

# 第102回 定時株主総会 招 集 ご 通 知

## 開催日時

2026年 3 月24日(火曜日)

午後 1 時(受付開始 正午)

## 場 所

ホテルニューオータニ  
ザ・メイン宴会場階 鶴の間

東京都千代田区紀尾井町 4 番 1 号

## インターネット等及び郵送による議決権行使期限

2026年 3 月23日(月曜日)

午後 5 時30分まで

## 目 次

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 招集ご通知                             | 2  |
| サイバー攻撃被害の再発防止策と<br>ガバナンス体制の強化について | 4  |
| 株主総会参考書類                          | 9  |
| 第 1 号議案 剰余金処分の件                   | 9  |
| 第 2 号議案 取締役13名選任の件                | 10 |



インターネットによるライブ配信を実施いたします。

〔URL〕 <https://meetings.lumiconnect.com/700-682-537-951>

- ・ライブ配信の詳細は、本招集ご通知とあわせてお送りする「ライブ配信に関するご案内」をご確認ください。
- ・議決権の事前行使の詳細は、本招集ご通知とあわせてお送りする「議決権行使に関するご案内」をご確認ください。



# 株主の皆様へ

2026年3月3日

アサヒグループホールディングス株式会社  
取締役 兼 代表執行役社長 Group CEO

勝木 敦志



平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

また、2025年9月29日に発生いたしましたサイバー攻撃によるシステム障害及び情報漏えいにより、株主の皆様にも多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますことを、心よりお詫び申し上げます。

加えて、2025年12月期の第3四半期及び通期決算につきまして、本システム障害による決算手続きの遅延の影響で現在も公表することができず、株主の皆様にも多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますことを、重ねてお詫び申し上げます。

お客様への商品供給に直接関係する受注及び出荷に関するシステムにつきましては、本システム障害発生以降、停止を余儀なくされ、手作業による対応を続けてまいりました。これらの物流関連のシステムによる受注・出荷業務は、2025年12月上旬から再開しており、本年2月までに物流業務全体を正常化させております。

また、2025年12月期につきましては、本システム障害により業績の悪化を避けられない見込みでございますが、詳細は、決算手続きの完了後、公表いたします。

引き続き外部専門家の知見を取り入れたセキュリティ体制の強化などの再発防止策を着実に実行するとともに、経営陣一同、信頼回復に向けて、全力で取り組んでまいります。

2025年12月期の通期決算をご報告できない状況ではございますが、当社第102回定時株主総会招集ご通知をお届けいたします。

株主の皆様におかれましては、ご出席いただきますよう、お願い申し上げます。

また、株主総会会場でご出席されない株主様におかれましては、インターネット等又は郵送により議決権を事前行使のうえ、インターネットによるライブ配信をご視聴いただきますよう、お願い申し上げます。

株主の皆様には、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

# 第102回 定時株主総会招集ご通知

|         |                                                                                                                                                                               |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 開催日時  | 2026年3月24日(火曜日) 午後1時 (受付開始 正午)                                                                                                                                                |
| 2 場所    | ホテルニューオータニ ザ・メイン宴会場階 鶴の間<br>東京都千代田区紀尾井町4番1号                                                                                                                                   |
| 3 目的事項  | <b>決議事項</b><br>第1号議案 剰余金処分の件<br>第2号議案 取締役13名選任の件<br>※例年、定時株主総会においてご報告しております報告事項「事業報告、連結計算書類及び計算書類の内容並びに会計監査人及び監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件」の取り扱いについては、本ページ下部の「臨時株主総会の開催について」をご参照ください。 |
| 4 ライブ配信 | <b>URL</b> <a href="https://meetings.lumiconnect.com/700-682-537-951">https://meetings.lumiconnect.com/700-682-537-951</a><br>※ 詳細は、本招集ご通知とあわせてお送りする「ライブ配信に関するご案内」をご参照ください。   |



## 臨時株主総会の開催について

当社は、2026年3月24日開催の第102回定時株主総会(以下、「本定時株主総会」といいます。)におきまして、報告事項「第102期(2025年1月1日から2025年12月31日まで)事業報告、連結計算書類及び計算書類の内容並びに会計監査人及び監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件」(以下、「本報告事項」といいます。)を株主の皆様にご報告する予定でございました。

しかしながら、サイバー攻撃によるシステム障害が発生した影響で決算手続きに遅延が生じていることにより、「第102回定時株主総会招集ご通知」に添付すべき、第102期の「事業報告」、「連結計算書類」、「計算書類」、「会計監査人の監査報告」及び「監査委員会の監査報告」をご提供することができず、本定時株主総会において本報告事項のご報告を行うことができない状況となりました。

つきましては、別途、臨時株主総会(以下、「本臨時株主総会」といいます。)を開催し、本臨時株主総会におきまして本報告事項をご報告申し上げる予定でございます。

株主の皆様には、多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますことを、心よりお詫び申し上げます。

※上記のとおり、本報告事項にかかる第102期の「事業報告」、「連結計算書類」、「計算書類」、「会計監査人の監査報告」及び「監査委員会の監査報告」につきましては、本定時株主総会に係る電子提供措置事項におけるインターネット上の各サイトには掲載しておらず、また本招集ご通知にも添付しておりません。これらにつきましては、決算手続きの完了後、本臨時株主総会の招集に際し電子提供措置をとり、株主の皆様にご提供申し上げますことといたします。

## 議決権行使に関するご案内

株主総会会場でご出席されない株主様におかれましては、以下のいずれかの方法にて議決権を事前にご行使いただきますよう、お願い申し上げます。行使方法の詳細につきましては、本招集ご通知とあわせてお送りする「議決権行使に関するご案内」をご参照ください。



### インターネット等による議決権行使

議決権行使期限

2026年3月23日(月曜日) 午後5時30分まで



### 郵送による議決権行使

議決権行使期限

2026年3月23日(月曜日) 午後5時30分到着分まで

- (注) 1. インターネット等と議決権行使書により、重複して議決権をご行使された場合は、インターネット等によるものを有効な議決権行使として取り扱わせていただきます。  
2. インターネット等により複数回にわたり議決権をご行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使として取り扱わせていただきます。  
3. 各議案について賛否の表示がない議決権行使書が提出された場合は、「賛」の表示があったものとして取り扱わせていただきます。

## インターネットによる株主総会関係書類の提供に関するご案内

法令及び当社定款第15条の定めに基づき、株主総会関係書類(電子提供措置事項)について、インターネットによる提供措置(電子提供措置)をとっております。

なお、本定時株主総会における電子提供措置事項は、本招集ご通知及びその添付書類と同一の内容でございます。

### 電子提供措置事項の掲載URL及びQRコード

[https://www.asahigroup-holdings.com/ir/shareholders\\_guide/shareholders\\_meeting.html](https://www.asahigroup-holdings.com/ir/shareholders_guide/shareholders_meeting.html)



また、電子提供措置事項に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト並びに以下に記載の株主総会資料掲載ウェブサイト及び東京証券取引所ウェブサイトにてその旨、修正前の事項及び修正後の事項を掲載させていただきます。

※電子提供措置事項は、株主総会資料掲載ウェブサイトにも掲載しております。当社ウェブサイトにて、電子提供措置事項を閲覧できない場合には、以下URLを使い、株主総会資料掲載ウェブサイトにアクセスのうえ、電子提供措置事項をご参照ください。

URL <https://d.sokai.jp/2502/teiji/>

※上記に加え、東京証券取引所ウェブサイトにも掲載しております。上記ウェブサイトにて、電子提供措置事項を閲覧できない場合には、以下の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」にアクセスのうえ、銘柄名(アサヒグループホールディングス)又はコード(2502)を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類/PR情報」を選択のうえ、「株主総会招集通知/株主総会資料」の情報をご参照ください。

URL <https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

(注)QRコードは、株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

# サイバー攻撃被害の再発防止策とガバナンス体制の強化について

当社は、2025年9月29日に発生したサイバー攻撃によるシステム障害の経緯、原因の特定、情報漏えいの可能性について調査を進めてまいりました。2026年2月13日時点で調査が完了した内容や範囲及びガバナンス体制の強化を含む再発防止策についてご説明いたします。

## 1 事案の概要

- ・ 2025年9月29日午前7時ごろ、当社システムにおいて障害が発生し、調査を進める中で暗号化されたファイルがあることを確認いたしました。
- ・ 同午前11時ごろ、被害を最小限にとどめるためにネットワークを遮断し、データセンターの隔離措置を講じました。
- ・ その後の調査の結果、具体的な日時は特定できないものの、システム障害発生約10日前に、外部の攻撃者がアサヒグループ内の拠点にあるネットワーク機器を経由し、アサヒグループのネットワークに侵入したことが判明いたしました。
- ・ 当社の主要なデータセンターに入り込み、パスワードの脆弱性について管理者権限を奪取した後、奪取したアカウントを不正利用してネットワーク内部を探索し、主に業務時間外に複数のサーバーへの侵入と偵察を繰り返したとみられております。
- ・ 同9月29日、ランサムウェアが一斉に実行され、ネットワークに接続する範囲で起動中の複数のサーバーや一部のパソコン端末のデータが暗号化されました。
- ・ 攻撃を受けたシステムを中心に影響する範囲や内容の調査を進めている中で、従業員に貸与している一部のパソコン端末のデータが流出したことが判明いたしました。
- ・ データセンターにあるサーバー内に保管されていた個人情報については、流出の可能性がございますが、インターネット上に公開された事実は確認されておりません。
- ・ 今回の攻撃の影響は、日本で管理しているシステムに限られております。

