

2024年度 取締役会 実効性の評価結果 2025年度 取締役会 活動方針

コーポレートガバナンス・コード対応（原則4-11③）

2025年6月18日

高砂熱学工業株式会社 取締役会

取締役会
実効性評価

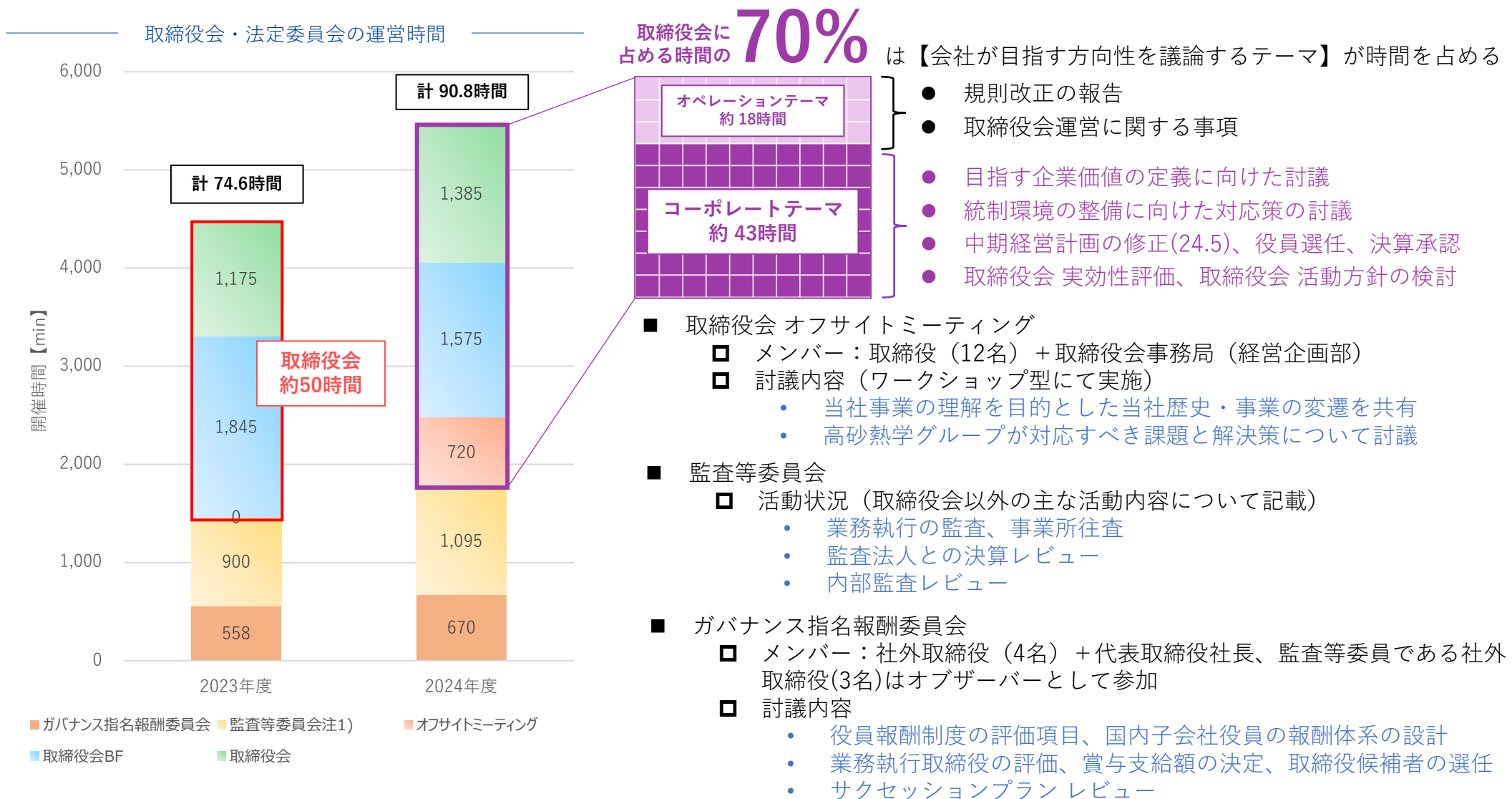
- 当社は、高砂熱学グループの持続的な成長と企業価値向上を目指して、経営の監督機能、業務執行機能それぞれの強化を図り、透明性と実効性を確保されたコーポレートガバナンス体制を構築することを目的として、2023年6月に監査等委員会設置会社
に機関設計を変更しました。
- 経営の監督と執行を明確に分離する体制により、経営の監督においては多様なステークホルダーの視点を踏まえた監督に注力
し、経営の執行においては監督側の知見や適切なモニタリング機能を活かし、業務執行の意思決定を行う体制となっています。
- 下記に、2022年度（監査役会設置会社）から2025年度（予定）までの取締役会の主な構成についての変遷を記載いたします。

