

取締役会、役員指名諮問委員会、役員報酬諮問委員会、及びグループ戦略委員会の活動状況（2025年3月期）

当事業年度（2025年3月期）における、取締役会、役員指名諮問委員会、役員報酬諮問委員会、及びグループ戦略委員会の構成員及び議長、並びに開催・出席状況は、以下のとおりであります。

役職	氏名	取締役会	開催・出席状況	役員指名諮問委員会	開催・出席状況	役員報酬諮問委員会	開催・出席状況	グループ戦略委員会	開催・出席状況
代表取締役 社長執行 役員	矢島昌明	◎	100% 17/17回	○	100% 8/8回			◎	100% 16/16回
代表取締役 副社長執行 役員	宮城晃	○	100% 17/17回	○	100% 8/8回	○	100% 4/4回	○	100% 16/16回
取締役 執行役員	川西啓介	○	100% 13/13回					○	100% 16/16回
社外取締役	齋藤茂	○	75% 3/4回	○	100% 1/1回	○	100% 1/1回	○	67% 2/3回
社外取締役	岩井恒彦	○	100% 17/17回	◎	100% 8/8回	◎	100% 4/4回	○	100% 16/16回
社外取締役	山内千鶴	○	100% 17/17回	○	100% 8/8回	○	100% 4/4回	○	100% 16/16回
社外取締役	佐藤久恵	○	100% 17/17回	○	100% 8/8回	○	100% 4/4回	○	100% 16/16回
社外取締役	日戸興史	○	100% 17/17回	○	100% 8/8回	○	100% 4/4回	○	100% 16/16回
社外取締役	原田哲郎	○	100% 13/13回	○	100% 7/7回	○	100% 3/3回	○	100% 13/13回
常勤監査役	北川真一	□	100% 17/17回					△	
常勤監査役	岡本克弘	□	100% 17/17回					△	
社外監査役	浜本光浩	□	100% 17/17回					△	
社外監査役	鈴木人司	□	94% 16/17回	△		△		△	
社外監査役	田中素子	□	100% 17/17回					△	
執行役員	関口満	△						○	88% 7/8回
執行役員	廣岡勝也	△						○	100% 16/16回
執行役員	篠塚厚子	△						○	100% 16/16回
執行役員	吉富拓也	△						○	100% 1/1回
執行役員	枳尾学							○	100% 7/7回
執行役員	深沢信介	△				○	100% 4/4回		
執行役員	福本輝夫								

(◎：議長又は委員長、○：構成員、□：出席者、△：オブザーバー)

