



2019年4月11日

各 位

会社名 株式会社 王将フードサービス
代表者名 代表取締役社長 渡邊 直人
(コード番号 9936 東証第1部)
問合せ先 執行役員 広報部長 内田 浩次
(TEL. 090-1153-4483)

取締役会評価報告書

この度、コーポレートガバナンス・コード（以下「CGC」といいます。）の要請に基づき、当社の取締役会全体の実効性についての分析・評価（以下「取締役会評価」といいます。）をいたしましたので、その結果の概要をお知らせします。

なお、昨年の取締役会評価の結果の概要については第2を、本年の当社の取締役評価の詳細については第3以下をご覧ください。

（目次）

第1. 取締役会評価の結果の概要	2 頁
第2. 昨年までの取締役会評価	3 頁
第3. 当社のコーポレートガバナンス体制	4 頁
第4. 2019年の取締役会評価における運用面の見直し	6 頁
第5. 取締役会評価の実施手順	7 頁
第6. 個別の質問事項・回答・評価	12 頁

第1. 取締役会評価の結果の概要

1. 取締役会評価の実施手順

当社は、独立社外取締役2名及び社外取締役1名（合計3名）で構成される独立社外取締役会が主体となって取締役会評価を実施いたしました。

取締役会評価は以下のスケジュールで行われました。

- | |
|---|
| ① 2019年1月30日
各取締役に質問票をウェブにより配信（回答期限は同年2月13日） |
| ② 2019年2月13日
質問票の取りまとめについて取締役会に報告 |
| ③ 2019年3月12日
取締役会において取締役会評価報告書案を協議 |
| ④ 2019年4月11日
取締役会における取締役会評価報告書の決議 |

質問票はウェブ上での回答で、非記名式で匿名性が確保されています。取締役のみ対象で、監査役は対象としておりません。

2. 取締役会評価の結果

当社においては、コーポレートガバナンスを最重視する経営を実践しており、CGCをはじめとするコーポレートガバナンスの要請を概ね満たしていると評価できます。

多くの取締役が、取締役会での発言を適切に行い、取締役会に貢献していると考えています。（従前よりも社内取締役の発言が増えています。）

また、指名諮問委員会、報酬諮問委員会及び独立社外取締役会といった取締役会を支える任意の委員会も概ね有効に機能していると評価できます。

注目すべき点は以下のとおりです。

- ・ 具体的な後継者の選任基準・手続、代表取締役社長の解任基準・手続が定められ、CGCに則ったものと評価できます。今後は、後継者候補について議論を深めることが求められます。
- ・ 中期経営計画についての議論は、経営戦略会議や部長連絡会（全ての役員が出席可能）を通じて、議論の状況を把握できるようになっており、従前よりも改善した点と評価できます。
- ・ 取締役・監査役のトレーニングの機会の確保については、従前から余り評価の低い項目ですが、特に社内の新任取締役のトレーニングの機会を充実することが求められます。
- ・ 取締役の報酬については、株式報酬の導入の検討が取締役会・報酬諮問委員会で始まりました。

第2．昨年までの取締役会評価

昨年以前の取締役会評価報告書については下記をご覧ください。

○2018 年取締役会評価

<http://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS00845/5336d286/daff/4a6b/b10e/ae343b2cf763/140120180416412293.pdf>

○2017 年取締役会評価

<http://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS00845/1698b881/5837/4188/9835/c0dd6d2431a4/140120170313418378.pdf>

○2016 年取締役会評価

<http://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS00845/4f16dcd1/8b13/4dd7/8583/5c1e9063e2e2/140120160311433431.pdf>

第3. 当社のコーポレートガバナンス体制

当社は、2013年12月19日に就任した渡邊直人社長の下、従来の属人的な組織から脱却し、コーポレートガバナンスを最重視する体制整備の強化を図ってまいりました。

1. 取締役会の構成

当社は、取締役会設置会社かつ監査役会設置会社です。

当社の現在の経営体制は、社内取締役7名、社外取締役3名（うち独立社外取締役2名）、社外監査役3名の体制です。（昨年から変更なし。）

社内取締役のうち、代表取締役社長（1名）、専務取締役（1名）、常務取締役（3名）が経営陣に該当します。

2. 取締役会における審議の活性化

当社では、①取締役会（臨時取締役会を含む）に上程する議題、及び議案資料については、取締役会開催日から5日前の正午までに、総務部宛にEメール又は資料現物を提出することとするという「5日前ルール」、②取締役会（臨時取締役会を含む）資料を役員等に電子配信するのは、3日前の正午（土日祝に該当する場合は、4日前もしくは2日前）とする「3日前ルール」を採用しています。

取締役会をはじめとする会議体の議案資料は、iPadにより電子化されて配信され、ペーパーレス化が図られています。

また、議案資料は、原則としてサマリーをパワーポイントで作成することとされ、分かり易いものとなるよう心掛けています。

なお、年間のスケジュールは各役員が参加しやすいよう事前に通知しており、開催頻度も月1回の定例の取締役会以外では、原則決算等に係るものに限って開催しております。取締役会では審議の時間を十分にとり、自由闊達な議論を行っております。

3. 後継者の選定基準・選定手続

代表取締役社長は適切と判断した時期に、当社指名諮問委員会規程に定める各資質を総合的に勘案した上で、1名又は複数の後継者候補者を取締役会の諮問機関である指名諮問委員会に対して打診し、指名諮問委員会は当該候補者の中から、当社規程に定める以下の各資質を総合的に勘案した上で、最も適切な者を代表取締役社長として選任することを取締役会に対して助言するものとしております。

- ① 当社社員が当該後継者候補者のことを全面的に信頼し、当該後継者候補者のために全力で働きたいという気持ちになる者であること。
- ② 目標設定能力、問題・課題に対する解決能力に優れた者であること。
- ③ 人間的な魅力があり、夢を語る力・人を引き付ける力とけん引する力が優れたものである者であること。
- ④ 人を見る目があり、状況を客観的に把握・分析し決断できる能力に優れた者であること。
- ⑤ 精神的・肉体的に強靱であること。
- ⑥ 法令遵守の意識の高い者であること。

4. 代表取締役の解任等基準

指名諮問委員会は、取締役会からの諮問、又は、指名諮問委員会の構成員の発議により当該代表取締役社長が指名諮問委員会規程に定める以下の基準に該当した場合は、代表取締役社長を解任するよう、取締役会に対して助言いたします。なお、再任基準についても同様の基準により判断することとしています。

- ① 公序良俗に反する行為を行った場合
- ② 健康上の理由から、職務の継続が困難となった場合
- ③ 職務を懈怠することにより、著しく企業価値を毀損させた場合
- ④ 後継者の選任基準に定める資質を欠くと判断される場合

5. 代表取締役社長・社外取締役の就任期間

指名諮問委員会規程において、代表取締役社長及び独立社外取締役の就任期間は、原則通算6年間とされています。

選任時又は再任時において代表取締役社長・独立社外取締役としての在任期間が通算して6年を超えるような場合には、選任又は再任の可否を特に慎重に検討することとされています。

6. 任意の委員会・執行役員制度

当社は、指名委員会等設置会社には該当しないものの、指名委員会等に代わる任意の委員会として指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置しているほか、「経営の意思決定及び監督と業務を分離することを目的」として、「組織運営の効率化、意思決定の迅速化を図るため」に、執行役員制度を導入しています。また、取締役会の下に独立社外取締役会を設けています。その他、経営戦略会議、コンプライアンス委員会、リスクマネジメント会議などが設置されています。

任意の委員会である指名諮問委員会及び報酬諮問委員会は、それぞれ社内取締役5名、社外取締役3名で構成されます。諮問に係る決議は、委員の過半数が出席し、その委員の過半数をもって決することとされていますが、出席した社外取締役である委員の全員の同意がない場合には、当該諮問決議について指名諮問委員会・報酬諮問委員会として推奨しないものとして取締役会に報告をすることとされています。これにより、社外取締役の意見が重視されています。

7. 取締役に対するトレーニング

当社は、全役員がその機能を十分果たすことを可能とするため、東京証券取引所の公式eラーニングサービス等を活用した知識習得の機会を提供するとともに、社外役員に対しては、当社の経営と業務についての理解を深めるための情報提供を行っております。

第4．2019年の取締役会評価における運用面の見直し

1．当社の取締役会評価の課題

当社の取締役会の実効性評価は、社外取締役が中心になって行う自己評価であり、開示事項が詳細でそれなりに評価されているものと思われます。

もともと、詳細な評価であったとしても、自己評価であるという限界があり得ます。社外取締役の属人的な評価と見られる可能性があります。

また、取締役会評価報告書は、社外取締役が主体となって作成していますが、社外取締役の就任期間が原則6年とされている中で、継続的に新たな社外取締役に引き継ぐことができるかという問題もあります。

さらに、2018年までは、各取締役による質問票の回答は紙ベースでしたが、記載をする各取締役にとっても、質問票の取りまとめ・取締役会評価報告書の作成をする社外取締役にとっても、時間・労力がかかるものでした。

なお、2018年までの取締役会評価の質問票は記名式でしたが、社外取締役には、質問票の回答やコメント等について誰のものか分かってしまい、回答の際、萎縮してしまう恐れがありました。

2．外部評価の利用の検討

上記1のような事情に鑑みて、当社では外部機関による評価（外部評価）を導入することも検討し、取締役会評価を提供している会社とも面談いたしました。

もともと、当社が行っている取締役会評価と同等の質の取締役会評価を外部機関に委託するとすれば、相応な費用がかかることが判明しました。

また、外部評価を行う会社であっても、利益相反の有無の公表やどの外部機関に委託したかは開示していないところが多いです。このような開示がないのであれば、運用面を見直すことにより、自己評価の質を向上させた方がより良い取締役会評価となると考えました。

なお、外部評価の導入については、例えば3年に1回は外部機関を利用するということも含め、引き続き検討することにいたします。

3．2019年取締役会評価における運用面の見直し

2019年の取締役会評価においては、運用面で以下の点を見直しました。

- 2019年の取締役会評価においては、質問票への回答は、ウェブ上で回答ができるようにしました。
- 質問票への回答をウェブ上で行うことで、取締役会評価の実施主体である社外取締役からは誰が回答したか分からなくすることにより、匿名性を高めました。（経営陣の社内取締役・非経営陣の社内取締役・社外取締役の分類は残しました。）
- 2018年までの質問票の各質問への回答は、4段階評価又は3段階評価でしたが、外部機関が実施しているように5段階評価とし、各取締役の評価をより正確に反映できるものとなりました。

第5. 取締役会評価の実施手順

1. 評価の主体

当社は、独立社外取締役2名・社外取締役1名で構成される独立社外取締役会により取締役会評価を行っています。(自己評価)

