

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

### 1. 基本的な考え方 更新

当社は、2019年よりグループ理念“ AsahGroup Philosophy ”（以下、『AGP』とする）を施行しています。『AGP』は、Mission、Vision、Values、Principlesで構成し、グループの使命やありたい姿に加え、受け継がれてきた大切にする価値観とステークホルダーに対する行動指針・約束を掲げています。

“ AsahGroup 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

高付加価値ブランドを核として成長する“ グローカルな価値創造企業 ”を目指す

Our Values

挑戦と革新 最高の品質 感動の共有

Our Principles

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

また『AGP』に基づいて策定した「中期経営方針」では、以下の3つの重点課題を設定し、“ グローカルな価値創造経営 ”を推進しています。

・高付加価値化や収益構造改革による「稼ぐ力の強化」

・新たな成長源泉の拡大に向けた「経営資源の高度化」

・持続的な企業価値創造プロセスを支える「ESGへの取組み深化」

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・果敢な意思決定を行う「攻めのガバナンス」の推進が必要不可欠であると考えています。

今後も、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、「攻めのガバナンス」の推進に取り組んでいきます。

#### (1) 株主の権利・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きます。

#### (2) ステークホルダーとの適切な協働

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ます。

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、『AGP』で定めた顧客、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きます。

当社の取締役会及び代表取締役兼CEO（最高経営責任者）（以下「CEO」という。）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きます。

#### (3) 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きます。

#### (4) 取締役会並びに監査役及び監査役会の責務

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、収益力・資本効率などの改善を図るため、以下をはじめとする役割・責務を適切に果たしていきます。

・毎年、当社の企業価値向上に必要な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下、適切に審議・モニタリングを行う。

・超長期のメガトレンドを見据えた長期の事業環境の変化に対する先見性を高め、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、積極果敢な経営の強化を図る。

・『中期経営方針』などの重要な企業戦略を定め、その実行をモニタリングする。

・内部統制システムやERMなどのリスク管理体制の整備や、リスクアペタイトの制定により、CEO以下の経営陣によるリスクテイクを適切に支える。

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の利点に抛り、取締役会及び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きます。

また、取締役会の諮問機関として、その過半数を独立社外取締役及び独立社外監査役で構成する指名委員会及び報酬委員会を任意に設置し

ています。

これらにより、独立社外役員が高い実効性をもって適切にCEO以下の経営陣をモニタリングいたします。

#### (5)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、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)を推進していきます。

このような基本的な考えに基づき、実効的なコーポレートガバナンスの推進のため、当社は、取締役会と監査役会の実効性評価を行い、その実効性を確認するとともに、課題を認識し、改善していくことで、コーポレートガバナンスの実質化を図っていきます。

なお、2020年は、取締役会、監査役会とも第三者の意見を受けた自己評価では、いずれも「有効に機能している」と結論付けました。

(結果の概要は当社ホームページにて開示しております。 <https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/policy.html>)

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】更新

当社は、2021年6月改訂後のコーポレートガバナンス・コードの各原則をすべて実施しています。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】更新

当社は、2021年6月改訂後のコーポレートガバナンス・コードの各原則をすべて実施しています。

#### (原則1-4 政策保有株式)

当社は、「中期経営方針」において、「AGP」に基づく「グローバルな価値創造経営」の推進のための資産・資本効率の向上に鑑みて、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すると認められない株式保有は行わないこととしています。

当社は、取締役会で毎年、政策保有株式について、保有目的、リスク、資本コストに見合う業績貢献があるか等を具体的に精査し、総合的に保有の適否につき検証を行います。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がある場合は、その検証の結果を開示するとともに、株主として相手先企業との必要十分な対話を行います。対話の実施によっても、改善が認められない株式については、適時・適切に売却します。これらの取組みにより、政策保有株式の縮減が十分に進行していくと考えます。

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の向上に資するものであるか否か、投資先の株主共同の利益に資するものであるか否かなどを総合的に判断し、適切に行っています。これらの取組みにより、保有株式の議決権の行使について、適切な対応を確保できると考えます。

#### (原則1-7 関連当事者間の取引)

当社は、当社で実施する取引については、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しています。

取引の内容については内部監査を担当する組織が定期的に監査するとともに、監査役が常時閲覧できる体制としています。

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、その結果を取締役に報告しています。

#### (補充原則2-4 )

当社は、「ダイバーシティ&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ます。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きます。

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ます。

詳細はウェブサイトに掲載しておりますので、ご参照ください。

(日本語版) <https://www.asahigroup-holdings.com/csr/society/diversity-policy.html>

<https://www.asahigroup-holdings.com/csr/performance/index.html>

(英語版) <https://www.asahigroup-holdings.com/en/csr/society/diversity-policy.html>

<https://www.asahigroup-holdings.com/en/csr/performance/society.html>

#### (原則2-6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮)

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きます。

具体的には、受益者への年金給付を将来に亘り確実にを行うため、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きます。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きます。運用機関に対しては、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います。

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、グループ各社に対して助言・提案する体制としています。

#### (原則3-1 情報開示の充実)

(1)当社グループは、純粋持株会社である当社のもと、酒類、飲料、食品事業をグローバルに展開しています。2019年より、AGPを制定し、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。AGPは、Mission、Vision、Values、Principlesで構成され、グループの使命やありたい姿に加え、受け継がれてきた大切にする価値観とステークホルダーに対する行動指針・約束を掲げています。国内外の事業会社は、AGPに基づいた戦略を策定、実行していくことにより、グループ一丸となって企業価値の向上に努めていきます。

(2)AGPに基づいて策定した「中期経営方針」では、3年程度先を想定した「主要指標のガイドライン」や「財務、キャッシュフローのガイドライン」を示しつつ、以下の3つの重点課題を設定し、「グローバルな価値創造経営」を推進します。

高付加価値化や収益構造改革による「稼ぐ力の強化」

・全事業での高付加価値ブランドの育成とグローバル5ブランドの拡大によるプレミアム戦略の推進

・環境変化を見据えた収益構造改革の加速

2021年-2023年累計の効率化効果は500億円以上を目指し、業績回復を促進するとともに、「経営資源の高度化」、「ESGへの取組み深化」に再投資する

新たな成長源泉の拡大に向けた「経営資源の高度化」

・イノベーション、新価値創造に向けた無形資産(研究開発・人材等)への投資強化

・DX(デジタル・トランスフォーメーション)の加速による新たなオペレーティングモデルの構築

持続的な価値創造プロセスを支える『ESGへの取組み深化』

- ・「アサヒグループ環境ビジョン2050」、「持続可能なコミュニティ」への取組みなど、サステナビリティを経営戦略に統合
- ・リスクマネジメントの高度化(ERM)、日欧豪3極を核としたグローバルガバナンスの強化

Asahi Super Dry, Peroni Nastro Azzurro, Kozel, Pilsner Urquell, Grolsch

こうした3つの重点課題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、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

(3)当社経営陣幹部・取締役の報酬等は、本報告書の「II.1. [取締役報酬関係]報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」に記載しておりますので、ご参照ください。

(4)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・監査役候補者並びにCEO以下の経営陣として選任します。

取締役・監査役候補者の指名及びCEO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します。取締役・監査役候補者の指名とCEO以下の経営陣の選任及び解任についての考え方は、以下のとおりです。

・当社の取締役・監査役並びにCEO以下の経営陣として、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、高度な専門性を有する人物を指名します。

・取締役候補者については、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、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「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」に照らし、当社が必要とする豊富な経験・高い見識・高度な専門性を有する当社取締役に相応しい人物を指名することとしております。

・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上で、監査役については監査役会の同意を得て、それぞれ取締役候補者、監査役候補者又はCEO以下の経営陣を指名します。

・代表取締役などの業務執行取締役(CEO以下の経営陣)について、その業績につき毎年定期的に指名委員会にて審議し、取締役会にて定めた解任基準に該当するとの審議結果であった場合は、指名委員会における審議結果を取締役会にて検証の上、基準に該当する場合は、取締役候補者として指名せず、また、代表取締役・業務執行取締役(CEO以下の経営陣)としての役職を解任します。

(5)当社の経営陣幹部(役付取締役以上)の選解任と取締役・監査役候補者の指名を行う際の、個々の選解任についての説明は、社外取締役・社外監査役については、株主総会の招集通知並びに本報告書の「II.1. [取締役関係]会社との関係(2)」及び「II.1. [監査役関係]会社との関係(2)」に掲載しております。全ての取締役・監査役については、当社のホームページにて公表しております「コーポレートガバナンス・ガイドライン 5. 付帯情報(2)経営陣幹部・取締役・監査役の選任説明と他の上場会社の兼職状況」に掲載しておりますので、ご参照ください。

(<https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/>)

(補充原則3-1)

