

Ⅲ コーポレート・ガバナンス

当社は、2025年3月26日開催の定時株主総会でのご承認を条件に、指名委員会等設置会社へ移行する予定です。本項では2024年12月末時点でのコーポレート・ガバナンス体制についてご説明しておりますが、移行後のコーポレート・ガバナンス体制については、第101回定時株主総会招集ご通知の「指名委員会等設置会社への移行について」をご参照ください。

【1. 基本方針】

当社は、グループ理念「Asahi Group Philosophy (AGP)」の実践により、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。

当社は、グループのコーポレート・ガバナンスの充実を経営の最重要課題の一つと位置付け、グローバル化に対応したグループ経営の強化、サステナビリティ経営の推進など社会との信頼関係の強化、ステークホルダーとのエンゲージメントの推進など企業の社会性・透明性の向上に積極的に取り組んでいます。

【2. 当社のコーポレート・ガバナンスの特徴】

当社は、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、取締役会の継続的な実効性の向上を図っています。

取締役及び取締役会は、以下の取り組みなどにより、取締役会が高い実効性をもって適切な意思決定と経営陣をモニタリングする仕組みを構築しています。

また、監査役及び監査役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、監査役の独立性・独任制、常勤監査役、過半数を占める独立社外監査役といった監査役制度・体制の利点により、独立した客観的な立場から、取締役及びGroup CEO以下の経営陣の職務の執行を監査しその役割・責務を適切に果たしています。

取締役会の構成

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、AGPや経営戦略などから導いた当社取締役に求める要件を明確化した「取締役会スキルマトリックス」を策定し、「取締役会スキルマトリックス」に基づき、当社が必要とする豊富な経験、高い見識、高度な専門性・能力を有する人物により取締役会を構成しています。