2. 独立社外取締役会の構成

取締役会評価の主体となる独立社外取締役会の構成員である独立社外取締役及び社外取締役は以下のとおりです。

○渡邊 雅之 (筆頭社外取締役・独立社外取締役) 弁護士 弁護士法人三宅法律事務所 パートナー (現任) 日特建設株式会社 社外取締役 (現任)
○稲田 旭彦 (独立社外取締役) 公認会計士・税理士 稲田旭彦公認会計士事務所 代表 (現任)
○関島 力 (社外取締役) アサヒグループホールディングス株式会社出向迎賓館館長 (現任)

3. 取締役会評価のスケジュール

取締役会評価は以下のスケジュールで行われました。

① 2019年1月30日 各取締役に質問票をウェブ上で配信 (回答期限は同年2月13日)
② 2019年2月13日 質問票の取りまとめについて取締役会に報告
③ 2019年3月12日 取締役会において取締役会評価報告書案を協議
④ 2019年4月11日 取締役会における取締役会評価報告書の決議

質問票はウェブ上での回答で、非記名式で匿名性が確保されています。

4. 質問票の回答者

当社の取締役会評価においては、「監査役は取締役会の構成員でない」、「監査役は取締役の職務の執行が法定款に反していないかという観点から監査することが本来的な職務である」との意見により、質問票については、各取締役に回答し、各監査役は回答の対象とされていません。

もっとも、2019年3月12日及び同年4月11日の取締役会においては、取締役会評価報告書の内容について、監査役も含めて議論をしております。

5. 質問事項

独立社外取締役会は、CGCで求められている内容等を基に、質問票を作成しました。代表取締役社長及び社外取締役の就任期間に関する質問等、CGCにはない当社固有の事項についても質問しています。

2019年1月30日及び同年2月13日の取締役会においては、質問票の内容についても承認を受けました。

(1) 全取締役共通の質問事項

全取締役への共通の質問事項は以下のとおりです。

各質問事項については、2018年の取締役会評価までは、4段階評価又は3段階評価でしたが、上記第4.3のとおり、5段階評価へと改善し、各取締役の評価をより正確に反映できるものとなりました。

なお、2018年取締役会評価からの質問事項の変更点のみ下線を引いております。

1. 取締役会の構成に関する質問

- (1) 取締役会の人数は適切か。
- (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。
- (3) 社外取締役の人数・割合は適切か。
- (4) 社外取締役は、業界や経営に関する知識・経験・能力が十分か。
- (5) 社外取締役の兼任状況は適切か。
- (6) 社外取締役の就任期間は適切か。

2. 取締役会の運営に関する質問

- (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。
- (2) 取締役会の開催頻度は適切か。
- (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。）
- (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。（5日前ルール・3日前ルールは機能しているか。）
- (5) 電子媒体(iPad)への取締役会資料の配信や取締役会での閲覧はうまく機能しているか。
- (6) 取締役会における審議時間は十分か。（活発な、充実した議論が行われているか）
- (7) 取締役会議長の司会進行は適切か。
- (8) 取締役会の審議中、社外取締役・平取締役が自由に発言できる雰囲気となっているか。
（社内取締役、特に役付取締役が社外取締役等の意見を積極的に聞き入れる雰囲気となっているか。）
- (9) 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。
- (10) 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があるか。）
- (11) 取締役会の議事録は正確に作成されているか。各取締役・監査役に見直しの機会があ

るか。(3日前ルールは機能しているか。)

3. 取締役会の議題に関する質問

- (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。
- (2) 取締役会の議題の選定は適切か。
- (3) 取締役会の個々の議題に十分な審議時間が確保されているか。
- (4) 取締役会における議題の提案時期は適切か。
- (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。
- (6) 取締役会においては、代表取締役の後継者の計画 (後継者候補の教育・後継者候補の選定基準・後継者候補の選定手続) に関して適切に議論・監督がなされているか。
- (7) 取締役会においては、経営陣の報酬について適切に議論がなされているか。
- (8) 取締役会においては、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。
- (9) 取締役会においては、中期経営計画について、十分な議論がなされているか。
- (10) 取締役会においては、経営陣による適切なリスクテイクとなる議案が提出された場合にそれを支える雰囲気となっているか。
- (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先を見越した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。
- (12) 取締役会においては、当社の事業に影響する主要なリスクに関して十分理解し、議論できているか。
- (13) 取締役会においては、関連当事者との間の利益相反が適切に管理されているか。

4. 取締役会を支える体制に関する質問

- (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。
- (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。
- (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。
- (4) 内部監査部門(監査室)と取締役(特に社外取締役)・監査役との連携は確保できているか。具体的にはどのような連携がなされているか。
- (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、社外取締役や社外監査役に必要な情報を適確に提供するための工夫はなされているか。
- (6) 独立社外者のみを構成員とする会合(独立社外取締役会を含む。)を定期的で開催するなど、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有がなされているか。
- (7) 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(法的責任を含む)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、これらを継続的に更新する機会が与えられているか。

- (8) 東証の E ラーニングは行ったか。コーポレートガバナンスに関する研修（東証の E ラーニングを含む）を受講し、その内容について理解したか。個人的に実施したか。（昨年過去実施を含む。）

(2) 指名諮問委員会及び報酬諮問委員会の委員に対する質問事項

指名諮問委員会及び報酬諮問委員会の委員に対しては、以下の質問をしました。

- (1) 指名諮問委員会の運営は適切になされているか。
(2) 指名諮問委員会の議事録は作成されているか。見直しを行う機会があるか。
(3) 報酬諮問委員会の運営は適切になされているか。
(4) 報酬諮問委員会の議事録は作成されているか。見直しを行う機会があるか。

(3) 社外取締役に対する質問事項

社外取締役には、以下の質問をしました。

- (1) 独立社外取締役会を定期的を開催するなど、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有がなされているでしょうか。
(2) 独立社外取締役会の議事録は作成されているか。見直しの機会があるか。

(4) 各取締役の自己評価（取締役会への貢献）について

取締役会評価については、各取締役の自己評価・取締役会への貢献として、以下の質問がなされました。

- (1) 自己の取締役会での発言状況について教えてください。
(2) 取締役会における自己の貢献度について自由に記載してください。

なお、定量的な評価として、各取締役の取締役会及び任意の委員会への出席状況について、取締役会事務局である総務部に対して、以下の質問をいたしました。（期間は 2018 年 1 月から 2019 年 1 月まで）

- (1) 各取締役・監査役の取締役会への出席状況を教えてください。
(2) 指名諮問委員会の開催頻度、テーマ、出席状況について教えてください。
(3) 報酬諮問委員会の開催頻度、テーマ、出席状況について教えてください。
(4) 独立社外取締役会の開催頻度、出席状況について教えてください。

(5) 経営陣への質問事項

2018 年の取締役会評価においては、代表取締役及び最高財務責任者に対してのみ質問していましたが、最高財務責任者制度が廃止されたことに鑑みて、本年は経営陣全員（代表取締役（1 名）・専務取締役（1 名）・常務取締役（3 名））に対して質問いたしました。

(1) 経営指標

当社の経営においてはどのような経営指標（ROE、ROIC等）を重視しているでしょうか。その理由も教えてください。

(2) 業績連動報酬

CGCを機として、業績連動報酬を導入する動きが進んでいますが、当社において導入することについてどのように考えているでしょうか。

(3) 株主との対話

- ア 株主の希望と面談の主な関心事項も踏まえた上で、合理的な範囲で面談に臨んでいるでしょうか。（CGC 5-1 ①）
- イ 対話を補助する社内のIR担当、経営企画、総務、財務、経理、法務部門等の有機的な連携のための方策としてどのような方策を講じているでしょうか。（CGC 5-1 ②(ii)）
- ウ 個別面談以外の対話の手段（例えば、投資家説明会やIR活動）としてどのような取り組みをしているでしょうか。（CGC 5-1 ②(iii)）
- エ 対話において把握された株主の意見・懸念の経営陣幹部や取締役会に対する適切かつ効果的なフィードバックのためにどのような方策を講じているでしょうか。（CGC 5-1 ②(iv)）
- オ 株主との対話に際してインサイダー情報をどのように管理しているでしょうか。（CGC 5-1 ②(v)）
- カ 株主構造の把握はどのようにしているでしょうか。どれくらいの頻度で確認しているでしょうか。（CGC 5-1 ③）
- キ（IR担当役員に対する質問）経営戦略や経営計画の策定・公表に当たって、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行っているでしょうか。具体的な資料を提示してください。（CGC 5-2）

第6. 個別の質問事項・回答・評価

個別の質問事項への回答、評価は以下のとおりです。なお、「社内」とは社内取締役、「社外」とは社外取締役の回答を指します。

1. 取締役会の構成に関する質問

(1) 取締役会の人数の適切性

取締役会の人数は適切でしょうか。

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
非常に多すぎる。	0	0%	0	0%	0	0%
多すぎる。	0	0%	0	0%	0	0%
適切である。	10	100%	7	100%	3	100%
少なすぎる。	0	0%	0	0%	0	0%
非常に少なすぎる。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

【①適切である。】

- 後々、会社が更に大きくなる際には増加する必要性は有ると考えます。(社内)
- 社内外バランスが取れている。(社内)
- それぞれの得意分野、執行分野をもった人材の経営的な参画が必要なので一定数の人数が必要と考える。(社内)
- 取締役10名は丁度良い人数である。(社外)
- 取締役会への出席者は、監査役3名を含め13名であり、会議の参加人数としては妥当であると思われる。(社外)

[評価]

取締役会の人数はバランスがよく現状問題ないものと考えられます。

(参考：2018年以前の評価)

① 適切である。	2018年：10名(100%) 2017年：10名(100%) 2016年：8名(100%)
② 適切でない。(多すぎる。)	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)
③ 適切でない。(少なすぎる。)	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)

(2) 取締役会の構成員の多様性

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でしょうか。（CGC 4-11、4-11①）

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分適切に確保されている。	7	70%	5	71.43%	2	66.67%
一応適切に確保されている。	3	30%	2	28.57%	1	33.33%
普通である。	0	0%	0	0%	0	0%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- 世間では年齢が高くなると時代に合っていない等の意見が無きにしても非ずですが、色々な経験を積んで来た事においては、非常に良いと考えます。(社内)
- 過去は生え抜き多く現在は、知識経験性別等適切だと思います。(社内)
- 現在の布陣はガバナンス面では他社の追随を許さないが、より発展的な経営の観点からは、特に社外において多様なバックグラウンドの人材を登用すべき。(社内)
- 会社の状況により専門性の確保は必要かと思えます。(社内)
- 今後は女性の取締役数の増加、外国人の参画が望まれるが、現時点では適切と考える。(社内)
- 取締役 10 名は丁度良い人数である。(社外)
- 取締役会への出席者は、監査役 3 名を含め 13 名であり、会議の参加人数としては妥当であると思われる。(社外)

[評価]

取締役会の構成員の多様性については、現状確保できているものと考えられます。

(参考：2018 年以前の評価)

