

2020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：2020年7月～10月 アンケート作成、回収、評価・分析及び課題抽出
2021年1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
2021年1月 「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（15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26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（8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 1.60ポイント（昨年は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。部毎においても、昨年に比べすべて高い評価となっています。

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

全質問項目の平均は、1.60と昨年より評価が高くなっており、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ていることが評価されています。

(2) 部別の概要

第1部「取締役会の構成」 評価 1.45 ポイント (昨年 1.68)

部別では最も評価が高く、中でも任期 (1 年)、社外取締役に関する知識・経験、兼務状況について最高評価が多くありました。規模、人数、多様性についてもある程度適切以上の高評価でした。

一方、取締役会の人数がやや多すぎるとの意見もありました。

第2部「取締役会の運営」 評価 1.64 ポイント (昨年 1.74)

第2部「取締役会の運営」についても比較的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るとの最高評価がほとんどでした。

一方、議案の分量については経営会議等に移譲していい部分があるとの意見が相当数ありました。比較的评价が低い中では、自分自身が取締役会構成員として期待されている役割を果たしているかについて、社内取締役は自己の業務範囲で発言しているとの傾向がみられました。資料を事前検討する時間が「不十分」との意見が2人ありました。

第3部「取締役会の議題」 評価 1.71 ポイント (昨年 2.03)

部別で最も低い評価でした。全26項目の中で、「最高経営責任者の後継者の議論・監督」が「不十分」3ポイントとの回答者が6人と最大でした。次いで、「経営陣の報酬の決定の方針・基準」、「リスクテイクとなる議案の十分な検討、承認後の支援」の評価を「不十分」と低い評価をした回答者が3人いたことが反映しています。

しかし、「ある程度なされている」以上の高評価が多かった項目として、「経営陣幹部の選任・解任について公正かつ透明性の高い手続き」がなされているとの回答及び「利益相反が適切に管理されている」との回答をした者が各10人でした。

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

全体的に高い評価となりまたした。特に会社からの情報入手の機会については、取締役9人及び監査役4人が「十分確保されている」と回答しています。内部監査部門と取締役・監査役との連携についても「十分確保できている」との高評価は11人でした。

一方で、トレーニングについては4人が「不十分」とやや低い評価があります。トレーニングについては各自が実施できているため集合研修の機会は少なくとも「ある程度なされている」との回答者が多くいました。

3. 改善された点等

(1) 構成員の多様性 (経験知識・ジェンダー)

社外取締役として、ヒューマンリソースに専門性を有する女性取締役が就任することとなりました。これにより構成員の専門知識、ジェンダーにおいて、一層の多様性を満たすこととなりました。

(2) 取締役会を支える体制

取締役の情報提供の機会について、十分な機会が一層確保されています。取締役会外においても重要案件に関する事前説明及びメール等による追加情報の提供がなされたり、社外監査役に対しても常勤監査役、内部監査部門による情報提供、三様監査によるコミュニケーション等が行われたり、一層十分な情報提供がなされています。

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) 取締役会の構成

- ・ 取締役人数の適正規模への縮小化
- ・ 社外取締役の構成割合の検討

課題の意見例としては、取締役会の人数について「現在は経営と執行が分離されていない状況であるため、人数的には多い状況が続いている」、「持株会社体制への移行に向けて適正な人数（規模）を検証すべき」等の意見があり、社外取締役の割合については「社外取締役の人員については3分の1以上が望ましい」、「監督機能を強化するため、独立社外取締役が全取締役の過半数を占めることが望ましい。」等がありました。

(2) 取締役会の運営

- ・ 議案資料についての一層十分な事前開示
- ・ 社内取締役の担当職務外の議題審議への関与

課題の意見例としては、事前の議案資料について「直前に配信される資料もあり、全てにおいて十分とは言い難い」、「社外取締役に事前に検討をいただくにはリードタイムが少ないと感じる」等の意見があり、社内取締役の審議への関与について「社内取締役から、より積極的な発言が望まれる」「社内取締役が担当外の部門の案件について意見を述べることもっとあっていいと思う」等の意見がありました。

