

2022 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諮問委員会において、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自己評価方式にて実施いたしました。

- ・実施日時：2022 年 8～9 月 自己評価項目の作成、回答
2022 年 11～12 月 評価・分析及び課題抽出
2023 年 1 月 23 日 コーポレートガバナンス諮問委員会から取締役会へ答申
同日 「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（11 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諮問委員会で自己調査結果の評価・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（6 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（7 問）
* 評価結果の詳細は、末尾「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 1.73 ポイント（昨年は 1.77 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	1.73（昨年 1.77、一昨年 1.60）
第 1 部「取締役会の構成」	1.42（昨年 1.33、一昨年 1.45）
第 2 部「取締役会の運営」	1.82（昨年 1.68、一昨年 1.64）
第 3 部「取締役会の議題」	1.95（昨年 2.03、一昨年 1.71）
第 4 部「取締役会を支える体制」	1.61（昨年 1.78、一昨年 1.59）

全調査項目の平均は、1.73 ポイントであり、昨年（1.73 ポイント）と比べて評価が若干高くなりました。全体として、引き続き「十分なされている」「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、人数・規模・構成割合の均衡がとれていること、社外取締役、社外監査役が多様な分野で高い専門性（知識・経験・能力）を有すること、取締役会の運営においても活発な議論が行われていることは引き続き高く評価されています。また、社外取

締役、社外監査役を含め、必要な情報入手の機会が確保されていることも高評価となっています。

(2) 部別の概要

第1部「取締役会の構成」 評価 1.42 ポイント（昨年 1.33、一昨年 1.45）

部別では「取締役会の構成」が最高評価となり、その構成員の割合・各専門性は高く評価されています。特に、社外取締役 4 人の人数・割合については全ての役員が 1 の最高評価をしています。社外取締役が過半数となり、かつ各分野で専門性を有する社外取締役がバランスよく選任されているため、提言・助言も有効に機能していることが高評価となっています。多様性の確保を含め、スキルマトリックスとの整合性も高評価でした。

一方で、社外取締役の就任期間が長期に至る場合がある指摘がありました。

第2部「取締役会の運営」 評価 1.82 ポイント（昨年 1.68、一昨年 1.64）

第2部「取締役会の運営」については、一昨年、昨年と比べて僅かずつ評価が下がっています。「審議途中で打ち切ることはなく十分な審議がなされている」との高評価は多くありました。

しかし、取締役会での議題が増加傾向にあり、そのための議論が活発なため、逆に「効率化を考えることが必要」、「時間内に終了せず先送りされるケースもある」との指摘がありました。また、議論が非常に活発である反面、「議論が本質をそれて拡散し会議自体が長時間化してしまうところもあり留意が必要」との意見もありました。

第3部「取締役会の議題」 評価 1.95 ポイント（昨年 2.03、一昨年 1.71）

部別では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、「サステナビリティの検討、持続的成長等」が 2.55 ポイントと低評価でした。

しかし、「会社との間の利益相反の管理」が 1.36 ポイントと高評価であり、そのことは「取締役会でその計画の承認と実績の報告が審議され適切に管理されている」との意見に代表されています。

第4部「取締役会を支える体制」 評価 1.61 ポイント（昨年 1.78、一昨年 1.59）

昨年に比べて高い評価となりました。特に情報提供に関して、社外取締役は「会社側は必要と思われる情報を隠さず、速やかに提供する体制を確保している」、社外監査役は「社内監査役を通じて十分に入手できている」、「三様監査協議会等により適切に確保されている」と高評価でした。「独立役員の情報交換」についても、1.55 ポイントと比較的高評価でしたが、独立社外役員のための意見交換とそのフィードバックの効果・影響をあまり知覚されていない役員もいる結果となりました。

「役員に対するトレーニング」が 2.55 ポイントとこの部では最低評価でした。「会社側からの支援は希薄であり、個人に委ねられている」とのコメントに代表されるように、トレーニングについては各役員の個人裁量が現状となっていることによります。一方で、既に社外で実績のある専門家を社外役員に招聘している現状に鑑み、「必要な専門性については各自がアップデートに励んでいる」、「各人が、各自で必要と判断した研修を受けている」との見解も多く、全体トレーニングの必要性については役員による見解の差が見られました。

3. 改善された点

(1) 独立社外取締役の構成割合

取締役会の構成は、取締役 7 名のうち独立社外取締役が 4 名となり、過半数を独立社外取締役が占めることで、プライム市場上場会社として一層相応しい割合になっています。これにより、ガバナンスが強化され、取締役会その他の議論の場において、経営の監督機能が一層強化されています。