① 十分確保されている。	2018 年：8 名 (80%) 2017 年：8 名 (80%) 2016 年：3 名 (37.5%)
② 一応確保されている。	2018 年：2 名 (20%) 2017 年：2 名 (20%) 2016 年：5 名 (62.5%)
③ 不十分である。	2018 年：0 名 (0%) 2017 年：0 名 (0%) 2016 年：0 名 (0%)
④ 全く確保されていない。	2018 年：0 名 (0%) 2017 年：0 名 (0%) 2016 年：0 名 (0%)

(3) 社外取締役の人数・割合の適切性

社外取締役の人数・割合は適切でしょうか。(CGC4-8)

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
非常に多すぎる。	0	0%	0	0%	0	0%
多すぎる。	0	0%	0	0%	0	0%
適切である。	10	100%	7	100%	3	100%
少なすぎる。	0	0%	0	0%	0	0%
非常に少なすぎる。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- これも取締役の人数同様、会社が更に大きくなれば増員すべきと考えます。(社内)
- バランスが取れている。(社内)
- 当社常務以上のうち、5人中3人が社外からの就任であるという特殊性を考慮すれば、現在の人数は十分であり、株主にも説得力がある。(社内)
- 会社の状況により専門性の確保は必要かと思います。(社内)
- 独立役員である2名を含む3名の社外取締役は丁度良い人数である。(社外)
- 監査役3名を含め社外役員は6名であり、議長を除くと取締役会出席者の半数となり妥当と思われる。(社外)

[評価]

社外取締役の人数・割合は現状適切であると考えられます。

(参考：2018年以前の評価)

① 適切である。	2018年：10名(100%) 2017年：10名(100%) 2016年：8名(100%)
② 適切でない。(多すぎる。)	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)
③ 適切でない。(少なすぎる。)	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)

(4) 社外取締役の知識・経験・能力

社外取締役は、業界や経営に関する知識・経験・能力が十分にあるでしょうか。(CGC4-9)

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分確保されている。	5	50%	4	57.14%	1	33.33%
一応確保されている。	4	40%	2	28.57%	2	66.67%
普通である。	1	10%	1	14.29%	0	0%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

<p>[理由・改善すべき点]</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 専門的な分野からの意見、指摘事項は優れていると考えます。(社内) ➢ 良く勉強され知識能力十分である。(社内) ➢ より多様なバックグラウンドをもつ人材の登用が望ましい。(社内) ➢ 事業会社の出身者もあり、3名の社外取締役はそれぞれ補完的役割を果たしていると思われる。(社外)
<p>[評価]</p> <p>社外取締役の知識・経験・能力については、一定程度以上、確保されていると考えられます。もっとも、今後、より多様なバックグラウンドをもつ人材の登用をすることが期待されます。</p>

(参考：2018年以前の評価)

① 十分確保されている。	2018年：8名(80%) 2017年：10名(100%) 2016年：5名(62.5%)
② 一応確保されている。	2018年：2名(20%) 2017年：0名(0%) 2016年：3名(37.5%)
③ 不十分である。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)
④ 全く確保されていない。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)

(5) 社外取締役の兼任状況の適切性

社外取締役の兼任状況は適切でしょうか。

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分適切である。	7	70%	4	57.14%	3	100%
一応適切である。	2	20%	2	28.57%	0	0%
普通である。	1	10%	1	14.29%	0	0%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- 状況を把握出来ていないですが、会社として不備な点、問題点が発生しているとは無いと考えています。(社内)
- 意見具申もされ兼任状況は適切である。(社内)
- 他の上場会社を兼任している社外取締役や会社経営をしている取締役もいるが、全取締役会期日に出席しており適切である。(社外)
- 取締役会等への出席に支障が出るような兼務は無い。(社外)

[評価]

社外取締役の兼任状況については問題がないものと思われまます。

(参考：2018年以前の評価)

① 十分適切である。	2018年：9名(90%) 2017年：9名(90%) 2016年：6名(75%)
② 一応適切である。	2018年：1名(10%) 2017年：1名(10%) 2016年：2名(25%)
③ 不十分である。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)
④ 全く適切でない。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)

(6) 社外取締役の就任期間の適切性

社外取締役の就任期間は適切でしょうか。

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分適切である。	6	60%	4	57.14%	2	66.67%
一応適切である。	4	40%	3	42.86%	1	33.33%
普通である。	0	0%	0	0%	0	0%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- 就任期間は2年で全く問題無く、また、就任期数は必要と判断した場合は延長可能であるので現状で問題無いと考えます。(社内)
- 長くもなく就任期間は適切である。(社内)
- 従来6年という期間を設けておりましたが、8年から10年が妥当な期間と思います。(社内)
- 6年を原則として事情によって延長できる旨指名諮問委員会規程に定められており適切である。(社外)
- 原則として定めた期間を超える場合は取締役会の承認を得ている。(社外)

[評価]

指名諮問委員会規程において社外取締役の就任期間は、代表取締役社長と同様に、原則として通算6年とされています。社外取締役の原則的な就任期間としては、上記の意見のとおり適切であると考えられます。

(参考：2018年以前の評価)

① 十分適切である。	2018年：5名(50%) 2017年：5名(50%) 2016年：8名(100%)
② 一応適切である。	2018年：5名(50%) 2017年：5名(50%) 2016年：0名(0%)
③ 不十分である。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)
④ 全く適切でない。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)

2. 取締役会の運営に関する質問

(1) 取締役会の年間スケジュール

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でしょうか。

(CGC4-12①(ii))

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分決定されている。	9	90%	6	85.71%	3	100%
一応決定されている。	1	10%	1	14.29%	0	0%
普通である。	0	0%	0	0%	0	0%
決定されていない。	0	0%	0	0%	0	0%
全く決定されていない。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- 経営戦略会議での案件が分からない場合が時折有る。(社内)
- 年間スケジュールは早く組まれており審議事項も事前に資料も受け取っています。(社内)
- 1年半以上先の取締役会期日が定められており特に社外の役員にとってはスケジュールの調整上ありがたいです。(社外)
- 決算承認取締役会等の予想される審議事項に基づき1年以上先のスケジュールが事前に決定されている。(社外)

[評価]

取締役会の年間スケジュールや予定される審議事項については十分に事前に検討されていると考えられます。

(参考：2018年以前の評価)

① 十分決定されている。	2018年：9名(90%) 2017年：6名(60%) 2016年：6名(75%)
② 一応決定されている。	2018年：1名(10%) 2017年：4名(40%) 2016年：2名(25%)
③ 不十分である。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)
④ 全く決定されていない。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)

(2) 取締役会の開催頻度の適切性

取締役会の開催頻度は適切でしょうか。(CGC4-12①(iv))

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分適切である。	10	100%	7	100%	3	100%
一応適切である。	0	0%	0	0%	0	0%
普通である。	0	0%	0	0%	0	0%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- 問題無いと考えます。(社内)
- 臨時も含め適切である。(社内)
- 昨年度、不要な臨時役員会を開催しないなど、適宜必要な対応をしている。(社内)
- 月1回の定時取締役会と4半期ごとの臨時取締役会の日程プラスαの日程が設定されており適切である。(社外)
- 開催頻度は、決議事項のスケジュールを反映して事前に定められており、現状の開催頻度で問題はないと思われる。(社外)

[評価]

取締役会の開催頻度は適切であると考えられます。

(参考：2018年以前の評価)

① 十分適切である。	2018年：10名(100%) 2017年：9名(90%) 2016年：6名(75%)
② 一応適切である。	2018年：0名(0%) 2017年：1名(10%) 2016年：2名(25%)
③ 不十分である。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)
④ 全く不適切である。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)

(3) 取締役会提出資料の内容・分量の適切性

取締役会に提出される資料は内容・分量の観点で適切でしょうか（分かり易いか。網羅的か。十分に整理されているか。）。（CGC4-12①(iii)）

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
非常に適切である。	7	70%	6	85.71%	1	33.33%
一応適切である。	3	30%	1	14.29%	2	66.67%
普通である。	0	0%	0	0%	0	0%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- 問題無いと考えます。(社内)
- 規程集等変更箇所は色分け等で解りやすく整理され適切である。(社内)
- パワーポイント資料になり分かりやすくなったが改善の余地はある。(社外)
- 事前検討に必要十分なものであると思われる。(社外)

[評価]

取締役会に提出される資料に関しては、原則としてサマリーをパワーポイントで作成することとされ、分かり易いものとなるようにされています。

(参考：2018年以前の評価)

① 非常に適切である。	2018年：5名(50%) 2017年：5名(50%) 2016年：3名(37.5%)
② 一応適切である。	2018年：4名(40%) 2017年：5名(50%) 2016年：2名(25%)
③ 不十分である。	2018年：1名(10%) 2017年：0名(0%) 2016年：3名(37.5%)
④ 全く適切でない。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)

(4) 取締役会提出資料の事前検討時間

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でしょうか。(5日前ルール・3日前ルールは機能しているでしょうか。)(CGC4-12①(i))

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分に与えられている。	6	60%	3	42.86%	3	100%
一応与えられている。	4	40%	4	57.14%	0	0%
普通である。	0	0%	0	0%	0	0%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- 時々、当日配信が有りましたが緊急性が有れば仕方ないと考えます。(社内)
- ルールは守られ機能している。(社内)
- 本締めが月半ばに差し掛かるという事情の下では、現在の運用は適切であるが、今後、より早期に前月業績を締めることができるよう努力すべき。(社内)
- 検討時間が十分与えられている。(社外)
- 事前配布ルールは概ね適切に運用されている。(社外)

[評価]

当社では、①取締役会（臨時取締役会を含む）に上程する議題、及び議案資料については、取締役会開催日から5日前の正午までに、総務部宛にEメール又は資料現物を提出することとするという「5日前ルール」、②取締役会（臨時取締役会を含む）資料を役員等に電子配信するのは、3日前の正午（土日祝に該当する場合は、4日前もしくは2日前）とする「3日前ルール」を採用しています。

緊急性を要するものを除き、ルールも概ね守られています。

(参考：2018年以前の評価)

① 十分に与えられている。	2018年：5名(50%) 2017年：8名(80%) 2016年：2名(25%)
② 一応与えられている。	2018年：5名(50%) 2017年：2名(20%) 2016年：6名(75%)
③ 不十分である。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)
④ 全く与えられていない。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)

(5) 電子媒体での取締役会資料の配信・閲覧

電子媒体 (iPad) への取締役会資料の配信や取締役会での閲覧はうまく機能しているでしょうか。(2016 年は質問なし)

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分に機能している。	10	100%	7	100%	3	100%
一応機能している。	0	0%	0	0%	0	0%
普通である。	0	0%	0	0%	0	0%
あまり機能していない。	0	0%	0	0%	0	0%
全く機能していない。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- 問題無いと考えます。(社内)
- 電子媒体によりどこでも閲覧出来十分に機能している。(社内)
- 特にトラブル等無く運用されている。(社外)

