

当社取締役会の実効性に関する評価結果の概要について

当社は、当社グループの持続的成長と企業価値の向上を目指す上で、コーポレートガバナンスを経営上の重要な課題であるにとらえ、継続的に各種の取り組みを行っております。その取り組みの一つとして、当社取締役会が適切に機能しているかを検証し、その実質的な向上を図っていくために、取締役会の実効性に関して「取締役会実効性評価」を実施いたしました。その内容について以下のとおり報告致します。

1. 実効性向上に向けた2023年3月期の取り組み

前年度(2022年3月期)の評価結果を踏まえて、次の取り組みを行うことにより、実効性のさらなる改善を図りました。

(1) 不適切行為の再発防止策に対する取締役会による継続的なモニタリング

- 全社風土改革委員会を開催し、再発防止策の進捗や実効性を確認するとともに、経営陣も参加するSQDC+E活動*等を通じた社内風土・意識の改善活動を実施。
 - * 競争力強化のため「S:安全」「Q:品質」「D:納期」「C:コスト」、さらに「E:環境」を改善・向上させる活動
- 取締役会は上記活動の報告を受け、各種施策の有効性や実効性を評価し、必要に応じて改善・見直しを提言。

(2) 監督と執行の分離を促進し取締役会の監督機能を一層強化するため、取締役会で議論すべき事項・位置付けを明確化(執行側の経営会議との明確な峻別)

- 取締役会付議事項を整理し、取締役会で年間審議・報告スケジュールに落とし込むことにより、取締役会で議論すべき事項・位置付けを明確化。
- 取締役会以外に経営陣と社外取締役間の情報共有の機会を設定し、取締役会での効率的な審議・判断のために求められる情報の水準や方向性の事前確認を実施。

(3) 社内重要会議体の役割・構成員の見直し及び上位会議体による監督機能強化

- CxO*・地域事業制への移行に合わせて、重要会議体の参加者及び機能を見直し、決裁権限規定の改定を通じて、権限移譲を促進することにより経営の効率化かつ経営判断の迅速化を企図。
 - * CxO: CEO (Chief Executive Officer)、CPO (Chief Production Officer)、CMO (Chief Marketing Officer)、CTO (Chief Technology Officer)、CFO (Chief Financial Officer)

2. 分析・評価の方法

(1) 取締役会の実効性に関するアンケート

【対象者】 当社取締役全員

【実施期間】2023年2月下旬から3月上旬

【質問項目】 (1) 取締役会の構成について

(2) 取締役会の運営状況について

(3) 取締役会の役割・責務について(主に監督機能について)

(4) 社外取締役・社外監査役に対する支援体制等

(5) 投資家・株主との関係

(2) 上記アンケートを基にした意見交換会と評価の実施(4月25日、5月30日(本日))

3. 実効性評価と結果及び課題

(1) 実効性評価の結果

取締役会の実効性に関するアンケート及びアンケートを基にした意見交換会の結果を踏まえ、当社取締役会は、以下の観点から当社取締役会の実効性については適切に確保されているものと判断いたしました。

① 以下の取り組みにより取締役会の運営及び審議の質・効率性が大幅に向上。

- i. 取締役会における質問・指摘事項に適時・適切に対応できるようにすべく、取締役ではないCxOの取締役会への常時同席化。
- ii. 重要性及びコーポレートガバナンスの観点から、取締役会付議事項を整理。
- iii. 取締役会年間審議・報告スケジュールの作成と月次アップデートによりマネジメントサイクルを整流化。
- iv. 経営会議等でCxOによる事前審議を徹底。

② 執行側の提案に対して取締役会にて建設的修正を加え再検討・再上程を指示する場があり、取締役会による執行に対する監督が実効的に機能している。

③ 取締役会の諮問に基づき、役員指名諮問委員会・役員報酬諮問委員会にて経営陣の選解任や報酬について十分な議論がされており、取締役会は各諮問委員会の判断を尊重しつつ最終的な判断を下しており、指名・報酬ガバナンスが実効的に機能している。

(2) 実効性評価から判明した課題

取締役会の実効性に関するアンケート及びアンケートを基にした意見交換会の結果を踏まえ、取締役会の実効性を一層高め、事業再生計画の達成及び中長期的な企業価値の向上を目指すための課題として、以下の事項を確認いたしました。

① 各事業部門・地域事業における中・長期的な計画については、取締役会にて議論される機会があったが、事業再生期間中ということ及び過去数年間の外部環境の急速かつ

大幅な変化への対応に追われたため、事業再生期間終了後を見据えた将来戦略に関する議論は不十分。

- ② 取締役会における審議内容の論点の絞り込みや非定例・先読み課題の抽出、備えについて、必ずしも十分とはいえない場合があり、取締役会上程前の準備段階において執行側によるリスク・課題・対策の検討及び経営判断の一層の深化が望まれる。
- ③ 取締役会で決議された重要案件について、取締役会に対する実績・進捗フォロー、報告が定期的には実施されていないものがあり、進捗・結果報告の時期を明確化することが望まれる。

4. 実効性向上に向けて 2024 年 3 月期に改善すべき取り組み

今回の実効性評価の結果を受け、以下のような施策を講じることで、取締役会のさらなる審議の充実と実効性の向上に努めてまいります。

- (1) 持続的な成長を実現し、企業価値の向上を達成するための将来戦略・計画の策定
事業再生計画終了後の中・長期事業戦略の策定段階において、当社の目指す姿、将来的な事業ポートフォリオ、あるべき組織、リソース配分などについて議論を深める。
- (2) 取締役会に向けた審議資料の一層の充実
取締役会で審議・報告される事項について、将来の見通し(特にダウンサイドのリスク)について経営会議その他の社内会議体において、より深く精査・先読みした議論をしていく。さらに、取締役会上程議案の資料について、資料の構成及び内容について、経営的な視点から事前確認を徹底し、取締役会における実効的かつ効率的な判断につなげる。
- (3) 重要案件の決議後の実績・進捗フォロー
取締役会にて決議された事項について重要性を判定するための一定の基準を設定し、経営に影響を与えるおそれのある案件について、取締役会に定期的に進捗状況又は結果について報告し、レビューを受ける。

以上