

## 2024 年度 取締役会の実効性評価結果の概要

当社は、2024 年度(2024 年 4 月から 2025 年 3 月まで)に開催された取締役会の実効性評価会を 2025 年 5 月 14 日に実施しました。結果の概要は以下のとおりです。

### 1. 2024 年度 取締役会の実効性評価にあたって

評価については、取締役会の実効性に留まらず、指名・報酬委員会および取締役会における執行の対応も対象としました。また、2024 年度より、新たに取締役・監査役へのインタビューを行い、その結果を実効性評価会の審議に反映しました。具体的な評価プロセスは、以下のとおりです。

#### 【2024 年度の評価プロセス】

##### 1) 自由記述形式の評価

全ての取締役・監査役による自由記述形式の評価を実施しました。設問については、監督に対する視点と、執行に対する視点の両面から評価を行う内容としました。具体的な項目は以下のとおりです。

- ① 監督・監査を担う立場として、取締役会における審議・意思決定・モニタリング等における、実績、評価、また今後に向けた課題等
- ② 執行（上程）側の対応に関して、2024 年度において改善された点、また今後に向けた課題等

##### 2) 第三者によるアンケート・評価

実効性評価の客観性の確保に加え、評価結果の経年変化や、他社との比較結果を把握するため、第三者によるアンケートと評価を実施しました。

設問数：40 問

質問の対象分野：12 分野（取締役会の構成・運営・議論、取締役のパフォーマンス、支援体制、トレーニング、株主との対話、指名委員会・報酬委員会の運営等）

##### 3) 自由記述形式の評価内容に基づくインタビュー

実効性評価会をより実質的な議論の場とするために、取締役会事務局による各取締役・監査役への個別インタビューを行い、評価や課題認識に関する深掘りを行いました。

対象者：取締役・監査役

形式：個別インタビュー（30～40 分/人）

##### 4) 実効性評価会の開催

2024 年度の基本方針や対応項目\* に対する取締役会の取り組みを振り返るとともに、主に「取締役会構成」「指名/報酬委員会の実効性」「戦略の評価・検証」「経営・組織体制」「企業価値向上の施策」「事業計画のモニタリング」などの論点を踏まえ、実効性向上に向けた評価と課題について認識を共有し、議論を行いました。

##### 5) 2025 年度の実効性評価の方針・審議計画の決定

実効性評価会で行った議論を踏まえ、評価の結果、ならびに 2025 年度の実効性評価の基本方針と対応項目、取締役会で重点的に議論・決議する議案や、継続して報告・フォローする議案の年間計画を審議・決定しました。

#### \* 2024 年度の実効性評価の基本方針・対応項目

##### <2024 年度の実効性評価の基本方針>

- 1) 企業価値向上のための施策の実行と成果の創出に向けた監督を行う
- 2) ステークホルダーの期待に応えうる会社の将来像をより鮮明化するための審議の充実と支援を行う

##### <2024 年度の対応項目>

- ① 2023 年度に審議を重ねた企業価値向上に向けた諸施策の執行を重要課題と位置づけ、2024 年度事業計画の進捗とあわせてモニタリングと支援を行う
- ② ステークホルダーからの成長期待を獲得しうる会社の将来像をより鮮明化するための議論を深めるとともに、その実現に向けた施策の策定および実行を監督・支援する
- ③ 事業構造の転換を加速するための、人材をはじめとする経営資本の充実、および組織体制の最適化、リスク管理体制などに関する点検を行い、継続的な整備・改善を促す

