

2021年11月期 取締役会の実効性評価

当社は、持続的な成長と企業価値向上のために、取締役会の実効性を評価・分析し、課題を認識し改善を図る目的で、取締役会の実効性評価を行いました。その結果の概要を開示いたします。

1. 評価の方法

コーポレートガバナンス分科会において、質問票を作成のうえ、全評価者に送付し、無記名で回答を得るアンケート方式にて実施いたしました。

- ・実施日時：2021年9～12月 アンケート作成、回収、評価・分析及び課題抽出
2022年1月13日 コーポレートガバナンス分科会から取締役会へ答申
2022年1月25日 「取締役会の実効性評価」確定
- ・評価者：全取締役及び全監査役（12名）
- ・実施方法：全評価者に対するアンケートの実施
コーポレートガバナンス分科会でアンケート結果の評価・分析および課題抽出
- ・評価項目：4部構成・全28問
設問ごとに4段階評価及び自由記述方法
第1部 取締役会の構成（5問）
第2部 取締役会の運営（5問）
第3部 取締役会の議題（10問）
第4部 取締役会を支える体制（8問）
＊評価結果の詳細は、後記「項目毎の評価点数表」をご参照ください。

【4段階評価の見方】

最高位は1、最低位は4となり、1に近づくほど評価は高くなっています。
（1：十分なされている、2：ある程度なされている、3：不十分、4：なされていない）

2. 評価結果の概要

（1）全体の概要 1.77ポイント（昨年は1.60ポイント）

当社の取締役会は概ね適切に機能し、取締役会の実効性は確保されていると評価しました。

全評価	1.77（昨年 1.60、一昨年 1.88）
第1部「取締役会の構成」	1.33（昨年 1.45、一昨年 1.68）
第2部「取締役会の運営」	1.68（昨年 1.64、一昨年 1.74）
第3部「取締役会の議題」	2.03（昨年 1.71、一昨年 2.03）
第4部「取締役会を支える体制」	1.78（昨年 1.59、一昨年 1.94）

全質問項目の平均は、1.77ポイントであり、昨年と比べると評価が若干低くなっております。しかしながら、全体としては、引き続き「十分なされている」又は「ある程度なされている」との高い評価を多く得ました。特に、取締役会の構成において幅広い知見・専門性を有する社外取締役、社外監査役を擁し、かつバランスが良いこと、運営においても自由闊達な論議がなされていることは引き続き高く評価されています。また、多様な経験・知見を有する独立役員が議長となっている経営諮問委員会とその分科会である指名分科会、報酬分科会及びコーポレートガバナンス分科会

のそれぞれが機能していることも評価されています。

(2) 部別の概要

第1部「取締役会の構成」 評価 1.33 ポイント（昨年 1.45、一昨年 1.68）

部別では最も評価が高く、昨年に比べてもさらに評価が向上しました。取締役会の人数が 12 名から 8 名となり、その構成員の割合・各専門性が高く評価されています。多様性のみならず、人的資源管理・グローバル人材に専門性を有する新任の女性取締役による提言、助言も有効に機能していたことも高評価となっています。また、任期（1 年）、社外取締役に関する知識・経験、兼務状況についての最高評価が引き続き多くありました。

第2部「取締役会の運営」 評価 1.68 ポイント（昨年 1.64、一昨年 1.74）

第2部「取締役会の運営」についても引き続き高い評価が得られました。中でも審議時間については十分に与えられていて、途中で審議を打ち切ることなく活発に意見交換できているとの高評価が多くありました。また、当期より実施している取締役会の上程議案に関する事前確認会議には全ての取締役・監査役が出席可能であることから、取締役会への事前準備に有効であるとの意見が多数ありました。

一方、議論の方向が論点から遠ざかってしまうことがある点や議案内容によっては詳細資料の提示が直前になってしまうことがある点は課題として指摘されています。

第3部「取締役会の議題」 評価 2.03 ポイント（昨年 1.71、一昨年 2.03）

部別で最も低い評価でした。全 28 項目の中で、「最高経営責任者の後継者の議論・監督」が最も低い 2.91 ポイントで不十分との意見が多くありました。次いで、「審議事項と経営陣への委任事項の振分け」が 2.5 ポイント、「事業子会社の経営課題の監督」及び「サステナビリティの検討、持続的成長等」が 2.42 ポイントと各低評価でした。

しかし、高評価が多かった項目として、「会社との間の利益相反の管理」が「十分なされている」、「経営陣幹部の選任・解任の手続き」が「十分なされている」との最高評価をした役員が各 8 人いました。

第4部「取締役会を支える体制」 評価 1.78 ポイント（昨年 1.59、一昨年 1.94）

昨年に比べて低い評価となりました。特に組織的な「役員に対するトレーニング」については昨年に引き続き「不十分」以下の評価が多くあり（2.75 ポイント）ました。各研修状況は毎年取締役会で確認しているものの各役員の自主性に委ねられているため、研修内容・頻度についてばらつきが指摘されています。

