

取締役会等の実効性評価

【2024年3月期の重点実施事項に対する取り組み（振り返り）】

2024年3月期の重点実施事項については、以下のとおり、独立社外取締役会議や取締役会、指名委員会等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。

2024年3月期の重点実施事項	具体的な取り組み内容
①監督機能の更なる向上に向け、独立社外取締役会議や取締役オフライン会議等を活用し、取締役会及び独立社外取締役が果たすべき役割の議論を深め、取締役間で共通認識を醸成する	・2023年3月期の取締役会実効性評価のフォローアップとして、その評価を担当した第三者機関である株式会社ボードアドバイザーズの協力を得て、独立社外取締役会議にて社外取締役間で複数回にわたり議論（計5回）
②取締役会が行うべきモニタリングのあり方・手法を議論し、執行陣とも十分にすり合わせた上で、執行陣のスピード感ある取組を後押ししうるモニタリングを行う	・各取締役が共通認識のもとで監督機能を発揮することを目的とした「取締役会憲章」の策定と取締役会運営の見直しに向けて議論 ・独立社外取締役にて「経営上の重要課題」を特定し、執行にモニタリング項目の提示を要請（詳細な議論プロセス及び取締役会憲章の内容等は下記のとおり）
③指名委員会を中心に、当社取締役会に必要なスキル・経験と、あるべき多様性の議論を深めるとともに、取締役選任プロセスの高度化に取り組む	独立社外取締役会議及び指名委員会にて、新中期経営計画の実行に向けて当社取締役会に必要なスキル・経験や多様性を議論 社外取締役のサクセッションにおいて、選任プロセスの透明性を高めるべく、指名委員会にて広く候補者情報を共有して議論
④持続的な企業価値の向上に向け、当社グループが目指す中期戦略の議論を深めるとともに、その議論も踏まえて、新たな中期経営計画の策定を行う	・新中期経営計画の策定に関して、取締役会（計6回）に加えて、取締役オフライン会議を開催（計4回）し、複数回にわたり議論
⑤実質的な議論の活性化に向けて、取締役会運営の高度化に取り組む	・取締役会運営の高度化に資する各種取り組みを実施（全ての社外取締役に対する取締役会事前説明の実施、社外取締役への情報提供の充実、取締役会資料のルール化等）

特に、①「取締役会及び独立社外取締役が果たすべき役割に関する取締役間での共通認識の醸成」に向けては、以下の通り、2023年10月～2024年4月にかけて、独立社外取締役会議を開催し、独立社外取締役にて議論を重ねました。

日程	会議	テーマ
2023年10月	独立社外取締役会議	・指名委員会等設置会社における独立社外取締役の役割と法的責任について
2023年12月		・取締役会の役割・責務について
2024年1月		・取締役会の役割・責務について
2024年3月		・取締役会の構成・カルチャーについて
2024年4月		・議論の振り返り及び取締役会憲章の策定等について
2024年5月	取締役会	・取締役会憲章の策定等について

上記の議論を通じて、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

今後、当社取締役会は「取締役会憲章」に基づき、各取締役が期待される監督機能と役割を十全に発揮するように努め、また、取締役候補者の選任プロセスや、取締役会等実効性評価においても、この憲章の趣旨への賛同、コミットの状況評価等、有効に活用してまいります。

また、取締役会で「経営上の重要課題」を重点的に議論することを目的に、取締役会と取締役オフライン会議の位置付けを再整理し、取締役会運営の見直しを行っています。

〈取締役会と取締役オフライン会議の位置付け〉

- ・取締役会は、「経営上の重要課題」を特定し、重点的に議論する場と位置づけ、原則毎回の取締役会にて重要課題に関するモニタリング（オーバーサイト）と議論を実施
- ・取締役オフライン会議は、各事業部門等の取り組み状況に関する理解深化や、取締役と執行役の意見交換等の場と再整理し、開催数及び議題を拡充

2025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、キャッシュ創出や組織・人材の強化等に関する課題が特定されました。

【2024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】

2024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、取締役会の役割発揮、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。

【2025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、2025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。

2025年3月期の重点課題	2025年3月期の重点実施事項
経営重要テーマについて、議論をさらに深めること	<ul style="list-style-type: none"> ・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)
経営課題の解決に向けた執行の対応力及びスピードを高めること	
執行役のサクセッション、及び、執行役の選任の議論において、パフォーマンス評価を含む人事情報の提供を充実させること	・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
経営陣の業績連動報酬体系について、経営課題とその達成に向けたインセンティブ効果の改善の観点から取り組むこと	・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
取締役会の議題設定や時間配分、会議資料の更なる充実、改善	・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

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。