

取締役会の実効性に関する評価・分析結果の概要について

当社は、当社のコーポレートガバナンスガイドライン（以下「CG ガイドライン」と称します）におけるコーポレートガバナンスコード（以下「CG コード」と称します）【補充原則 4-11③】に対応した記載に基づき、2022 年 3 月期（第 105 期事業年度）の取締役会の実効性に関する評価・分析をおこないましたので、その概要を下記により、ご報告申し上げます。

記

1. 取締役会の評価・分析の方法の概要について

以下の手順で評価・分析をおこないました。

- (1) 「当社の取締役会が CG ガイドラインに記載した CG コード第 4 章（取締役会等の責務）に対応した方針等にしたがって実効的にその役割を果たしているか」について、調査票＜※ 1 ＞を取締役会構成員に配布し、すべての対象者より回答を得ました。
- (2) 同回答に基づき、代表取締役（社長執行役員）が社内各取締役にインタビューをおこない、内容の確認をおこないました。
- (3) 上記調査票の回答およびインタビュー結果を指名委員会構成員に提供し、構成員による検討の期間と機会を確保した上で、指名委員会において、慎重審議の上、取締役会に対して答申をおこないました。
- (4) 上記指名委員会の答申を受けて、内容を理解・尊重の上、取締役会が自ら取締役会の実効性に関する評価・分析結果を確認しました。

＜※ 1 ＞調査票の構成は、CG コード第 4 章に対応して CG ガイドラインに記載した方針等を 23 項目に集約し、各項目に 4 段階の評価基準を設定するとともに、課題提示などの自由記述欄を設けております。なお、評価結果については、4 段階の最上位評価（適切）が 66.1%、次位評価（課題はあるが適切）が 30.3%、次々位評価（課題が多く適切に行われていない）が 1.7%となりました。

2. 取締役会の実効性に関する評価・分析結果の概要について

- (1) 当社の取締役会は、以下の主要な根拠により、その実効性は確保できているものと評価しております。
 - ① 取締役会は、当社の企業理念体系に基づき、常務会・経営会議等での事前審議を通じて、建設的な議論により、コーポレートガバナンスポリシー・コーポレートガバナンスガイドラインを策定・適宜改定し、開示できていること。

- ② 取締役会は、経営陣・関連当事者と会社との利益相反について、CGガイドラインの記載【原則1－7.関連当事者間の取引】にしたがって、適切に管理できていること。
 - ③ 取締役会は、適切な「独立社外役員の独立性に関する基準」を設定し、開示するとともに、同基準を遵守することはもとより、豊富な経営経験または経営に関する理論・学識を有し、客観的かつ株主視点でのモニタリング機能が担える人財を招聘できていること。
 - ④ 取締役会は、独立社外者の助言を受けるとともに、建設的な議論により、「取締役会全体としてのバランス・多様性・規模に関する考え方」「取締役の選任に関する方針・手続」を適切に定め、開示し、かつこれに準拠した取締役会の構成を維持できていること。
 - ⑤ 取締役会は、経営陣幹部（取締役・統括執行役員）の人事（選任・再任・解任）について、指名委員会を適正に組織し、適正な運営方法を定めるとともに、指名委員会の答申を尊重し、適切に決定していること。
 - ⑥ 独立社外取締役・監査役（以下「独立社外者」と）は、定期的（年1回）に独立社外者のみを構成員とする意見交換会を開催するとともに、適宜、独立社外者間でコミュニケーションを図り、客観的な立場に基づく、情報交換・認識共有を行っていること。
- (2) 取締役会の実効性に関する評価・分析の過程においては、以下のような指摘・提言がなされており、当社の取締役会は、これを課題として認識し、改善に取り組んで参ります。
- ① 執行役員中心の経営会議、統括執行役員中心の常務会における事前審議を通じて経営計画達成のために、課題を共有しながら十分な議論が行われている。今後は計画と実績の差異要因について、「原因課題の分析」「対応策の進捗管理」に関する精度を高めることで、事業軸×機能軸のマトリクス体制における経営管理手法を活かした分析結果の次期戦略・計画への的確な反映が可能となり、経営効率の更なる向上が実現できる。
 - ② 自由闊達な議論を尊ぶ風土があり運営されていることから、積極的でフランクな意見交換が行なわれており、経営陣からのリスクテイクを伴うチャレンジングな提案も行われた。今後は収益確保や財務面でのディフェンスを図りつつ、将来に向けた事業基盤の変革や新たな価値創造への挑戦の重要性を経営陣、取締役および監査役が再確認し、認識を高めることにより、「攻めのガバナンス」の実現と、更に高度でチャレンジングな意思決定を機動的におこなうことができる。
 - ③ 独立社外取締役のモニタリング機能について、各部門との意見交換を通じて情報収集支援を行ったが、更なるサポート機能の充実により、コロナ禍でも社外取締役が積極的・能動的に情報収集することができ、より

活発で有意義な議論が可能となる。

3. 今後の対応について

- (1) 取締役会の実効性に関する評価・分析については、事業年度毎に実施し、更なる調査の充実を図り開示して参ります
- (2) 2022年事業年度（第106期）においては、上記2.(2)に記載した課題の改善に引き続き重点を置き、取締役会の実効性を更に高めて参ります。

以上