## 2 サイバー攻撃によるシステム障害の被害・対応

### ■システムの被害

- ・ 複数のサーバー及びゼロトラストモデル<sup>※</sup>への移行前の一部の従業員用パソコン端末が暗号化されました。
- ・ ゼロトラストモデルへの移行前のパソコン端末の情報の一部が窃取されたことを確認しております。

※「何も信用しない」を原則とするセキュリティモデルで、社内外を問わず全てのユーザー、デバイス、ネットワーク接続に対して、情報資産へのアクセスごとに厳格な認証と認可を求めるセキュリティのこと。

### ■封じ込めの対応(被害拡大防止策)

- ・ リモートアクセスVPN<sup>※1</sup>・拠点間ネットワーク(約300拠点)・クラウド<sup>※2</sup>間接続の専用通信回線を全て遮断いたしました。
- ・ さらに、攻撃の横展開(他システムへの感染)を防止するための緊急措置としてインターネット回線を遮断し、データセンターを完全隔離いたしました。

※1 インターネット経由で社外から社内ネットワークへ接続するための技術で、自宅や外出先から社内システムやデータへのアクセスを可能にするもの。

※2 インターネット等を通じて利用する外部のコンピューター資源(サーバーやストレージ)を提供するサービスのこと。

### ■封じ込め対応によるシステムへの影響

- ・データセンターの全システムを停止させたことにより、業務システムへのアクセスが不可となりました。
- ・バックアップデータの健全性を保持するため、バックアップシステムを一時停止いたしました。

### ■フォレンジック調査※

- ・外部専門機関によるフォレンジック調査を実施し、システムごとの健全性を検証するとともに、侵害の有無や影響範囲を精査いたしました。

※ コンピューターやネットワークで起きた不正アクセス・ウイルス感染などの原因や経路を突き止めるための鑑識調査のこと。

## 3 システム障害の復旧状況

### ■復旧対応

- ・複数の外部専門機関と協力し、安全性の高い復旧プロセスを構築いたしました。
- ・安全性の確認されたバックアップデータからシステム復旧を行いました。
- ・影響を受けた全てのサーバーについて再構築後に健全性を確認いたしました。
- ・フォレンジック調査の結果をもとに必要な追加セキュリティ対策を実施いたしました。
- ・健全性が保証されたシステムから段階的に再開しております。

### ■外部との安全なデータ授受及び外部システム連携の再開

- ・健全性確認済みのシステムから順次、外部システムとのデータ連携を再開いたしました。
- ・ウイルス検知・駆除機能を備えたクラウドストレージ経由でのファイル授受を再開いたしました。
- ・メール経路を再構築し、健全性を確認したうえで送受信を再開いたしました。

## 4 事業への影響と復旧状況

- ・お客様への商品供給に直接関係する、受注及び出荷に関するシステムにつきましては、システム障害発生以降、停止を余儀なくされ、手作業による対応を続けてまいりました。
- ・これらの物流関連のシステムによる受注・出荷業務は、アサヒビール株式会社及びアサヒ飲料株式会社では、EOS（電子受発注システム）による受注を2025年12月3日から、アサヒグループ食品株式会社では同12月2日から再開しております。  
また、制限が残っていた配送のリードタイムについても、2026年2月までに通常化したことで物流業務全体は正常化いたしました。
- ・出荷可能な商品の品目数については、順次拡大していく予定であります。

|                          | アサヒビール<br>株式会社      | アサヒ飲料<br>株式会社       | アサヒグループ食品<br>株式会社   |
|--------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 2025年10-12月<br>累計売上金額前年比 | 8割台前半               | 7割程度                | 9割程度                |
| 2025年12月時点<br>取り扱い品目数    | 107品目<br>(売上構成比83%) | 350品目<br>(売上構成比95%) | 944品目<br>(売上構成比98%) |

## 5 個人情報の漏えいについて

- ・サイバー攻撃発生翌日の2025年9月30日、個人情報保護委員会へ速報を提出いたしました。
- ・同10月8日、当社から流出した疑いのある情報がインターネット上で確認されたことを個人情報保護委員会へ続報として報告いたしました。
- ・同11月26日、情報漏えいのおそれがあるとして、個人情報保護委員会に確報として報告いたしました。
- ・同12月10日、新たに当社から流出した疑いのある情報がインターネット上で確認されたことを個人情報保護委員会へ追加報告いたしました。
- ・情報漏えいが確認された方及び情報漏えいのおそれがある方には、順次お知らせしております。

### ■漏えいのおそれがある個人情報(2025年11月26日時点)

| 対象者                                                        | 内容                           | 件数      |
|------------------------------------------------------------|------------------------------|---------|
| アサヒビール株式会社、アサヒ飲料株式会社及びアサヒグループ食品株式会社各社のお客様相談室にお問い合わせをいただいた方 | 氏名、性別、住所、電話番号、メールアドレス        | 152.5万件 |
| 祝電や弔電などの慶弔対応を実施した社外の関係先の方                                  | 氏名、住所、電話番号                   | 11.4万件  |
| 従業員(退職者を含む)                                                | 氏名、生年月日、性別、住所、電話番号、メールアドレスなど | 10.7万件  |
| 従業員(退職者を含む)の家族                                             | 氏名、生年月日、性別                   | 16.8万件  |

- (注) 1. 個人情報の中にクレジットカード情報は含まれておりません。  
2. 一件ごとに「内容」に記載の全ての情報が含まれているわけではありません。

### ■漏えいが確認された個人情報(2026年2月13日時点)

| 対象者                                  | 内容                      | 件数       |
|--------------------------------------|-------------------------|----------|
| 従業員(退職者を含む)                          | 氏名、性別、住所、電話番号、メールアドレスなど | 5,117件   |
| 取引先の役員及び従業員の方、並びに取引先個人事業主及びその従業員の方など | 氏名、電話番号など               | 110,396件 |

- (注) 1. 「従業員(退職者を含む)」の件数は、漏えいのおそれがある個人情報の数にも含まれております。  
2. 一件ごとに「内容」に記載の全ての情報が含まれているわけではありません。

## 6 再発防止策とガバナンス体制の強化

当社は、サイバー攻撃のリスクについて、「アサヒグループエンタープライズリスクマネジメント」※1において、経営上の最重要リスクの一つと位置付け、その対応計画を策定し、実行及びモニタリングを行っております。

この一環として、グループ全体で遵守すべき「サイバーセキュリティ基準」を制定し、運用の徹底を図るとともに、当該基準により国内・海外グループ会社のサイバー攻撃対策状況を評価し、セキュリティ体制の維持・向上及びそのリスクが顕在化しないよう、セキュリティの改善などに努めてまいりました。また、当該基準において、インシデント発生時の報告ルールを明示し、グループ全体でインシデント情報を集約するとともに、リスク対応を強化するなどの体制整備に取り組んでまいりました。

今後は、今般のサイバー攻撃を踏まえ、これまでの取り組みをさらに強化し、継続的な監視と改善を前提とした体制へ移行し、万一の事態が発生した場合でも影響を最小限に抑える仕組みの強化を進めてまいります。

安全性と信頼性を重視したシステム運用のもと、環境や脅威の変化に応じた継続的な取り組みを行い、再発防止に努めてまいります。主な対策として、ネットワーク機器をはじめとするサーバーやパソコン端末などのIT資産の管理徹底、EDR（エンドポイント検知・対応）※2を含めたセキュリティツールの最新化・高度化、全従業員への情報管理規程の周知徹底などに努め、さらにはガバナンス体制の強化により、情報管理・セキュリティ管理をより高度化してまいります。

具体的な取り組みの概要は次のとおりです。

※1 当社は中長期経営方針を遂行する上で、あるいは目標達成を阻害しうる重大リスクを低減しつつリスク総量をコントロールした上で適切なリスクテイクを図るため、エンタープライズリスクマネジメントを導入しております。あわせて「リスクアペタイト」を制定し、「とるべきリスク」と「回避すべきリスク」を明確にしております。

※2 EDR：Endpoint Detection and Responseの略。エンドポイント（パソコン端末やサーバー等）で発生する不審な挙動を常時監視し、攻撃の兆候を検知した際に、影響の拡大を防ぐため自動的又は迅速に対処を行う仕組みのこと。

### ■攻撃経路の特定と再発防止

- ・ ネットワーク機器からの再侵入を防ぐためのリモートアクセスVPN装置の全面廃止
- ・ 不正アクセスされる可能性がある古い通信経路を排除するための通信経路の再構築
- ・ 攻撃経路の特定によって明らかとなった、外部侵入リスクを抱えるデバイスの全面廃止
- ・ パソコン端末からのデータ窃取リスク低減に向けたクラウド保管への一本化及びクラウド保管データ利用時のキャッシュ非残存対策の実施

