



ASAHI GROUP
CORPORATE
GOVERNANCE REPORT
2024

2024年5月発行

Asahi
GROUP

Contents

02

取締役会議長メッセージ

02 当社のガバナンスに向き合う姿勢

03

コーポレート・ガバナンスの 基本方針と特徴

05

コーポレート・ガバナンスの 枠組み

06

コーポレート・ガバナンス 体制

07

当社コーポレート・ ガバナンスの進化

08

取締役会・監査役会

- 08 取締役紹介
- 12 監査役紹介
- 14 取締役会の役割・機能
- 15 取締役会に必要なスキル
- 16 取締役会の年間アジェンダ
- 17 取締役会の活動

18

サクセッション

- 18 Group CEO・取締役のサクセッションと
スキルセット
- 19 Group CEO・業務執行取締役の選任・
解任及び評価
- 20 経営人材の育成

21

指名委員会

- 21 指名委員会の役割・構成及び機能

22

役員報酬

- 22 企業価値向上の動機付けとなる役員報酬

24

報酬委員会

- 24 報酬委員会の役割・構成及び機能

25

サステナビリティ委員会

- 25 サステナビリティ委員会の役割・
構成及び機能

26

経営陣

- 26 各事業の総和を超えた企業価値の最大化
に向けたグループガバナンスの進化
- 27 Group CEOメッセージ

28

取締役会実効性向上

- 28 取締役会の実効性向上フレームワークと
実効性の継続的な向上に向けた取り組み
- 29 取締役会の実効性評価

31

監査役・監査役会

- 31 監査役と監査役会の役割・機能・
構成及び活動
- 33 監査役会の実効性評価

※ 本レポートは、原則として2024年5月31日現在の情報をもとに作成しています。

当社のガバナンスに向き合う姿勢

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向け、
コーポレート・ガバナンスの一層の進化を
図っています。

取締役会長 兼 取締役会議長

小路明善



当社取締役会の使命は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上にあります。

この使命を果たす上で取締役会の最も重要な役割は、長期・超長期の経営の方向性を定め、事業ポートフォリオを構築することと、その事業を推し進める経営体制を構築し、経営陣による業務執行を導くことです。

取締役会がこの役割を持続的に果たすための基盤が、コーポレート・ガバナンスであり、取締役会と取締役自らがコーポレート・ガバナンスを強化、高度化し続けていくことが、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に不可欠であると考えています。こうした考えのもと、当社はグループ理念「Asahi Group Philosophy (AGP)」を原点として、取締役11名のうち、社外取締役6名、女性取締役5名、国籍は3カ国という多様性の高い取締役会を構成するなど、コーポレート・ガバナンスの強化に常に取り組んでいます。

私は取締役会議長として、コーポレート・ガバナンスを支える取締役会の実効性に責任を負っています。このため、自由闊達かつ建設的な討議の実現こそが取締役会の実効性向上に不可欠であるという考えのもと、適切に議題を設定し、取締役の議論を推進するとともに、高いインテグリティを持ってコーポレート・ガバナンスの強化をリードしていきます。取締役会議長として、変化する未来を洞察し、そこからバックキャストして変化に対応し、当社のガバナンスを一層向上させていくことを目指し、自らの職責を果たしてまいります。

このレポートは、当社のコーポレート・ガバナンスの全体像やガバナンス向上の取り組みをご報告することで、ステークホルダーの皆様とのガバナンスに関する対話に資することを目的として作成したものです。

ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続き、当社のコーポレート・ガバナンスの更なる進化に向けたご指導、ご鞭撻を賜れば幸甚でございます。

Asahi Group Philosophy

Our Mission 社会における使命・存在価値

期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造

Our Vision アサヒグループのありたい姿・目指す姿

高付加価値ブランドを核として成長する
“グローバルな価値創造企業”を目指す

Our Values ミッションを果たし、ビジョンを実現するための価値観

挑戦と革新 最高の品質 感動の共有

Our Principles ステークホルダーへの行動指針・約束

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

顧客： 期待を超える商品・サービスによるお客様満足の追求

社員： 会社と個人の成長を両立する企業風土の醸成

社会： 事業を通じた持続可能な社会への貢献

取引先： 双方の価値向上に繋がる共創関係の構築

株主： 持続的利益成長と株主還元による株式価値の向上

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、取締役会における実効性の持続的な向上を目指し、コーポレート・ガバナンスのより一層の進化を図っています。

基本方針

当社は、グループ理念「Asahi Group Philosophy (AGP)」を実践することにより、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目指しています。

このため当社は、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の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。

当社のコーポレート・ガバナンスの特徴

当社は、ステークホルダーからの信頼に応え、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、以下のガバナンス体制をとっています。

取締役会は、社外取締役が過半数かつ女性5名、男性6名、国籍3カ国の多様な取締役により構成し、社内非業務執行の取締役が議長を務めることで、中長期の経営方針に関する事項など、企業価値向上に資する事項を適切に討議し、執行監督を行う体制としています。

企業価値の向上を担う執行体制は、Group CEOが全体を統括しつつ取締役会に対し執行責任を負っています。このGroup CEOを支えるグループガバナンスは、Finance、People、Growth、Sustainability、R&Dの各Group CxOが、それぞれの機能においてグループ全体を牽引します。また、Group CxOや各RHQ*のCEOなどにより、Group CEOの諮問機関Executive Committee (ExCom)を構成し、グループ全体戦略やグループ横断施策の方向性に関わるテーマを議論し、Group CEOへ専門的な見地から助言する体制としています。

この取締役会と執行体制に加えて、当社は、監査役及び監査役会が、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、常勤監査役と、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に関し監査する体制としています。

このように株主の負託を受けて、執行を監督する取締役会、企業価値の向上を担うGroup CEOとそれを支えるGroup CxO、ExCom等の執行体制、取締役及びGroup CEO以下の経営陣の職務執行の監査を責務とする監査役会の三者がそれぞれの責務を果たすことで、当社の中長期的な企業価値向上を図る体制を構築しています。

* RHQ：地域統括会社 (Regional Headquarters)

監督と意思決定の高度化の実現

当社は、取締役会の実効性を向上させ、グループの中長期的な企業価値の向上を実現するためには、「経営と執行の分離」、「取締役会の透明性と公正性」、「迅速で挑戦的な意思決定」を実現することが重要であると考え、当社グループのグローバル化に対応するための、経営と執行を分離した意思決定プロセスの一層の高度化を実現しています。

「経営と執行の分離」、「迅速で挑戦的な意思決定」については、取締役会議長を社内非業務執行取締役としてGroup CEO職と分離することにより、執行責任の所在を明確化し、Group CEOへの権限集中による意思決定の迅速化と取締役会によるモニタリング機能の強化を同時に実現しています。

「取締役会の透明性と公正性」については、右記の仕組みが相まって、取締役会の透明性と公正性を確保しています。

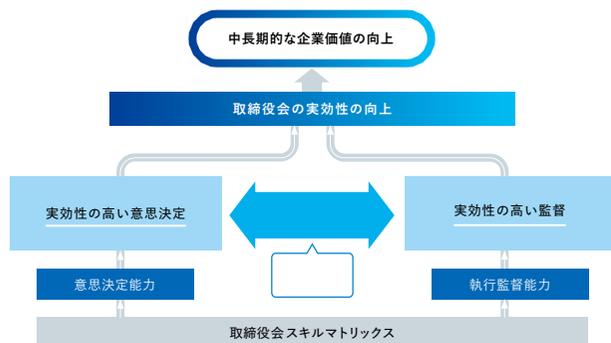
- ・ 社外取締役が委員長を務め、社外取締役が過半数を占める任意の指名委員会及び報酬委員会を設置し、取締役会の重要な機能である役員人事と報酬について、取締役会からの諮問を受け、審議し答申しています。
- ・ 取締役の過半数を独立社外役員で構成しています。
- ・ 独立性・独任制のもと、独立社外監査役が過半数を占め、取締役会及びGroup CEO以下の経営陣から独立した客観的な立場から、取締役及びGroup CEO以下の経営陣の職務の執行に関し監査することを責務とする監査役による監査を実施しています。

このように、監査役会設置会社として、取締役会と監査役会それぞれが、異なる立場、異なる視点から取締役及びGroup CEO以下の経営陣の職務の執行を監督・監視・監査することで、急速にグローバル化が進む当社グループを適切にガバナンスする高い実効性を確保しています。

取締役会の継続的な実効性向上

取締役会の実効性向上フレームワーク

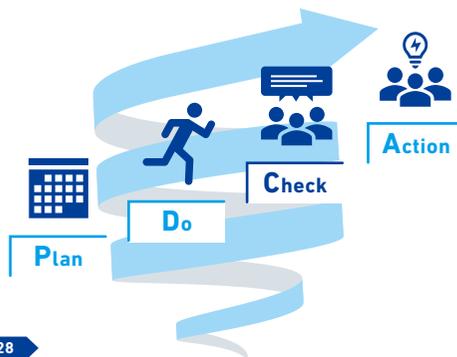
実効性の高い取締役会であり続けるために、取締役会活動のフレームワーク化、構造化、見える化を目的として、そのプロセスを策定しています。



P.28

実効性の継続的なスパイラルアップの取り組み

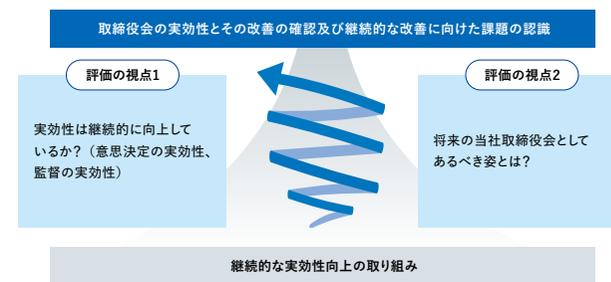
当社取締役会では、①年間計画の立案、②フレームワークによる実効的な活動、③年間活動の実効性評価、④実効性評価から導かれた課題、長期・超長期を見据えた企業価値の向上に向けた課題、社会の動向から導かれた課題などを認識し、その課題を翌年の活動計画策定に活かしていくPDCAサイクルを回しています。



P.28

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性評価について、評価の多角化、点数に頼らない評価や第三者の意見の導入など、その質・内容を向上し続けています。取締役会実効性評価の方法を継続的に改善し、適切に課題を認識することで、取締役会の実効性の継続的な向上を目指しています。



P.29

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、取締役会などの継続的な実効性の向上を図っています。このため、以下の取り組みなどにより、取締役会が高い実効性を持って適切な意思決定と経営陣のモニタリングを行う仕組みを構築しています。

取締役会

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である取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスや多様性を確保するため、AGP・アサヒグループ行動規範や経営戦略から導いた役員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、これに基づき、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。取締役会は、AGPや『中長期経営方針』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、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ます。

