

## 2024 年 11 月期 取締役会の実効性評価

当社は、持続的な成長と企業価値向上のために、取締役会の実効性を評価・分析し、課題を認識し改善を図る目的で、取締役会の実効性評価を行いました。その結果の概要を開示いたします。

### 1. 評価の方法

取締役会において、質問票を作成のうえ、全評価者に送付し、無記名で回答を得る自己評価方式にて実施いたしました。

- ・実施日時：2024 年 11～12 月 自己評価項目の作成、回答  
2024 年 12 月～翌年 1 月 評価・分析及び課題抽出  
2025 年 1 月 27 日 「取締役会の実効性評価」確定
- ・評価者：全取締役及び全監査役（11 名）
- ・実施方法：全評価者に対する質問票方式  
全評価者の匿名による評点及びコメントの回答  
取締役会にて自己調査結果の評価・分析及び課題抽出
- ・評価項目：4 部構成・全 28 問  
設問ごとに 4 段階評価及び自由記述方法  
第 1 部 取締役会の構成（6 問）  
第 2 部 取締役会の運営（5 問）  
第 3 部 取締役会の議題（10 問）  
第 4 部 取締役会を支える体制（7 問）  
＊評価結果の詳細は、末尾「項目毎の評価点数表」をご参照ください。

#### 【4 段階評価の見方】

最高位は 1、最低位は 4 となり、1 に近づくほど評価は高くなっています。

（1：十分なされている、2：ある程度なされている、3：不十分、4：なされていない）

### 2. 評価結果の概要

#### （1）全体の概要 1.64 ポイント（昨年 1.52 ポイント）

評価結果：当社の取締役会は概ね適切に機能し、取締役会の実効性は確保されていると評価いたしました。

|                   |                        |
|-------------------|------------------------|
| 全評価               | 1.64（昨年 1.52、一昨年 1.73） |
| 第 1 部「取締役会の構成」    | 1.55（昨年 1.42、一昨年 1.42） |
| 第 2 部「取締役会の運営」    | 1.55（昨年 1.42、一昨年 1.82） |
| 第 3 部「取締役会の議題」    | 1.81（昨年 1.68、一昨年 1.95） |
| 第 4 部「取締役会を支える体制」 | 1.54（昨年 1.45、一昨年 1.61） |

全調査項目の平均は、1.64 ポイントであり、昨年（1.52 ポイント）と比べて評価は低くなりました。内訳においては、全ての部（取締役会の構成、取締役会の運営、取締役会の議題、取締役会を支える体制）において 0.1 ポイントほど低い評価となりました。当社の取締役会の実効性自体が低下したのではなく、この評価の背景には、各役員の共通する意識として取締役会の役割の一層の重要性、コーポレート・ガバナンスに関する一層の意識の高まり等の本来あるべき理想的な姿をよ

り志向するなかでやや厳格な評価がなされたものと認識しております。年々企業を取り巻く環境が厳しさを増す中、当社の取締役会の機能強化、適正運用を含む実効性を一層確保していくことが求められております。

昨年と比べて全体評価が0.1ポイントほど低下したものの、一昨年に比べれば約0.1ポイント上回っており、全体的には「十分なされている」、「ある程度なされている」との高い評価も多く得ております。特に、取締役会を支える体制において全ての取締役が情報を入手する機会が十分果たされていると判断されています。また、常勤取締役3人に対し独立社外取締役が4人であり、この割合はプライム上場の中でも高い知見、経験等の専門性に基づく多くの助言を受け、客観的な視点による十分な監督機能が働いている数少ない企業として引き続き高評価を受けています。

また、取締役会の運営においても審議時間の拘束がなく十分な検討がなされていること、特に取締役・監査役とも活発かつ建設的な議論が行われていることは引き続き高く評価されています。さらに、取締役と会社との利益相反取引が適切に管理されていることも高評価となっています。

## (2) 部別の概要

### 第1部「取締役会の構成」 評価 1.55 ポイント (昨年 1.42、一昨年 1.73)

部別では「取締役の構成」については、「取締役会の運営」と並び相対的に高評価でした。特に、社外取締役の人数が4人であること、取締役の過半数の割合であること及び社外取締役の知識・経験・能力については、多くの役員が1の最高評価をしています。各分野で専門性を有し、かつ実績のある社外取締役が過半数の割合で選任されているため、提言・助言も有効に機能していることが高評価となりました。社外取締役の他社の役員兼任においても適切な状況に保たれており引き続きも高評価でした。

一方で、社内取締役と社外取締役の割合が同数であればより均衡が保たれるとの意見や事業会社の監督や議論の適正化のためにもう一人社内取締役がいた方が良い等の意見が複数ありました。