a. 取締役会の活動状況

機関	審議事項・検討内容	開催状況
取締役会	<p>・法令や定款に定められた事項のほか、中長期の経営戦略、及び中期的な事業戦略や経営資源の配分等、主要な経営課題や重要な業務に関する事項はすべて付議されています。</p> <p>・当事業年度（2025年3月期）は、主に以下の点についての審議・検討を行いました。</p> <p>イ) コーポレート・ガバナンス</p> <p>役員指名諮問委員会から、取締役会のスキルバランスを評価した結果として、企業経営、投資・金融資本市場、人材開発・組織開発に知見が豊かな社外取締役候補者1名、及びグローバル事業やマーケティングに係る知見や経験を有する社内取締役候補者1名の答申があり、これを承認し2024年6月の定時株主総会へ選任の付議を行いました。</p> <p>また、取締役・監査役候補者を選任し定時株主総会へ付議するにあたり、取締役会の監督体制を高めるべく、役員の選解任基準の見直しについて役員指名諮問委員会へ諮問し答申を経て、当該選解任基準の改訂を決議しました。</p> <p>他方、役員報酬諮問委員会による役員報酬制度見直しの一環として、当社取締役（社外取締役を除く）の報酬と連結事業業績及び当社の株式価値との連動性を一層明確化することで、当社取締役（同）に企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与え、株主の方々と一層の価値共有を進める「業績連動型譲渡制限付株式報酬制度」導入の答申を受け、これを承認し、2024年6月の定時株主総会へ導入の付議を行いました。</p> <p>ロ) サステナビリティ</p> <p>気候変動による事業のリスクと機会（TCFDへの対応）、また人権・DE&amp;Iの尊重に係る責任ある調達活動（CSR調達）、サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスや女性の活躍促進を含む多様性の確保、人的資本の最大化などといった、サステナビリティを巡る課題に対する当社グループにおける取り組みの計画と進捗状況について、定期的にサステナビリティ委員会から報告を受けました。</p> <p>それらを踏まえて、経営課題として重視すべき、環境配慮型素材の使用比率向上を含めた温室効果ガス削減に伴うコスト、ジェンダー平等（多様性の尊重・格差の排除）、外国人技能実習生に対する処遇や情報提供言語のあり方といったサプライチェーンに潜む人権侵害リスクなどへの対応を議論しました。</p> <p>引き続き、事業を通じた社会課題の解決と持続的成長の両立の実現に向けて、経営資源の配分や戦略の実行を監督していきます。</p> <p>ハ) 企業倫理・リスク管理</p> <p>企業倫理・リスク管理委員会は、経営環境・事業戦略に関するリスク、及び事業運営上のリスクに関して、発生可能性と影響度の観点からスコアリング評価を行います。当社グループの経営に重大な影響が想定されると評価された項目は、毎年、当該委員会からの答申を受けて検討を行い、グループ重要リスクとして承認しています。</p> <p>その後、当事業年度内に突発的に発生した事業運営上のリスク事案への対応を含めて、リスクを回避、転嫁、軽減、受容する取り組みが適切に実施されているかを監督し、対処の進捗状況に係る定期的な報告を受けると同時に、インシデントに関する再発防止策のモニタリングを行っています。</p> <p>また昨今、国内外を問わず被害が頻発しているサイバー攻撃に対して、国内外の子会社を対象に世界標準のフレームワークに従ったセキュリティアセスメントを実施し、その結果を踏まえて、セキュリティにかかる管理体制、必要となる対策の実施について審議を行いました。</p> <p>二) 中長期事業戦略</p> <p>取締役会の実効性向上のための課題に掲げている「中長期戦略の検討など、重要業務に関する事項の検討時間を多く割り、併せて、社外取締役の知見の活用、より活発な取締役会の議論を促し導く運営」、及び「中期経営計画の進捗状況など、決議された事項の執行状況や結果について確実な報告を実施することで、計画の修正が必要であれば適時・適切に対応ができる体制を整備」の実践においては、前段の取締役会実効性の評価結果と改善に向けた取り組みの状況で触れたとおり、中期経営計画（リバイズ）における主要な経営課題に対する取り組みの進捗状況を、案件ごとにメリハリを付けて一度だけでなく積極的、且つ深い議論を繰り返しました。</p> <p>そのうえで「英国の女性用インナーウェア等の企画開発・販売企業の買収」「メジャーリーガーを起用したブランド価値を高めるグローバルコミュニケーションの展開」「海外の注力市場における成長投資」等の決議に繋げています。</p> <p>今後も企業価値の最大化を目指し、戦略の有効性と計画の進捗状況を確認し、持続的な成長を果たすための抜本的な取り組みについての議論を深めていきます。</p>	17回

機関	審議事項・検討内容	開催状況
	<p>ホ) 資本効率</p> <p>当社の事業ポートフォリオを見つめ直し経営資源の適切な再配分実現を図る、中期経営計画（リバイズ）の方針に沿って、グループにおける低採算事業への対処方向に係る議論を深めた結果、子会社（㈱七彩、㈱ルシアン）の株式譲渡を決議しました。また、アセットライト化（企業価値向上に寄与しない資産の処分）の一環として、東京、福岡、京都ほか保有する不動産（自社ビル/土地）の売却、及び国内工場の集約・再編や事業譲渡などを意思決定しました。</p> <p>このほか、段階的なROICマネジメントの導入に取り組んでおり、業績指標としてROICを用いた事業計画の策定と併せた評価設計をはじめ、継続的に資本収益性向上の課題に対する改善検討を行っています。</p> <p>へ) その他</p> <p>このほか、毎月、輪番によって執行役員或いは子会社経営層からの執行状況の報告、及びグループ経営会議での審議状況の報告を行っています。</p>	

