で建設的な目的を持った対話（エンゲージメント）を推進する。

Ⅳ．取締役会の責務

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をその主な役割としている。このために、取締役会は、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との総和であることを認識し、『AGP』の実践と『中長期経営方針』を推進する中で、さまざまなステークホルダーとの協働を実践していく。

取締役会はこの役割を適切に果たすため、以下の点に取り組んでいく。

・超長期を見据えた経営の方向性の討議
・中長期の経営方針、事業ポートフォリオの方針決定
・執行と監督の分離による意思決定プロセス強化
・役員人事と役員報酬の基本方針の審議
・リスクガバナンス
・取締役会としての有事対応
・取締役会の実効性評価に基づく実効性の向上

指名委員会は、この役割を適切に果たすため、透明性・公正性・妥当性を担保しつつ、株主総会に提出する取締役選任議案の審議及び決定するほか、並びに執行役の候補者、取締役・執行役のサクセッションなどに関する取締役会の諮問に対する審議及び答申に取り組んでいく。

監査委員会は、この役割を適切に果たすため、取締役及び執行役の職務の執行に関し、効率的で網羅性のある実効性の高い監査に取り組んでいく。

報酬委員会は、この役割を適切に果たすため、透明性・客観性を担保しつつ、取締役及び執行役の個人別の報酬等の方針及び内容につき審議及び決定するほか、取締役及び執行役の報酬等の基本的な方針などに関する取締役会の諮問に対する審議及び答申に取り組んでいく。

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サステナビリティアドバイザリー委員会を任意に設置する。

これらにより、取締役会並びに指名委員会・監査委員会及び報酬委員会は、高い実効性をもって適切に代表執行役社長 Group CEO 以下の経営陣を監督し、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図っていく。

１．ステークホルダーとの関係

当社は、アサヒグループ行動規範において、『AGP』における Our Vision（目指す姿）を実現するために社員がとるべき行動を、「顧客及び消費者」、「社員」、「社会」、「取引先」、「株主」それぞれについて定めている。

（日本語版）

https://www.asahigroup-holdings.com/company/policies-and-report/group_policy.html

（English version）

https://www.asahigroup-holdings.com/en/company/policies-and-report/group_policy.html

(1) 経営戦略、経営計画

当社は『中長期経営方針』では、長期戦略のコンセプトや目指すポートフォリオ、コア戦略などを示し、戦略の着実な実行により持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図り、未来のステークホルダーからも信頼されるグループを目指していく。

＜長期戦略のコンセプト＞

おいしさと楽しさで“変化する Well-being”に応え、持続可能な社会の実現に貢献する

◆目指す事業ポートフォリオ：ビールを中心とした既存事業の成長と新規領域の拡大

- 既存地域でのプレミアム化とグローバルブランドによる成長、展開エリアの拡大
- 健康志向などを捉えた周辺領域での成長、ケイパビリティを活かした新規事業の創出・育成

◆コア戦略：持続的成長を実現するためのコア戦略の推進

- サステナビリティと経営の統合による社会・事業のプラスインパクトの創出、社会課題解決
- DX=BX と捉え、３つの領域（プロセス、組織、ビジネスモデル）でのイノベーションを推進
- R&D（研究開発）機能の強化による既存商品価値の向上・新たな商材や市場の創造

◆戦略基盤強化：長期戦略を支える経営基盤の強化

- ケイパビリティの獲得・ありたい企業文化の醸成・経営人材輩出に向けた人的

資本の強化

・ グループガバナンスの進化による最適な組織体制構築、ベストプラクティスの共有

(2)グループ行動規範・企業風土

当社は『AGP』を実践していくために、「アサヒグループ行動規範」を社員として実践すべき行動として具体的に定めている。また、「ピープルステートメント」を策定し、『AGP』や「ピープルステートメント」が指し示す、「ありたい企業風土」を目指していく。

当社は、『アサヒグループ行動規範』の遵守状況などを定期的に調査し、また、従業員エンゲージメント・サーベイの結果を分析し、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する。

(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

当社は『中長期経営方針』のコア戦略の一つとして「サステナビリティと経営の統合による社会・事業のプラスインパクトの創出、社会課題解決」を位置付けている。マテリアリティとして、「環境」「コミュニティ」「責任ある飲酒」「健康」「人権」を設定し、サステナビリティと経営の統合を加速するべく取り組みを推進していく。

サステナビリティの取り組みについてはウェブサイトで情報開示を行い、コミュニケーションに努める。

（日本語版）

https://www.asahigroup-holdings.com/sustainability/index.html

（English version）

https://www.asahigroup-holdings.com/en/sustainability/index.html

(4)ダイバーシティ

当社は、「ダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョン　ステートメント」を策定し、多様で多文化な組織であることが、当社をより強く、より革新的にするとともに、長期的な成功への鍵となることを確信し、そのため、一人ひとりが尊重され、その個性が受け入れられ、個人としても職業人・プロフェッショナルとしても成長できる未来を目指していく。誰もが自由に発言でき、いたるところからアイデアが生まれ、社員全員でより良い未来に貢献できる企業風土を醸成していく。

また、当社は、社会や市場が性別、年齢、障がいの有無、出身国など多様な属性を持つ人々で構成されていて、商品やサービスにおいても多様なニーズや期待が併存することを認識した上で、この多様なニーズや期待に応え、人々の期待値を超えた感動レベルで、すべての人々の健康で豊かな社会を実現することを目指していく。

（日本語版）https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/asahigroup-doc/company/policies-and-report/pdf/people_culture2024.pdf
（English version）
https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/asahigroup-doc/company/policies-and-report/pdf/en/people_culture2024.pdf

２．株主・投資家との関係

⑴株主の権利と平等性の確保

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。

当社は、どの株主もその持分に応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。

また、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、随時更新することで、適切な情報開示に努めていく。

また、英文ホームページにおいて株主向けの情報や海外投資家向けの情報を掲載するとともに、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する。

さらに、監査委員会に執行役の指揮命令を受けない専任スタッフを配置し、少数株主から会社又は役員に対する請求等がなされた場合に、その内容について監査委員会が取締役会及び代表執行役社長 Group CEO 以下の経営陣から独立した立場で監督・対応を行うことができる体制を整備することで、少数株主の実質的な権利の確保を図っていく。

