

取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の実効性を検証すべく、全取締役および全監査役に対して取締役会の構成や運営状況に関するアンケートに加え、議長による個別インタビューを毎年実施し、その結果に基づき取締役会の運営状況、審議状況などの実効性について評価を行っています。

2026年3月期の評価プロセス

1 取締役会出席者に対するアンケートの実施（2026年2月）	・全取締役・監査役を対象に、取締役会の実効性に関するアンケートを実施 ・質問事項：取締役会の構成／取締役会の審議内容／執行と監督のバランス／株主・投資家との対話 など
2 取締役会議長によるインタビューの実施（2026年3月）	・議長による取締役会出席者との1対1のインタビュー ・質問事項：当社の経営課題／取締役会で議論すべき事項／運営面での改善事項 など
3 取締役会への結果報告および対応方針の策定（2026年4月）	・①②の結果に基づく分析・評価の実施 ・抽出した課題を取締役会で共有・審議し、実効性向上に向けたアクションを策定

2025年3月期に認識した課題

コーポレート・ガバナンスの強化・取締役会のさらなる実効性向上

- ・中期経営計画・年度計画のKPIや重点施策に関する報告内容のさらなる充実
- ・大型投資・M&A案件に関するリスクシナリオの議論の深化
- ・M&A・新規事業案件のモニタリング強化
- ・事業理解を深めるための現場接点の拡充

取締役会に関する運営支援強化、実務面の改善

- ・執行役員とのコミュニケーション機会の拡充
- ・社外取締役の事業理解・人物理解の促進
- ・論点共有の強化

2026年3月期の主な取組み

モニタリングの 定期化と定量化	・各事業戦略の進捗報告を定期的・計画的に実施し、KPIなどの定量情報に基づいた報告へとシフト ・中期経営計画の見直しにあたっては、決議前に議論の場を複数回設け、十分な審議時間を確保
リスクシナリオの 提示と早期協議	・大型投資案件などは、執行側で検討したリスクシナリオを資料に明記して上程する運用を推進 ・重要なプロジェクト案件は、初期の検討段階から情報共有および協議を行う場を新設
意思決定に特化した 会議運用	・事前説明会を質問や事前の論点整理の場として明確に位置づけ、本会議での議論をより高度な意思決定や戦略的対話に特化させる運用へと見直し ・事前に挙がった重要な論点を可視化した「質疑メモ」を本会議で共有し、重複を省いた本質的な議論に集中
事業理解と コミュニケーションの推進	・成長領域であるコントラクト・ロジスティクス事業の現場視察を実施 ・執行役員とのミーティングを新たに実施し、社外役員と執行側との多角的なコミュニケーションの機会を創出

2026年3月期の課題と今後の取組み

評価結果	
全体評価	・取締役会・監査役会ともに社外役員が半数以上を占める構成に加え、独立社外取締役が議長として議案選定を主導することで、ガバナンスの実効性を確保する体制が構築されている ・事前説明の徹底により、本会議では重要論点に焦点を当てた効率的かつ建設的な議論が行われている ・IR・SR活動を通じて得られた株主・投資家の視点が、取締役会の議論や意思決定に適切に反映されている ・重要投資案件や中長期的な経営戦略については、取締役会に加え別途議論の場を設け、多角的な意見交換を実施することで、持続的な成長の実現に向け、潜在的なリスクも踏まえた慎重かつ適切な意思決定に努めている
認識された課題	将来の成長に向けた戦略議論の深化 事業モニタリングの議論が「過去～現在の進捗確認」に偏る傾向があるため、事業ポートフォリオの変革など、将来の成長戦略に関する議論により多くの時間を配分する必要がある
	モニタリングの高度化 定性的な報告にとどまらず、KPIなどを用いた定量的な進捗報告を強化する必要がある
	リスクと対策の明示 大型投資などにおいて、許容リスクや代替案（プランBなど）の明確化を徹底する必要がある
今後の取組み	
戦略的な議論の深化	・中期経営計画の進捗や人的資本経営などの重要テーマを年間計画に組み込むことで、本質的な議論を中心に据えた議事運営を実施 ・案件の性質に応じた時間配分を徹底し、戦略的な議論へ優先して時間を割り当て ・中長期的な企業価値向上を議論する場の設定（企業価値向上委員会など）
「論点中心」の資料構成へ	・事前説明などを活用して本会議での報告・説明事項を圧縮し、創出した時間を意思決定や戦略的対話に集中させる
定量的なモニタリングの強化	・各施策の期限と定量目標（KPI）に対する現在地を可視化するフォーマットへ移行し、客観的な意思決定を支援 ・事業別ハードルレートなどの規律に基づき、計画を下回った事案に対する真因分析と、軌道修正（代替案の検討・撤退など）の議論を定着化