当社は、「中期経営方針」の重点課題のひとつとして「持続的な価値創造プロセスを支える『ESGへの取組み深化』」を設定しており、「アサヒグループサステナビリティ基本方針」、「アサヒグループサステナビリティビジョン」と、マテリアリティ・取組みテーマに基づき、グループ全体でグローバルなサステナビリティ課題に取り組んでおります。

なお、サステナビリティの取組みの詳細についてはウェブサイトにて情報開示を行い、コミュニケーションに努めています。

(日本語版)<https://www.asahigroup-holdings.com/csr/>

(英語版)<https://www.asahigroup-holdings.com/en/csr/>

また、当社は、気候変動によるリスクと機会に関連する事業インパクトの評価および対応策の立案が、持続可能な社会の実現および事業の持続可能性に不可欠であると認識し、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への賛同を表明しています。

気候関連問題の事業インパクトを明確化し対応策に取り組むことで、事業の持続性向上を図るとともに、投資家との対話により企業価値向上につなげていきます。

詳細はウェブサイトに掲載しておりますので、ご参照ください。

(日本語版)<https://www.asahigroup-holdings.com/csr/environment/tcfd.html>

(英語版)<https://www.asahigroup-holdings.com/en/csr/environment/tcfd.html>

(補充原則4-1)

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取締役(CEO)に委任するとともに、その執行を代表取締役(CEO)及び業務執行取締役に委任します。取締役会は、代表取締役(CEO)が当社の経営と執行の最高責任者として、業務執行取締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、監督します。また、当該決議事項については、当社のホームページにて公表しております「コーポレートガバナンス・ガイドライン 5. 付帯情報(1)取締役会決議事項一覧」に掲載しておりますので、ご参照ください。

(<https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/>)

(原則4-9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質)

当社の社外役員の独立性に関する考え方については、本報告書の「II.1. [独立役員関係]その他独立役員に関する事項」に掲載しておりますので、ご参照ください。

(補充原則4-10)

取締役会は、取締役及び監査役並びに代表取締役及びCEO等の候補者の推薦、また、取締役の報酬制度の策定について、高い公平性、客観性と透明性を確保するため、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役2名、独立社外監査役1名と社内取締役2名の5名と独立社外役員過半数(2022年3月の第98回定時株主総会後の取締役会における委員改選をもって独立社外取締役3名、社内取締役2名と独立社外取締役過半数とする)で構成され、独立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、取締役会議により定めた規定に基づき、重要事項につき審議し又は決定します。

<指名委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等>

当社は、より高い次元でのコーポレートガバナンス実現のため、取締役会の諮問機関として、一般株主と利益相反の生じるおそれがない独立役員である社外取締役及び社外監査役を委員の過半数とする任意の指名委員会を設置することで、取締役及び監査役候補者推薦の客観性と透明性を高めています。

指名委員会は、CEOなどを対象とするサクセッション・プランにつき、取締役会からの諮問を受け、答申するほか、代表取締役などの業務執行取締役(CEO以下の経営陣)個人について、その業績につき毎年定期的に審議・評価し、その結果を取締役に答申しています。また、取締役・監査役候補者の指名及びCEO以下の経営陣の選任及び解任について、取締役会での審議に先立ち審議・評価しています。

<報酬委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等>

当社は、より高い次元でのコーポレートガバナンス実現のため、取締役会の諮問機関として、一般株主と利益相反の生じるおそれがない独立役員である社外取締役及び社外監査役を委員の過半数とする任意の報酬委員会を設置することで、取締役の報酬制度及び報酬案策定の客観性と透明性を高めています。

報酬委員会は、取締役に係る報酬制度及び事業年度ごとの報酬の考え方と総額の案につき、取締役会での審議に先立ち、その内容を審議しています。また、取締役会の委任を受けて、事業年度ごとに各取締役の個人評価および業績指標の達成状況を決定し、それに基づき取締役会で承認された総額の範囲内で報酬額を審議し決定しています。

(補充原則4-11)

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「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する「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、そのうち社外取締役は、企業経営者、有識者など、取締役の1/3以上を当社で定める独立役員要件を満たす人物とすることとしています。また、取締役会議長は、CEO以下の経営陣に対する監視・監督の実効性を十分に確保するため、社内非業務執行取締役がその任に当たることを原則とすることとしています。また、取締役会議長は、CEO以下の経営陣に対する監視・監督の実効性を十分に確保するため、社内非業務執行取締役がその任に当たることを原則とすることとしています。

(補充原則4-11)

社外取締役及び社外監査役をはじめ、取締役及び監査役は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を取締役及び監査役の業務に振り向け、兼職については合理的範囲に留めています。本報告書の更新日時点における社外取締役及び社外監査役の重要な兼務の状況については、本報告書の「II.1. [取締役関係] 会社との関係(2)」及び「II.1. [監査役関係] 会社との関係(2)」に掲載していますので、ご参照ください。

(補充原則4-11)

当社は、当社の中長期的な企業価値の向上に資するため、取締役会の実効性の分析・評価を行います。取締役会は、毎年、前年度の評価結果を受けて、必要な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下、適切に審議・モニタリングを行っていることを評価するため、その評価項目・分析方法を定め、各取締役による評価、事務局による形式面の確認と外部の第三者による意見を受けて、翌年第一四半期に取締役会において評価を実施し、その結果の概要を開示しております。また、3年を目途に外部の第三者による評価を行います。同様に、指名委員会、報酬委員会についても、その実効性について評価を行います。

当社取締役会は、2020年度における取締役会の実効性を分析・評価し、さらなる実効性向上のために対応すべき課題を認識しましたので、その概要を以下のとおり開示します。

#### ・評価結果の概要

##### i) 結論

当社取締役会は、2020年度の実効性は、「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実効性を有している。その実効性のベースも引き続き向上している。」と評価する。

また、評価から導かれた課題に取組み、さらなる実効性向上につなげることが重要であると考えます。

##### ii) 評価の視点

必要なテーマを特定し、審議・モニタリングの対象として設定していること

2020年度は、メガトレンド、グローバルガバナンス、サステナビリティなど、これまで十分に上程できていなかった、長期的な企業価値向上に重要な事項の上程・議論が進んだ

必要な取締役会の体制の下、審議・モニタリングしていること

2020年度は、優先取組みアジェンダの設定などにより、意思決定・監督のフレームワーク(PDCA)が整った。これによって、重要事項の審議が適時適切に進んだ

#### ・2021年度に取り組む発展的な課題

当社取締役会は、以下の点を課題として認識し、2021年度の実効性の活動計画で対応を進めることで、取締役会の実効性の一層の向上を図っていく。

##### i) 超長期・長期のメガトレンドを見据えた戦略と事業ポートフォリオに関する議論

超長期・長期のメガトレンドに関する議論を引き続き進めるとともに、超長期・長期の視点での経営戦略に関する討議に取組み、将来の事業ポートフォリオに関する議論を進める必要があると判断するため。

##### ii) グループグローバルガバナンスのさらなる高度化の議論

グループガバナンスのより一層の高度化に向けた議論を進める必要があると判断するため。

リスクの顕在化や潜在的な危機状況も想定した体制構築に向けた議論を進める必要があると判断するため。

##### iii) サステナビリティ戦略と経営戦略を統合した議論とモニタリング

サステナビリティ戦略と経営戦略の統合・一体化をより一層推進する。メガトレンドを踏まえつつ、サステナビリティを統合した経営戦略の議論及びそのモニタリングの議論を進める必要があると判断するため。

##### iv) グローバルカンパニーとしての取締役会機能の高度化の議論

日本発のグローバル企業として、また、今後も海外事業のウエイトが高まっていく企業の取締役会として、今後のあるべき姿の議論を進める必要があると判断するため。

#### ・評価の方法

2020年度の当社取締役会の実効性評価は、より一層、形式から実質に焦点を当てた評価を実施することとして、2020年12月から2021年1月にかけて、以下の3種類の評価・意見を得て、これを基に2021年3月に取締役会にて複数回討議し、2020年度の実効性及び2021年度に取り組む発展的な課題を決定した。

##### i) 役員評価

全取締役に実質に絞った少数の評価項目につき、評価意見を主としたアンケートと第三者によるインタビューを実施、監査役には同じ項目のアンケートを実施し、第三者により取り纏め、分析した。

##### ii) 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。

##### iii) 第三者意見

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

#### ・昨年度に認識した課題への対応状況

##### i) 「中長期的な企業価値向上に資する議論の深化」に関して

メガトレンド等により議論を実施し、一定程度、議論が進展した。

- ii) 「グループガバナンスに資するモニタリング」に関して  
グローバルガバナンスの議論を実施し、多くの意見があった。個々のリスク管理の施策は整備された。
- iii) 「取締役会に資する指名委員会・報酬委員会の適切な透明化」に関して  
両委員会から、取締役会に対し取締役会スキルマトリックス等の検討結果を答申し、議論を行った。
- iv) 「ESGの取り組みの推進」に関して  
サステナビリティに関する様々な事項の議論を実施し、取り組みは進展した。
- v) 「取締役会の実効性向上に資する情報提供の強化」に関して  
コロナ禍の影響で、投資家などステークホルダーとの対話・コミュニケーション機会は減少した。