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。

⑵株主総会

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を行う。また、有価証券報告書を株主総会開催日前に提出する。

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、随時提供する。

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く。

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く。

(3)株主・投資家との対話

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・投資家からの面談の申し込みに対して、必要に応じて代表執行役社長_Group CEO 又は IR 若しくは財務を担当する役員がこれに対応する。

当社は、株主・投資家との建設的な対話を促進するため、ＩＲ又は財務を統括する役員が、株主・投資家との対話を統括するものとし、対話を補助する組織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、当社は、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、代表執行役社長_Group CEO 又は IR 若しくは財務を担当する役員による各種説明会や投資家訪問などを実施し、その結果を随時、取締役会及び代表執行役社長 Group CEO 以下の経営陣と共有する。

株主・投資家との対話に際しては、フェア・ディスクロージャー・ルールを遵守するものとする。

(4)情報開示の充実

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ため、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積極的に取り組んでいく。

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、サステナビリティレポート、コーポレートガバナンス・レポートの発行により、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く。

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く。

当社は、国内・海外の株主・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、サステナビリティレポート、コーポレートガバナンス・レポート、People & Culture レポート、決算関連資料や適時開示情報について、英文資料を作成して当社ホームページに掲載することで、海外の株主・投資家に対する情報開示を行っていく。

（日本語版）

https://www.asahigroup-holdings.com/ir/management/disclosure.html

https://www.asahigroup-holdings.com/company/policies-and-report/

（English version）
https://www.asahigroup-holdings.com/en/ir/management/disclosure.html
https://www.asahigroup-holdings.com/en/company/policies-and-report/

(5)資本政策など

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、財務健全性の確保と資本効率改善の両立を図るとともに、収益力の強化や資本コストの低減、株主還元の充実などにより、資本コストを上回る収益性を確保していく。また、『中長期経営方針』、決算説明会、株主総会などにおける投資家との対話や有価証券報告書、適時開示、統合報告書などを通じて、当社の資本政策について説明していく。

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）を行おうとするときは、取締役会にて企業価値向上並びに株主共同の利益の観点から当該事案の検討を行い、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に従い、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

当社は、資産・資本効率の向上を踏まえ、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すると認められない株式については保有しない。

また、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保有に伴う効果が得られたかどうか等を総合的に勘案して、資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、毎年、取締役会で主要なものについてその保有意義等の検証結果を確認する。そのなかで、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う。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・適切に売却する。

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の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、適切に行使する。

３．取締役会、指名委員会、監査委員会、報酬委員会及び経営陣

取締役会、指名委員会、監査委員会、報酬委員会及び代表執行役社長 Group CEO 以下の経営陣は、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、『AGP』の実践と『中長期経営方針』を推進するなかで、さまざまなステークホルダーとの協働を実践していく。

取締役会、指名委員会、監査委員会、報酬委員会、取締役及び代表執行役社長 Group CEO 以下の経営陣は、この役割を適切に果たすため、以下のとおり取り組んでいく。

(1)取締役会の役割・責務

・超長期を見据えた経営の方向性の討議のため、超長期のメガトレンドに関する議論を進めることで、中長期の事業環境の変化に対する先見性を高め、持続的な成長に向けた経営の監督機能の強化を図っていく。
・『中長期経営方針』などの重要な企業戦略、事業ポートフォリオに関する方針を定め、必要に応じて見直しを行い、中長期的な企業価値の向上に向けた積極果断な経営の強化を図っていく。このため、法令・定款により定められた取締役会の専決事項以外の事項については、取締役会が定めた経営の方針及び取締役会が承認した戦略・計画に基づく業務執行上の意思決定を、取締役会による適切な監督のもとで、代表執行役社長 Group CEO 以下の経営陣に委任する。
・取締役会議長は、独立した立場からの客観的な視点による監督機能を担保するため、原則として社外取締役が担う。
・監督と執行の役割を明確化し、双方の機能を強化するために機関設計を指名委員会等設置会社とすることにより経営と執行を分離し、執行責任の所在の明確化と代表執行役社長 Group CEO への責任権限の集中による意思決定の迅速化を実現する。そのうえで、代表執行役社長 Group CEO の諮問答申機関として、各 Regional Headquarters CEO が参画する、Executive Committee を設置するなど、意思決定プロセスを一層高度化する。この高度化する執行の監督を適切に行うため、取締役会及び指名委員会・監査委員会・報酬委員会による監督機能の強化を行っていく。
・取締役会のサクセッションや役員人事に関する事項、役員報酬制度などの役員人事・役員報酬等に関する事項につき、指名委員会又は報酬委員会から答申又は報告を受けて審議し、必要に応じて決定することにより、取締役会の実効性の向上を図り、以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く。
・取締役会の諮問機関として、サステナビリティアドバイザリー委員会を設置し、サステナビリティと経営の統合の更なる推進及びサステナビリティに関する重要なテーマについて専門的な見地から討議し提言を受けている。これにより、サステナビリティの取り組みについてより実効性あるモニタリングを行っていく。
・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を整備し、リスクの低減やリスク総量のコントロールを行う体制を整備

するとともに、リスクアペタイトの制定により、代表執行役社長 Group CEO 以下の経営陣によるリスクテイクを適切に支えていく。

・取締役会として対応する有事を明確化し、社外取締役や監査委員会の役割、対応の要領を定めていく。また、代表執行役社長 Group CEO 以下の経営陣による有事対応をモニタリングするなど、取締役会として適切なクライシスマネジメントを行っていく。

取締役会は、経営戦略や『中長期経営方針』及び年次経営計画については、事業環境に即して代表執行役社長 Group CEO 以下の経営陣により案を策定させ、これらの審議に際し、議論が形式的なものとならないよう、必要に応じ、代表執行役社長 Group CEO 以下の経営陣による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、あるいは監査委員会から意見を得ることなどにより、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く。

取締役会は、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考えている。

取締役会は、株主・投資家に対し、長期的な事業ポートフォリオに関する基本的な方針、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く。

