

取締役会議長メッセージ



取締役 会長
柳井 隆博

「ありたい姿」の実現に向けて「攻め」と「守り」の両面で 取締役会の実効性を高めていく

取締役会が十分に役割を果たすために

取締役会が当社グループの企業価値向上に向けて役割を果たしていくには、執行側から取締役会に必要なインプットが適時適切に行われることや、取締役会で議論が自由闊達に行えることが重要です。前者に関して、私はかつて社長として業務執行を担った経験を活かして取締役会が知っておくべき事項や十分に議論すべき事項にアンテナを張っており、執行側に必要な対応を適宜要請しています。後者に関しては、効率化できるところは効率化し、深掘りすべき議題に十分な審議時間を確保しつつ、社外取締役が知見を最大限に発揮できるようオープンな会議運営に努めています。

また、毎回の取締役会や毎年の取締役会実効性評価で各取締役から頂いた意見を最大限に取り入れて、取締役会の実効性を常に高めていくことも心掛けています。取締役会実効性評価では全取締役にアンケート調査を行っていますが、今回はより多面的に、社外取締役へ

の個別インタビューや、社長・私と全社外取締役との個別意見交換も行いました。これまで各取締役から頂いた意見や提言を着実に反映してきたことで、当社のガバナンスは年々進化しています。取締役会付議基準の見直しなど規程類の改定を要する事項は前年度までに対応を終えていますが、運営をより効果的に行うための新たな意見もありますので、今後も一つひとつ丁寧に対応し、取締役会の実効性を継続的に高めてまいります。

2025年度の振り返り

2025年度の最大のテーマは、新中期経営計画（2028中計）の策定でした。前年度の実効性評価や取締役会で頂いたご意見を踏まえて、執行側と年間の議論のスケジュールを事前にすり合わせた上で、年度初めには内外環境分析や資本市場目線を含めた当社の現状分析、それらを踏まえた事業ポートフォリオの方向性などを議論しました。その後、夏場には中長期的な企業価値向上に向けたROE向上策など新中計の全体像に関する議論、年末からは各論も含めた議論を行い、今年4月の機関決定に至りました。取締役会では執行側から出された案に対して活発に意見が出され、当初予定した機関決定の時期を遅らせるほどしっかりと議論することができたと思います。

その間、個別案件の審議の際には、課題のある事案のフォローアップで得られた知見を今後の意思決定に活かすなど、「守り」の面からも企業価値向上に向けて有意義な議論が重ねられました。

2026年度の重点テーマ

今年度は、2028中計の初年度です。取締役会では、中計の核となる主要4要素を中心に進捗状況を前広に確認して、中計の着実な実行を後押ししてまいります。あわせて、年度後半以降になると思いますが、実効性評価でのご意見も踏まえて、2028中計のさらに先を見据えた「新たな10年後のありたい姿」に関する議論も始めたいと思います。

今後も、攻めと守りの両面で取締役会の機能を一層発揮し、株主・投資家などステークホルダーの皆さまのご期待にお応えしてまいります。