

## 2023年度「取締役会等の実効性評価」結果の概要

当社では、取締役会および法定の3委員会（指名委員会、監査委員会および報酬委員会）（以下、あわせて「取締役会等」といいます）の機能向上を図るため、年1回、取締役会等の実効性に関する評価を実施しています。

2023年度においては、客観的な視点を取り入れた評価を行うため、第三者機関の支援を受け、全取締役に対するアンケートおよび個別インタビューを行うとともに、その結果に基づき、全社外取締役を構成員とする社外取締役経営協議会での議論を経たうえで、取締役会による評価を行いました。

### 1. 評価プロセス

- |             |  |
|-------------|--|
| 2023年10、12月 | 取締役会において、取締役会等の実効性評価の実施方針を検討   |
| 2023年12月    | 第三者機関から全取締役に対してアンケートを送付し、当該機関が回答を回収・集計（※1、2）                                       |
| 2024年2月     | アンケートの結果を踏まえ、第三者機関が各取締役に対し、個別インタビューを実施（※2）   |
| 2024年5～6月   | 第三者機関による報告書の内容を踏まえ、課題および課題の解消に向けた対応案について、社外取締役経営協議会（※3）において議論を行ったうえで、取締役会において評価を実施 |

※1：アンケートの構成は次のとおりです。

1. 取締役会の構成（4項目）
2. 取締役会の運営／支援（7項目）
3. 取締役会における審議の充実（4項目）
4. 取締役／取締役会としての機能発揮に向けた対応（7項目）
5. 環境変化に適合した経営の確保に向けた対応（4項目）
6. 社外取締役経営協議会その他社外取締役との連携等（2項目）
7. 各委員会（4項目）
8. 自己評価（4項目）

※2：より忌憚のない意見を得るため、アンケートの集計および個別インタビューを第三者機関が実施することで、回答の匿名性を確保しています。

※3：全社外取締役で構成され、取締役会長、代表執行役社長および常勤監査委員がオブザーバーとして参加しました。

### 2. 評価結果

#### a. 結論

当社の取締役会等は、意思決定機能と監督機能の両面において、有効に機能しているものと評価しております。一方で、さらなる改善の余地も認められることから、課題解決に向けた対応を講じ、一層の実効性向上に取り組んでまいります。

## b. 分析

アンケートでは、すべての質問項目において「評価する」または「概ね評価する」との回答が多数を占めました。

また、社外取締役経営協議会においては、今後のさらなる実効性向上に向けた提案および意見がありました。

各評価項目の評価の概要は次のとおりです。

### (1) 取締役会の構成

- ・ 取締役の員数（11名）は実質的議論を行うにあたって適正規模と判断されるほか、社外取締役が過半数（社内取締役5名・社外取締役6名）を占めることで、監督機能の確保に資する構成となっている。
- ・ また、社外取締役には、企業経営、財務・会計、法務、金融・経済、消費者志向、ダイバーシティ、デジタル・IT、国際性等、多様な知識や経歴を持った専門家がバランス良く就任しており、充実した審議を行うにあたって適切な構成となっているが、今後も引き続き、当社の置かれた経営環境に応じて、取締役に求められるスキルの見直しを含めて多様性を確保していくことが重要と認識している。

### (2) 取締役会の運営／支援

- ・ 取締役会の開催頻度や時間は概ね適当な水準と判断される。
- ・ 取締役会の付議議案は、継続的な見直しを通じて適切に絞り込まれているが、中長期的な経営戦略等の重要テーマの審議により多くの時間を配分すべく、運用状況のモニタリング結果等の定例の報告議案を簡素化させる余地がないか、引き続き検討する必要がある。
- ・ 取締役会の資料および取締役会当日の説明は、過年度の実効性評価の結果を踏まえ、着実に改善が図られている。
- ・ 取締役会は、審議中に取締役からなされた意見・提言について、執行側が業務執行に活かしていることを、より意識してモニタリングする必要がある。

### (3) 取締役会における審議の充実

- ・ 議長の的確な議事運営により、効率的な議論が行われている。
- ・ 社外取締役向けの取締役会議案の事前説明等により議案への理解促進およびそれを通じた取締役会における議論の活性化や審議の充実が図られている。
- ・ 中長期的な経営戦略等の重要テーマや取締役会での議論により顕在化した課題について、審議の一層の充実および深化が必要である。

