

【補充原則 4-11③ 取締役会全体の実効性についての分析・評価、その結果の概要】

取締役会実効性評価について

1. 取締役会実効性評価に関する当社の考え方

当社グループは、NSGグループコーポレートガバナンス・ガイドラインに定めるとおり、企業価値を持続可能な方法で中長期的に高め、ひいては株主の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様の共同価値を高めるために、コーポレート・ガバナンス全体のレベルを向上させることが重要と考え、そのための取り組みを継続的に実施しております。

このような取り組みの一環として、当社は、取締役会並びに指名委員会、監査委員会及び報酬委員会（以下これら三委員会を「各委員会」といいます。）の機能、実効性のさらなる向上に不断に取り組む試みとして、独立社外取締役を含む全取締役を対象に、取締役会及び各委員会の実効性評価を2016年3月期に関するものから開始し、実施しております。この過程においては、従前の指摘事項に対する改善計画の進捗状況を確認するとともに、新たに見出された課題については改善計画を策定し、併せて一体化した改善計画の進捗を定期的に監督することにより、取締役会全体の実効性を継続的に向上させていくことを目的としています。

この度、第四回目となる2019年3月期に関する取締役会及び各委員会の実効性評価を実施しましたので、以下のとおり報告いたします。

2. 実効性評価のプロセス

取締役会において、従前から継続中の改善計画につき、2019年3月期中における進捗状況を確認しました。また、これまでと同様に、同期に関する年次評価プロセスとして、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、役割の方向性、今後さらに審議を深めていくべき重要課題等に関する設問に対して、各取締役からなされた評価及び意見をもとに、取締役会及び各委員会の実効性についての分析及び評価を行いました。このプロセスについては、その適確性及び独立性を担保する観点から、取締役会議長をリーダーとする独立社外取締役の主導、監督により進めております。

3. 評価結果概要

取締役会及び各委員会のいずれにおいても、全体としてその運営は適切適確であり、その実効性は確保されていると評価されました。

一方で、個別には、以下の点について確認されました。

● グループの重要継続課題について

- 前年度（2019年3月期）からの重要継続課題である成長戦略、人事戦略、財務戦略等については、特に本年度（2020年3月期）が中期経営計画・MTPフェーズ2の最終年度であり、その結果に対する会社の分析、省察を踏まえて次の中期経営計画を議論、策定するための重要な年度でもあることから、一層、内容を深掘り、追求していくべきこと
- 同様に前年度からの継続課題である堅固なリスクマネジメントシステムの構築についても、その向上に向けた不断の努力が必要なものの、着実な進歩を評価できること。

- 取締役会の重要審議事項について
取締役会において審議された重要事項については、執行部も含めPDCAサイクルを徹底するとともに一貫したフォローアップ管理を行い、執行パフォーマンスをさらに向上させ、成長戦略を実行・実現していくための企業文化を醸成していくこと等について、不断の努力が求められること
- 当社の取締役構成について
 - NSGグループ コーポレートガバナンス・ガイドラインにおいて規定する技能、専門性、経験等の観点はもとより、一層の国際性の追求、また、現状不在である女性取締役の選任を含め、より望ましい多様性の実現のため、計画的に取締役候補者の選定を進めること
 - CEOをはじめとする特に重要な経営陣幹部についても、多様性の観点を含め、後継者計画を一層に充実させていくことの必要性

4. アクションプラン（今後の取組み）

これらの結果及び推奨・意見を踏まえ、当社では、独立社外取締役のみで構成される会合での意見交換、また取締役会における議論を通じ、取締役会及び各委員会において、戦略的議題に関する議論、検証の機会をさらに深めること等を目的に、以下のアクションプランを取締役会において採択しました。

- 次の中期経営計画の策定を通じて、重要な経営課題（成長戦略、財務戦略、人事戦略、ESG 戦略等）について議論を一層に深化させる。
- その結果として、次の中期経営計画においてグループのサステナビリティと中長期的な企業価値向上のための道筋を提示する。
- 執行部の人員、構成、識見、能力等に対する取締役会の認識を一層に深め、またそのパフォーマンス向上のための監督を強化する（そのために、執行役、次世代経営幹部候補の取締役会におけるエクスポージャーの機会を増加させ、さらに取締役とのコミュニケーションの強化を行う）。
- 組織の多様性確保に向けた取り組みを支援、実施する（国際性及びジェンダー多様性の追求、特に女性取締役の選任の実現）。
- CEOをはじめとする特に重要な経営陣幹部について、多様性の観点も含め、後継者計画を一層に充実させる。
- 重要決議事項や重要課題の実行、達成に向け、執行部に対するフォローアップ管理を徹底する。

また、指名、監査及び報酬の各委員会においても、これらを受け、各委員会の所管事項について、改善を図ってまいります。

持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上を図るという基本理念の下、適確なコーポレート・ガバナンス体制の構築という観点から適切な経営体制を一層推進するため、このアクションプランは、定期的にその実施状況及び効果について検証されるとともに、その内容そのものについても随時レビューされ、また、次年度における取締役会の実効性評価プロセスにおいても重要な要素となることが期待されます。