### ■パソコン端末・ネットワーク・システム構成の再設計

- ・ 攻撃された場合の他のパソコン端末への拡大を防止するための、より安全な仕組みに対応した専用のパソコン端末（ゼロトラストモデル対応のパソコン端末）への完全移行
- ・ 不要な通信を遮断し外部との接続を分離するための、安全なネットワークエリアの新設
- ・ 攻撃の拡大を防止するための、全システムでのネットワークの分離・接続の制限
- ・ パソコン端末での不審な動きを検知・遮断するための、全パソコン端末のEDRの設定強化
- ・ インターネット接続を行うクラウド環境でのEDRによる監視強化
- ・ 安全性を客観的に確認するためのペネトレーションテスト（第三者によるインターネットからの侵入を試行するテスト）の実施
- ・ 安全性の維持・向上を図るため、ペネトレーションテスト及びスレットハンティング（脅威調査）を継続的に実施

#### ■監視・検知・初動対応の高度化

- ・セキュリティルールと運用体制の見直しによる、異常を検知した際の初動の迅速化
- ・サイバー攻撃や異常を素早く検知・対処し、被害を最小化するための、ログ分析システムやセキュリティの監視・遮断の自動化

#### ■権限管理・アカウントセキュリティの強化

- ・全システムにおけるパスワード変更及び認証・権限管理の強化
- ・人的作業ミスや削除漏れを防ぐためのアカウント作成・変更・削除の自動化

#### ■インフラ及びクラウド環境のセキュリティ強化

- ・ネットワークの接続制限の更なる強化、攻撃の広がりを防止するインフラ構成への改善
- ・クラウドのセキュリティ状況の継続的チェック・問題は正の自動化

#### ■復旧性・耐障害性の強化

- ・システム復元の更なる迅速化の実現に向けた、バックアップの仕組みの更なる強化
- ・迅速な復旧に向けた、復旧手順の定期的な見直し・訓練の実施
- ・システム・データの整理・統合による、システム構成のスリム化

#### ■人的対策の継続的強化

- ・従業員向けセキュリティ教育の強化・継続
- ・最新の攻撃手法に備えた実践的なセキュリティ訓練の継続

#### ■ガバナンス体制の強化

- ・情報セキュリティを管轄する独立した組織及び専任の担当役員の設置
- ・情報セキュリティ委員会を設置し、情報セキュリティリスクを可視化するとともに、対応策の計画・実行が行われていることをモニタリング
- ・「情報管理・情報セキュリティ規程」の改定及び遵守・徹底の監視・監査の強化
- ・「取締役会スキルマトリックス」の見直し、及び取締役会と情報セキュリティ委員会、内部監査機能、外部専門家などとの連携による、取締役会によるサイバーセキュリティに関する監視・監督機能の強化

## —— 議案及び参考事項 ——

### 第1号議案 剰余金処分の件

剰余金の処分につきましては、次のとおりといたしたいと存じます。

#### 期末配当に関する事項

当社は、取締役会において当社株価の状況を分析・評価し、資本市場との対話を踏まえ、2025年2月に、『中長期経営方針』における主要指標のガイドライン及び財務方針を更新いたしました。財務方針においては、2030年までを目処として、財務健全性を確保しつつ、成長投資を優先する一方で、資本効率の向上や株主還元の実施にも資本を配分することで、企業価値向上を図ることとしております。そのうち株主還元については、より安定的な増配を継続すべく、DOE<sup>※1</sup>4%以上を目指した累進配当<sup>※2</sup>及び機動的に自己株式の取得を実施する方針としております。

当期の期末配当金につきましては、2025年9月に発生した当社へのサイバー攻撃によるシステム障害の影響により、2025年12月期の計算書類は確定されていない状況ではありますが、会社法の定めに基づき、既に確定しております2024年12月期の計算書類に基づいて算出された分配可能額の範囲内であり、かつサイバー攻撃による影響を踏まえても2025年12月期の分配可能額の範囲内と合理的に判断されることから、次のとおり1株当たり26円をお支払いすることといたしたいと存じます。

なお、中間配当金として1株当たり26円をお支払いしておりますので、当期の年間配当金は前期に比べ1株当たり3円増配の52円となります。

※1 配当総額を、親会社の所有者に帰属する持分合計で除して算出。

※2 累進配当とは、1株当たりの配当金額を毎年増配又は最低でも横ばいの水準で配当し続けることです。

#### 1 配当財産の種類

##### 金銭

#### 2 株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額

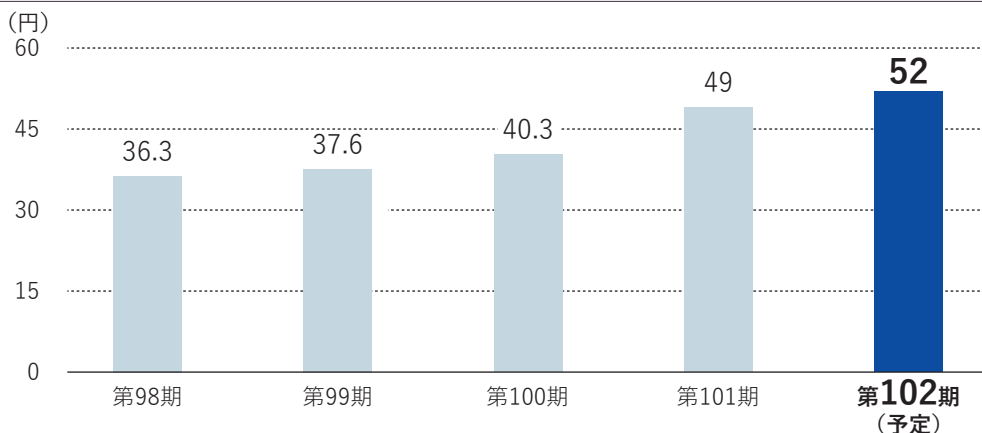
当社普通株式1株当たり金26円

総額38,034,540,752円

#### 3 剰余金の配当が効力を生じる日

2026年3月25日

#### ■ 1株当たり年間配当金の推移



(「第1号議案 剰余金処分の件」に関する注記)

1. 2024年10月1日を効力発生日とする株式分割(1株につき3株の割合)を考慮し、当該効力発生日以前の1株当たりの配当金を調整のうえ、記載しております(小数点第2位を切り捨て)。

2. DOEに関しましては、2025年12月期の連結計算書類が確定されていないことから、算出しておりません。

## | 第2号議案 | 取締役13名選任の件

本定時株主総会終結の時をもって、取締役全員が任期満了となります。つきましては、指名委員会の決定に基づき、取締役13名の選任をお願いいたしたいと存じます。

取締役候補者は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するために取締役会に求められる監督機能を全体としてバランスよく発揮し得る経験・スキル・多様性を有すると判断した者であります。

取締役会の構成方針、今回の候補者案における基本的な考え方並びに選任プロセスの概要及び指名委員会の決定は、以下のとおりであります。

### 1 取締役会の構成方針

当社の取締役会は、企業価値向上を実現する強力な執行体制と、その強力な執行を監督する高い実効性を持つコーポレート・ガバナンスの両輪の観点から適切な人数とし、その過半数を独立社外取締役で構成することとしており、独立社外取締役は、性別・国籍・職務経験等において多様なバックグラウンドを持つ人材とすることとしております。

また、グループ理念「Asahi Group Philosophy」の実践による持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、長期戦略、財務・会計、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、サステナビリティ、人材・文化、業務プロセス等の「取締役会スキルマトリックス」に基づいて、取締役会全体として期待するスキルがバランスよく発揮される人材構成とすることとしております。

### 2 今回の候補者案における基本的な考え方

当社は、2025年3月に、経営における監督と執行の役割を一層明確化し、双方の機能を強化するとともに、組織的監査体制を構築することを目的に、指名委員会等設置会社へ移行いたしました。取締役会全体として監督に専念した役割・機能を定着、安定化させることで、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現することを取締役選任の基本方針としております。

直近の事業・リスク環境の変化、サイバー攻撃によるシステム障害発生を踏まえ、「取締役会スキルマトリックス」全体を検証し、一部見直しのうえ、取締役会全体として期待するスキルがバランスよく発揮される体制であること及び各取締役に期待する将来の役割を確認いたしました。

2025年9月に発生したサイバー攻撃によるシステム障害は、復旧対応によりシステム運営自体は通常運用へ戻りましたが、日本国内事業への影響はなお残っていることから、2026年は、事業の復旧・復興に全社で取り組むにあたり、事業を熟知する取締役会体制といたします。

### 3 選任プロセスの概要及び指名委員会の決定

当社の指名委員会は、個別評価の結果、「取締役会スキルマトリックス」及び独立性・兼職状況並びにシステム障害による事業影響からの速やかな復旧・復興を進めること等を総合的に勘案し、取締役会全体の構成案及び候補者案を審議いたしました。

