



2021年7月27日

各位

会社名 株式会社 T B K
代表者名 取締役社長 岸 高明
(コード番号 7277 東証第1部)
問合せ先 総務部長 福田 亜佐子
(TEL 042 - 739 - 1471)

取締役会の実効性に関する自己評価アンケートの結果について

当社は、下記のとおり取締役会の実効性評価のためのアンケート調査を実施し、2021年7月27日の取締役会で報告を行いましたので、その結果の概要をお知らせいたします。

記

1) アンケートの実施要領

対象者	取締役及び監査役の全員（取締役5名、監査役3名）
方式	記名式アンケート 各設問に対し、「1（悪い）」～「5（良い）」の5段階評価と自由記述
実施期間	2021年6月

2) 評価結果の概要

(1) 経営全般に関する実効性評価

←良い

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

 悪い→

Q1. 株主の権利・平等性の確保について

株主の権利と平等性を確保するため、情報の迅速かつ適切な開示、ホームページ上の株主向け情報や外国人投資家を配慮した情報開示、英文情報の拡充などが適切に行われているか。

(4点)	(3点)
63%	38%

(平均値：3.63 前回：3.44)

【自由記述欄】

- ・Webサイトのリニューアルを行い、日本語版・英語版双方共に内容が充実した。
- ・定時株主総会の招集通知（要約）の英語版作成は評価できる。
- ・機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームの利用がペンディングされたままであるのは残課題である。

Q2. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

持続的な安定成長と中長期的な企業価値向上のため、適切な数値目標の設定を含む中期経営計画の策定、進捗確認・分析、見直しが適切に行われているか。また、株主への利益還元は、その基本方針に基づき適切に行われているか。

(4点)	(3点)	(2点)
38%	50%	13%

(平均値：3.25 前回：3.67)

【自由記述欄】

- ・業績が不芳な時や事業環境が大きく変わる時こそ、特に従業員へのメッセージ発信と対話が重要である。「登る山（ビジョン設計）」を決め、「どのように登るか（戦略）」を説明し、「いつまでに登るか（目標）」を見せ、“一緒に”山に登る必要がある。従業員からの『共感』が得られているのか、経営者は把握しておくことが大事である。社外役員からは一番見えにくい。
- ・策定後の分析、見直し以前に、中期経営計画策定の基本方針や数値目標の設定、具体的な戦略の立て方に問題がある。実現可能な計画になっていない。
- ・中期経営計画の進捗状況確認は定期的に行われているが、計画と実績とのギャップ（計画未達）にどう対処するのかといった前向きな議論が少ない。
- ・株主還元は適切に行われている。

Q3. 適切な情報開示と透明性の確保

財務情報のみならず、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスなどの非財務情報など有用性が高い情報提供に取り組んでいるか。

(4点)	(3点)
63%	38%

(平均値：3.63 前回：3.78)

【自由記述欄】

- ・企業価値向上のための戦略としてサステナビリティに係る「リスクと機会」の検討を加速させる必要性がある。
- ・経営課題、経営戦略共に詰め切れていない。株主が真に求める情報を提供するには課題が多い。
- ・会社法改正に従い、内容が詳細に記載されるようになった。

Q4. 取締役会等の責務について

株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、(1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと (2) 業績連動報酬など経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと (3) 独立した社外役員により、客観的な立場から、経営陣（執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと (4) 取締役・監査役のトレーニング、次世代幹部候補の育成計画を策定することをはじめとする役割・責務が適切に果たされているか。

(4点)	(3点)	(2点)
38%	25%	38%

(平均値：3.00 前回：3.56)

【自由記述欄】

(1)について

- ・ポンプ、ブレーキといった主要な事業の5年後、10年後を見据えた取り組み、生産戦略など中長期的な経営課題やSDGsの取り組みについて取締役会で議論を深める機会を増やす必要がある。当社を取り巻く急激な環境変化に関し、社外役員と社内役員との間にある情報のギャップを埋める努力を続けることが議論の質の向上を図るポイントであり、積極的に取り組んで欲しい。
- ・グループ全体の視点、中長期の視点での議論についてはまだ不十分である。また、議題の設定や資料の内容などについても改善の余地がある。

(2)について

- ・対応されるようになっている。

(3)について

- ・非常勤役員からは積極的な意見表明が行われ、執行側もこれに真摯に向き合う姿勢がある

(4)について

- ・次世代幹部の養成が個人の資質まかせで、計画的に行われているとは思えない。
- ・取締役会の責務につき、共通認識に立つところから始める必要がある。

Q5. 株主との対話について

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主総会の場以外においても、経営戦略や経営資源の配分、株主への利益還元方針などについて株主との間で建設的な対話が行われているか。