実効性評価

外部の第三者の目を入れた、取締役会・指名委員会・報酬委員会及び監査役会の実効性評価を毎年実施し、改善すべき点を翌年の計画に組み込み、実効性の向上を図っています。

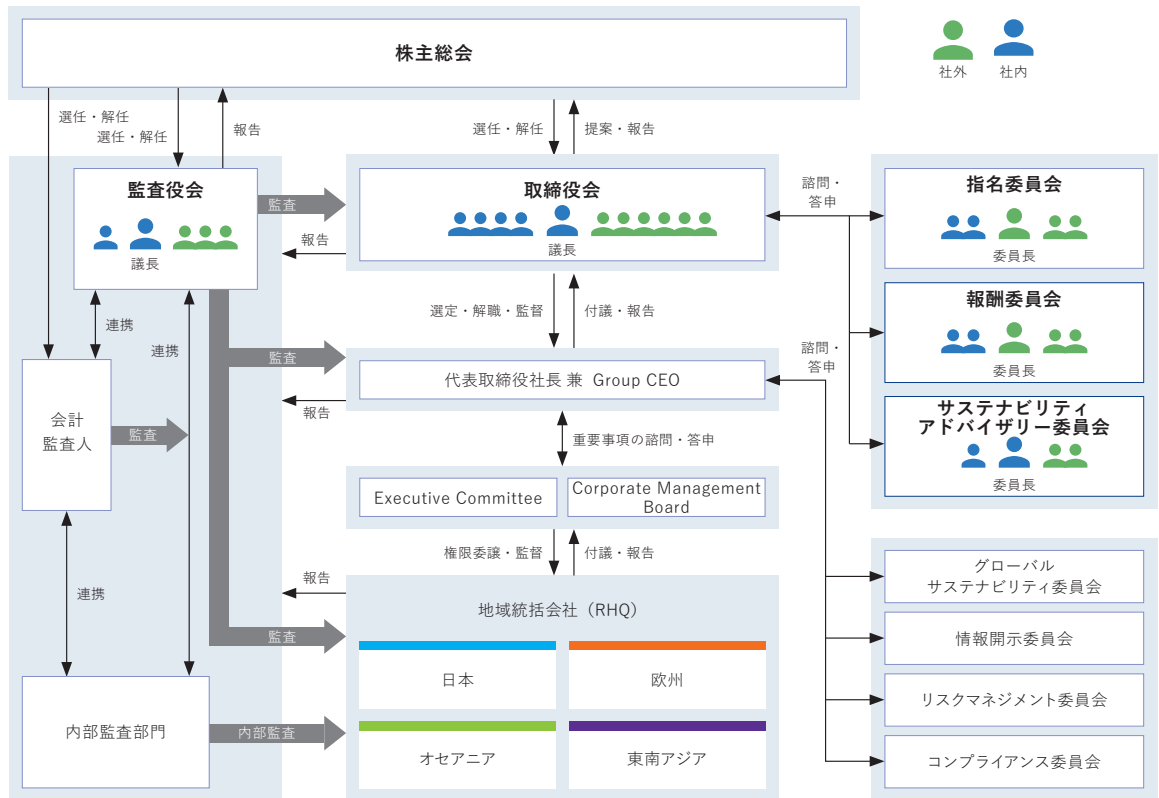
指名委員会と報酬委員会

透明性・公正性・妥当性を担保するため、過半数を独立社外取締役で構成する指名委員会と報酬委員会が、取締役会から役員人事・役員報酬に関する諮問を受け審議し、取締役会に答申しています。

監査役会の構成

当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に求められる知識・経験・能力及び多様性をバランス良く確保するため、当社監査役に求める要件を明確化した「監査役会スキルマトリックス」を策定し、「監査役会スキルマトリックス」に基づき、当社が必要とする豊富な経験、高い見識、高度な専門性・能力を有する人物により監査役会を構成しています。

【3. コーポレート・ガバナンス体制】



1 | 取締役会の役割・機能

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をその主な役割としています。

取締役会は、企業価値が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ます。

取締役会は、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ます。

超長期を見据えた経営の方向性の討議

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強化を図っています。

中長期の経営方針、事業ポートフォリオの方針決定

『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ます。

執行と監督の分離による意思決定プロセス強化

社内非業務執行取締役が取締役会議長を担い、取締役会議長とGroup CEO職を分離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、Group CEOへの責任権限の集中による意思決定の迅速化、取締役会によるモニタリング機能の強化を行い、意思決定プロセスを一層高度化しています。

グループガバナンスの強化と企業価値の最大化に向けた執行体制の刷新

当社は、2024年4月1日付で、アサヒグループの企業価値を最大化し、当社の企業活動を通じて環境と地域社会に良い影響を与える、真のグローバルカンパニーに近づくための最適な組織体制構築に向けた経営執行体制へと移行しました。

具体的には、従来設置しているCxO^{*}の機能を再定義し、グループ横断的に機能を発揮すべきFinance、People、Growth、Sustainability、R&Dの5つの機能において、新たにGroup CxOを設置しました。

また、Group CEOの諮問機関として、Executive Committeeを設置し、Group CxOに加えて、各地域統括会社のCEOもグループ経営に参画する体制とし、グループの全体戦略やグループ横断施策の方向性などを議論する場としました。

当社は今後もグループガバナンスを進化させ、長期戦略を支える経営基盤を更に強化していきます。

※ 特定の経営執行機能（x）を統括する責任者の総称を指します。

役員人事と役員報酬の審議

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、個別の役員報酬の基準などの役員人事・役員報酬に関する事項の審議を行うことで、取締役会の実効性の向上を図っています。

指名委員会と報酬委員会による透明性・公正性・妥当性の担保

役員人事・役員報酬の透明性・公正性・妥当性を担保するため、取締役会の諮問機関として、指名委員会と報酬委員会を設置し、役員人事・役員報酬に関する議案を取締役会上程前に諮問し、答申を受けています。加えて、報酬委員会に、取締役会で定めた基準に従い、役員の個別報酬を決定することを委任しています。

リスクガバナンス

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とともに、リスクアペタイトの制定により、Group CEO以下の経営陣のリスクテイクを適切に支えています。

取締役会としての有事対応

取締役会として対応する有事を明確化し、社外取締役の役割を定め、監査役会との連携など対応の要領を定めています。また、執行側の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ます。

2 | 監査役会

監査役及び監査役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、監査役の独立性・独任制、常勤監査役、過半数を占める独立社外監査役といった監査役制度・体制の利点によって、独立した客観的な立場から、取締役及びGroup CEO以下の経営陣の職務の執行を監査し、その役割・責務を適切に果たしています。

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貢献するために求められる知識・経験・能力及び多様性を監査役会全体としてバランス良く確保するため、当社監査役に求める要件を明確化した「監査役会スキルマトリックス」に基づき、当社が必要とする豊富な経験、高い見識、高度な専門性・能力を有する当社監査役に相応しい人物により監査役会を構成することとしています。