取締役会は、『中長期経営方針』が株主に対してコミットメントする最も重要な一つであると認識し、その進捗状況を把握・分析する。

取締役会は、『中長期経営方針』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く。

取締役は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力をその業務に振り向け、兼職については合理的範囲に留めるものとする。(５．付帯情報(2)参照)

取締役会は、社外取締役と代表執行役社長 Group CEO 及び執行役との間で、取締役会で討議すべき課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く。

(2)指名委員会の役割・責務

指名委員会は、取締役会スキルマトリックス、取締役のサクセッション、『中長期経営方針』に基づく取り組み及び年次計画に照らした業績評価等に基づき、取締役の評価及び株主総会に提案する取締役の選解任に関する議案を決定する。また、取締役会からの諮問を受けて、代表執行役社長 Group CEO の選解任及び評価、執行役の選解任及び評価、代表執行役社長 Group CEO・取締役・執行役のサクセッション・プランなどにつき審議し答申する。また、取締役及び執行役のサクセッションに関し、代表執行役社長 Group CEO・取締役・執行役に求める要件や育成等の状況を定期的に議論し、候補者の妥当性や候補者選定のプロセスをモニタリングする。

(3)監査委員会の役割・責務

監査委員会は、取締役会の監督機能の一翼を担い、かつ、取締役及び執行役の職務の執行を監査する機関として、社外監査委員の有する高い専門性と常勤監査委員の有する情報を併せ、客観的な立場で能動的・積極的に権限を行使する。さらに、内部監査部門の活用や地域統括会社の監査委員会等と連携した組織的監査により、内部統制の整備・運用状況を監査する。

常勤の監査委員は、Executive Committee や Corporate Management Board 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、代表執行役社長 Group CEO、執行役、内部監査を担当する組織及びその他の使用人からの情報収集を行い、その情報を監査委員会にて報告し、社外監査委員と議論を行い、経営に対する適切な監査を実施する。

また、監査委員会には、代表執行役社長 Group CEO 以下の経営陣の指示命令を受けない、監査委員会の職務を適切に補助できる組織（Audit Committee Office）に所属する専任の使用人を配置する。

(4)報酬委員会の役割・責務

報酬委員会は、取締役及び執行役につき、報酬方針、報酬制度、『中長期経営方針』に基づく取り組み及び年次計画に照らした個人別の責任と業績貢献状況なども鑑み、個人別の報酬等の役員報酬等に関する事項を審議して決定する。また、取締役会からの諮問を受けて、取締役及び執行役の報酬等の基本的な方針などに関し審議し答申する。

(5)代表執行役社長 Group CEO 以下の経営陣の役割・責務

代表執行役社長 Group CEO 以下の経営陣は、その役割を適切に果たすため、以下のとおり取り組んでいく。

経営戦略や『中長期経営方針』等につき案を策定して取締役会に上程し、取締役会でのこれらの審議に際し、議論が形式的なものとならないよう、必要に応じ、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などを行うことにより、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く。

代表執行役社長 CEO 以下の経営陣は、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考えている。

株主・投資家に対し、長期的な事業ポートフォリオに関する基本的な方針、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く。

代表執行役社長 CEO 以下の経営陣は、『中長期経営方針』が、当社が株主に対してコミットメントする最も重要な一つであると認識し、その進捗状況を把握・分析し、適宜取締役会に報告する。

『中長期経営方針』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く。

(6)サクセッション・プラン

当社は、代表執行役社長 Group CEO及び取締役のサクセッション・プランを最重要課題の１つと位置付け、代表執行役社長 Group CEO、取締役・執行役個人に求める要件及び取締役会全体の構成要件等に基づき、代表執行役社長 Group CEO、取締役及び執行役などのサクセッション・プランを策定する。また、指名委員会は候補人財に求める要件や育成等の状況を定期的に議論し、取締役会は適切にこれを監督する。

このサクセッション・プランに基づき、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及び次世代・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なモニタリングと必要に応じた計画の見直しを実施する。また、取締役を対象として、その役割と責務に必要な研修を定期的に実施する。社外取締役に対しては、当社グループの経営状況、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、必要に応じて、事業所視察など当社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する。

(7)取締役会・指名委員会・監査委員会・報酬委員会の構成

上記の責務を果たすため、取締役会、指名委員会、監査委員会及び報酬委員会を、以下のとおりの構成としている。

当社は、強力な執行と高い実効性を持つ監督が両輪となってアサヒグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現する体制を構築している。

取締役会は、その強力な執行を監督する高い実効性を持つコーポレート・ガバナンスの観点から適切な人数とし、その過半数を独立社外取締役で構成することとしている。また、『AGP』の実践による持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、長期戦略、グローバル、サステナビリティ、イノベーション・DX、シニアリーダーシップ、財務・会計、法律・コンプライアンス、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、情報・セキュリティ管理、人材・文化、業務プロセスで構成する「取締役会スキルマトリックス」に基づいて、取締役会全体として期待するスキルがバランスよく発揮される人材構成とすることとしている。

また、社外取締役は、性別・国籍・職務経験等において多様なバックグラウンドを有する人物とし、取締役の過半数を当社で定める独立役員の要件を満たす人物とすることとしている。（５．付帯情報(3)参照）

取締役会議長は、独立した立場からの客観的な視点による監督機能を担保するため、社外取締役がその任に当たることを原則とする。

指名委員会は、透明性・公正性・妥当性を担保するため、独立社外取締役 4 名と社内取締役 2 名の 6 名と独立社外取締役過半数で構成し、独立社外取締役を委員長とすることとしている。指名委員には、取締役会が定める要件に基づき、指名委員に相応しい豊富な経験、高い見識、高度な専門性・能力を有する者を選定する。

監査委員会は、効率的で網羅性のある実効性の高い監査体制の構築のため、独立社外取締役 3 名と社内取締役 2 名の 5 名と独立社外取締役過半数で構成し、独立社外取締役を委員長とすることとしている。監査委員には、高度な財務・会計もしくは法務に関する知識を有する者を選定する。特に財務・会計に関する相当程度の知見を有している者を 1 名以上選定する。このうち社外監査委員においては、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経験者を選定する。