[評価]

取締役会資料の電子媒体での配信はうまく機能していると評価できます。

(参考：2018 年以前の評価)

① 十分に機能している。	2018 年：9 名 (90%)	2017 年：3 名 (30%)
② 一応機能している。	2018 年：1 名 (10%)	2017 年：7 名 (70%)
③ あまり機能していない。	2018 年：0 名 (0%)	2017 年：0 名 (0%)
④ 全く機能していない。	2018 年：0 名 (0%)	2017 年：0 名 (0%)

(6) 取締役会の審議時間

取締役会における審議時間は十分でしょうか。(活発な、充実した議論が行われているでしょうか) (CGC4-12①(v))

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分に与えられている。	10	100%	7	100%	3	100%
一応与えられている。	0	0%	0	0%	0	0%
普通である。	0	0%	0	0%	0	0%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- 疑問点、分からない点があれば質問出来る状況なので問題無いと考えます。(社内)
- よく議論されている。(社内)
- 2時間に及ぶこともあり充実した審議が行われている。(社外)
- 十分な審議時間が確保されており、時間の制約等により議論内容について支障は無い。(社外)

[評価]

取締役会の審議時間は十分で、活発で充実した議論が行われていると考えられます。

(参考：2018年以前の評価)

① 十分に与えられている。	2018年：10名(100%) 2017年：8名(80%) 2016年：8名(100%)
② 一応与えられている。	2018年：0名(0%) 2017年：1名(10%) 2016年：0名(0%)
③ 不十分である。	2018年：0名(0%) 2017年：1名(10%) 2016年：0名(0%)
④ 全く与えられていない。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)

(7) 取締役会議長の司会進行の適切性

取締役会議長の司会進行は適切でしょうか。

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分適切である。	10	100%	7	100%	3	100%
一応適切である。	0	0%	0	0%	0	0%
普通である。	0	0%	0	0%	0	0%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- 問題無いと考えます。(社内)
- 様々な審議事項でもスムーズに進行されている。(社内)
- 議長として5年のご経験を経て大変適切な運営をされている。(社外)
- 活発な議論を主導しており、公平な発言機会を提供している。(社外)

[評価]

取締役会議長の司会進行は十分に適切であると考えられます。

(参考：2018年以前の評価)

① 十分適切である。	2018年：10名(100%) 2017年：9名(90%) 2016年：6名(75%)
② 一応適切である。	2018年：0名(0%) 2017年：1名(10%) 2016年：2名(25%)
③ 不十分である。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)
④ 全く適切でない。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)

(8) 社外取締役・平取締役が自由に発言できる雰囲気

取締役会の審議中、社外取締役・平取締役が自由に発言できる雰囲気となっているでしょうか。
(社内取締役、特に役付取締役が社外取締役等の意見を積極的に聞き入れる雰囲気となっている
でしょうか。)(CGC4-12)

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分適切である。	7	70%	4	57.14%	3	100%
一応適切である。	3	30%	3	42.86%	0	0%
普通である。	0	0%	0	0%	0	0%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- 疑問点、不明な点が有れば質問出来る状況なので問題無いと考えます。(社内)
- 積極的に聞き入れ発言されている。(社内)
- 従前に比べて、疑問点を積極的に聞いたり、意見表明する機会が増えたと感じる。(社内)
- 議長は自由闊達な発言を主導している。(社外)

[評価]

社外取締役については、議長の司会進行もあり、十分に発言できる雰囲気となっていると考えられます。また、平取締役についても、従前よりも発言が増えているものと考えられます。

(参考：2018年以前の評価)

① 十分適切である。	2018年：8名(80%) 2017年：8名(80%) 2016年：7名(87.5%)
② 一応適切である。	2018年：2名(20%) 2017年：2名(20%) 2016年：1名(12.5%)
③ 不十分である。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)
④ 全く適切でない。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)

(9) 取締役会における監査役の発言できる雰囲気

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でしょうか。(CGC4-12)

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分なっている。	9	90%	6	85.71%	3	100%
一応なっている。	1	10%	1	14.29%	0	0%
普通である。	0	0%	0	0%	0	0%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- 問題無いと考えます。(社内)
- 十分に監査役は発言されている。(社内)
- 議案について、監査役からの意見が最初に出ることが多い印象。執行責任がある取締役が、より積極的に発言すべき。(社内)
- 当社においては監査役が社外取締役と同様に積極的に発言されるのが良い意味で特徴である。(社外)
- 議長は自由闊達な発言を主導している。(社外)

[評価]

取締役会における監査役が発言できる雰囲気に関しては、「当社においては監査役が社外取締役と同様に積極的に発言されるのが良い意味で特徴である。」という意見もあるところであり、十分に確保されているものと考えられます。

(参考：2018年以前の評価)

① 十分なっている。	2018年：8名(80%) 2017年：10名(100%) 2016年：7名(87.5%)
② 一応なっている。	2018年：20名(20%) 2017年：0名(0%) 2016年：1名(12.5%)
③ 不十分である。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)
④ 全くなっていない。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)

(10) 取締役会に上程される議案の範囲・分量

取締役会に上程される議案の範囲・分量は適切でしょうか。(他の会議体に権限を委譲すべき事項があるでしょうか。)(CGC4-12①(iv))

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分適切である。	9	90%	6	85.71%	3	100%
一応適切である。	1	10%	1	14.29%	0	0%
普通である。	0	0%	0	0%	0	0%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

<p>[理由・改善すべき点]</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 今までの現状を見る限り問題無いと考えます。(社内) ➤ 適切であり委譲すべき事項であればその場で変更している。(社内) ➤ 経営戦略会議の議題について、社外、及び監査役は十分知ることができるシステムであるため、上程漏れがないかのチェックも可能な現状といえる。(社内) ➤ 現時点では適切と考えるが、今後は執行部分で権限移譲をしていく部分があってもよいと考える。(社内) ➤ 過年度に権限移譲を行ったことにより現状の議案の範囲等は適切であると思われる。(社外)
<p>[評価]</p> <p>取締役会の上程される議案の範囲・分量は、適切であると考えられます。</p>

(参考：2018年以前の評価)

① 十分適切である。	2018年：8名(80%) 2017年：7名(70%) 2016年：6名(75%)
② 一応適切である。	2018年：2名(20%) 2017年：3名(30%) 2016年：2名(25%)
③ 不十分である。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)
④ 全く適切でない。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)

(11) 取締役会議事録の正確性・見直しの機会

取締役会の議事録は正確に作成されているか。各取締役・監査役に見直しの機会があるか。(3日前ルールは機能しているか。)(※2016年は質問なし)

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
議事録の作成の正確性・見直しの機会が共に極めて十分にある。	7	70%	5	71.43%	2	0%
議事録の作成の正確性・見直しの機会が共に十分にある。	3	30%	2	28.57%	1	66.67%
議事録の作成の正確性は十分であるが、見直しの機会は不十分である。	0	0%	0	0%	0	33.33%
議事録の作成の正確性は不十分であるが、見直しの機会は十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
議事録の作成の正確性・見直しの機会が共に不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	0%

[理由・改善すべき点]

- 今まで問題無いと考えます。(社内)
- 見直しの機会充分にあります。(社内)
- 議事録はタイムリーに作成され役員全員に開示されている。(社外)

[評価]

取締役会議事録は見直しの機会があり、正確性が確保されています。

(参考：2018年以前の評価)

① 正確に作成され見直しの機会が十分にある。	2018年：9名(90%)	2017年：8名(80%)
② 正確に作成されていない場合もあるが見直しの機会が十分にある。	2018年：1名(10%)	2017年：2名(20%)
③ 正確に作成されておらず、見直しの機会も不十分である。	2018年：0名(0%)	2017年：0名(0%)

3. 取締役会の議題に関する質問

(1) 企業戦略の大きな方向性を示す議題の審議

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でしょうか。(CGC 4、4-1)

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答 (社外)	割合 (社外)
十分審議されている。	3	30%	3	42.86%	0	0%
一応審議されている。	7	70%	4	57.14%	3	100%
普通である。	0	0%	0	0%	0	0%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

<p>[理由・改善すべき点]</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 経営戦略会議での決定事項は報告、審議されていると考えます。(社内) ➢ 提案され審議されている。(社内) ➢ 該当する議案がないだけであり、あえて上程されていないわけではない。(社内) ➢ 後継者の件、リスクヘッジ等の審議の継続性が課題だと思います。(社内) ➢ 中期経営計画策定等の会議体にて事前に議論され、間接的には方向性は審議されていると考える。(社内) ➢ 中期経営計画については部長連絡会議で議論がなされることが多いが全取締役や監査役も出席しており全体的に審議されていると考えられる。(社外) ➢ 経営計画等の審議を通じ議論されている。(社外)
<p>[評価]</p> <p>企業戦略の大きな方向性を示す議題については、従前よりも議論される機会が増えております。(後継者の選定基準・選定手続・代表取締役の解任基準等) また、中期経営計画については部長連絡会で議論がなされることが多いが全取締役や監査役も出席しており全体的に審議されていると考えられます。</p>

(参考：2018年以前の評価)

① 十分審議されている。	2018年：5名(50%) 2017年：4名(40%) 2016年：5名(62.5%)
② 一応審議されている。	2018年：4名(40%) 2017年：6名(60%) 2016年：3名(37.5%)
③ 不十分である。	2018年：1名(10%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)

④ 全く審議されていない。	2018年：0名（0%）
	2017年：0名（0%）
	2016年：0名（0%）

(2) 取締役会の議題選定の適切性

取締役会の議題の選定は適切でしょうか。

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分適切である。	8	80%	6	85.71%	2	66.67%
一応適切である。	2	20%	1	14.29%	1	33.33%
普通である。	0	0%	0	0%	0	0%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- 問題無いと考えます。(社内)
- 選定は不適切と思った事も無く問題ないと思います。(社外)
- 現時点では適切を考えるが、今後、議題として取り上げるべき項目の有無を再検討してもよいかとも感じる。(社内)
- 決議事項は、職務権限規程に基づき適切に選定されている。(社外)

[評価]

取締役会の議題の選定については大きな問題はないと考えられます。

(参考：2018年以前の評価)

① 十分適切である。	2018年：7名(70%) 2017年：7名(70%) 2016年：6名(75%)
② 一応適切である。	2018年：3名(30%) 2017年：3名(30%) 2016年：2名(25%)
③ 不十分である。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)
④ 全く不適切である。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)

(3) 個々の議題の審議時間

取締役会の個々の議題に十分な審議時間が確保されているでしょうか。(CGC4-12①(iv))

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分確保されている。	10	100%	7	100%	3	100%
一応確保されている。	0	0%	0	0%	0	0%
普通である。	0	0%	0	0%	0	0%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- 会議終了が制限無いので、問題無いと考えます。(社内)
- 前もって回覧出来審議時間もあり、充分だと思います。(社内)
- 時間に制約は設けられていない。(社外)