### (4) 取締役／取締役会としての機能発揮に向けた対応

- ・ 過年度の実効性評価による課題の洗出しと改善取組みを通じて、取締役会の機能強化が図られている。
- ・ 取締役会議案の事前説明に加え、各種の情報提供や研修会等、当社業務の理解に資するサポートが着実に充実している。
- ・ マルチステークホルダーへの対応は適切に図られているが、従業員や社員を含む多様なステークホルダーへの理解の深化に向け、その考えや意識に触れる機

会の確保については、さらなる工夫の余地がある。

#### (5) 環境変化に適合した経営の確保に向けた対応

- ・ 重要な経営課題については、これまでも社会課題、マーケット、技術等、当社グループを取り巻く環境変化を意識しながら議論を重ねてきたが、サステナビリティを巡る課題は広範であり、今後も一層の議論が必要である。
- ・ 引き続き、環境変化を捉え、ビジョンの実現や中期経営計画等のフォローに向けた議論を行い、適宜、業務執行に反映させていく必要がある。

#### (6) 社外取締役経営協議会その他社外取締役との連携等

- ・ 社外取締役経営協議会において社外取締役間のフリーディスカッションの機会が新たに設けられたことにより、課題意識等の相互理解が進んだ。一方、同協議会の目的や審議内容について、共通理解を持つ必要がある。
- ・ 各委員会での執行役等へのヒアリング等を通じて、充実した意見交換が行われている。時間的な制約等も踏まえ最適な交流方法を検討の上、引き続き、社外取締役と執行役とのコミュニケーションの充実を図る必要がある。

#### (7) 各委員会

- ・ 各委員会とも、それぞれの役割・責務を踏まえ、必要な機能を果たしている。また、取締役会での報告や議事録の供覧等を通じて、各委員会の職務の執行状況や審議内容について共有が図られている。

#### (8) 自己評価

- ・ 各取締役から、自身の活動について、十分であるとの評価と、当社の果たすべき社会的責任や事業に対する知見を深めるとともに、取締役会の監督機能の強化に向けて、一層の役割発揮が必要であるとの評価が、それぞれ寄せられた。

### 3. 前回実効性評価結果を踏まえた取組み

2022年度の主要な課題	2023年度における対応状況
社会・経営環境の変化も踏まえた適時適切な取締役会への情報提供および議論の充実	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 社外取締役間での意見交換や課題の共有、相互理解の充実の観点で、社外取締役経営協議会において社外取締役間のフリーディスカッションを実施した。</li><li>・ 視察や研修会の定期的な実施に加え、社外取締役向けの取締役会議案の事前説明の機会およびメール等を活用の上、必要十分な情報提供を行った。</li><li>・ メール等による社外取締役への情報連携体制を整備した。</li></ul>
取締役会の審議に資する資料の作成および説明に向けた継続的な取組み	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 取締役会が本質的な議論に集中できるよう、執行部門に対して次の事項を中心に、継続的に徹底を行った。</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会資料： 決議対象を明確化するとともに、サマリーペーパーの作成および本体資料と別紙 (Appendix) の効果的な使い分けにより、取締役会が案件の審議や執行の監督を行ううえで必要十分な情報を提供すること。社内用語や専門用語の使用に留意すること。</li> <li>・取締役会における説明： 特に担当執行役としての評価や課題認識等の、サマリーペーパーに記載された議案のポイントや、経営政策会議で議論があった論点、事前説明での質問に対する執行役としての見解を中心に、要点を絞った説明を行うこと。</li> </ul>
<p>社外取締役と経営陣とのコミュニケーションの充実</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社外取締役経営協議会ならびに監査委員会および指名委員会における執行役等との意見交換会の機会を活用し、コミュニケーションの充実を図った。</li> </ul>

#### 4. 今後の取組み

以上の評価結果を踏まえ、次の事項を主要な課題として認識しました。

- ① 中長期的なビジネス戦略に関する議論、ならびに、取締役間および取締役と執行役等との意見交換の充実を通じた、取締役会の期待役割のさらなる発揮
- ② 取締役会の付議議案等の見直しや効果的な業務執行のモニタリングを通じた、重要テーマに関する審議時間の確保
- ③ グループガバナンス等の一層の強化に向けた議論、および契約者をはじめとするステークホルダーを意識した深度ある議論の継続による、取締役会機能の底上げ

これらの課題の解決に向けた対応を講じることで、取締役会等のさらなる実効性の向上に努めてまいります。