### 第2部「取締役会の運営」 評価 1.55 ポイント (昨年 1.42、一昨年 1.82)

第2部「取締役会の運営」については、「取締役会の構成」と同数ポイントで比較的高評価でした。「建設的で率直な意見交換が交わされている」、「出席取締役は一律に前向きで、社業のために必要な事実関係・認識の確認や意見、提言が交わされている」等の意見に代表されるように、有意義で活発な議論がなされていることが高く評価されています。また、審議及びその時間についても「各報告・議案に関する審議は途中で打ち切られることなく十分な質疑応答がなされている」、「それぞれの議案に対して審議不足を感じる事例はない」その他それに準ずる意見が多くあり、審議方法の適正及び審議時間の確保が十分なされていることについて高評価を受けています。また、すべての取締役・監査役が経営会議に参加できるため、経営会議における事前の情報入手によっても取締役会における充実した議論の前提になっています。

しかし、上程される議題によっては資料が直前に提供されることがあるため、事前検討のための十分な時間が確保できないことがあるとの指摘が複数ありました。また、法令上必要な報告・決議のほかには事業計画の進捗、グループ経営体制その他重要な経営方針に係る協議の時間を一層十分に設けた方が良いとの意見がありました。

### 第3部「取締役会の議題」 評価 1.81 ポイント (昨年 1.68、一昨年 1.95)

部別では最も低い評価となりました。全28項目の中で、「最高経営責任者の後継者の議論・監督」が最も低い2.45ポイントであり、「不十分」との意見が多くありました。昨年、代表取締役社長の交代に関して指名報酬諮問委員会及び取締役会において後継者の検討を含む十分な議論が行われましたが、交代直後のため次期最高経営責任者についての具体的な議論がほとんど行われなかったことによる評価結果となりました。

一方で、「会社との間の利益相反の管理」が1.18ポイントであり、すべての項目の中で最高評

価でした。「リスク面を見極めたうえで網羅的に十分な協議を行い、適切に対応している」、「利益相反の可能性がある場合、該当する取締役を外して議論、決議されている」とのコメント等もあり、事前の十分な情報共有及び決議プロセスの適正さ並びに取引実施後の毎回の詳細な報告が高評価に反映されています。

しかし、「企業戦略などについてはやや議論が少ない」との意見及びそれに近い意見が散見されました。経営会議・戦略会議において企業戦略や中長期計画等の議論はなされているものの、取締役会においてそれらの十分な時間の確保ができていないことの指摘がありました。また、自社のサステナビリティ（ESG 要素を含む中長期的な持続可能性）について 2.18 ポイントと低評価であり、経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する戦略の実行がやや不十分との判断となりました。

#### 第4部「取締役会を支える体制」 評価 1.54 ポイント（昨年 1.45、一昨年 1.61）

すべての部の中で最高評価でした。特に取締役の情報入手の機会については、全ての取締役が最高評価の評価の1であり、不明点について必要と考える場合は会社に対して情報提供を求める機会が適切に確保されていると評価されています。このことは、「個別の説明機会もいただいている」、「社外役員からの問い合わせについては社長以下担当部署も含めて直接対応するパイプができています」とのコメントにも表れています。また、会社開催のすべての経営会議・戦略会議に全取締役と全監査役に出席する機会が提供されており、当該会議への出席により各事業の詳細情報を入手できることも高評価につながったと考えられます。内部監査部門との連携については、「定期的に内部監査部門が取締役会に出席して必要な議論がされてる」、「内部監査部門と代表取締役及び監査役との連携は定期的なミーティングを含め確保できている」、「監査役は内部監査部門とは監査法人も交えて三様監査を定期的に行って常に情報共有に努めている」等の意見があり、連携の確保が十分とれているための高評価となりました。

一方で、「役員に対するトレーニング」が 2.18 ポイントと低評価でした。各子会社の事業状況に関しては毎月行われる経営会議・戦略会議を通しての情報入手が可能であり、その他会社の財務・組織等の情報提供がなされているものの、役員のセミナー研修等に関しては自己研鑽が主な方法であり、会社主体での講習が少なかったため高評価にはなりませんでした。もっとも各役員は、自己の判断で必要なセミナー受講等により自己研鑽や情報のキャッチアップを行っているため、「各自がその責めを果たしている」のコメントに代表されるように特段の支障は見受けられませんでした。

### 3. 改善された点

#### （1）取締役会の人数構成

一昨年は社内取締役 2 名、社外取締役 4 名の構成で割合としてはやや不均衡でしたが、昨年は社内取締役 3 名、社外取締役 4 名の体制に変えて一年間運営してきました。バランスがとれた取締役構成になった結果、取締役会の各議題における議論が一層適正化されたものとなり、かつ業務担当の取締役が増えたため一層現実的な審議がなされ、これにより取締役会の実効性が一層確保できたものとなりました。

