

特集 取締役会実効性評価

## 当社取締役会の実効性向上に向けて

### 実効性評価結果のサマリー

当社取締役会では、その実効性を毎事業年度で定期的に評価しています。2023年度はこれまでの取り組みの妥当性、有効性をより客観的に評価するため、第三者機関を活用しました。これにより、取締役会メンバー全体で当社取締役会の実効性確保の状況と課題の認識を明確に共有でき、実効性の向上に向けた改善の取り組みを一段と深化させることができました。今後も取締役会実効性評価にあたっては、定期的に第三者機関を活用していきます。

### これまでの主な取り組み (直近3年度)

- 取締役会の構成・役員報酬の見直し
- 取締役会の運営の充実
- その他の連携や情報共有の取り組み

### 今後の取り組み

取締役会は第三者機関による分析に基づき対応すべき課題を特定し、以下の取り組みを実行していくこととした。

(1) 取締役会での中長期視点での議論の継続・充実

当社は「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」という2つのサステナビリティの好循環を目指す姿とし、事業ポートフォリオマネジメントと経営基盤の強化を推進している。取締役会は、これを適切に監督すべく、中長期的な企業価値向上視点での事業ポートフォリオの変革、経営資源配分等の経営上の重要テーマの議論を一層充実させる。また、取締役会以外の場での意見交換の機会を増やし、議論のさらなる深化を目指す。

(2) 取締役会の議論充実、運営改善

取締役会での議論充実のため、取締役会の事前審議を担う経営会議における議論の高度化の検討とともに、取締役会の議事運営の一層の合理化、効率化を進める。また、社外役員への情報提供や社外役員間のコミュニケーションを充実させる。

(3) 取締役会の構成の継続的検討

取締役会構成の議論を深め、経営理念、経営戦略、経営環境等に照らして最適な取締役会のあり方を継続的に追求する。

### 評価のプロセス

2023年11月から2024年1月

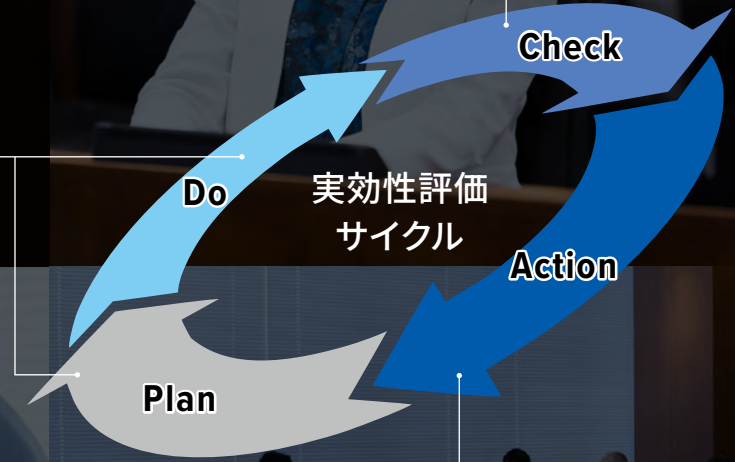
- ① 取締役・監査役の全員にアンケートを実施
  - ② アンケートの回答結果に基づき、第三者機関による取締役・監査役全員へのインタビューを実施
- 〈内容〉取締役会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会を対象に、構成や運営・議論の状況、社外役員への支援体制・情報提供など

2024年2月

第三者機関からの報告内容を議論

2024年3月および4月

抽出された課題への対応を審議



### 評価結果の概要

#### 実効性が特に確保されていると確認した点

- 適切な取締役会構成のもと、取締役・監査役が適切に役割・機能を発揮し、オープンで活発な議論が展開。
- 経営会議での論点整理と議論のポイントが取締役に共有され、社外役員からも高く評価。
- 取締役会議長は、適切に役割を果たしていると高く評価。また、社外取締役・監査役は、経験・知見に基づき本質的な議論に貢献。