(4点)	(3点)	(2点)
13%	75%	13%

(平均値 : 3.00 前回 3.11)

【自由記述欄】

- ・アナリストや機関投資家向けに定期的説明会を開催し、意見や懸念について取締役会へのフィードバックをお願いしたい。
- ・決算説明会はWebで開催するなど工夫しているものの、機関投資家との1対1のミーティングについては、コロナの影響で十分行われなくなった。
- ・取締役会においてIR活動についての説明がほとんどないので誤解かもしれないが、積極的にIR活動を行っているようには見えない。

(2) 取締役会の実効性に関する実質面の評価について

←良い	5	4	3	2	1	悪い→
-----	---	---	---	---	---	-----

Q6. 取締役会の規模(人員)と構成メンバーは妥当か

取締役会は、その役割と責務の実効性を果たすため、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性と適正規模が確保できているか。

(4点)	(3点)	(2点)
63%	13%	25%

(平均値 : 3.38 前回 : 3.89)

【自由記述欄】

- ・海外事業マネジメントの経験者も加わり、多様性は拡大した。技術系企業経営者を加えるとさらに良い。
- ・取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性等は相応だが、それらの知見を経営に活かすトップの決意と後継者育成計画の策定・着実な推進がより重要である。
- ・このところ新任取締役(社内)が1~2年で退任するケースが目立つ。退任の理由が明確にされていない。資質に問題があるから再任されないと推察するが、ではなぜそのような人材を取締役にしたのか、任命責任が問われるのではないかと。

Q7. 取締役会の意思決定プロセスの品質をどのように評価していますか

取締役会における、リスクの検証、個々の議案に対する議論の質(審議の時間や内容)、意思決定プロセスや権限の明確さをどのように評価していますか。

(4点)	(3点)	(2点)
38%	50%	13%

(平均値 : 3.25 前回 : 3.33)

【自由記述欄】

- ・取締役会における議論の活性化、審議の質の向上のため、執行部門での議論の内容や過程に関する情報提供と共有を増やして欲しい。
- ・議案が持つリスクを多面的に抽出して評価し、十分に統制したうえでリスクテイクしたいという議論の深みが未だ不足している。
- ・取締役会として、設備投資の投資効果の検証に加え、取締役会で決議したM&AのPMIについても、成果と反省の定期的フィードバックが必要である。
- ・個々の議案に対する議論はメリハリをつけ、時間の延長や臨時取締役会開催等柔軟に対応すべきである。
- ・必要に応じて社外役員に対して別日を設けて説明及び質疑応答の機会を作っており、審議の迅速化に貢献している。
- ・重要案件については、議論の場を別途設けるなどの工夫をしている。

Q8. 取締役会に提供される情報の品質について

審議に必要な十分な情報が、会日に先立って要点を把握しやすいように整理・分析された形で提供されているか。また専門用語などについてはわかりやすい説明が行われているか。

(4点)	(3点)	(2点)
38%	50%	13%

(平均値 : 3.25 前回 : 3.00)

【自由記述欄】

- ・取締役会がリモート方式に切り替わったことから、取締役会資料の事前配信が励行されたことは評価できる。
- ・資料の提供が遅い。
- ・判断の前提となる「客観的な事実」の調査を執り行って欲しい。そのうえで、関係各者の立場の違いや主張の裏にある目的や価値を「主観的に主張」して欲しい。
- ・要点を把握しやすいように論点を整理して図表を多く用いて説明されるので、わかりやすい。
- ・社外役員の方にとっては専門用語が多く、分かりやすい説明が必要と実感した。

Q9. その他 ご意見・ご要望がありましたらご記入ください。

- ・取締役会の実効性を評価することは、PDCA サイクルの最初の一步にすぎない。アンケート結果をまとめて終わりにするのではなく、課題を特定して行動計画につなげ、より良い取締役会を社内取締役、社外取締役、監査役と一緒につくっていくことが大切である。
- ・以前に比べると改善が見られるものの、まだ、社外役員の求めるレベルに達するには更なる執行側の努力と工夫が求められる。具体策と結果のフォローが特に弱い。
- ・共通認識だと思うが、ブレーキとポンプだけの今のビジネスは悪化の一途である。新規ビジネスの話も時々出てくるが、当社を抜本的に変えられるレベルではない。経営改革、業績改善のための新しいアイデア（既存の延長戦ではなく）をどんどん出し、かつスピード感をもって意思決定し実行することが必要である。ただし、失敗だと判断したらすぐやめる勇気も大事である。

上記の評価結果となりました。今後も取締役会の運営等の継続的な改善に努めてまいります。

以上