#### （2）情報入手の機会の確保

取締役会における情報提供に加えて、従来から会社の経営会議・戦略会議に全ての取締役・監査役の出席の機会があり、それによる各事業の詳細情報を入手する機会が確保されています。そのみならず、任意で各取締役の情報の入手の必要な場合には、事務局や該当部署からの回答、個別会合の実施、社外取締役による各事業所への視察その他様々な手段により会社情報の入手機会が更に充実されました。その結果が取締役会での議題検討における状況把握、議論の深耕、適正な判断にも一層反映されています。

#### （3）社外役員の認識共有

社外取締役全員・社外監査役全員と社長との会合が四半期に一度開催されており、それによる

会社情報の共有のみならず経営に資する重要な認識の共有ができています。形式ばらない自由な雰囲気でのフリートーク会合により社外役員同士の認識共有と会社実情の伝達等がなされ、それにより取締役会での一層の機能的な運営に資するようになりました。

#### 4. 今後の課題

今回の実効性評価の結果、主に以下の点について、今後の課題として認識いたしました。

##### (1) 取締役会の人数構成

上記3の改善された点に記載しましたように、過去一年間は社内取締役3人と社外取締役4人の人数割合で行なってきたことにより、一昨年と違った平衡の取れた取締役会構成で運営することができたことは大きな改善点でした。しかし、一層のバランスを図るために人数割合の更なる適正化、具体的には社内取締役と社外取締役を同数にすることの検討を望む意見があり、この点で取締役会の人数構成を更に検討する余地があります。

##### (2) 企業戦略・経営戦略に関する検討

すでに中長期経営計画や事業戦略などが取締役会でも上程され議論されていますが、全体的に取締役会での検討をより充実させる余地があります。取締役会外での経営会議・戦略会議では必要な議論がなされていますが、取締役会でも検討・審議する質を高めたり量を多くしたりすることも可能と考えられ、その一層の充実が課題と認識いたします。

当社は、これら課題を踏まえ、今後も取締役会の実効性向上に努めてまいります。

以上

項目毎の評価点数表

| 部・枝番 | 質問項目                     | 全役員平均点<br>(カッコ内は昨年) |
|------|--------------------------|---------------------|
| 1-1  | 取締役の人数・規模                | 1.64 (1.60)         |
| 1-2  | 社外取締役の人数・割合              | 1.27 (1.10)         |
| 1-3  | 構成員の多様性、スキルマトリックスとの整合    | 2.00 (1.30)         |
| 1-4  | 社外取締役の知識・経験・能力           | 1.36 (1.00)         |
| 1-5  | 取締役の兼任状況                 | 1.45 (1.80)         |
| 1-6  | 取締役の再任回数                 | 1.55 (1.70)         |
| 2-1  | 上程議案の範囲・分量               | 1.73 (1.40)         |
| 2-2  | 提出資料の事前の検討時間             | 1.73 (1.70)         |
| 2-3  | 取締役会の審議時間                | 1.27 (1.20)         |
| 2-4  | 活発な議論（社外取締役・監査役）         | 1.18 (1.10)         |
| 2-5  | 自分自身が役割を果たしている           | 1.82 (1.70)         |
| 3-1  | 企業戦略等の方向性の議論             | 2.00 (2.00)         |
| 3-2  | 審議事項と経営陣への委任事項の振分け       | 1.45 (1.40)         |
| 3-3  | 最高経営責任者の後継者の議論・監督        | 2.45 (2.20)         |
| 3-4  | 経営陣の報酬の決定の方針・基準          | 1.55 (1.50)         |
| 3-5  | 経営陣幹部の選任・解任の手続き          | 1.82 (1.30)         |
| 3-6  | リスクテイクとなる議案の十分な検討、承認後の支援 | 2.00 (1.70)         |
| 3-7  | コンプライアンス・リスク管理体制の整備運用の監督 | 1.55 (1.80)         |
| 3-8  | 会社との間の利益相反の管理            | 1.18 (1.30)         |
| 3-9  | サステナビリティの検討、持続的成長等       | 2.18 (2.00)         |
| 3-10 | 事業子会社の経営課題の監督            | 1.91 (1.60)         |
| 4-1  | 取締役の情報入手の機会の確保           | 1.00 (1.00)         |
| 4-2  | 監査役の情報入手の機会の確保           | 1.75 (1.50)         |
| 4-3  | 会社費用での外部専門家の助言を得る機会の確保   | 1.27 (1.40)         |
| 4-4  | 内部監査部門との連携の確保            | 1.40 (1.20)         |
| 4-5  | 社外役員に必要な社内情報提供のための工夫     | 1.70 (1.60)         |
| 4-6  | 独立役員の情報交換の場、諮問委員会の答申     | 1.40 (1.30)         |
| 4-7  | 役員に対するトレーニング             | 2.18 (2.10)         |
|      | 全項目の評価平均点                | 1.64 (1.52)         |