取締役会における議論の活性化

取締役会は、当社の中長期的な企業価値向上を促すための基本方針を協議、決定し、業務執行の監督を行います。また、独立社外取締役を含めた建設的な議論・意見交換の実現のため、以下に留意した会議運営を行います。

- ▶ 出席者の事前準備が可能となるように、年間スケジュールや想定される付議議案については事前に決定の上、取締役および監査役に通知
- ▶ 付議議案および関連資料は開催日に十分に先立って送付を行い、必要に応じて事前説明の機会を設定
- ▶ 審議時間を十分に確保できるように、審議項目数や開催頻度を適切に設定
- ▶ 議論の活性化を促すために、取締役会参加者で構成する意見交換会を開催

2026年3月期 取締役会における主な議論事項

中長期戦略と事業モニタリング

- 中期経営計画の進捗検証と戦略の見直し
- 主要事業の定点観測
- 新規事業・PMIのモニタリング

決算・財務・資本政策

- 政策保有株式の保有意義見直し・縮減
- バランスシート・マネジメントに基づく不動産戦略と流動化
- 株主還元(自己株式取得・配当)

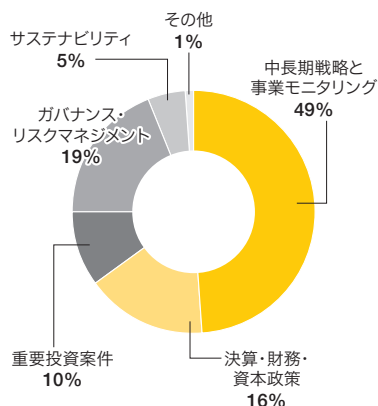
重要投資案件

- デジタル基盤の整備
- 主要拠点の賃貸借および投資計画の承認

ガバナンス・リスクマネジメント

- 次期経営体制および重要人事の決議
- 取締役会の実効性評価
- 株主・投資家との対話状況およびフィードバックの共有
- サイバーセキュリティ対策と内部統制の評価

議案の構成比



監査役会

監査役会

監査役および監査役会は、取締役の職務執行の監査、会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使などの役割・責務を果たすにあたり、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行います。

1. 監査役および監査役会は、業務監査・会計監査をはじめとする機能を含め、その役割・責務を十分に果たすために、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣幹部に対して適切に意見を述べます。
2. 常勤監査役は、取締役会のほか業務執行に関する重要な会議に出席し、適正な意見を述べ、実効性のある監査役会を開催し、情報共有と連携を図ります。
3. 監査役会は、社外取締役との情報共有を目的に意見交換会を定期的に行い、情報収集の強化と連携を確保します。

取締役・監査役に対する情報提供

当社は、取締役・監査役がその役割・責務を実効的に果たすべく、経営戦略の理解を深め、取締役会における議論を充実させるための機会を継続的に設けています。

2026年3月期は、当社が成長領域と位置づけるコントラクト・ロジスティクス事業の大型案件を扱う物流拠点や、流通加工機能の現場などの視察を実施しました。設備やオペレーションの確認にとどまらず、現場の責任者や第一線の社員と直接対話を行い、成長領域における投資効果や取組みの進捗・課題、潜在的なリスクなどについて理解を深めました。このような活動を踏まえ、成長戦略の推進に向けてより実効性の高い監督と助言を行い、企業価値の向上につなげていきます。

2025年10月、ナカノ商会のロジスティクスセンターやヤマト運輸の統合型ビジネスソリューション拠点などを視察するとともに、事業長や現場責任者との意見交換会を実施