一方では、内部監査室が取締役会に対してグループ全体への監査計画とその報告を定期的に行っており、「内部監査部門との連携の確保」が実効性に寄与していることが引き続き高く評価されています。かつ、内部監査室、監査役、会計監査人による三様監査が定期的の実施され、互いの情報共有、意見交換がなされている体制であるため「監査役の情報入手の機会の確保」が十分であるとの最高評価（1 ポイント）を得ています。また、独立社外役員のみ会合の実施により意思疎通が充実してきたことにより、一層有益な観点での助言がなされているとの評価となっています。

3. 改善された点

(1) 取締役会の適正規模の縮小化

取締役の人数が 12 名から 8 名に縮小し、ホールディングスとしての適正な人員に改善されています。また適正規模になったことにより、一層十分な意見交換や意思疎通が図られています。

(2) 社外取締役の構成割合

取締役の構成は、社内取締役 4 名、社外取締役 4 名となり、ガバナンス上相応しい割合になっています。これにより、社外取締役との多面的な意見交換がなされ、監督機能が一層強化されています。

(3) 上程議案についての十分な事前開示

取締役会上程議案に関する事前確認会議を実施することにより、事前に議題概要の把握、論点整理ができるようになり、有効に機能しています。

(4) 独立社外役員のみを構成員とする情報交換・認識共有

独立社外役員のみでの複数回の会合による情報交換が行われ、その認識共有に基づく客観的な立場による提言が行われる等、一層の経営基盤の拡充に寄与しています。

4. 今後の課題

上記による評価の結果、主に以下の点について、今後の課題として認識いたしました。

(1) 取締役会の運営

取締役会での審議において、一層効率的な議論への検討が必要と考えます。

自己評価において自由闊達な意見交換がなされている反面、議論が他方にそれていく場合があることが指摘されています。このため取締役会における効率的な議論のための改善が必要と認識いたします。

(2) 取締役会の議題

各事業子会社の経営課題の網羅的な把握の強化が必要と認識いたします。

ホールディングス化に伴い、取締役会として各事業子会社の経営課題の抽出・把握等が網羅的かつ迅速に行われにくくなってきているとの意見が多数ありました。各事業子会社からの情報入手の精度を高めるための方策を更に検討すべきと考えます。

(3) 取締役会を支える体制

① 分科会メンバーの構成の再検討が必要と考えます。

コーポレートガバナンスコード上、プライム市場においては指名諮問委員会と報酬諮問委員会は過半数が独立役員であることが相応しいことが規定されています。当社の指名分科会においては社内役員が過半数を占めるため、当該分科会の構成を再検討すべきと考えます。

② 経営諮問委員会と各分科会との役割の明確化

当社では取締役会から独立した経営諮問委員会があり、その中に指名分科会、報酬分科会及びコーポレートガバナンス分科会が設置されています。それぞれの分科会は有効に機能しているものの、経営諮問委員会と各分科会との役割分担が必ずしも明確でないとの意見がありました。従って、それらの権限、責任分担を一層明確にすべきと考えます。

当社は、これら課題を踏まえ、今後も取締役会の実効性向上に努めてまいります。

以上

項目毎の評価点数表

部-枝番	質問項目	全役員平均点 (カッコ内は昨年)
1-1	取締役の人数・規模	1.25 (1.60)
1-2	社外取締役の人数・割合	1.25 (1.53)
1-3	構成員の多様性（経験知識・ジェンダー）	1.42 (1.87)
1-4	社外取締役の知識・経験・能力	1.42 (1.20)
1-5	社外取締役の在任期間（１年）	1.33 (1.07)
2-1	上程議案の範囲・分量	1.75 (1.60)
2-2	提出資料の事前の検討時間	1.83 (1.86)
2-3	取締役会の審議時間	1.25 (1.07)
2-4	活発な議論（社外取締役・監査役）	1.58 (1.53)
2-5	自分自身が役割を果たしている	2.00 (2.13)
3-1	企業戦略等の方向性の議論	2.17 (1.60)
3-2	審議事項と経営陣への委任事項の振分け	2.50 (1.53)
3-3	最高経営責任者の後継者の議論・監督	2.91 (2.31)
3-4	経営陣の報酬の決定の方針・基準	1.58 (1.67)
3-5	経営陣幹部の選任・解任の手続き	1.42 (1.33)
3-6	リスクテイクとなる議案の十分な検討、承認後の支援	2.08 (1.87)
3-7	コンプライアンス・リスク管理体制の整備運用の監督	1.58 (1.87)
3-8	会社との間の利益相反の管理	1.33 (1.33)
3-9	サステナビリティの検討、持続的成長等	2.42 (－)
3-10	事業子会社の経営課題の監督	2.42 (－)
4-1	取締役の情報入手の機会の確保	1.50 (1.27)
4-2	監査役の情報入手の機会の確保	1.00 (1.00)
4-3	会社費用での外部専門家の助言を得る機会の確保	1.58 (1.40)
4-4	内部監査部門との連携の確保	1.50 (1.27)
4-5	社外役員に必要な社内情報提供のための工夫	1.75 (1.60)
4-6	独立役員の情報交換・認識共有の場	2.00 (2.00)
4-7	役員に対するトレーニング	2.75 (2.43)
4-8	各分科会等の構成、独立性	1.58 (1.36)
	全項目の評価平均点	1.77 (1.60)