



効果測定と合理化の要否を検討するために行い、その成果と課題を客観的に把握するため、外部コンサルタントの知見を踏まえ実施しました。また、アンケート結果に基づいて、取締役会の現状の評価と今後の課題についてディスカッションを行いました。ディスカッションにあたり、論点を客観的に整理し、議論をサポートするため、外部コンサルタントがファシリテーションを行いました。その後、取締役において、当該議論に基づく分析結果に基づき、取締役会の実効性を向上させるための取組み等を共有しました。

### 3. 分析および評価結果の概要

分析および評価の結果として、昨年度における取締役会評価（2021年6月に結果概要を公表）を受けた取組みのうち、経営戦略の実現に向けた「取締役会のサクセッション・プラン」が実効的に運用され、取締役会の構成について多様性を高めていることや、取締役会議長とCEOがそれぞれ取締役会と執行体制におけるリーダーシップを発揮するとともに、相互の信頼関係のもと緊密に連携し、監督機能と執行機能の強化と協働を図るなど、取締役会は上記の職責を果たすための基盤が整いつつあると評価しました。

特に、「監督と執行の相互の信頼関係のもと、執行が環境変化に適応するための迅速果断な経営を推進し、取締役会は執行との建設的な議論を通じ、戦略的かつ大局的な観点での助言機能と経営監督機能を発揮し、経営の質向上を後押しする」という関係性が「取締役会の文化」として醸成されつつあることを確認しました。

当社の取締役会は、この「取締役会の文化」を継承することが、上記の当社の取締役会の職責を果たすための基盤になること、これを土台としながら、時々の経営環境や経営課題の変化に対し、取締役会の果たすべき職責、取締役会の最適な構成、運営の在り方を適応させ続けることが、当社の企業価値向上に資することを確認しました。

### 4. 今後の取組みについて

当社の取締役会は、「取締役会の文化」をさらに醸成し、取締役会がその職責をより実効的に果たすため、今後は主に以下の取組みを強化してまいります。

- (1) 取締役会のアジェンダについて、議長・CEO・事務局の連携により、「アジェンダの適確な絞り込み」と「環境変化に対するアジェンダの適時対応」等に取組むことにより、これまで以上に経営戦略と関連づけて計画的に審議すること
- (2) 執行役による執行状況報告について、グローバル・メドテックカンパニーへの進化を軸としつつ、経営課題の優先度、および取締役会が重要視するモニタリング事項を踏まえ、監督と執行の相互フィードバックを通じて共通理解として醸成した、「取締役会のフォーカス・ポイント」を重視するなどの工夫を図ること
- (3) 指名・報酬・監査委員会と取締役会は更なる連携強化を図りつつ、優先課題を踏まえ合理的に必要な取組みを行うこと

以上