

2019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アンケート方式にて実施いたしました。

- ・実施日時：2019年6月～11月 アンケート作成、回収、評価・分析及び課題抽出
2019年12月 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
2020年1月 「取締役会の実効性評価」開示
- ・評価者：全取締役及び全監査役（14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30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（6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、別紙「取締役会の実効性評価の回答評点表」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 1.88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ことを確認しました。

全評価	1.88
第1部「取締役会の構成」	1.68
第2部「取締役会の運営」	1.74
第3部「取締役会の議題」	2.03
第4部「取締役会を支える体制」	1.94

全質問項目の平均は、1.88と2ポイント未満であり、全体として「十分なされている」又は「ある程度なされている」との高い評価を得ました。多様な経験・知見を有する独立役員を中心に指名諮問委員会、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三諮問委員会が機能し始めていることが評価されてます。

(2) 部別の概要

第1部「取締役会の構成」 評価 1.68 ポイント

部別では最も高く、中でも社外取締役に関する在任期間、他社の兼任状況、知識・経験・能力が高く評価されています。

一方、ジェンダー、国籍等の多様性で不十分であるとの指摘がありました。

第2部「取締役会の運営」 評価 1.74 ポイント

第2部「取締役会の運営」については、第1部「取締役会の構成」に次いで評価が高い結果でした。とりわけ取締役会の開催頻度、社外取締役の発言、審議時間については最高評価が多くありました。一方、議案の事前検討期間が不十分との指摘が目立ちました。

第3部「取締役会の議題」 評価 2.03 ポイント

唯一、評価が2ポイントを超え部別で最も低い評価になりました。全30項目の中で、「最高経営責任者の後継者の議論・監督」の評価が3ポイントであり低い評価になったことが影響しています。

CEOの後継者計画などの議論については、本アンケート実施後に指名諮問委員会が、「CEO、社内取締役、社外取締役の選解任基準・プロセス」に関して取締役会に答申し、次年度では「CEOの後継者計画」について議論がなされる予定です。

高評価だった項目は、利益相反の管理、審議時間の確保、経営陣の報酬の基準などです。

第4部「取締役会を支える体制」 評価 1.94 ポイント

項目によって評価が分かれてきましたが、全体的には比較的適切であるとの結果になりました。

特に会社に対し情報入手を行える機会が確保できているとの高評価が多くありました。

一方、役員に対するトレーニングが不十分、独立役員のみでの会合・情報交換がないとのやや低い評価でした。

3. 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) 取締役会の構成

- ・ 監督機能と業務執行の分離
- ・ 全取締役に対する社外取締役の占める割合、社内取締役の絞り込み
- ・ 国籍・性別を含めた一層の多様性

課題の意見例としては、取締役会の人数について「企業規模比で若干多い」「経営と執行の分離が明確になればもう少し小さい規模にすることが可能」「社外取締役の増員を検討するのも一考」、「ジェンダー、国籍に関しては確保されていない」等がありました。

(2) 取締役会の運営

- ・ 議案資料についての十分な事前開示及び事前開示資料に基づく事前検討期間の一層の確保
- ・ 社内取締役の審議への関与

課題の意見例としては、事前の議案資料に関して「社外取締役・監査役のためにももう少し早めの提供がなされると良い」「悩ましい案件こそ事前の説明が重要」「議論が必要な事案について前日に通知される例もある」、上程議題に関して「細かな確認事項が多い」「重要性がない議案が上程される例が散見される」、議論に関して「社外取締役からは積極的な発言が出ている一方で社内取締役からの発言は担当以外の案件については控えめである」等がありました。

(3) 取締役会の議題

- ・ 取締役会に上程すべき議題とそれ以外の議題の区別
- ・ 最高経営責任者のエマージェンシー・プラン、後継者計画の議論

課題の意見例としては、審議事項に関して「業務執行の報告及び意思決定機能のウェイトが高く企業戦略等の業務執行の監督機能に十分時間がさけられていない」「取締役会に上程するほどの重要性がない事項が上程される例が散見される」、最高経営責任者の後継者計画について「指名諮問委員会で議論が始まったところであり取締役会での議論はされていない」等がありました。

(4) 取締役会を支える体制

- ・ 取締役会でより深い議論が出来るよう、社外役員に対する事業説明会・研修
- ・ 独立役員のための会合・情報交換の実施

課題の意見例としては、「取締役・監査役が必要と考える場合に専門家の助言を得る機会はない」、「取締役会の場合以外の追加情報提供請求の具体的事務手続の確立・周知徹底を検討」、「各自で必要と判断した研修を受けているが会社として体系立てたトレーニングプログラムはない」、「社外役員のための会合は必要」等がありました。