## 2. 2024 年度「取締役会実効性評価」の結果概要

### 2-1. 取締役会の運営実績

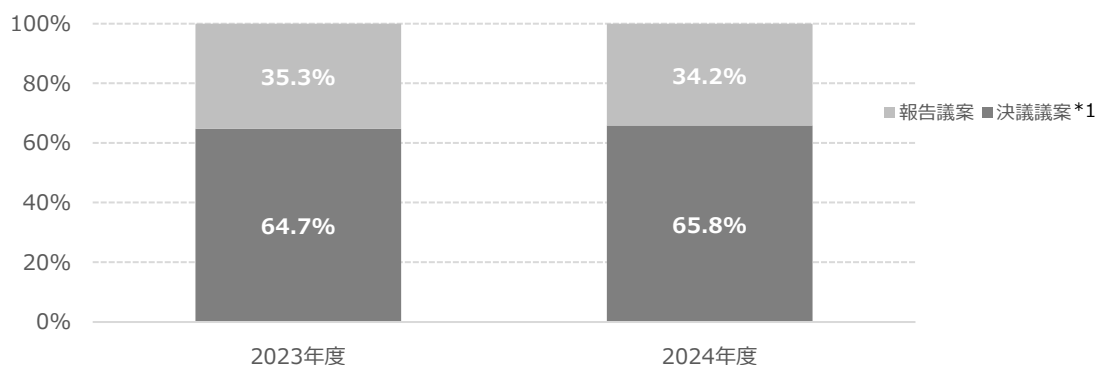
2024 年度は、企業価値向上に向けた諸施策の実行に関するモニタリングと支援に多くの時間をかけ、株主や社員などステークホルダーの視点から助言・指摘を行い、必要に応じて施策の軌道修正を促すなど、着実に成果が創出できるよう取締役会の運営に努めました。また、会社の将来像をより鮮明化するため、デジタルサービスの会社としての事業構造や収益構造などについて、合宿形式で終日議論を行うなど、審議の充実を図りました。

さらに、社外取締役・社外監査役による現場視察や現地の社員とのラウンドテーブル、経営会議へのオブザーブ参加などによる当社の実態把握を継続的に実施したことに加え、書面報告や事前説明の有効活用による取締役・監査役への情報共有の充実を図ることで、取締役会における議論の質の向上と実効的な監督機能の発揮に努めました。

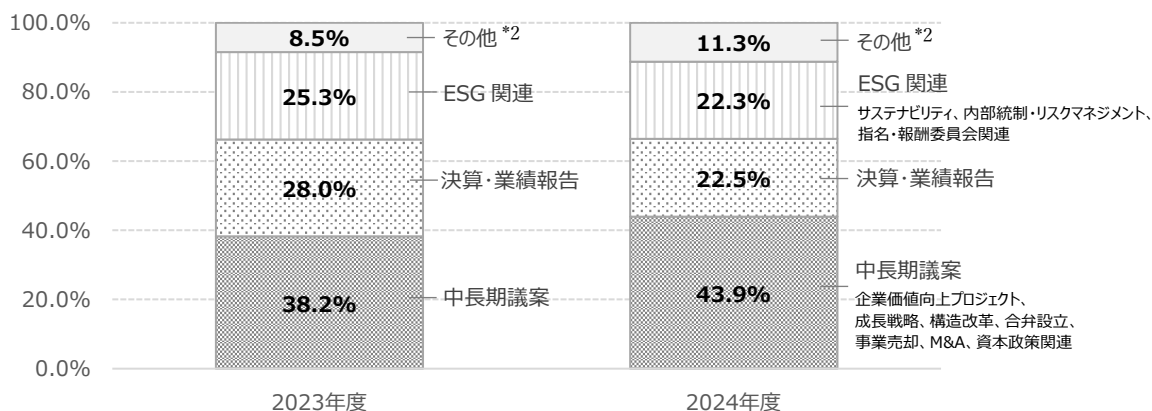
当社取締役会における審議状況の透明性の確保を目的として、2024 年度 取締役会の議案に関する時間配分を以下のとおり示します。

