

## 【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、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、毎年実施しております。このプロセスを通じて、従前の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のある場合は、これらを一体化した改善計画を改めて策定し、そ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。

ただし、2020年3月期に関する取締役会及び各委員会の実効性評価につきましては、新型コロナウイルス感染拡大の影響から、当初2021年3月度を開始年度として想定していた新中期経営計画の策定が困難となったこともあり、当期の実効性評価の結果に基づく改善計画の策定はこれを取り止め、新中期経営計画が策定され、その内容、当社グループに関する事業環境の見通し及び目標がさらに明らかになった段階で、改めてその議論を深めることとしていました。

この度、当社グループの抜本的な構造変革の推進のために当初の想定より1年間繰り延べる結果となりましたが、2022年3月期を開始年度とする新中期経営計画〔リバイバル計画(RP24)〕が策定され、グループの戦略的方向性について改めて明確にされました。上記の経緯も踏まえて、取締役会において、今後その内容の一層の深堀を行うことについて資することも目的に、2021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。その主要な内容として、以下のとおり報告いたします。

## 2. 実効性評価のプロセス

2021年3月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、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取締役会において行いました。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

当該年度においても、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、以下の点について課題として確認されました。

- グループの中期経営計画について

リバイバル計画(RP24)で掲げる構造改革(コスト構造、事業構造、企業風土)と重点施策(財務基盤の回復、高収益事業へのポートフォリオ転換)を実行するにあたり、より具体的な実施計画を明確にしていくこと、および、その取り組みについて、スピードも含めた実効性を高めること。併せて、グループの企業価値を中長期的に高めていくため、重要な経営課題である事業構造改革・事業戦略、成長戦略、組織戦略および気候変動課題などのサステナビリティ課題等について、具体的な施策に向けて内容を深掘りし、議論を深めること

- 当社の取締役会構成について

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

#### 4. 改善計画（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、リバイバル計画(RP24)を実行し、企業価値を持続可能な方法で中長期的に高めることを目的に、以下の改善計画を取締役会において採択しました。

- リバイバル計画(RP24)の迅速な実行とその進捗確認に向けたモニタリング及びグループの重要な経営課題全般の議論深化
  - リバイバル計画(RP24)における構造改革と重点施策に織り込まれた各課題、実施事項について、執行部にさらなる具体化を求め、執行部のコミットメントを明確にする
  - 取締役会において審議された重点実施事項について、頻度を高めたモニタリングを行い、執行部も含めたPDCAサイクルの徹底を通じて、一貫したフォローアップ管理を行う
  - また、このようなプロセスを通じ、当社グループにとって重要性のある経営課題全般（多くはRP24の要素でもあるが、事業構造改革・事業戦略、成長戦略、組織戦略および気候変動課題などのサステナビリティ課題等を含む）に関し、その戦略的な方向性の明確化及び具体的な施策の構築に向けて、内容を深掘りする
  
- 取締役会の多様性推進
  - 組織の多様性確保に向けた取り組みを支援、実施する（ジェンダーの観点を含めた多様性確保、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

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、この改善計画は、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、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。