当社は、これら課題への対応を踏まえ、今後も実効性向上に務めてまいります。

以上

取締役会の実効性評価に関する質問に対する回答評点表 (全平均1.88)

	第1部 取締役会の構成(平均1.68)						第2部 取締役会の運営(平均1.74)						第3部 取締役会の議題 (平均2.03)										第4部 取締役会を支える体制 (平均1.94)								
	1-1	1-2	1-3	1-4	1-5	1-6	2-1	2-2	2-3	2-4	2-5	2-6	3-1	3-2	3-3	3-4	3-5	3-6	3-7	3-8	3-9	3-10	4-1	4-2	4-3	4-4	4-5	4-6	4-7	4-8	
社内取締役	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	/	1	1	1	1	2	1	
	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	2	1	1	1	/	1	1	1	2	2	2	
	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	3	1	2	1	2	2	1	1	/	1	1	2	2	2	2	
	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	4	2	2	2	2	3	2	1	1	/	1	1	2	2	3	2
	2	2	3	1	1	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	4	2	2	2	2	3	3	1	2	/	2	2	2	3	3	2
	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	-	2	2	2	2	3	3	1	2	/	2	2	3	3	3	2
社外取締役	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	-	2	3	3	3	3	2	2	/	3	3	3	-	-	-	
	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	/	1.5	2	1	2	2	1.5	
	1	2	2	2	1.5	1	1	2	2	1	1	2	2	1.5	3	3	2	2	2	2	2	1	2	/	2	2	1	3	2	2	
監査役	3	3	3	2	2	-	1	3	3	2	1	2	3	2	3	4	2	3	2.5	2.5	2	3	3	/	3	2.5	3	3	4	2	
	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	3	1	2	2	2	2	1	/	1	1	1	1	1	2	1	
	2	1	2	1	1	1	1	2	3	1	1	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	/	1	2	1	2	2	3	1	
	2	2	2	1	2	1	1	2	3	1	1	2	2	1	2	3	3	3	2	3	3	2	/	1	2	2	2	3	3	2	
平均	1.79	2.00	2.36	1.29	1.39	1.23	1.21	2.29	2.50	1.29	1.21	1.93	1.93	1.39	2.29	3.00	1.77	2.14	1.88	2.39	2.21	1.43	1.60	1.25	1.82	1.75	1.86	2.31	2.62	1.81	
	1.68 第1部平均						1.74 第2部平均						2.03 第3部平均										1.94 第4部平均								

【評価点】

1:十分なされていない 2:ある程度なされている 3:不十分 4:まったくなされていない

【質問項目】

- | | | |
|-------------------------|------------------------------|----------------------------|
| 1-1 取締役の規模・人数 | 2-6 自分自身の意見発言 | 4-1 取締役の情報提供の機会の確保 |
| 1-2 社外取締役の人数・割合 | 3-1 企業戦略等の方向性の議論 | 4-2 監査役の情報入手の機会の確保 |
| 1-3 構成員の多様性(経験知識・ジェンダー) | 3-2 個々の議題の審議時間確保 | 4-3 会社費用での外部専門家の助言を得る機会の確保 |
| 1-4 社外取締役の知識・経験・能力 | 3-3 審議事項と経営陣への委任事項の振分け | 4-4 内部監査部門との連携の確保 |
| 1-5 社外取締役の兼任状況 | 3-4 最高経営責任者の後継者の議論・監督 | 4-5 社外役員に必要な社内情報提供のための工夫 |
| 1-6 社外取締役の在任期間 | 3-5 経営陣の報酬の決定の方針・基準 | 4-6 独立役員の情報交換・認識共有の場 |
| 2-1 取締役会の開催頻度 | 3-6 経営陣幹部の選任・解任の手続き | 4-7 役員に対するトレーニング |
| 2-2 上程議案の範囲・分量 | 3-7 中期経営計画についての十分な議論 | 4-8 諮問委員会の構成・運営・答申 |
| 2-3 提出資料の事前の検討時間 | 3-8 リスクテイクとなる議案の十分な検討、承認後の支援 | |
| 2-4 取締役会の審議時間 | 3-9 コンプライアンス・リスク管理体制の整備運用の監督 | |
| 2-5 活発な議論(社外取締役・監査役) | 3-10 会社との間の利益相反の管理 | |

2019年7月実施