取締役会 議案別時間配分

#### <決議/報告議案の時間配分>



#### <議案カテゴリー別の時間配分>



\*1 決議議案：取締役会での決議議案に加え、決議に向けた審議を行う取締役検討会およびガバナンス検討会を含む

\*2 その他：会社法上の規定等に則った決議・人事案件・その他個別案件など

## 2-2. 総括

取締役・監査役による自由記述形式の評価、第三者による評価、および個別インタビューの内容をもとに、取締役会のメンバーで討議した結果の総括は以下のとおりです。

- 多様な経験や専門性を有する社外取締役を過半とする当社取締役会の構成は適切であり、社外取締役の議長による適切な議題設定と中立的な議事運営のもと、多面的な視点から自由闊達な議論を通じて監督と意思決定がなされ、また、執行も取締役会で深い議論ができるよう適時適切な報告を行うとともに、審議結果を経営に反映するよう努めており、引き続き取締役会の実効性は確保されている、との結論に至りました。
- 指名委員会では、CEOを含む執行体制の評価と経営改善に向けたフィードバックが厳正に行われ、報酬委員会では、企業価値向上に向けたインセンティブ制度のあり方に関する審議を重ねました。両委員会ともに、社外取締役が委員長かつ過半数の構成において、各委員の専門性や知見をもとに充実した審議が行われ、取締役会の諮問機関として有効に機能している、と評価されました。
- 一方で、企業価値向上に向けた施策が着実に実行され、株主との対話も充実し、株式市場では一定の評価を得ているものの、第21次中期経営戦略（以下、21次中経）の最終年度の見通しは、当初の期待に応えられる水準ではなく、収益性をさらに高める必要があり、そのためには、21次中経の振り返りと検証を行ったうえで、次期経営計画の策定を進めることが重要であるとの指摘がありました。
- 加えて、経営環境の不確実性が高まる中、次期経営計画では確実に資本収益性を向上し、企業価値向上につながる経営戦略の立案、戦略を実現するための経営・組織体制、資源配分、経営資本の強化を行っていく必要があるとの指摘がありました。

### <2024年度の対応項目①②>について

- 構造改革をはじめ、企業価値向上プロジェクトの諸施策の展開にあたり、株主をはじめとするステークホルダーの視点から時間をかけて活発な審議を行い、非執行取締役を中心とした助言・指摘を通じて軌道修正を促しながら、適切かつ着実な実行を支援したとの評価がされました。
- 取締役検討会など自由討議の場を設けて、当社の事業構造・収益構造の現状と課題、目指す姿に関して集中的に議論を行い、将来像の具体化に向けた戦略・施策の策定を監督・支援した点が評価されました。
- 一方で、不確実性が高まる経営環境下において、2025年度の事業計画の達成に向けた支援・モニタリングを強化するために、課題を構造的に捉えたうえで議論のさらなる高度化を図るとともに、事業環境の変化に備え、複雑化、高度化するリスクに対して臨機に対応するべきであるとの指摘がありました。
- また、企業価値向上に向けた施策を的確かつ迅速に実行し、ステークホルダーからの成長期待に応えることが重要であるとの認識が共有されました。加えて、21次中経を振り返り、必要に応じた戦略のアップデートを行うとともに、その実現の源泉となる体制や経営諸資本に関する議論を充実させる必要があるとの指摘がありました。

### <2024年度の対応項目③>について

- グローバル市場での事業展開を進める中、リスク管理体制の点検と見直しが実施され、特にサイバーセキュリティや地政学リスクへの対応強化の重要性について議論された点が評価されました。
- 一方で、事業構造・収益構造の転換に適した組織体制や本社機能のあり方、グローバルでのリスク管理、内部監査・内部統制の継続的な実効性向上などの観点から、モニタリングと改善に向けた議論の充実が重要であるとの指摘がありました。

### 3. 2025 年度 取締役会 実効性向上に向けた取り組み

上記の評価を踏まえ、当社取締役会は、2025 年度は以下の〈基本方針〉にもとづいて運営し、3 つの具体的な〈対応項目〉を軸として取締役会の実効性向上に取り組めます。

#### <2025 年度の基本方針>

- 1) 第 21 次中期経営戦略の最終年度として、監督とともに適切に執行と連携を図り、計画達成に向けたスピードのある実行を後押しする
- 2) 次期経営計画の策定にあたり、持続的な企業価値向上に向けた事業成長と資本収益性を実現する経営戦略の審議の充実を図る

#### <2025 年度の対応項目>

- ① 不確実性が高まる経営環境下において、事業環境の変化に応じた迅速かつ的確な施策・オペレーションのモニタリングを行うとともに、グローバルの動向を注視し、プロアクティブな提言や働きかけを行う
- ② 第 21 次中期経営戦略を検証のうえ、会社の将来像を見据えた戦略の策定と、その実現のための経営・組織体制、資源配分、人財をはじめとする経営資本に関する議論の充実を図る
- ③ 事業構造の転換に向けたリスクテイクを支えるため、複雑化・高度化するリスクに対応できる体制やプロセスへの継続的な整備を促す