(2) 各諮問委員会の独立性

各諮問委員会のメンバー構成においては、独立社外取締役のみが構成員となるよう変更されたため、機能の独立性・客観性が強く保たれることになりました。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要請されていますが、当社の場合はそれを上回り、指名諮問委員会、報酬諮問委員会及びコーポレートガバナンス諮問委員会のすべてにおいて独立社外取締役のみが構成員となっているため、各諮問委員会からの一層効果的な関与・助言が機能しています。

(3) 各諮問委員会と経営会議との役割

① 諮問委員会の独立性

経営諮問委員会が廃止され、指名諮問委員会、報酬諮問委員会及びコーポレートガバナンス諮問委員会のそれぞれが取締役会から独立した委員会となり、権限・責任分担が明確になりました。

② 経営会議の新設

事業戦略諮問委員会とは違うスタイルでの経営会議の新設により、グループ事業会社の情報共有ができる機会として有効に機能し始めました。このことは経営判断するための重要な共通認識・議論の場となり、改善されていると判断いたします。

(4) 情報入手の機会の確保

取締役会にて追加情報の必要が判断された場合、取締役会終了後すぐに情報提供がなされるなど、必要な情報は社外役員に対しても一層速やかに提供される体制となっています。監査役においては、内部監査部署を含めた三様監査協議会その他により、情報入手及び情報共有は従前から十分に確保されています。

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) 独立社外役員のみを構成員とする情報交換・認識共有

独立社外役員のための情報交換は行われているものの、その共通認識に基づく取締役会への還元、フィードバック等の面で一層反映されることが必要と考えます。取締役のメンバー構成において、独立社外取締役が過半数を占めることになったため、独立社外取締役の客観的立場による提言及び経営監督機能の一層の充実が必要と認識いたします。

(2) 社長兼務の解消

当社社長が事業子会社の社長を複数兼務することになったため、職務の負荷加重及び権限の不均衡の懸念があり、この点に関する判断及び今後の改善が必要と認識いたします。

(3) 取締役の再任回数

主に社外役員において、再任回数が多かったり少なかったり等各人により差異が存在しているため、就任期間の基準設定又は透明性の高い判断等の措置が必要になっています。

(4) 議案内容の早期提示

取締役会の直前に資料が提示されることもあるため、限られた時間内での十分な審議に基づく意思決定のため、日数に余裕を持った事前資料の提示が課題となります。

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	1.27 (1.25)
1-2	社外取締役の人数・割合	1.00 (1.25)
1-3	構成員の多様性、スキルマトリックスとの整合	1.36 (1.42)
1-4	社外取締役の知識・経験・能力	1.18 (1.42)
1-5	社外取締役の兼任状況	1.91 (1.33)
1-6	取締役の再任回数	1.80 (—)
2-1	上程議案の範囲・分量	2.09 (1.75)
2-2	提出資料の事前の検討時間	1.91 (1.83)
2-3	取締役会の審議時間	1.64 (1.25)
2-4	活発な議論（社外取締役・監査役）	1.55 (1.58)
2-5	自分自身が役割を果たしている	1.91 (2.00)
3-1	企業戦略等の方向性の議論	2.00 (2.17)
3-2	審議事項と経営陣への委任事項の振分け	2.00 (2.50)
3-3	最高経営責任者の後継者の議論・監督	2.91 (2.91)
3-4	経営陣の報酬の決定の方針・基準	1.55 (1.58)
3-5	経営陣幹部の選任・解任の手続き	1.36 (1.42)
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	2.00 (2.08)
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	1.64 (1.58)
3-8	会社との間の利益相反の管理	1.36 (1.33)
3-9	サステナビリティの検討、持続的成長等	2.55 (2.42)
3-10	事業子会社の経営課題の監督	2.09 (2.42)
4-1	取締役の情報入手の機会の確保	1.29 (1.50)
4-2	監査役の情報入手の機会の確保	1.25 (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	1.45 (1.58)
4-4	内部監査部門との連携の確保	1.36 (1.50)
4-5	社外役員に必要な社内情報提供のための工夫	1.45 (1.75)
4-6	独立役員の情報交換の場、諮問委員会の答申	1.55 (2.00)
4-7	役員に対するトレーニング	2.55 (2.75)
	全項目の評価平均点	1.73 (1.77)