詳細は、当社のホームページをご覧ください。  
(<https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/policy.html>)

(補充原則4 - 14 )

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、役員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しています。

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、役員全体のパフォーマンス向上に資する施策を実施しています。当社は、社外役員に対してはその就任に際して、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を提供しています。

(原則5 - 1 株主との建設的な対話に関する方針)

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CEO又は取締役がこれに対応することを基本とします。

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しています。

また、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、CEO又は取締役による各種説明会や国内外の投資家訪問の実施し、その結果は、随時、取締役会及びCEO以下の経営陣と共有しています。

なお、株主・投資家との対話に際してはインサイダー情報の漏洩防止に努めています。

## 2. 資本構成

外国人株式保有比率	30%以上
-----------	-------

### 【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	54,461,000	10.75
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	22,251,042	4.39
第一生命保険株式会社	16,000,000	3.16
SMBC日興証券株式会社	11,557,520	2.28
富国生命保険相互会社	10,000,000	1.97
GIC PRIVATE LIMITED - C	9,639,914	1.73
旭化成株式会社	8,785,300	1.66
JPモルガン証券株式会社	8,428,900	1.58
株式会社三井住友銀行	8,028,000	1.49
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	7,562,700	1.40

支配株主(親会社を除く)の有無	
親会社の有無	なし

補足説明

## 3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部
決算期	12月
業種	食料品
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上

直前事業年度における(連結)売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	100社以上300社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	15名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	会長(社長を兼任している場合を除く)
取締役の人数	8名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	3名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係( )												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k		
小坂 達朗	他の会社の出身者													
新貝 康司	他の会社の出身者													
クリスティーナ・アメージャン	学者													

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(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)
- h 上場会社の取引先(d、e及びiのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
----	------	--------------	-------

<p>小坂 達朗</p>		<p>&lt; 社外取締役として選任した理由 &gt;  2016年に当社社外取締役に就任以来、グローバル企業のCEOなどの豊富な経営経験を活かした積極的な意見・提言を通じて、業務執行を適切に監督しております。特に、グローバル経営、グループガバナンス、ESGなどの観点から、同氏の経験と見識に裏付けられた意見・提言と対話を通じ、当社取締役会の実効性向上に貢献するとともに、指名委員会委員長として、CEOを始めとする経営陣のサクセッション・プランと役員人事の公正で透明な決定に主導的な役割を果たしています。</p> <p>また、同氏は、長年にわたる企業経営の豊富な経験を通じ、当社社外取締役に必要な見識・専門性・能力を高い水準で有しております。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、主に、高い企業経営能力に基づく経営者視点での監督機能を担う、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断し、同氏を引き続き社外取締役として選任しました。</p> <p>&lt; 独立役員に指定した理由 &gt;  当社グループは小坂達朗氏及び同氏の兼職先との間に取引関係はなく、当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役及び社外監査役の独立性の基準」により、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断しております。また、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしているため、同取引所に対して独立役員として届け出ております。</p>
<p>新貝 康司</p>	<p>新貝康司氏は、2018年3月まで日本たばこ産業株式会社の取締役として業務執行者を務めておりました。当社グループは、同社グループ会社との間に取引がありますが、直近事業年度における取引額は、当社及び対象企業の連結売上収益（又は連結売上高）の1%未満と僅少であるため、当社の経営に影響を与えるような特記すべき取引関係はございません。</p>	<p>&lt; 社外取締役として選任した理由 &gt;  2018年に当社社外取締役に就任以来、グローバル企業の副社長やCFO、海外事業統括会社副CEOなどの豊富な経験を活かした積極的な意見・提言を通じて、業務執行を適切に監督しております。特に、グループガバナンス、ESG、超長期を見据えた経営戦略などの観点から、同氏の経験と見識に裏付けられた意見・提言と対話を通じ、当社取締役会の実効性向上に貢献するとともに、報酬委員会委員長として、役員報酬制度の妥当性及び有効性の検証、制度の運用（賞与額決定など）について、公正で透明な決定に主導的な役割を果たしています。</p> <p>また、同氏は、長年にわたる企業経営の豊富な経験を通じ、当社社外取締役に必要な見識・専門性・能力を高い水準で有しております。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、主に、先進的で広範囲なグローバル経営視点での監督機能を担う、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断し、同氏を引き続き社外取締役として選任しました。</p> <p>&lt; 独立役員に指定した理由 &gt;  当社グループは新貝康司氏が業務執行取締役を務めていた日本たばこ産業株式会社のグループ会社との間に取引がありますが、取引額は当社及び対象企業の連結売上収益（又は連結売上高）の1%未満と僅少であるため、当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役及び社外監査役の独立性の基準」により、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断しております。また、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしているため、同取引所に対して独立役員として届け出ております。</p>

クリスティーナ・アメージャン		<p>&lt; 社外取締役として選任した理由 &gt;  2019年に当社社外取締役に就任し、大学教授及びコーポレート・ガバナンスや組織文化の専門家としての豊富な経験を活かした積極的な意見・提言を通じて、業務執行を適切に監督しております。特に、環境・社会・ガバナンスの全般にわたるESGや組織文化、グローバル人材育成などの視点での意見・提言と対話を通じ、当社取締役会の実効性向上に貢献しているとともに、報酬委員会委員として、役員報酬制度の妥当性及び有効性の検証、制度の運用（賞与額決定など）について、公正で透明な決定に貢献しています。</p> <p>また、同氏は、コーポレート・ガバナンスや組織文化の研究、複数企業の社外取締役としての経験を通じ、当社社外取締役に必要な見識・専門性・能力を高い水準で有しております。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、主に、グローバルな組織文化などの専門家の視点での監督機能を担う、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断し、同氏を引き続き社外取締役として選任しました。</p> <p>&lt; 独立役員に指定した理由 &gt;  当社グループはクリスティーナ・アメージャン氏及び一橋大学との間に取引関係はなく、当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役及び社外監査役の独立性の基準」に該当する事由はないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断しております。また、東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしているため、同取引所に対して独立役員として届け出ております。</p>
----------------	--	---

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり
----------------------------	----

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名委員会	5	0	2	2	0	1	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬委員会	5	0	2	2	0	1	社外取締役

補足説明

指名委員会は、取締役及び監査役の候補者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2名、社外監査役1名及び社内取締役2名で構成され、委員は取締役会にて選出されます。委員長は互選により社外取締役が、事務局は人事を担当する組織の責任者がそれぞれ務めております。2020年度は9回開催され、主に取締役会スキルマトリックス、CEOスキルセット、サクセッション・プラン及びその計画に基づく役員人事、重要な子会社の代表者人事などの答申を行いました。委員の出席率は100.0%となっております。2021年3月25日現在、委員長及び委員は次の通りになります。

- < 委員長 >  
・社外取締役(独立役員) 小坂 達朗  
< 委員 >  
・社外取締役(独立役員) 新貝 康司  
・社外監査役(独立役員) 斎藤 勝利  
・取締役会長 兼 取締役会議長 小路 明善  
・代表取締役社長 兼 CEO兼 日本統括本部長 勝木 敦志  
(注)CEO: Chief Executive Officer

報酬委員会は、取締役の報酬制度・報酬額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2名、社外監査役1名及び社内取締役2名で構成され、委員は取締役会にて選出されます。委員長は互選により社外取締役が、事務局は人事を担当する組織の責任者がそれぞれ務めております。2020年度は5回開催され、主に役員の個人評価及びそれに基づく賞与額などの答申を行いました。委員の出席率は100.0%となっております。2021年3月25日現在、委員長及び委員は次の通りになります。

< 委員長 >

・社外取締役(独立役員) 新貝 康司

< 委員 >

・社外取締役(独立役員) クリスティーナ・アメージャン

・社外監査役(独立役員) 早稲田 祐美子

・常務取締役 兼 常務執行役員 兼 CFO 北川 亮一

・取締役 兼 執行役員 兼 CHRO 谷村 圭造

(注)CFO: Chief financial Officer、CHRO; Chief Human Resources Officer

## 【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の数	6名
監査役の数	5名

### 監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役、会計監査人及び内部監査を担当する組織は、相互に定期的又は随時に情報・意見を交換する場を設け、連携を図っております。2020年度においては、監査役と会計監査人との間で年16回の報告・意見交換・協議を実施、監査役と内部監査を担当する組織との間で年8回の報告・意見交換・協議及び随時監査報告書の授受を行っております。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の数	3名
社外監査役のうち独立役員に指定されている数	3名

### 会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係( )												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
斎藤 勝利	他の会社の出身者													
早稲田 祐美子	弁護士													
川上 豊	公認会計士													

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「 」、 「過去」に該当している場合は「 」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「 」、 「過去」に該当している場合は「 」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
- c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- d 上場会社の親会社の監査役
- e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- h 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- i 上場会社の主要株主(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)
- j 上場会社の取引先(f、g及びhのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- m その他