また、監査役のうち3名は当社の定める独立役員要件を満たす社外監査役とすることとしています。






これによって、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。

3 | 指名委員会・報酬委員会・サステナビリティアドバイザー委員会

① 指名委員会

役員人事などに関する取締役会の諮問に対し、答申を行います。社外取締役3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が務めています。

構成員 5名（うち社外取締役3名）

 委員長	佐々江 賢一郎（社外取締役）
 委員	クリスティーナ・アメージャン（社外取締役）
 委員	大橋 徹二（社外取締役）
 委員	小路 明善（取締役会長 兼 取締役会議長）
 委員	勝木 敦志（代表取締役社長 兼 Group CEO）

活動状況（2024年度）






2024年度は指名委員会を6回開催しました。

- ・取締役・監査役候補者の選任に関し、審議・答申
- ・代表取締役・会長・社長・Group CEO・Group CxOの選定に関し、審議・答申
- ・改選後の指名委員会委員選定について討議し決定、取締役会に答申
- ・指名委員会等設置会社移行後の指名委員会、監査委員会、報酬委員会及びサステナビリティアドバイザー委員会委員選定について討議
- ・2024年度の委員会活動計画を取締役に答申
- ・サクセッション・プランに関する討議
- ・人材育成・獲得及び評価制度に関する討議

② 報酬委員会

取締役の報酬制度・報酬額などに関する取締役会の諮問に対し、答申を行います。社外取締役3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が務めています。

構成員 5名（うち社外取締役3名）

 委員長	クリスティーナ・アメージャン（社外取締役）
 委員	佐々江 賢一郎（社外取締役）
 委員	大橋 徹二（社外取締役）
 委員	谷村 圭造（取締役 EVP※1 兼 Group CPO※2）
 委員	崎田 薫（取締役 EVP 兼 Group CFO※3）

※1 EVP：Executive Vice Presidentの略

※2 CPO：Chief People Officerの略

※3 CFO：Chief Financial Officerの略

活動状況（2024年度）

2024年度は報酬委員会を8回開催しました。





- ・年次賞与支給に係る個人評価について討議し決定
- ・役員賞与（年次、中期）及び株式報酬ポイント付与について討議し決定、取締役会に答申
- ・改選後の報酬委員会委員選定について討議し決定、取締役会に答申
- ・中期賞与における社会的価値指標について討議
- ・業務執行取締役の評価制度について討議
- ・2025年度以降の役員報酬について討議

③ サステナビリティアドバイザー委員会

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、取締役会に提言を行います。

社外取締役2名及びGroup CEOを含む社内取締役2名で構成し、委員長はGroup CEOが務め、諮問・討議事項により、外部有識者を都度招聘することとしています。

構成員 4名（うち社外取締役2名）

 委員長	勝木 敦志（代表取締役社長 兼 Group CEO）
 委員	谷村 圭造（取締役 EVP 兼 Group CPO）
 委員	クリスティーナ・アメージャン（社外取締役）
 委員	松永 真理（社外取締役）

活動状況（2024年度）

2024年度はサステナビリティアドバイザー委員会を2回開催しました。

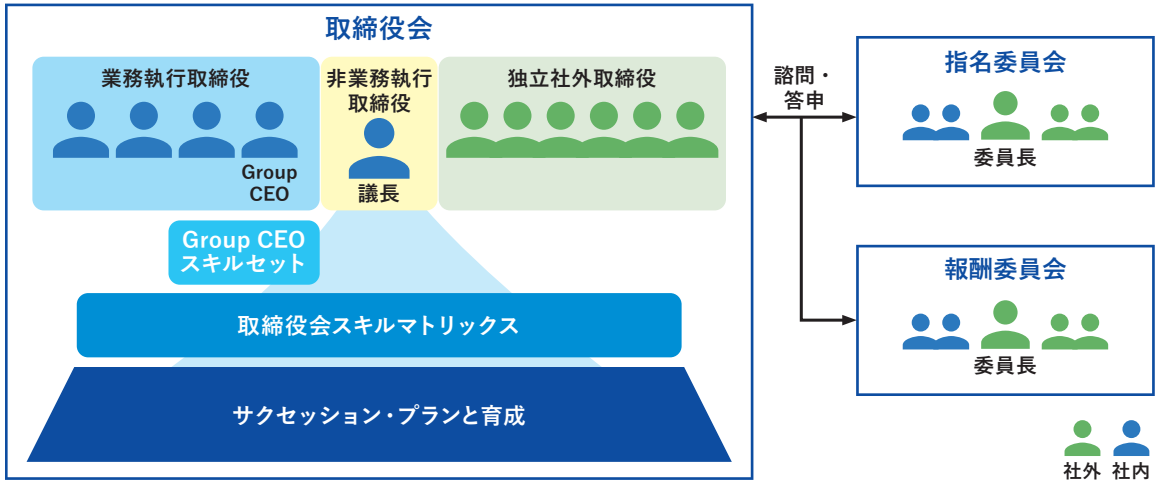
- ・超長期トレンドから見る、将来の当社ビジネスにおけるリスクと機会について討議
- ・社会におけるアルコールの役割について討議