取締役会の年間アジェンダを策定して討議事項を計画的かつ適切に選定して上程し、自由闊達に議論することで、実質的な議論を行っています。

指名委員会と報酬委員会

透明性と公正性を担保するため、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審議・答申しています。

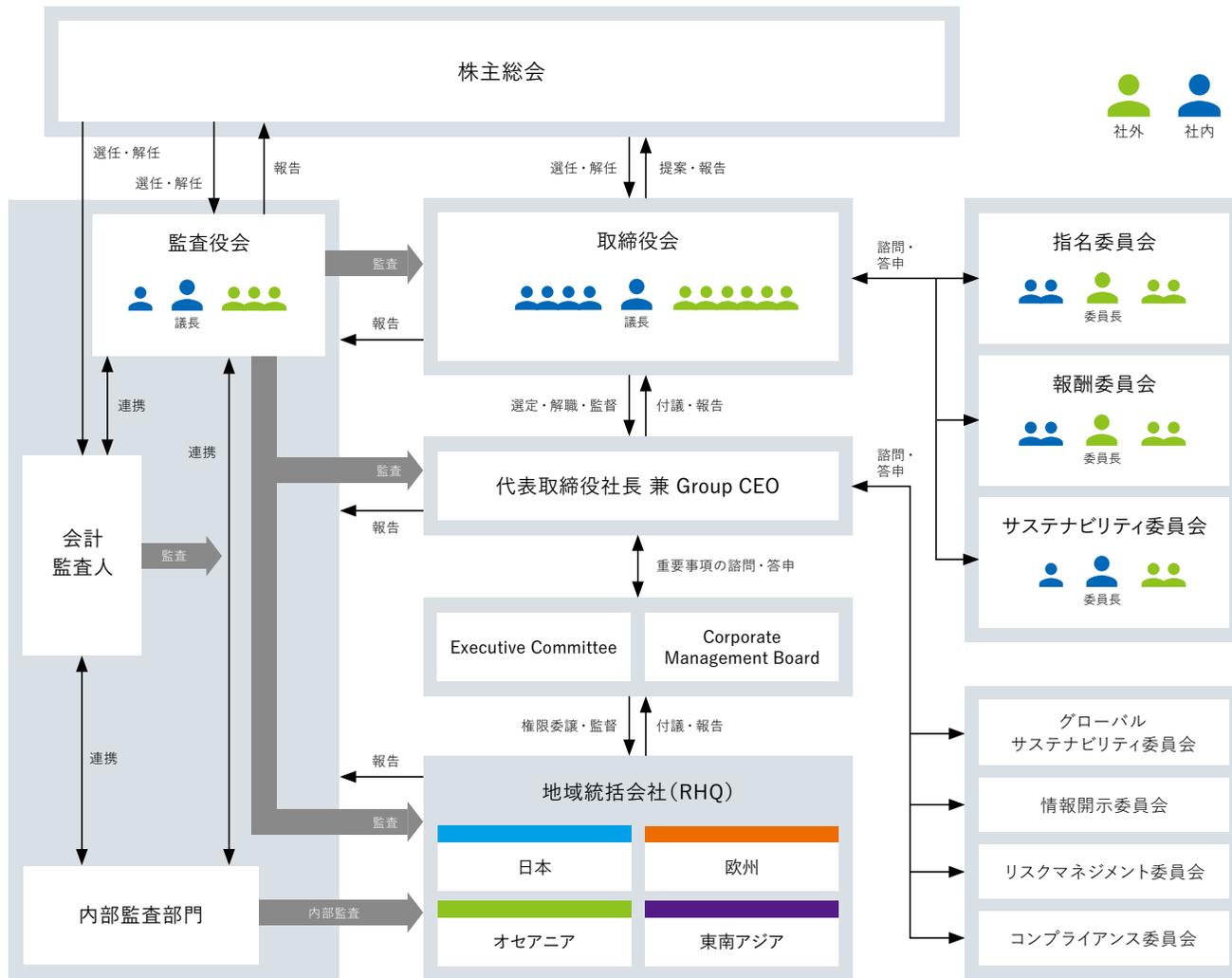
監査役会

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ふさわしい人物により監査役会を構成しています。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、常勤監査役と、過半数を占める独立社外監査役といった監査役制度の利点により、取締役会及びGroup CEO以下の経営陣から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に関し監査することにより、その役割・責務を適切に果たしています。

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、改善すべき点を認識して、翌年の計画に組み込み、実効性を向上しています。

■ コーポレート・ガバナンス体制 (2024年4月1日現在)



取締役会

AGPや経営戦略などから導いた当社取締役に必要な要件を明確化した「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。現在の取締役会は社外6名、社内5名、女性5名、男性6名、国籍3カ国で構成され、議長は社内非業務執行取締役が務めています。取締役会は原則として毎月1回定期的に開催するほか、必要に応じて臨時に開催しています。

指名委員会・報酬委員会

役員人事・役員報酬の透明性と公正性を担保するため、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を設置しています。委員長は互選により社外取締役が務めています。

サステナビリティ委員会

取締役会のモニタリング体制の強化を目的に、社外取締役2名、社内取締役2名で構成しています。諮問・討議事項により、外部有識者を都度招へいして討議し、専門的な見地から取締役会に提言します。

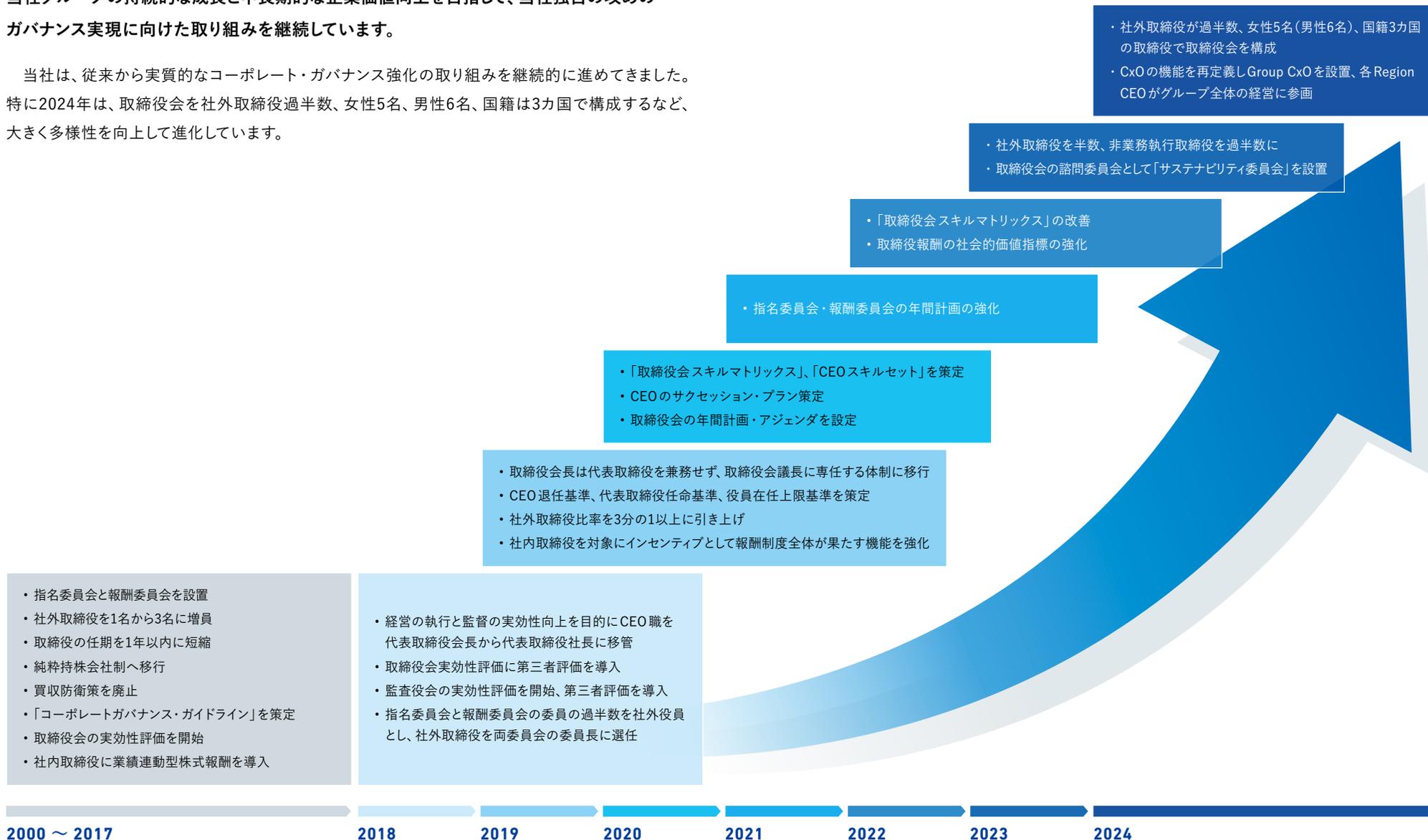
監査役会

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ふさわしい人物により監査役会を構成しています。社外監査役3名及び常勤監査役2名で構成され、議長は常勤監査役が務めています。

当社コーポレート・ガバナンスの進化

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目指して、当社独自の攻めのガバナンス実現に向けた取り組みを継続しています。

当社は、従来から実質的なコーポレート・ガバナンス強化の取り組みを継続的に進めてきました。特に2024年は、取締役会を社外取締役過半数、女性5名、男性6名、国籍は3カ国で構成するなど、大きく多様性を向上して進化しています。

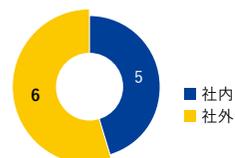


取締役紹介

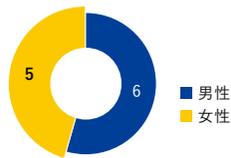
当社の取締役会は、当社のグループ理念「Asahi Group Philosophy (AGP)」やアサヒグループ行動規範、経営戦略から導いた役員に求める要件を明確化した「取締役会スキルマトリックス (P.15)」に照らし、当社が必要とする豊富な経験、高い見識、高度な専門性・能力を有する当社取締役にふさわしい人物により構成しています。これにより、取締役会は全体として「取締役会スキルマトリックス」に定める「意思決定スキル」と「監督スキル」を有し、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に必要な、実効性の向上に資するメンバー構成としています。また、社外取締役は、企業経営者や有識者など、取締役の過半数を当社で定める独立役員の実効性を満たす人物としています。

構成比率

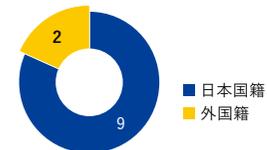
社内・社外



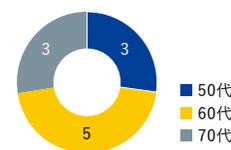
ジェンダー



国籍



年代



こうじ あきよし
小路 明善
取締役会長 兼 取締役会議長
取締役在任年数
18年目

経験・実績

2007年に当社取締役に就任以来、アサヒビール株式会社代表取締役社長、当社代表取締役社長 兼 COOを経て、2018年から代表取締役社長 兼 CEOを務め、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推し進めてきました。

2021年からは、当社取締役会長として取締役会議長を務め、公正で開かれた取締役会運営の要となり、社外取締役の積極的な関与と意見・提言を促すことに加え、社外取締役と社内取締役の間の実質的な対話を促す議事運営による当社取締役会の実効性向上、中長期的な企業価値向上の礎となる当社取締役会の持続可能な仕組みづくりの中心的役割を果たすなどの実績を上げています。