[評価]

個々の議題については十分な審議時間が確保されていると考えられます。

(参考：2018年以前の評価)

① 十分確保されている。	2018年：10名(100%) 2017年：7名(70%) 2016年：7名(87.5%)
② 一応確保されている。	2018年：0名(0%) 2017年：3名(30%) 2016年：1名(12.5%)
③ 不十分である。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)
④ 全く確保されていない。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)

(4) 議題の提案時期の適切性

取締役会における議題の提案時期は適切でしょうか。

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
非常に適切である。	1	10%	1	14.29%	0	0%
適切である。	9	90%	6	85.71%	3	100%
普通である。	0	0%	0	0%	0	0%
不適切である。	0	0%	0	0%	0	0%
非常に不適切である。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- 時折、緊急性の議案は直前の場合があるが問題無いと考えます。(社内)
- 提案時期は早い方だと思います。(社内)
- 事前提出については概ね適切に運用されている。(社外)

[評価]

議題の提案時期については、急な議題もあるものの、「5日前ルール」により、十分適切であると考えられます。

(参考：2018年以前の評価)

① 適切である。	2018年：10名(100%) 2017年：9名(90%) 2016年：8名(100%)
② 不適切である。(早すぎる。)	2018年：0名(0%) 2017年：1名(10%) 2016年：0名(0%)
③ 不適切である。(遅すぎる。)	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)

(5) 経営陣に委任すべき判断事項との振り分け

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でしょうか。(CGC4-1①)

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分適切である。	5	50%	4	57.14%	1	33.33%
一応適切である。	5	50%	3	42.86%	2	66.67%
普通である。	0	0%	0	0%	0	0%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- 今までに懸念する事項は有りませんでしたので、問題無いと考えます。(社内)
- 振り分けは問題ないと思います。(社内)
- 改善事項があれば適時改善してきていると思います。(社内)
- 職務権限規程が整理され従前よりよくなっている。(社外)
- 審議すべき事項は職務権限規程で定められており振り分けは適切である。(社外)

[評価]

経営陣に委任すべき判断事項との振り分けについては、概ね適切であると考えられます。

(参考：2018年以前の評価)

① 十分適切である。	2018年：7名(70%) 2017年：7人(70%) 2016年：5名(62.5%)
② 一応適切である。	2018年：2名(20%) 2017年：3人(30%) 2016年：3名(27.5%)
③ 不十分である。	2018年：1名(10%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)
④ 全く適切でない。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)

(6) 後継者計画についての議論・監督

取締役会においては、代表取締役の後継者の計画（後継者候補の教育・後継者候補の選定基準・後継者候補の選定手続）に関して適切に議論・監督がなされているでしょうか。(CGC 4-1③)

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分なされている。	2	20%	1	14.29%	1	33.33%
なされている。	6	60%	4	57.14%	2	66.67%
一応なされている。	2	20%	2	28.57%	0	0%
ほとんどなされていない。	0	0%	0	0%	0	0%
全くなされていない。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

<p>[理由・改善すべき点]</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 後継者の件も重要と考えますが、渡邊社長に長く就いてもらえれば良いと考えます。(社内) ➢ 具体的に方向を決めないといけない。(社内) ➢ 選定手続きについては議論されていない。(社内) ➢ 現在、議論がされているが、重要な課題なので、なお一層の議論をしてもよいと考える。(社内) ➢ 後継者候補の教育についての計画はないが選定基準と選定手続は指名諮問委員会規程に詳細な定めがなされた。(社外) ➢ 後継者候補の選定基準、選任方法について定められている。(社外)
<p>[評価]</p> <p>2018年1月30日の取締役会において、指名諮問委員会規程が改訂され、後継者候補の選定手続が定められ、「後継者の資質」(選定基準)も定められました。</p> <p>代表取締役社長の就任期間が原則6年間とされている中、今後は、後継者候補の選定基準・選定手続に則り、後継者候補を具体的に検討していくことが求められます。</p>

(参考：2018年以前の評価)

① 十分適切になされている。	2018年：2名(20%) 2017年：1名(10%) 2016年：4名(50%)
② 一応なされている。	2018年：5名(50%) 2017年：5名(50%) 2016年：3名(37.5%)
③ 不十分である。	2018年：3名(30%) 2017年：4名(40%) 2016年：1名(12.5%)
④ 全く不十分である。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)

(7) 経営陣の報酬

取締役会においては、経営陣の報酬について適切に議論がなされているでしょうか。(CGC 4-2①)

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分適切になされている。	0	0%	0	0%	0	0%
適切になされている。	8	80%	5	71.43%	3	100%
一応なされている。	1	10%	1	14.29%	0	0%
不十分である。	1	10%	1	14.29%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

<p>[理由・改善すべき点]</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 殆どした事が有りません。(社内) ➢ 議論はされている。(社内) ➢ 業績連動式について検討がはじまった。(社内) ➢ 総論としては議論がされているが、個々人の報酬まで議論されていない。(社内) ➢ 株式報酬の導入について報酬諮問委員会を経て議論されることになる。(社外) ➢ 株式報酬等を含め報酬の在り方についての議論も行われている。(社外)
<p>[評価]</p> <p>取締役への株式報酬の導入について、取締役会・報酬諮問委員会において、議論を進めているところであり、今後、早期に導入されることが期待されます。</p>

(参考：2018年以前の評価)

① 十分適切になされている。	2018年：4名(40%) 2017年：4名(40%) 2016年：6名(75%)
② 一応なされている。	2018年：6名(60%) 2017年：5名(50%) 2016年：2名(25%)
③ 不十分である。	2018年：0名(0%) 2017年：1名(10%) 2016年：0名(0%)
④ 全く不十分である。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)

(8) 経営陣幹部の選任・解任についての議論

取締役会においては、経営陣幹部の選任・解任について適切に議論されているでしょうか。

(CGC4-3①)

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分適切になされている。	2	20%	1	14.29%	1	33.33%
適切になされている。	4	40%	2	28.57%	2	66.67%
一応なされている。	3	30%	3	42.86%	0	0%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	1	10%	1	14.29%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

【理由・改善すべき点】

- した事が有りません。(社内)
- 具体的にはされていない。(社内)
- 機会が多い案件ではありませんが、任期改選時議論されていると思います。(社内)
- 明確な選任・解任基準がないので、議論しにくい現状である。(社内)
- コーポレートガバナンス・コードの改定対応において代表取締役 CEO の選解任基準手続については取締役会で十分な議論がなされた。(社外)
- 経営幹部の選任について議論されている。(社外)

【評価】

指名諮問委員会規程において、代表取締役社長の選任基準・手続、解任等基準・手続が定められました。今後は、かかる基準・手続に則り、必要に応じて具体的に議論していくことが望まれます。なお、他の経営陣幹部の選任・解任等についても指名諮問委員会・取締役会等において適切に議論することが望まれます。

(参考：2018年以前の評価)

① 十分適切になされている。	2018年：7名(70%) 2017年：7名(70%) 2016年：5名(62.5%)
② 一応なされている。	2018年：3名(30%) 2017年：3名(30%) 2016年：3名(37.5%)
③ 不十分である。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)
④ 全く不十分である。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)

(9) 中期経営計画についての議論

取締役会においては、中期経営計画について、十分な議論がなされているでしょうか。

(CGC4-1②)

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分議論されている。	1	10%	0	0%	1	33.33%
議論されている。	5	50%	3	42.86%	2	66.67%
一応議論されている。	4	40%	4	57.14%	0	0%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
全く議論されていない。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- 当初、計画を立てる際には議論は有りましたが、その後は無いです。(社内)
- 戦略会議にて。(社内)
- 中期経営計画の進捗や内容については、部長連絡会での報告が定着していることから、同会への出席により、実質把握が可能である。(社内)
- 経営戦略会議で議論されている傾向が強いのではないかと思います。(社内)
- 経営理念等を通じて、中期経営計画の目標は共有することが可能であるが、今後は取締役会の場でも議論をすることを望む。(社内)
- 部長連絡会議も含めれば議論されている。取締役会の場での総括も必要。(社外)
- 中期経営計画の策定についての説明があり、それに基づき議論されている。(社外)

[評価]

中期経営計画については、経営戦略会議で議論され、その進捗や内容については、部長連絡会での報告が定着していることから、同会議への出席により、実質把握が可能です。

これらの議論について、取締役会の場においても活発に議論することが求められます。

(参考：2018年以前の評価)

① 十分議論されている。	2018年：2名(20%) 2017年：3名(30%)	2016年：2名(25%)
② 一応議論されている。	2018年：3名(30%) 2017年：6名(60%)	2016年：6名(75%)
③ 不十分である。	2018年：5名(50%) 2017年：1名(10%)	2016年：0名(0%)
④ 全く議論されていない。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%)	2016年：0名(0%)

(10) 経営陣による適切なリスクテイク

取締役会においては、経営陣による適切なリスクテイクとなる議案が提出された場合にそれを支える雰囲気となっているでしょうか。(CGC4-2)

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分に支える雰囲気になっている。	5	50%	3	42.86%	2	66.67%
支える雰囲気になっている。	5	50%	4	57.14%	1	33.33%
支える雰囲気に一応なっている。	0	0%	0	0%	0	0%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
全くなっていない。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

<p>[理由・改善すべき点]</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 社長からの議案で有れば、なっていると考えます。(社内) ➢ 雰囲気は充分になっています。(社内) ➢ 自由な議論が行われている。(社外)
<p>[評価]</p> <p>取締役会は、経営陣による適切なリスクテイクとなる議題が提出された場合、それを支える雰囲気になっていると考えられます。</p>

(参考：2018年以前の評価)

① 十分になっている。	2018年：8名(80%) 2017年：8名(80%) 2016年：6名(75%)
② 一応なっている。	2018年：2名(20%) 2017年：2名(20%) 2016年：2名(25%)
③ 不十分である。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)
④ 全くなっていない。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)

(11) コンプライアンス・リスク管理体制等についての議論

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先を見越した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でしょうか。(CGC4-3③)

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分議論されている。	6	60%	5	71.43%	1	33.33%
議論されている。	4	40%	2	28.57%	2	66.67%
一応議論されている。	0	0%	0	0%	0	0%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
全く議論されていない。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

<p>[理由・改善すべき点]</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 問題無いと考えます。(社内) ➤ リスク管理体制運用充分取り組んでいます。(社内) ➤ 財務報告は従前に比べ大変わかりやすく報告がされています。(社内) ➤ 担当部署等からの報告に基づき議論されている。(社外)
<p>[評価]</p> <p>コンプライアンスやリスク管理体制等に関しては十分に議論されていると考えられます。</p>

(参考：2018年以前の評価)

