

## 取締役会の実効性評価の概要

当社は、年に1回、取締役会の運営、議案内容・審議状況など取締役会の実効性に関する評価を実施し、その結果を踏まえ、取締役会で議論を行い、改善に向けた取り組みを実施しています。2024年12月から2025年1月にかけて、2024年度の実効性評価（第9回）を行い、その結果を踏まえて2025年度の実効性評価における改善計画を策定しました。その概要は、以下のとおりです。

### ① 実施方法および内容

#### <実施方法>

- すべての役員を対象にアンケート形式にて実施しました。回答を取締役会事務局および外部機関にて分析・評価を行い、その結果を取締役会に報告・共有したうえで、取締役会の場で出席役員による意見交換を実施しました。

#### <アンケートの内容>

- 2024年度の最重要テーマであった「2025-2028年度 中期経営計画」の策定プロセスや戦略の妥当性、およびそれに紐づく、国内事業の構造改革やグローバル展開などのテーマについて、十分な議論と監督ができたかを重点的に問う内容としました。
- また、人的資本、DX、サステナビリティといった個別重要テーマの議論の質や、取締役会外での活動（オフサイトミーティング、執行側と社外役員の1on1など）についても評価を行いました。
- 取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会の活動についても評価を行いました。

### ② 評価結果

#### <全体的な評価>

- 取締役会の運営および活動ならびに指名・報酬委員会の活動については、全体として概ね適切であると評価されました。取締役会の重要課題についても、適切に設定され、概ね年初の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おり、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いると確認されています。
- 取締役会外でのミーティングや執行側と社外役員の1on1の実施を通じた意見交換も、取締役会の実効性を高めることに役立っていると評価されました。

#### <今後の取り組みに向けた課題>

- アンケートおよび意見交換を通じて、以下の課題が認識されました。
  - 2025-2028年度 中期経営計画の実行に向けた、KPIを用いたモニタリングの強化
  - 国内・海外の事業における、個別案件にとどまらない全体戦略（ポートフォリオ等）の議論の深化
  - 2040年以降の長期的経営課題とその対応に向けた議論の開始

### ③ 2025年度の取り組み方針

上記の評価結果を受け、2025-2028年度 中期経営計画の初年度となる2025年度の実効性評価は、「戦略の策定」から「実行とモニタリング」へ軸足を移し、下記の方針のもと年間計画を設定し、議論を重ねてきました。

#### <方針>

- 「2040年以降の経営の方向性」を意見交換のメインテーマとして据え、長期的な視点で当社の経営課題を捉え、その対応について議論を開始する。
- 並行して、足元の計画実現を確かなものとするため、「2025-2028年度 中期経営計画の実現に向けた具体的な戦略の議論とモニタリング」を行う。
- 上記の議論を深めるため、重点テーマを中心に取締役会に対するインプットを強化する。

#### <重点テーマ>

- 機能・体質の強化と未来投資にかかわる以下のテーマを設定
    - 原料調達、研究開発、品質保証、ブランド
    - DX戦略、人材戦略、リスクマネジメント、サステナビリティ（ねらい）
  - 活かすべき経営資源・自社の強みを再確認し、ポートフォリオ戦略の議論につなげる。
  - 将来の成長を支える経営基盤として、各機能の進化と企業体質の強化について議論を深める。
- 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。

2025年11月から2026年1月にかけて、2025年度の実効性評価（第10回）を実施しました。2024年度と同様、すべての役員を対象にしたアンケート形式（2025年度の取り組みの評価および今後の課題等を問うもの）を実施し、その後、回答の分析・評価結果を取締役会に報告・共有したうえで、取締役会の場で意見交換を行いました。その意見を踏まえて、今後の課題および2026年度の具体的な取り組み案を取締役会の場であらためて共有し、さらなる改善に努めます。