特に高い水準で有している能力

当社「取締役会スキルマトリックス」における、取締役として同氏に期待する役割のスキルを高い水準で有しています。特に、シニアリーダーシップ、財務、人材・文化に関する見識・専門性、先見力・バックキャスト思考に裏付けされた長期戦略スキル、事業構造や稼ぐモデルを変革する非連続成長スキル、事業全体を俯瞰し継続的に発展させるサステナビリティスキルを高い水準で有しています。

兼務する上場企業

株式会社帝国ホテル 社外取締役



かつき あつし
勝木 敦志
代表取締役社長 兼 Group CEO
取締役在任年数
8年目

経験・実績

2017年に当社取締役に就任以来、提携・M&A、国内及び海外の多くの事業を担当し、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てきました。

2021年からは、当社代表取締役社長 兼 CEOとして、メガトレンドをバックキャストした『中長期経営方針』に基づき、ビールを中心とした既存事業の持続的な成長に加えて、その事業基盤を活かした周辺領域や新規事業・サービスの拡大に取り組んでいます。また、日本・欧州・オセアニア・東南アジアの地域統括会社ごとに事業競争力を高めつつ、地域間でシナジーを創出する体制を構築し、それをベースとしつつ、当社グループの企業価値を最大化し、企業活動を通じて環境と地域社会に良い影響を与えるため、より多様性のある、グローバル経営に最適な組織体制を構築しています。

特に高い水準で有している能力

当社「取締役会スキルマトリックス」における、取締役として同氏に期待する役割のスキルを高い水準で有しています。特に、長期戦略、サステナビリティ、シニアリーダーシップ、財務に関する見識・専門性、M&Aに関する知識・経験に裏付けされた非連続成長へのスキル、豊富な海外経験を活かしたグローバル視点での意思決定スキルを高い水準で有しています。

取締役紹介



たにむら けいぞう
谷村 圭造

取締役 EVP*
兼 Group CPO (Chief People Officer)

取締役在任年数
6年目

経歴・実績

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、当社グループ経営陣のサクセッション・プランの仕組みや人事・報酬のグローバルポリシー体系の構築を推進するとともに、取締役会の実効性向上に向けたガバナンスの運営基盤の強化を推進しています。

また、サステナビリティと経営の統合を進め、CO₂排出量削減などの環境対応に取り組み、ESGに関する外部評価を大きく向上させるなど、多くの実績を上げたほか、グループ共通の人事方針の策定やDE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)の取り組みなど、地域統括会社と連携し、従業員エンゲージメントでも高いスコアを得るなどの実績を上げています。

特に高い水準で有している能力

当社「取締役会スキルマトリックス」における、取締役として同氏に期待する役割のスキルを高い水準で有しています。特に、DE&IやESGの先の流れを読み解き、グローバル視点での人材・文化及び多様で異なる文化を包含する力を活かしたサステナビリティスキル、ガバナンスの見識・専門性をベースとしたリスク・ガバナンススキルを高い水準で有しています。



さきた かおる
崎田 薫

取締役 EVP*
兼 Group CFO (Chief Financial Officer)

取締役在任年数
3年目

経歴・実績

2022年に当社取締役に就任以来、財務・調達、IT領域を担当し、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削減による財務健全性の改善に貢献しました。

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)のイノベーションの具体化を推進したほか、グループ全体の調達機能の高度化を目的に、シンガポールにAsahi Global Procurement社を設立するなどの実績を上げています。

特に高い水準で有している能力

当社「取締役会スキルマトリックス」における、取締役として同氏に期待する役割のスキルを高い水準で有しています。特に、長期戦略視点及び財務・調達に関する見識・専門性、提携・M&Aに関する豊富な経験に裏打ちされた非連続成長スキル、海外での豊富な経験を活かしたグローバル視点での意思決定スキルを高い水準で有しています。



にしな なおこ
西中 直子

取締役 EVP*

取締役在任年数
1年目

経歴・実績

当社及び当社グループ会社において、品質保証部門の責任者を務めたことをはじめ、品質保証・醸造技術・ビール開発領域の業務に従事した経験を通じ、サプライチェーン・品質保証に関して豊富な経験・能力を有しています。

また、2020年に当社常勤監査役に就任以来、当社及び国内・海外グループ会社の活動状況を、取締役会やその他重要な会議への出席などを通じて監査することで、内部統制システムをはじめとする当社取締役の職務の執行を適切に監査する役割を果たしてきました。

特に高い水準で有している能力

当社グループでの生産・品質並びに当社常勤監査役としてのコンプライアンス、リスクマネジメント及び監査に関する豊富な経験など、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、特に長期戦略、サステナビリティ、シニアリーダーシップ、当社グループでの豊富な経験に裏打ちされたガバナンスの見識・専門性をベースとしたリスク・ガバナンススキルを高い水準で有しています。

* EVP : Executive Vice President

取締役紹介



クリスティーナ・アメージャン

独立社外取締役

取締役在任年数
6年目

経験・実績

2019年に当社社外取締役に就任以来、大学教授及びリスク・ガバナンスや人材・文化における専門家の視点と他社社外役員の経験に基づき、ESGやサステナビリティ、グローバルの観点から取締役会の実質的かつ適切な監督に貢献する発言、活動を行っています。

また、報酬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、中期賞与の社会的価値指標の設定、賞与支給案などを取締役会に答申しています。加えて、指名委員会委員としては、「取締役会スキルマトリックス」、CEOサクセッション・プランの監督などについて、具体的な意見・提言を行ったほか、サステナビリティ委員会委員として、サステナビリティガバナンス体制の強化、サステナビリティと経営の統合の更なる推進などについて意見・提言を行っています。

特に高い水準で有している能力

当社「取締役会スキルマトリックス」における、取締役として同氏に期待する役割のスキルを高い水準で有しています。特に、サステナビリティ、グローバル、リスク・ガバナンス、人材・文化スキルを高い水準で有しています。

兼務する上場企業

住友電気工業株式会社 社外取締役
日本電気株式会社 社外取締役
日本特殊陶業株式会社 社外取締役



さ さ え けんいちろう
佐々江 賢一郎

独立社外取締役

取締役在任年数
3年目

主な職業
公益財団法人日本国際問題研究所 理事長

経験・実績

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知識・経験と他社社外役員の経験に基づき、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ついて、取締役会の実質的かつ適切な監督に貢献する発言、活動を行っています。

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、「取締役会スキルマトリックス」、CEOサクセッション・プランの監督、役員人事案などを取締役会に答申しています。加えて、報酬委員会委員としては、中期賞与の社会的価値指標の設定、賞与支給案などの答申について、具体的な意見・提言を行っています。

特に高い水準で有している能力

当社「取締役会スキルマトリックス」における、取締役として同氏に期待する役割のスキルを高い水準で有しています。特に長期戦略、グローバル、シニアリーダーシップ、リスク・ガバナンススキルを高い水準で有しています。

兼務する上場企業

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



おおし てつじ
大橋 徹二

独立社外取締役

取締役在任年数
3年目

主な職業
株式会社小松製作所 取締役会長

経験・実績

2022年に当社社外取締役に就任以来、グローバル企業の経営者の視点と他社社外役員の経験に基づき、グループガバナンス、グローバルでの事業執行について本質を捉えた質問と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、活動を行っています。

また、指名委員会委員として、「取締役会スキルマトリックス」、CEOサクセッション・プランの監督、役員人事案などについて具体的な意見・提言を行っています。加えて、報酬委員会委員として、中期賞与の社会的価値指標の設定、賞与支給案などの答申について、具体的な意見・提言を行っています。

特に高い水準で有している能力

当社「取締役会スキルマトリックス」における、取締役として同氏に期待する役割のスキルを高い水準で有しています。特に、長期戦略、グローバル、非連続成長、シニアリーダーシップ、財務スキルを高い水準で有しています。

兼務する上場企業

ヤマハ発動機株式会社 社外取締役
株式会社野村総合研究所 社外取締役

取締役紹介



経験・実績

2023年3月に当社取締役に就任以来、新たなサービスの開発・ビジネスモデルの構築に携わった経験と他社社外役員の経験に基づき、当社グループの持続的な成長に向けた、新たなビジネスモデルや新規事業の観点から取締役会の実質的かつ適切な監督に貢献する発言、活動を行っています。

また、サステナビリティ委員会委員として、サステナビリティガバナンス体制の強化、サステナビリティと経営の統合の更なる推進などについて意見・提言を行っています。

特に高い水準で有している能力

当社「取締役会スキルマトリックス」における、取締役として同氏に期待する役割のスキルを高い水準で有しています。特に、サステナビリティ、人材・文化スキルを高い水準で有しています。

兼務する上場企業

セイコーエプソン株式会社 社外取締役



経験・実績

長年にわたりグローバル企業の人事部門や海外駐在を経験し、グローバルでの組織・リーダーシップ開発、採用、DE&I推進などの豊富な経験に基づくシニアリーダーシップ、非連続成長、人材・文化スキルなど、当社取締役に必要な見識・専門性・能力を十分に有しています。

特に、社外取締役として、グローバル企業での人事領域の豊富な経験と幅広い見識から指摘や提言を積極的に行うとともに、当社グループの人的資本高度化に向けて、取締役会での積極的な意見・提言を行うことが期待されます。

特に高い水準で有している能力

当社「取締役会スキルマトリックス」における、取締役として同氏に期待する役割のスキルを高い水準で有しています。特に、シニアリーダーシップ、非連続成長、人材・文化スキルを高い水準で有しています。

兼務する上場企業

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



経験・実績

日豪の財界をつなぐ団体の要職を歴任しネットワークを形成するなどのグローバルでの豊富な経験と他社社外役員の経験に基づくグローバル、シニアリーダーシップ、リスク・ガバナンス、人材・文化スキルなど、当社取締役に必要な見識・専門性・能力を十分に有しています。

特に、社外取締役として、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活動等に携わった経験からシニアリーダーシップスキルを高いレベルで有し、グローバルな観点から経営上の課題への指摘や提言を積極的に行うとともに、ダイバーシティに関する豊富な知識と幅広い見識によって取締役会での積極的な意見・提言を行うことが期待されます。

特に高い水準で有している能力

当社「取締役会スキルマトリックス」における、取締役として同氏に期待する役割のスキルを高い水準で有しています。特に、グローバル、シニアリーダーシップ、人材・文化スキルを高い水準で有しています。

兼務する上場企業

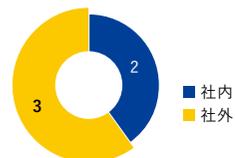
セガサミーホールディングス株式会社 社外取締役
三菱地所株式会社 社外取締役
川崎重工業株式会社 社外取締役

監査役紹介

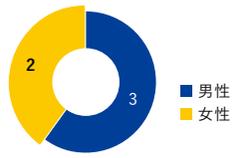
当社は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献するために求められる、知識・経験・能力及び多様性を監査役会全体としてバランス良く確保するため、当社監査役に求める要件を明確化した「監査役会スキルマトリックス」(P.32)に基づき、当社が必要とする豊富な経験、高い見識、高度な専門性・能力を有する当社監査役にふさわしい人物により監査役会を構成することとしています。また、監査役の過半数は当社の定める独立役員の実務要件を満たす社外監査役としています。これにより、当社の企業価値の毀損の抑止を支え、企業価値の向上に貢献する、コーポレート・ガバナンスの一翼を担うにふさわしい実効性の高いメンバー構成としています。