(3) 取締役会の議題

- ・ 最高経営責任者の後継者計画の議論の取締役会での共有
- ・ リスクテイクとなる議案の承認後の支援体制

課題の意見例としては、最高経営責任者の後継者の議論について「指名諮問委員会で議論されているとの認識」、「計画立案・スケジュールに関する情報共有が行われている段階」等の意見があり、また、リスクテイクとなる議案の承認後の支援体制については「多角的な検討がなされていると思うが、承認された提案が迅速に実行されるような支援体制は不十分ではないか」、「現状取締役会はマネジメント型となっており、モニタリング（評価）面での機能は十分であるとは思えない」等の意見がありました。

(4) 取締役会を支える体制

- ・ 独立社外役員のみを構成員とする情報交換・認識共有
- ・ 取締役・監査役に対する十分なトレーニング

課題の意見例としては、独立社外役員のみを構成員とする情報交換・認識共有について「大きな会社変革が迫っている状況下においてはその連携頻度を増やすことも必要と考える」、「社外役員の意見交換可能な場面はCG諮問委員会が全員メンバーであることから、ある程度の補完はなされていると思うが情報は断片的であろう」等の意見がありました。また取締役・監査役に対するトレーニングについて「個々の裁量に任されている」、「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」等の意見がありました。

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努めてまいります。

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1.60）

	第1部 取締役会の構成(平均1.45)					第2部 取締役会の運営(平均1.64)					第3部 取締役会の議題 (平均1.71)								第4部 取締役会を支える体制 (平均1.59)							
	1-1	1-2	1-3	1-4	1-5	2-1	2-2	2-3	2-4	2-5	3-1	3-2	3-3	3-4	3-5	3-6	3-7	3-8	4-1	4-2	4-3	4-4	4-5	4-6	4-7	4-8
社内取締役	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	/	1	1	1	1	2	1
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	/	1	1	1	2	2	1
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	/	1	1	1	2	2	1
	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	3	1	1	1	2	1	1	/	1	1	2	2	2	1
	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	3	2	1	2	2	1	1	/	1	1	2	-	3	1
	2	2	2	1	1	1	3	1	2	3	2	1	3	2	1	2	2	1	1	/	1	1	2	-	3	2
	2	2	2	2	1	2	3	1	2	3	2	2	-	3	2	2	2	2	1	/	1	2	2	-	3	2
	3	3	2	2	1	2	-	1	2	3	2	2	-	3	2	3	2	2	2	/	2	2	2	-	-	-
社外取	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	/	1	1	1	2	2	1
	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	3	1	1	2	2	1	1	/	1	1	1	2	2	1
	3	2	4	2	1	3	2	2	2	2	2	3	3	1	1	3	2	1	3	/	3	2	3	2	4	2
監査役	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	/	1	1	1	1	2	2	1
	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	/	1	2	1	1	2	2	1
	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	/	1	2	1	2	2	2	2
	3	2	2	1	2	2	2	1	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	/	1	2	2	2	3	3	2
平均	1.60	1.53	1.87	1.20	1.07	1.60	1.86	1.07	1.53	2.13	1.60	1.53	2.31	1.67	1.33	1.87	1.87	1.33	1.27	1.00	1.40	1.27	1.60	2.00	2.43	1.36
	1.45 第1部平均					1.64 第2部平均					1.71 第3部平均								1.59 第4部平均							

【評価点】

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:まったくなされていない

【質問項目】

1-1 取締役の人数・規模

1-2 社外取締役の人数・割合

1-3 構成員の多様性（経験知識・ジェンダー）

1-4 社外取締役の知識・経験・能力

1-5 社外取締役の在任期間（1年）

2-1 上程議案の範囲・分量

2-2 提出資料の事前の検討時間

2-3 取締役会の審議時間

2-4 活発な議論（社外取締役・監査役）

2-5 自分自身が役割を果たしている

3-1 企業戦略等の方向性の議論

3-2 審議事項と経営陣への委任事項の振分け

3-3 最高経営責任者の後継者の議論・監督

3-4 経営陣の報酬の決定の方針・基準

3-5 経営陣幹部の選任・解任の手続き

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

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

3-8 会社との間の利益相反の管理

4-1 取締役の情報提供の機会の確保

4-2 監査役の情報入手の機会の確保

4-3 会社費用での外部専門家の助言を得る機会の確保

4-4 内部監査部門との連携の確保

4-5 社外役員に必要な社内情報提供のための工夫

4-6 独立役員の情報交換・認識共有の場

4-7 役員に対するトレーニング

4-8 各問委員会の構成・運営・答申

2020年7月実施