### 会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
----	------	--------------	-------

齋藤 勝利	齋藤勝利氏は、2017年3月まで第一生命ホールディングス株式会社の代表取締役会長として業務執行者を務めておりました。当社グループは、同社グループとの間に取引がありますが、直近事業年度における取引額は、当社及び対象企業の連結売上収益(又は連結売上高)の1%未満と僅少であるため、当社の経営に影響を与えるような特記すべき取引関係はございません。	<p>&lt; 社外監査役として選任した理由 &gt;          グローバル企業・機関投資家の経営者を長年に亘り務めた豊富な経験と幅広い見識を有しており、社外監査役として、当社監査役会及び取締役会では積極的な意見・提言を行い、当社取締役の職務を適切に監査しております。加えて、指名委員会委員として、経営者の視点から具体的な意見・提言を行っております。以上のことから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値の向上を目指すにあたり、当社監査役会の構成と機能強化に必要な人材と判断し、社外監査役として選任しました。</p> <p>&lt; 独立役員に指定した理由 &gt;          当社が定める独立性を客観的に判断する、「[独立役員関係] その他独立役員に関する事項」に記載の「社外取締役及び社外監査役の独立性の基準」により、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断し、独立役員に指定しました。</p>
早稲田 祐美子		<p>&lt; 社外監査役として選任した理由 &gt;          弁護士としての長年に亘る活動を通じて、企業法務・知財に関する専門的な知識及びコンプライアンスの観点から経営を監査できる高い見識を有しており、社外監査役として、当社監査役会及び取締役会では積極的な意見・提言を行い、当社取締役の職務を適切に監査しております。加えて、報酬委員会委員として具体的な意見・提言を行い、当社役員報酬制度の透明性と客観性を高めることに貢献しています。以上のことから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値の向上を目指すにあたり、当社監査役会の構成と機能強化に必要な人材と判断し、社外監査役として選任しました。</p> <p>&lt; 独立役員に指定した理由 &gt;          当社が定める独立性を客観的に判断する、「[独立役員関係] その他独立役員に関する事項」に記載の「社外取締役及び社外監査役の独立性の基準」により、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断し、独立役員に指定しました。</p>
川上 豊		<p>&lt; 社外監査役として選任した理由 &gt;          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活動を通じ、当社監査役に必要な会計に関する専門的な知識、国内・海外での豊富な監査経験から来る経営を監査するための高い見識を有しており、社外監査役として、当社監査役会及び取締役会では積極的な意見・提言を行い、当社取締役の職務を適切に監査しております。以上のことから、当社が持続的な成長と中長期の企業価値の向上を目指すにあたり、当社監査役会の構成と機能強化に必要な人材と判断し、社外監査役として選任しました。</p> <p>&lt; 独立役員に指定した理由 &gt;          当社が定める独立性を客観的に判断する、「[独立役員関係] その他独立役員に関する事項」に記載の「社外取締役及び社外監査役の独立性の基準」により、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断し、独立役員に指定しました。</p>

## 【独立役員関係】

独立役員の数

6名

### その他独立役員に関する事項

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資するため、社会的価値の向上に資する、幅広いステークホルダーの視点を持つ独立社外取締役3名及び独立社外監査役3名を選任します。

当社は、社外取締役及び社外監査役(以下「社外役員」という。)の独立性を客観的に判断するため、以下のとおり社外役員の独立性の基準を

定め、社外役員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ことにしています。

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. 社外役員の相互就任の関係 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5年間に於いて、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. 当社が定める社外役員としての在任年数 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 社外役員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役員であり、かつ、当該他の会社の業務執行者が当社の社外役員である関係をいう。

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 当社が定める社外役員としての在任年数とは、取締役は10年、監査役は12年をいう。

## 【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する  
施策の実施状況

業績連動報酬制度の導入

### 該当項目に関する補足説明

当社は、業績連動型報酬制度として、単年度の業績に連動する年次賞与、中期業績に連動する中期賞与、ならびに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を導入しています。

賞与については、短期の業績連動は事業利益及び親会社の所有者に帰属する当期利益を業績指標とし、期首に定めた目標の達成度合い等に応じて、支給額を決定しています。中期の業績連動は「中期経営方針」の目標に基づき設定した財務的価値指標と社会的価値指標を業績指標とし、期首に定めた目標の達成度合いに応じて、支給額を決定しています。

また、株式報酬については、役位に応じたポイントを付与し、取締役の退任時に、付与されたポイント数に相当する数の当社株式を交付する制度としており、適切なインセンティブを付与することとしています。

なお、賞与及び株式報酬は、社内取締役のみ支給することとしています。

ストックオプションの付与対象者

### 該当項目に関する補足説明

## 【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況

一部のものだけ個別開示

### 該当項目に関する補足説明

社内取締役及び社外取締役の別に各々の総額を開示しております。

取締役の報酬等の開示については、当社ホームページ上に掲載すること等により公衆の縦覧に供しております。具体的な内容は次のとおりです。

・有価証券報告書においては、取締役の報酬等(第97期事業年度に係る賞与分を含む)の支給額として、社内取締役661百万円(株式報酬を含む)及び社外役員(社外監査役分を含む)91百万円を開示しております。

・また、取締役会長の泉谷直木の第97期事業年度における報酬等の総額が2億3百万円(基本報酬83百万円、賞与90百万円、株式報酬30百万円)、代表取締役社長の小路明善の報酬等の総額2億27百万円(基本報酬83百万円、賞与109百万円、株式報酬35百万円)と、1億円以上になりますので、「企業内容等の開示に関する内閣府令」に沿って有価証券報告書に記載しております。  
・事業報告においては、会社法施行規則に基づき全取締役及び社外取締役の報酬等の総額を開示しております。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

## 報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

### (1) 取締役の報酬等について

#### 基本方針

当社取締役の報酬等は、以下を基本的な考えに、設計・運用しております。

- ・ 社の持続的な成長と中長期の企業価値向上への動機付けをさらに強めること
- ・ 多様な能力を持つ優秀な人材を確保し続けるために有効な報酬内容、水準であること
- ・ 取締役の役割・責任の大きさと業績貢献に応じたものであること
- ・ 経営戦略と連動し、業績に応じた変動性の高い報酬であること
- ・ 株主の皆様と利益・リスクを共有し、株主視点での経営への動機付けとなる報酬であること
- ・ 透明で公正なプロセスに基づき、外部専門機関の調査データを参考に決定された報酬であること

#### 報酬構成

当社取締役の報酬等は、社内取締役は、基本報酬、賞与(年次、中期)、株式報酬で構成し、社外取締役は基本報酬のみとしております。社内取締役の報酬等の構成比率は、業績連動性が高い報酬となることを基本に、代表取締役社長の年収における変動報酬比率(賞与、株式報酬)が60%を超える水準となること、また、株主の皆様との利益・リスクを共有する報酬である株式報酬の比率が15%程度となる構成にしております。なお、その他の社内取締役は、変動報酬比率が40%以上となるよう、役位・役割に応じて設計しております。

#### 報酬水準

当社取締役の報酬等は、当社業容と同規模の国内企業を主なベンチマーク企業群に、多様な能力を持つ優秀な人材を確保し続けるために有効な報酬水準であることを考慮のうえ、業績目標達成時の目指す報酬水準を設定しております。

- ・ 主たるベンチマーク企業群：時価総額上位100社の国内企業

#### 固定報酬

当社取締役の固定報酬は、月毎に固定額を支払う基本報酬のみとしております。基本報酬は、役位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おります。

基本報酬の改定は、役位又は役割が変更する場合は、業容の変化や報酬水準の情勢等を勘案し、決定しております(改定時期は毎年4月を基本としておりますが、毎年改定を前提とするものではありません)。

#### 変動報酬

当社取締役の報酬等は、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、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、制度設計を行っております。

#### 報酬決定方法

当社取締役の報酬等は、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、決定しております。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役員で構成され、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、透明性及び客観性を高め、公正なプロセスで決定しております。

### (2) 監査役の報酬等について

当社監査役の報酬等は、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、決定しております。

当社監査役の報酬等は、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おります。

## 【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

取締役会の開催に際しては、事前に社外取締役・社外監査役へ当該資料を送付し、必要に応じてその説明を行っております。

## 2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

当社役員は、5名の社内取締役(全て男性)及び3名の社外取締役(男性2名、女性1名)と、2名の常勤監査役(男性1名、女性1名)及び3名の社外監査役(男性2名、女性1名)をもって構成され、全ての社外役員が証券取引所の定める独立役員として指定されております。当該社外役員は一般株主と利益相反の生じおそれがないと当社が判断した取締役及び監査役であり、取締役会において積極的な意見交換を行っています。さらに社外取締役及び社外監査役は、任意の指名委員会と報酬委員会のメンバーとしても、それぞれの専門性や幅広い見地から有意義なアドバイスを行っております。取締役会については、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。2020年度は定例の取締役会を12回開催し、超長期を見据えた長期のメガトレンド、サステナビリティ戦略、グループガバナンス等について討議いたしました。社外取締役の出席率は100%となっております。