		2022年度	2023年度	2024年度	2025年度（予定）
機関設計			2023年6月移行		
		監査役会設置会社	監査等委員会設置会社		
取締役会の構成	社内	業務執行 4名 非業務執行 1名	業務執行取締役 4名 取締役監査等委員 1名	業務執行取締役 4名 取締役監査等委員 1名	業務執行取締役 4名 取締役監査等委員 1名
	社外	独立社外取締役 6名	独立社外取締役 7名（内、監査等委員 3名）	独立社外取締役 7名（内、監査等委員 3名）	独立社外取締役 7名（内、監査等委員 3名）
取締役会の議長					
		非業務執行の取締役会長	独立社外取締役		
監査役会 監査等委員会の議長		常勤監査役	常勤監査等委員		独立社外取締役
ガバナンス指名報酬委員会の議長					
		互選	独立社外取締役		
(参考) 期末株価 時価総額 PBR		株 価 2,109 円／株 時価総額 1,397 億円 P B R 0. 9 8	株 価 4,880円／株 時価総額 3,239 億円 P B R 2. 1 1 [-]	株 価 5,552円／株 時価総額 3,687 億円 P B R 2. 1 7 [-]	株 価 - 円／株 時価総額 - 億円 P B R - [-]

取締役会 実効性評価

2024年度 活動状況
フレームワーク
2024年度 評価結果
2025年度 活動方針

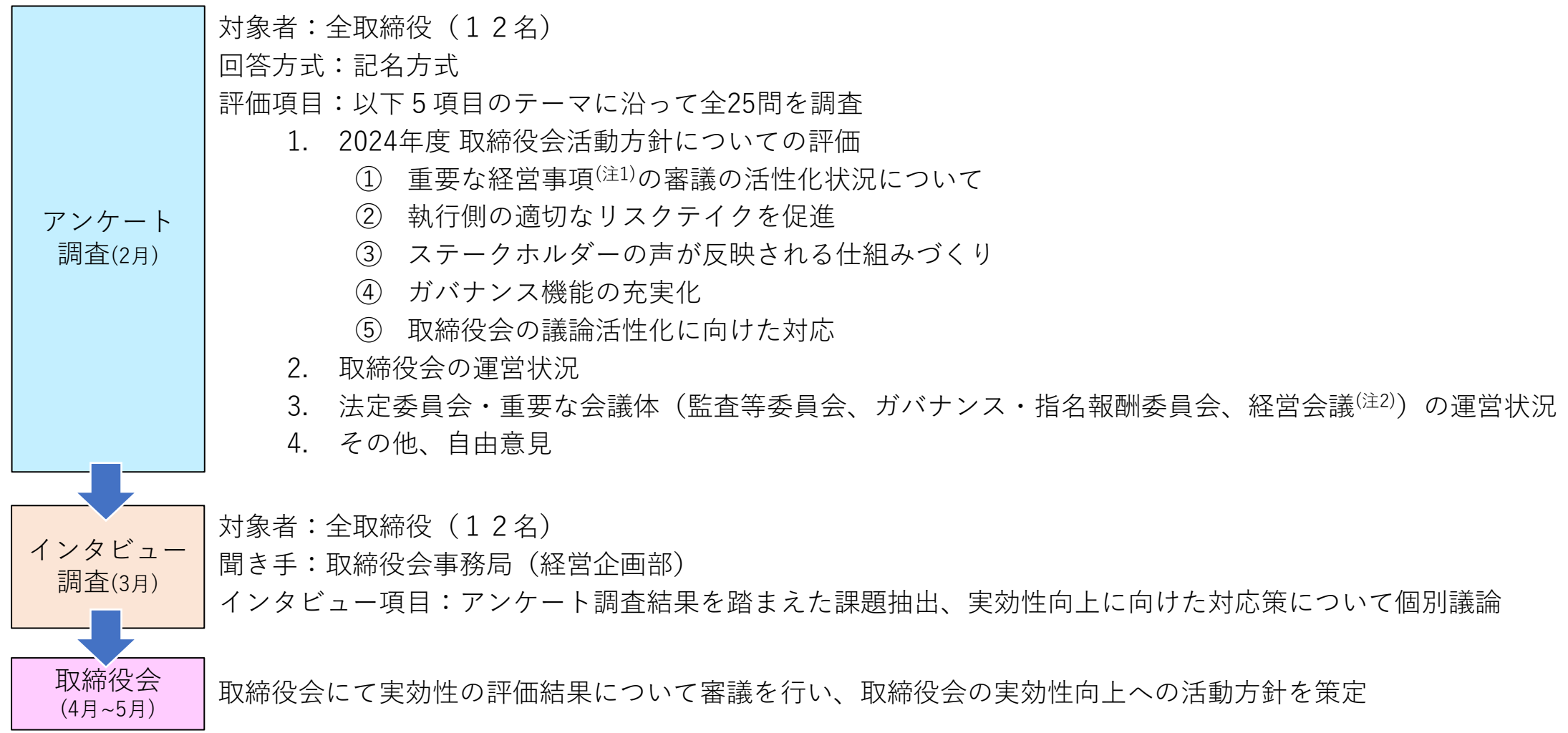
■ 2023年6月に監査等委員会設置会社機関設計を変更し、また2024年度から取締役会の議論活性化を目的に、取締役会が議論すべき事項に討議時間を確保できるように取締役会のアジェンダ設定を見直したことで、取締役会の運営時間は大幅に改善されました。下記に、2024年度の実効性評価・各委員会の運営時間、主な討議内容について記載いたします。



取締役会 実効性評価

2024年度 活動状況
