

取締役会実効性評価結果の概要

当社の取締役会は、取締役会の役割・機能を更に向上させることを目的に、2021年度の実効性について評価を行いました。その結果の概要は以下のとおりです。

（評価方法）

まず、以下の項目について取締役・監査役に対する評価アンケートを実施いたしました。各設問毎に4段階で定量評価するとともに、自由記述形式でのコメントも記入できる形式となっています。その上で、アンケートでの回答内容をさらに深く理解するため、社外取締役及び社外監査役全員への個別インタビューを行い、これらを踏まえて2022年3月に開催された取締役会において評価結果を議論いたしました。

〔アンケートにおける大項目〕

- 1.取締役会の運営と構成
- 2.経営戦略と事業戦略
- 3.企業倫理とリスク管理
- 4.業績モニタリングと経営陣の評価報酬
- 5.株主等との対話

なお、昨年のコーポレートガバナンス・コード改訂等を踏まえ、よりガバナンスの向上に資する評価を行うべくアンケート項目の見直しを行いました。これまで、取締役会における意思決定、監督のそれぞれの機能の視点で評価を行ってまいりましたが、新たに、取締役会の監督の主たる対象であるCEOを始めとする経営陣の選定、評価の視点を追加し、取締役会の構造、経営戦略及び事業戦略の決定及び監督、企業倫理及びリスク管理、株主等のステークホルダーとの関係の視点で構成し、総合的な評価を行えるようにしました。

また、この見直しを含む実効性評価の実施、分析において第三者機関の支援を得ることで評価の質的向上を図っております。

（結果の概要）

当社取締役会は、2021年度の実効性について実効性が確保されていると評価いたしました。その理由はアンケート評点の全体平均が「概ねできている」との評価であると共に、設問項目毎の評点においても「できている」「概ねできている」との回答が高い割合（約9割）を占めたためです。とりわけ以下の項目については、アンケート及び個別インタビューにおいて高い評価を得ました。

- ・独立社外取締役が、十分な情報提供に基づき多角的な観点から議論に参画し、その責務を適切に果たしている。

- ・執行に対する権限委譲が適切に行われており、取締役会が本来の役割に集中できている。
- ・企業倫理の遵守のために必要な体制が整備されており、そのための手段として内部通報制度が有効に機能している。

また、以下の項目については向上が見られると評価されました。

- ・実行中の案件その他の社内戦略について、経過のモニタリングが適切に行えている。
- ・社外のステークホルダーの意見等の情報が社外取締役・監査役に適切に共有されている。

これらは、従前からの取組に加え、昨年度の実効性評価において課題と認識し改善に取り組んだ結果が寄与したものと認識しています。

具体的には、取締役会において、重要な案件の遂行状況に加え、開発状況、人材戦略、IT戦略等の策定、遂行に関する報告機会を拡充し、モニタリングの機会、質の向上を図りました。また、機関投資家を始めとするステークホルダーから頂戴する意見、提言を迅速、確実に社外取締役・監査役に共有することに注力し、取締役会による認識をステークホルダーと共通のものにする取組みを行いました。

(今後の取組み)

一方で、さらに実効性を高めるべく、取締役会における意思決定の質をさらに高め、同時に監督機能も強化していくための継続的な取組みの必要性も議論され、以下のとおり、具体的な課題及び改善に向けての取組内容が確認されました。

- ・重要な戦略案件の意思決定時の実行確度の担保

当社が、MTP2025の完遂に向けて、投資効率の最大化を図ることがより重要になっている状況下で、限られたリソースの投資先に関する、実行の確実性を踏まえた適切な選定がより一層重要であるとの課題認識から、以下のとおり取組むことといたしました。

- ✓ 各事業の遂行状況、課題、ケイパビリティの定期的な共有機会の増加
- ✓ 事業実行の現場、PMI対象の状況把握機会の増加
- ✓ 戦略案件の意思決定における定量的指標の拡充

- ・戦略実行、策定に関するモニタリング強化

かねてモニタリングについては強化して参りましたが、その範囲、内容についてさらなる拡充、充実を図り取締役会による監督を強化することといたしました。

- ✓ 戦略投資・開発案件の進捗及び進捗において課題が生じている場合の状況・原因・対策の確認
- ✓ 人材、サステナビリティ、DX等重要な経営施策に関する遂行状況の確認

・取締役会と任意の委員会活動との連携強化

昨年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードも示す通り、任意の委員会による適切な取組みは当社のガバナンス向上に不可欠との認識の下、取締役会と指名委員会及び幹部報酬委員会の連携をさらに強化し、両機能の発揮の最大化を図ることといたしました。

- ✓ 取締役会と両委員会における取組み内容の適切な共有
- ✓ 両委員会の事務局機能の連携向上による委員会機能のさらなる発揮

今年度は、主な取組課題として以上の3点に注力するとともに、本年4月1日に発足した新執行体制の下、リスク管理、内部統制等の取組み強化を含めて取締役会実効性向上のための施策検討を継続してまいります。

当社が内外の変化に対応し継続的に企業価値を高め、Santen 2030及びMTP2025を完遂するためには、取締役会を始めとするガバナンスの向上が不可欠と考えております。

本評価結果に基づき、引き続き取締役会機能の向上に取り組んでまいります。