

2026年3月31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、2025年度について評価しましたので、その概要を開示します。

1. 評価の方法

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)全員を対象にアンケートを実施し、取締役・社外監査役を対象にインタビューを実施しました。

アンケートの設計やインタビュー、それらの結果の分析において、第三者である外部アドバイザー・専門の弁護士を活用し、評価の客観性を確保しました。アンケートの設問は、取締役会の構成・役割・運営などに加え、2025年度の重点アジェンダの議論・運営方針で構成しました。また、インタビューでは、取締役会の議論の充実をテーマに確認しました。

<アンケートの設問>

- (1) 取締役会の構成・役割・運営
- (2) 2025年度の重点アジェンダの議論・運営方針
- (3) 社外取締役・社外監査役への情報共有・支援体制
- (4) 株主・投資家との対話
- (5) 取締役のパフォーマンス

<インタビューのテーマ>

取締役会の議論の充実(アジェンダ設定、会議体、必要な情報、議論に必要なスキル)

2. 分析結果および評価の概要

アンケートおよびインタビューの分析結果は、2026年2月のオフサイトミーティング(取締役番外地)でカジュアルな雰囲気の中で自由闊達に議論しました。3月度の取締役会では、その内容をもとに2025年度の評価と2026年度の重点アジェンダ・運営方針を議論しました。

● 全般的な評価

- アンケートでは「適切・十分」または「おおむね適切・十分」との回答が9割超を占めた。また「総じて当社の取締役会は実効的に機能しているといえるか」という設問には取締役・監査役全員が「十分」と回答。

- インタビューを通じて、取締役会における適切なアジェンダの設定、社外取締役が議論に必要な情報や理解促進のための機会の提供など、議論の充実に向けた施策を高いレベルで整備していることを確認。
- これらを踏まえて取締役会では、当社の取締役会は適切に機能し、その実効性が確保されていると総括。

● 取締役会の構成・役割・運営、その他

- (構成) 取締役会は、事業環境の変化に応じて、知見・経験・専門性の視点から取締役の構成を見直しており、全社戦略の方向性と取締役会のスキルマトリックスは合致している。現在の当社の規模を勘案すると、取締役会の機能を適切に果たしていくうえで、人数、社内・社外の比率はバランスがとれたものになっている。今後は、取締役会における女性比率の引き上げが課題である。
- (役割) 取締役会は、議論すべきアジェンダを十分に議論しており、現時点で議論に不足はない。
- (雰囲気) それぞれの取締役は、自身の役割を正確に理解し、的確な発言などポテンシャルが高い。議長は、議事・議論への真摯な態度と探求心を発揮している。したがって、取締役会は形式的でなく、オープンに意見を述べ合い、事業への深い理解に基づく議論を通じてガバナンス機能を発揮している。
- (取締役会議長の役割) 議長と社長としての立場を、慎重に使い分けており、現在の議事運営に何ら問題はない。議長としての役割を意識し、社内取締役・社外取締役の協働がなされるよう、議事運営を図っている。また、社外取締役の理解を促すために、自らはすでによく知っている内容であっても、あえて説明者に追加の質問をするなど、取締役会としての実効性を意識しながら議事を進めている。現在の当社の規模において、取締役会議長と社長を同一人物が兼ねることが、企業価値の向上と経営の効率性の観点から最適である。
- (株主・投資家との対話) 当社は、株主や投資家との対話を重視し、社長自らロードショーに回るなど、執行側は積極的に IR・SR 活動を展開している。また、対話を通じて得られた株主や投資家の意見は取締役会に適切に報告されており、必要に応じて経営に反映されている。

● 2025 年度の実務取締役会の重点アジェンダ、運営方針

- 社内取締役と社外取締役は、「社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方(以下、望ましい関係のあり方)」を実践することで、より対等な立場でオープンな議論を交わしている。取締役は、社内・社外の区別なく、単に意見を述べるにとどまらず、議論による結果への責任も共有するという認識が浸透しており、常に企業価値の向上を念頭に置いた深い議論となっている。また、社外取締役は、買収案件などにおいて、執行側にリスクテイクを促す発言をするなど、取締役会における社内取締役と社外取締役の信頼関係の醸成が進んでいる。
- 執行側から主体的にサステナビリティビジョン(2030 年までの長期ビジョン)の中間検証、ダイバスティチャーを含む事業・製品ポートフォリオに関する議論が提起されていることは、執行側が自ら問題意識に取り組む姿勢として肯定的に受け止められている。議論を経た結果、中期的な戦略の方向性は明確になっている。今後は、こうした戦略の実行段階において、取締役会として継続的かつ適切な監督をしていくことが重要であるとの認識がなされている。

3. 2026年度の取締役会の重点アジェンダ、運営方針

2025年度のスステナビリティビジョンの中間検証やダイベスティチャーを含む事業・製品ポートフォリオの議論を経て、中期的な戦略の方向性は明確になっているものの、株価、ROE という指標に照らすと、現時点では成果がでていないと言え難い状況であると認識しています。

また、「望ましい関係のあり方」の合意とその実践を継続するなかで、加えて、社外取締役・社外監査役との情報の非対称性を埋めるための執行側の真摯な対応により、社外取締役の当社の経営・事業の理解は従前よりも深まっていると認識しています。これらを踏まえ、取締役会としては、その運営方法や情報提供のあり方について、現状に即して最適化を図る必要があると考えています。

- 重点アジェンダ
 - 事業・製品ポートフォリオ改革を通じた利益率の改善と企業価値向上を果たすための議論と監督
- 運営方針
 - 社内取締役と社外取締役は、引き続き「望ましい関係のあり方」を実践し、議論の発展と深化に向けて協働する。
 - 取締役会において、議題の背景と意義の明確な説明による理解の促進を意識し、より一層議論がインテンシブになるよう運営する。
 - アジェンダの性質や議論の段階に合わせて複数設定しているオフサイトミーティングについて、その役割を再定義し、統廃合やアジェンダの明確化を通じて、質的な充実を図る。

以上