

【補充原則 4-11-③ 取締役会全体の実効性についての分析・評価】

当社取締役会は、更なる実効性確保および機能向上に取り組むため、毎年、取締役会の実効性について分析・評価を行うこととしています。なお、2018年より継続して第三者機関の支援の下、取締役会実効性評価を年1回実施しています。

2023年度の当社取締役会の実効性評価の方法および結果の概要は、以下のとおりです。

■評価方法

(1)対象者 社内取締役（6名）、社外取締役（5名）、監査役（4名）

(2)実施方法 アンケート（記名式）、インタビューまたはその両方

(3)実施期間 2023年12月～2024年6月

(4)評価プロセス

2023年度に関する実効性評価は、以下のスケジュールで実施しました。

- ・2023年12月 第三者機関の助言を参考に、評価視点・アンケート項目を検討
- ・2024年1月 社長への個別インタビューを実施
(第三者機関にてインタビューを実施)
- ・2024年1月 対象者へアンケートの配付・回収
(第三者機関が回答を集計・分析)
- ・2024年2～5月 アンケートの分析結果を踏まえ、取締役および監査役へ個別インタビューを実施（第三者機関にてインタビューを実施）
- ・2024年3～5月 第三者機関による課題導出、改善の方向性の提示を受け、当社の取締役会において課題および改善の方向性について議論
- ・2024年6月 2023年度取締役会実効性評価において導出された課題・改善の方向性について取締役会で決定

■アンケート項目

2023年度アンケート設問の大項目は以下のとおりです。設問ごとに5段階で評価する方式とし、各項目に自由コメント欄を設けています。

1. 戦略とその実行
2. リスクと危機管理
3. 企業倫理
4. 事業再編(合併、買収、売却または事業提携)取引
5. グループガバナンス
6. 経営陣の評価、報酬および後継者計画
7. ステークホルダーとの対話

8. 取締役会の構成と運用

■2023年度取締役会実効性評価の結果の概要

本年度（2023年度）の実効性評価の結果として、当社取締役会は当社が目指すコーポレート・ガバナンスの姿に向けて毎年改善が図られているとともに、全体として高い実効性が確保されていることを確認しました。

また、当年度の実効性評価の過程で、過年度の実効性評価において導出された課題への対応状況ならびに今後の重点対策課題を確認しました。

<過年度の課題への対応状況>

- (1) 中長期の戦略をより深化すべきという提言については、取締役会の年間活動計画を定めて情報共有の頻度・粒度を改善し、重要テーマである事業ポートフォリオ、財務および人材等の中長期的な戦略に関する議論を深めることができました。その内容は、中期経営計画（2023年5月発表）の推進に寄与しています。
- (2) グループガバナンス・リスク管理のモニタリング強化については、潜在的なリスクの体系的整理がなされ、グループの子会社の状況について、事前説明含めわかりやすく整理して報告が行われました。
- (3) 社外取締役、監査役の知見をより活かすため、従来の会議としての「取締役会（主に決議・報告）」、「戦略討議（主に議論）」、「社外取締役・監査役会議（主に情報交換）」のほか、テーマに応じて必要な役員が出席する「懇談会」を設け、活発な意見交換を行いました。これにより、取締役会での議論の前提となる、本質的な課題や刻々と変化する経営環境への理解深化や認識合わせにつながりました。

<今後の重点対策課題>

取締役会の更なる実効性の確保と機能強化に向けて、以下の事項を今後の重点対応課題とすることを確認しました。

1. 中長期戦略

①グループ全体戦略

中長期のシナジーを追求したグループ全体の戦略議論を継続し、将来の投資にかかる財務戦略と紐づけて議論する。

②投資の事後評価

投資後の管理指標や撤退時の判断に必要な情報をより整理して提供することで、投資後の取締役会での監督を強化する。

2. 次世代人材戦略

①最先端の技術知見等を有し、次世代のビジネスをリードする人材を確保するため、人的資本への投資の強化、次世代中核人材の採用・育成ならびに多様性確保にむけた議論を深める。

②幅広い事業をリードできる適正人材を早期に見つけて育成していくため、後継者計画の具体的なアクションプランの進捗を取締役会で確認する。

3. グループガバナンス・リスク管理

①提携先との資本関係についての議論を継続し、情報漏洩問題への対応状況を取締役会で確認していく。

②時代の変化を踏まえた新しいリスク、地政学・経済安全保障に関する情報を整理して取締役会で議論する。

当社取締役会は、これらの課題および当社の目指す方向性や事業環境等を踏まえ、引き続き実効性を高めるための取り組みを進めてまいります。