#### 抽出した課題

- 事業構造転換と事業ポートフォリオ変革に取り組む中、中長期視点の経営課題等について、さらに取締役会等での議論を充実させるための改善の余地がある。
- 取締役会の前段階での執行側の議論のさらなる高度化と取締役会への一層の情報共有の重要性が認識されている。
- 取締役会の構成は、将来的な社外取締役の割合、役員に期待する役割、取締役会の規模等を考慮し継続的に検討する必要性がある。



## 特集 取締役会実効性評価

## 各役員の見解

今回の実効性評価では、当社の事業ポートフォリオ変革、取締役会構成や取締役会の運営について、社外役員を含め多面的な意見が提示されました。取締役会は、これらの意見を踏まえ課題を特定し、取締役会全体として実効性は確保されているとの判断に至りました。実効性評価における各役員の見解の一部を以下のとおりご紹介します。

## 取締役会での議論について

(事業ポートフォリオ変革)

社外取締役

「事業ポートフォリオ変革は時代の変化に合わせる必要がある。3領域を、同じ経営者が経営していくにあたり、何に注力していくべきかを考える必要がある。3領域内のウェイトを時代の変化に合わせてどう見定めていくか、常にそれを考えていく」

「事業ポートフォリオ変革で重要なのは、売却や撤退など、やめるという決断だが、企業にとり、思い入れもありつらい判断だ。議論し、やめた方が良くなったなら背中を押していく必要がある。特につらい決断をする時には力になると思うのでそれは社外取締役の役目だ。外部から違う視点で見るとこうだ、ということ、を、聖域なく議論することが重要だ」

社内取締役

「取締役会で必要なことは、投資家視点を入れつつ経営の時間軸とは相容れないところに対して説明責任をきっちり果たし堂々と説明できるように、議論していくことだ」

社外取締役

「セパレータ事業は、ストラクチャーなど大きなところはしっかり取締役会で議論し、あとはモニターしていくことが、変化が激しい時代に必要なスタイルだ。しっかりとモニターするのが取締役会の仕事だ」

「2025年度から新中期経営計画が始まる。例えばセパレータ事業をどうするか議論は、その事業だけでなくマテリアル領域をどうしていくのか、他事業との関係性の中でどうするか、という視点が必要だ。個別の案件も、大きな事業ポートフォリオとの関係の中で議論していく」

社内取締役

「構造転換については大きな方向性を定め、今後のアクションが明確になったので、実行あるのみ、というのが現状だ。一方、成長事業については、今後は単独ではなく共同で進めるなど、やり方が変わる。社外取締役にも積極的に意見をいただき、リスクと機会をバランスよく取りながらやっていく必要がある」

## 取締役会の構成について

(取締役の構成、独立社外取締役比率など)

社外取締役

「指名諮問委員会では、取締役会全体を見て、強化の必要性がある要素などの議論をしている」

「取締役会に役割として何を求めるかが重要。執行側が描くでき上がった形あるものに対して批判的な視点を加えながら、あるいは視点

社外監査役

## 取締役会の運営について

(情報提供、アジェンダセッティング、取締役会以外の場での議論)

社外取締役

「取締役会の付議案件について、経営会議ではこういう議論があったと必ず補足してくれる。わかりやすいし、これはグッドポイントである」

「年度の初めに取締役会で議論することはリストアップできている。何が議論され、議論されなかったのか確認していくと良い」

社外監査役

「共通理解を持ったうえで戦略や個別案件の議論をすることが重要だ。この点、議事録も取らずにフラットにディスカッションをする場

を付加しながら議論する場所であるならば、社外取締役の数・比率はあまり関係ない」

社内取締役

「2023年度から、社内取締役はコーポレート機能軸の取締役を中心としたことは、適切な変更だと考える」

がもっとあると良い」

社内取締役

「社外取締役に議論していただくためにも、必要な情報をタイムリーにしっかりとご理解いただくことが必要。オフィシャルではない場での説明が良いだろう。時間の制限はあるものの、技術面や地域状況といった背景から説明するなど工夫が必要だ」