本審議を踏まえ、指名委員会は、本議案に係る取締役候補者13名とその選任理由案を妥当と判断し、本議案の内容を決定いたしました。

■取締役候補者

| 候補者番号 | 氏名                                                                                                             | 地位                                        | 在任年数 |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------|
| 1     |  再任 かつ 木 敦 志                  | 取締役 兼 代表執行役社長 Group CEO※1<br>指名委員会委員      | 9年   |
| 2     |  再任 たに むら けい ぞう               | 取締役 兼 執行役 Group CPO※2<br>指名委員会委員、報酬委員会委員  | 7年   |
| 3     |  再任 さき た かおる                  | 取締役 兼 執行役 Group CFO※3<br>報酬委員会委員          | 4年   |
| 4     |  再任 ふく だ ゆき たか                | 取締役<br>監査委員会委員（常勤監査委員）                    | 1年   |
| 5     |  再任 おお し ま あき こ               | 取締役<br>監査委員会委員（常勤監査委員）                    | 1年   |
| 6     |  再任 社外 独立 おお や ぎ しげ お         | 社外取締役（独立役員）<br>取締役会議長、指名委員会委員、<br>監査委員会委員 | 1年   |
| 7     |  再任 社外 独立 さ さ え けん い ち ろ う    | 社外取締役（独立役員）<br>指名委員会委員長、報酬委員会委員           | 4年   |
| 8     |  再任 社外 独立 おお は し てつ じ         | 社外取締役（独立役員）<br>報酬委員会委員長、指名委員会委員           | 4年   |
| 9     |  再任 社外 独立 まつ な が ま り         | 社外取締役（独立役員）                               | 3年   |
| 10    |  再任 社外 独立 た な か さ な え       | 社外取締役（独立役員）<br>監査委員会委員長                   | 1年   |
| 11    |  再任 社外 独立 さ と う ち か         | 社外取締役（独立役員）<br>指名委員会委員、報酬委員会委員            | 2年   |
| 12    |  再任 社外 独立 メ ラ ニ ー ・ ブ ロ ッ ク | 社外取締役（独立役員）                               | 2年   |
| 13    |  再任 社外 独立 みや かわ あき こ        | 社外取締役（独立役員）<br>監査委員会委員                    | 1年   |

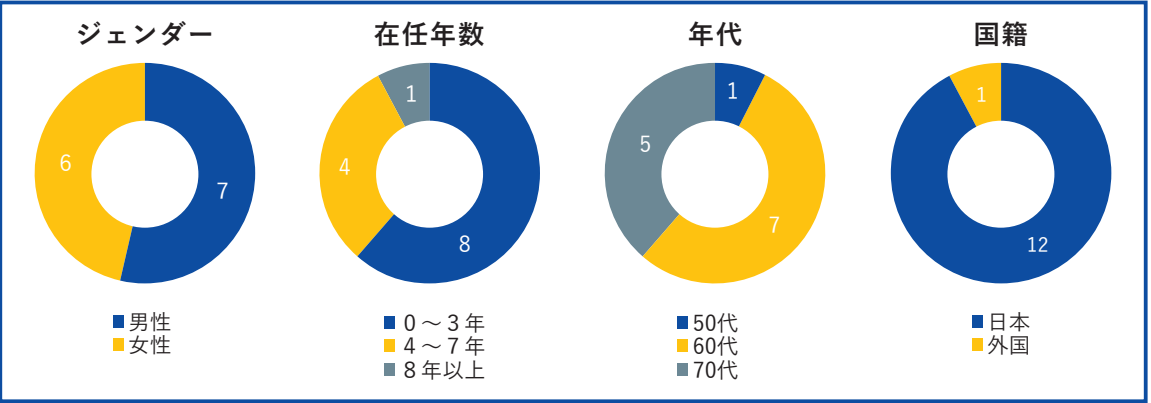
再任 再任取締役候補者 社外 社外取締役候補者 独立 独立役員候補者

※1 CEO:Chief Executive Officerの略  
※2 CPO:Chief People Officerの略  
※3 CFO:Chief Financial Officerの略  
(注) 地位及び年齢は本定時株主総会時のものであり、在任年数は本定時株主総会終結時のものです。

■取締役会スキルマトリックス

| 長期戦略 | グローバル | サステナビリティ | イノベーション・DX | シニアリーダーシップ | 財務・会計 | 法律・コンプライアンス | リスクマネジメント・危機管理・内部統制 | 情報・セキュリティ管理 | 人材・文化 | 業務プロセス |
|------|-------|----------|------------|------------|-------|-------------|---------------------|-------------|-------|--------|
| ○    | ○     | ○        | ○          | ○          | ○     | ○           | ○                   | ○           | ○     | ○      |
|      | ○     | ○        |            |            |       | ○           | ○                   |             | ○     | ○      |
| ○    | ○     |          | ○          |            | ○     |             | ○                   | ○           |       | ○      |
|      |       |          |            | ○          | ○     |             | ○                   | ○           |       | ○      |
|      | ○     |          |            |            |       | ○           | ○                   | ○           |       | ○      |
| ○    | ○     |          |            | ○          |       |             | ○                   | ○           | ○     | ○      |
| ○    | ○     |          |            | ○          |       |             | ○                   | ○           | ○     |        |
| ○    | ○     |          | ○          | ○          |       |             |                     | ○           |       | ○      |
|      |       | ○        | ○          | ○          |       |             |                     |             | ○     |        |
|      |       | ○        |            |            |       | ○           | ○                   | ○           | ○     |        |
|      | ○     |          | ○          | ○          |       |             |                     |             | ○     |        |
|      | ○     | ○        |            | ○          |       |             |                     |             | ○     |        |
|      | ○     |          |            |            | ○     |             | ○                   |             |       | ○      |

■構成比率



## 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、当社の中長期的な企業価値向上に資する監督に必要なスキル及び業務執行の監督に必要なスキルで構成しております。当社の取締役会は、「取締役会スキルマトリックス」に基づいて、取締役会全体として期待するスキルがバランスよく発揮される人材構成とすることとしております。

なお、直近の事業・リスク環境の変化を踏まえて、「取締役会スキルマトリックス」全体を検証し、一部を見直しております。

「取締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とおりです。

| スキル                 | 定義                                                                                                                                                                        |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 長期戦略                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 長期あるいは超長期の社会の変化を洞察するスキル</li> <li>・ 洞察した将来をバックキャストして戦略に導くスキル</li> </ul>                                                           |
| グローバル               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ グローバルの視点・視座で戦略の監督を行うスキル</li> <li>・ ローカルとグローバルを融合し最適化するスキル</li> </ul>                                                             |
| サステナビリティ            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業を通じた社会インパクト創出をリードするスキル</li> <li>・ ESGの知識と見識に基づき経営を方向付けるスキル</li> </ul>                                                          |
| イノベーション・DX          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ イノベーションを通じて新規領域の開発と更なる成長機会の探索を促すスキル</li> <li>・ イノベーションやDXを通じて事業構造及び収益モデルの変革を促すスキル</li> </ul>                                     |
| シニアリーダーシップ          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 的確な執行状況の把握と課題提起するスキル</li> <li>・ リーダーシップチームの業務遂行を評価するスキル</li> </ul>                                                               |
| 財務・会計               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業績・経営指標から経営状況、資源配分の状況を把握し課題提起するスキル</li> <li>・ 財務・会計に関する専門的な知識と見識に基づき監督するスキル</li> </ul>                                           |
| 法律・コンプライアンス         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法律に関する専門的な知識と見識に基づき監督するスキル</li> <li>・ コンプライアンス体制の整備、運用状況を監督するスキル</li> </ul>                                                      |
| リスクマネジメント・危機管理・内部統制 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ リスクコントロール状況、執行ガバナンスの状況を把握し課題提起するスキル</li> <li>・ サイバー攻撃や自然災害、地政学リスクへの危機管理能力を評価するスキル</li> <li>・ 内部統制システムの整備、運用状況を監督するスキル</li> </ul> |
| 情報・セキュリティ管理         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報・セキュリティ管理に関する業務執行を監督し実効性の向上を促すスキル</li> <li>・ 情報漏えい、システム障害に関する危機管理能力を評価するスキル</li> </ul>                                         |
| 人材・文化               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多様な人材の能力発揮の状況を評価するスキル</li> <li>・ 企業文化の状況を把握し課題提起するスキル</li> </ul>                                                                 |
| 業務プロセス              | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業経営経験や当社経営・執行経験に基づき、業務プロセスの適正性を監督するスキル</li> </ul>                                                                               |

なお、「取締役会スキルマトリックス」は各候補者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、各候補者が保有する全ての知見・経験を表すものではありません。

### ■本議案が原案どおり承認可決された場合の取締役会議長（予定）

大八木 成男(社外取締役)

### ■本議案が原案どおり承認可決された場合の委員会構成（予定）

| 指名委員会               | 監査委員会             | 報酬委員会              |
|---------------------|-------------------|--------------------|
| 委員長 佐々江 賢一郎 (社外取締役) | 委員長 田中 早苗 (社外取締役) | 委員長 大橋 徹二 (社外取締役)  |
| 委員 大八木 成男 (社外取締役)   | 委員 大八木 成男 (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 宮川 明子 (社外取締役)  | 委員 佐藤 千佳 (社外取締役)   |
| 委員 佐藤 千佳 (社外取締役)    | 委員 福田 行孝 (取締役)    | 委員 谷村 圭造 (取締役)     |
| 委員 勝木 敦志 (取締役)      | 委員 大島 明子 (取締役)    | 委員 崎田 薫 (取締役)      |
| 委員 谷村 圭造 (取締役)      |                   |                    |



候補者番号

1

かつ き あつ し  
勝 木 敦 志

再 任

生年月日 1960年3月17日(満66歳)

所有する当社の株式の数 8,394株

取締役在任年数 9年

出席回数(2025年度) 取締役会:12回/12回

指名委員会: 8回/ 8回

### 取締役候補者とした理由

勝木敦志氏は、2017年に当社取締役就任以来、提携・M&Aや国内外事業を担当し、事業ポートフォリオの再構築を進めるなどの実績を上げ、当社代表執行役社長Group CEOとして、『中長期経営方針』に基づき、事業ポートフォリオの強靱化やサステナビリティと経営の統合、プレミアム戦略・マルチビバレッジ戦略を推進しております。また、グループガバナンスの強化と企業価値の最大化を図ることを目的として執行体制の刷新を行い、日本・東アジア、欧州、アジアパシフィックの地域統括会社ごとに事業競争力を高め、地域間でシナジーを創出する体制を構築する等、当社の中長期的な企業価値向上を推進しております。