① 十分議論されている。	2018年：10名(100%) 2017年：4名(40%) 2016年：5名(62.5%)
② 一応議論されている。	2018年：0名(0%) 2017年：6名(60%) 2016年：3名(37.5%)
③ 不十分である。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)
④ 全く議論されていない。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)

(12) 事業に影響する主要なリスクに関する議論

取締役会においては、当社の事業に影響する主要なリスクに関して十分理解し、議論できているか。

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分理解し、議論されている。	4	40%	3	42.86%	1	33.33%
理解し、議論されている。	5	50%	3	42.86%	2	66.67%
一応理解し、議論されている。	1	10%	1	14.29%	0	0%
理解・議論が不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
全く理解・議論されていない。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- 全てのリスクの議論は出来ていないと思いますが、直面したリスク、近々に考えられるリスクにおいては出来ていると考えられます。(社内)
- 事業に影響するリスクに対して定期会議もあり議論されている。(社内)
- 経営戦略会議において、議論はされている。(社内)
- 事業におけるリスクは認識されており、それに基づく議論が行われている。(社外)

【評価】

事業に影響するリスクや業界における主要なリスクは、経営戦略会議も含めて十分議論されていると考えられます。

(参考：2018年以前の評価)

① 十分議論されている。	2018年：8名(80%) 2017年：6名(60%)	2016年：6名(75%)
② 一応議論されている。	2018年：2名(20%) 2017年：4名(40%)	2016年：2名(25%)
③ 不十分である。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%)	2016年：0名(0%)
④ 全く議論されていない。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%)	2016年：0名(0%)

(13) 関連当事者の利益相反の適切な管理

取締役会においては、関連当事者との間の利益相反が適切に管理されているでしょうか。

(CGC 4-3)

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分に管理されている。	6	60%	4	57.14%	2	66.67%
管理されている。	4	40%	3	42.86%	1	33.33%
一応管理されている。	0	0%	0	0%	0	0%
管理が不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
管理が全くされていない。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- 状況が分かりません。(社内)
- 利益相反は充分管理され問題なし。(社内)
- 管理所管部署からの報告に基づき議論されている。(社外)

[評価]

関連当事者の利益相反取引や関連当事者取引は、取締役会の承認事項として、十分に議論されていると考えられます。

(参考：2018年以前の評価)

① 十分に管理されている。	2018年：8名(80%) 2017年：6名(60%) 2016年：6名(75%)
② 一応管理されている。	2018年：2名(20%) 2017年：4名(40%) 2016年：2名(25%)
③ 不十分である。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)
④ 全く管理されていない。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)

4. 取締役会を支える体制に関する質問

(1) 取締役の情報提供を求める機会の確保

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でしょうか。(CGC4-13①)

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分に確保されている。	6	60%	4	57.14%	2	66.67%
確保されている。	4	40%	3	42.86%	1	33.33%
一応確保されている。	0	0%	0	0%	0	0%
確保が不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
全く確保されていない。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

<p>【理由・改善すべき点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 問題無いと考えます。(社内) ➢ 不明点について追加情報は適切に確保されている。(社内) ➢ 社外については十分確保されているが、平取締役については、劣後する会議もある。(社内) ➢ 総務部が事務局の役割を十分果たしている。(社外) ➢ 資料請求等について制約は無いと認識している。(社外)
<p>【評価】</p> <p>社外取締役を含む取締役が会社に対して情報提供を求める機会は十分確保されているものと考えられます。</p>

(参考：2018年以前の評価)

① 十分に確保されている。	2018年：8名(80%) 2017年：7名(70%) 2016年：7名(87.5%)
② 一応確保されている。	2018年：2名(20%) 2017年：2名(20%) 2016年：1名(12.5%)
③ 不十分である。	2018年：0名(0%) 2017年：1名(10%) 2016年：0名(0%)
④ 全く確保されていない。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)

(2) 監査役の情報入手の機会の確保

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でしょうか。(CGC4-13①)

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分に確保されている。	4	40%	3	42.86%	1	33.33%
確保されている。	6	60%	4	57.14%	2	66.67%
一応確保されている。	0	0%	0	0%	0	0%
確保が不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
全く確保されていない。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

<p>[理由・改善すべき点]</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 分かりません。(社内) ➤ 調査権限行使適切に情報入手機会を確保されている。(社内) ➤ 監査室を通じてなされている。(社外) ➤ 制約は無いと認識している。(社外) ➤ 監査役との情報交換時の話により判断しています。(社外)
<p>[評価]</p> <p>監査役が情報入手する機会については、監査室などを通じて十分に確保されているものと考えられます。</p>

(参考：2018年以前の評価)

① 十分に確保されている。	2018年：9名(90%) 2017年：8名(80%) 2016年：8名(100%)
② 一応確保されている。	2018年：1名(10%) 2017年：2名(20%) 2016年：0名(0%)
③ 不十分である。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)
④ 全く確保されていない。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)

(3) 取締役の外部専門家の助言を得る機会の確保

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でしょうか。(CGC4-13②)

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分に確保されている。	2	20%	1	14.29%	1	33.33%
確保されている。	6	60%	4	57.14%	2	66.67%
一応確保されている。	2	20%	2	28.57%	0	0%
確保が不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
全く確保されていない。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

<p>[理由・改善すべき点]</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 分かりません。(社内) ➤ 外部の専門家助言等積極的に取り組んでいる。(社内) ➤ 該当事例がないが、禁じるものではない。(社内) ➤ 案件により、直接より間接的な助言となっていると思います。(社内) ➤ 実際に行使したことはないが可能である。(社外) ➤ 必要な支出についての制約は無いと認識している。(社外)
<p>【評価】</p> <p>外部の専門家の助言を受ける機会は、実際に利用されることはほとんどありませんが、確保されているものと考えられます。</p>

(参考：2018年以前の評価)

① 十分に確保されている。	2018年：4名(40%) 2017年：7名(70%)	2016年：6名(75%)
② 一応確保されている。	2018年：6名(60%) 2017年：3名(30%)	2016年：2名(25%)
③ 不十分である。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%)	2016年：0名(0%)
④ 全く確保されていない。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%)	2016年：0名(0%)

(4) 内部監査部門と取締役・監査役との連携

内部監査部門と取締役（特に社外取締役）・監査役との連携は確保できているでしょうか。具体的にはどのような連携がなされているでしょうか。（CGC4-13③）

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分に連携されている。	7	70%	5	71.43%	2	66.67%
連携されている。	3	30%	2	28.57%	1	33.33%
一応連携されている。	0	0%	0	0%	0	0%
連携が不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
全く連携されていない。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

【具体的にはどのような連携がなされているでしょうか。】

- 取締役会での議案において、議論が出来ていると考えます。（社内）
- フロアは同じであり情報も共有しています。（社内）
- 定期的な会議がなされている。（社内）
- 独立役員である社外監査役が必ず独立社外取締役会に参加している。（社外）
- 内部監査結果はその都度開示されている。内部監査部門への照会等について制約は無い。（社外）
- 臨店監査の問題点やその対策の適宜報告など。（社外）

【回答の理由・改善すべき点】

- 問題無いと考えます。（社内）
- ありません。（社内）
- 上記を含む連携が適切に行われている。（社外）

[評価]

内部監査部門と取締役・監査役との連携については、独立社外監査役の独立社外取締役会への参加等を通じて、確保されていると考えられます。

（参考：2018年以前の評価）

① 十分に確保されている。	2018年：8名（80%） 2017年：6名（60%） 2016年：6名（75%）
② 一応確保されている。	2018年：3名（30%） 2017年：3名（30%） 2016年：2名（25%）
③ 不十分である。	2018年：0名（0%） 2017年：0名（0%） 2016年：0名（0%）
④ 全く確保されていない。	2018年：0名（0%） 2017年：0名（0%） 2016年：0名（0%）

(5) 社外取締役・社外監査役に情報提供するための工夫

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、社外取締役や社外監査役に必要な情報を適確に提供するための工夫はなされているでしょうか。(CGC4-13③)

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分に工夫はなされている。	4	40%	2	28.57%	2	66.67%
工夫はなされている。	4	40%	3	42.86%	1	33.33%
工夫は一応なされている。	2	20%	2	28.57%	0	0%
工夫は不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
工夫は全くなされていない。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

<p>[理由・改善すべき点]</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 問題無いと考えます。(社内) ➤ 社内監査役が情報を共有している。(社内) ➤ 指示をうけた場合に対応はするが、今後は円滑に情報提供ができるしくみ・体制づくりを目指して欲しい。(社内) ➤ 総務部が事務局の役割を果たしている。(社外) ➤ 総務部門が窓口となって機能している。(社外)
<p>[評価]</p> <p>社外取締役については、総務部門が事務局としての役割を果たしています。社外監査役については常勤監査役が情報を共有しています。</p>

(参考：2018年以前の評価)

① 十分になされている。	2018年：6名(60%) 2017年：6名(60%) 2016年：6名(75%)
② 一応なされている。	2018年：4名(40%) 2017年：4名(40%) 2016年：2名(25%)
③ 不十分である。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)
④ 全くなされていない。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%) 2016年：0名(0%)

(6) 独立社外取締役間の情報共有

独立社外者のみを構成員とする会合（独立社外取締役会を含む。）を定期的で開催するなど、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有がなされているか。（CGC4-8①）

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
情報交換・認識共有が十分になされている。	6	60%	4	57.14%	2	66.67%
情報交換・認識共有がなされている。	3	30%	2	28.57%	1	33.33%
情報交換・認識共有が一応なされている。	1	10%	1	14.29%	0	0%
情報交換・認識共有が不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%
情報交換・認識共有が全くなされていない。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- 分かりません。(社内)
- 定期的で開催され共有されています。(社内)
- 毎取締役会の開催前に必ず開かれている。(社外)
- 月1回以上独立社外取締役会が開催されており、独立社外監査役も出席し、情報交換が行われている。(社外)

[評価]

各取締役会の開催前において必ず、独立社外取締役会において、社外取締役3名と社外監査役1名で構成される独立社外取締役会が開催されており、十分な情報交換・認識共有がなされていると考えられます。なお、本質問については、社外取締役以外の取締役には十分な情報がないと考えられますので、来年以降は社外取締役のみに対する質問といたします。

(参考：2018年以前の評価)

① 十分になされている。	2018年：8名(80%) 2017年：8名(80%)	2016年：7名(87.5%)
② 一応なされている。	2018年：1名(10%) 2017年：1名(10%)	2016年：1名(12.5%)
③ 不十分である。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%)	2016年：0名(0%)

④ 全くなされていない。	2018年：0名（0%）	2017年：0名（0%）		2016年：0名（0%）
--------------	--------------	--------------	--	--------------

(7) 取締役・監査役のトレーニングの機会の確保

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（法的責任を含む）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、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）

○トレーニングの機会・費用

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分に与えられている。	0	0%	0	0%	0	0%
与えられている。	7	70%	4	57.14%	3	100%
一応与えられている。	1	10%	1	14.29%	0	0%
不十分である。	2	20%	2	28.57%	0	0%
全く与えられていない。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

