

## 2022年 取締役会実効性評価 アンケート集計結果

実施期間：2022年12月16日 ～ 2023年1月20日

評価方法：アンケート形式（選択・記述）

評価者：取締役3名、社外取締役1名、監査役1名、社外監査役2名 計7名

### 質問項目

- 1、取締役会の構成に関する質問 6問
- 2、取締役会の運営に関する質問 9問
- 3、取締役会の議題に関する質問 13問
- 4、取締役会を支える体制に関する質問 6問

#### 1、取締役会の構成に関する質問

	質問項目	選択肢	人数
1	取締役会の構成人数は適切か	① 適切である	7
		② 多い	—
		③ 少ない	—
2	取締役会の構成員（監査役を含む）は多様性（知識・経験・能力、性別、国籍、年齢、その他のバックグラウンド）が適切に確保されているか（CGC4-11、4-11①）	① されている	5
		② 一部されている	2
		③ されていない	—
3	社外取締役の人数・役割は適切か（CGC4-8）	① 適切である	6
		② 多い	—
		③ 少ない	1
4	社外取締役は、業界や経営に関する知識・経験・能力が十分にあるか（CGC4-9）	① ある	7
		② 一部足りない	—
		③ 足りない	—
5	社外取締役の兼任状況は適切か	① 適切である	7
		② 一部不適切である	—
		③ 不適切である	—
6	社外取締役の就任期間は適切か	① 適切である	7
		② 一部不適切である	—
		③ 不適切である	—

### 課題

項目1-2 特に当社グループは女性従業員の割合が50%を超えており役職者も多いものの、重要な管理職や役員への登用が少ない。エンタメ業界は特に女性層のファンが多く、今後重要性はさらに増すため、外部からの招聘も含めて、女性の役員や管理職者への登用を積極的に検討すべきである。

取組み・対応状況

項目 1 - 2 役員や管理職には一定以上の要件（知識・経験・能力等）が必要であるため、今後、外部からの招聘も含めて、女性管理職の養成も積極的に行うこととした。

2、取締役会の運営に関する質問

	質問項目	選択肢	人数
1	取締役会の年間スケジュール、予想される審議事項について事前に決定されているか（CGC 4 - 1 2 ①(iii)）	① されている	7
		② 一部されている	-
		③ されていない	-
2	取締役会の開催頻度は適切か（CGC 4 - 1 2 ①(iv)）	① 適切である	7
		② 多い	-
		③ 少ない	-
3	取締役会に提出される資料は内容・分量の観点で適切か（分かり易いか。網羅的か。十分に整理されているか。）（CGC 4 - 1 2 ①(ii)）	① 適切である	7
		② 一部不適切である	-
		③ 不適切である	-
4	取締役や監査役には、取締役会に提出される資料を事前に検討する時間が十分に与えられているか（CGC 4 - 1 2 ①(i)）	① 与えられている	2
		② 一部足りない	5
		③ 与えられていない	-
5	取締役会における審議時間は十分か（活発な、充実した審議が行われているか）（CGC 4 - 1 2 ①(v)）	① 与えられている	6
		② 一部足りない	1
		③ 与えられていない	-
6	取締役会議長の司会進行は適切か	① 適切である	6
		② 一部不適切である	1
		③ 不適切である	-
7	取締役会の審議中、社外取締役・取締役が自由に発言でき、且つ、特に役付取締役が意見を積極的に聞き入れる雰囲気となっているか（CGC 4 - 1 2）	① 適切である	7
		② 不十分である	-
		③ 不適切である。	-
8	取締役会において監査役が自由に発言できる雰囲気となっているか（CGC 4 - 1 2）	① 適切である	7
		② 不十分である	-
		③ 不適切である。	-
9	取締役会に上程される議案の範囲・分量は適切か（他の会議体に権限を委譲すべき事項はあるか）（CGC 4 - 1 ①、4 - 1 2 ①(iv)）	① 適切である	7
		② 一部不適切である	-
		③ 不適切である	-