b. 役員指名諮問委員会の活動状況

機関	審議事項・検討内容	開催状況
役員指名諮問委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会のスキルバランスを評価し、企業経営、投資・金融資本市場、人材開発・組織開発に知見が豊かな社外取締役候補者1名、及びグローバル事業やマーケティングに係る知見や経験を有する社内取締役候補者1名を選任、5月の取締役会に答申しました。（第76期定時株主総会へ付議、可決）</li> <li>・取締役会から、取締役・監査役候補者を選任し定時株主総会へ付議するにあたって、監督体制を高めることを目的とした役員を選解任基準の見直しについて諮問を受け、当該選解任基準の改訂を2月の取締役会に答申しました。</li> <li>・取締役会の実効性向上のための課題である「候補者の選抜や育成の過程を含めた後継者育成計画の策定とモニタリング」を踏まえて、後継の経営層候補者の選定のあり方について協議を行い、また執行役員の候補者としてサクセッションプランをベースに人財（後継者）プールを構築していくことを確認しました。加えて後継者役員候補となる部長層の要件や適性を確認しました。</li> <li>・当該委員会の機動性と実効性を高めることをねらいに、当該委員会規程の改定に向けてとりまとめを行いました。（取締役会へは2025年4月（次の事業年度）に答申）</li> </ul>	8回

c. 役員報酬諮問委員会の活動状況

機関	審議事項・検討内容	開催状況
役員報酬諮問委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前連結会計年度（2024年3月期）の連結業績に基づいた、業績賞与（業績連動報酬）額を無支給とする旨、5月の取締役会に答申しました。</li> <li>・取締役の報酬制度における現状の課題や改善点について複数回の意見交換や継続的な議論を行った結果、5月の取締役会において、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与え株主の方々と一緒に価値共有を進める「業績連動型譲渡制限付株式報酬制度」の導入を答申しました。（第76期定時株主総会へ付議、可決）</li> <li>・当連結会計年度（2025年3月期）の連結業績見込みに基づいた、業績賞与額及び業績連動型譲渡制限付株式報酬（事後交付型）の支給方向性（無支給）を確認しました。</li> <li>・中期経営計画（リバイズ）に掲げた「ROICマネジメントの導入」との連動性を明確化するべく、次の事業年度から「業績連動型譲渡制限付株式報酬制度」の業績評価指標をROEからROICに変更する討議を行いました。（取締役会へは2025年5月（次の事業年度）に答申）</li> </ul>	4回

d. グループ戦略委員会の活動状況

機関	審議事項・検討内容	開催状況
グループ戦略委員会	<p>・当事業年度（2025年3月期）は、主に以下の点についての議論を行い、取締役会に答申しました。</p> <p>イ) グループ経営基盤の整備  前事業年度に引き続き事業用固定資産（保有不動産）の有効活用について複数回の議論を重ね、中期経営計画（リバイズ）における「アセットライト化」を着実に実行するべく、事業用固定資産の集約・再編、物件ごとの譲渡価額の合理性を答申しました。ROICマネジメントの導入と定着に向けて、中長期的な「資本効率重視の経営の実現に向けたロードマップ」を描画し、9月の取締役会へ答申しました。答申内容の進捗状況をモニタリングし、適時に適切な調整が実行されているか監督を行ってまいります。</p> <p>ロ) 海外事業の成長戦略  欧米及び中国並びに開拓余地がある市場の事業環境（地域やセグメント）を確認し、リスクテイキングのあり方、必要な経営資源の配分について議論しました。また、過去の買収事案に関して、買収前の意思決定プロセス、買収後の計画策定プロセス、買収後の経営・事業遂行プロセスなどを振り返り、英国企業買収の必然性や合理性を検証し答申しました。</p> <p>ハ) 国内事業のポートフォリオ  取締役会から国内における子会社の株式譲渡、事業譲渡に係る諮問を受け、事業を取り巻く環境変化を踏まえた将来的な事業ポートフォリオの姿や、事業継続・撤退の判断基準を確認し、その合理性について深度ある討議を行いました。</p> <p>二) 事業構造の改革  国内事業の中核である㈱ワコールの成長性・収益性の回復について議論を継続しています。提供価値を一層明確にしたブランドポートフォリオの設定と同時に、需要連動型・リードタイム短縮化を実現するSCM改革を推進し事業効率を高める取り組みの進捗状況を確認しました。</p> <p>とりわけ、SCM改革の要となる需要連動型生産の拡充については、複数回の討議を行い、対象品拡幅、対応工場拡大の計画（KGI）を明確化しマイルストーンに照らした適切な進捗管理の実施を進言しました。併せて、コスト構造改革の進捗状況を定期的に確認し事業環境の変化を踏まえた適切な調整が行われるよう監督しております。</p>	16回