

2023年度取締役会実効性評価結果

アサヒグループホールディングス株式会社

Asahi

I. 2023年度取締役会実効性評価結果

当社取締役会は、コーポレートガバナンスの一層の実質化を図り、実効性を向上するため、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、第三者意見を受けつつ分析・評価した。

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

なお、引き続き実効性を向上して、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。

さらなる
向上に向
けて
認識する
課題

取締役・監査役から受けた提言・意見を踏まえ、以下①～④を課題として認識する

- ① 将来を見据えた取締役の機能・視点の進化
- ② 討議の戦略性のさらなる向上
- 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

I. 2023年度取締役会実効性評価結果 | 評価根拠

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

評価の視点

- 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？

評価ポイント

- 取締役会と指名委員会・報酬委員会の現状およ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
- 各領域の取り組みに対する評価
 - ・ 超長期・長期を見据えた戦略
 - ・ サステナビリティへの対応
 - ・ グループガバナンスの状況
 - ・ 取締役と経営陣幹部の選任、報酬
 - ・ 取締役会の体制
 - ・ 企業風土・組織風土への対応
 - ・ 投資家への対応
 - ・ 取締役への情報提供
 - ・ 取締役会の運営
 - ・ 昨年度実効性評価にて認識した課題への対応

上記の評価と第三者意見をもとに取締役会で討議し、評価結果と課題を認識した

II. 認識する課題への対応 | 2024年度の対応方向性

認識する課題に対して、2024年度にそれぞれ以下の方向で対応していく。



2023年度
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

議長、業務執行取締役、社外取締役および指名・報酬委員会での役割、求められる視点を進化させる。

② 討議の戦略性の
さらなる向上

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 戦略に関する討議機会
の拡充

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 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

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。

これら認識した課題に対応する活動を、2024年度を取締役会および指名委員会・報酬委員会の年間活動計画に落とし込み、取り組んでいく。

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。
- ✓ 多様な本質的な意見による実質的な討議ができている。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現れている。
- ✓ リスクアパタイトに基づき、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。

さら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あら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・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、重要なアジェンダが扱われている。
- ✓ 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おり、これまでの成果は人選や業績に現れている。
- ✓ 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。

さら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。

Ⅲ. 2023年度の取り組み | 2022年度に認識した課題への対応

当社取締役会は、2022年度の実効性評価において認識した課題に対しては以下のとおり対応を実施してきた。

2022年度に認識した課題	2023年度の対応	
<p>当社が目指す取締役会の姿を再確認する</p>	<p>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。</p>	
<p>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</p>	<p>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。</p> <p>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。</p>	

Ⅲ. 2023年度の取り組み | 戦略的なアジェンダ設定と活動

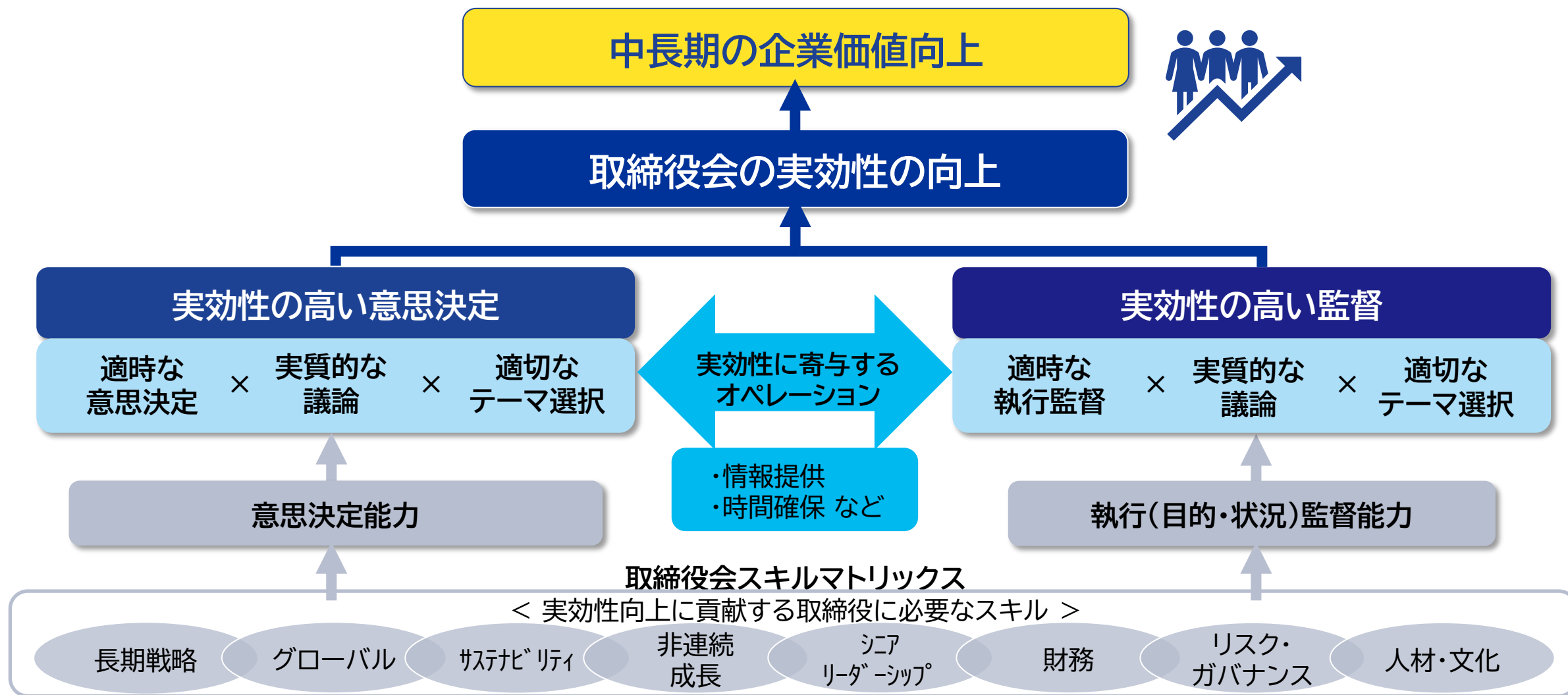
当社取締役会は、当社の現状、実効性評価結果、社会的要請等に照らして、取締役会が取り組むべき事項をアジェンダとして設定し、年間の取締役会活動計画に落とし込み、戦略的かつ計画的に取り組んできた。

