

# 2021年度 取締役会評価の実施結果(概要)について



2022年6月20日

## 取締役会の実効性の評価の取り組み

### 取締役会の実効性向上にむけて

- 当社は、毎年、取締役会の実効性を評価(以下、「取締役会評価」といいます)し、抽出した課題に対する改善策を検討・実施していくことで、PDCAサイクルを機能させ、取締役会の実効性向上に取り組んでいます。(図表1、2)

2021年度の実効性評価では、多面的な評価とすることを目的として、

- ① 取締役会の自己評価
- ② 取締役会から各委員会に対する評価
- ③ 各委員会の自己評価
- ④ 執行役から取締役会に対する評価
- ⑤ 取締役個人の自己評価
- ⑥ 執行役個人の自己評価

等を実施するとともに、これらの評価と併せて、第三者機関(外部コンサルタント)によるレビューを受け、異なる視点からの検証や新たな気づきを得た上で、当社としての自己評価を実施しております。(図表3)

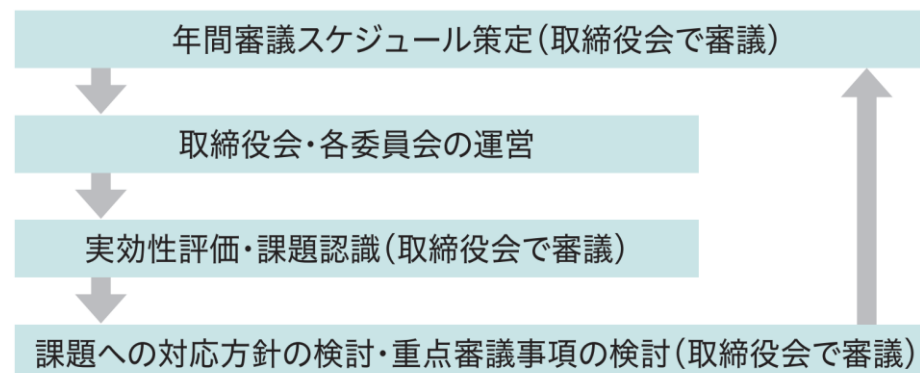
### 多面的な評価を実施

図表3: 取締役会の評価の枠組み

何を評価		誰が		
		取締役	各委員	執行役
会議体評価	取締役会	①	—	④
	各委員会	②	③	—
自己評価	取締役として	⑤	—	—
	執行役として	—	—	⑥
インタビュー		○	—	—

### 持続的な機能向上サイクルと実効性の評価プロセス

図表1: 取締役会のPDCA



図表2: 取締役会評価の実施スケジュール

年月	評価プロセス
2022年1月～2月	第三者機関(外部コンサルタント)を活用して、取締役・執行役に対して、アンケートを実施 各委員会の委員に対して、アンケートを実施
同年2月～3月	第三者機関(外部コンサルタント)が取締役に対して、インタビューを実施
同年4月	取締役会にて、取締役会評価の実施結果を審議
同年5月	取締役会にて、今後審議を深めるべきテーマを審議
同年6月	取締役会の年間審議スケジュールを策定
同年7月	取締役会の諮問事項等を踏まえ、各委員会の年間審議スケジュールを策定

## 全体概要

### 取締役会評価の実施概要

- 2021年度取締役会評価においては、総計106項目のアンケート及びインタビューを実施の上、第三者機関(外部コンサルタント)によるレビューを踏まえつつ、取締役会および各委員会の実効性の評価を実施しました。(図表1)

### 本年度の評価のポイント

- 2021年度においては、次年度以降の取締役会の実効性の向上に向け、従来より設けている審議運営の改善、重点審議事項の選定などの「検証型の設問」に加えて、外部環境におけるコーポレートガバナンス・コード再改訂等をはじめとするガバナンス高度化要請の高まり、内部環境における2030年のありたい姿からのバックキャストによる経営戦略の策定等、内外の経営環境を踏まえ、当社に相応しい取締役会の定義に向けて「今後のありたい姿を問う設問」を導入し、取締役会の将来を展望しました。(図表2)