フレームワーク
2024年度 評価結果
2025年度 活動方針

■ 取締役会の実効性向上の取組みの一環として、全取締役による自己評価アンケートとインタビューを実施しました。そのフレームワークは下記の通りです。



注1：取締役会が審議し、執行側に対して方向性を示す事項を指す。内容は次の5項目。
①企業価値(パーパスを起点とした価値創造サイクル)、②資本政策・株主還元・株主構成、③意思決定プロセス・ガバナンス体制の設計・整備・運用、④中期経営計画の実行性、⑤関係会社を含めた事業ドメイン構築への戦略
注2：業務執行取締役および執行役員にて構成する、経営執行における最高意思決定機関

©Takasago Thermal Engineering Co., Ltd. 2024

取締役会 実効性評価

[2024年度 取締役会 実効性評価 総括]

- 取締役会は、実効性の評価結果を踏まえて実効性確保の状況について分析・審議した結果、**取締役会及び法定委員会・重要な会議体の実効性は十分に確保されていることを確認しました**。なお、独立社外取締役からは、高く評価されるべき運営がなされている旨の意見が多数、寄せられました。
 - ✓ 取締役会の構成は人数・専門性の双方の観点において多様化されており、過半数を占める独立社外取締役を含めて、企業価値向上の観点でワンチーム【取締役会と経営執行のパートナーシップ】で活動ができていた
- 取締役会が果たす役割である、企業戦略等の大きな方向性を示すことを目的に実施した「高砂熱学における企業価値」の議論については、**高砂熱学が目指す長期ビジョンの実現に向けて、その目標指標となる“企業価値”の共有化を図ることができた**という意見を頂戴しました。
 - ✓ この企業価値の向上を追求していく上で、“理念や思想”を伝えるだけでなく、取締役会と経営執行（業務執行取締役、執行役員）の双方での改革を図り、経営の質を高めていくための努力が欠かせない