<2024年度に招聘した外部有識者>

IARD(International Alliance for Responsible Drinking)CEO and President Julian Braithwaite

【4. 役員の指名・選任】

■取締役の指名・選任体制



1 | 取締役会スキルマトリックス

「取締役会スキルマトリックス」は、取締役会としての意思決定に必要なスキル及び業務執行の監督に特に必要なスキルで構成しています。当社の取締役会は、取締役会スキルマトリックスに照らし、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相応しい人物により構成することとしています。

2 | サクセッション・プランと育成

当社は、Group CEO・取締役のサクセッション・プランを最重要課題の一つと位置付け、Group CEO・取締役個人に求める要件及び取締役会全体の構成要件に基づき、Group CEO・取締役などのサクセッション・プランを策定し、取締役会は適切にこれを監督しています。

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しています。

また、取締役及び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、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うとともに、必要に応じて、事業所視察や従業員との意見交換など当社グループ及び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。

3 | Group CEOスキルセット

当社は、経営の持続性を高め、Group CEOのサクセッション・プランを透明・公正なプロセスで適正に行うために、「Group CEOスキルセット」を策定しています。

Group CEOとして普遍的に必要なものに加え、当社ならではの必要なスキルで構成し、執行の最終責任者の観点から必要なスキルを明確化しています。

Group CEOスキルセットの図は、当社の現在及び今後5年程度の間の中内外の経営環境を念頭に策定したもので、環境変化等がある場合には都度見直すこととしています。

Group CEOスキルセットに基づき、Group CEOの選任・再任、サクセッション・プランを検討しています。

■ Group CEOスキルセット

Group CEOに必要なスキル	人材像 社内外からどのように見られるべきか、どのような存在であるべきか			
	<ul style="list-style-type: none"> ・アサヒグループを代表する者として、誰よりもAGPについて考え、使命感と倫理観を体現するリーダー ・いかなる経営環境にあっても、社員を導く明確なビジョンを示し、揺るぎない価値基準を持つリーダー ・異なる考えを積極的に受容し、社員の能力の最大発揮を通じ、社員と会社の成長を実現するリーダー 			
	人物 職責遂行において鍵となる「パーソナリティ、態度・姿勢」	力量 職責を果たすうえで必須の「見識、能力、専門性」	実績 必要な「経験、成果」	
	<ul style="list-style-type: none"> ・誠実さ・謙虚さ ・メンタルの強さ ・オープン・マインド 	<ul style="list-style-type: none"> ・先見力・決断力・実行力 ・組織運営力 ・学習能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・RHQ*又は事業会社トップ経験 ・国際業務経験 ・非連続成長課題の経験 	
取締役として求めるスキル	長期戦略	グローバル	サステナビリティ	非連続成長
	シニアリーダーシップ	財務	リスク・ガバナンス	人材・文化

※ RHQ：Regional Headquarters(地域統括会社)を指します。

4 | Group CEO・業務執行取締役の選任・解任及び評価

① Group CEOの選任及び解任

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資する人物を、Group CEOとして選任しています。

Group CEOの選任及び解任は、以下の考え方に基づき、指名委員会にて審議し、取締役会の決議により決定しています。

- ・ Group CEOスキルセットに基づき、当社のGroup CEOとして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指名します。
- ・ 事前に指名委員会にて審議し、適切であるとの評価を得たうえで、Group CEOを指名します。
- ・ Group CEOが解任基準に抵触する可能性がある場合は、指名委員会において審議し、審議結果を取締役会にて検証のうえ、基準に抵触する場合は、取締役候補者として指名せず、又はGroup CEOとしての役職を解任します。

