

2025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：2025年11月 自己評価項目の作成、回答
2025年12月～翌年1月 評価・分析及び課題抽出
2026年1月26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（1が最良、4が最低）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。

2. 評価結果の概要

(1) 全体の概要 1.58ポイント（昨年は1.64ポイント）

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

全評価	1.58（昨年 1.64、一昨年 1.52）
第1部「取締役会の構成」	1.52（昨年 1.55、一昨年 1.42）
第2部「取締役会の運営」	1.62（昨年 1.55、一昨年 1.42）
第3部「取締役会の議題」	1.70（昨年 1.81、一昨年 1.68）
第4部「取締役会を支える体制」	1.40（昨年 1.54、一昨年 1.45）

【評価数値の見方】

最高位は1、最低位は4となり、数値が小さい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）

2025年11月期の取締役会実効性評価の結果、全体平均は1.58ポイント（昨年1.64ポイント、）となり、昨年より改善し、より高評価となりました。評価は4段階（1：十分なされている、4：なされていない）で行われ、1に近いほど評価が高いことを示します。

全体として、取締役会は概ね適切に機能しており、重要事項の審議や意思決定において、活発かつ建設的な議論がなされていることが確認されました。特に、取締役会の運営に関する評価は1.62ポイントと昨年より改善し、議論の質や審議時間の確保に関して高評価を得ています。一方で、企

業戦略やサステナビリティに関する議論の深度など、さらなる改善の余地が指摘されています。

(2) 部別の概要

第1部「取締役会の構成」 評価 1.52 ポイント (昨年 1.55、一昨年 1.42)

取締役会の構成については、社内取締役3名、社外取締役4名という体制は「バランスが取れている」との評価が多数でした。社外取締役の専門性や経験については「十分である」「各分野で補完的に機能している」との意見が多く、取締役会の構成は概ね適切であり、社外取締役の専門性や経験は補完的に機能していると評価されました。特に、社外取締役比率や独立性は十分確保されています。

一方で、スキルセットの充実や多様性の確保に関する課題も指摘されました。特に、デジタル、国際、マーケティング分野の知見を持つ人材の追加等が望まれるとの意見がありました。

第2部「取締役会の運営」 評価 1.62 ポイント (昨年 1.55、一昨年 1.42)

運営面では、審議時間の確保や議論の質に関して高評価が得られています。「各報告・議案に対する質疑応答は十分」「必要に応じて持ち越しも行われ、納得感が得られるまで議論されている」との意見が多く、取締役会の意思決定プロセスは適切に機能していると評価されています。また、セグメント会議や事前説明の活用により、取締役が事業の詳細を把握しやすくなった点も高評価でした。

一方で、「資料が直前に提供されるケースがある」「戦略議題に十分な時間が割けていない」との指摘もあり、今後は事前準備や議題設定の改善が求められます。

第3部「取締役会の議題」 評価 1.70 ポイント (昨年 1.81、一昨年 1.68)

議題に関しては、法令上必要な報告・決議は適切に行われており、特に取締役と会社の利益相反に関する対応・管理は最高評価が得られています。企業戦略や中長期計画、サステナビリティに関する議論は一定程度行われていますが、さらなる充実が求められる評価となりました。特に、「事業ポートフォリオ戦略」や「最高経営責任者の後継計画」に関する議論については限定的との評価でした。

第4部「取締役会を支える体制」 評価 1.40 ポイント (昨年 1.54、一昨年 1.45)

取締役会を支える体制は、すべての部別で最高評価でした。特に役員への情報提供については、事業・財務・組織等の情報が適切に提供されているとの高評価が多く、これにより統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を十分に果たすことに寄与しています。また、セグメント会議や事前説明等の活用により、各役員が事業の詳細を把握しやすくなった点も高く評価されています。

一方で、役員向けの情報提供の体系化や、社外役員への情報提供プロセスのさらなる明確化については改善余地が指摘されました。特に、経営環境や規制動向、サステナビリティなどの重要テーマに関する情報提供を、時宜にかなった仕方で行う仕組みが求められています。