報酬委員会は、透明性・客観性を担保するため、独立社外取締役 3 名と社内取締役 2 名の 5 名と独立社外取締役過半数で構成し、独立社外取締役を委員長とすることとしている。報酬委員には、取締役会が定める要件に基づき、報酬委員に相応しい豊富な経験、高い見識、高度な専門性・能力を有する者を選定する。

取締役会は、サステナビリティと経営の統合のさらなる推進及びサステナビリティに関する重要なテーマについて専門的な見地から討議し提言を行うことによる、取締役会のモニタリング体制の強化のため、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役 2 名及び代表執行役社長 Group CEO を含む社内取締役 2 名で構成され、代表執行役社長 Group CEO を委員長とするサステナビリティ委員会を設置する。

(8)取締役並びに代表執行役社長 Group CEO 及び執行役以下の経営陣の選任及び解任

取締役会及び指名委員会は、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人物を、取締役候補者並びに代表執行役社長 Group CEO 及び執行役以下の経営陣として指名又は選任する。

取締役は、指名委員会にて審議して候補者を指名し、株主総会にて選任する。取締役候補者の指名についての考え方は、以下のとおり。

・当社の取締役会は、企業価値向上を実現する強力な執行体制と、その強力な執行を監督する高い実効性を持つコーポレート・ガバナンスの両輪の観点から適切な人数とし、その過半数を独立社外取締役で構成することとしている。また、『AGP』の実践による持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、長期戦略、グローバル、サステナビリティ、イノベーション・DX、シニアリーダーシップ、財務・会計、法律・コンプライアンス、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、情報・セキュリティ管理、人材・文化、業務プロセスという、当社の中長期的な企業価値向上に資する監督に必要なスキル及び業務執行の監督に必要なスキルで構成する「取締役会スキルマトリックス」に基づいて、取締役会全体として期待するスキルがバランスよく発揮される人材構成とすることとしている。

・各取締役は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するために取締役会に求められる監督機能を全体としてバランスよく発揮し得る経験・スキル・多様性を有する人物とすることとしている。なお、独立社外取締役は、性別・国籍・職務経験等において多様なバックグラウンドを有する人物とすることとしている。

代表執行役社長 Group CEO 及び執行役以下の経営陣の選任及び解任は、指名委員会にて審議し、取締役会の決議により決定する。代表執行役社長 Group CEO 及び執行役以下の経営陣の選任及び解任についての考え方は、以下のとおり。

・当社の経営陣として、国際性やジェンダーなどを含む多様性を確保しつつ、相応しい豊富な経験、高い見識、高度な専門性・能力を有する人物を選任している。
・代表執行役社長 Group CEO について、取締役会にて定めた解任基準に該当する可能性がある場合は、指名委員会において審議し、解任基準に該当すると判断される場合は、その審議結果を取締役会にて検証の上、解任基準に該当する場合は、代表執行役社長 Group CEO としての役職を解任する。また、指名委員会は取締役候補者として指名しない。

(9)取締役並びに代表執行役社長 Group CEO 及び執行役の報酬

取締役会は、取締役並びに代表執行役 Group CEO 及び執行役の報酬等につき、その基本方針を定める。

報酬委員会は、取締役並びに代表執行役社長 Group CEO 及び執行役の報酬等につき、取締役会が定めた基本方針に沿って報酬方針を定め、その方針に基づき、報酬内容、水準、個人別の報酬等の内容を決定する。

報酬委員会は、当社と同様の業容、規模、事業展開地域等の複雑性を有するグローバル企業群及び国内ベンチマークを参考に、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うえ、業績目標達成時の目指す報酬水準を設定する。

各取締役並びに代表執行役社長 Group CEO 及び執行役の個人別の報酬等の額については、報酬委員会にて決定した個人評価及び業績指標の達成状況をもとに、報酬委員会にて審議し決定する。

具体的な報酬等の構成は、「基本報酬」と単年度業績に連動する「年次賞与」に加え、長期にわたる継続した企業価値向上に対する動機付けや、株主との利益・リスクの共有を図ることを目的とした「株式報酬」とする。

このうち「株式報酬」、は中長期の業績連動型とし、取締役（執行役兼務）・執行役を含む当社グループ会社の経営陣が、株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇と持続的な企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるため、中長期の財務業績指標である ROIC(投下資本利益率)と非財務指標となる社会的価値指標を業績目標として定め、3 年間の評価期間の最終年度の達成状況に応じて評価し、報酬に反映する。なお、社外取締役及び社内取締役（監査委員）は基本報酬のみとする。

(10)独立社外取締役

当社は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するために取締役会に求められる監督機能を全体としてバランスよく発揮し得る経験・スキル・多様性を有する人物であって、性別・国籍・職務経験等において多様なバックグラウンドを有する人物を独立社外取締役とすることとしている。

取締役会は、社外取締役の独立性を客観的に判断するため、5.付帯情報(3)のとおり社外取締役の独立性の基準を定める。この基準のいずれかの項目に該当する社外取締役は、当社にとって十分な独立性を有さない。

当社は、取締役会での各種の議案の審議などにおいて、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、当社の経営に反映するため、多様な経験と幅広い見識を有する経営者や有識者を社外取締役に選任する。

(11)代表執行役社長 Group CEO 及び執行役への委任

取締役会は、取締役会規程により自己の決議事項を定め、決議事項に該当しない事項の決定を代表執行役社長 Group CEO に委任するとともに、その執行を代表執行役社長 Group CEO 及び執行役に原則として委任する。取締役会は、代表執行役社長 Group CEO が当社の経営執行の最高責任者として、他の執行役が各業務の執行責任者として、委任を受けた業務を適切に執行していることにつき報告を受け、監督する。（５．付帯情報(1)参照）

(12)内部統制

取締役会は、『内部統制システムの整備に関する基本方針』を定めるとととともに、その全般的な運用状況につき定期的に報告を受け、確認する。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、確認する。

(13)リスク管理体制

当社グループ全体を対象に、エンタープライズリスクマネジメント（ＥＲＭ）を導入している。

当社グループ各社は、事業目標の達成を阻害しうる重大リスクを、戦略、オペレーションなど全ての領域から特定及び評価、対応計画を策定し、その実行及びモニタリングを継続的に実施している。当社グループ各社は、その取組内容を当社「リスクマネジメント委員会」に報告し、同委員会はそれらをモニタリングするとともに、委員自らがグループ全体の重大リスクを特定、評価、対応計画を策定し、その実行及びモニタリングを行う。