課題

項目 2 - 4 取締役会開催直前に議案の内容が決定することがあり、議案の通知は前もって提出されて

いるが、議案の詳細な内容が周知されるのは取締役会当日となることが多く、しっかりと検討の時間が与えられているとは考え難い。

#### 取組み・対応状況

項目 2 - 4 取締役会の年間スケジュールを考慮し、取締役会開催日の3日前から遅くとも1日前には事前資料の配布を完了できる体制（全資料をまとめるのではなく、議案毎にするなどを検討）を構築することとした。

#### 3、取締役会の議題に関する質問

	質問項目	選択肢	人数
1	取締役会において企業戦略の大きな方向性を示す議題は審議されているか（CGC4、4-1）	① されている	4
		② 不十分である	3
		③ されていない	-
2	取締役会の議題の選定は適切か	① 適切である	6
		② 一部不適切である	1
		③ 不適切である	-
3	取締役会の個々の議題に十分に審議時間が確保されているか（CGC4-12①(iv)）	① 与えられている	7
		② 一部足りない	-
		③ 与えられていない	-
4	取締役会における議題の提案時期は適切か	① 適切である	4
		② 早すぎる	-
		③ 遅すぎる	3
5	取締役会における審議事項と経営陣に委任すべき判断事項との振り分けは適切か（CGC4-1①）	① 適切である	7
		② 一部不適切である	-
		③ 不適切である	-
6	取締役会においては、代表取締役の後継者計画に関して適切に議論・監督がなされているか（CGC4-1③）	① されている	2
		② 不十分である	3
		③ されていない	2
7	取締役会において経営陣の報酬について適切に議論されているか（CGC4-2①）	① されている	5
		② 不十分である	1
		③ されていない	1
8	取締役会において経営陣幹部の選任・解任について適切に議論されているか（CGC4-3①）	① されている	6
		② 不十分である	1
		③ されていない	-

	質問項目	選択肢	人数
9	取締役会において経営計画について十分に議論されているか (CGC4-1②)	① されている	5
		② 不十分である	2
		③ されていない	—
10	取締役会において経営陣による適切なリスクテイクとなる議案が提案された場合に、それを支える雰囲気となっているか (CGC4-2)	① 適切である	6
		② 一部不適切である	1
		③ 不適切である	—
11	コンプライアンスや財務報告に係る内部統制に関する事項やリスク管理体制の整備・運用について十分に議論されているか (CGC4-3③)	① されている	6
		② 不十分である	1
		③ されていない	—
12	取締役会において事業に影響する主要なリスクに関して十分理解し、議論されているか	① されている	5
		② 不十分である	2
		③ されていない	—
13	取締役会において当事者間との間で行われる利益相反取引が適切に管理されているか (CGC4-3)	① されている	7
		② 不十分である	—
		③ されていない	—

## 課題

- 項目3-1 中期経営計画をはじめ、企業戦略の大方針、中長期的目線での議論が十分にされておらず、各社代表が集まっている取締役会において中期経営計画等の策定を含めた議論や積極的な意見交換を行うべきである。
- 項目3-4 業種の特徴から急遽追加、審議されなければならない議題があり、十分な審議・検討がなされないことによるリスク発生の恐れのあるケースがあるため、議題の提案時期には余裕を持たせるべきである。
- 項目3-6 後継者の計画は、十分な時間と資源をかけ、且つ中期経営計画等との有機的に絡み合った議論を行う必要があり、あるべき企業像（将来目標）と連動して、あるべき社長像を議論すべきである。また、ホールディングカンパニーであることから、従業員数が少なく、役員候補者も限られており、外部人材を含めた広い視野で後継者育成に取り組むべきである。
- 項目3-7 当社経営陣の報酬の決定は代表取締役に一任されているものの、「客観性」や「透明性」の観点からは十分とは言えず、「評価委員会」等の客観的な視点の導入のほか、業績連動型の報酬基準等の導入による「透明性」を確保するべきである。
- 項目3-9 単年計画に関する各社の予実管理や今後の対応方針等の議論はされているが、中長期的な課題の洗い出しや具体的な戦略等の議論はされていない。別途、経営会議ベースでは活発な意見交換がされているので、取締役会で建設的な議論を行うべきである。
- 項目3-12 主要リスクについては、コンプライアンス・リスク管理委員会等からの報告によって一定程度は理解されているものの、その点についての議論が当該会で十分にされているとは言えず、主要リスクについての説明及び議論を行うべきである。