2021年3月25日現在、議長及び役員は次の通りになります。

取締役会長 兼 取締役会議長 小路 明善

代表取締役社長 兼 CEO兼 日本統括本部長 勝木 敦志

常務取締役 兼 常務執行役員 兼 CFO 北川 亮一

取締役 兼 執行役員 兼 CAO 朴 泰民

取締役 兼 執行役員 兼 CHRO 谷村 圭造

社外取締役(独立役員) 小坂 達朗

社外取締役(独立役員) 新貝 康司

社外取締役(独立役員) クリスティーナ・アメージャン

常勤監査役 奥田 好秀

常勤監査役 西中 直子

社外監査役(独立役員) 斎藤 勝利

社外監査役(独立役員) 早稲田 祐美子

社外監査役(独立役員) 川上 豊

(注)CEO: Chief Executive Officer, CFO: Chief financial Officer,  
CAO: Chief Alliance Officer, CHRO: Chief Human Resources Officer

代表取締役社長の諮問機関として、「経営戦略会議」を設置しています。「経営戦略会議」は、業務執行における重要事項に関する代表取締役社長の諮問に対して、その適法性、客観性、合理性の評価について答申を行います。代表取締役社長以下の業務執行取締役及び常勤監査役で構成され、議長は代表取締役社長が務めています。2020年度は48回開催され、主に経営戦略の策定やグループ会社の業務執行状況などの答申を行いました。

これらのほか、代表取締役社長の諮問機関として「グローバルサステナビリティ委員会」、「情報開示委員会」、「リスクマネジメント委員会」及び「コンプライアンス委員会」を設置しております。

「グローバルサステナビリティ委員会」は、アサヒグループ全体のサステナビリティの戦略立案・監督に関する代表取締役社長の諮問に対し、答申を行います。代表取締役社長、サステナビリティ担当取締役のほか、海外地域統括会社のCEOなどで構成され、委員長は代表取締役社長が務めており、事務局はサステナビリティを担当する組織がこの任にあっております。

「情報開示委員会」は、企業情報の開示を一元的に管理・統括し、代表取締役社長の諮問に対して公平・迅速かつ広範な情報開示の観点から、答申を行います。代表取締役社長以下の業務執行取締役及び委員長が指名する執行役員で構成され、委員長は代表取締役社長が務めており、事務局は広報を担当する組織がこの任にあっております。

「リスクマネジメント委員会」は、グループ重要リスクの特定、評価及び対応方針に関する代表取締役社長の諮問に対し、答申を行います。代表取締役社長以下の業務執行取締役及び委員長が任命した執行役員で構成され、委員長は代表取締役社長が務めており、事務局は経営企画を担当する組織がこの任にあっております。また、常勤監査役もこれに出席し、必要に応じて意見を述べています。

「コンプライアンス委員会」は、アサヒグループ全体の企業倫理・コンプライアンスの推進・監督に関する代表取締役社長の諮問に対し、答申を行います。代表取締役社長以下の業務執行取締役及び委員長が任命した執行役員で構成され、委員長は代表取締役社長が務めており、事務局は法務を担当する組織がこの任にあっております。また、常勤監査役もこれに出席し、必要に応じて意見を述べています。

経営監視体制については、取締役による業務執行状況の監督、監査役及び監査役会による監査を軸に構築しております。

監査役監査体制については、過半数を社外監査役とすることで、透明性を高めており、監査役会付の使用人を配置することで、監査役の監査業務が円滑に遂行できる体制としております。当社の監査役は5名であり、常勤監査役2名と社外監査役3名から構成されております。なお、常勤監査役奥田好秀氏は、当社執行役員財務部長など、主に財務会計業務に従事し、2013年の当社取締役就任後は、最高財務責任者(CFO)を務めました。また、社外監査役川上豊氏は、公認会計士ならびに上場企業等の会計監査人の業務執行社員として、企業会計に関する専門的知識と国内・海外での豊富な監査経験を有しております。社外監査役3名は、それぞれ、経営者、弁護士、公認会計士として豊富な経験と幅広い見識を有しております。監査役の職務を適切に補助できる監査役会付スタッフを3名配置し、監査役の監査業務が円滑に遂行できる体制としております。

監査計画及び活動方針については、経営環境にあわせ毎年重点項目等の見直しを実施しております。2020年度は監査役会を13回開催し、社外監査役の出席率は100%となっております。

内部監査については、内部監査機能を有する監査を担当する組織のメンバーにより、年間の監査計画に基づいてグループ全体の業務執行が適正かつ効率的に行われているかを監査しております。

このように当社では、長年の知見を活かし、「取締役会」とそれを構成する社内取締役や社外取締役、「監査役会」とそれを構成する常勤監査役や社外監査役、並びに「監査を担当する組織」とが相互に牽制・連携する体制を構築しております。さらに、取締役会の機能強化の観点から、任意の「指名委員会」、「報酬委員会」や「執行役員制度」を加えることで、より高い次元でのコーポレート・ガバナンスの体制を実現させております。

当社は、各社外役員との間に、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、2,000万円と法令の定める最低限度額とのいずれか高い額となります。

会計監査人については、当社は有限責任 あずさ監査法人と監査契約を結び会計監査を受けております。

継続監査期間は以下のとおりであります。

51年間

上記は、有限責任 あずさ監査法人の前身である監査法人朝日会計社が監査法人組織になって以降の期間について記載したものです。監査法人朝日会計社の設立前に個人事務所が監査を実施していた期間を含めると、継続監査期間は60年間となります。

業務を執行した公認会計士の氏名及び継続監査年数

当社の2020年度の会計監査業務を執行した公認会計士は以下のとおりであります。

業務を執行した公認会計士の氏名 継続監査年数

指定有限責任社員 業務執行社員 山田 裕行 (継続監査年数2年)

指定有限責任社員 業務執行社員 山根 洋人 (継続監査年数3年)

指定有限責任社員 業務執行社員 坂寄 圭 (継続監査年数6年)

なお、当社の監査業務にかかる補助者は、公認会計士29名、その他35名であります。有限責任 あずさ監査法人は、その業務執行社員について、2003年と2007年の公認会計士法の改正に基づいて適切に交替期限(ローテーション)を設けております。業務執行社員については、連続して7会計期間を超えて監査業務に関与しておりません。筆頭業務執行社員については、連続して5会計期間を超えて監査業務に関与しておりません。

### 3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は以下の理由により、経営の透明性の確保及び当社の業務の適正が担保されていると考え、現在の企業統治の体制を採用しております。

- (1)独立・公正な立場から当社の業務執行を監督する社外取締役、会計・法律等の専門的見地から当社の監査を実施する社外監査役の選任
- (2)社外取締役及び社外監査役を取締役会の任意の諮問機関である指名委員会と報酬委員会のメンバーとして選任
- (3)執行役員制度導入により、業務の迅速な執行、取締役会における監督機能の強化

## 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

### 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況 更新

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主総会開催日の3週間前までに発送するとともに、発送前に当社ウェブサイト「株主総会」、東京証券取引所ウェブサイト「東証上場会社情報サービス」及び株式会社「IC」が運営する「議決権電子行使プラットフォーム」にて早期開示しています。
集中日を回避した株主総会の設定	原則、集中日を避けた午後に開催しております。
電磁的方法による議決権の行使	パソコン、スマートフォン又は携帯電話から、インターネットを通じた電磁的方法による議決権の行使が可能となっております。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	議決権電子行使プラットフォームには2007年から参加しております。
招集通知(要約)の英文での提供	招集通知の全文について英訳版を作成し、英文ホームページで公開しております。
その他	株主総会の活性化や株主様とのコミュニケーション向上に資するため、ハイブリッド参加型バーチャル株主総会の実施、株主総会の午後開催、株主総会開催の事前アンケート、株主総会の報告を含めた株主様向けサイトの開設などを行っております。

### 2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社ホームページに「情報開示の基本方針」など、ディスクロージャーポリシーの内容の詳細について掲載しております。	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	全国のグループ会社の工場や証券会社ホール等を会場として、適宜、個人投資家向けの説明会を開催しております。	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	決算発表に合わせ、代表者や担当者によるアナリスト・機関投資家向け説明会を開催しております。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	年に1回、欧州、米国、及びアジアの海外投資家向けの説明会を開催しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	当社ホームページ内の投資家情報サイトに「決算短信」「統合報告書」「株主総会招集ご通知」「有価証券報告書」等を掲載し、株主総会の模様を動画配信しております。 また、個人投資家向けの専門サイトも開設し、希望者には「IRニュース」のメール配信を行っております。	
IRに関する部署(担当者)の設置	IRを担当する組織が担当しております。	
その他	<アナリスト・機関投資家とのIR面談を実施> 年間を通じて、国内・海外のアナリスト・機関投資家とのIR面談を実施しております。(サイレント期間を除く)	