同氏は、海外地域統括会社社長、当社取締役兼CFOとしての経験などを通じ、当社取締役に必要な見識・専門性・能力を十分に有しております。特に、長期戦略、サステナビリティ、シニアリーダーシップ、財務・会計、情報・セキュリティ管理、人材・文化に関する見識・専門性、イノベーション・DX、法律・コンプライアンス、リスクマネジメント・危機管理・内部統制のスキル、豊富な海外経験を活かし、ポートフォリオ改革と非連続成長をテーマとする『中長期経営方針』の遂行を始めとした執行全般に対して、グローバル視点での監督力と意思決定能力の発揮が期待できます。

以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要の人材と判断し、引き続き取締役候補者いたしました。

■地位 取締役 兼 代表執行役社長 Group CEO、指名委員会委員

■担当 経営全般

■略歴 1984年 4月 ニッカウヰスキー株式会社入社  
2002年 9月 当社転籍  
2011年10月 Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd, Managing Director  
2014年 4月 Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd, Director, Group CEO  
2016年 3月 当社執行役員兼 Asahi Holdings (Australia) Pty Ltd, Director, Group CEO  
2017年 3月 当社取締役兼執行役員  
2018年 3月 当社常務取締役兼 常務執行役員

2019年 3月 当社常務取締役兼 常務執行役員CFO  
2020年 3月 当社専務取締役兼 専務執行役員CFO  
2021年 3月 当社代表取締役社長兼CEO  
2024年 3月 当社代表取締役社長兼 Group CEO  
2025年 3月 当社取締役兼 代表執行役社長Group CEO (現在に至る)



候補者番号

2

たに むら けい ぞう

谷 村 圭 造

再 任

生年月日 1965年8月11日(満60歳)

所有する当社の株式の数 15,369株

取締役在任年数 7年

出席回数(2025年度) 取締役会:12回/12回

指名委員会: 8回/ 8回

報酬委員会: 8回/ 8回

## 取締役候補者とした理由

谷村圭造氏は、2019年に当社取締役に就任以来、管理・ガバナンス領域を担当し、Group CPOとしては、当社グループの人的資本高度化を『中長期経営方針』における戦略基盤強化の一環と位置付け、グローバル人事・報酬ポリシーの整備、経営者人材の計画的育成、ありがたい企業風土の醸成等に取り組んでおります。また、人的資本に関する対外開示・対話の深化に向け、『People & Culture Report』を対話ツールとして活用し、投資家等からのフィードバックを経営に反映させるなど、人的資本の高度化による当社の中長期的な企業価値向上を推進しております。

同氏は、長年にわたり当社グループの人事領域を中心に、グループ横断の人材・組織戦略を統括してきた豊富な経験を通じ、当社取締役に必要な見識・専門性・能力を十分に有しております。特に、人材・文化、シニアリーダーシップに関する見識・専門性に加え、多様な文化を包含しながら組織力を高めるサステナビリティスキルなどにより、コーポレート・ガバナンスの実効性向上に資する監督力を発揮するとともに、人的資本を企業価値向上につなげる取り組みにおいて、これらの経験・知見を活かしたグローバル視点での監督力と意思決定能力の発揮が期待できます。

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

■地位 取締役 兼 執行役 Group CPO、指名委員会委員、報酬委員会委員

■担当 グループの人材戦略、企業文化醸成

|     |          |                             |          |                               |
|-----|----------|-----------------------------|----------|-------------------------------|
| ■略歴 | 1989年 4月 | 当社入社                        | 2019年 3月 | 当社取締役兼執行役員                    |
|     | 2016年 4月 | 当社理事人事部門<br>ゼネラルマネジャー       | 2020年 3月 | 当社取締役兼執行役員CHRO※1              |
|     | 2017年 3月 | 当社執行役員人事部門<br>ゼネラルマネジャー     | 2023年 3月 | 当社取締役EVP※2 兼CHRO              |
|     | 2018年 9月 | 当社執行役員グローバルタレント<br>マネジメント担当 | 2024年 3月 | 当社取締役EVP兼Group CPO            |
|     |          |                             | 2025年 3月 | 当社取締役兼執行役Group CPO<br>(現在に至る) |

※1 CHRO:Chief Human Resource Officerの略

※2 EVP:Executive Vice Presidentの略



候補者番号

3

さき

崎

た

田

かおる

薫

再 任

生年月日 1966年3月3日(満60歳)

所有する当社の株式の数 1,017株

取締役在任年数 4年

出席回数(2025年度) 取締役会:12回/12回

報酬委員会: 8回/ 8回

### 取締役候補者とした理由

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

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

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

■地位 取締役 兼 執行役 Group CFO、報酬委員会委員

■担当 グループの財務・IT・調達戦略

■略歴 1988年 4月 当社入社  
2016年 4月 当社理事調達部門  
ゼネラルマネジャー  
2018年 3月 当社執行役員調達部門  
ゼネラルマネジャー  
2020年 4月 当社執行役員  
Head of Procurement

2022年 3月 当社取締役兼執行役員CFO  
2023年 3月 当社取締役EVP兼CFO  
2024年 3月 当社取締役EVP兼Group CFO  
2025年 3月 当社取締役兼執行役員Group CFO  
(現在に至る)

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

※2 COO: Chief Operating Officerの略



候補者番号  
4

ふく だ ゆき たか  
福田 行 孝

再 任

生年月日 1963年5月20日(満62歳)  
所有する当社の株式の数 3,441株  
取締役在任年数 1年  
出席回数(2025年度) 取締役会:12回/12回  
監査委員会: 7回/ 7回

## 取締役候補者とした理由

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

同氏は、これらの経験を通じ、当社取締役に必要な見識・専門性・能力を十分に有しております。特に、財務・会計に関する高い専門性、法律・コンプライアンスに関する深い知見に加え、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、情報・セキュリティ管理のスキル、当社事業の豊富な知識に基づく業務プロセスのスキルにより、監査委員会委員としてグローバルに広がるグループのリスクと内部統制を俯瞰し、組織的監査による監査の実効性確保と、取締役会の実効性を高める監督力と意思決定能力の発揮が期待できます。

以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断し、引き続き取締役候補者といたしました。

## ■地位 取締役、監査委員会委員(常勤監査委員)

|     |          |                         |          |                            |
|-----|----------|-------------------------|----------|----------------------------|
| ■略歴 | 1986年 4月 | 東洋エンジニアリング株式会社<br>入社    | 2017年 3月 | アサヒプロマネジメント株式会社<br>代表取締役社長 |
|     | 2001年10月 | 当社入社                    | 2022年 3月 | アサヒグループジャパン株式会社<br>監査役     |
|     | 2012年 9月 | 当社理事財務部門<br>ゼネラルマネジャー   | 2023年 3月 | 当社常勤監査役                    |
|     | 2015年 3月 | 当社執行役員財務部門<br>ゼネラルマネジャー | 2025年 3月 | 当社取締役<br>(現在に至る)           |

(注) 1. 福田行孝氏は、2025年3月まで当社常勤監査役でありました。その在任期間は、2年となります。  
2. 福田行孝氏の取締役会出席回数のうち、3回は当社常勤監査役としての出席回数であります。



候補者番号

5

お お し ま あ き こ  
大 島 明 子

再 任

生年月日 1968年10月17日(満57歳)

所有する当社の株式の数 2,196株

取締役在任年数 1年

出席回数(2025年度) 取締役会:12回/12回

監査委員会: 7回/ 7回

### 取締役候補者とした理由

大島明子氏は、2023年に当社Executive Officer, Head of Internal Audit(内部監査部門長)に就任し、コンプライアンス、リスクマネジメント、内部監査に関する経験に加え、当社及び当社グループ会社の経営企画部門における海外を含む事業管理の経験を活かし、グループ横断の監査・モニタリングの高度化に取り組んでまいりました。さらに、2024年に当社常勤監査役に就任以来、グループ会社への往査等を通じて監査の実効性確保に努め、2025年の指名委員会等設置会社への移行に合わせて取締役(監査委員会委員)に就任し、監督機能の強化に貢献しております。

同氏は、これらの経験を通じ、当社取締役に必要な見識・専門性・能力を十分に有しております。特に、法律・コンプライアンス、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、情報・セキュリティ管理、業務プロセスのスキル、海外を含む事業管理などの豊富な経験に基づくグローバルスキルにより、監査委員会委員としてグローバルに広がるグループのリスクと内部統制を俯瞰し、組織的監査による監査の実効性確保と、取締役会の実効性を高める監督力と意思決定能力の発揮が期待できます。

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

■地位 取締役、監査委員会委員(常勤監査委員)

■略歴 1991年 4月 当社入社  
2020年 4月 当社Strategy Senior Manager  
2022年 4月 当社Strategy Senior Officer  
2023年 4月 当社Executive Officer,  
Head of Internal Audit

2024年 3月 当社常勤監査役  
2025年 3月 当社取締役  
(現在に至る)