3. 実効性が認められる点

(1) 議論の質と運営

取締役会での議論の深度と審議内容の充実が図られています。特に、セグメント会議や事前説明等の活用により、取締役が事業の背景や課題を事前に把握できる環境が一層整備され、取締役会での質疑応答がより具体的かつ建設的になっています。これにより、意思決定の納得性が高まり、取締役会の監督機能強化に寄与しました。

(2) 情報提供体制の充実

必要な情報が迅速かつ的確に提供される体制が整備され、社外取締役からも「必要な情報は適切に得られている」との評価が多数寄せられました。セグメント会議への参加機会が増え、各事業の戦略的議題に関する理解が深まったこと、加えて主要な事業子会社の取締役会での報告事項及び決議事項が遅滞なく書面確認できる体制を構築したことにより、取締役会での議論の前提となる情報共有が質・量ともに向上しました。

(3) 役員向け情報提供と専門性補完

社外取締役を含む役員向け情報提供の機会が拡充され、専門分野を中心に積極的に議論へ参画する姿勢が一層顕著になりました。特に、社外取締役による独立した視点からの建設的な意見具申が活発化し、経営陣への助言機能が強化されています。これにより、取締役会全体としての意思決定の質が向上し、ガバナンスの実効性が高まっています。

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) 企業戦略・中長期計画に関する議論の深化

企業戦略、事業ポートフォリオ、M&A、サステナビリティなど長期的視点での議論は一定程度行われているものの、評価結果では依然として改善余地が大きいことが示されています。今後は、戦略テーマの審議時間を増やし、グループ全体の成長戦略を踏まえた意思決定を強化する必要があると認識いたします。

(2) 情報提供のタイムリー性向上

取締役会用の資料が直前に提供されるケースがあるため、事前検討時間の確保や議題設定の改善が課題となっています。

(3) スキルセットの充実と多様性の確保

構成員の多様性については確保されていますが、デジタル、国際、マーケティングなどのスキルセット強化など、さらなる多様性確保が課題です。今後はスキルマトリックスの一層の充実化を含め、取締役会の構成が企業戦略と整合するよう計画を進めることが重要と認識いたします。

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 (カッコ内は昨年)
1-1	取締役の人数・規模	1.73(1.64)
1-2	社外取締役の人数・割合	1.36(1.27)
1-3	構成員の多様性、スキルマトリックスとの整合	1.55(2.00)
1-4	社外取締役の知識・経験・能力	1.36(1.36)
1-5	社外取締役の兼任状況	1.55(1.45)
1-6	取締役の再任回数	1.55(1.55)
2-1	上程議案の範囲・分量	1.64(1.73)
2-2	提出資料の事前の検討時間	1.64(1.73)
2-3	取締役会の審議時間	1.36(1.27)
2-4	活発な議論（社外取締役・監査役）	1.27(1.18)
2-5	自分自身が役割を果たしている	2.18(1.82)
3-1	企業戦略等の方向性の議論	2.27(2.00)
3-2	審議事項と経営陣への委任事項の振分け	1.55(1.45)
3-3	最高経営責任者の後継者の議論・監督	2.64(2.45)
3-4	経営陣の報酬の決定の方針・基準	1.18(1.55)
3-5	経営陣幹部の選任・解任の手続き	1.27(1.82)
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	1.73(2.00)
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	1.27(1.55)
3-8	会社との間の利益相反の管理	1.00(1.18)
3-9	サステナビリティの検討、持続的成長等	2.09(2.18)
3-10	事業子会社の経営課題の監督	2.00(1.91)
4-1	取締役の情報入手の機会の確保	1.29(1.00)
4-2	監査役の情報入手の機会の確保	2.00(1.75)
4-3	会社費用での外部専門家の助言を得る機会の確保	1.36(1.27)
4-4	内部監査部門との連携の確保	1.18(1.40)
4-5	社外役員に必要な社内情報提供のための工夫	1.64(1.70)
4-6	独立役員の情報交換の場、諮問委員会の答申	1.20(1.40)
4-7	役員に対するトレーニング	1.45(2.18)
	全項目の評価平均点	1.58(1.64)