### 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	「AGP」「アサヒグループ行動規範」に各ステークホルダーの尊重について規定しております。

<p>環境保全活動、CSR活動等の実施</p>	<p>当社は、『中期経営方針』の重点課題のひとつとして「持続的な価値創造プロセスを支える『ESGへの取組み深化』」を設定しており、環境・コミュニティをはじめとするグローバルなサステナビリティ課題に取り組むとともに、リスクマネジメントの高度化(ERM)やグローバルガバナンスの強化を目指しています。</p> <p>こうした取組みをグループ全体で推進していくことを目的に、取締役会は新たに「アサヒグループサステナビリティ基本方針」「アサヒグループサステナビリティビジョン」を設定し、5つのマテリアリティと15の取組みテーマに基づいて活動を推進しています。</p> <p>「アサヒグループ サステナビリティ基本方針」</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. アサヒグループの商品やサービスは、自然の恵みを使って、期待を超えるおいしさの実現を目指しています。その大切な自然の恵みを後世につないでいくために、限りある自然を守ります。</li> <li>2. アサヒグループは、自社の商品・サービスを通じて、人々の楽しい生活文化の創造を目指しています。よりよい生活文化が継承されていくために、持続可能な社会を形成します。</li> </ol> <p>アサヒグループ サステナビリティビジョン</p> <p>私たちは、基本方針に則り、経営戦略に「環境」「人」「コミュニティ」「健康」「責任ある飲酒」を組み込み、事業を展開するすべての地域でよりよい未来に向けた価値を創造していきます。</p> <p>この取組みを通じて国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」の達成に貢献できるよう、私たちは挑戦と革新を続けます。</p> <p>マテリアリティと取組みテーマ</p> <p>環境: 気候変動・持続可能な原料調達・持続可能な容器包装(プラスチック問題)・持続可能な水資源・循環型社会の構築</p> <p>人: 人権尊重・人材育成・ダイバーシティ・労働安全衛生</p> <p>コミュニティ: 人と人とのつながりの創出・持続可能なサプライチェーンの実現</p> <p>健康: 食の安全・安心・健康価値の創造</p> <p>責任ある飲酒: 不適切飲酒の撲滅・新たな飲用機会の創出を通じた社会的課題の解決</p> <p>なお、サステナビリティの取組みについては日本語と英語でウェブサイトにて情報開示を行い、コミュニケーションに努めています。</p> <p>ウェブサイト「サステナビリティ」:  (日本語版)<a href="https://www.asahigroup-holdings.com/csr/">https://www.asahigroup-holdings.com/csr/</a>  (英語版)<a href="https://www.asahigroup-holdings.com/en/csr/">https://www.asahigroup-holdings.com/en/csr/</a></p>
<p>ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定</p>	<p>「ディスクロージャーポリシー」を定め、適時適切な情報開示を行っています。</p>
<p>その他</p>	<p>&lt;人権尊重への取組みについて&gt;</p> <p>当社は、「アサヒグループ人権方針」において、グローバルに事業を展開する企業として、自らの事業活動によって影響を受けるすべての人々の人権を尊重することを責務として認識し、事業を行う上で、個人の人権と多様性(ダイバーシティ)を尊重し、差別や、個人の尊厳を損なう行為を行わないこと、強制労働や児童労働を行わないことを宣言しています。</p> <p>&lt;アサヒグループにおけるグループ人事基本方針“PeopleStatement”について&gt;</p> <p>当社は、各国で多様性のある優秀な人材を獲得し、エンゲージメントの高い企業風土を醸成するため、“PeopleStatement”を策定し、“Asahi Group Philosophy”の具現化を図っていきます。</p>

## 内部統制システム等に関する事項

### 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

<業務の適正を確保するための体制についての決議事項の概要>

当社は、取締役会において上記体制につき、次のとおり決議しております。

当社は、グループ理念「Asahi Group Philosophy」に定める「期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造」を実現するため、会社法及び会社法施行規則に基づき、当社及び当社の子会社(以下「グループ会社」という。)の取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制(以下「内部統制システム」という。)の整備に関する基本方針を以下のとおり定める。

代表取締役は本決議に基づく内部統制システムの整備に関する最高責任を負い、各担当役員をして所管組織を通じた本基本方針に基づく必要な当社又はアサヒグループ全体に適用される社内規定の整備、運用を徹底せしめるものとする。

本基本方針と当社又はアサヒグループ全体に適用される社内規定を状況変化に応じて適宜見直すことにより、内部統制システムの実効性の維持向上を図る。

#### 1. 当社及びグループ会社の取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

「Asahi Group Philosophy」に定める「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」を図るため、「アサヒグループ行動規範」を定め、取締役、監査役及び使用人はこれを遵守する。

「コンプライアンス委員会」を設置し、「アサヒグループ倫理・コンプライアンス基本規程」に基づき、アサヒグループのコンプライアンスを統括する。

アサヒグループのコンプライアンスは当社の担当役員が所轄し、当該事務は当社の法務を担当する組織が行う。

当社及びグループ会社にコンプライアンスに係る推進責任者を配置し、事業活動のあらゆる局面でコンプライアンスを最優先させるための取組みを行う。

「クリーン・ライン制度」を始めとする内部通報制度を国内外に設ける。

購買先を対象に、公平・公正な取引や社会的責任に対する相互の取組みを定める「アサヒグループ持続可能な調達基本方針」を定め、必要に応じてその違反を通報できる制度を設ける。これらの購買先への周知を図ることにより、購買先と一体となった内部統制システムの構築を進める。

反社会的勢力の排除のため、情報をアサヒグループ内で共有し、対応に関する体制を整備する。また、業界・地域社会で協力し、警察等の外部専門機関と緊密な連携を取る。

上記諸機関・制度の運用の細目は、別途定める当社又はアサヒグループ全体に適用される社内規定による。

#### 2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

取締役の職務の執行に係る情報につき、「文書管理規程」その他当社又はアサヒグループ全体に適用される社内規定に従い、適切に保存及び管理を行う。

上記の情報の保存及び管理は、当該情報を取締役・監査役が常時閲覧できる状態で行う。

上記の情報の保存及び管理の事務の所轄は、当社又はアサヒグループ全体に適用される社内規定に従う。

#### 3. アサヒグループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

「アサヒグループリスクマネジメント規程」において、リスク管理を経営の中核と位置づけ、継続的に実践する。

リスク管理は当該分野の所管組織が行うほか、「リスクマネジメント委員会」がアサヒグループ全体の横断的な重要リスクを特定・評価のうえ、対応策を策定する。

品質リスクについては、食品製造グループとしての商品の安全・安心の確保という社会的責任を認識し、十分な管理体制を構築する。

大規模な事故、災害、不祥事等が発生したときは、代表取締役社長を本部長とした「緊急事態対策本部」を設置する。

#### 4. 当社及びグループ会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

取締役の職務の効率性を確保するため、「取締役会」において取締役の合理的な職務分掌を定める。

権限委譲と組織間・グループ会社間の相互牽制機能を備えた「権限規程」及び「アサヒグループ権限規程」を定める。

当社の社内取締役及び常勤監査役を構成員とする「経営戦略会議」において、アサヒグループの経営戦略の策定及び進捗管理を行うなど、その有効な活用を図る。

業務効率の最大化にあたっては、客観的で合理性のある経営管理指標等を用い、統一的な進捗管理・評価を行う。

資金を効率的に活用するため、当社とグループ会社との間でグローバルキャッシュマネジメントシステムを導入する。

#### 5. アサヒグループにおける業務の適正を確保するための体制

リスク管理、コンプライアンス、危機管理体制その他内部統制システムに必要な制度は、アサヒグループ全体を横断的に対象とするものとし、当社が持株会社として、グループ会社の自律性を尊重しつつ、内部統制システムの構築及び運用を支援し、個別の状況に応じてその管理にあたる。

当社の内部監査を担当する組織は、アサヒグループ内設置の内部監査を担当する組織と連携し、直接的又は間接的なグループ会社の監査を通じて、アサヒグループの内部統制システム及び事務規律の状況を把握・評価するとともに、グループ会社の財務報告に係る内部統制評価及び報告を行う。

グループ会社の事業活動に係る決裁権限は、「アサヒグループ権限規程」による。

グループ会社は、「経営戦略会議」において、リスク情報を含めた業務執行状況の報告を四半期に1回以上行う。

#### 6. 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

「監査役会」に監査役会付の使用人を配置し、監査役の業務を補助させるものとする。

#### 7. 前号の使用人の取締役からの独立性及び当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

前号に定める監査役会付の使用人は、監査役より監査業務に必要な命令を受けた場合は、その命令に関して取締役、使用人の指揮命令を受けない。

前号に定める監査役会付の使用人の発令・異動・考課・懲戒にあたっては、事前に監査役の同意を得るものとする。

#### 8. 取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制

取締役及び使用人は、内部統制システムに関する事項について監査役に対し定期的に、また、重要事項が生じた場合は都度報告するものとし、監査役は必要に応じて取締役及び使用人(グループ会社を含む。)に対して報告を求めることができる。