(注) 1. 大島明子氏は、2025年3月まで当社常勤監査役でありました。その在任期間は、1年となります。  
2. 大島明子氏の取締役会出席回数のうち、3回は当社常勤監査役としての出席回数であります。



候補者番号

6

おお や ぎ しげ お

大八木 成男

生年月日 1947年5月17日(満78歳)

所有する当社の株式の数 一株

取締役在任年数 1年

出席回数(2025年度)

取締役会:12回/12回

指名委員会:8回/8回

監査委員会:7回/7回

再任

社外取締役

独立役員

## 社外取締役候補者とした理由

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

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

同氏の経験と見識に裏付けられた、長期戦略、グローバル、シニアリーダーシップ、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、情報・セキュリティ管理、人材・文化、業務プロセスのスキルの発揮により、取締役会議長として、より一層、執行側との透明性ある情報共有を確保し、取締役会においては企業価値向上に資する適切なアジェンダを設定のうえ、多様な経験、スキル、知見を持つ取締役会の活発な議論を促しながら、取締役会の実効性を高めることが期待できます。

以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要人材と判断し、引き続き社外取締役候補者といたしました。

■地位 社外取締役、取締役会議長、指名委員会委員、監査委員会委員

■略歴 1971年 3月 帝人株式会社入社  
1999年 6月 同社執行役員  
2001年 6月 同社常務執行役員  
2002年 6月 同社帝人グループ専務執行役員  
2003年10月 帝人ファーマ株式会社  
代表取締役社長  
2005年 6月 帝人株式会社常務取締役  
2006年 6月 同社専務取締役

2008年 6月 同社代表取締役社長CEO  
2014年 4月 同社取締役会長  
2018年 4月 同社取締役相談役  
2018年 6月 同社相談役  
2022年 3月 当社社外監査役  
2025年 3月 当社社外取締役  
(現在に至る)

## ■重要な兼職の状況

東京電力ホールディングス株式会社 社外取締役

## ■独立性について

大八木成男氏は、当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役の独立性の基準」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。

(注) 1. 大八木成男氏は、2025年3月まで当社社外監査役でありました。その在任年数は、3年となります。

2. 大八木成男氏の取締役会出席回数のうち、3回は当社社外監査役としての出席回数であります。



候補者番号

7

さ さ え

けんいちろう

佐々江 賢一郎

生年月日 1951年9月25日(満74歳)

所有する当社の株式の数 ー株

取締役在任年数 4年

出席回数(2025年度)

取締役会:12回/12回

指名委員会:8回/8回

報酬委員会:8回/8回

再任

社外取締役

独立役員

## 社外取締役候補者とした理由

佐々江賢一郎氏は、2022年に当社社外取締役に就任以来、国際政治・経済に関する豊富な経験と知見に基づき、地政学リスクや国際情勢の観点から、グローバルでの事業執行に対する取締役会の実質的かつ適切な監督に貢献する発言・活動を行っております。

また、指名委員会委員長として、取締役会の監督機能充実のため、公正で透明な委員会運営を主導し、取締役候補者の決定及び取締役会スキルマトリックスやGroup CEOサクセッション等の重要アジェンダについて審議・答申を行うとともに、報酬委員会委員として取締役・執行役の報酬制度設計、個別評価に基づく支給内容の審議においても具体的な意見・提言を行っております。

同氏は、国際情勢を継続的に分析・発信するなど、国際政治・経済に関する豊富な経験と知見を有しております。これらの経験と知見に裏付けられた、長期戦略、グローバル、シニアリーダーシップ、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、情報・セキュリティ管理、人材・文化のスキルにより、取締役会の議論の質を高め、重要な意思決定を支えるグローバル視点での監督力と意思決定能力の発揮が期待できます。

以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断し、引き続き社外取締役候補者としたしました。

## ■地位 社外取締役、指名委員会委員長、報酬委員会委員

### ■略歴 1974年 4月 外務省入省

2002年 3月 経済局長

2005年 1月 アジア大洋州局長

2008年 1月 外務審議官

2010年 8月 外務事務次官

2012年 9月 在アメリカ合衆国駐劄特命全権大使

2018年 6月 公益財団法人日本国際問題研究所理事長

(現在に至る)

2022年 3月 当社社外取締役

(現在に至る)

## ■重要な兼職の状況

公益財団法人日本国際問題研究所 理事長

セーレン株式会社 社外取締役、三菱自動車工業株式会社 社外取締役、富士通株式会社 社外取締役

## ■独立性について

当社グループは佐々江賢一郎氏が理事長を務める公益財団法人日本国際問題研究所との間に取引がありますが、取引額は当社及び対象法人の連結売上収益又は経常収益の1%未満と僅少であり、また、当社から同法人に対し寄附がありますが、寄附金額は当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役の独立性の基準」に定める金額基準(年間1,000万円)を超えるものではなく、「社外取締役の独立性の基準」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。加えて、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。

## ■社外取締役候補者が過去5年間に取締役等に就任していた他社における法令又は定款違反その他不当な業務執行の事実等について

佐々江賢一郎氏が社外取締役として在任している富士通株式会社において、同社が提供する証明書発行サービスにおいて、申請した住民とは異なる住民の住民票の写しが発行される事案が発生したことを受け、2024年4月16日に総務省から文書による行政指導が行われました。同氏は、同社の社外取締役として、当該事実の判明後は原因分析と適切な再発防止策を講じることを求めるなど、その職責を適切に果たしております。



候補者番号

8

おお はし てつ じ  
大 橋 徹 二

生年月日 1954年3月23日(満72歳)

所有する当社の株式の数 ー株

取締役在任年数 4年

出席回数(2025年度)

取締役会:12回/12回

指名委員会: 8回/ 8回

報酬委員会: 8回/ 8回

再 任

社外取締役

独立役員

## 社外取締役候補者とした理由

大橋徹二氏は、2022年に当社社外取締役に就任以来、グローバルに事業を展開する企業の経営者視点と、他社社外役員としての経験を活かし、グループガバナンス並びにグローバルでの事業執行について本質を捉えた質問・問題提起を行うなど、取締役会の実質的かつ適切な監督に貢献しております。

また、報酬委員会委員長として、透明性・客観性を担保した委員会運営を主導し、取締役・執行役の報酬制度設計、個別評価に基づく支給内容を審議・決定しております。さらに、指名委員会委員として取締役会スキルマトリックスやGroup CEOサクセッション等の重要アジェンダの審議においても具体的な意見・提言を行っております。

同氏は、グローバルに事業を展開する企業のトップとして培った豊富な経験と知見を有しております。これらの経験と知見に裏付けられた、長期戦略、グローバル、イノベーション・DX、シニアリーダーシップ、情報・セキュリティ管理、業務プロセスのスキルにより、取締役会の議論の質を高め、重要な意思決定を支えるグローバル視点での監督力と意思決定能力の発揮が期待できます。

以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断し、引き続き社外取締役候補者といたしました。

■地位 社外取締役、報酬委員会委員長、指名委員会委員

■略歴 1977年 4月 株式会社小松製作所入社  
2004年 1月 コマツアメリカ株式会社社長兼COO  
2007年 4月 株式会社小松製作所執行役員  
2008年 4月 同社常務執行役員  
2009年 6月 同社取締役兼常務執行役員  
2012年 4月 同社取締役兼専務執行役員

2013年 4月 同社代表取締役社長兼CEO  
2019年 4月 同社代表取締役会長  
2022年 3月 当社社外取締役(現在に至る)  
2022年 4月 株式会社小松製作所取締役会長  
2025年 6月 同社特別顧問(現在に至る)

## ■重要な兼職の状況

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

## ■独立性について

大橋徹二氏は、当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役の独立性の基準」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。

## ■社外取締役候補者が過去5年間に取締役等に就任していた他社における法令又は定款違反その他不当な業務執行の事実等について

大橋徹二氏が社外取締役として在任しているヤマハ発動機株式会社は、同社で開発を行った車両の騒音試験及び音圧試験の認証申請において不適切な行為があったことを2024年6月3日に公表しております。同氏は、事前には当該事実について認識しておりませんでした。同社の社外取締役として平素より法令遵守及びコンプライアンス経営の視点に立った提案を適宜行うとともに、当該事実の判明後は事実究明と適切な再発防止策を講じることを求めるなど、その職責を適切に果たしております。

(注) 大橋徹二氏は、2026年3月下旬開催予定のヤマハ発動機株式会社の定時株主総会終結の時をもって、同社社外取締役に退任する予定であります。



候補者番号

9

まつ なが ま り  
松 永 真 理生年月日 1954年11月13日(満71歳)  
所有する当社の株式の数 ー株  
取締役在任年数 3年  
出席回数(2025年度) 取締役会:12回/12回

再 任

社外取締役

独立役員

## 社外取締役候補者とした理由

松永真理氏は、2023年に当社社外取締役に就任以来、新たなサービスの開発やビジネスモデル構築に携わった経験、並びに他社社外役員としての経験に基づき、生活者の価値観や市場構造の変化を踏まえた視点から、新規事業・周辺領域の拡大や事業ポートフォリオの変革に関する本質的な問いかけと提言を行うなど、取締役会の実質的かつ適切な監督に貢献しております。

また、サステナビリティアドバイザー委員会委員として、サステナビリティガバナンス体制の強化や、サステナビリティと経営の統合のさらなる推進に向けた具体的な意見・提言を行っております。