○役割・責務を理解する機会

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分に与えられている。	1	10%	1	14.29%	0	0%
与えられている。	4	40%	1	14.29%	3	100%
一応与えられている。	3	30%	3	42.86%	0	0%
不十分である。	2	20%	2	28.57%	0	0%
全く与えられていない。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

○これらを継続的に更新する機会

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
十分に与えられている。	1	10%	1	14.29%	0	0%
与えられている。	4	40%	1	14.29%	3	100%
一応与えられている。	3	30%	3	42.86%	0	0%
不十分である。	1	10%	1	14.29%	0	0%
全く与えられていない。	0	0%	0	0%	0	0%
計	9	90%	6	85.71%	3	100%

※質問の対象者は10名ですが、未回答者が1名いました。

[理由・改善すべき点]

- 自分自身からの提案、要請が出来ていない事も問題と考えます。(社内)
- トレーニングの機会費用の支援がなされ必要な知識場を与えられている。(社内)
- 新任者が適応出来るような体制が必要である。社外役員については就任前から取締役会を傍聴してもらう等の工夫はある。(社外)
- 必要な支出についての制約は無いと認識している。(社外)

【評価】

本項目（取締役・監査役へのトレーニング）は、従前より評価が余り高くない項目です。とりわけ、社内の新任取締役の育成に資する体系的なトレーニングの機会の充実が望まれます。

社外役員については、円滑な引継ぎのために就任前から取締役会を傍聴してもらう等の工夫はあります。

なお、社外取締役（弁護士・公認会計士）によるガバナンス・財務に関するレクチャーは取締役会の後に時々なされています。

（参考：2018年以前の評価）

① 十分に与えられている。	2018年：3名（30%） 2017年：4名（40%）	2016年：4名（50%）
② 一応与えられている。	2018年：3名（30%） 2017年：6名（60%）	2016年：3名（37.5%）
③ 不十分である。	2018年：4名（40%） 2017年：0名（0%）	2016年：1名（12.5%）
④ 全く与えられていない。	2018年：0名（0%） 2017年：0名（0%）	2016年：0名（0%）

(8) コーポレートガバナンスに関する研修（東証のEラーニングを含む）を受講し、その内容について理解しましたか。（過去実施分を含む。）（※2016年は本質問なし）

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (社内)	割合 (社内)	回答数 (社外)	割合 (社外)
受講し、その内容について十分に理解した。	2	20%	1	14.29%	1	33.33%
受講し、その内容について理解した。	6	60%	4	57.14%	2	66.67%
受講し、その内容について一応理解した。	2	20%	2	28.57%	0	0%
受講したが、その内容についてほとんど理解していない。	0	0%	0	0%	0	0%
受講していない。	0	0%	0	0%	0	0%
計	10	100%	7	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- 1度だけでしたので、継続が必要と考えます。（社内）
- 実施し理解しました。（社内）
- 社外取締役による勉強会なども行われているがより充実した勉強会が望ましい。（社外）

[評価]

各取締役が東証のEラーニングや社外取締役（弁護士・公認会計士）によるコーポレートガバナンスに関するレクチャーを実施していますが、より継続的な取組が求められます。

（参考：2018年以前の評価）

① 実施した。	2018年：10名（100%） 2017年：10名（100%）
② 実施していない。	2018年：0名（0%） 2017年：0名（0%）

5. 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の運営（指名諮問委員会・報酬諮問委員会構成員（経営陣・社外取締役）のみお答えください。）

(1) 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の開催頻度、出席状況、議題

開催日	出席者	議題
指名諮問委員会 兼 報酬諮問委員会		
2018年4月23日	全員出席（経営陣（※）5名・社外3名）	指名諮問委員会規程・報酬諮問委員会規程等の見直し件
報酬諮問委員会		
2018年4月23日	全員出席（経営陣5名・社外3名）	経理財務部長の執行役員就任に伴う報酬の決定の件
2018年6月27日	全員出席（経営陣5名・社外3名）	取締役・執行役員の報酬の件
2019年1月30日	全員出席（経営陣5名・社外3名）	役員株式報酬制度の導入の件
2019年2月13日	全員出席（経営陣5名・社外3名）	取締役人事の件

※「経営陣」とは、代表取締役社長（1名）、専務取締役（1名）、常務取締役（3名）のこと。

【評価】

2018年6月の定時株主総会では、取締役・監査役の選任・再任の時期ではなかったため、その前には役員人事に関する指名諮問委員会は行われていないが、役員・報酬に関する必要事項について、指名諮問委員会・報酬諮問委員会ともに、全員出席の下、適時適切に開催がなされ、議論がなされています。

(2) 指名諮問委員会の運営の適切性

指名諮問委員会の運営は適切になされているでしょうか。

回答区分	回答数	割合 (全体)	割合 (対象者内割合)
十分適切になされている。	0	0%	0%
適切になされている。	7	70%	87.5%
一応適切になされている。	0	0%	0%
不十分である。	0	0%	0%
全くなされていない。	0	0%	0%
計	7	70%	87.5%

※質問の対象者は8名ですが、未回答者が1名いました。

[理由・改善すべき点]

- 新たな役員選任時には必ず開かれている。
- 構成員、運営、答申等について特に問題無し。

[評価]

指名諮問委員会の運営は適切になされていると考えられます。

(参考：2018年以前の評価)

① 十分に適切になされている。	2018年：5名 (62.5%) 2017年：5名 (83.3%)
② 一応与えられている。	2018年：3名 (37.5%) 2017年：1名 (16.6%)
③ 不十分である。	2018年：0名 (0%) 2017年：0名 (0%)

(3) 指名諮問委員会の議事録の作成・見直しの機会

指名諮問委員会の議事録は作成されているか。見直しを行う機会があるでしょうか。

回答区分	回答数	割合 (全体)	割合 (対象者内割合)
議事録の作成は十分になされており、見直しの機会も十分にある。	2	20%	25%
議事録の作成はされており、見直しの機会がある。	5	50%	62.5%
議事録の作成は一応なされており、見直しの機会がある。	1	10%	12.5%
議事録の作成は一応なされているが、見直しの機会がない。	0	0%	0%
議事録の作成の機会がない。	0	0%	0%
計	8	80%	100%

[理由・改善すべき点]

➤ 議事録は作成されており、出席者に開示され見直しの機会が与えられている。

[評価]

指名諮問委員会の議事録は作成されており、出席者に開示され見直しの機会が与えられていると考えられます。

(参考：2018年以前の評価)

① 作成は十分になされており、見直しの機会がある。	2018年：2名(25%) 2017年：5名(83.3%)
② 作成は一応なされており、見直しの機会がある。	2018年：4名(50%) 2017年：1名(16.6%)
③ 作成は一応なされているが、見直しの機会がない。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%)
④ 作成はなされていない。	2018年：1名(12.5%) 2017年：0名(0%)

(4) 報酬諮問委員会の運営の適切性

報酬諮問委員会の運営は適切になされているでしょうか。

回答区分	回答数	割合 (全体)	割合 (対象者内割合)
十分適切になされている。	0	0%	0%
適切になされている。	4	40%	50%
一応適切になされている。	2	20%	25%
不十分である。	0	0%	0%
全くなされていない。	0	0%	0%
計	6	60%	75%

※質問の対象者は8名ですが、未回答者が2名いました。

[理由・改善すべき点]

- 株式報酬の導入のための議論をじっくりと行っている。
- 構成員、運営、答申等について特に問題無し。

[評価]

報酬諮問委員会については適切に運営されていると評価できます。

(参考：2018年以前の評価)

① 十分に適切になされている。	2018年：5名 (62.5%) 2017年：1名 (16.6%)
② 一応与えられている。	2018年：2名 (25%) 2017年：3名 (50%)
③ 不十分である。	2018年：1名 (12.5%) 2017年：2名 (33.3%)

(5) 報酬諮問委員会の議事録の作成・見直しの機会

報酬諮問委員会の議事録は作成されているか。見直しを行う機会があるか。

回答区分	回答数	割合 (全体)	割合 (対象者内割合)
議事録の作成は十分になされており、見直しの機会も十分にある。	1	10%	12.5%
議事録の作成はされており、見直しの機会がある。	0	0%	0%
議事録の作成は一応なされており、見直しの機会がある。	1	10%	12.5%
議事録の作成は一応なされているが、見直しの機会がない。	0	0%	0%
議事録の作成の機会がない。	0	0%	0%
計	2	20%	25%

※質問の対象者は8名ですが、2名の回答者がありました。

[理由・改善すべき点]

➤ 議事録は作成されており、出席者に開示され見直しの機会が与えられている。

[評価]

報酬諮問委員会の議事録は作成されており、出席者に開示され見直しの機会が与えられていると考えられます。

(参考：2018年以前の評価)

① 作成は十分になされており、見直しの機会がある。	2018年：2名(25%) 2017年：3名(50%)
② 作成は一応なされており、見直しの機会がある。	2018年：4名(50%) 2017年：3名(50%)
③ 作成は一応なされているが、見直しの機会がない。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%)
④ 作成はなされていない。	2018年：1名(12.5%) 2017年：0名(0%)

6. 独立社外取締役会の運営（社外取締役のみ回答）

（1）独立社外取締役会の開催頻度と出席状況

定員：社外取締役3名・独立社外監査役

独立社外取締役会開催日		欠席者
2018年	1月15日	0名
	1月30日	0名
	2月28日	0名
	3月12日	0名
	4月12日	0名
	4月23日	0名
	5月15日	0名
	5月22日	0名
	6月12日	0名
	7月12日	0名
	7月30日	0名
	8月14日	0名
2019年	9月12日	0名
	10月12日	社外取締役1名
	10月30日	0名
	11月13日	0名
	12月12日	0名
	1月15日	0名
	1月30日	0名

[評価]

独立社外取締役会は、取締役会の開始（午前10時）の前（午前9時30分から概ね30分くらい）に必ず開催されています。その頻度と出席状況は良好であると考えられます。

(2) 社外取締役間の情報共有

独立社外取締役会を定期的を開催するなど、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有がなされているでしょうか。

回答区分	回答数	割合 (全体)	割合 (対象者内割合)
情報交換・認識共有が十分になされている。	2	20%	66.67%
情報交換・認識共有がなされている。	1	10%	33.33%
情報交換・認識共有が一応なされている。	0	0%	0%
情報交換・認識共有が不十分である。	0	0%	0%
情報交換・認識共有が全くなされていない。	0	0%	0%
計	3	30%	100%

<p>[理由・改善すべき点]</p> <p>➤ 月1回以上独立社外取締役会が開催されており、独立社外監査役も出席し、意見交換が行われている。</p>
<p>[評価]</p> <p>独立社外取締役会は、取締役会の開催時に必ず開催しており、十分な情報・意見交換がなされているものと考えられます。</p>

(参考：2018年以前の評価)

