

## ガバナンスの実効性向上に向けた取り組み

### 取締役会の実効性に関する分析・評価

当社は、取締役会の実効性を継続的に高めるために、取締役会による経営の監督の実効性および適正性について、取締役全員による取締役会の実効性評価を行い、第三者機関による分析および評価を実施しています。当社は、前

年度の評価において抽出された課題の改善状況、新たな課題や今後進めるべき方向性などについて確認するとともに、取締役会の実効性向上を図る分析・評価ならびに課題の改善を行うことにより、更なるコーポレートガバナンスの強化に努めています。

### 2021年度実効性評価方法

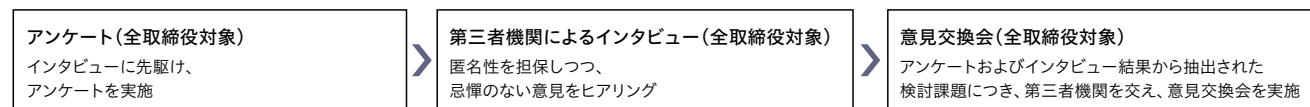
2021年度の評価については、2020年度に引き続き、独立した第三者の評価機関がアンケート項目を作成し、取締役全員を対象にアンケートを行いました。また、アンケート結果を踏まえ、取締役全員に対してインタビューを実施しました。その結果は、第三者機関において評価・検討のうえレポートにまとめられ、2022年1月開催の取締役会において当該第三者機関よりその内容についての説明を受け、審議を実施しました。

**実効性評価の内容** 2021年度のアンケートおよびインタビューにおける主な質問テーマ

#### アンケートの項目(6項目34問)

1. 戦略的アライメントとエンゲージメント(経営戦略、資本政策、事業ポートフォリオの見直し、ESG対応、事業リスク、株主との対話など)(12問)
2. 取締役会の構成・体制(サクセッションプラン、スキルセットなど)(3問)
3. 取締役会のプロセスと実務(取締役会運営、審議テーマ、トレーニングなど)(8問)
4. 経営監督機能(リスク管理、グローバルガバナンス体制、上場子会社のガバナンス体制)(7問)
5. 取締役会の文化とダイナミクス(2問)
6. 監督機能(監査等委員のみ対象)(2問)

### 評価ステップ



### 2020年度の課題と2021年度における進捗

2020年度の分析・評価において課題として抽出された長期ビジョン・経営戦略の見直しという事項を踏まえ、2021年2月に「中期経営計画・構造改革と事業変革による持続的な成長の実現」を策定しました。また、当計画ではESG目標についても設定するとともに、同年3月にサステナブル・ビジネス・ボードを設立しました。さらに、同年11月には、変革からの持続的成長を実現するために経営体制の刷新を公表し、推進する当社に相応しい、より一層国際性、多様性に富んだ取締役会となりました。

### 今後の課題および改善に向けた取り組み

当社は、2021年2月に中期経営計画を公表後、更なる取締役会の実効性向上に向け議論を重ねた結果、下記の新たな課題も浮かび上がりました。当社は、これらの課題の改善を行うことで、取締役会の実効性を更に向上させ、コーポレートガバナンスの一層の強化に努めます。

(1) 新体制下における長期ビジョン・経営戦略およびそれを支えるガバナンス体制のたゆまぬ改善の推進  
・長期ビジョン・経営戦略は、当社の置かれている環境の変化や各種企業価値向上策の実行に伴い、適時適切に見直し、また、それらの達成を支えるためにふさわしい組織形態やガバナンス体制を柔軟に見直す。

・新体制下における長期ビジョン、経営戦略の議論の充実に向けた下記二つの施策を推進する。

(2) 株主視点、ESG視点を取り込んだ取締役会における議論の充実化

・中期経営計画の進捗について、株主視点・ESG視点を重視し、取締役会と各種委員会でのモニタリングを強化する。

(3) (モニタリング機能の強化に向けた)取締役会運営の更なる深化

・上程議案の更なる精査により、監督に関わる議案の議論機会、議論時間を重点的に確保する。

・取締役会での論点を明示する等の資料を高度化する。

### 取締役に対するトレーニング

役割・責務を適切に果たせるよう、取締役および執行役員に対する職務執行上不可欠な知識の習得と継続的な研鑽機会の提供を行っています。

### トレーニングの具体例

#### 取締役・執行役員

就任時	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社の経営・事業・財務などの戦略や関連する重要事項や法令等についての研修</li> <li>● 当社グループの課題の特定と解決策に関するディスカッション</li> </ul>
就任後	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 定期的に役員勉強会を実施し、メガトレンドにおける課題に対するベストプラクティスなどの最新の情報を得る機会を設定</li> </ul>

#### 社外取締役

就任時	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社グループの事業内容、組織体制等の説明</li> </ul>
就任後	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 定期的に事業課題等について情報提供</li> </ul>