[目指す取締役会に向けた課題認識]

- 取締役会で議論した“企業価値”の更なる深掘りを行い、**長期ビジョン2040実現に向けた高砂熱学の価値創造ストーリーの具体化を図っていく必要がある**ことを認識しました。
- 取締役会の開催態様により議論の活性化が図られ事業理解の促進に繋がりましたが、目指す企業価値の実現に向けた経営執行に対して、**更なるリスクテイクを促すには、これ迄以上に質の高い経営執行体制を構築していく必要がある**と認識しました。
- 経営執行に対する実効性の高い監督機能を発揮するためには、**取締役会が目指す“モニタリングボード”の在り方（取締役会の議題の精査・論点整理、目指す権限委譲など）**について議論し、**議論の質の向上に努めていく必要がある**と認識しました。また、取締役の経験・スキル発揮の機会を提供し、相互の意見交流によって取締役会の一層の活性化を図っていくことが重要であると認識しました。
- 取締役会の実効性を高めていく上では、ガバナンス機能の強化は必須であり、係る企業価値向上への活動と併せて、**内部統制システムの高度化や全社リスク管理体制の強化に向けた対応が重要である**ことを認識しました。

取締役会の責務遂行の有効性

——— 取締役会としての評価内容 ———

- 昨年度以上に、取締役会（意思決定やそのモニタリング）と経営執行との役割の明確化が図れた。
- 経営執行からすれば、取締役会での議論が慎重すぎると感じる局面があるように思われるが、**取締役会では、種々の角度から検討が加えられることによって、株主など対外的な説明責任を果たせるものと考えられる。**こういった慎重な議論を通じて、よりよい意思決定がなされる環境が整備されてきていると感じる。
- 企業価値の討議の中で、高砂熱学を構成するステークホルダーの整理が行われた。
- 取締役会において付議される案件において、内部統制やリスクマネジメントなどのテーマについては十分に議論されている。
- 初めての試みとして、取締役会オフサイトミーティングを開催したが十分な成果があったと評価する。

——— 課題認識 ———

- 取締役会において重要な経営事項の議論は活性化されており、経営変革に向けた活動が着実に実践されていることを認識した
- 今後、経営執行に対する経営方針を伝えるだけでなく、**経営執行から取締役会に対するフィードバックを受け、そこで出された意見や課題を継続的に議論していくことで、更なる取締役会の活性化が図れる**と考える

取締役会 実効性評価

2024年度 活動状況

フレームワーク

2024年度 評価結果

2025年度 活動方針

取締役会のオペレーションの有効性

——— 取締役会としての評価内容 ———

- 取締役会に付議・報告される内容・資料は昨年度以上に充実しており、経営執行の質が高まってきていることを感じる。
- 当社の取締役会事前ブリーフィング(BF)は、社外取締役が過半を占める取締役会が、その監督機能を十分に発揮できるよう、高砂熱学グループの事業に対する理解を深める機会として有効的に機能した。故に、**取締役会での意思決定における情報の非対称性は解消され、取締役会の議論活性化に繋がっている。**
- 取締役会は、社外取締役を交えながら自由闊達な議論ができており、取締役会の一体感が高まってきていると感じる。**一方で社外の役割として、同じ目線や同じスタンスに立たず、厳しい指摘をする覚悟が必要であり、そうした運営を引き続き実施していく。**
- 取締役のトレーニング機会として提供された役員研修会は、講師選定を含め、取締役会で討議するコーポレートテーマ（企業価値、人的資本など重要な経営事項）の議論において有効的であった。