① 十分に適切になされている。	2018年：3名(100%) 2017年：3名(100%)
② 一応与えられている。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%)
③ 不十分である。	2018年：0名(0%) 2017年：0名(0%)

(3) 独立社外取締役会の議事録

独立社外取締役会の議事録は作成されているか。見直しの機会があるでしょうか。

回答区分	回答数	割合 (全体)	割合 (対象者内割合)
議事録の作成は十分になされており、見直しの機会も十分にある。	0	0%	0%
議事録の作成はされており、見直しの機会がある。	2	20%	66.67%
議事録の作成は一応なされており、見直しの機会がある。	1	10%	33.33%
議事録の作成は一応なされているが、見直しの機会がない。	0	0%	0%
議事録の作成の機会がない。	0	0%	0%
計	3	30%	100%

[理由・改善すべき点]

- 取締役会と比べると遅い。
- 作成されており、見直しの機会が与えられている、

[評価]

独立社外取締役会の議事録は、事務局により毎回作成されているが、取締役会の議事録に比べると遅れているものと考えられます。

(参考：2018年以前の評価)

① 十分に適切になされている。	2018年：1名 (33.3%) 2017年：3名 (100%)
② 一応与えられている。	2018年：2名 (66.6%) 2017年：0名 (0%)
③ 不十分である。	2018年：0名 (0%) 2017年：0名 (0%)

7. 取締役会への貢献

(1) 取締役会への出席状況

取締役会開催日		備考	欠席者
2018年	1月15日		0名
	1月30日		0名
	2月13日	持ち回り	0名
	2月28日		0名
	3月12日		0名
	4月12日		0名
	4月23日		0名
	4月27日	持ち回り	0名
	5月15日		0名
	5月22日		0名
	6月12日		0名
	6月27日		0名
	7月12日		0名
	7月30日		0名
	8月14日		0名
	9月12日		0名
	10月12日		1名
	10月30日		0名
	11月13日		0名
	12月12日		0名
2019年	1月15日		0名

(2) 取締役会での発言状況

自己の取締役会での発言状況について教えてください。

- 疑問点、不明な点、分からない点においては質問をしています。(社内)
- あまり意見質問はしていないので、今後は積極的に発言していきます。(社内)
- 議案上程者のみならず、他の議案についても、必要な発言をしている。(社内)
- 自己の意見を必要とするときは、発言ができている。(社内)
- 過不足なく行っている。(社内)
- 議題を審議する上で必要な疑問の解消と自己の意見を発言している。(社内)
- 社外取締役として積極的に発言するよう心掛けている。改善すべき点の指摘だけでなく良い点は褒めるようにしている。(社外)
- 必要に応じてその都度発言している。(社外)
- お客様満足と決算の内容に関することを中心に心がけている。(社外)

[評価]

社内・社外取締役とも多くの者は目的を持って、取締役会に臨み発言を行っているものと考えられます。社内取締役の発言も従前より増えています。

(3) 取締役会における自己の貢献

取締役会における自己の貢献度について自由に記載してください。

- 現在、営業部の代表としての取締役として質問、意見をしている。(社内)
- 貢献度は低いと思いますので貢献していきます。(社内)
- 自己の専門職を前提に、より内情、特に現場における内情を踏まえた意見、配慮ができるようになった。(社内)
- ボードメンバーの多様性の中で貢献できていると思います。(社内)
- 自己の執行分野のほか、専門的な知識と経験を活かし、総合的な視点からみた自己の意見を伝え議論し判断をすることで貢献していると考えます。(社内)
- コーポレートガバナンスの充実のための制度導入に尽力している。(社外)
- 自己の専門分野で発言すべき内容については発言している。(社外)
- まだまだ足りない。(社外)

[評価]

多くの者が目的意識を持って、取締役会に臨んでおり、取締役会に貢献をしているという意識を有しています。

8. 経営指標・業績連動報酬・株主との対話（経営陣：代表取締役社長（1名）・専務取締役（1名）・常務取締役（3名）のみ回答）

（1）経営指標

当社の経営においてはどのような経営指標（ROE、ROIC等）を重視しているでしょうか。その理由も教えてください。

- 売上高、営業利益、営業利益率、ROE
日銭商売であり、売り上げ額そのものが会社の成長性を測る指標として未だ有効である。また、他社が値上げをする中で値上げをしていない中では、利益がどのように改善したかも、重要な指標となる。
- 営業利益率、配当性向は従来から事業運営に具体的な数値をもって重視している。
- 売上高・営業利益率（理由：事業本体から得られる営業利益の安定確保が大切なものと考えているから。）
- 重視している。投資回収が最も重要だと判断している。
- 売上、営業利益（売上は成長の指標として、営業利益は事業の適性の指標として、重視。）
その他、順次、ROE等の指標を重視していくことも重要だと考える。

[評価]

当社においては、売上高・営業利益率・配当性向等が重視されています。

（2）業績連動報酬

CGコードを機として、業績連動報酬を導入する動きが進んでいますが、当社において導入することについてどのように考えているでしょうか。

- 少なくとも、代表取締役については導入すべき。他の役員においては、現在固定報酬であるが、業績は過去最高を記録していることから、当社において、「業績に報酬を連動させれば業績が向上する」という一般論は、現実を反映していない。業績連動にしなければ業績を上げようとする役員は、当社には存在しない。他方で、最もストレスが多く、評価の機会が少ない代表取締役については、他の役員、社員のためにも、業績に応じた「ご褒美」はあるべき。
- 業績が大きく変動する事業ではないですが、取締役のパフォーマンスがより出せる期待があるので導入には賛成です。
- 今後導入することを検討していく。
- 社員も役員も成果配分するのは、モチベーションの維持から必要だと考えます。
- 業績連動報酬導入の必要性はあると考える。会社の評価である業績に連動することで成果が反映した報酬とするべきである。ただし、業績の急成長を促進することもあり、中長期では経営の適性が失われる可能性もあるので、一定の範囲での業績連動報酬が望ましいと考える。

[評価]

当社の役員報酬は、これまで固定報酬でしたが、CGCの改訂で業績連動報酬が求められるようになってきていることから、経営陣においても株式報酬の導入の意識が高まっていることが分かります。

なお、現在、株式報酬の導入について、取締役会・報酬諮問委員会において検討しております。

(3) 株主との対話

ア 株主の希望と面談の主な関心事項も踏まえた上で、合理的な範囲で面談に望んでいるでしょうか。(CGC 5-1①)

質問/回答	回答数	割合
機関投資家などの要望がある場合は、個別に面談に積極的に応じている。	4	80%
投資家説明会・IR 説明会等において対話することとしており、個別の面談には基本的には応じない。	1	20%

【その他】

- 実施にそのような機会はないが、要望があれば対応はできると思います。
- 積極的には応じないが、大口の投資家には必要であると考えます。

[評価]

当社においては、投資家説明会・IR 説明会のほか、(あまり多くないですが) 機関投資家などの要望がある場合は、個別に面談に積極的に応じています。

イ 対話を補助する社内のIR担当、経営企画、総務、財務、経理、法務部門等の有機的な連携のための方策としてどのような方策を講じているでしょうか。(CGC 5-1②(ii))

【回答一覧】

- 株主からの個別申し出や個別対応があれば、すべて総務本部長に情報を一貫集約している。総務本部長は、必要なタイミングで、その情報の内容を取締役会へ開示する。
- 積極的な方策がないため、業績等が順調な時は接客的にIR活動をすべきと思います。
- 実際の対話においては明確な対応はないが、総務部を主体として対話の主題に応じた担当部門の書簡責任者等で対応している。
- 関連部署が連携しなければ目的を達成できない組織編成としている。
- 現在は特段の方策を講じてない。

[評価]

特段の方策は講じられていませんが、総務部が中心に対応しています。

ウ 個別面談以外の対話の手段（例えば、投資家説明会やIR活動）としてどのような取り組みをしているでしょうか。（CGC5-1②(iii)）

【回答一覧】

- 年に2回、東京と大阪において、IR説明会を実施。
- 決算説明会の実施が主たる取り組みだと思います。それ以外にされているのか不明です。
- 年に2回、東京と大阪で投資家説明会を実施している。
- 投資家説明会を実施している。
- 投資家説明会、ホームページ、適時開示等の取り組み。

[評価]

年に2回、投資家説明会（東京・大阪）を行うほか、ホームページ、適時開示で対応しています。

エ 対話において把握された株主の意見・懸念の経営陣幹部や取締役会に対する適切かつ効果的なフィードバックのためにどのような方策を講じているでしょうか。（CGC5-1②(iv)）

【回答一覧】

- 必要なタイミングで、報告事項として上程する。
- 対応した役員や部門担当役員から報告していただければと思います。
- 経営幹部・取締役が投資家説明会に参加し、直接株主の意見、懸念を把握している。
- 毎週の経営戦略会議で戦略の進捗を共有している。
- 社内会議等で報告の上、必要な検討を行っている。

[評価]

経営陣・社内取締役が投資家説明会に参加し、直接株主の意見、懸念を把握して、適宜、取締役会に報告することとされています。

オ 株主との対話に際してインサイダー情報をどのように管理しているでしょうか。（CGC5-1②(v)）

【回答一覧】

- 説明担当者を限定することにより、管理。
- 担当する役員が管理している状況ではないでしょうか？
- 対話の申し入れがあった際には、予め質問内容を確認し、関連部署によりインサイダー情報が含まれる可能性があるか十分に検討した上で、ある場合には情報漏洩のないよう回答方法について協議の上、対話に臨むようにしている。
- 各人の常識に委ねられている。個別対応が無いため大きな問題となっていない。
- 個別対応が基本的にないので、インサイダー情報漏洩の問題がない。

[評価]

説明担当者の限定や関連部署による検討による対応がなされていますが、インサイダー情報に該当しないか各人の常識的な判断が重要となります。

カ 株主構造の把握はどのようにしているでしょうか。どれくらいの頻度で確認しているでしょうか。(CGC5-1③)

【回答一覧】

- 幹事証券会社からの定期的な情報提供。
- 半期、通期時点の情報で確認している。
- 中間と期末の年2回、株主名簿、統計表等により確認。
- 詳細は株主総会の都度。
- 管理部門 年2回程度。

[評価]

幹事証券会社からの定期的な(年2回程度)の情報提供により把握しています。

キ (IR担当役員に対する質問) 経営戦略や経営計画の策定・公表に当たって、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行っているでしょうか。具体的な資料を提示してください。(CGC5-2)

- 具体的資料については、各IR説明会使用資料の通り。外食産業であることから、単なる投資効率の観点よりは、売上高を構成する要素として客数、客単価出の要素を重視した開示を行うことで、外食産業としてのニーズが数値で認識できるようにしている。

[評価]

IR説明会使用資料によりますが、外食産業であることから、売上高を構成要素とする客数、客単価等の指標・数値が重視されています。

以上