また、これらの取り組み、リスク管理プロセスの実効性を確認・評価するため、取締役会に報告し、取締役会はこれらの取り組み、リスク管理の監督を行う。

取締役会は、取締役会で対応すべき有事を定め、その対応方針を定める。

大規模な事故、災害、不祥事等が発生したときは、代表執行役社長 Group CEO を本部長とした「緊急事態対策本部」を設置して対応する体制を構築する。

(14)内部通報

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』に基づき内部通報のための「Speak Up」システムを導入し、社内窓口のほか、経営陣から独立した窓口として、社外の弁護士への窓口を設ける。

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し、適切に対応していく。

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く。

(15)取締役会（指名委員会・監査委員会・報酬委員会）の実効性の評価

取締役会は、毎年定期的に、『中長期経営方針』の進捗の状況及び『中長期経営方針』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（指名委員会・監査委員会及び報酬委員会を含む）の実効性の分析・評価を行う。取締役会は、毎年、その結果の概要を開示する。また、実効性評価で認識した課題の改善に取り組み、実効性の更なる向上を図る。

(16)関連当事者間の取引

当社は、当社が実施する取引につき、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する。

取締役の利益相反取引を実施する際は、法令に従い、取締役会の承認を受け、その結果を取締役会に報告する。

(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する。

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する。

開催に際しては、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する。

取締役は、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。

また、当社は、取締役会とは別に、社外取締役が相互に定期的に情報交換を行うことができる場を設け、社外取締役間の情報交換及び認識の共有を支援する。

取締役会及び指名委員会・監査委員会・報酬委員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う。

各事務局は、各取締役・各委員会委員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する。

また、取締役は、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く。

⑱取締役のトレーニング

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、取締役全体のパフォーマンス向上に資する施策及び情報を、それぞれに適した内容で提供する。

また、必要に応じて、有識者による講演会や各種のプレゼンテーションなど、取締役全体のパフォーマンス向上に資する施策を実施する。

当社は、社外取締役に対してはその就任に際して、当社グループの経営状況、事業・財務・組織を含めた概況に関する情報を提供する。

⑲アセットオーナーとしての取り組み

当社は、企業年金の積立金の運用に関し、アセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう取り組んでいく。

具体的には、受益者への年金給付を将来に亘り確実に行うため、運用機関から意見を聴取した上で、中長期的観点から政策的資産構成割合を策定していく。また、年金資産の運用状況を定期的にモニタリングし、必要に応じて策定済みの政策的資産構成割合を見直していく。運用機関に対しては、サステナビリティを考慮したエンゲージメントを通じて投資先企業の企業価値向上等に努めているかを確認するとともに、運用実績に加え、投資方針、運用プロセス、コンプライアンス等定性評価を加えた総合的な評価を行う。

運用状況については当社の財務を担当する組織が確認し、外部アドバイザーの知見を活用しながら、グループ各社に対して助言・提案する体制とする。

4．会計監査

⑴会計監査人

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、代表執行役社長 Group CEO・Group ＣＦＯ(最高財務責任者）など経営陣とのコミュニケーションの確保、監査委員会、内部監査を担当する組織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する。

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代表執行役社長 Group CEO 以下の経営陣又は各担当組織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

監査委員会は、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する。

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、確認する。

会計監査人の選定及び評価に際しては、監査委員会が定める「会計監査人選任、解任・不再任基準」に基づき、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、独立性、透明性が担保された審査体制が整備されていること、監査時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、さらに監査品質、監査実績、業務執行社員の定期的なローテーションの実施状況及び外部評価の結果等を総合的に勘案し、判断する。

５．付帯情報

(1)取締役会決議事項一覧

１．経営の基本方針及び計画に関する事項
（1）経営理念の策定及び重要な変更
（2）中長期経営方針、年次経営計画の決定及び重要な変更
（3）コーポレート・ガバナンスの基本方針及びガイドラインの策定及び重要な変更
（4）取締役、執行役及び重要な使用人の報酬に関する基本方針（会社法 409 条に定める取締役・執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を除く）
（5）取締役会及び委員会並びに取締役及び執行役の体制、指名及びサクセッションに関する取締役会の基本方針
（6）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．決算に関する事項
（決算及び配当に関する事項）
３．取締役会及び委員会並びに取締役及び執行役に関する事項
（1）取締役会に関する事項
① 取締役会の招集権者及び議長の決定
② 前号の招集権者及び議長に事故があるときの招集権者及び議長となるべき取締役の代行順序の決定
③ 執行役から取締役会の招集の請求を受ける取締役の選定
④ 取締役会の実効性評価及びその結果の概要の決定
⑤ 取締役会規程の改正
（2）指名委員会、監査委員会及び報酬委員会並びにサステナビリティアドバイザリー委員会に関する事項
① 各委員会の委員の選定及び解職
② 監査委員と当会社との間の訴訟において当会社を代表する者の決定
③ 指名委員会規程、監査委員会規程及び報酬委員会規程の改正
④ サステナビリティアドバイザリー委員会規程の改廃
（3）取締役に関する事項
① 業務執行の社外取締役への委託
② 取締役の競業取引及び利益相反取引の承認
（4）執行役に関する事項
① 執行役の選任及び解任
② 代表執行役の選定及び解職
③ 代表執行役に事故があるときの職務代行順位

④ 役付執行役の選定及び解職
⑤ 執行役の職務分掌及び指揮命令関係その他の執行役の相互関係に関する事項の決定
⑥ 執行役の競業取引及び利益相反取引の承認

4．重要な人事に関する事項
（1）Group CEO 及び Group CxO の選任及び解任
（2）Group CEO のサクセッションに関する事項の決定
（3）Regional CEO の選任及び解任に関する認否