② 業務執行取締役の選任

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、取締役会スキルマトリックスに照らし、業務執行取締役を以下の仕組みにより選任しています。

- ・ 毎年度、指名委員会は、取締役会からの諮問を受け、執行側から、翌年度の候補者案の提示を受けます。
- ・ 指名委員会は、各候補者について、妥当性を審議します。再任候補者については、報酬委員会と評価を共有します。
- ・ 指名委員会で決定した候補者案を取締役会に答申します。

③ Group CEO・業務執行取締役の評価

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、Group CEOと業務執行取締役を以下の仕組みにより評価しています。

- ・ 毎年度、各取締役が『中長期経営方針』・年次経営計画に基づき、年次の活動計画を作成し、Group CEOと協議、決定します。
- ・ 年度終了後、各取締役は活動結果を自己評価し、Group CEOに提出し、協議します。Group CEOが各取締役の評価案を作成します。
- ・ Group CEOは、報酬委員会に、自らを含む全業務執行取締役の評価案を提出します。
- ・ 報酬委員会は、評価案の公正性・妥当性を審議し、Group CEO及び各取締役の評価と報酬を決定します。報酬総額は、取締役会より委任された範囲内で決定します。

【5. 役員報酬(取締役及び監査役の報酬等の決定に関する方針)】

1 | 取締役の報酬等

当社は、取締役会において、取締役の報酬等の決定に関する方針を決議しています。当該決議に際しては、あらかじめ決議する内容について報酬委員会に諮問し、答申を受けています。

① 基本方針

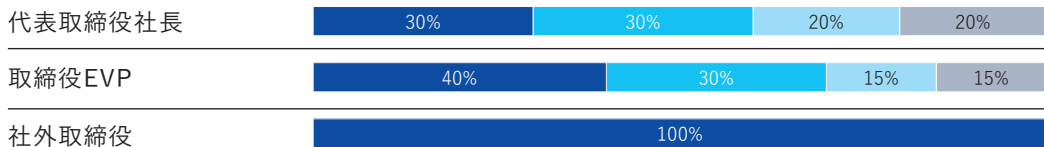
取締役の報酬等は、以下のとおり設計・運用しています。

- ・ 当社の持続的な成長と中長期的な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、ESG視点での経営への動機付けとなる報酬であること

② 報酬構成

取締役の報酬等は、社内取締役は基本報酬、賞与（年次・中期）及び株式報酬で構成し、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、代表取締役社長はその年収における変動報酬比率（賞与・株式報酬）が70%程度となること、また、株主の皆様と利益・リスクを共有する報酬である株式報酬の比率が20%程度となる構成にしています。なお、その他の社内取締役は、変動報酬比率が60%程度となるよう、役位・役割に応じて設計しています。

2024年度業績目標達成時のモデル報酬



■ 基本報酬 ■ 年次賞与 ■ 中期賞与 ■ 株式報酬

(注)2024年度年初予定額をもとに記載しています。

③ 報酬水準

取締役の報酬等は、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しています。

④ 基本報酬(固定報酬)

月毎に固定額を支払う基本報酬は、役位・役割に基づく固定額に健康診断費用等、取締役が負担した実費相当分を加算して決定しています。

⑤ 変動報酬

当社の持続的な成長と中長期的な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に、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、当社の持続的成長（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、制度設計を行っています。

■変動報酬一覧

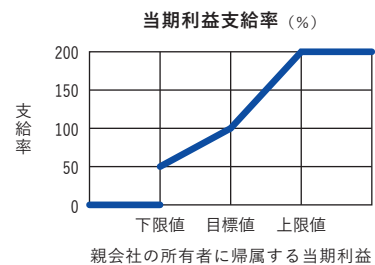
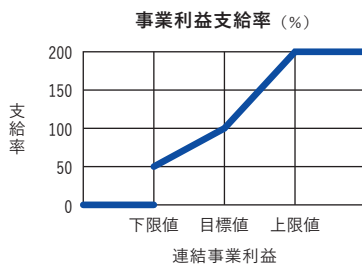
	年次賞与	中期賞与	株式報酬
目的	持続的かつ確実な成長、 財務的価値向上と 計画達成への強い動機付け	非連続な成長、中期業績達成 への強い動機付け	長期にわたる継続した企業 価値向上に対する動機付け 及び株主の皆様との利益・ リスクの共有
期間	単年度	3年	3年
支給方法	現金	現金	株式
支給時期	毎年3月	該当期間終了後翌年3月	退任時
評価方法	以下(i)のとおり	以下(ii)のとおり	なし
マルス・クローバック (報酬の返還) 条項	あり	あり	あり

