

2024年度

取締役会における実効性評価について

阪急阪神ホールディングス株式会社

Hankyu Hanshin Holdings, Inc.

取締役会の実効性評価の方法

当社は、毎年、取締役会の実効性について分析・評価を行い、取締役会のさらなる監督機能及び意思決定機能の向上に努めております。

手法

全取締役に個別に事前アンケートを実施したうえで、取締役会において上記アンケート結果について報告のうえ協議

評価項目

- ① 取締役会の役割・構成
 - ・ 取締役会の人数、構成、**期待された役割の評価**
- ② 取締役会の運営・議論
 - ・ スケジュール、議案・報告事項の選定、事前の情報提供、説明、資料の内容、審議時間
- ③ 取締役会の議論の内容
 - ・ 中期的な経営方針
 - ・ **株式市場からの評価を踏まえた資本コスト経営の推進・事業ポートフォリオの見直し**
 - ・ **サステナブル経営の推進**
 - ・ **リスク管理体制の推進…等**
- ④ 企業統治委員会・報酬委員会
 - ・ 両委員会の構成及び運営
 - ・ **グループCEOの後継者計画の議論**
- ⑤ **宝塚歌劇団のガバナンス改善への取組**

朱字: 事前アンケートにおいて2024年度評価から新設された項目

2024年度取締役会の課題

2023年度取締役会については、概ね適切に運営されており、実効性は確保されているとの評価を得ておりました。一方で、取締役会の実効性評価に関する協議や、2024年度取締役会の審議における意見・提言等から課題を認識したため、2024年度取締役会において改善の取組を行っております。

2024年度取締役会の課題

- | | | |
|---|----------------------|----|
| 1 | ガバナンス体制の高度化 | P4 |
| 2 | 成長戦略に関する議論の充実等 | P4 |
| 3 | 取締役報酬の見直し | P5 |
| 4 | 取締役会における議論の充実 | P5 |

改善の取組1

課題

改善取組の例

1 ガバナンス体制の高度化

a. 宝塚歌劇団改革を含めた当社グループのガバナンスの再構築

- ・ 事業環境が急速に変化する中で、適切にリスク管理を行いながら経営を行うことについて
- ・ 宝塚歌劇団の改革を、実効性を持ち推進することについて

- ・ 取組の内容については、2025年1月14日に公表【<https://www.hankyu-hanshin.co.jp/release/docs/c9574fe9404bc5ce615c2ded05a3e6d3d12eeb79.pdf>】
- ・ なお、宝塚歌劇団の改革について、社外取締役からは、次の評価を得ております。
 - ▶ 必要と考えられる改善は実施されており、宝塚歌劇団の今後の発展につながる取組と言える。
 - ▶ 一方で、宝塚歌劇団における取組の見直しや当社取締役会における成果の確認を引き続き実施するなどしてPDCAサイクルを回し、改善を続けていくことが必要である。

b. 取締役の構成等

- ・ 企業経営や国際性に関する経験及びスキルを持つ取締役を選任することについて
- ・ グループCEOの後継者計画の見直しの議論を行うことについて

- ・ 2025年度以降の取締役会の体制を整えるべく、次の方針について議論
 - ▶ 当社取締役として企業経営経験者を増員すること
 - ▶ 中核会社の一つで海外不動産事業を強化する阪急阪神不動産株式会社に国際性に関するスキルを備えた社外出身の取締役を選任すること
- ・ グループCEOの後継者計画の見直し及び後継者選定手続きの実施

2 成長戦略に関する議論の充実等

- ・ 事業ポートフォリオ等を踏まえた成長戦略の策定に向けて充実した議論を行うことについて
- ・ グループ従業員等へ浸透させることの重要性及びその方法について

- ・ 持続的なROE8%の達成等を当社グループの「ありたい姿」と現状のギャップを埋めていくための「長期経営構想」の策定にあたり、取締役会において繰り返し議論
- ・ 長期経営構想のグループ全体への浸透に向けた施策の検討

改善の取組2

課題

改善取組の例

3 取締役報酬の見直し

- 業績連動への非財務指標の導入について

- 取締役報酬制度を、長期経営構想を実現するためのインセンティブとして機能させるため、連動業績報酬において非財務指標を導入することを含め報酬制度を改定する方向性について議論
- 制度改定を視野に、議論の深化に向けた環境整備の一環として、取締役人事と取締役報酬を一体的に審議するため、企業統治委員会及び報酬委員会を統合し、指名・報酬委員会として新設

4 取締役会における議論の充実

- 中長期的な方針策定等に関する審議を行うための十分な時間を確保することについて
- 事前資料の配付時期の早期化について

- 取締役会付議事項の見直しにより業務執行者への権限委譲を進め、さらに充実した議論を実施するための時間を確保
- 取締役会において、決議前に継続的に審議し、内容を精査すべき事項について十分に議論する時間を確保するため、既存の決議事項、報告事項に加えて、協議事項を新設
- クラウドストレージサービスの活用等による資料配付の早期化

2024年度取締役会の評価及び2025年度取締役会の課題

2024年度取締役会についても、概ね適切に運営されており、実効性は確保されているとの評価を得ておりますが、取締役会の実効性評価に関する協議を経て、次の課題を認識したため、2025年度取締役会において、継続的に改善に取り組むこととしております。

2024年度取締役会の評価

概ね適切に運営されており、実効性は確保されている

2025年度取締役会の課題

1 ガバナンス体制の高度化

- 宝塚歌劇団改革の継続的なモニタリング
- 指名・報酬委員会による議論の活性化
- 社外取締役同士による課題認識の共有

2 取締役報酬の見直し

- 報酬制度の改定に向けた議論の深化
(連動業績報酬の業績指標として非財務指標を導入することの検討を含む)

3 取締役会における議論の充実

- 長期経営構想の実現に向けた取組のモニタリング
- 取締役会の議論の前提となる各コア事業の課題・取組説明の充実
- 投資家や株主の関心事を把握するためのIR活動に関する報告の強化
- リスクマネジメントやサステナブル経営に関する報告の拡充