

2024 年度取締役会の実効性評価

目的と 導入経緯	<p>当社では、取締役会の機能・運営に関わる課題を把握し積極的に改善を図ることが、コーポレート・ガバナンスの強化ひいては企業価値の向上に資するという考えのもと、2016 年度より、一事業年度に 1 回の頻度で、取締役会の実効性についての評価を実施。</p>	
実効性評価 の方法	<p>全取締役・監査役を対象にアンケート方式により実施。</p> <p>具体的な評価手順とスケジュールは以下のとおり。</p>	
	①2025 年 3 月上旬	取締役会にて 2023 年度に抽出した課題に対する 2024 年度の実効性評価の実施方法（評価方法・質問項目等）を決定。
	②2025 年 3 月上旬 ～4 月上旬	全取締役・監査役を対象にアンケートを実施。アンケートにおける評価対象は取締役会および任意機関である指名・報酬諮問委員会。また社外取締役、監査役には別途個別インタビューを実施。
	③2025 年 4 月中旬	取締役会事務局（経営企画部）にてアンケートおよびインタビュー結果を集計・分析。
	④2025 年 4 月下旬	分析結果に基づき、現状の課題および改善すべき点を整理し、2025 年度に議論すべき重点テーマと取組方針(案)を抽出。取締役会で中間報告を実施。
	⑤2025 年 5 月	上記④を踏まえ、取締役会において、現状の課題および改善すべき点を議論し、2024 年度の実効性評価結果および 2025 年度の重点テーマと取組方針を決定。
アンケート の質問項目	<p>以下の 5 つのカテゴリー毎に複数の質問項目を設け、5 段階評価および自由記述形式で実施。質問項目は、過年度評価との比較容易性、当社の課題や外部環境の変化を踏まえて決定。</p> <p>①取締役会の役割・責務、②審議の活性化、③取締役会の構成・体制、④運営の最適化、⑤指名・報酬諮問委員会の役割</p>	
評価結果 概要	<p>当社取締役会は、全社的なリスク管理（ERM）、ブランディング戦略、経営人材育成、人事戦略、ポートフォリオ・マネジメントに基づく事業構造改革、投資戦略、また船用エンジン等の不適切行為に係わる報告・再発防止策などの重要議題について議論を行うとともに、十分な審議時間の確保、活発な議論を喚起するための資料提供や説明が行われていると評価。運営方法において一部に改善・工夫が必要であるものの、取締役会の役割は全体としては有効に機能していることを確認。</p>	
これまでの 課題に対す る取組みと 今後の取組 み	<p>2023 年度の実効性評価にて抽出した課題に対する 2024 年度の実効性評価および社外取締役・監査役の意見は以下のとおり。</p>	
	①取締役会における重要テーマに関する議論の充実	
	2024 年度の 取組方針	<p>以下の重要テーマを年間運営計画に組み込み、十分な審議時間のもとでの議論に努める。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中長期的なグループ戦略(体制、組織、ガバナンス)・人事戦略・サステナビリティの推進 ・ 投資案件のリスク検討および投資方針のあり方 ・ 中期経営計画「Forward 25」の進捗状況レビュー
	2024 年度の 主な実施事項	<p>年間の運営計画に基づき、上記重要テーマについて十分な審議時間のもとで議論を実施。</p> <p>（主なテーマ）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 船用エンジン等の不適切行為に係わる報告・再発防止策および内部統制の強化、ERM の導入 ・ 株主還元方針 ・ 役員報酬体系・報酬決定の方針、株式報酬制度の導入 ・ サステナビリティ推進（TNFD レポートの開示） ・ 投資方針ならびに個別投資・M&A 案件のリスク検討および投資可否検討（Waste to Energy、Renewable gas、水電解装置、洋上風力発電など） ・ ポートフォリオ・マネジメントの推進（プレス事業の売却、子会社統合） ・ 経営人材育成への取組み（候補人材選抜・育成）、人事戦略（管理職制度の見直し）