5．株主総会に関する事項
（法定事項）

6．株式に関する事項
（法定事項など）

7．重要な組織再編に関する事項（株主総会の承認を要しない組織再編行為は除く）
（法定事項など）

8．その他
（1）本規程に定めのない事項であって、法令により取締役会における決議が必要とされる事項
（2）株主総会の決議により取締役会に授権された事項
（3）その他取締役会が必要と認めた事項
（4）その他取締役会議長及び代表執行役社長が協議の上必要と認めた事項

(2)経営陣・取締役の選任説明と他の上場会社の兼職状況

大八木成男　独立社外取締役 取締役会議長　指名委員会委員　監査委員会委員

大八木成男氏は、グローバルに事業を展開する企業において代表取締役社長CEO及び取締役会長を務めるなど、国際的な企業経営に関する幅広い経験と優れた見識を有しております。

当社においては、2022年に社外監査役に就任以来、取締役会等での意見・提言、国内外グループの監査状況の確認、経営トップとの面談等を通じて、内部統制を含む職務執行の適正性の監査に取り組み、2025年の指名委員会等設置会社への移行後は独立社外取締役として取締役会議長を務めるとともに、指名委員会委員及び監査委員会委員としての役割を果たしており、当社の中長期的な企業価値向上に貢献しております。

同氏の経験と見識に裏付けられた、長期戦略、グローバル、シニアリーダーシップ、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、情報・セキュリティ管理、人材・文化、業務プロセスのスキルの発揮により、取締役会議長として、より一層、執行側との透明性ある情報共有を確保し、 取締役会においては企業価値向上に資する適切なアジ

ェンダを設定のうえ、多様な経験、スキル、 知見を持つ取締役会の活発な議論を促しながら、取締役会の実効性を高めることが期待できます。 　以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断しております。
佐々江賢一郎　独立社外取締役 指名委員会委員長 報酬委員会委員 　佐々江賢一郎氏は、2022 年に当社社外取締役に就任以来、国際政治・経済に関する豊富な経験と知見に基づき、地政学リスクや国際情勢の観点から、グローバルでの事業執行に対する取締役会の実質的かつ適切な監督に貢献する発言・活動を行っております。 　また、指名委員会委員長として、取締役会の監督機能充実のため、公正で透明な委員会運営を主導し、取締役候補者の決定及び取締役会スキルマトリックスや Group CEO サクセッション等の重要アジェンダについて審議・答申を行うとともに、報酬委員会委員として取締役・執行役の報酬制度設計、個別評価に基づく支給内容の審議においても具体的な意見・提言を行っております。 同氏は、国際情勢を継続的に分析・発信するなど、国際政治・経済に関する豊富な経験と知見を有しております。これらの経験と知見に裏付けられた、長期戦略、グローバル、シニアリーダーシップ、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、情報・セキュリティ管理、人材・文化のスキルにより、取締役会の議論の質を高め、重要な意思決定を支えるグローバル視点での監督力と意思決定能力の発揮が期待できます。 以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断しております。 兼職の状況：公益財団法人日本国際問題研究所 理事長、セーレン株式会社　社外取締役、三菱自動車工業株式会社 社外取締役、富士通株式会社 社外取締役
田中早苗　独立社外取締役 監査委員会委員長 田中早苗氏は、弁護士としての長年の活動を通じ、企業法務に関する専門的な知識を有するとともに、法令遵守やガバナンスの観点から経営を監督できる高い見識を有しております。 また、2023 年に社外監査役に就任以来、弁護士としての知見に基づき取締役会等で積極的に 意見・提言を行うとともに、国内外グループ会社の監査状況の把握や経営トップとの面談等を通じて、内部統制を含む職務執行の適正性の監査に取り組んでまいりました。さらに、指名委員会等設置会社への移行後は監査委員会委員長として、監査方針・計画と重点領域の設定を主導し、内部監査部門・会計監査人等との連携に

より監査の実効性を高めることで、当社の中長期の企業価値向上に貢献しております。 同氏の弁護士としての長年の活動に裏付けられた、サステナビリティ、法律・コンプライアンス、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、情報・セキュリティ管理、人材・文化のスキルにより、経営の監督や経営上の課題への指摘、提言を通して、取締役会の議論の質を高め、重要な意思決定を支える監督力と意思決定能力の発揮が期待できます。 以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断しております。 兼職の状況：田中早苗法律事務所 代表、株式会社テレビ朝日ホールディングス 社外取締役、持田製薬株式会社 社外取締役
大橋徹二　独立社外取締役 指名委員会委員 報酬委員会委員長 　大橋徹二氏は、2022 年に当社社外取締役に就任以来、グローバルに事業を展開する企業の経営者視点と、他社社外役員としての経験を活かし、グループガバナンス並びにグローバルでの事業執行について本質を捉えた質問・問題提起を行うなど、取締役会の実質的かつ適切な監督 に貢献しております。 また、報酬委員会委員長として、透明性・客観性を担保した委員会運営を主導し、取締役・執行役の報酬制度設計、個別評価に基づく支給内容を審議・決定しております。 さらに、指名委員会委員として取締役会スキルマトリックスや Group CEO サクセッション等の重要アジェンダの審議においても具体的な意見・提言を行っております。 同氏は、グローバルに事業を展開する企業のトップとして培った豊富な経験と知見を有しております。これらの経験と知見に裏付けられた、長期戦略、グローバル、イノベーション・DX、シニアリーダーシップ、情報・セキュリティ管理、業務プロセスのスキルにより、取締役会の議論の質を高め、重要な意思決定を支えるグローバル視点での監督力と意思決定能力の発揮が期待できます。 以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断しております。 兼職の状況：住友化学株式会社　社外取締役、ソフトバンクグループ株式会社 社外取締役
勝木敦志 取締役 兼 代表執行役社長 Group CEO 指名委員会委員 サステナビリティアドバイザリー委員会委員長 　勝木敦志氏は、2017年に当社取締役に就任以来、提携・M&Aや国内外事業を担当