同氏の現代社会の文化・生活に関する豊富な経験と幅広い見識に裏付けられた、サステナビリティ、イノベーション・DX、シニアリーダーシップ、人材・文化のスキルにより、事業変革と企業価値向上を後押しする監督力と意思決定能力の発揮が期待できます。

以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断し、引き続き社外取締役候補者といたしました。

## ■地位 社外取締役

|     |          |                                       |          |                                                   |
|-----|----------|---------------------------------------|----------|---------------------------------------------------|
| ■略歴 | 1977年 4月 | 株式会社日本リクルートセンター(現株式会社リクルートホールディングス)入社 | 1997年 7月 | エヌ・ティ・ティ移動通信網株式会社(現株式会社NTTドコモ)<br>ゲートウェイビジネス部企画室長 |
|     | 1986年 7月 | 同社「就職ジャーナル」編集長                        | 2000年 4月 | 松永真理事務所代表<br>(現在に至る)                              |
|     | 1988年 7月 | 同社「とらばーゆ」編集長                          | 2023年 3月 | 当社社外取締役<br>(現在に至る)                                |

## ■重要な兼職の状況

松永真理事務所 代表

## ■独立性について

松永真理氏は、当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役の独立性の基準」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。



候補者番号

10

た な か さ な え  
田 中 早 苗

生年月日 1962年7月15日(満63歳)

所有する当社の株式の数 3,300株

取締役在任年数 1年

出席回数(2025年度) 取締役会:12回/12回

監査委員会: 7回/ 7回

再 任

社外取締役

独立役員

## 社外取締役候補者とした理由

田中早苗氏は、弁護士としての長年の活動を通じ、企業法務に関する専門的な知識を有するとともに、法令遵守やガバナンスの観点から経営を監督できる高い見識を有しております。

また、2023年に社外監査役に就任以来、弁護士としての知見に基づき取締役会等で積極的に意見・提言を行うとともに、国内外グループ会社の監査状況の把握や経営トップとの面談等を通じて、内部統制を含む職務執行の適正性の監査に取り組んでまいりました。さらに、指名委員会等設置会社への移行後は監査委員会委員長として、監査方針・計画と重点領域の設定を主導し、内部監査部門・会計監査人等との連携により監査の実効性を高めることで、当社の中長期の企業価値向上に貢献しております。

同氏の弁護士としての長年の活動に裏付けられた、サステナビリティ、法律・コンプライアンス、リスクマネジメント・危機管理・内部統制、情報・セキュリティ管理、人材・文化のスキルにより、経営の監督や経営上の課題への指摘、提言を通して、取締役会の議論の質を高め、重要な意思決定を支える監督力と意思決定能力の発揮が期待できます。

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

### ■地位 社外取締役、監査委員会委員長

#### ■略歴 1989年 4月 弁護士登録

1991年 9月 田中早苗法律事務所代表  
(現在に至る)

2023年 3月 当社社外監査役

2025年 3月 当社社外取締役  
(現在に至る)

### ■重要な兼職の状況

田中早苗法律事務所 代表

株式会社テレビ朝日ホールディングス 社外取締役、持田製薬株式会社 社外取締役

### ■独立性について

田中早苗氏は、当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役の独立性の基準」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。

(注) 1. 田中早苗氏は、2025年3月まで当社社外監査役でありました。その在任年数は、2年となります。

2. 田中早苗氏の取締役会出席回数のうち、3回は当社社外監査役としての出席回数であります。



候補者番号  
**11**

さとう ちか  
**佐藤 千佳**

生年月日 1962年1月23日(満64歳)  
所有する当社の株式の数 一株  
取締役在任年数 2年  
出席回数(2025年度) 取締役会:12回/12回  
指名委員会: 8回/ 8回  
報酬委員会: 8回/ 8回

再任  
社外取締役  
独立役員

## 社外取締役候補者とした理由

佐藤千佳氏は、2024年に当社社外取締役に就任以来、グローバル企業における人事領域の豊富な経験と幅広い見識に基づき、人的資本の高度化について本質を捉えた質問・問題提起を行うなど、取締役会の実質的かつ適切な監督に貢献する発言、活動を行っております。

また、指名委員会及び報酬委員会の委員として、経営者人材育成・サクセッションの監督や報酬制度の審議等において具体的な意見・提言を行っております。

同氏のグローバル企業における人事領域の経験と見識に裏付けられた、グローバル、イノベーション・DX、シニアリーダーシップ、人材・文化のスキルにより、人的資本を当社の中長期的な企業価値向上につなげる取り組みにおいて、監督力と意思決定能力の発揮が期待できます。

以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断し、引き続き社外取締役候補者としたしました。

## ■地位 社外取締役、指名委員会委員、報酬委員会委員

|     |                                                       |                                                    |
|-----|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| ■略歴 | 1982年 4月 住友電気工業株式会社入社                                 | 2019年 4月 同社シニア・エグゼクティブ<br>人材組織開発部長                 |
|     | 1996年 7月 GE株式会社(現日本GE株式会社)入社                          | 2022年 4月 同社人事総務部門コーポレート・<br>エグゼクティブI&D推進リーダー       |
|     | 2011年 9月 日本マイクロソフト株式会社<br>執行役人事本部長                    | 2023年 4月 同社ピープル&カルチャー部門<br>Chief Diversity Officer |
|     | 2016年 9月 ノキアソリューションズ&<br>ネットワークス合同会社<br>日本・ノースアジア人事統括 | 2024年 3月 当社社外取締役<br>(現在に至る)                        |
|     | 2018年 4月 日本電気株式会社執行役員<br>カルチャー変革統括部長                  |                                                    |

## ■重要な兼職の状況

阪和興業株式会社 社外取締役

## ■独立性について

佐藤千佳氏は、2024年3月まで日本電気株式会社のピープル&カルチャー部門Chief Diversity Officer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の1%未満と僅少であり、「社外取締役の独立性の基準」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。



候補者番号

12

メラニー・ブロック

再任

社外取締役

独立役員

生年月日 1964年4月10日(満61歳)

所有する当社の株式の数 一株

取締役在任年数 2年

出席回数(2025年度) 取締役会:12回/12回

## 社外取締役候補者とした理由

メラニー・ブロック氏は、2024年に当社社外取締役に就任以来、グローバルでのコンサルティング活動で培ったマーケティング、ダイバーシティ推進等に携わった経験に基づき、グローバルでの事業執行や多様性の観点から本質を捉えた質問・問題提起を行うなど、取締役会の実質的かつ適切な監督に貢献する発言、活動を行っております。

また、サステナビリティアドバイザー委員会委員として、サステナビリティガバナンス体制の強化や、サステナビリティと経営の統合のさらなる推進に向けた具体的な意見・提言を行っております。

同氏は、日豪の財界を繋ぐ団体における要職歴任等を通じた幅広いネットワーク形成を含む国際的な経験に加え、複数企業での社外役員経験を有しており、これらの経験と見識に裏付けられたグローバル、サステナビリティ、シニアリーダーシップ、人材・文化のスキルにより、当社の中長期的な企業価値向上に向けた監督力と意思決定能力の発揮が期待できます。

以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要人材と判断し、引き続き社外取締役候補者としたしました。

## ■地位 社外取締役

|     |          |                                                          |          |                                        |
|-----|----------|----------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------|
| ■略歴 | 2003年 3月 | 株式会社AGENDA(現株式会社 Melanie Brock Advisory)<br>代表取締役(現在に至る) | 2012年12月 | オーストラリアン・ビジネス・アジア会長                    |
|     | 2010年 3月 | 豪日交流基金理事会役員                                              | 2016年11月 | 在日オーストラリア・ニュージーランド商工会議所名誉会頭<br>(現在に至る) |
|     | 2010年 4月 | 豪日経済委員会理事会役員<br>(現在に至る)                                  | 2019年 7月 | 豪日研究センター理事会役員<br>(現在に至る)               |
|     |          | 在日オーストラリア・ニュージーランド商工会議所会頭                                | 2024年 3月 | 当社社外取締役<br>(現在に至る)                     |
|     | 2010年10月 | 豪州食肉家畜生産者事業団<br>駐日代表                                     |          |                                        |

## ■重要な兼職の状況

株式会社Melanie Brock Advisory 代表取締役

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

川崎重工工業株式会社 社外取締役

## ■独立性について

メラニー・ブロック氏は、当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役の独立性の基準」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。

## ■社外取締役候補者が過去5年間に取締役等に就任していた他社における法令又は定款違反その他不当な業務執行の事実等について

メラニー・ブロック氏が社外取締役として在任している川崎重工工業株式会社は、一部職場において税務上の不適切行為がなされていたことを2024年7月3日に、商船向け船用エンジンにおいて検査不正が行われていたことを2024年8月21日に、一部工場において不適切な工数計上が行われていたこと及び潜水艦エンジンにおいて検査不正が行われていたことを2025年12月26日にそれぞれ公表しております。同氏は、事前には当該いずれの事実についても認識していませんでしたが、同社の社外取締役として平素より法令等遵守に関する各種提言を行っており、当該事実の判明後は、コンプライアンス体制強化等の再発防止策について積極的に提言を行うなど、その職責を適切に果たしております。



候補者番号

13

みや かわ あき こ  
宮 川 明 子

再 任

社外取締役

独立役員

生年月日 1955年10月18日(満70歳)