(i)年次賞与の評価方法

年次賞与の業績評価係数・KPI・個人評価係数

$$\text{個人別支給額} = \text{役員別基準額} \times \text{業績評価係数} (\text{事業利益支給率} \times 50\% + \text{当期利益支給率} \times 50\%) \times \text{個人評価係数}^{**}$$

※ 個人評価係数は、各人の取締役としての取締役会の実効性向上への貢献度及び業務執行取締役としての実績を総合的に評価する。目標達成時に100%、70~130%の範囲で変動。



(注) 1.年次計画KPIと連動、持続的かつ確実な財務的価値向上のためにKPIとして選定

2.目標達成時に100%、0~200%の範囲で変動

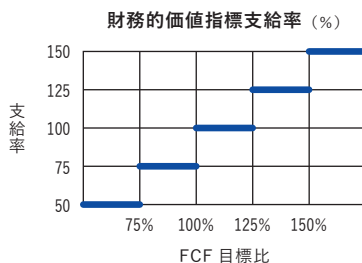
3.上限値は目標値の115%、下限値は目標値の85%をベースとし、毎年、上限値・下限値の水準の妥当性を検討のうえ決定

(ii)中期賞与の評価方法

中期賞与の業績評価係数・KPI・個人評価係数

$$\text{個人別支給額} = \text{役員別基準額} \times \text{業績評価係数} (\text{財務的価値指標支給率} \times 60\% + \text{社会的価値指標(サステナビリティ指標)支給率} \times 40\%) \times \text{個人評価係数}^{**}$$

※ 個人評価係数は、各人の取締役としての取締役会の実効性向上への貢献度及び業務執行取締役としての実績を総合的に評価する。目標達成時に100%、70~130%の範囲で変動。



社会的価値指標(サステナビリティ指標)支給率 (%)

評価	支給率
S	150
A	125
B	100
C	75
D	50

(注) 1.中期計画KPIとの連動、社会的価値向上のためにKPIとして選定

2.サステナビリティ指標の進捗及び達成状況を総合的に評価

3.目標達成時に100%、50~150%の範囲で変動

(注) 1.中期計画KPIとの連動、キャッシュ・フロー経営の深化のためにKPIとして選定

2.目標達成時に100%、50~150%の範囲で変動

⑥ 報酬決定方法

取締役の報酬等は、あらかじめ株主総会で決議された報酬等の総額の範囲内で、取締役会の決議により、決定しています。取締役会で報酬等を決議する際には、取締役会の諮問機関として過半数が社外取締役で構成され、社外取締役が委員長を務める報酬委員会にて内容を審議し、透明性及び客観性を高め、公正なプロセスで決定しています。

⑦ 取締役個人別の報酬額

取締役個人別の報酬額は、取締役会の決議により、報酬委員会に一任し、決定しています。報酬委員会に、「個人別の評価」及び「評価に従った個人別の報酬額の決定」に関する権限を委任しています。

2 | 監査役の報酬等

監査役の報酬等は、あらかじめ株主総会で決議された報酬等の総額の範囲内で、監査役の協議により、決定しています。

監査役の報酬等は、月毎に固定額を支払う基本報酬のみとしており、その水準は、外部専門機関の調査データを活用し、職責や社内・社外の別に応じて監査役の協議により設定しています。

【6. 取締役会実効性向上の取り組み】

当社は、AGPを実践し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するために、実効性が高い取締役会であり続けなければならないと考えています。

実効性の高い取締役会であり続けるためには、適切に設定したテーマを、実質的に議論し、適時に意思決定・執行監督を行うことができる取締役会である必要があると考えています。

