

取締役会の実効性評価について

2026年5月15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(2026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、今期(2027年3月期)に改善すべき事項を決定。

(3) 評価項目(概要):

- ① 当期(2026年3月期)に行った中期経営計画(Next Innovation 2030)の策定全体について実効性のある議論が出来た点または出来なかった点、およびのスケジュール、審議時間・方法等についての意見
- ② 中期経営計画(Next Innovation 2030)の個別テーマについて、実効性のある議論が出来た点またはできなかった点
- ③ 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
- ④ 人財の多様性の推進(女性活躍の推進、グループ会社間での人材交流等)を含めた当社の人的資本への投資および人財戦略等について実効性のある議論ができた点、または出来なかった点
- ⑤ 中期経営計画(Next Innovation 2030)のモニタリングにおいて重視すべき点、または工夫すべき点
- ⑥ 今期(2027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
- ⑦ 指名・報酬諮問委員会の活動および取締役会への報告について
- ⑧ 取締役会の構成について(取締役の人数、独立社外取締役の割合、各取締役の経験・スキルのバランス、ジェンダー・年齢や国際性を含む多様性は適切か)
- ⑨ 株主・投資家との対話について(株主・投資家等との対話について有効に機能していると思われる点および改善が必要と思われる点)
- ⑩ 社外取締役へのサポート、取締役会の運営、取締役へのトレーニングについて
- ⑪ 取締役会実効性評価の方法について
- ⑫ その他

※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)スケジュール

- 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。(2026年1月16日)
- ② 取締役から取締役会事務局に評価結果を提出。(2026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。(2026年3月30日)
- ④ 取締役会で討議。(2026年4月27日)
- ⑤ 上記の討議を踏まえて今期(2027年3月期)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。(2026年5月11日)

2. 評価の結果

(1) 中期経営計画(Next Innovation 2030)の策定について

戦略実行の意思を持って中計をまとめることができ良かったという意見や、各事業会社の事業活動と中計の規定内容との関連性が現中計よりも具体的に明確化されたことは、中計が日本酸素グループ全体の今後の中期的な事業方針を示すものであるとの視点から評価されるべきであるとの意見がありました。他方、持株会社の方針・戦略の提示と、各事業会社とのすり合わせのタイミングが遅かったとの意見もありました。

個別戦略については、具体的な戦略やアクションプランへの展開はこれからであり、中計初年度で戦略の具体化が必要であるとの意見がありました。

(2) 取締役会が効果的に活動出来た、または出来なかった点について

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。

(3) 人的資本への投資および人財戦略等について

指名・報酬諮問委員会等の場で、人事担当者も交えてこのテーマについて集中的な議論を行い、一定程度成果も上がってきたと考えるが、女性従業員・管理職の比率について中計の目標は達成できていないとの意見がありました。取締役会で、事業会社トップを交えて女性活躍推進等の人財の多様性推進に向けた議論を集中的に行う必要があるとの意見がありました。

(4) 今期(2027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

中計のモニタリングについては、個別の事業戦略は環境が変化すれば執行側の責任で見直すものなので、取締役会では、財務/サステナビリティのKPIの進捗管理に集中すべきであるとの意見がありました。また、中計目標との乖離および是正措置について、定期的に議論すべきであるとの意見がありました。

中計以外のテーマとしては、当社グループのコア・バリューや、人財尊重(People Excellence)の考えを維持した上で、パフォーマンスの向上と公正な人事制度のために、どのようにAIを効果的に活用できるのか議論すべきとの意見がありました。

(5) 指名・報酬諮問委員会の活動および取締役会への報告について

指名・報酬諮問委員会は、計画的に議題を設定し、活動を適切に取締役会に報告しているとの意見がありました。指名・報酬諮問委員会は、当期は、人財の多様性推進の他に、当社および重要子会社の次期 CEO の選任、および取締役の株式報酬制度の導入について多くの時間を費やして議論しました。

(6) 取締役会の構成について

取締役会の構成は適切であるという意見がある一方で、女性や外国人の比率の向上を考えるべきであるとの意見がありました。

(7) 株主・投資家との対話について

社外取締役と投資家との対話について、その必要性や、対話の方法・媒体等について議論すべき時期に来ているとの意見がありました。

(8) 社外取締役へのサポート、取締役会の運営、取締役へのトレーニングについて

取締役会の運営について、資料の配布が遅れることがあるので、出来るだけ早めに行うようにとの要望がありました。

(9) 取締役会実効性評価の方法について

評価方法については適切であるとの意見があった一方で、評価の結果や次期のテーマについてもっと議論すべきとの意見がありました。

なお、昨年に引き続き、月例取締役会に付議される議題については、社外取締役への事前説明を行っています。また、この事前説明の機会を使って、社外取締役連絡会も開催されており、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。その他にも、四半期毎の決算承認の取締役会終了後には、取締役全員が出席して昼食会を行い、各地域での事業環境も含めた幅広いテーマについて、意見交換を行っています。社外取締役と監査役も、年に2回取締役会の終了後、意見交換を行う機会を持っています。

3. 今期（2027年3月期）のテーマ

当社グループは、3月に中期経営計画(Next Innovation 2030)を発表しました。取締役会は、当期は、中計で計画された内容が具体化され、実行に移されていくことを確認します。また、中計で目標とされた財務とサステナビリティのKPIについては、その進捗について報告を受け、問題点について議論を行います。さらに、不確実性を増している経済情勢が大型プロジェクトの進捗および収益に与える影響についても、取締役会において注視して参ります。

当社取締役会は、今回の評価結果を踏まえて、経済情勢の不透明性が高まるなかでも、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