

取締役会の実効性評価の概要

当社では、2022年12月から2023年1月にかけて、取締役会の2022年度の実効性評価（第7回）を行い、その結果を踏まえて2023年度における取締役会の改善に取り組みました。その概要は、以下のとおりです。

今後も毎年、取締役会の実効性評価を行いながら、当社グループの中長期的な発展に資する経営体制の構築に努めていきます。

① 実施の方法および内容

- ・すべての役員を対象にしたアンケートを実施しました。アンケート項目は、原料・エネルギー価格の高騰、円安、経済停滞等の厳しい経営環境の中でも企業価値向上を実現できるよう経営を改革する視点で、2022年度の実効性評価が各重要課題に対する議論とモニタリングを行うことができていたかを振り返り、取締役会がより実効的に機能するためには、取締役会としてどうあるべきか、どのようなテーマについて議論すべきかを問うものとなりました。また、併せて、取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会の実効性についても評価を行いました。
- ・アンケートへの回答を取締役会事務局および外部機関が分析・評価し、その結果を取締役会に報告・共有したうえで、取締役会場で出席役員による意見交換を実施しました。

② 評価結果

全体としては取締役会、指名・報酬委員会の活動には概ね問題がなく、取締役会において年度当初に策定した各重要課題について、計画どおり意見交換が実施され十分な議論が尽くされていることから、取締役会での審議が企業の中長期的な価値向上につながっており、また、ウクライナ情勢、買収防衛策継続の是非などの当面の課題に関する議論も十分に行われていると評価されています。その一方で、取締役会での審議や取締役会実効性評価の中で、

- ・売上高と物量を追う経営から収益性と利益をめざす経営への転換を図る方針は適切であるが、スピード感を持って取り組みを実施するため、経営層と現場をつなぐ中間層の意識改革と方針の従業員への周知徹底が重要
 - ・市販用市場においては、従来の販売手法からの転換とマーケティング分析を活かしたスピード感のある施策が必要
 - ・海外事業への人的資源の投入とガバナンス強化が必要
- 等の、今後の取り組みに向けた課題も浮かび上がる結果となりました。

③ 2023年度に実施した取り組み

2023年度の実効性評価では、今後の経営の在り方（価値を認めていただく経営への転換、事業ポートフォリオの見直し、経営資源配分に関する議論を含む）を検討したうえで、2025年度から始まる第11次中期経営計画の策定に向けた議論を開始しています。また、国内事業の収益性改善に向けた戦略のほか、海外事業の成長の加速、あらたなビジネス展開、価値を伝える経営スタイルへの転換、人材および人的資本投資などの戦略については、それぞれ重要な検討テーマとして、個別に議論を行いました。

また、当事業年度の実効性評価（第8回）として、役員へのアンケート（2023年度の取り組みの評価および今後の課題や必要な取り組みなどを問うもの。指名・報酬委員会の実効性評価も含む）を2023年12月に実施しました。

その後、アンケートに対する回答結果および外部機関による評価を取締役会に報告・共有したうえで、取締役会場で出席役員による意見交換を行っています。

アンケートでは、前回の実効性評価を踏まえた取り組みによって一定の成果が得られたとの全体評価でしたが、今後の課題および具体的な取り組み案を取締役会場であらためて共有し、さらなる改善に努めていきます。

以上