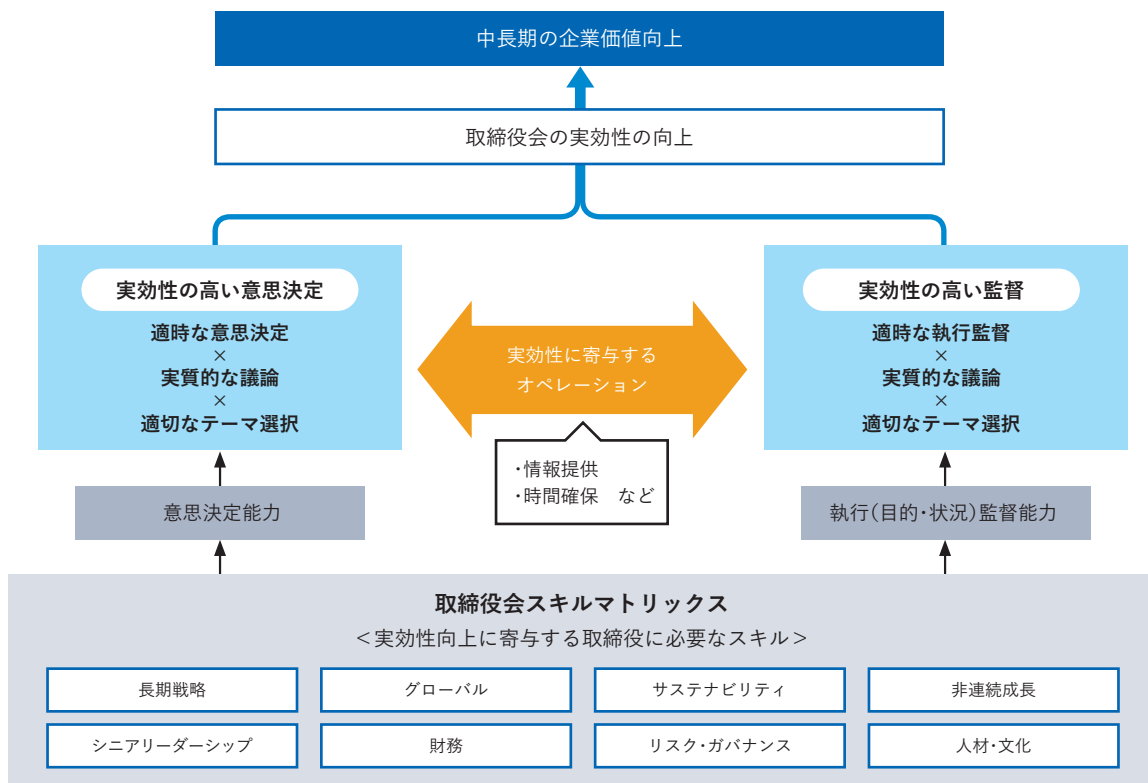
このため、当社取締役会は、「取締役会スキルマトリックス」に定めたスキルを持つ取締役で構成することにより、意思決定力と執行監督能力を備え、さらに、実効性に寄与するオペレーションを行っています。

この取締役会と取締役を、自ら実効性を評価・向上し実効的な監査を行う監査役・監査役会と、社外取締役が過半数を占める指名委員会・報酬委員会による実効的な関与が支えています。

そして、取締役会は、毎年、より実効性を向上するための課題を認識する目的を持って取締役会実効性評価を実施し、改善を繰り返すことで、高い実効性を維持・向上し続けています。

この取締役会実効性向上のフレームワークによって、取締役会は、AGPに基づき、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す経営を実践しています。

■取締役会実効性向上のフレームワーク



なお、取締役会実効性向上の取り組みの詳細は、以下の当社ウェブサイトに掲載しています。

WEB コーポレートガバナンス・レポート

https://www.asahigroup-holdings.com/pdf/company/policies-and-report/240531_report.pdf



【7. 取締役会・指名委員会・報酬委員会及び監査役会の実効性評価】

取締役会は、上記「取締役会実効性向上のフレームワーク」を実効的に機能させ、中長期的な企業価値の向上に資するため、毎年取締役会、指名委員会及び報酬委員会の実効性の分析・評価を行い、その結果の概要を開示しています。

さらに、監査役会設置会社として監査役及び監査役会も、中長期的な企業価値向上に貢献し、その毀損抑止を支えるため、監査役会の実効性の分析・評価を行い、その結果の概要を開示しています。

なお、各実効性評価の結果の概要は、以下の当社ウェブサイトに掲載しています。

WEB 実効性評価

<https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/policy.html>

【8. 政策保有株式の縮減方針】

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ません。

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否かなど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しています。

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と認められない株式がある場合は、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。

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、適切に行使しています。

当期における保有株式については、取引関係の維持・強化、事業活動の円滑化など、事業戦略上必要であることを確認しており、上記方針に基づき、リスク等の観点から保有の適否を検証し、取締役会においてその検証結果を報告し、保有の妥当性に問題がないことを確認しています。