取組み・対応状況

項目3-1 取締役会における議論は、各会議体の運用評価等にもあたる実務であるため、別の会議体で議論されている内容の報告を含めて、積極的な意見交換を行うこととした。しかしながら、①当社収益の5～6割を占める事業分野において、エンタメ業界特有の事業環境もあって、先行きが見通せない。②ホールディングカンパニーとしてM&Aによって規模が拡大した背景があり、各事業子会社の地盤固めが完了していない。③現時点における中期経営計画の策定は、投資家層の投資判断にミスリードさせてしまう可能性があり、総合的な視点からは現時点での中長期的な計画は時期早々であると判断されるため、これらを含めた議論を行うこととした。

項目3-4 特にエンタメ業界特有の事業環境や、協力企業等の案件の決定速度や意思決定のタイミング、情報公開に関する取決めや制約等、制限が多いため、困難を極める。問題解決には、他社事情も含むため、継続的に協力企業との協力体制を強化することとした。

項目3-6 指名委員会のような第三者組織を組成するなど、中長期的な視点での後継者育成に関する様々な議論をすることとした。

項目3-7 グループ情勢及び各社実績に応じた適切且つ柔軟な報酬決定を行うべく、垣根なく様々な手法（報酬委員会の設置、取締役会相互評価、業績連動型報酬、譲渡制限付株式報酬等）を検討することとした。

項目3-9 項目3-1に同様

項目3-12 主要リスクについての説明及び議論を行うこととした。

4、取締役会を支える体制に関する質問

	質問項目	選択肢	人数
1	社外取締役を含む取締役は、不明点について必要と考える場合には、会社に対して追加の情報提供を求める機会が適切に確保されているか（CGC4-13①）	① されている	7
		② 不十分である	—
		③ されていない	—
		④ 分からない	—
2	監査役は、法令に基づく調査権限を行使することを含め、適切に情報入手を行う機会が確保されているか（CGC4-13①）	① されている	7
		② 不十分である	—
		③ されていない	—
		④ 分からない	—
3	取締役・監査役は、必要と考える場合には、会社の費用において外部の専門家の助言を得る機会が確保されているか（CGC4-13②）	① されている	7
		② 不十分である	—
		③ されていない	—
		④ 分からない	—
4	内部監査部門と取締役・監査役との連携は確保されているか（CGC4-13③）	① されている	7
		② 不十分である	—
		③ されていない	—
		④ 分からない	—

5	社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を適確に提供できるよう、社内との連絡・調整にあたる者の選任など、工夫はなされているか（CGC4-13③）	① されている	7
		② 不十分である	—
		③ されていない	—
		④ 分からない	—
6	個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援が適切になされているか。社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役は、就任の際には、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得し、取締役・監査役に求められる役割と責務を十分に理解する機会が与えられているか。また就任後においても、必要に応じてこれらを継続的に更新する機会が与えられているか。（CGC4-14、4-14①）	① されている	4
		② 不十分である	1
		③ されていない	2

課題

項目4-6 計画的にトレーニングするための機会の提供・斡旋が十分ではない。

取組み・対応状況

項目4-6 外部の研修機関の利用等を含めた計画的な仕組みを構築することとした。

以 上