し、事業ポートフォリオの再構築を進めるなどの実績を上げ、当社代表執行役社長Group CEOとして、『中長期経営方針』に基づき、事業ポートフォリオの強靭化やサステナビリティと経営の統合、プレミアム戦略・マルチビバレッジ戦略を推進しております。また、グループガバナンスの強化と企業価値の最大化を図ることを目的として執行体制の刷新を行い、日本・東アジア、欧州、アジアパシフィックの地域統括会社ごとに事業競争力を高め、地域間でシナジーを創出する体制を構築する等、当社の中長期的な企業価値向上を推進しております。 同氏は、海外地域統括会社社長、当社取締役兼CFOとしての経験などを通じ、当社取締役に必要な見識・専門性・能力を十分に有しております。特に、長期戦略、サステナビリティ、シニアリーダーシップ、財務・会計、情報・セキュリティ管理、人材・文化に関する見識・専門性、イノベーション・DX、法律・コンプライアンス、リスクマネジメント・危機管理・内部統制のスキル、豊富な海外経験を活かし、ポートフォリオ改革と非連続成長をテーマとする『中長期経営方針』の遂行を始めとした執行全般に対して、グローバル視点での監督力と意思決定能力の発揮が期待できます。 以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断しております。
谷村圭造 取締役 兼 執行役 Group CPO 指名委員会委員 報酬委員会委員 サステナビリティアドバイザリー委員会委員 谷村圭造氏は、2019年に当社取締役に就任以来、管理・ガバナンス領域を担当し、 Group CPOとしては、当社グループの人的資本高度化を『中長期経営方針』における戦略基盤強化の一環と位置付け、グローバル人事・報酬ポリシーの整備、経営者人材の計画的育成、ありたい企業風土の醸成等に取り組んでおります。また、人的資本に関する対外開示・対話の深化に向け、『People &Culture Report』を対話ツールとして活用し、投資家等からのフィードバックを経営に反映させるなど、人的資本の高度化による当社の中長期的な企業価値向上を推進しております。 同氏は、長年にわたり当社グループの人事領域を中心に、グループ横断の人材・組織戦略を統括してきた豊富な経験を通じ、当社取締役に必要な見識・専門性・能力を十分に有しております。 特に、人材・文化、シニアリーダーシップに関する見識・専門性に加え、多様な文化を包含しながら組織力を高めるサステナビリティスキルなどにより、コーポレート・ガバナンスの実効性向上に資する監督力を発揮するとともに、人的資本を企業価値向上につなげる取り組みにおいて、これらの経験・知見を活かしたグローバル視点での監督力と意思決定能力の発揮が期待できます。

以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断しております。

崎田　薫　取締役　兼 執行役 Group CFO 報酬委員会委員

崎田薫氏は、2022年に当社取締役に就任以来、財務・調達・IT領域を担当し、Group CFOとして、グローバルなキャッシュマネジメント体制の最適化及び金融債務の削減等を通じて財務健全性の改善に貢献し、また、DX戦略における３領域（プロセス、組織、ビジネスモデル）のイノベーション具体化を推進するとともに、シンガポールでのCenters of Excellence※1立ち上げ等により、調達機能の高度化を通じて、当社の中長期的な企業価値向上を推進しております。

同氏は、当社グループでの財務、経営企画、海外地域統括会社COO※2等に従事した豊富な経験や、高い専門性とグローバル経営の知見を活かして当社の成長に重要な役割を果たすなど、当社取締役に必要な見識・専門性・能力を十分に有しております。特に、長期戦略視点、財務・会計・調達に関する見識・専門性、リスクマネジメント・危機管理・内部統制に関する知見に加え、イノベーション・DX、情報・セキュリティ管理のスキル、海外での豊富な経験を活かし、財務分野での最適資源配分を通じて当社の中長期的な企業価値向上を推進するとともに、調達機能の強化、DXの推進の領域の変革において、グローバル視点での監督力と意思決定能力の発揮が期待できます。

以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断しております。

※１ 組織横断的な取り組みを進めるため、優秀な人材や技術、ノウハウを１つの拠点に集約して組織化すること。

※２ COO：Chief Operating Officer の略

福田行孝　取締役 監査委員会委員

福田行孝氏は、当社グループにおいて、当社執行役員 財務部門ゼネラルマネジャー、アサヒプロマネジメント株式会社 代表取締役社長、アサヒグループジャパン株式会社 監査役等を歴任し、主として財務・会計を中心とする豊富なマネジメント経験を有しております。さらに、2023年に当社常勤監査役に就任以来、グループ会社に対する監査・往査、重要会議への出席、経営トップとの面談、執行部門や国内グループ会社の常勤監査役・会計監査人との意見交換等を通じて、内部統制システムを含む職務執行の適正性を監査し、2025年の取締役（監査委員会委員）就任後も、監督・モニタリングの実効性向上に貢献しております。

同氏は、これらの経験を通じ、当社取締役に必要な見識・専門性・能力を十分に有しております。特に、財務・会計に関する高い専門性、法律・コンプライアンス

に関する深い知見に加え、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、情報・セキュリティ管理のスキル、当社事業の豊富な知識に基づく業務プロセスのスキルにより、監査委員会委員としてグローバルに拡がるグループのリスクと内部統制を俯瞰し、組織的監査による監査の実効性確保と、取締役会の実効性を高める監督力と意思決定能力の発揮が期待できます。 　以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断しております。
大島明子　取締役 監査委員会委員 　大島明子氏は、2023年に当社Executive Officer, Head of Internal Audit（内部監査部門長）に就任し、コンプライアンス、リスクマネジメント、内部監査に関する経験に加え、当社及び当社グループ会社の経営企画部門における海外を含む事業管理の経験を活かし、グループ横断の監査・モニタリングの高度化に取り組んでまいりました。さらに、2024年に当社常勤監査役に就任以来、グループ会社への往査等を通じて監査の実効性確保に努め、2025年の指名委員会等設置会社への移行に合わせて取締役（ 監査委員会委員）に就任し、監督機能の強化に貢献しております。 　同氏は、これらの経験を通じ、当社取締役に必要な見識・専門性・能力を十分に有しております。特に、法律・コンプライアンス、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、情報・セキュリティ管理、業務プロセスのスキル、海外を含む事業管理などの豊富な経験に基づくグローバルスキルにより、監査委員会委員としてグローバルに拡がるグループのリスクと内部統制を俯瞰し、組織的監査による監査の実効性確保と、取締役会の実効性を高める監督力と意思決定能力の発揮が期待できます。 　以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断しております。
松永真理　独立社外取締役 サステナビリティアドバイザリー委員会委員 　松永真理氏は、2023年に当社社外取締役に就任以来、新たなサービスの開発やビジネスモデル構築に携わった経験、並びに他社社外役員としての経験に基づき、生活者の価値観や市場構造の変化を踏まえた視点から、新規事業・周辺領域の拡大や事業ポートフォリオの変革に関する本質的な問いかけと提言を行うなど、取締役会の実質的かつ適切な監督に貢献しております。 　また、サステナビリティアドバイザリー委員会委員として、サステナビリティガバナンス体制の強化や、サステナビリティと経営の統合のさらなる推進に向けた具体的