構成比率

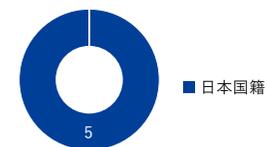
社内・社外



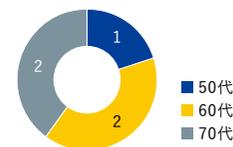
ジェンダー



国籍



年代



ふくだ ゆきたか
福田 行孝
常勤監査役
監査役在任年数
2年目

経験・実績

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を務め、財務・会計業務のほか、マネジメント経験を豊富に有しています。

当社監査役に就任後は、当社及び国内・海外グループ会社の活動状況を、取締役会やその他重要な会議への出席などを通じて監査することで、内部統制システムをはじめとする当社取締役の職務の執行を適切に監査する役割を果たしています。

特に高い水準で有している能力

当社監査役として同氏に期待する役割に必要なスキルを高い水準で有しています。特に、財務・会計に関する高い専門性、コンプライアンスやリスクマネジメント、内部監査に関する高い見識、酒類事業をはじめとする当事業の豊富な知識に関し、高い水準でその能力を有しています。



おしま あきこ
大島 明子
常勤監査役
監査役在任年数
1年目

経験・実績

当社Executive Officer, Head of Internal Audit(内部監査部門長)として、コンプライアンスやリスクマネジメント、内部監査に関する経験、当社及び当社グループ会社の経営企画部門で海外を含めた事業管理の経験を豊富に有しています。

当社監査役に就任後は、当社及び国内・海外グループ会社の活動状況を、取締役会やその他重要な会議への出席などを通じて監査することで、内部統制システムをはじめとする当社取締役の職務の執行を適切に監査する役割を果たしています。

特に高い水準で有している能力

当社監査役として同氏に期待する役割に必要なスキルを高い水準で有しています。特に、コンプライアンスやリスクマネジメント、内部監査に関する高い見識、当事業に関する豊富な知識に関し、高い水準でその能力を有しています。

監査役紹介



かわかみ ゆたか
川上 豊
独立社外監査役
監査役在任年数
8年目
主な職業
公認会計士

経験・実績

グローバル企業の会計監査に精通した経験豊富な公認会計士としての長年の経験を有しています。

当社社外監査役に就任後は、公認会計士としての知見や経験をもとに、客観的な立場から取締役会及び監査役会において積極的な意見・提言を行っています。また、国内グループ会社の監査の状況や海外グループ会社の監査委員会等の活動をレビューすることなどにより、内部統制システムをはじめとする当社取締役の職務の執行を適切に監査する役割を果たしています。

特に高い水準で有している能力

当社監査役として同氏に期待する役割に必要なスキルを高い水準で有しています。特に、複数のグローバル企業の会計監査人としての長年の経験に裏打ちされた企業会計監査に関する見識・専門性において、高い水準でその能力を有しています。

兼務する上場企業

株式会社三菱総合研究所 社外監査役



おおやぎ しげお
大八木 成男
独立社外監査役
監査役在任年数
3年目
主な職業
帝人株式会社 名誉顧問

経験・実績

グローバル企業の社長・会長を務めるなど、グローバルに事業を展開する企業経営における幅広い経験を有しています。

当社社外監査役に就任後は、企業経営に関する知見や経験をもとに、客観的な立場から取締役会及び監査役会において積極的な意見・提言を行っています。また、国内グループ会社の監査の状況や海外グループ会社の監査委員会等の活動をレビューすることなどにより、内部統制システムをはじめとする当社取締役の職務の執行を適切に監査する役割を果たしています。

特に高い水準で有している能力

当社監査役として同氏に期待する役割に必要なスキルを高い水準で有しています。特に、グローバル企業の経営者としての長年の経験から、グローバル経営全般に関する潜在的なリスク分析や、事業戦略の有効性検証などの点において、高い水準でその能力を有しています。

兼務する上場企業

東京電力ホールディングス株式会社 社外取締役



たなか きなえ
田中 早苗
独立社外監査役
監査役在任年数
2年目
主な職業
田中早苗法律事務所 代表

経験・実績

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。

当社社外監査役に就任後は、企業経営に関する知見や経験をもとに、客観的な立場から取締役会及び監査役会において積極的な意見・提言を行っています。また、国内グループ会社の監査の状況や海外グループ会社の監査委員会等の活動をレビューすることなどにより、内部統制システムをはじめとする当社取締役の職務の執行を適切に監査する役割を果たしています。

特に高い水準で有している能力

当社監査役として同氏に期待する役割に必要なスキルを高い水準で有しています。特に、弁護士としての長年の経験に裏打ちされた企業法務全般に関する見識・専門性において、高い水準でその能力を有しています。

兼務する上場企業

松竹株式会社 社外取締役
株式会社テレビ朝日ホールディングス 社外取締役

取締役会の役割・機能

当社取締役会は、中長期的な企業価値の向上をその主要な責務として、必要なスキルと多様性を備えた構成により、その役割を果たしています。

当社取締役会の主な役割は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現させることです。

このため、当社取締役会は、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の総和であることを認識し、「Asahi Group Philosophy (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ます。当社取締役会は、上記の役割を適切に果たすため、以下などを実施しています。

超長期を見据えた経営の方向性の討議

超長期を見据えた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、積極果断な経営の強化を図っています。

中長期的な事業ポートフォリオの方針決定

中長期的な事業ポートフォリオに関する基本的な方針を定めるとともに、必要に応じて見直しを行うことで、積極果断な経営を強化しています。

中長期の経営方針の決定

『中長期経営方針』などの重要な企業戦略を定め、その実行を推進しています。

経営の監督と執行の分離による意思決定プロセス強化

執行の監督を適切に行うため、取締役会議長を社内非業務執行取締役とし、議長とGroup CEO職と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への権限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。

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を審議し、決定すること、また、役員報酬制度などを審議し、決定すること及び個別の役員報酬の基準を定めることで、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・妥当性の保証

役員人事・報酬の透明性・公正性・妥当性を保証するため、取締役会の諮問機関として、社外取締役が過半数を占め、社外取締役を委員長とする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、報酬委員会において、取締役会で定めた基準に従い、役員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て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以下の経営陣による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スマネジメントを行っています。

実効性評価による課題認識と継続的な実効性向上

実効性向上のため、毎年、当社の企業価値向上に資するテーマを特定して審議・モニタリングの対象として設定し、必要な取締役会の体制のもと、適切に審議・モニタリングを行っています。また、毎年、外部の第三者の目を入れた取締役会実効性評価を行い、課題を認識し、翌年の活動テーマに組み込み、改善を進めることで、自ら実効性の向上を続けています。

取締役会に必要なスキル

■ 持続性を担保する選任基準としての「取締役会スキルマトリックス」

当社は、取締役会を当社グループ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、当社のグループ理念「Asahi Group Philosophy (AGP)」や『中長期経営方針』などから導いた役員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」を策定しています。「取締役会スキルマトリックス」が、サクセッション・プラン、取締役評価制度、取締役の選任・再任などと連関することにより、取締役会が実効性の向上に資するメンバー構成であり続けることを図っています。

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、企業経営者や有識者など、取締役の過半数を当社で定める独立役員要件を満たす人物で構成しています。

取締役会スキルマトリックス

当社取締役会が実効性向上を果たすため、必要かつ重要なスキルを、取締役会全体でバランス良く十分に保有できているかをマトリックスで表示するものです。このため、各取締役の持つスキルのうち、特にその役割に照らして発揮が期待されるスキルを記載しており、各取締役が有するすべての知見・経験を表すものではありません。

スキル		定義
意思決定スキル	長期戦略	<ul style="list-style-type: none"> 長期あるいは超長期の社会の変化を洞察するスキル 洞察した将来をバックキャストして戦略に導くスキル
	グローバル	<ul style="list-style-type: none"> グローバルの視点・視座で意思決定を行うスキル ローカルとグローバルを融合し最適化するスキル
	サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> 事業を通じた社会インパクト創出をリードするスキル ESGの知識と見識に基づき経営を方向付けるスキル
	非連続成長	<ul style="list-style-type: none"> 事業構造や稼ぐモデルを変革するスキル イノベーションを促し、新規領域を探索するスキル
監督スキル	シニアリーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> 的確な執行状況の把握と課題提起するスキル リーダーシップチームの業務遂行を評価するスキル
	財務	<ul style="list-style-type: none"> 業績・経営指標から経営状況を把握し課題提起するスキル 資源配分の状況を把握し課題提起するスキル
	リスク・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> リスクコントロール状況を把握し課題提起するスキル 執行ガバナンスの状況を把握し課題提起するスキル
	人材・文化	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材の能力発揮の状況を評価するスキル 企業文化の状況を把握し課題提起するスキル

取締役	意思決定スキル				監督スキル			
	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
 小路 明善	○		○	○	○	○		○
 勝木 敦志	○	○	○	○	○	○		
 谷村 圭造		○	○				○	○
 崎田 薫	○	○		○		○		
 西中 直子	○		○		○		○	
 クリスティーナ・アメージャン		○	○				○	○
 佐々江 賢一郎	○	○			○		○	
 大橋 徹二	○	○		○	○	○		
 松永 真理			○	○	○			○
 佐藤 千佳		○		○	○			○
 メラニー・ブロック		○			○		○	○

取締役会の年間アジェンダ

当社取締役会は、前年度の取締役会実効性評価などに基づく年間を通じた計画的なアジェンダ設定などにより、討議をより充実したものとすることで、更なる実効性の向上を図っています。2023年度(2023年3月～2024年3月)の活動状況は、以下の通りです。

大項目	中項目	討議内容	3月 (株主総会后)	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月 (株主総会前)
中長期方針・中期計画の検討・策定に関するアジェンダ	メガトレンド	メガトレンド討議							○	○				
	事業ポートフォリオ	事業ポートフォリオ討議							○					
	コーポレートブランディング	コーポレートブランディング			○							○		
	中期計画	次期中期計画									○	○	○	
	DX戦略	中長期DX戦略と取り組み									○			
	R&D戦略	中長期R&D戦略と取り組み							○					
	人的資本	人的資本の高度化の取り組み							○					
中期計画に基づき執行を導くためのアジェンダ	グループガバナンス	グループガバナンス						○			○			
	Group CEO報告	Group CEO報告(業務執行トピックス・投資家との対話の状況等)		○	○	○	○	○	○		○	○		○
	執行状況モニタリング	全般・4RHQの経営状況		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	リスクマネジメント	リスクマネジメント、コンプライアンス、サイバーセキュリティ			○	○	○	○						
	サステナビリティ	サステナビリティへの取り組み・TCFD提言への取り組み				○						○		
	決算	通期、半期、四半期		○			○				○		○	
	資金調達	資金調達計画・結果	○								○	○		
	政策保有株式	政策保有株式の保有意義の検証												○
実効性の基礎となるアジェンダ	コーポレート・ガバナンス	コーポレート・ガバナンス体制				○								
	実効性評価	取締役会(指名委員会・報酬委員会含む)の実効性評価									○		○	○
	指名	委員会年間計画			○	○								
		役員人事		○			○					○		○
	報酬	委員会年間計画			○	○								
役員報酬、取締役報酬の社会的価値指標等			○			○							○	
ステークホルダーとのエンゲージメントに関するアジェンダ	ステークホルダーとの対話	株主総会ほか		○								○	○	
	株主還元	株主還元方針、期末配当、中間配当					○						○	
全体の実効性を支えるアジェンダ	実効的な運営	取締役会年間アジェンダ設定、取締役会で報告すべき事項		○										
	内部監査	内部監査状況										○		
	監査役会との連携	監査役監査方針・監査計画、監査概況、監査役会実効性評価結果の共有		○					○			○		○

