

2025年度

取締役会における実効性評価について

阪急阪神ホールディングス株式会社

Hankyu Hanshin Holdings, Inc.

取締役会の実効性評価の方法

当社は、毎年、取締役会の実効性について分析・評価を行い、取締役会のさらなる監督機能及び意思決定機能の向上に努めております。

手法

全取締役に個別に事前アンケートを実施したうえで、取締役会において上記アンケート結果について報告のうえ協議

評価項目

- ① 取締役会の役割・構成
 - ・ 取締役会の人数、構成、期待された役割の評価
- ② 取締役会の運営・議論
 - ・ スケジュール、議案・報告事項の選定、事前の情報提供、説明、資料の内容、審議時間
- ③ 取締役会の議論の内容
 - ・ 中期的な経営方針
 - ・ 株式市場からの評価を踏まえた資本コスト経営の推進・事業ポートフォリオの見直し
 - ・ サステナブル経営の推進
 - ・ リスク管理体制の推進
 - ・ 投資家とのコミュニケーションの確保…等
- ④ 指名・報酬委員会
 - ・ 指名・報酬委員会の構成及び運営
 - ・ グループCEOの後継者計画・報酬制度の議論
- ⑤ 宝塚歌劇団のガバナンス改善への取組

朱字：事前アンケートにおいて2025年度評価から新設された項目

2025年度取締役会の課題

2024年度取締役会については、概ね適切に運営されており、実効性は確保されているとの評価を得ておりました。一方で、取締役会の実効性評価に関する協議や、2024年度取締役会の審議における意見・提言等から課題を認識したため、2025年度取締役会において改善の取組を行っております。

2025年度取締役会の課題

- 1 ガバナンス体制の高度化 P4
- 2 取締役報酬の見直し P5
- 3 取締役会における議論の一層の充実 P5

改善の取組①

2025年度の課題

改善取組の例

1 ガバナンス体制の高度化

a. 宝塚歌劇団改革の継続的なモニタリング

- 宝塚歌劇団の改革を、実効性を持ち推進することについて

- 宝塚歌劇団の改革について、モニタリングを実施
 - 取締役会において改革の取組内容及び進捗状況の定期報告を実施
 - 社外取締役による宝塚歌劇団の従業員に対するヒアリング及び稽古場等の職場環境視察の実施
- なお、宝塚歌劇団の改革について、社外取締役からは、次の評価を得ております。
 - 改革の取組・進捗状況についての報告を通じて、当社取締役会でもよく把握できている。
 - 宝塚歌劇団の社外取締役の問題意識や演技者の意見も取り入れながら、改革は着実に進められていると感じる。

b. 指名・報酬委員会による議論の活性化

- 取締役会のガバナンス全般に関する議論を行うことについて
- 特に、取締役の構成、役員報酬等について重点的に議論することについて

- 指名・報酬委員会において、以下のテーマについて議論等を実施
 - 取締役報酬制度の抜本的な見直しを実施
 - 取締役の構成について議論を実施
 - デジタル・グローバルに関する知見を備えることや、年齢面を含む多様性を確保することについて、ご意見を得たため、取締役候補者の選定に反映
 - CEOのサクセッションプラン
 - 特に、人材要件のアップデートについての議論を実施
 - 会計監査人による監査報告を実施

c. 社外取締役による課題認識の共有

- 社外取締役間で課題認識と重要論点を共有し、取締役会での実質的な審議につなげることにについて

- 独立した視点からの率直な意見交換により、社外取締役間の信頼関係を醸成し、議論の質を向上させ、取締役会の実効性を確保することを目的として、社外取締役のみを構成員とする「社外取締役協議会」を新設
- 以下のテーマについて議論等を実施
 - 取締役会の運営（付議基準の変更・新たに取締役会で協議すべき事項等）・取締役構成等
 - 自由闊達な意見交換

改善の取組②

2025年度の課題

改善取組の例

2 取締役報酬の見直し

- 報酬制度の改定に向けた議論の深化
（業績連動報酬の業績指標として非財務指標を導入することの検討を含む）

- 制度改定に向け、指名・報酬委員会において、以下のテーマについて議論等を実施
 - ▶ 現状制度の課題整理
 - ▶ 報酬の内容及び構成
 - ▶ 業績連動報酬における非財務指標を含めたKPIの導入
 - ▶ 報酬水準・報酬制度全般等

3 取締役会における議論の一層の充実

- 取締役会の付議基準の見直しについて
- 長期経営構想の実現に向けた取組のモニタリングについて
- 取締役会の議論の前提となる各コア事業の課題・取組説明の充実について
- 投資家や株主の関心事を把握するためのIR活動に関する報告の強化について
- リスクマネジメントやサステナブル経営に関する報告の拡充

- 一層充実した議論を行う時間を確保するため、取締役会付議基準の大幅な見直しを実施
- 長期経営構想の実現に向けた全社・各コア事業における取組に関する報告を実施
- 取締役会の前置会議であるグループ経営会議資料・議事録の配付を実施
- IR活動の状況を定期的に報告することに加え、リスクマネジメント・サステナブル経営の定期報告において、さらに充実した報告を実施

2025年度取締役会の評価及び2026年度取締役会の課題

2025年度取締役会についても、概ね適切に運営されており、実効性は確保されているとの評価を得ておりますが、取締役会の実効性評価に関する協議を経て、次の課題を認識したため、2026年度取締役会において、継続的に改善に取り組むこととしております。

2025年度取締役会の評価

概ね適切に運営されており、実効性は確保されている

2026年度取締役会の課題

1 取締役会運営の高度化

- ・事前の情報提供の充実
- ・審議時間配分の最適化
- ・説明資料・説明方法の改善

2 取締役会討議の深化

- ・中長期的な成長戦略に関する議論の充実
- ・外部専門家の知見の活用
- ・リスクマネジメントに関する報告の充実
- ・宝塚歌劇団改革の継続的なモニタリング

3 指名・報酬委員会の議論の充実

- ・取締役構成(スキル・属性等)の継続的な検証
- ・グループ会社役員人事に関する監督の充実
- ・CEOのサクセッションプランの着実な運用