

2021年4月1日

## 当社の取締役会の実効性に関する評価結果の概要

NISSHA 株式会社

当社は、「コーポレートガバナンス基本方針」に基づき、年に一度、取締役会の実効性を評価しています。この度、2020年度の実効性を評価しましたので、その概要について開示します。

### 1. 評価の方法

当社の取締役会の実効性を評価するため、取締役(社内5名、社外4名)および監査役(社内2名、社外2名)に対してアンケートを実施しました。6回目の実効性評価となる今回も、アンケートの設計およびその結果分析において第三者である外部アドバイザーを活用することにより、評価の客観性を確保しました。アンケートの設問は、昨年度(2019年度)の実効性評価から導出された課題の進捗、取締役会の構成や運営、取締役・監査役の支援体制のほか、当社の取締役会が果たすべき役割などで構成しました。

<アンケートの設問>

#### (1) 昨年度(2019年度)課題の進捗

- ① 経営環境の分析や中長期的な方向性、事業リスクやその対処をさらに時間をかけて議論する必要がある
- ② 取締役会への付議基準を検討、権限移譲を視野
- ③ 買収子会社のPMI(Post Merger Integration)や子会社の業績進捗を中心とする定期的な活動報告の充実

#### (2) 取締役会の構成・運営、取締役・監査役の支援体制

#### (3) 当社の取締役会が果たすべき役割

- ① 経営環境や事業ポートフォリオを考慮した経営戦略や経営計画などの議論
- ② 執行側が適切にリスクテイクできる環境の整備、必要に応じた権限の移譲
- ③ 執行側に対する実効性の高い監督、取締役会が監督すべき事項
- ④ グループ全体のコンプライアンス、内部統制やリスク管理体制の整備・運用の監督
- ⑤ 株主・投資家との建設的な対話について取り組みへの監督

### 2. 分析結果および評価の概要

アンケートの集計およびその分析結果は2021年2月度の取締役会の報告事項として取り上げられ、議場では取締役会の実効性をより一層高めていくために建設的な議論が行われました。これらを踏まえ、当社の取締役会は、以下の点から取締役会が適切に機能しており、その実効性が確保されていると総括しました。

#### (1) 昨年度(2019年度)課題の進捗

- ・ 3つの課題すべてについて、着実に改善されていると評価する。
- ・ その中でも取締役会の付議基準の見直しについては、十分に時間をかけて幅広い角度から議論がなされ、権限移譲とアカウンタビリティの両立を狙った改定がなされたことは大きな成果である。

## (2) 取締役会の構成・運営、取締役・監査役の支援体制について

- ・ 取締役会は、知見・経験・能力・専門性の視点からバランスが取れた多様な人材で構成されており、社内・社外の比率についても適切である。
- ・ 取締役会は、自由に発言できる雰囲気があり、予定調和でない、忌憚のない議論がなされている。議長はフリーディスカッションをして意見を求める場面と、集約して結論を出す場面を的確にコントロールし、網羅性とフォーカス性のバランスを備えた議論がなされている。
- ・ 2020年度はコロナ禍での取締役会運営となったが、機動的かつスムーズにオンライン会議を活用し、感染リスクを抑えながらも有意義な議論ができています。
- ・ 議長は、取締役会議長と社長・最高経営責任者という執行側トップの立場を適切に使い分けている。議長の立場から自由闊達な意見が出ることを促し、執行側の説明不足な点に対してはより明確な議論を引き出すための問題提起を行うなど、執行と監督の線引きを常に意識している。また、社外取締役および社外監査役の意見にじっくり謙虚に耳を傾ける姿勢も高く評価できる。

## (3) 当社の取締役会が果たすべき役割について

- ・ 2020年度は第7次中期経営計画の策定年度であったが、その審議プロセスは適切であり、当社の経営の課題について十分な議論がなされた。また、中期経営計画の議論の前に社内外の取締役がオフサイト会議（取締役ブートキャンプ）を実施し、その中で当社グループの歴史や強みを集中的に議論したことは、その後の議論の深化のために非常に有効であった。
- ・ 取締役会に求められる役割が高度化、複雑化する中で、当社の取締役会は、形式的な基準を満たすだけでなく、長期的な企業価値向上を目指すために、その実効性をいかに高めるかを活発に議論し、自律的にあくなき改善を行っている。
- ・ 代表取締役社長をはじめとする執行側は株主や投資家との対話を重視し、積極的にIR・SR活動を展開しており、その対話内容の定期的な取締役会へのフィードバックは充実している。さらに、対話から得た課題を経営に反映している。

## 3. 今後の課題および改善に向けた取り組み

一方、今回の分析結果から、以下のような課題を認識しています。当社は、これらの課題への施策を通じて、取締役会および当社のコーポレートガバナンスの実効性のさらなる向上に努めます。

### (1) 取締役会におけるサステナビリティに関する議論

- ・ 当社グループにおいてESGの取り組みは適切になされている。一方で、取締役会における議論はガバナンス（G）の取り組みについての議論と比較し、環境（E）や社会（S）の取り組みについ

での議論が少なく、今後は取締役会においてマテリアリティの特定やそれに関わる議論にさらに時間をかけて、強化していくことが必要である。

## (2) グループ会社(特に海外グループ会社)の管理・監督

- ・ 当社グループとしてグループ会社の管理体制は整備され、取締役会による監督はなされている。一方で、コロナ禍の下、特に海外グループ会社についてはより一層の監督強化が求められ、今一度監督体制の検証や、本社機能の権限移譲を含めた責任と権限の明確化が必要である。
- ・ 子会社の月次の業績報告、買収した子会社の PMI や業績進捗を中心とする定期的な活動報告は充実してきているが、引き続き取締役会で取り上げ、投資効果の検証と監督をしていく必要がある。

## (3) 取締役会での資料や説明のさらなる工夫

- ・ 取締役会に提出される資料の完成度は高く、概ねわかりやすく、議題提出者の説明にも毎年着実な改善が認められる。さらなる改善のためには、議題提出者が問題点やリスクの本質を理解し、取締役会でどのような議論をしたいかを意識してポイントを絞った説明をする必要がある。

以上