

取締役会の実効性評価について

2025年5月16日

日本酸素ホールディングス株式会社

当社は、2015年10月15日に取締役会で決議した「コーポレートガバナンス原則」において、「取締役会は、各取締役の自己評価に基づき、毎年、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を適時適切に開示する。」と定めております。当社取締役会は、2016年3月期に初めて取締役会の実効性の分析・評価を行い、その後も継続的にその実効性を高める努力を続けておりますが、当期(2025年3月期)においても取締役会の実効性の分析・評価を行いましたので、その概要についてご報告致します。

1. 評価プロセス

- (1) 対象者: 取締役(9名)
- (2) 評価方式: 取締役に評価項目を記載したアンケートを配布し、各取締役が評価内容を記載したものを取締役会事務局に提出。取締役会事務局は、各取締役の評価内容を無記名で取りまとめて取締役に配布。取締役会は配布された資料にもとづいて討議し、当期に改善すべき事項を決定。
- (3) 評価項目 (概要):
 - ① 前期(2024年3月期)の取締役会の実効性評価の結果として当期の課題とされた以下の点について、実効性のある議論が出来た点と出来なかった点
 - (a) 当社の持株会社としての役割について。
 - (b) カーボン・ニュートラルの実現のために当社の事業を通じて、お客様や社会に対してどのように貢献できるか。
 - (c) 女性活躍の推進、グループ会社間での人財の交流も含めた人財の多様性の推進。
 - (d) 次期中計を見据えた、これまでの中計の進捗の検証。
 - ② コーポレートガバナンス原則に定める取締役会の4つの責任※について本年度において効果的に活動出来た点と出来なかった点
 - ③ 人的資本経営にかかる議論の状況について
 - ④ 今期(2026年3月期)において取締役会で重点的に議論・モニタリングすべきテーマ
 - ⑤ 指名・報酬諮問委員会の活動について
 - ⑥ 取締役会の構成について
 - ⑦ 株主・投資家との対話について
 - ⑧ 取締役会付議基準・報告基準について
 - ⑨ 取締役会の運営、社外取締役へのサポート、取締役へのトレーニング

※取締役会の4つの責任:(i)経営全般に対する監督、(ii)内部統制体制の整備、(iii)社長(CEO)その他の経営陣の選定、選任、解任、評価及びその報酬の決定、(iv)経営戦略の策定及び重要な業務執行の決定

(4) 経過

- ① 事務局から当期の取締役会評価の方法、評価項目、スケジュールについて説明。(2025年1月17日)
- ② 取締役から取締役会事務局に評価結果を提出。(2025年2月12日締め切り)
- ③ 取締役会事務局が集計結果を取締役に配布。(2025年3月28日)
- ④ 取締役会で討議。(2025年4月24日)
- ⑤ 上記の討議を踏まえて今期の取締役会において重点的に議論する内容を含む年間スケジュールを決定。(2025年5月12日)

2. 評価の結果

(1) 当期の課題とされた点については以下のような評価がありました。

① 当社の持株会社としての役割について。

個別の議題として「持株会社としての役割」を議論することはありませんでしたが、案件の審議・報告を通じて、本テーマについて議論が行われました。

この問題については、持株会社体制に移行して5年目に入り、個別の事業は各地域の事業会社に委ね、持株会社はできる限り簡素な組織とするというこれまでの考え方から、持株会社が地域の事業会社に対してより積極的に関与すべきか見直す時期に来ているとの意見がありました。

当社グループでは、2025年4月から事業会社が計画する大型プロジェクトについて、持株会社がこれまでより早い段階から計画に関与し、事業リスクを精査する体制を導入しています。

② カーボン・ニュートラルの実現について、お客様や社会に対してどのように貢献できるか。

この問題については、カーボン・ニュートラルについてはまだ初期段階にあり、他の未成熟なマーケットと同様に、常に方向性やタイミングの不確実性というリスクに晒されるため、綿密に考えられた戦略と、高い柔軟性が必要となるが、当社は機会とリスクをよく理解しているため、次の中期経営計画で明確な目標を設定することが可能であるとの意見がありました。

なお、当社は、2024年7月から社外取締役を除く取締役および執行役員の非財務指標連動報酬のKPIに、環境貢献製商品によるGHG削減貢献量を追加しました。

③ 女性活躍の推進、グループ会社間での人財の交流も含めた人財の多様性の推進。

女性活躍の推進については、指名・報酬諮問委員会において、実現を阻んでいる問題点への解決策を具体的・集中的に議論しました。この問題については対応が遅れている日本および米国で活動の強化が必要との意見がありました。グループ会社間での人財の交流については取締役会では十分な議論が出来ませんでした。

④ 次期中計を見据えた、これまでの中計の進捗の検証

当期は、4年間の中計の3年目に当たりましたので、その進捗の検証を行いました。検証の中では、財務KPIは計画を上回る進捗を示していることが確認

されましたが、非財務指標を含めた中計全体の総合的な進捗評価は十分できなかったとの意見がありました。今回の検証で得られた反省は、次の中計の策定の中で活かしたいと思います。

(2) 取締役会が効果的に活動出来たと評価された点

取締役会では、当期において取締役会は求められている役割を果たしていると評価しましたが、取締役からは当期の取締役会の活動について例えば以下のような積極的な評価がありました。

- ① 取締役会メンバーの多様な経歴・経験により、すべての議題につき包括的なレビューが可能となっている。
- ② 大規模なプロジェクトのレビュー・承認プロセスにつき新ルールを策定したことは、前進といえる。

(3) 取締役会としてより効果的な活動を行うために必要とされた点(上記 2.(1)での指摘を除く)

取締役会として、より効果的に活動を行うために必要なこととして、例えば、次のような意見がありました。

- ① カーボン・ニュートラルのために割くリソースのレベル感や、当社グループのエレクトロニクス分野における競争力の評価、パフォーマンス向上のための措置、特定の成長産業および地域に対するリソース配分など、より戦略的な課題についてもっと時間を割くべきである。
- ② ジェンダー及び国際性のバランスからすると、取締役会メンバーの女性及び外国人比率をさらに引き上げるべきである。

なお、月例取締役会についての社外取締役への事前説明後、時間に余裕のあるときは、社外取締役連絡会が開催され、グループ会社社長等からの事業説明や、様々なテーマについての社外取締役間での意見交換が行われています。また、四半期決算承認の取締役会終了後、昼食会を行い、その場で社内取締役と社外取締役が意見交換を行っています。社外取締役と監査役は、年に2回取締役会の閉会后、意見交換を行う機会を持っています。

(4) 今後の課題

当社グループは、今期に次の中期経営計画の策定を行いますので、持株会社と事業会社の役割分担、カーボン・ニュートラルやエレクトロニクス等の当社グループの事業戦略についても、取締役会において中期経営計画の策定の中で議論します。また、取り組みが遅れている女性活躍の推進、グループ会社間での人財の交流も含めた人財の多様性の推進その他の人的資本の充実についても引き続き取締役会で議論します。

当社取締役会は、今回の評価結果を踏まえて、引き続き効率的かつ実効性のあるコーポレートガバナンスの実現と、それを通じた当社グループの持続的な成長と企業価値の向上に努めて参ります。

以上