な意見・提言を行っております。 　同氏の現代社会の文化・生活に関する豊富な経験と幅広い見識に裏付けられた、サステナビリティ、イノベーション・DX、シニアリーダーシップ、人材・文化のスキルにより、事業変革と企業価値向上を後押しする監督力と意思決定能力の発揮が期待できます。 　以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断しております。 兼職の状況：松永真理事務所 代表
佐藤千佳　独立社外取締役 指名委員会委員 報酬委員会委員 　佐藤千佳氏は、2024年に当社社外取締役に就任以来、グローバル企業における人事領域の豊富な経験と幅広い見識に基づき、人的資本の高度化について本質を捉えた質問・問題提起を行うなど、取締役会の実質的かつ適切な監督に貢献する発言、活動を行っております。 　また、指名委員会及び報酬委員会の委員として、経営者人材育成・サクセッションの監督や報酬制度の審議等において具体的な意見・提言を行っております。 　同氏のグローバル企業における人事領域の経験と見識に裏付けられた、グローバル、イノベーション・DX、シニアリーダーシップ、人材・文化のスキルにより、人的資本を当社の中長期的な企業価値向上につなげる取り組みにおいて、監督力と意思決定能力の発揮が期待できます。 　以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断しております。 兼職の状況：阪和興業株式会社 社外取締役
メラニー・ブロック　独立社外取締役 サステナビリティアドバイザリー委員会委員 　メラニー・ブロック氏は、2024年に当社社外取締役に就任以来、グローバルでのコンサルティング活動で培ったマーケティング、ダイバーシティ推進等に携わった経験に基づき、 グローバルでの事業執行や多様性の観点から本質を捉えた質問・問題提起を行うなど、取締役会の実質的かつ適切な監督に貢献する発言、活動を行っております。 　また、サステナビリティアドバイザリー委員会委員として、サステナビリティガバナンス体制の強化や、サステナビリティと経営の統合のさらなる推進に向けた具体的な意見・提言を行っております。 　同氏は、日豪の財界を繋ぐ団体における要職歴任等を通じた幅広いネットワーク形

成を含む国際的な経験に加え、複数企業での社外役員経験を有しており、これらの経験と見識に裏付けられたグローバル、サステナビリティ、シニアリーダーシップ、人材・文化のスキルにより、当社の中長期的な企業価値向上に向けた監督力と意思決定能力の発揮が期待できます。

以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断しております。

兼職の状況：株式会社 Melanie Brock Advisory 代表取締役、セガサミーホールディングス株式会社 社外取締役、三菱地所株式会社 社外取締役、川崎重工業株式会社 社外取締役

宮川明子 独立社外取締役 監査委員会委員

宮川明子氏は、国内外における公認会計士としての長年の経験を通じ、グローバル企業の会計監査及び内部統制システムに精通するとともに、海外での実務経験を含む幅広い見識を有しております。現在は公認会計士事務所の代表として、専門性を基盤とした活動を継続しております。

また、2025年に当社社外取締役に就任し、財務・会計の観点から経営の監督や経営上の課題への指摘、提言を積極的に行うとともに、内部統制に関する豊富な知識と幅広い見識により、組織的監査の実効性向上に向け、取締役会での積極的な意見・提言を行っております。

同氏の、公認会計士としての長年の活動に裏付けられたグローバル、財務・会計、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、業務プロセスのスキルにより、経営の監督や経営上の課題への指摘、提言を通して、取締役会の議論の質を高め、重要な意思決定を支える監督力と意思決定能力の発揮が期待できます。

以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断しております。

兼職の状況：宮川明子公認会計士事務所 代表、株式会社ジェイテクト 社外監査役

(3)独立取締役の独立性の基準

当社は、社外取締役の独立性を客観的に判断するため、以下のとおり社外取締役の独立性の基準を定め、社外取締役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。

1.当社及び当社の子会社（以下、総称して「当社グループ」という。）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.当社グループ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.当社グループ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.当社グループ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.当社グループの会計監査人である監査法人に所属する公認会計士
6.当社グループの主要株主※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.当社グループが主要株主である法人の業務執行者
8.社外取締役又は社外監査役の相互就任の関係※6にある他の会社の業務執行者
9.当社グループから多額の寄附※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10年間において、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.当社が定める社外取締役としての在任年数の基準※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 当社グループ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 当社グループ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、当社の連結売上収益の2％以上の者又は直近事業年度末における当社の連結資産合計の2％以上の額を当社グループ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 社外取締役又は社外監査役の相互就任の関係とは、当社グループの業務執行者が他の会社の社外取締役又は社外監査役であり、かつ、当該他の会社の業務執行

者が当社の社外取締役である関係をいう。
※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、弁護士法人又は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及び理事等の役員、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 当社が定める社外取締役としての在任年数の基準は 10 年とする。なお、過去において社外監査役であった者は、社外監査役であった期間を含めるものとする。

（履歴）
2015 年 7 月 8 日 制定
2016 年 3 月 24 日 改正
2017 年 3 月 28 日 改正
2018 年 3 月 27 日 改正
2018 年 6 月 1 日 改正
2019 年 3 月 26 日 改正
2020 年 3 月 25 日 改正
2021 年 3 月 25 日 改正
2021 年 12 月 8 日 改正
2022 年 3 月 25 日 改正
2022 年 4 月 1 日 改正
2023 年 3 月 28 日 改正
2024 年 4 月 1 日 改正
2025 年 3 月 26 日 改正
2026 年 3 月 24 日 改正
2026 年 9 月 9 日 改正

以上