*定例議案を含む

2023年度の主なアジェンダ	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
コーポレートガバナンスに関する討議				■								
役員報酬に関する討議					■						■	■
中期経営計画ローリング討議									■	■	■	
事業ポートフォリオ構築モニタリング							■					
サステナビリティ・DX・R&Dのモニタリング				■		■		■				
人的資本の高度化のモニタリング						■	■					
グループガバナンス体制のモニタリング						■						
超長期メガトレンドに関する討議						■	■	■				
執行状況のモニタリング		■	■	■	■	■	■	■	■		■	
リスクマネジメントのモニタリング			■	■		■						
社外役員事業理解(Onboarding、海外等事業場訪問)	■			■				■				
社外取締役と議長、CEO、監査役会の意見交換会		■	■			■						

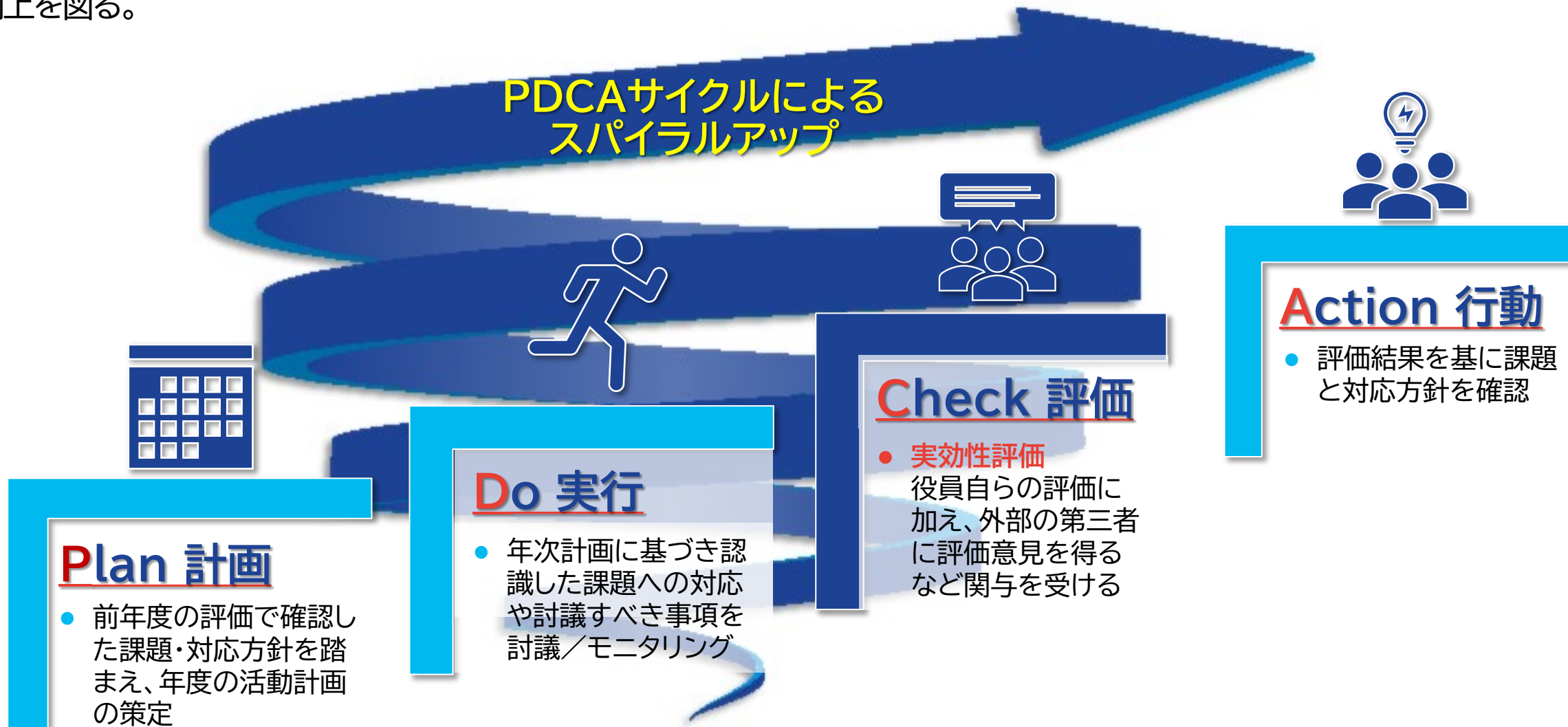
IV. 実効性向上の取り組み | 実効性向上のフレームワーク

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



IV. 実効性向上の取り組み | 継続的な実効性向上に向けた活動サイクル

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



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

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

コーポレートガバナンスの強化