取締役は、監査役が「取締役会」のほか「経営戦略会議」「リスクマネジメント委員会」「コンプライアンス委員会」等の重要な機関等の協議の場に常時出席する機会を確保するものとし、また、その議題内容につき事前に提示を行う。

監査役は、重要な議事録、決裁書類等を常時閲覧できるものとする。

#### 9. グループ会社の取締役、監査役及び使用人又はこれらの者から報告を受けた者が当社の監査役に報告するための体制

グループ会社の取締役、監査役及び使用人又はこれらの者から報告を受けた者は、内部統制システムに関する事項について当社の監査役に対し定期的に、また、重要事項が生じた場合は都度報告するものとし、当社の監査役は必要に応じてグループ会社の取締役及び使用人に対して報告を求めることができる。

当社又はグループ会社の内部監査を担当する組織は当社の監査役に対し、グループ会社の内部監査結果を遅滞なく報告する。

「クリーン・ライン制度」による通報窓口は、当社の監査役、総務及び法務を担当する組織又は当社が指定する外部の弁護士(以下「外部弁護士」という。)とし、総務及び法務を担当する組織又は外部弁護士に通報された情報は、当社の監査役に報告するものとする。

前号及び本号に定める監査役に報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けることを禁止する。

#### 10. 監査役職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項

監査役職務の執行について生ずる費用を支弁するため、あらかじめ一定額の予算を確保し、監査役会又は常勤監査役からの請求に応じ、監査役職務の執行について生ずる費用の前払若しくは償還又は債務の処理を行う。

#### 11. その他監査役職務の実効的に行われることを確保するための体制

取締役は、監査の実効性を確保するため、監査役が内部監査を担当する組織及び外部会計監査人と定期的に情報・意見を交換する機会を確保する。

#### <業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要>

##### (1) 内部統制システム全般

当社及びグループ会社の内部統制システムを整備・運用し、内部統制の目標を効果的に達成するため、当社の内部監査を担当する組織とアサヒグループ内設置の内部監査を担当する組織が連携して、年間の監査計画に基づいて業務執行が適正かつ効率的に行われているかを監査しております。

財務報告に係る内部統制については、当社の内部統制評価を担当する組織とアサヒグループ内設置の内部統制評価を担当する組織が連携して、「財務報告に係る内部統制の評価及び報告に関する基本規程」に従ってグループ会社の内部統制評価を実施しております。

##### (2) コンプライアンス体制

「アサヒグループ行動規範」を定め、その周知・徹底を図っております。

当社及びグループ会社にコンプライアンスに係る推進責任者を配置し、職制に応じた教育を通じて、コンプライアンスの啓発を推進しております。

当社及びグループ会社の使用人等に対して、「コンプライアンスアンケート」を実施し、コンプライアンスに関する意識・行動等、当社及びグループ会社の実態を多面的かつ多層的に調査しております。

「クリーン・ライン制度」によって、問題の早期発見とその解決措置、問題の発生自体の牽制に効果を上げております。

##### (3) リスク管理体制

アサヒ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)を導入しております。

アサヒグループ各社は、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すべ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おります。アサヒグループ各社は、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しております。また、これらの取組み、リスク管理プロセスの実効性を確認するため、取締役会に報告し、取締役会はこれらの取組み、リスク管理の監督を行います。

大規模な事故、災害、不祥事等が発生したときは、代表取締役社長を本部長とした「緊急事態対策本部」を設置して対応する体制を構築しております。なお、2020年には、新型コロナウイルス感染症が世界中に拡大したことを受けて「緊急事態対策本部」を設置し、代表取締役社長指揮のもと、顧客、取引先及び社員の安全第一を考え、また更なる感染拡大を防ぐために、WHO並びに各国保健行政の指針に従った感染防止策の徹底を始めとして、感染リスクが高い国や地域への、及びそれらの国や地域からの渡航の原則禁止、工場見学や販売促進企画等の多くのお客様にお集まりいただくイベントの休止や制限、国内でのテレワーク(在宅勤務)の原則化等の各種対応を実施いたしました。

##### (4) グループ会社の経営管理

グループ会社の経営管理については、「アサヒグループ権限規程」に基づき、グループ会社の業務執行について重要度に応じて、当社の「取締役会」の決議又は当社の取締役若しくは主管組織の責任者の決裁を受ける体制を整備しております。

「経営戦略会議」において、毎月1回主要なグループ会社から業務執行状況の報告を受けております。

##### (5) 取締役職務の執行

取締役職務の効率性を確保するため、「取締役会」において業務の分担を受けた取締役が、3か月に1回業務執行状況の報告を行っております。

##### (6) 監査役職務の執行

監査役は、「取締役会」のほか「経営戦略会議」「リスクマネジメント委員会」「コンプライアンス委員会」等の重要な機関等の協議の場への出席や、取締役や使用人等からの報告を受け、内部統制システムの整備・運用状況を確認しております。

監査役は、内部監査を担当する組織、会計監査人等と定期的に又は随時に情報・意見を交換する場を設けることにより、監査の実効性の向上を図っております。2020年度は、内部監査を担当する組織と8回、会計監査人と16回、それぞれ情報・意見を交換する場を設けております。また、主要なグループ会社の監査役とは毎月、情報・意見を交換する場を設けております。

「監査役会」に監査役会付の使用人を3名配置し、監査役職務が円滑に遂行できる体制にしております。

## 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

### <基本的な考え方>

当社グループは、国内・海外の全グループ共通の「アサヒグループ行動規範」において、反社会的勢力やマナー・ロンダリングなどの違法行為に携わる者とは、一切の関係を持たないことを定めております。

< 整備状況 >

(1) 対応統括部署及び不当要求防止責任者の設置状況

当社の総務を担当する組織を中心に、グループ会社に「不当要求防止責任者」を配置しています。

(2) 外部の専門機関との連携状況

万が一不当要求があった場合には、警察等の関係行政機関、暴力団追放団体、顧問弁護士、その他専門のコンサルタント等と連携して対処する体制を整えています。

(3) 反社会的勢力に関する情報の収集・管理状況

総務を担当する組織にて反社会的勢力による不当要求等の事案の情報を収集し、記録化しています。また、集約された情報は、基本的な対処法を含め、情報共有化のために毎月定期的にグループ内に配信しています。

(4) 対応マニュアルの整備状況

「アサヒグループ行動規範」に基本的な考え方を示すとともに、「アサヒグループ民暴対応マニュアル」をはじめ関連する手順書を整備しています。また、対応精度を向上させるために、グループポータルサイト上に「危機管理ホームページ」を開設し、対処法を開示しております。

(5) 研修活動の実施状況

新入社員をはじめ法務担当者等の研修や勉強会において、基本的な考え方が定められている「アサヒグループ行動規範」を教材に利用しています。また、総務担当者の情報交換会を定期的実施しており、この中でグループ内における不当要求の事例を共有しています。

## その他

### 1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

なし

#### 該当項目に関する補足説明

##### (1) 基本方針の内容

当社では、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者とは、アサヒグループの企業価値の源泉である“魅力ある商品づくり”“品質・ものづくりへのこだわり”“お客様へ感動をお届けする活動”や有形無形の経営資源、将来を見据えた施策の潜在的効果、その他アサヒグループの企業価値を構成する事項等、さまざまな事項を適切に把握したうえで、当社が企業価値ひいては株主共同の利益を継続的かつ持続的に確保、向上していくことを可能とする者でなければならないと考えています。

当社は、当社株式について大量買付がなされる場合、当社取締役会の賛同を得ずに行われる、いわゆる「敵対的買収」であっても、企業価値ひいては株主共同の利益に資するものであれば、これを一概に否定するものではありません。また、株式会社の支配権の移転を伴う買付提案に応じるかどうかの判断も、最終的には株主全体の意思に基づき行われるべきものと考えています。

しかしながら、株式の大量買付のなかには、その目的等から見て企業価値ひいては株主共同の利益に対する明白な侵害をもたらすもの、株主に株式の売却を事実上強要するおそれがあるもの、対象会社の取締役会や株主が株式の大量買付の内容等について検討し、あるいは対象会社の取締役会が代替案を提案するための十分な時間や情報を提供しないもの、対象会社が買収者の提示した条件よりも有利な条件をもたらすために買収者との交渉を必要とするものなど、対象会社の企業価値ひいては株主共同の利益に資さないものも少なくありません。

このように当社株式の大量買付を行う者が、アサヒグループの企業価値の源泉を理解し、中長期的に確保し、向上させられる者でなければ、アサヒグループの企業価値ひいては株主共同の利益は毀損されることとなります。