※ 各議案の大項目への分類は、当該議案内での主たる事項により分類しています。同一議案内で他の大項目に関する事項が報告等されているものもあります。

取締役会の活動

Topics

メガトレンド討議

取締役会を中心にメガトレンドを議論

当社グループは、2020年度から毎年、取締役会を中心に30年先のメガトレンドを議論し、そこからバックキャストすることで、中長期戦略の土台としてきました。

2023年度におけるメガトレンドの議論では、2022年度までの議論の成果をベースに、国内外の当社グループから選抜した社員8名と取締役会との対面での討議を実施しました。外部有識者にもご参加いただき、社内外の多種多様な視点を取り入れながら、2050年までのWell-beingのメガトレンドと、当社グループの提供価値について議論を行いました。

その中で、2050年におけるWell-beingについては、人と人とのつながりを高めるために、多種多様な社会課題を多角的に考え、包括的にアプローチする必要性や、顧客やステークホルダーが求める価値の提供にテクノロジーが大きな役割を果たす可能性などについての議論がありました。また、当社グループの提供価値として、ブランド価値や、パーソナライズされた価値、心身の健康を増進する価値、潜在ニーズを満たす価値、従業員のWell-beingの推進などの、AGPの実践に向けた意見・提言があり、活発な議論が交わされました。

その結果、当社の『中長期経営方針』における長期戦略のコンセプトである「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」とそれに基づく事業の可能性について、改めてAGPの追求によりステークホルダーの期待に応え、Well-beingを実現することや、人と人とのつながりをもたらすイノベーションを創出すること、ポートフォリオの拡充を図ることなどの認識となりました。



社外取締役の豪州視察

当社グループの事業理解を深めるため、2023年7月に社外取締役による海外事業視察を実施しました。豪州を訪問し、オセアニア(豪州、ニュージーランド)の経営幹部や社員との対話、取締役会議長との意見交換を実施したほか、ビール工場及び飲食店・酒販店を視察しました。

現地では、マーケティング戦略、ブランド戦略、DE&I、サステナビリティ、安全管理などのテーマごとに責任者とセッションを実施し、オセアニアでの課題や取り組みについて意見交換を行いました。

事業視察では、Laverton工場(ビクトリア州)、Yatara工場(クイーンズランド州)の2つの工場を訪問し、ビールの製造工程を見学するとともに、従業員と対話しました。飲食店・酒販店の視察では、顧客と直接対話し、オセアニアのマーケティングやブランド戦略の取り組みの状況を確認しました。

当社取締役会は、各RHQのCEOより毎年定期的に執行状況の報告を受け、モニタリングしていますが、今後も現地視察等を通して、社外役員による当社グループの事業理解を促進し、取締役会のモニタリング機能向上に努めていきます。



Group CEO・取締役のサクセッションとスキルセット

取締役会の実効性を継続的に向上させるため、Group CEO及び取締役のサクセッション・プランを策定し、さまざまな施策を実施しています。

また、グローバル経営に資する人材の確保・育成に向けた体制構築を推進しています。

■ 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・プランの整備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と取締役会全体の構成要件に基づき、Group CEO・取締役のサクセッション・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・プランの策定に際しては、グローバル全体でのタレントレビューを実施し、人材の評価や必要な育成、新たな人材の発掘、DE&I視点のチェック、人材プール全体の可視化など、計画の充実とプロセスの透明性の担保を図っています。Group CEOに求める要件は、メガトレンドや将来の当社グループのありたい姿からのバックキャスト思考に基づいた議論を指名委員会で重ねて、時機を見据えた最適な内容となるよう追求しています。

また、計画に沿った登用や配置、後継者候補に対する研修や次世代・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や360度評価などを活用し、指名委員会による定期的なモニタリングを通じて、必要に応じた計画の見直しを適宜実施しています。

社外役員に対しては、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、事業所視察なども実施し、理解を深める機会を創出しています。

■ Group CEOスキルセット

当社は経営の持続性を高めるため、また、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実行するために、「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、執行の最終責任者であるという観点から必要なスキルを明確化しています。

右図は、当社の現在並びに今後5年程度の間、の社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

- ・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」

- ・誠実さ・謙虚さ
- ・メンタルの強さ
- ・オープン・マインド

力量

職責を果たす上で必須の「見識、能力、専門性」

- ・先見力・決断力・実行力
- ・組織運営力
- ・学習能力

実績

必要な「経験、成果」

- ・RHQまた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

Group CEO・業務執行取締役の選任・解任及び評価

当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資する経営陣を構成するため、Group CEOと業務執行取締役について、選任・解任及び評価の仕組み・基準などを定めています。

■ Group CEOの選任及び解任

取締役会は、実効的なコーポレート・ガバナンスを実現し、当社グループ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。

- ① 「Group CEOスキルセット」に基づき、当社のGroup CEOとしてふさわしい豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する人物を指名します。
- ② 事前に指名委員会にて審議し、適切であるという評価を得た上で、Group CEOを指名します。
- ③ Group CEOについて、取締役会にてあらかじめ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、その審議結果を取締役会にて検証の上、取締役候補者として指名せず、また、Group CEOとしての役職を解任します。

■ 業務執行取締役の選任

当社グループは、グループの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。

- ① 毎年度、指名委員会が取締役会からの諮問を受けて、執行側から翌年度の選任候補者案の提示を受けます。
- ② 指名委員会では、各候補者についてその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。
- ③ 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。

■ Group CEO・業務執行取締役の評価

当社は、グループの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。

- ① 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。
- ② 年度終了後、各取締役は活動結果について自己評価を行い、Group CEOに提出し、Group CEOと協議します。これに基づき、Group CEOがそれぞれの取締役の評価案を作成します。
- ③ Group CEOは、取締役会の報酬委員会への諮問に従い、翌年度初の報酬委員会に、自らを含む全業務執行取締役の評価案を提出します。
- ④ 評価案の提出を受けた報酬委員会は、その公正性・妥当性を審議し、Group CEO及び各業務執行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。

経営人材の育成

■ 継続的な経営人材の育成

当社では、グローバルな人材評価基準を整備し、人材評価機会の実効性を高め、人材育成と有機的に連動を図ることにより継続的な経営人材の輩出につなげています。このため、Group CEO・EVPと各RHQのCEO及びCHROが一堂に会するグローバルタレントレビューを軸としてサクセッション・プランを策定しています。

また、海外を含めた選抜型の経営者育成プログラムであるGlobal Leadership Development Program (GLDP)を実施しており、3階層のプログラムにより、中長期を見据えたグループの経営人材のパイプラインの拡充を図っています。

■ タレントレビューを軸としたサクセッション・プランの策定

グローバルタレントレビュー概要

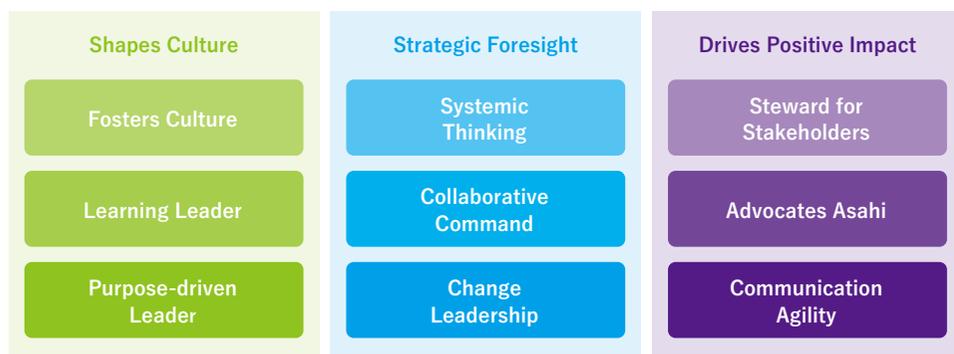
参加者 Group CEO、EVP、各RHQのCEO及びCHRO

討議内容

- 1) 現任者のパフォーマンス／ポテンシャル／フライトリスク
- 2) グループで重要な約50ポジションのサクセッション・プラン
- 3) ハイポテンシャル人材の育成計画

Asahi's Global Leadership Competency Model

「取締役会スキルマトリックス」を補完し、また関連するものとして、Asahi's Global Leadership Competency Modelを定めています。



■ 中長期を見据えた選抜型育成プログラムの実施

プログラム	獲得する能力	プログラムオーナー	2023年参加者	参加者内訳
GLDP Executive	アサヒグループにおけるグローバル経営実践力	Group CEO Group CPO	7名	欧州2名 オセアニア2名 東南アジア1名 日本2名
GLDP Advance	社会課題解決に資する戦略構築能力	Group CFO Group CPO	14名	欧州4名 オセアニア4名 東南アジア2名 日本4名
GLDP Emerging	アサヒグループのビジネスプラットフォームに基づくビジネスモデル構築能力	Group CGO Group CPO	15名	欧州5名 オセアニア5名 東南アジア2名 日本3名

指名委員会の役割・構成及び機能

当社指名委員会は、社外取締役が主導して、当社役員人事の透明性・公正性・妥当性を保証しています。



当社の役員人事の公正性・妥当性を
強化・推進し、企業価値を向上するよう
努めていきます。

佐々江 賢一郎
指名委員会 委員長

委員長メッセージ

当社の指名委員会は、独立性・客観性を有する社外取締役が過半数を占める取締役会の諮問委員会として、コーポレート・ガバナンスの根幹をなす役員人事に関し、その公正性・妥当性などにつき、取締役会の諮問を受けて審議し、答申する機関です。

指名委員会は2023年度、取締役会の諮問を受け、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための「意思決定機能」と「執行監督機能」の強化を図るため、取締役を11名、うち社外取締役6名、女性取締役5名、国籍も日本のほか、米国、豪州と多様化することを答申しました。答申にあたっては、当社の方針である、取締役会を、当社グループ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、当社のグループ理念「Asahi Group Philosophy」やアサヒグループ行動規範、経営戦略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」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すること、により審議しました。

指名委員会は、本年も引き続き、当社の中長期的な企業価値向上に向けてコーポレート・ガバナンスを強化・推進し、企業価値を向上するよう、その責務を果たしてまいります。

メンバー構成(2024年度)

構成員 5名(うち社外取締役3名)

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

活動状況(2023年度)

2023年度は指名委員会を9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任について討議し、取締役会に答申
- 2023年度の指名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・人材獲得に関する討議

企業価値向上の動機付けとなる役員報酬

「Asahi Group Philosophy」の実践やサステナビリティと経営の統合などの追求を図るインセンティブとして十分に機能するよう、株主利益とも連動した報酬制度を構築しています。この制度により、透明で公正なプロセスに基づき、持続的な成長と中長期の企業価値向上につながる健全な役員報酬としています。

