

2025 年 取締役会実効性評価 アンケート集計結果

実施期間：2025 年 12 月 19 日 ～ 2026 年 1 月 9 日

評価方法：アンケート形式（選択・記述）

評価者：取締役 5 名、社外取締役 1 名、監査役 1 名、社外監査役 2 名 計 9 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 | 9 |
| | | 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 | 3 |
| | | ② 一部されている | 6 |
| | | 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 | — |
| | | ② 多い | — |
| | | ③ 少ない | 9 |
| 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 | 2 |
| | | 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 | 9 |
| | | 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 | 8 |
| | | ② 一部不適切である | 1 |
| | | ③ 不適切である | — |

[理由・改善すべき点]

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く、グループ内では女性取締役も増えているものの、当社においては未就任である。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るべきである。

項目 1-3 全取締役の 3 分の 1 以上を社外取締役にするべきであり、且つ、エンターテインメントに精通した人材を招聘するべきである。

[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。（前回から検討案件）

項目 1-3 エンターテインメント業界は所有 I P 等の特有の情報を有しており、同業他社等の競合関係に配慮すると、同業等からの招聘には障壁があるため、他の分野における社外取締役の招聘も含めて、慎重に検討を行うこととした。（前回から検討案件）

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（CGC4-12①(iii)） | ① されている | 9 |
| | | 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（CGC4-12①(iv)） | ① 適切である | 8 |
| | | ② 多い | 1 |
| | | ③ 少ない | - |
| 3 | 取締役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。）（CGC4-12①(ii)） | ① 適切である | 6 |
| | | ② 一部不適切である | 3 |
| | | ③ 不適切である | - |
| 4 | 取締役や監査役には、取締役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（CGC4-12①(i)） | ① 与えられている | 4 |
| | | 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）（CGC4-12①(v)） | ① 与えられている | 9 |
| | | ② 一部足りない | - |
| | | 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 | 9 |
| | | ② 一部不適切である | - |
| | | 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（CGC4-12） | ① 適切である | 9 |
| | | 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（CGC4-12） | ① 適切である | 9 |
| | | ② 不十分である | - |
| | | ③ 不適切である。 | - |
| 9 | 取締役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）（CGC4-1①、4-12①(iv)） | ① 適切である | 9 |
| | | ② 一部不適切である | - |
| | | ③ 不適切である | - |

[理由・改善すべき点]

項目 2-3 議案上程の背景など含め、決議すべき事項の要旨の整理が一部不十分である。

項目 2-4 昨年より大幅に改善されているが、提示が直前となることがある。

[取組み・対応状況]

項目 2-3 議案ごとの内容精査を含め、書類の準備の在り方について引き続き注意を払うこととした。

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。（前回からの検討案件）

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 | 2 |
| | | ② 不十分である | 7 |
| | | 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 | 8 |
| | | 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（CGC4-1 2①(iv)） | ① 与えられている | 9 |
| | | 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 | 8 |
| | | ② 早すぎる | - |
| | | ③ 遅すぎる | 1 |
| 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 | 9 |
| | | 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 不十分である | 2 |
| | | ③ されていない | 7 |
| 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 | 3 |
| 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 | 8 |
| | | ② 不十分である | - |
| | | ③ されていない | 1 |
| 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 | ① されている | 3 |

| | | | |
|----|---|------------|---|
| | るか (CGC4-1②) | ② 不十分である | 5 |
| | | ③ されていない | 1 |
| 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 | 9 |
| | | ② 一部不適切である | - |
| | | 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 | 3 |
| | | 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 | 8 |
| | | ② 不十分である | 1 |
| | | 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 | 9 |
| | | ② 不十分である | - |
| | | ③ されていない | - |

[理由・改善すべき点]

項目3-1 グループの目指すべき中長期目標（売上、利益水準、ROE、ROA等）を設定し、それを達成して行く為の工程、戦略等を取締役会の議題として取り上げる必要がある。

項目3-6 企業の中長期ビジョンを明確にして、それに沿う形で、人材を内外問わず求め、当社、子会社の役員等も経験させた上で、当社の代表取締役候補として育成していく仕組みが必要である。

項目3-7 代表取締役一任のため、評価基準が曖昧になっている。報酬評価基準の具体的基準を取締役会で説明するなどした上で、代表取締役に一任する方がよいのではないか。

項目3-9 単年度計画のため、計画数字の妥当性の検証が難しい。中長期計画を策定し、それを達成するための単年度計画であるとすれば議論しやすくなると思われる。

項目3-11 取締役会は報告を受ける形となっており、議論する仕組みになっていない。

[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。（前回からの検討案件）

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。（前回からの検討案件）

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、引き続き検討することとした。（前回からの検討案件）

項目3-9 項目3-1に同様（前回からの検討案件）

項目3-11 コンプライアンスや財務報告に関する内部統制については、コンプライアンス・リスク管理委員会で課題、問題点、対策案等をまとめて、取締役会に議案として上程し、議論する仕組みを検討することとした。

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 | 9 |
| | | ② 不十分である | — |
| | | ③ されていない | — |
| 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 | 9 |
| | | ② 不十分である | — |
| | | ③ されていない | — |
| 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 | 9 |
| | | ② 不十分である | — |
| | | ③ されていない | — |
| 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 | 9 |
| | | ② 不十分である | — |
| | | ③ されていない | — |
| 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 | 9 |
| | | ② 不十分である | — |
| | | ③ されていない | — |
| 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 | 8 |
| | | ② 不十分である | 1 |
| | | ③ されていない | — |

以上