——— 課題認識 ———

- 今後、**取締役会で議論する要点・論点（何を取締役会で議論すべきことか）を具体化**し、取締役会の役割を明確にしていくような運営改善を図っていく
- 取締役会ブリーフィングの運営によって、独立社外取締役に対する事業理解の促進が図られた。引き続き、取締役会ブリーフィングを活用しながら、**取締役会で意見開陳がなされ本質的な議論が展開されるよう更なる運営改善を図る**

法定委員会・重要な会議体の有効性

——— 取締役会としての評価内容 ———

[監査等委員会]

- 積極的に監査を実施しており、経営執行も監査結果のフィードバックを受け、業務執行体制の改善に取り組んでいるため、企業価値向上に向けて監査等委員会は適切に機能している。

[ガバナンス指名報酬委員会]

- 経営陣の報酬について、中長期的な会社の業績や潜在的风险を反映させた内容の報酬制度の設計を行っており、有効的に機能が発揮されている。

[経営会議（業務執行取締役および執行役員にて構成する、経営執行における最高意思決定機関）]

- 従来のコーポレート部門のメンバーに加えて、プロフィットセンターの基幹店の執行役員がメンバーが加わり、現場目線の意見が出るようになり、その視点からの議案の検証が為されるようになったのは良いことだと評価できる。
- 建設事業に関する議論は非常に深い内容での議論がなされている。今後は、成長に向けた中長期的な事業投資に対するリスクテイクを促進していくことが必要である。

——— 課題認識 ———

- 監査等委員会設置会社に移行後、1年目は1線監査に重点をおき、2年目は2線監査を中心に実施した。その結果を踏まえ、更なる有効的な内部統制システムの構築をサポートし、監査等委員会が3線モデル全体を俯瞰的に監査できるように改善していく必要がある
- 経営会議の構成員を見直しながら、経営執行における議論の更なる高度化・充実化を図っていく

取締役会
実効性評価

2024年度 活動状況
フレームワーク
2024年度 評価結果
2025年度 活動方針

- 当社は、高砂熱学グループの企業価値向上をめざした経営をさらに推進すべく、取締役会及び法定委員会・重要な会議体の実効性評価の結果、ならびにかかるプロセスの中で各取締役から提示された多様な意見、研修会を通じて外部有識者・専門家から提示された視点等を踏まえて、2025年度は下記の活動方針を掲げ、取締役会の更なる実効性向上に努めてまいります。

2024年度 取締役会 活動方針				
重要な経営事項の審議の活性化 (取締役会の運営改善)	執行側の適切な リスクテイクを促進	ステークホルダーの声 が反映される仕組みづくり	ガバナンス機能の充実化 (業務執行の適法性、妥当性)	取締役会の議論活性化 に向けた対応

取締役会で評価し、
2025年度の活動方針を決定

2024年度から継続の方針	2024年度の実効性評価を踏まえて、新たに設置した方針		
長期ビジョン実現への 実効性向上を目指した 『企業価値』の議論 企業価値のパフォーマンスが高い 先進的な企業の事例も踏まえなが ら、取締役会で意識合わせを行っ た「企業価値」の更なる深掘りを行 い、高砂熱学グループの役職員 へ <u>価値創造に向けた経営方針、経 営の方向性を伝えていく。</u>	高砂熱学グループの 企業価値向上を推進する 経営執行体制の構築 高砂熱学グループの企業価値向上 を追求する経営執行（業務執行取 締役、執行役員）における議論・ 審議の充実を図り、 <u>経営執行に対 するリスクテイクを促進する。</u>	高砂熱学における モニタリングボードの 在り方についての議論 経営執行に対する実効性の高い監 督機能を発揮するため、取締役会 の役割に鑑みた取締役会の決裁・ 報告事項の精査と論点整理、取締 役会が目指す権限委譲の目標を定 義し、 <u>取締役会における議論の質 の向上を図る。</u>	更なるガバナンス 強化に向けた内部統制 システムの刷新・整備 <u>取締役会の監督機能の向上</u> を目的 に、取締役会の諮問機関である内 部統制委員会の充実化や内部監査 体制の高度化、全社リスク管理体制 の強化に向けた対応を図る。