■ 役員報酬

取締役報酬

基本方針

取締役の報酬等は、以下の方針に則り、透明で公正なプロセスに基づき、決定します。

- ・ 持続的な成長と中長期の企業価値向上への動機付けの強化
- ・ 多様な能力を持つ優秀な人材確保に有効な報酬内容、水準
- ・ 取締役の役割・責任の大きさと業績貢献に応じるもの
- ・ 経営戦略と連動し、業績に応じた変動性が高いもの
- ・ 株主と利益・リスクの共有、ESG視点での経営への動機付け

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、役職・役割に応じて設計しています。

報酬水準

取締役の報酬等は、アサヒグループホールディングス株式会社と同様の業容や規模、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上、設定しています。また、報酬水準を設定する際は、報酬構成の考え方に則して設定しています。

基本報酬(固定報酬)

月ごとに固定額を支払う基本報酬は、役職または役割に基づく固定額に健康診断費用など、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。

変動報酬

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、制度設計を行っています。

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。決議の際には、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検討しています。報酬委員会は、公正な判断を保証するため、必要に応じて外部の客観的データを活用しています。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「個人別の評価」及び「評価に従った個人別の報酬額の決定」を一任し、決定しています。

取締役の報酬等の額改定

当社は、変化が激しく予測困難でグローバルな経営環境において、当社取締役に対し、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高めること、また、多様な能力を持つ優秀な人材をグローバルレベルで登用し、継続的に経営者人材を育成することに中長期的観点で取り組んでいます。これらの取り組みの推進に向け、当社と同様の業容や規模、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の企業群(時価総額上位100位以内)の水準を参考に、更なる競争力を有する報酬水準への中期的移行を図るため、取締役の報酬等の総額を年額3,000百万円(うち社外取締役400百万円)以内に改めています。なお、株式報酬は、基本報酬及び賞与(年次・中期)の総額とは別枠となります。

企業価値向上の動機付けとなる役員報酬

取締役変動報酬一覧

	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	毎年3月	退任時
評価方法	下記(i)の通り	下記(ii)の通り	なし

※ マルス・クローバック条項：支給対象である役員に企業価値向上に反する行為(次のいずれかに該当)があった場合は、支給額あるいは確定した交付ポイントの一部または全部を減額あるいは返還
 (1)不祥事等により取締役会が支給額・付与ポイントを失効させることが適当と判断した者
 (2)会社法に定める取締役の欠格事由に該当することとなったことにより取締役会が支給額・付与ポイントを失効させることが適当と判断した者
 (3)その他上記(1)または(2)に準ずると取締役会が判断した者

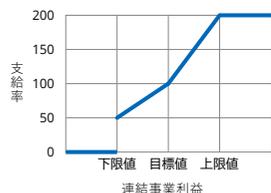
(i) 年次賞与の評価方法

年次賞与の業績評価係数・KPI、個人評価係数

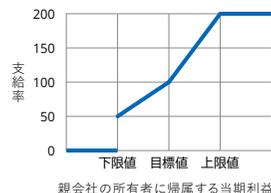
$$\text{個人別支給額} = \text{役職別基準額} \times \text{業績評価係数} (\text{事業利益支給率} \times 50\% + \text{当期利益支給率} \times 50\%) \times \text{個人評価係数}^*$$

* 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

事業利益支給率(%)



当期利益支給率(%)



※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上、決定

監査役報酬

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。報酬等の種類は、基本報酬(月次、定額)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。

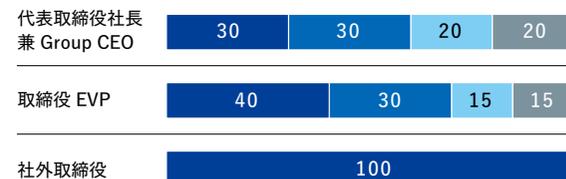
参考：取締役及び監査役の報酬等の額(2023年度)

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)	9名(4名)	329(78)	5名(—)	264(—)	5名(—)	127(—)	5名(—)	107(—)	828(78)
監査役(うち社外監査役)	7名(4名)	128(49)	—(—)	—(—)	—(—)	—(—)	—(—)	—(—)	128(49)

※ 上記には、2023年3月28日開催の第99回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役朴泰民氏並びに監査役奥田好秀及び早稲田祐美子の両氏を含めております。

報酬構成(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

※ 2024年度年初予定額をもとに記載しています。

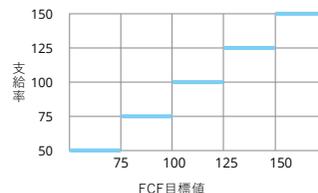
(ii) 中期賞与の評価方法

中期賞与の業績評価係数・KPI、個人評価係数

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

* 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

財務的価値指標支給率(%)



※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

社会的価値指標支給率(%)

評価	支給率
S	150
A	125
B	100
C	75
D	50

<社会的価値指標の評価基準>

領域	ウェイト	点数	合計点数
気候変動	20%	1~5点	20~100点
容器包装	20%	1~5点	20~100点
水	20%	1~5点	20~100点
責任ある飲酒	20%	1~5点	20~100点
人的資本の高度化	20%	1~5点	20~100点
合計	100%	1~5点	100~500点

※ 2024年度の領域に記載しています。

※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

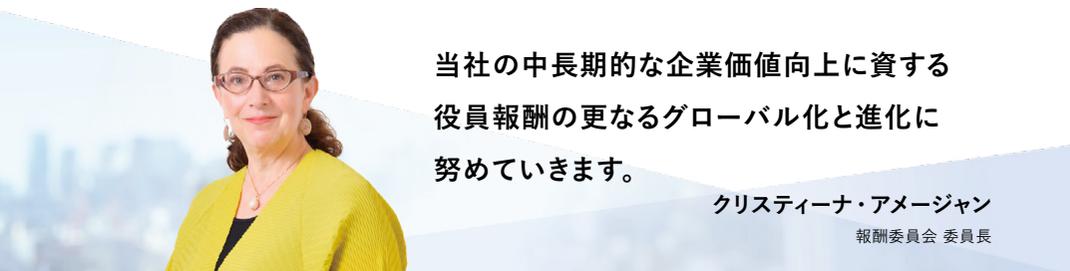
※2：サステナビリティ指標(気候変動・容器包装・水・責任ある飲酒・人的資本の高度化)の

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

報酬委員会の役割・構成及び機能

当社報酬委員会は、社外取締役が主導して、当社役員報酬の透明性・公正性・妥当性を保証しています。



委員長メッセージ

当社の報酬委員会は、独立性・客観性を有する社外取締役が過半数を占める取締役会の諮問委員会として、コーポレート・ガバナンスにとって重要な取締役の報酬等につき、取締役会の諮問を受けて審議・答申し、または取締役会の委任を受けて決定します。

主な審議事項は、取締役の報酬制度や取締役会の定めた基準に従って取締役個人の評価を決定し、これに基づき各取締役の報酬額を決定することです。

2023年度には、取締役会の諮問を受け、当社取締役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高めるため、多様な能力を持つ優秀な経営者人材のグローバルレベルでの育成の推進に向け、更なる競争力を有する報酬水準への中期的移行を図りました。そのため、当社と同様の業容や規模、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の企業群(時価総額上位100位以内)の水準を参考としつつ、当社取締役報酬が経営戦略と連動した業績連動性の高いものとなることを前提に、取締役の報酬等の総額を年額3,000百万円(うち社外取締役400百万円)以内に改めることを答申しました。

報酬委員会は、本年も引き続き、当社の中長期的な企業価値向上に向けて、役員報酬の更なるグローバル化と進化に努めていきます。

メンバー構成(2024年度)

構成員 5名(うち社外取締役3名)

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

活動状況(2023年度)

2023年度は報酬委員会を10回開催しました。

- 年次賞与支給にかか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任について討議し、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
- 2024年度以降の役員報酬について討議

サステナビリティ委員会の役割・構成及び機能

当社サステナビリティ委員会は、取締役会のモニタリング機能を強化しています。



監督側からのサステナビリティに関する
リーダーシップに貢献していきます。

勝木 敦志
サステナビリティ委員会 委員長

委員長メッセージ

当社は『中長期経営方針』のコア戦略の一つに、「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」を掲げており、その実現に向けてサステナビリティ・ガバナンス体制の実効性を高めるとともに、マテリアリティに基づいた取り組みを推進しています。

当社のサステナビリティ委員会は、取締役会の諮問機関として、取締役会のモニタリング体制の強化を目的に、2023年12月に設置しました。当社は、従来より執行側に「グローバルサステナビリティ委員会」を設置し、サステナビリティ推進を包含したコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。監督側でのサステナビリティ委員会の設置により、監督と執行の両輪でバランスの取れたガバナンス体制を構築し、サステナビリティ・ガバナンス体制の実効性を向上していきます。

サステナビリティ委員会は、サステナビリティに関する重要なテーマについて、メガトレンドなど中長期視点も踏まえながら、諮問・討議事項により外部有識者を招聘して専門的な知見や多様な意見を取り入れ、遠い将来も見据えて討議し、取締役会に提言していきます。

私は、サステナビリティと経営の更なる統合を目指し、サステナビリティ委員会の委員長として、監督側からサステナビリティに関するリーダーシップを発揮していきます。そして、私たちが社会に対して「サステナビリティと経営の統合」のベストプラクティスを示せるよう歩みを進めていきます。

メンバー構成(2024年度)

構成員 4名(うち社外取締役2名)

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

活動状況(2023年度)

2023年度はサステナビリティ委員会を1回開催しました。

- ・サステナビリティ委員会の運営方針について討議
- ・2024年度の討議テーマについて討議

各事業の総和を超えた企業価値の最大化に向けたグループガバナンスの進化

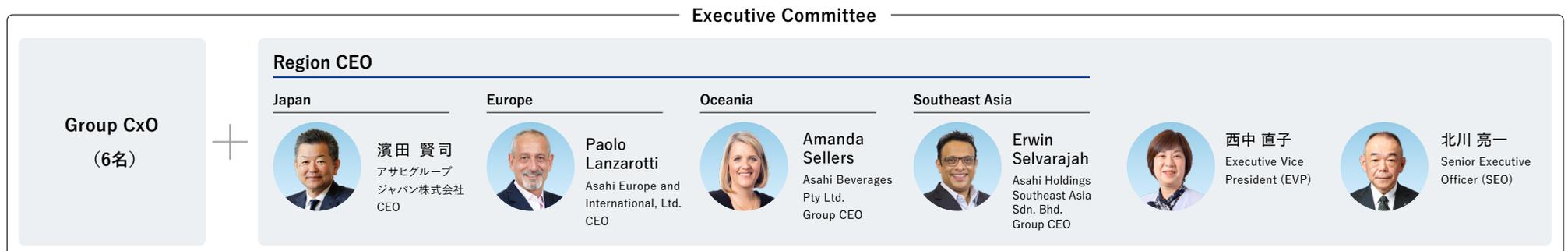
■ Group CxOの設置

アサヒグループホールディングス株式会社は、『中長期経営方針』に基づくグループガバナンス強化と企業価値の最大化を図るため、執行体制を刷新しました。従来設置していたCxOの機能を再定義し、Finance、People、Growth、Sustainability、R&Dの5つの機能においてGroup CxOを設置します。



