

## 2025年3月期 当社取締役会の実効性評価について

当社取締役会は、毎年、取締役会の実効性について、取締役会の目的、議題、構成、審議、運営、及び取締役会を支える体制に関する項目を分析・検証し、その結果を踏まえた課題と対策の検討・実施を行っております。

2025年3月期の取締役会の実効性評価は、当社取締役会の実効性を客観的に評価するため、外部機関（株式会社ボードアドバイザーズ）による第三者評価を実施しました。その結果の概要を下記のとおり報告いたします。

### 記

#### 1. 実効性評価の方法

- ・ 全取締役を対象としたアンケート
- ・ 全取締役を対象としたインタビュー（1人あたり約1時間）
- ・ 取締役会議長との面談
- ・ 取締役会事務局との面談
- ・ 取締役会及び指名・報酬諮問委員会の議事録の閲覧

#### 2. 評価結果の概要

当社取締役会は、コーポレートガバナンスの実効性確保において特に留意を要する近年の急速な経営環境の変化に対し、執行と監督が両輪となって、合目的的に対処・意思決定がなされていること、また親会社からの独立性を担保する工夫も奏功していることから、2025年3月期の当社の取締役会の実効性は高い水準にあることが確認されました。

##### （1）取締役会の実効性を支える強み

当社取締役会の実効性を支える土台となる強みは以下のとおりです。ZOZOTOWN事業が好調に推移している現状においても中長期的な企業価値向上に向けて、合目的的にガバナンス強化に取り組む姿勢は、他社と比較しても明確な強みであることが確認されました。

- ・ 取締役会における建設的な討議
- ・ CEOと社外取締役の間の強固な相互信頼関係
- ・ 独立社外取締役の高いコミットメント
- ・ 取締役会事務局による弛みないPDCAと支援体制

##### （2）更なる実効性の向上のための課題

実効性の更なる向上の観点から、以下3つの課題が提起されました。

##### ① 中長期のグループ戦略に関するコンセンサス

- ・ 執行側と監督側が考える中長期のグループ戦略の在り方について、求められる解像度を含めた両者の認識をさらに一致させる余地がある。

##### ② モニタリング事項・監督体制の高度化

- ・ 事業ポートフォリオの変革を進める執行側の動きを監督する上で、監督機能のあ

り方に関する議論には更なる充実の余地がある。

- ・ 業績低下時における根源的リスクや備え、および有事に対し一枚岩で胆力をもって臨み得る体制構築について議論を深める余地がある。

③ 指名・報酬諮問委員会の機能強化

- ・ 中長期のグループ戦略と連動した後継者計画に関する議論には更なる充実の余地がある。

3. 今後に向けて

当社の取締役会は、非線形の成長を目指す当社において、今後は執行の意思決定・リスクテイクを後押ししつつ適切に監督できる仕組みの構築を意識した取締役会の更なる進化を具体的に検討するタイミングであることを理解し、持続的な企業価値の向上を実現していくために、上記の課題を踏まえて、取締役会の実効性の向上に向けた以下の取り組みを進めてまいります。

① 中長期のグループ戦略に関するコンセンサス

執行側と監督側の間で、中長期のグループ戦略に対する認識の一致を図るべく、執行側による中長期のグループ戦略の明確化と議論の深化に取り組んでまいります。

② モニタリング事項・監督体制の高度化

執行の意思決定・リスクテイクを後押ししつつ適切に監督できる仕組みの構築を意識しながら、監督機能のあり方についての議論を深め、より実効性の高い監督体制の構築を進めてまいります。

③ 指名・報酬諮問委員会の機能強化

中長期のグループ戦略の議論の深化を前提に、中長期のグループ戦略と連動した後継者計画の議論を一層充実させ、指名・報酬諮問委員会の機能強化に向けた取り組みを進めてまいります。

以上