

取締役会実効性評価アンケートを活用した取締役会実効性向上に向けた取組み

コーポレートガバナンスの一層の強化に向け、取締役会の意思決定の有効性等を担保するため、取締役会の実効性に関する自己評価を2014年度より毎年実施し、翌年度以降の運営改善につなげています。具体的には、取締役会に加え、監査等委員会及び指名・報酬諮問委員会も含めたガバナンス体制全般に関するアンケートを全取締役に対し無記名方式で行い、第三者機関にて集計・分析し、洗い出された課題について改善策を検討・実行しています。

2020年度

課題	改善策
監督機能の強化、重要案件の議論の更なる充実	・上程すべき議案の更なる精査を実施し、事業戦略・M&A等の特に重要な案件についてより一層の審議時間を確保
社内外取締役のコミュニケーション充実	・取締役会以外のコミュニケーション機会として、取締役会事前説明、意見交換会、社外取締役ミーティングを実施

2021年度

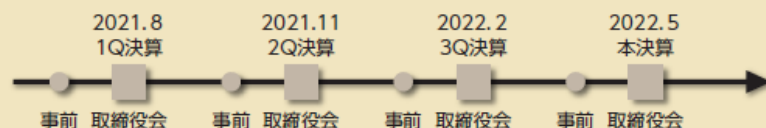
課題	改善策
モニタリングボードとしての更なる監督機能強化	・上程議案の更なる精査による監督に関わる議案の議論機会、議論時間を重点的に確保 ・取締役会での論点を明示する等の資料レベルアップ ・中期経営計画の進捗モニタリングを、取締役会に関わる複数の会議体で議論
社内外取締役のコミュニケーションの更なる充実	・意見交換会やエグゼクティブ・セッション等も活用したコミュニケーション機会の更なる増加

2022年度

課題	改善策
企業文化刷新に向けた取組み推進	・行動計画の策定と確実な遂行に向け取締役会において定期的にモニタリング
コーポレートガバナンス強化に向けた体制検討	・指名・報酬諮問委員会における委員メンバーではない社外取締役のオブザーバー参加を継続 ・取締役会構成等、ガバナンス体制の議論を継続
取締役会運営の更なる改善	・議論の充実化に向けて、議論のポイント等を明確化したサマリーの活用等を通じ、取締役に対し必要十分な情報を提供 ・上程テーマ・上程時期を精査の上、予め年間スケジュール化し、重要案件に注力 ・テーマに応じた少人数でのディスカッション等の実施による議論の深化

【2020年度評価を踏まえた2021年度の具体的な改善取組みの例】

①中期経営計画の進捗モニタリングを以下のスケジュールにて実施



四半期毎の決算にあわせ、事業毎の進捗状況を、それぞれのKPIやロードマップをもとに、取締役会及び取締役会事前説明において、確認しました（計8回）。その際、追加のデータ提示を取締役が担当役員へ指示し、更なる議論が行われる等、適切なモニタリングが年間を通じて実施されました。また、モニタリングによって認識された課題を翌年度計画へ反映しています。

②監督機能強化の一環として、指名・報酬諮問委員会について、委員メンバーではない社外取締役がオブザーバーとして参加し、適宜意見を表明いただいています。2021年度は例年実施されていた議論テーマに加え、指名諮問委員会については社外取締役のサクセッション、報酬諮問委員会については役員報酬制度改定について、必要に応じて追加で委員会を開催する等、必要十分な議論を実施しています。

	2020年度	2021年度
指名諮問委員会	5回	6回
報酬諮問委員会	8回	12回

③社内外取締役のコミュニケーションの充実策として、取締役会事前説明・意見交換会を、原則取締役会の前後に実施しています。また、独立社外取締役会議（エグゼクティブ・セッション含む）も、年間を通じ複数回実施しています。

取締役会事前説明	重要案件等についての事前説明を実施	12回
意見交換会	モニタリングボードにふさわしい中長期、超長期も含めたテーマについて、十分な時間を確保の上、腰を据えた、自由闊達な議論を実施	15回
独立社外取締役会議	社外取締役のみの会議体	18回
エグゼクティブ・セッション	社外取締役からの要望を受け、要望テーマの担当役員が出席し意見交換を実施	4回