### 本年度の評価のポイント

図表2:実効性向上に向けた評価の視点

#### 定点観測の視点

- 運営面の評価(審議充実の観点)や取締役会における監督機能の発揮状況の過去比較

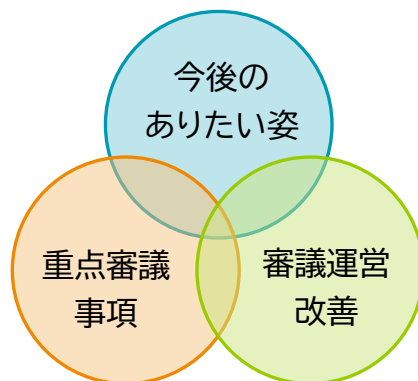
#### 課題検証の視点

- 前回評価で認識された課題への対応状況を検証し実効的なPDCAサイクルを稼働

#### 中長期的な方向性の視点

- 内外の経営環境を踏まえ、当社取締役会の今後のありたい姿を展望

〈参考:設問の分類〉



## 評価の網羅性の確保

図表1:取締役会評価の概要

評価対象	取締役会・指名委員会・報酬委員会・監査委員会 ・リスク委員会・利益相反管理委員会		
回答者	取締役・執行役・各委員会の委員		
回答方法	① 取締役・執行役・各委員会の委員に対するアンケート (5段階評価の選択式設問および記述式設問) ② 取締役に対する第三者機関によるインタビュー		
評価項目	① 取締役会のありたい姿	2項目	自由記入 等
	② 取締役会の役割・機能 (取締役個人の自己評価を含む)	15項目	パーパス、ステークホルダー、サステナビリティ、経営戦略、内部統制、グループ統治 等
	③ 取締役会の態勢	4項目	構成、連携、信認 等
	④ 取締役会の運営	4項目	運営、提言の執行反映、トレーニング機会 等
	⑤ 執行側のアカウンタビリティ	5項目	自律性、説明、資料 等
	各委員会の機能発揮	6項目	機能発揮・提言活用 等
	⑥ その他、以下の各委員会の自己評価項目を評価		
	指名委員会	11項目	
	報酬委員会	12項目	
	監査委員会	24項目	
	リスク委員会	12項目	
	利益相反管理委員会	10項目	
⑦ 取締役会において審議を深めるべきテーマ等	1項目	自由記入	
	総計	106項目	

※ 執行役は、取締役会・委員会に対する評価項目①～⑥のうち14項目を評価。

## 2020年度 取締役会評価において認識された課題への取り組み

前年度認識した課題への取り組みを推進

- 前年度(2020年度)の取締役会評価において、認識された課題は以下の通りです。

### 【2020年度の取締役会において認識された課題】

- ① 中期経営計画で掲げた重要テーマ、中長期的な経営課題及び戦略に関する議論の充実
- ② グループベースでの内部統制システム・ガバナンスの更なる実効性向上とその検証
- ② 取締役会の課題認識に関する執行との対話充実・対応促進

- 2021年度の取締役会では、上記の課題に対し、図表1の取り組みを実施することで実効性の向上に努めました。

## 2021年度 取締役会評価による上記の課題への取り組みの検証

前年度の課題に対する一定の改善を確認

- 取締役会及び各委員会における前年度の各課題については、2021年度取締役会評価による上記の活動に関連する設問の評価による確認や、取締役へのアンケート・インタビューを主とした調査を通じて取り組みを検証したところ、一定の改善が図られたことを確認できました。

## (参考) 課題に対する取り組みを通じた実効性の向上

図表1:課題への取り組みと取締役会評価による検証

①	項目
課題	中期経営計画で掲げた重要テーマ、中長期的な経営課題及び戦略に関する議論の充実
取り組みと評価	2021年度取締役会においては、企業価値向上に向けた事業ポートフォリオ戦略の深掘のほか、サステビリティ課題に関するビジネス戦略についての審議の充実を通じた社会的価値創出の観点から様々なステークホルダーを意識した議論を展開した結果、評価の改善を確認しました。
②	項目
課題	グループベースでの内部統制システム・ガバナンスの更なる実効性向上とその検証
取り組みと評価	取締役会では、リスクのコントロール状況の可視化に向けた俯瞰図の整備などの執行側の取り組みや、業務プロセスの可視化・統制強化による経営品質の高度化について監督・助言等を実施しました。また、グループ関係会社を統括管理する枠組みの構築状況をモニタリングしました。こうした内部統制システム・ガバナンスの向上に向けた監督の強化を通じ、評価の改善を確認しました。
③	項目
課題	取締役会の課題認識に関する執行との対話充実・対応促進
取り組みと評価	取締役会で発出された意見等に関する執行側への連携体制の充実を通じて課題認識を共有の上、対応に向けた対話を促進したほか、取締役会に加え各委員会において発出された意見等に関する執行側の対応状況の確認体制を充実させるなどの取り組みを通じて、取締役会の課題認識の共有を強化した結果、評価の改善を確認しました。