所有する当社の株式の数 一株

取締役在任年数 1年

出席回数(2025年度) 取締役会: 9回 / 9回

監査委員会: 7回 / 7回

## 社外取締役候補者とした理由

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

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

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

以上のことから、当社取締役会の意思決定・監督機能の実効性向上に向け、多様な見識・専門性・能力をもった取締役会メンバーの一員として、当社取締役会の構成に欠かせない必要な人材と判断し、引き続き社外取締役候補者といたしました。

## ■地位 社外取締役、監査委員会委員

|     |          |                                             |          |                           |
|-----|----------|---------------------------------------------|----------|---------------------------|
| ■略歴 | 1978年 4月 | チェース・マンハッタン銀行<br>(現JPモルガン・チェース銀行)<br>東京支店入行 | 2005年 6月 | 有限責任監査法人トーマツ<br>パートナー     |
|     | 1987年11月 | 監査法人丸の内会計事務所<br>(現有限責任監査法人トーマツ)<br>入所       | 2008年 7月 | デロイト台湾台北事務所参加             |
|     | 1998年 5月 | 公認会計士登録                                     | 2015年10月 | 有限責任監査法人トーマツ<br>東京事務所参加   |
|     | 2000年 1月 | デロイトUSロサンゼルス事務所<br>参加                       | 2018年 8月 | 宮川明子公認会計士事務所代表<br>(現在に至る) |
|     |          |                                             | 2025年 3月 | 当社社外取締役<br>(現在に至る)        |

## ■重要な兼職の状況

宮川明子公認会計士事務所 代表

株式会社ジェイテクト 社外監査役、野村不動産ホールディングス株式会社 社外取締役

## ■独立性について

宮川明子氏は、当社が定める独立性を客観的に判断する「社外取締役の独立性の基準」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。

## ■社外取締役候補者が過去5年間に取締役等に就任していた他社における法令又は定款違反その他不当な業務執行の事実等について

宮川明子氏が社外監査役として在任している株式会社ジェイテクトは、下請代金支払遅延等防止法(現在の製造委託等に係る中小受託事業者に対する代金の支払の遅延等の防止に関する法律)に違反する事実が認められたため公正取引委員会から勧告を受けたことを2025年9月19日に公表しております。同氏は、事前には当該事実について認識しておりませんでした。同社の社外監査役として平素より法令等遵守に関する各種提言を行っており、当該事実の判明後は、コンプライアンス体制強化等の再発防止策について積極的に提言を行うなど、その職責を適切に果たしております。

(注) 宮川明子氏は、2025年3月26日開催の第101回定時株主総会におきまして新たに取締役に選任されたため、上記取締役会の開催回数が他の取締役候補者と異なっております。

(「第2号議案 取締役13名選任の件」に関する注記)

1. 当社は、2025年3月26日に指名委員会等設置会社に移行いたしました。これに伴い、指名委員会、監査委員会及び報酬委員会の出席回数は、2025年3月26日開催の第101回定時株主総会終結以降に開催された各委員会における出席回数を記載しております。

なお、指名委員会等設置会社に移行する前の監査役会設置会社において、2025年1月1日から2025年3月26日までに、監査役会並びに取締役会の諮問機関として任意で設置していた指名委員会及び報酬委員会をそれぞれ以下のとおり開催し、それぞれ以下のとおり出席しております。

(出席回数／開催回数)

①監査役会

監査役：福田行孝（6回／6回）、大島明子（6回／6回）、川上豊（6回／6回）、大八木成男（6回／6回）、田中早苗（6回／6回）

②指名委員会

委員長：佐々江賢一郎（3回／3回）

委員：クリスティーナ・アメージャン（3回／3回）、大橋徹二（3回／3回）、小路明善（3回／3回）、勝木敦志（3回／3回）

③報酬委員会

委員長：クリスティーナ・アメージャン（2回／2回）

委員：佐々江賢一郎（2回／2回）、大橋徹二（2回／2回）、谷村圭造（2回／2回）、崎田薫（2回／2回）

2. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はございません。

3. 当社は、保険会社と役員等賠償責任保険契約を締結しております。当該契約の内容の概要は次のとおりです。なお、再任の各氏については、既に当該契約の被保険者であり、各氏の選任が承認された場合、引き続き被保険者となります。

①被保険者の範囲：当社の取締役、執行役、執行役員、組織長並びに国内及び海外グループ会社の役員

②保険契約の内容の概要：当社は、会社法第430条の3第1項に定める役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が①の会社の役員としての業務につき行った行為（不作為を含みます。）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用等を補償することとしております。なお、保険料は全額当社が負担しております。

4. 当社は、大八木成男、佐々江賢一郎、大橋徹二、松永真理、田中早苗、佐藤千佳、メラニー・ブロック及び宮川明子の8氏との間に、社外取締役としてその期待される役割を十分に発揮できるように、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。各氏の選任が承認された場合には、当該契約を継続する予定であります。

## 【ご参考】「社外取締役の独立性の基準」について

当社は、社外取締役の独立性を客観的に判断するため、以下のとおり社外取締役の独立性の基準を定め、社外取締役が以下のいずれかの項目に該当する場合には、当社にとって十分な独立性を有していないとみなす。

1. 当社及び当社の子会社（以下、総称して「当社グループ」という。）の業務執行者<sup>※1</sup>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<sup>※2</sup>（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<sup>※3</sup>（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<sup>※4</sup>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<sup>※5</sup>（当該主要株主が法人である場合には当該法人の業務執行者）
7. 当社グループが主要株主である法人の業務執行者
8. 社外取締役又は社外監査役の相互就任の関係<sup>※6</sup>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<sup>※7</sup>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<sup>※8</sup>に限る。）の近親者<sup>※9</sup>
11. 過去10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. 当社が定める社外取締役としての在任年数の基準<sup>※10</sup>を超える者
13. 前各項の定めにかかわらず、一般株主と利益相反の生じるおそれがあると判断される特段の事由が認められる者

- 
- ※1 業務執行者とは、会社法施行規則第2条第3項第6号に規定する業務執行者をいい、業務執行取締役のみならず使用人を含むが、監査役は含まれない。
- ※2 当社グループを主要な取引先とする者とは、直近事業年度における取引額が、当該事業年度における当該取引先グループの連結売上高の2%以上の者をいう。
- ※3 当社グループの主要な取引先である者とは、直近事業年度における取引額が、当社の連結売上収益の2%以上の者又は直近事業年度末における当社の連結資産合計の2%以上の額を当社グループに融資している者をいう。
- ※4 多額の金銭その他の財産とは、直近事業年度における、役員報酬以外の年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益をいう（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体の直近事業年度における総収入額の2%以上の金銭その他の財産上の利益をいう。）。
- ※5 主要株主とは、総議決権の10%以上の議決権を直接又は間接的に保有する者又は保有する法人をいう。
- ※6 社外取締役又は社外監査役の相互就任の関係とは、当社グループの業務執行者が他の会社の社外取締役又は社外監査役であり、かつ、当該他の会社の業務執行者が当社の社外取締役である関係をいう。
- ※7 多額の寄附とは、直近事業年度における、年間1,000万円以上の寄附をいう。
- ※8 重要な者とは、取締役（社外取締役を除く。）、執行役、執行役員及び部長職以上の業務執行者並びに監査法人又は会計事務所に所属する者のうち公認会計士、弁護士法人又は法律事務所に所属する者のうち弁護士、財団法人・社団法人・学校法人その他の法人に所属する者のうち評議員及び理事等の役員、その他同等の重要性を持つと客観的・合理的に判断される者をいう。
- ※9 近親者とは、配偶者及び二親等内の親族をいう。
- ※10 当社が定める社外取締役としての在任年数の基準は10年とする。なお、過去において社外監査役であった者は、社外監査役であった期間を含めるものとする。

以上

# MEMO

[illegible]

# MEMO

[illegible]

# MEMO

[illegible]

# MEMO

This image shows a full page of a handwriting practice worksheet. It consists of multiple sets of three horizontal dashed lines, providing a guide for letter height and placement. The lines are evenly spaced across the entire page, which is otherwise blank.

# MEMO

[illegible]

# MEMO

[illegible]

# 株主総会会場ご案内図

会場 東京都千代田区紀尾井町4番1号

ホテルニューオータニ ザ・メイン宴会場階 鶴の間 電話 03-3265-1111 (代表)

<https://www.newotani.co.jp/tokyo/>



お願い

当日は会場周辺道路及び駐車場（有料）の混雑が予想されますので、お車でのご来場はご遠慮願います。



## 交通のご案内 JR



- 丸ノ内線・南北線
- 銀座線・丸ノ内線
- 半蔵門線
- 有楽町線

中央線・総武線

四ツ谷駅

(麴町口・赤坂口)から徒歩9分

四ツ谷駅

(1番口)から徒歩9分

赤坂見附駅

(D 紀尾井町口)から徒歩10分

永田町駅

(7番口)から徒歩10分

麴町駅

(2番口)から徒歩9分

徒歩経路

徒歩経路

徒歩経路

徒歩経路

徒歩経路

## お身体の不自由な株主様又は障がいのある株主様へ

ご要望に応じて、車いすのサポート、席やお手洗いへの誘導、筆談サポート、手話通訳等お手伝いさせていただきますので、お気軽にお声をおかけください。なお、車いすでご来場の株主様には、会場内に専用のスペースを設けております。また、介助等のため同伴の方の入場をご希望される株主様は、その旨を受付にお申し出ください。

