





## 取締役会の実効性評価

取締役会の機能向上を目的として、2016年3月期から年1回、取締役会の実効性評価を実施しています。まずは全取締役および全監査役を対象に、取締役会の規模・構成、運営体制、意思決定プロセス、役割・責務などの実効

性に関する自己評価アンケートを実施。その後アンケートの集計結果を踏まえ、取締役会において現状の評価結果および課題を共有するとともに今後の対応について建設的な議論を行います。

### 2018年3月期の取り組み

**役員報酬**：中長期インセンティブの初回の業績連動期間が2019年3月期で終了することを見据え、取締役会で、ガバナンスの取り組みの一つである役員報酬について議論する機会を設けました。当社の変動報酬割合が国内他企業と比較しても低いことを再認識するとともに、業績連動報酬の評価指標としてESG関連などのプレ財務情報を導入する企業事例を把握し、今後の役員報酬を設計する上での検討項目を整理することができました。

**後継者計画**：2017年4月より次世代経営者育成プログラム（共創経営塾：CMA）をスタートさせ、経営幹部に必要な知識や心得などの習得を図りました。また、育成プログラムを終了した1期生の2年目についてもグループ間人事異動により、要求水準が高い部署や、責任範囲の広い役職への配置・登用を行い、実践を通じた継続的な成長の場を設けました。

### 2018年3月期の評価結果

#### 評価点

取締役の増員や次世代経営者育成プログラムのスタートなどにより評価全体としては高く、取締役会の実効性は引き続き十分確保されていると評価

#### 課題点

- ① 前期同様、役員報酬の中長期インセンティブ変動報酬割合が低い
- ② 中長期的に後継者候補の発掘・育成をする次世代経営者育成プログラム（共創経営塾：CMA）全体が途上段階である

課題点①への対応

**役員報酬**：新たな中長期インセンティブの業績連動期間となる次回に向け、世の中の動向や国内他企業の状況を把握した上で、変動報酬割合の拡大や従来の評価指標に加え、サステナビリティ経営に向けたESG関連のプレ財務情報の導入など、中長期的な企業価値向上と連動した役員報酬を設計していきます。

課題点②への対応

**後継者計画**：取締役会で次世代経営者育成プログラム（共創経営塾：CMA）の全体内容やその後の配置・登用を含めた継続的な育成体制などについて議論するとともに、取締役会にてプログラム参加者と定期的に対話する場を設け、継続的にモニタリングできる機会、環境をつくることも検討しています。