■ Region CEOのグループ経営参画

新たに設置するGroup CEOの諮問答申機関であるExecutive Committee(ExCom)は、Group CxOとRegion CEO、Executive Vice President (EVP)、Senior Executive Officer (SEO)で構成され、グループ全体戦略やグループ横断施策の方向性に関わるテーマを議論し、Group CEOへ専門的な見地から助言します。



Group CEOメッセージ



勝木 敦志
代表取締役社長 兼 Group CEO

当社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グループガバナンスを構築し、コーポレート・ガバナンスの実効性向上を支えています。

当社は、「Asahi Group Philosophy (AGP)」のMissionに掲げる「期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造」を実現することが、当社グループの中長期的な企業価値の向上につながると考えています。今般、AGPの実現を目指す社会的な価値や意義を表明するものとして新たにコーポレートステートメント「Make the world shine “おいしさ楽しさ”で、世界に輝きを」を策定し、“おいしさ楽しさ”によって、人と人、自然・コミュニティ・社会とのより良いつながりを生み出し、そのつながりで世界の明日を明るく輝かせることを未来への約束とすることとしました。

私たち経営陣は、AGPとコーポレートステートメントのもと、当社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目指して、取締役会の監督下で、当社グループの業務執行を担っています。

当社は、長期・超長期の社会・経済の変化を見据え、『中長期経営方針』において、「おいしさ楽しさ」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」を長期戦略コンセプトとし、プレミアム化の推進を軸に、ビールを中心とした既存事業の成長と新規領域の拡大などにより、目指す事業ポートフォリオを実現し、サステナビリティと経営の統合、DXによるイノベーション及びR&D機能の強化という3つのコア戦略を推進することで持続的成長を図ります。さらには人的資本を高度化し、グループガバナンスを進化させて最適な組織体制を構築するなど、長期戦略を支える経営基盤を強化して、グループの持続的な成長と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目指しています。

私は、この『中長期経営方針』を具体的に推進し、当社グループの企業価値向上を図るため、各事業価値の総和を超えた一層の企業価値の最大化を目指して、2024年4月、これまでのRHQ体制を基盤として当社の執行体制を刷新しました。グループ経営のグローバル化をさらに推し進めるため、意思決定プロセスに多様性を持ち込むことを狙いとして、日本・欧州・オセアニア・東南アジアの各Region CEOがグループ全体の経営に参画することとしました。また、従来のCxOの機能を再定義し、グループ全体の最適化を進める機能としてFinance、People、Growth、Sustainability、R&Dの各Group CxOを設けました。Group CxOは、Region CEOとも協議しながら、グループ全体最適となる施策を進めていきます。さらに、Group CEOの諮問機関として、Group CxOとRegion CEOを中心にExecutive Committee (ExCom)を新たに設置し、中長期視点でのグループ全体戦略やグループ横断施策の方向性に関わるテーマを議論し、Group CEOの意思決定に助言を得ることとしました。これらにより、中長期的な企業価値の最大化を図るための経営判断を行っていきます。加えて、ExComが取締役会と密にコミュニケーションを取り合っていくことで、監督と執行の両輪で、当社コーポレート・ガバナンスの実効性を一層高めていきます。

社員をはじめとする社内外のステークホルダーの皆様との共創を通じ、未来のステークホルダーからも評価される経営を志向する当社の姿勢は、変わることはありません。中長期を見据えてグローバルに成長する経営を実践するとともに、丁寧な開示と対話によって、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションに努めていきます。

※ コーポレートステートメントについては統合報告書2024 P.17をご覧ください。

取締役会の実効性向上フレームワークと実効性の継続的な向上に向けた取り組み

企業価値の持続的な向上を推進するため、当社取締役会は、取締役会の活動を実効的に行うフレームワークを策定し、取締役会活動の実効性の向上を図っています。

また、毎年継続して取締役会の実効性をスパイラルアップさせていくため、①年間計画の立案、②フレームワークによる実効的な活動、③年間活動の実効性評価、④実効性評価などから導かれる課題を認識し、年間計画の策定につなげるPDCAサイクルを回しています。当社取締役会は、さらに継続してクオリティアップを図っていきます。

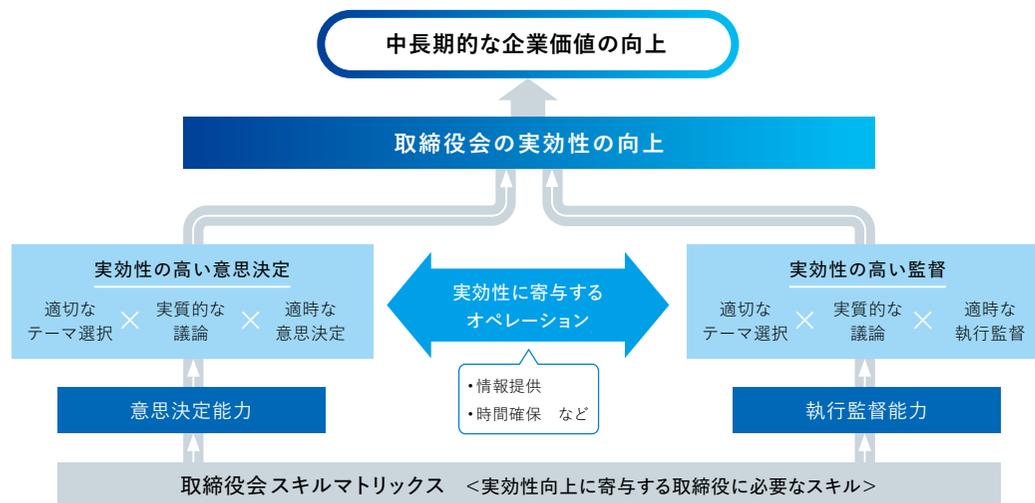
■ 取締役会の実効性向上フレームワーク

当社取締役会は、「Asahi Group Philosophy (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により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は、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。

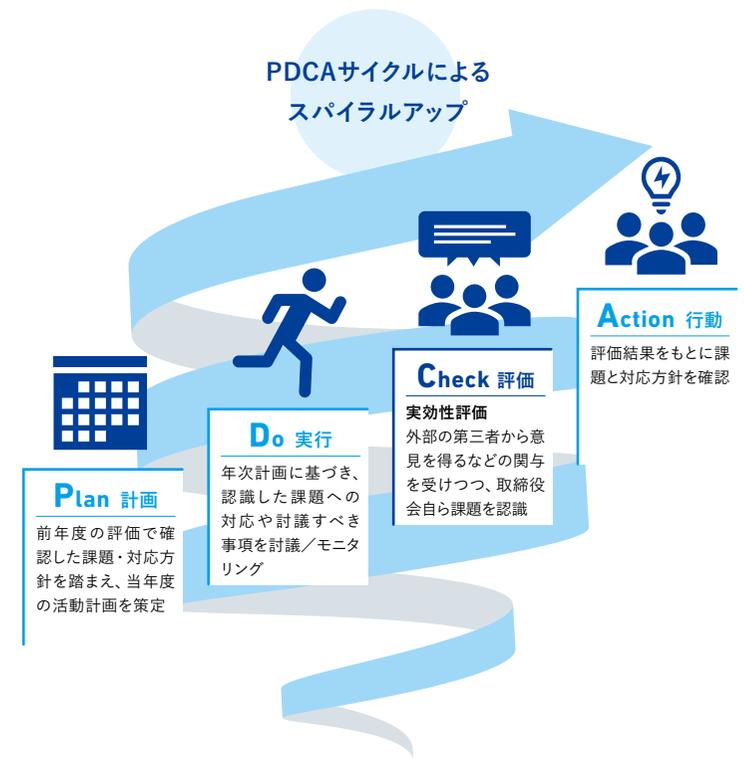
そして、取締役会は、毎年、より実効性を向上するための課題を認識する目的を持って取締役会実効性評価を実施し、改善を繰り返すことで、その高い実効性を維持・向上し続けています。

このフレームワークによって、高い実効性を有する取締役会が、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。



■ 実効性の継続的なスパイラルアップの取り組み

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) を毎年回すことで、実効性の継続的な向上を図っています。



取締役会の実効性評価

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、2023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、取締役による実質の評価、事務局による形式面の評価と全体を見た第三者の意見をもとに評価しました。

結果の概要と認識した課題については以下の通りです。詳細は、下記Webサイトをご覧ください。

■ 評価結果

2023年度の当社取締役会及び指名委員会・報酬委員会は、それぞれ実効的に機能しており、中長期的に企業価値を向上する責務を果たしている。

なお、引き続き、世界のステークホルダーに高く評価され、将来にわたり企業価値の向上を実現するための課題が認識されており、対応が必要と判断する。

■ 評価の視点

視点1 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）

視点2 将来の当社取締役会としてあるべき姿とは？

※ 評価のポイント

- ・取締役会と指名委員会・報酬委員会の現状及び実効性向上のための取り組みに対する評価
- ・今後の中長期的企業価値向上のためのポイント
- ・超長期・長期を見据えた戦略などの各領域の取り組みに対する評価

■ 認識する課題

- ① 将来を見据えた取締役の機能・視点の進化
- ② 討議の戦略性の更なる向上
- ③ 戦略に関する討議機会の拡充
- ④ 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

これらの課題に対応する活動は右記の通りで、2024年度の実効性評価及び指名委員会・報酬委員会の年間活動計画に盛り込み、取り組みます。

- ① 議長、業務執行取締役、社外取締役及び指名委員会・報酬委員会での役割、求められる視点を進化させる。
- ② 議題の課題・論点、仮説、施策（打ち手）等を適切に共有し、議論の深化を図る。
- ③ 中長期的な戦略テーマについての討議・認識の機会を取締役会内外で設定する。
- ④ 候補者パイプライン、評価、選定の状況に関する情報提供や討議を厚くする。

■ 評価の方法

2023年度の当社取締役会の実効性評価は実質に焦点を当て、2023年12月から2024年1月にかけて、役員評価・事務局評価・第三者意見の3種類の評価・意見をもとに2024年3月に取締役会にて討議し、2023年度の評価及び2024年度に取り組む課題を決定しました。

役員評価

実質に絞った少数の評価項目について、全取締役を対象とする第三者によるインタビューとアンケートを行い、監査役にも評価意見アンケートを実施し、第三者が取りまとめ、分析した。

事務局評価

形式的な項目につき、取締役会事務局が第三者とともに確認を行った。

第三者意見

役員評価と、事務局評価、取締役会資料・議事録などの資料をもとに第三者から意見を受けた。



詳細はWebへ ▶ 取締役会及び指名委員会、報酬委員会の実効性の評価の結果の概要（2024年3月26日）

取締役会の実効性評価

(参考) 役員評価での意見の抜粋(概要)

取締役会について

実効的であることを示す意見

- 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて取締役会は有効に機能している。
- 多様で本質的な意見による実質的な討議ができています。また、その討議結果について業務執行に反映されている。
- 取締役会の実効性は変化が著しい市場環境においても業績の形で表れている。
- リスクアベタイトに基づき、長期的な視座のもと、業務執行のリスクテイクの背中を押すとともにサポートできている。