	・ DX 戦略・ブランディング戦略の推進
社外取締役・ 監査役の意見	・ 議論すべきテーマは次のとおり。 グループガバナンス(ERM 含む)、海外での事業戦略、内部統制、投資方針・投資案件(リスク対応含む)。
2025 年度の 取組方針	・ 次期中期経営計画（全体目標・指針、重要施策、風土改革、事業領域、投資戦略、戦略人事、グループガバナンス、DX） ・ ERM、内部統制、コンプライアンス、安全、品質 ・ 海外グループ会社関連の戦略 以上を重点テーマとし年間の運営計画に盛り込み議論を行う。
②ガバナンス体制の強化	
2024 年度の 取組方針	取締役会、指名・報酬諮問委員会における議論のさらなる活性化に取り組む。リスク管理とコーポレート・ガバナンスのあり方、役員報酬体系、管理職人事制度等のテーマについて活発な議論を促し、ガバナンス体制を強化する。
2024 年度の 主な実施事項	取締役会は重要テーマの審議を通じてガバナンス体制の強化に努めた。指名・報酬諮問委員会については 12 回開催し、役員報酬制度の改定（役員報酬体系・報酬決定の方針、株式報酬制度の導入）を取締役に答申した。またサクセッションプラン（経営人材育成プログラム）、管理職人事制度や機関設計のあり方について検討を進めた。
社外取締役・ 監査役の意見	・ 当社取締役会はモニタリング型ではなく、マネジメント型になりがちであり、取締役会での議論にはそぐわない議題がある。経営戦略会議の延長線上のマイクロマネジメントになる傾向があるため、もう少し決裁権限を委譲して経営の重要課題の議論に注力すべき。 ・ 会議の効率性向上が課題。議題の選定(重要課題を中心に据えるなど)や、質問者および回答者双方のスキルアップ(質問趣旨を簡潔に述べる、また要点を明快に示すなど)に課題。 ・ 取締役会が審議事項の承認を得るための場になる傾向があり、経営課題を議論する場とするため目線を上げてほしい。 ・ 社外取締役に比べ社内取締役の自主的な意見が少ない。取締役全員で議論することに注力すべき。取締役が取り上げた論点に対して、他の取締役からも意見を引き出すとよい。
2025 年度の 取組方針	・ 経営戦略会議の延長線上の議論に留まることを避けるため、取締役会資料に経営戦略会議での議論の経過を記載/または口頭報告することを徹底する。また議論の論点(背景・理由と戦略)が明確な議題・資料の導入に努める。これにより、取締役会の議論を戦略分野・重要事項へシフトする。 ・ 重要テーマの論点について、反対意見を述べることを躊躇しない雰囲気を醸成し議論を活性化する。
③オフサイト・ボード会議（取締役、監査役および本部長による任意の会議）の継続実施	
2024 年度の 取組方針	テーマ選定や資料の内容を改善しながら、2024 年度は議論が必要なテーマを選定し、充実した議論を促す。
2024 年度の 主な実施事項	1 回開催し、「Kanadevia Value (旧 Hitz Value)の見直し」、「Kanadevia group business domain」をテーマに議論し、次期中期経営計画に向けた課題と対応方針について共有。
社外取締役・ 監査役の意見	オフサイト・ボード会議での自由で活発な議論が取締役会での審議に活かされている。オフサイト・ボード会議に加えて、社外役員と取締役会事務局および関連部門による重要テーマを議論するオフサイトミーティングをさらに充実してほしい。

	2025 年度の 取組方針	オフサイト・ボード会議は、取締役会を補完する重要な位置づけであるため、2025 年度は次期中期経営計画をテーマとして実施する、また、オフサイトミーティングを開催し、経営情報の提供、重要なテーマにつき意見交換の場をさらに充実させる。
	④社外役員に対するサポート体制の充実	
	2024 年度の 取組方針	取締役会における審議のさらなる活性化を図るため、社外役員に対する事前説明を質的に充実させる。特に重要かつ喫緊のテーマは、より一層説明の機会・時間を充実させ、社外役員の十分な理解を得られるよう注力する。
	2024 年度の 主な実施事項	<ul style="list-style-type: none"> ・社外役員に対する取締役会の事前説明会等により、取締役会の議案内容について、経緯、課題と対応方針のほか関連情報を含め十分に理解いただけるように努めた。 ・取締役会とは別に、重要かつ最新の経営方針・経営情報に関して、社外役員との間で情報共有、意見交換を行った。 ・経営陣幹部と社外役員とのミーティングを開催し意見交換を実施。 ・社外役員対象の工場等見学会を実施。
	社外取締役・ 監査役の意見	<ul style="list-style-type: none"> ・説明時間の短縮と資料のさらなる工夫により、議論すべきポイントを絞り、理解し易くする余地がある。 ・経営方針・経営情報の提供や工場見学の継続、経営幹部候補層との交流等を要望する。
	2025 年度の 取組方針	社外役員に対する経営情報の提供を充実させるとともに、取締役会および指名・報酬諮問委員会の資料の早期提出およびポイントを絞った資料・説明による審議の活性化・効率化に努める。