そこで当社は、このような大量買付に対しては、アサヒグループの企業価値ひいては株主共同の利益を守る必要があると考えます。

##### (2) 基本方針実現のための取組み

###### 基本方針の実現に資する特別な取組み

当社では、グループの使命やありたい姿に加え、受け継がれてきた大切にしている価値観とステークホルダーに対する行動指針・約束を掲げたグループ理念「Asahi Group Philosophy」を2019年に制定するとともに、「Asahi Group Philosophy」の実現を目指した「中期経営方針」を策定し、これらに従った取組みをグループ全体で行ってまいります。「Asahi Group Philosophy」及び「中期経営方針」の内容については、本報告書の「1. 基本的な考え方」及び「2. コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示」(原則3-1 情報開示の充実)に記載しておりますので、ご参照ください。

こうした経営方針を設定し実行していくことが、経営戦略の柔軟性を担保するとともに、「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、持続的な企業価値の向上ひいては株主共同の利益の確保につながるものと考え、コーポレート・ガバナンスの更なる強化を図っています。

###### 基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務及び事業の方針の決定が支配されることを防止するための取組み

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は株主の皆様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、あわせて当社取締役会の意見等を開示し、株主の皆様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の定めるところに従い、適切な措置を講じてまいります。

##### (3) 具体的取組みに対する当社取締役会の判断及びその理由

前記(2)に記載した各取組みは、前記(1)記載の基本方針に従い、当社を始めとするアサヒグループの企業価値ひいては株主共同の利益に沿うものであり、当社の会社社員の地位の維持を目的とするものではありません。

### 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制の状況及びディスクロージャーポリシーは、以下のとおりです。

#### < 適時開示体制の概要 >

##### (1) 情報収集について

当社は、投資者に適時適切な会社情報の開示を行うことを基本姿勢とし、社内規定(アサヒグループ情報管理規程及びアサヒグループインサイダー取引防止規程)に従って、以下のとおり適時開示すべき情報を取り扱います。

・情報の集約・管理は、法務担当役員又は法務を担当する組織とします。法務担当役員又は法務を担当する組織は、内部情報管理を徹底するとともに、適時開示事項に該当する案件については、情報開示委員会に速やかに伝達します。

・当社の重要事実等証券取引所の定める会社情報の適時開示については、代表取締役社長の指名する役員又は情報取扱責任者である広報を担当する組織の長の指揮のもとに広報を担当する組織が担当します。

##### (2) 情報開示手続について

a 当社の各組織及びグループ各社より法務担当役員又は法務を担当する組織に集約された情報について、法務を担当する組織が主管となり、適時開示事項に該当するか否かの基本的な判断を行っています。

このうち決定事実、発生事実及び決算情報に関しては、「情報開示委員会」において情報の内容を分析し、適時開示規則等に照らして、開示の要否、開示の内容・方法等の事前検討を行います。

b 上記aのプロセスで、情報開示委員会において特別な重要事項と判断される情報については、「情報開示委員会」での議事・内容を、委員長が代表取締役社長に答申します。

##### (3) 証券取引所への適時開示について

情報取扱責任者は、適時開示が必要と判断された事実について、発生後遅滞なく適時開示を行います。

#### < ディスクロージャーポリシー >

##### (1) 情報開示の基本方針

当社では、投資判断に影響を与える決定事実、発生事実、決算情報が発生した場合等の重要情報の開示については、金融商品取引法等の諸法令ならびに、当社が株式を上場している金融商品取引所の定める「上場有価証券の発行者の会社情報の適時開示等に関する規則」(以下「適時開示規則」といいます。)に従ってディスクロージャーを行っています。

また、適時開示規則等に該当しない情報についても、投資家や証券アナリストの皆様のご要望にお応えするため、より公平・迅速かつ広範な情報開示を行うことを情報開示の基本方針としております。

##### (2) 情報開示の方法

適時開示規則に該当する重要情報の開示は、同規則に従い、東京証券取引所の提供する「適時開示情報伝達システム(TDnet)」に登録します。

登録後、速やかに報道機関に同一情報を提供するとともに、当社ホームページ上にも同一資料を掲載します。

また、適時開示規則等に該当しない情報を開示する場合も、当社ホームページやメディア等を通じて、できるだけ公平に適時開示の趣旨を踏まえ、当該情報が伝達されるよう配慮を行っております。

(3) 自主的開示項目

適時開示規則等には該当しませんが、投資判断に有用であると判断した情報については、積極的に開示を行っております。具体的に公開している情報は、『中期経営方針』、月次ベースの販売情報、決算説明会での補足・プレゼン資料等があります。

(4) 業績予想と将来の見通し

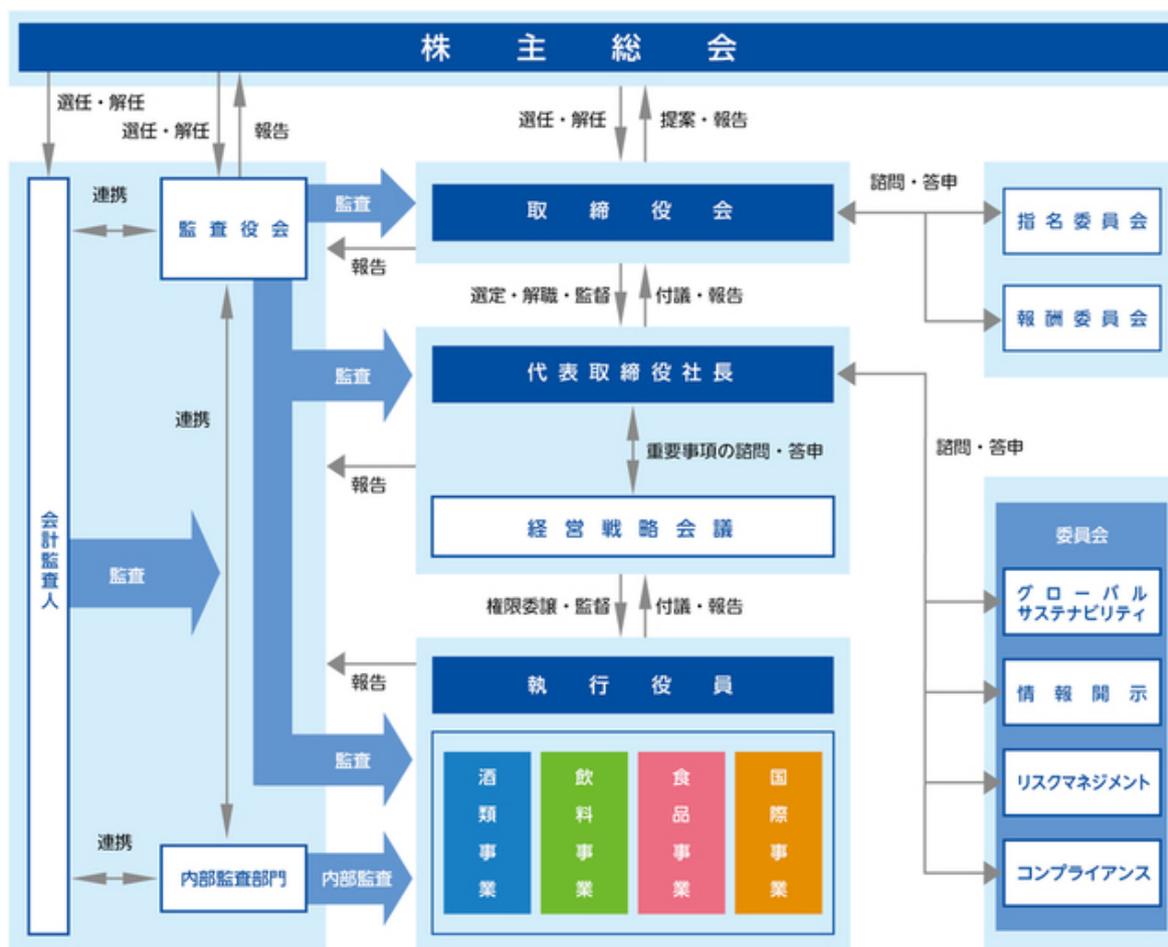
当社では、決算短信に記載する業績予想に加えて、メディア、説明会、各種資料、質疑応答等には、将来の見通しや見解などが含まれる場合があります。何れの場合におきましても、過去の事実でないものは、一定の前提の下に作成されたその時点での当社の判断にもとづいております。

従いまして、将来の見通しについては、前提の変更に伴い、予告なしに変更されることがあり、また、実際の業績は、さまざまな要素により、これら見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。

(5) 沈黙期間(サイレント期間)

当社では、決算情報の漏洩を防ぎ、情報開示の公平性を確保するため、決算期日の翌日から決算発表日までをIR活動沈黙期間(サイレント期間)としております。この期間中は決算に関するコメントや質問に対する回答は控えさせていただきます。

ただし、この期間中に適時開示に該当する事実が発生した場合については、適時開示規則に基づき開示いたします。



<適時開示体制模式図>