更なる向上に向けて課題を認識する意見

- グローバル化の進展や新たな経営体制も踏まえつつ、各取締役の機能・役割を再確認することが望ましい。
- 取締役会で扱うアジェンダが多様化する中、議題設定や討議の戦略性をさらに向上することが重要だ。
- コア戦略など、『中長期経営方針』の実現に向け、重点的な討議機会を拡充してほしい。

指名委員会・報酬委員会について

実効的であることを示す意見

- 指名委員会・報酬委員会はそれぞれ高い独立性と計画性のもと、重要なアジェンダを扱っている。
- 指名について、サステナブルな経営の実現に向けた議論ができており、これまでの成果は人選や業績に表れている。
- 役員報酬について、グローバル人材市場での競争力向上に向けて有意義な議論がなされている。

更なる向上に向けて課題を認識する意見

- 指名について、将来を担う人材の確保・育成が重要である中、指名委員会での討議機会を増やすべき。
- 役員報酬水準について、グローバル化の進展を踏まえ、グローバル水準に向けた議論を加速すべき。

2022年度に認識した課題への2023年度の取り組み状況

認識した課題	対応の状況
i) 当社が目指す取締役会の姿を再確認する	<ul style="list-style-type: none"> • 将来にわたって取締役会が果たすべき役割、必要な構成、取締役会議長や各取締役が果たすべき役割をはじめ、コーポレート・ガバナンスに関する討議を実施した。
ii) 取締役会実効性の基礎である、議論の実効性の一層の向上を図る	<ul style="list-style-type: none"> • 取締役会、指名委員会、報酬委員会の年間計画を設けて重要なアジェンダに取り組んだほか、資料のエグゼクティブサマリーなどにてモニタリングに資する情報を簡潔に提供した。 • 社外取締役・社外監査役による海外視察・事業場視察や研修・説明会を実施した。また、社外役員向けにレポートを定期的に発行するなど、情報提供を強化した。

監査役と監査役会の役割・機能・構成及び活動

当社監査役会は、コーポレート・ガバナンス向上と企業価値の持続的な向上に資するため、その責務を果たしています。

監査役及び監査役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を念頭に、取締役会及び経営陣からの高い独立性、監査役各々の独任制の保持、及び常勤監査役と過半数を占める独立社外監査役の協働といった監査役制度の利点を活かし、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することにより、コーポレート・ガバナンスの一翼として企業価値の持続的な向上に寄与することをその役割としています。

当社監査役会は、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ふさわ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。



福田 行孝

監査役会議長 常勤監査役

議長メッセージ

コーポレート・ガバナンスの重要性がますます高まる中、アサヒグループの事業拡大に伴って、監査役会の果たすべき役割も広範囲となり、また複雑性も高まっております。

今後とも監査役会の実効性を向上し続けていくため、第三者機関による助言を踏まえた実効性評価を実施し、また、株主の負託を受けた独立機関として、取締役会と協働しつつ、透明性の高い良質なコーポレート・ガバナンス構築に貢献していくことを通じて、アサヒグループの企業価値向上に貢献する実効性のある監査役会になることを目指してまいります。

■ 監査役会の2023年度の主な活動状況(活動状況は取締役会に定期的に報告)

1.2023年度は監査役会を12回開催しました。

2.監査役会の主な検討事項は以下の通りです。

- ・ 期初における当該年度の監査方針・監査計画の決議、並びに上期及び年間の監査活動のレビュー
- ・ 監査報告書の作成及び会計監査人の選解任・報酬同意等の法定事項の決議
- ・ 会計監査人による四半期レビュー報告、監査結果の検討、並びに監査上の主要な検討事項(KAM: Key Audit Matters)の内容及び会計監査人の対応状況について確認・審議
- ・ 監査役会の実効性評価で認識した課題等について検討

主な活動

- ・ 重要会議への出席(取締役会、経営戦略会議、コンプライアンス委員会、リスクマネジメント委員会)
- ・ 会計監査人との情報共有、意見交換(会計監査人による監査計画説明、四半期レビュー報告、監査結果報告等)
- ・ 内部監査部門との情報共有、意見交換(内部統制の整備・運用状況、リスク状況等の確認、情報の共有等)
- ・ 取締役会長、代表取締役社長との意見交換会、ミーティングによる経営方針、経営状況や課題等についての確認及び情報の共有
- ・ 取締役会長、代表取締役社長を除く業務執行取締役と常勤監査役との情報共有、意見交換
- ・ 社外監査役と財務部門、法務部門との情報共有、意見交換
- ・ 日本国内グループ会社常勤監査役との情報共有、意見交換(内部統制の整備・運用状況、リスク状況等の確認、情報の共有等)
- ・ 日本国内グループ三様監査会議の開催
- ・ 日本国内グループ会社の監査
- ・ 海外RHQ監査委員会出席(内部統制の整備・運用状況、リスク状況等の確認等)
- ・ 海外グループ会社の監査

監査役と監査役会の役割・機能・構成及び活動

■ 監査役会の構成の考え方

当社監査役会は、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ふさわ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しています。

監査役会スキルマトリックス

「監査役会スキルマトリックス」は、監査役会としての監査に必要なスキルで構成しています。当社の監査役会は、「監査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・能力を有する当社監査役にふさわしい人物により構成することとしています。

「監査役会スキルマトリックス」に定める各スキルの定義は以下の通りです。

スキル		定義
監査スキル	財務・会計	・財務・会計に関する専門的な知識と見識に基づき監査するスキル
	法律・コンプライアンス	・法律に関する専門的な知識と見識に基づき監査するスキル ・コンプライアンス体制の整備、運用状況を監査するスキル
	リスクマネジメント・内部統制	・企業経営におけるリスクマネジメント体制の整備、運用状況を監査するスキル ・内部統制システムの整備、運用状況を監査するスキル
	企業経営・業務プロセス	・企業経営経験や当社経営・執行経験を通じた業務プロセス、人材、文化等に対する知見に基づき企業の統治状況を監査するスキル

なお、「監査役会スキルマトリックス」は各監査役の役割に照らして発揮が期待されるスキルを記載しており、各監査役が保有するすべての知見・経験を表すものではありません。

監査役	監査スキル			
	財務・会計	法律・コンプライアンス	リスクマネジメント・内部統制	企業経営・業務プロセス
 福田 行孝	○		○	○
 大島 明子		○	○	○
 川上 豊	○		○	
 大八木 成男			○	○
 田中 早苗		○	○	

監査役会の実効性評価

当社は、継続的な取り組みとして、監査役会の実効性評価を行っています。

この評価は、当社監査役会が外部専門家の支援を受けつつ実施する自己評価であり、監査役会の更なる実効性向上に向けたPDCAサイクルの一環として位置付けています。

2023年度の実施概要は、以下の通りです。

I. 評価の実施方法

評価は、当社監査役などに対するアンケートやインタビューの結果に基づき、外部専門家による助言を踏まえて実施しました。

評価基礎資料	対象者等
アンケート結果	<ul style="list-style-type: none"> 当社常勤監査役・社外監査役 グループ会社常勤監査役 当社・グループ会社監査対象部署
インタビュー結果	<ul style="list-style-type: none"> 当社取締役会長・代表取締役社長 当社常勤監査役・社外監査役 グループ会社常勤監査役 当社内部監査部門長 当社会計監査人
その他(助言)	<ul style="list-style-type: none"> 外部専門家(評価支援コンサルタント)

II. 評価の結果

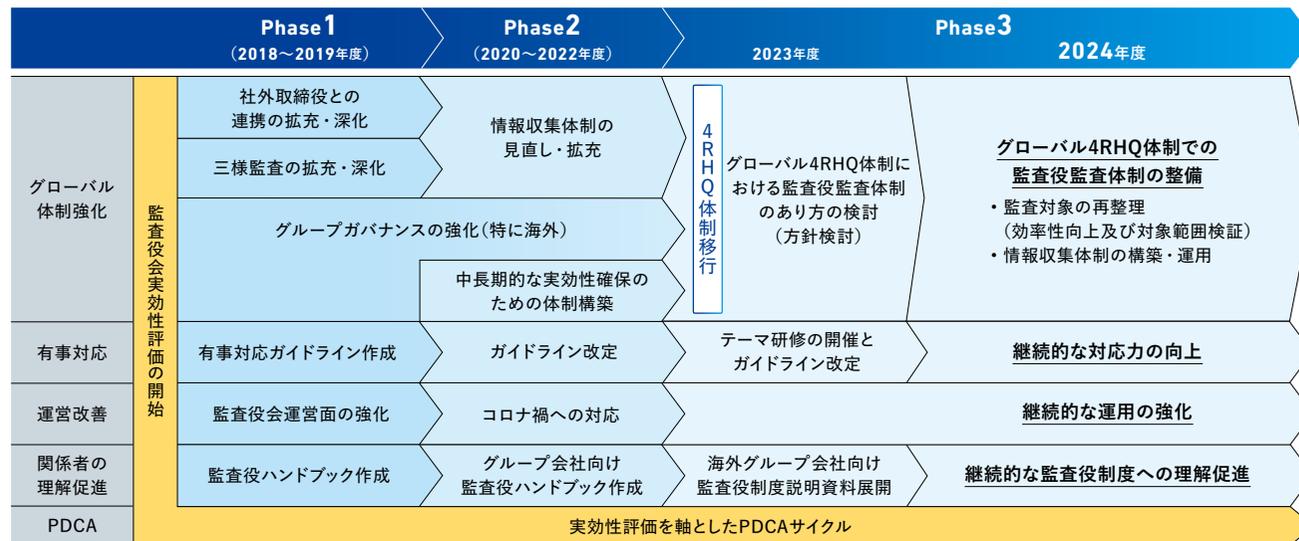
当社監査役会は、「2023年度の監査役会は有効に機能しており、実効性は認められる」と評価しました。

III. 今後の取り組み

当社監査役会は、現時点における監査役会の実効性は認められると評価しているものの、今後も実効性を持続的・継続的に向上させるために、当社の経営環境やガバナンス体制の変化といった監査役会を取り巻く環境の変化に合わせて、継続的にPDCAサイクルを回していくことが重要であると考えています。

2023年度は、執行側のグローバル4RHQ体制への移行を踏まえた監査役監査体制のあり方についての検討を行いました。2024年度は、これまでの検討に基づき、グローバル4RHQ体制での監査役監査体制の整備を重点テーマとして取り組みます。とりわけ、監査対象の再整理及び情報収集体制の構築・運用を重点課題とし、グローバルでの監査役監査活動の実効性をさらに強化するための基盤を改めて整備することに注力します。

今後も当社監査役会は、自らの実効性向上に努め、日本発のグローバル企業としてのアサヒグループホールディングスにふさわしい監査活動を推進してまいります。



詳細はWebへ ▶ 監査役会の実効性の評価の結果の概要(2024年3月27日)



会社概要

アサヒグループホールディングス株式会社

Asahi Group Holdings, Ltd.

本社所在地	東京都墨田区吾妻橋1-23-1
設立	1949年9月1日
代表者	代表取締役社長 兼 Group CEO 勝木 敦志
資本金	220,216百万円(2023年12月31日現在)
従業員数	28,639名(連結、2023年12月31日現在)
連結売上収益	27,691億円(2023年12月期)



<https://www.asahigroup-holdings.com/>