

取締役会等の実効性評価

【2025 年 3 月期の重点実施事項に対する取り組み（振り返り）】

2025 年 3 月期の重点実施事項については、以下のとおり、取締役会や取締役オフライン会議*、各委員会における各種取り組み・議論を通じて、一定の前進が図られたものと考えています。

2025 年 3 月期の重点実施事項	具体的な取り組み内容
・各取締役による「取締役会憲章」の“基本姿勢”や“期待行動”等の実行を通じた、モニタリングボードとしての監督機能の更なる向上 ・特定した「経営上の重要課題」のモニタリング(オーバーサイト)及び重点的な議論と、状況に応じた経営陣の的確なサポート(意思決定の後押し、示唆等)	・取締役会とオフライン会議のアジェンダを再整理し、取締役会で「経営上の重要課題」を重点的に議論（執行からの定期的な報告を受けて、取締役会にてモニタリング） ・「取締役会憲章」を踏まえた取締役会付議基準の改訂 ・議長による「取締役会憲章」を意識した議事運営
・取締役会議論の活性化に資する、取締役会運営の更なる高度化	・取締役会とオフライン会議の位置づけを踏まえたアジェンダ設定に加え、取締役会資料や当日説明の簡潔化等、取締役会議論の充実に資する取り組みを実施
・執行役のサクセッション及び候補者推薦プロセスの高度化に資する取り組みの実施	・指名委員会への執行役人事情報の提供充実 ・オフライン会議等を通じた執行役候補者とのコミュニケーション機会を設定
・経営陣の業績連動報酬体系について、よりインセンティブとなり得る適切な体系への見直しに向けた議論の継続・深化	・報酬委員会にて経営陣の業績連動報酬体系の継続議論

*公式の取締役会とは区別したオフラインでの会合

各取締役が共通認識の下で監督機能を発揮することを目的に、当社グループの現況に対応するために当社取締役会に必要な基本姿勢や期待事項等を定めた「取締役会憲章」を策定し、2024 年 5 月の取締役会にて採択しました。

[取締役会憲章](#)

【2025 年 3 月期の取締役会及び各委員会の実効性評価の実施プロセス】

2025 年 3 月期の年次評価については、全ての取締役に対し、取締役会事務局によるアンケート（４段階評価、自由記述）及びフォローアップヒアリングによる評価を行いました。全ての取締役に対し、取締役会及び各委員会の構成、運営状況、議題設定、審議の状況、取締役会憲章を踏まえた取締役会及び取締役自身の監督機能発揮状況、執行部とのコミュニケーション、今後さらに審議を深めていくべき重要課題等に関するアンケート及びヒアリングを行いました。各取締役からなされた回答及び意見を基に独立社外取締役会議にて議論し、取締役会として取締役会及び各委員会の実効性を評価しました。

【2026 年 3 月期の重点課題及び重点実施事項（今後の取り組み）】

上記プロセスを経て、2026 年 3 月期における取締役会及び各委員会の重点課題及び重点実施事項を以下のとおり確認しました。

2026 年 3 月期の重点課題	2026 年 3 月期の重点実施事項
取締役会全体として「取締役会憲章」を踏まえた監督の実践に向けて道半ばであり、個々取締役がその趣旨を踏まえて取締役会に臨むこと	「取締役会憲章」の更なる浸透に向けた取り組み ・議長による的確な取締役会リードと独立社外取締役間でのレビューの実施 ・新任取締役に対する「取締役会憲章」策定の意義・背景等の丁寧な共有

「経営上の重要課題」に対する取締役会としてのモニタリング・議論の質を更に向上・改善すること	「経営上の重要課題」のモニタリング・議論強化に向けた取り組み
様々な課題に対する執行陣の取り組みについて、一段の実効性向上を図ること	・的確なイニシアチブおよびモニタリング可能な KPI・マイルストーンの設定 ・重要課題に対する執行のオーナーシップの明確化 ・効果的な取締役会アジェンダの設定
当社事業の構造や現状等を踏まえた取締役会構成・多様性のあり方について議論すること	当社取締役会構成・多様性のあり方に関する議論 ・独立社外取締役の任期を含めた、当社事業の構造や現状を踏まえた取締役会構成・多様性の議論
取締役会の資料やプレゼンテーションの質、資料の送付時期、事務局による事前説明について更に向上・改善すること	より充実した取締役会議論に資する取締役会事務局の機能向上 ・取締役会資料およびプレゼンテーションの質向上 ・より効果的な事前説明の方法検討・実施 等
執行役の選解任やサクセッションプラン、報酬の議論に際して、パフォーマンス評価等の執行陣に関する情報提供を更に充実するとともに、執行役選任プロセスの高度化を図ること	執行役の選解任やサクセッションプラン、報酬に関するより実効的な議論 ・執行役(候補者)のパフォーマンス評価等、人事部門からの情報提供の充実 ・執行役選任プロセスの高度化に向けた議論の継続

2026 年 3 月期の「経営上の重要課題」については、独立社外取締役での議論等を通じて、キャッシュ創出や執行組織の強化等に関する課題が特定されました。

これらの取り組みを通じて、引き続き、取締役会のさらなる実効性向上に努めていきます。