

## 取締役会の実効性向上に向けた取組み

コーポレートガバナンスの一層の強化に向け、取締役会の意思決定の有効性等を担保するため、取締役会の実効性に関する自己評価を2014年度より毎年実施し、翌年度以降の運営改善につなげています。具体的には、取締役会に加え、監査等委員会及び指名・報酬諮問委員会も含めたガバナンス体制全般に関するアンケートを全取締役に対し無記名方式で行い、第三者機関にて集計・分析し、洗い出された課題について改善策を検討・実行しています。更に2023年度からは、より率直な意見の把握を目的として、アンケートに加え第三者機関から全取締役に対する各1時間の個別インタビュー内容に基づく評価及び今後の課題・対応の方向性案について提示を受けたうえで、改善策を検討・実行しています。

### 2021年度

課題	改善策
モニタリングボードとしての更なる監督機能強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>上程議案の更なる精査による監督に関わる議案の議論機会、議論時間を重点的に確保</li> <li>取締役会での論点を明示する等の資料レベルアップ</li> <li>中期経営計画の進捗モニタリングを取締役に係る複数の会議体で議論</li> </ul>
社内外取締役のコミュニケーションの更なる充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>意見交換会やエグゼクティブ・セッション等も活用したコミュニケーション機会の更なる増加</li> </ul>

### 2022年度

課題	改善策
企業文化刷新に向けた取組み推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>行動計画の策定と確実な遂行に向け取締役会において定期的にモニタリング</li> </ul>
コーポレートガバナンス強化に向けた体制検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>指名・報酬諮問委員会における委員メンバーではない社外取締役のオブザーバー参加を継続</li> <li>取締役会構成等、ガバナンス体制の議論を継続</li> </ul>
取締役会運営の更なる改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>議論の充実化に向けて、議論のポイント等を明確化したサマリーの活用等を通じて取締役に対し必要十分な情報を提供</li> <li>上程テーマ・上程時期を精査のうえ、予め年間スケジュール化し、重要案件に注力</li> <li>テーマに応じた少人数でのディスカッション等の実施による議論の深化</li> </ul>

### 2023年度

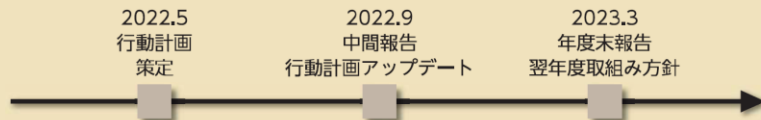
課題	改善策
グループガバナンス態勢の高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループガバナンス上の重要課題について認識を共有したうえで、持株会社の取締役会としてモニタリングすべき経営指標の議論を更に深め、次期中期経営計画の検討に反映</li> </ul>
企業価値の向上に資する取締役会のあり様に係る検討・取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略議論の論点明確化による社外取締役の知見の活用及び議論活性化に資する情報提供・資料作成の実施</li> <li>オフサイトミーティング等を通じて社外取締役の当社事業への理解を深めるための機会を引き続き提供</li> <li>議論すべきテーマ等の取締役会での定期的な認識共有</li> <li>社外取締役と執行のコミュニケーション機会の更なる充実</li> </ul>

## 【2021年度評価を踏まえた2022年度の具体的な改善取組みの例】

### ①企業文化刷新に向けた取組み推進

目指すべき姿の実現に向け、外部アドバイザーによる客観的な視点も取り入れて策定した行動計画について、中間及び年度末にモニタリングが実施されました。

取締役会では、行動計画策定時に定めた評価指標を基に取組みの進捗状況を報告しました。その際、評価指標の妥当性を含めて議論が行われる等、適切なモニタリングが実施されました。また、モニタリングを通じて認識された課題を翌年度の取組みに反映しています。



### ②コーポレートガバナンス強化に向けた体制検討

引き続き、指名・報酬諮問委員会について委員メンバーではない社外取締役がオブザーバーとして参加し、適宜意見を表明いただいています。

指名・報酬諮問委員会の両議長に加え、2022年6月からは監査等委員会の委員長を社外取締役とすることで、監督機能を一層強化しました。2022年度の指名諮問委員会では主に社長サクセッション、報酬諮問委員会では主に新たな役員報酬制度の運営について、客観性・透明性の高い議論を実施しています。

	2020年度	2021年度	2022年度
指名諮問委員会	5回	6回	12回
報酬諮問委員会	8回	12回	11回

### ③取締役会運営の更なる改善

取締役会のサポートを行うための専任組織として「取締役会室」を新設し、運営を強化しました。

また、取締役会において論点を明確化したサマリーによる説明を徹底したことで、議案の説明に要する時間が短縮され、議論の充実につながっています。

目的	取組み内容
取締役会の実効性向上に向けたサポート体制強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会サポート業務の専任組織として「取締役会室」を新設(2022年10月1日付)</li> <li>組織新設とともに「取締役会室長」を任命</li> </ul>
議論の充実化・活性化	<ul style="list-style-type: none"> <li>議論のポイント等を明確化したサマリーによる説明の徹底</li> <li>取締役会の座席を毎回ランダムに配席</li> <li>取締役会・意見交換会後ランダムにグループ分けした分科会を実施</li> </ul>
社外取締役の当社グループ事業への理解促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役と執行役員との対話(2021年度4回実施→2022年度19回実施)</li> </ul>