なお、当期末現在における連結財政状態計算書計上額の合計及び資本合計に対する比率は次のとおりです。

資本合計 (a)	2,674,051百万円
連結財政状態計算書計上額の合計 (b)	112,816百万円
比率 (b÷a)	4.2%

IV リスクマネジメント

アサヒグループは、不確実な経営環境のなかで持続的な成長と中長期的な企業価値向上を確実なものとするため、以下のリスクマネジメントの取り組みを通じて、リスク総量をコントロールするとともに適切なリスクテイクを促進しています。

【1. アサヒグループ エンタープライズリスクマネジメント】

アサヒグループは、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）を導入しています。この取り組みのなかで、グループ理念「Asahi Group Philosophy（AGP）」の具現化、並びに『中長期経営方針』の戦略遂行及び目標達成を阻害しうる重大リスクを、戦略、オペレーション、財務、コンプライアンスなど全ての領域から特定及び評価し、対応計画を策定、その実行及びモニタリングを継続的に実施することで、効果的かつ効率的にアサヒグループのリスク総量をコントロールしています。

アサヒグループ各社は、事業単位毎にERMを実施し、当社リスクマネジメント委員会に取り組み内容を報告します。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、その実行及びモニタリングを実施します。これらの取り組みは取締役会に報告され、取締役会はこれらをモニタリングすることで、ERMの実効性を確認しています。

【2. アサヒグループ リスクアペタイト】

アサヒグループは、ERMを推進するとともに、『中長期経営方針』の目標達成のために、「とるべきリスク」と「回避すべきリスク」を明確化する、「アサヒグループ リスクアペタイト」を制定しています。

「アサヒグループ リスクアペタイト」は、アサヒグループのリスクマネジメントに関する「方針」です。ERMの運用指針及び意思決定の際のリスクテイクの指針となるものであり、リスクに対する基本姿勢を示す「リスクアペタイト ステートメント」と、実務的な活用を想定した、事業遂行に大きく影響する主要なリスク領域に対する姿勢（アペタイト）を示す「領域別リスクアペタイト」で構成されます。グループ戦略、リスク文化とリスク状況、及びステークホルダーの期待をもとに検討し、取締役会にて決定、グループ全体に適用され、実施状況はリスクマネジメント委員会でモニタリング、取締役会へ報告されます。本取り組みを通じて、アサヒグループ全体で適切なリスクテイクを促進していきます。

アサヒグループ リスクアペタイト ステートメント

アサヒグループは、持続的な企業価値向上を実現するため、Asahi Group Philosophy（AGP）に基づき、「おいしさで楽しさで“変化するWell-being”に応え、持続可能な社会の実現に貢献する」を中長期経営方針としています。

その達成に向けて、

- アサヒグループは、国内外での高付加価値ブランドの育成を中心とした持続的成長を実現するとともに、非連続な成長を支えるM&Aやイノベーションの創出について、財務健全性と株主価値のバランスをとり、リスクをコントロールする取り組みを行いつつ、果敢に挑みます。
- アサヒグループは、事業運営において、お客様に最高品質の商品をお届けすること、およびアサヒグループで働く全ての人々に安全な労働環境を提供することを、最重要課題と位置付けています。
- アサヒグループは、自然環境に影響を与えるリスクを低減する取り組みを進めるとともに、社会により多くの環境価値を創出するための取り組みに挑戦します。
- 「アサヒグループ行動規範」、「アサヒグループ人権方針」を遵守することはもちろん、これらの遵守を妨げうるリスクもとりません。

【3. アサヒグループ クライシスマネジメント】

アサヒグループでは、ERMにおけるグループ全体の重大リスクのなかでも、人・モノ・カネ・情報等の経営資源遮断の危機があり「即時対応」する領域を「クライシスマネジメント」の対象としています。

クライシスマネジメントの実効性を上げるため、平時から「事前の想定」を行い、クライシス時に混乱なく速やかに対応できるよう「緊急時の即応体制」を構築しています。事前の想定については、経営資源遮断の危機を想定した「リスクシナリオ」を作成し対応を準備しています。

また、緊急時の即応体制については、クライシス類型に応じた対応主体をあらかじめ明確にし、危機発生時の初動における事実確認と重大性の評価を迅速・的確に実施し対応する体制を構築しています。

■ リスクマネジメント体系