## 2021年度における取締役会評価の実施結果について

### 評価結果の総括

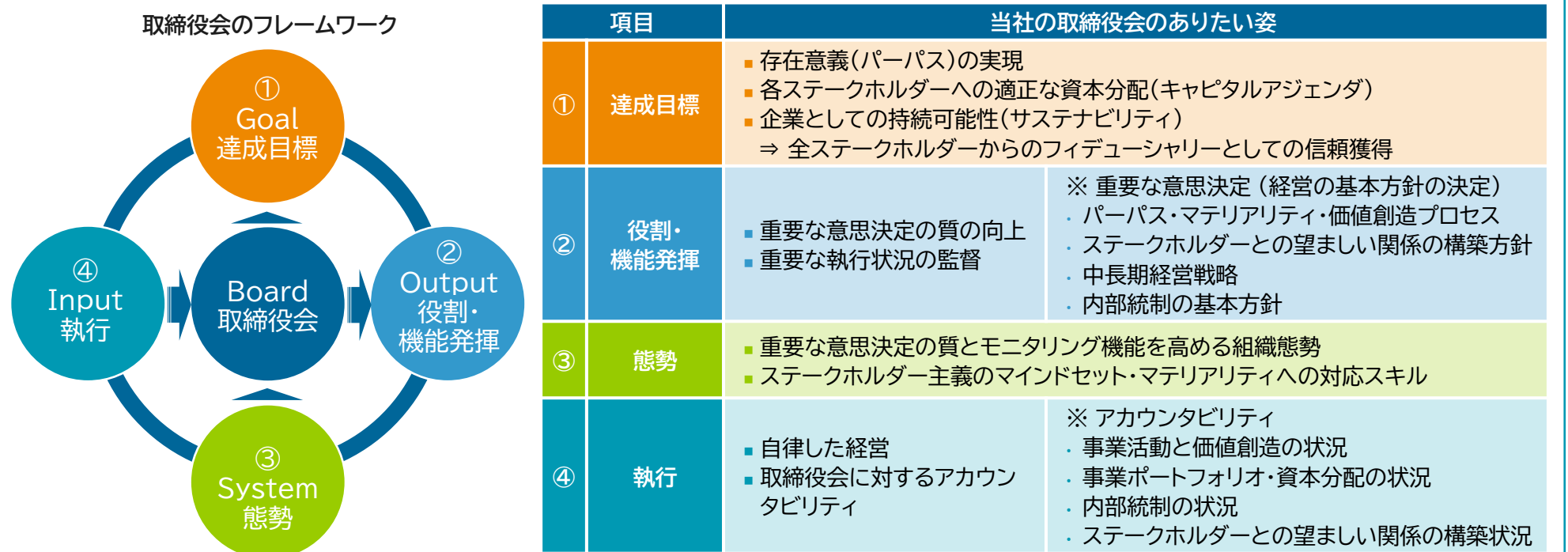
- 2021年度の実績として、経営戦略や内部統制に関する審議の継続・深掘、サステナビリティ関連の審議の充実化など、取締役会における企業価値向上に向けた攻守両面の審議を通じて、経済的価値創出と社会的価値創出の両面から、様々なステークホルダーを意識した審議により監督機能を発揮しました。
- 2021年度の実績として、取締役会および各委員会がそれぞれの目的を意識して運営されることで審議内容の充実と監督機能強化が図られており、一定の実効性が確保されていると評価しております。

## 取締役会の今後のありたい姿について

### ステークホルダー主義の取締役会

- 取締役会評価を通じた、取締役会の今後のありたい姿に関する審議から、居住可能な地球と健全な社会という枠組みの中で繁栄を築く存在として企業の役割が再定義されつつあるなかで、当社の取締役会はグループの多様なステークホルダーへのフィデューシャリーを全うすべく、グループガバナンス上の重要なテーマにフォーカスした議論を行う「ステークホルダー主義の取締役会」を指向することを確認しました。(以下、参考)

### (参考) 取締役会の今後のありたい姿「ステークホルダー主義の取締役会」



## 実効性向上に向けた課題

### 認識した課題

- 取締役会評価を通じ、取締役会の一定の実効性が確保されていることを確認した一方、取締役会および各委員会が改善・向上すべき以下の課題を認識したことから、これらの課題に継続的に取り組むこととしております。

### 【2021年度 取締役会評価において認識された課題】

- ① 次期中期経営計画策定に向けた議論の充実  
(当グループ経営戦略とそれを踏まえた経営資源配分の高度化)
- ② グループ関係会社毎の特性を踏まえた、取締役会によるグループ統治機能の更なる高度化
- ③ 多様なステークホルダーをより意識した議論の充実

### 次年度の取締役会の審議テーマ

- 上記の課題認識も踏まえ、来年度に向けては、多様なステークホルダーを意識するとともに、グループガバナンス上の重要なテーマにフォーカスした議論を行うべく、図表1に掲げたテーマなどを審議していくこととしております。

## 今後の取り組みについて

### 更なる実効性向上に向けて

- 当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、引き続き取締役会評価を通じたPDCAサイクルを機能させることで、取締役会および各委員会のさらなる実効性の向上に取り組んでまいります。

## (参考) 次年度の取締役会の審議への反映

図表1:2022年度の審議テーマ例

項目	次年度の審議テーマの例
パーパス・ マテリアリティ・ 価値創造プロセス	・パーパスの浸透 ・マテリアリティマネジメント 等
ステークホルダー との関係性	・ステークホルダーとの対話方針 ・サステナビリティ基本方針 等
経営戦略・ 資源配分	・グループ次期中期経営計画 ・グループ経営資源配分の基本方針 等
グループガバナンス・ 内部統制	・グループ経営のガバナンス枠組高度化 ・信託銀行グループの特性を踏まえたリスク管理 等