



2024年5月15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 東証プライム)  
常務取締役執行役員  
問合せ先 管理本部長 稲垣 雅弘  
電話番号 075-592-1411

## 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。

（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	4 頁
第3．当社のコーポレートガバナンス体制	5 頁
第4．取締役会評価の運用	8 頁
第5．取締役会評価の実施手順	8 頁
第6．個別の質問事項への回答	13 頁

## 第1. 取締役会評価の結果の概要

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る。

多くの取締役及び監査役が、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る。

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る。

2021年の取締役会評価以降の注目すべきコーポレートガバナンスの進展は以下のとおりである。

- CGC：原則4－8により、プライム市場上場会社については、独立社外取締役が少なくとも3分の1以上求められる。また、東京証券取引所は、プライム市場上場会社に対して、2025年を目途に女性役員を1名以上、2030年までに女性役員の比率を30%以上にするよう努力義務を課している（企業行動規範「望まれる事項」2023年10月10日施行）。当社は、2023年6月28日に開催された定時株主総会により、社内取締役5名、独立社外取締役3名の合計8名が選任された。これにより、社外取締役が取締役総数の3分の1以上となり、バランスの取れた取締役会の人数となった。なお、女性役員は1名である。（第6. 1参照）
- CGC：補充原則4－11①に基づき、各取締役・各監査役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスを策定し、2021年6月以降に開催された定時株主総会の招集通知に掲載している。（第6. 1（3）参照）
- CGC：補充原則4－2②の要請により、2021年12月13日に開催された取締役会において、十分な審議のもと「サステナビリティ基本方針」が制定されるとともに、「サステナビリティ委員会」が設置された。2023年度の委員会においては、「脱炭素」への取組み開示に向けた検討と、排出量削減に繋がる投資計画について議論を実施した。更に、人材育成の機能強化のため、2023年7月に「王将アカデミー」を新設し、従業員のスキルを更に強化する実践的な従業員研修を実施予定である。更には、サステナビリティビジョンの一つとして「地球環境の保全」を掲げ、環境マネジメントシステム活動を推進した。また、環境課題にかかるガバナンス、戦略、リスク管理、指標・目標の4項目について、TCFD提言に基づく開示を行った。（第6. 4参照）
- CGC：補充原則4－10①では、「特に、プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきである。」とされているが、指名諮問委員会、報酬諮問委員会、独立社外取締役会は従前から、この要請を満たしている。

今後の課題としては、以下の点が挙げられる。

- 取締役会のメンバーの専門性や多様性は適切に確保できていると思われる。また、独立社外取締役が全体の3分の1以上となり、バランスがとれている。一方、経営経験豊富な人材の必要性の有無や女性比率の向上など、今後の方向性に応じて見直すことが望まれる。（第6. 1（2）、（6）参照）
- 取締役会での更なる審議充実の為に、経営会議など重要会議での議論を取締役会にて共有することが考えられる。（第6. 2（8）、（13）参照）

- 取締役会の議案資料は取締役会開催3日前に配信することとされているが（3日前ルール）、議案資料の配信完了が直前になるなど徹底されていない場合があるので、3日前ルールの徹底が望まれる。（第6. 2（9）、（13）参照）
- 海外戦略、FC戦略、商品開発、資本政策などについて、中長期視点での議論が望まれる。（第6. 3（14）、（15）参照）
- 経営戦略・経営計画と会社の持続的成長・企業価値の創出との整合性についての十分な認識に基づく更なる議論が望まれる。（第6. 3（14）、（15）、（22）、（27）参照）
- 代表取締役（最高経営責任者）の後継者については、指名諮問委員会でのテーマとなっており、これを受けて取締役会でも適切な議論が行われている。また、後継者候補に相当する者に対しては、執行範囲の拡大により、最高経営責任者としての素養、執行力強化を図っている。今後も継続的な後継者育成の強化が望まれる。（第6. 3（15）、（19）参照）
- 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、社外取締役や社外監査役も同会議への出席により、実質把握が可能であり、進捗状況については、取締役会においても報告されることがとされているが、これらの議論について、取締役会の場においても更に活発に議論することが望まれる。（第6. 3（15）、（22）、（27）参照）
- 当社グループの事業に影響する主要なリスクやグループ全体の潜在的なリスクと、それらの対処方法、体制などについては取締役会で審議がなされているが、更なる議論が望まれる。（第6. 3（14）、（15）、（23）、（24）、（25）、（27）参照）
- 「サステナビリティ基本方針」の制定及び「サステナビリティ委員会」の設置と現時点で求められている対応はなされ、また取締役会で議論がなされているが、サステナビリティ基本方針とその向上への取組みについての更なる議論、中核人材の多様性の確保の考え方や、その目標、人材育成方針・社内環境整備方針についての更なる議論、これら取組みやサステナビリティに係る投資やサステナビリティに明るい人材確保や育成などへの、適切な監督機能の更なる発揮が望まれる。（第6. 3（14）、（15）、第6. 4（28）～（32）参照）

## 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のとおり。

※取締役会評価の結果の概要について

<https://www.ohsho.co.jp/result.html>

○2023 年取締役会評価

<https://www.ohsho.co.jp/pdf/20230421.pdf>

○2022 年取締役会評価

<https://www.ohsho.co.jp/pdf/20220412.pdf>

○2021 年取締役会評価

<https://www.ohsho.co.jp/pdf/20210413.pdf>

○2020 年取締役会評価

<https://www.ohsho.co.jp/pdf/20200413.pdf>

○2019 年取締役会評価

<https://www.ohsho.co.jp/pdf/20190411.pdf>

○2018 年取締役会評価

<https://www.ohsho.co.jp/pdf/20180413.pdf>

○2017 年取締役会評価

<https://www.ohsho.co.jp/pdf/20170313.pdf>

○2016 年取締役会評価

<https://www.ohsho.co.jp/pdf/20160712.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きた。

#### 1. 取締役会・任意の委員会の構成

当社は、取締役会設置会社かつ監査役会設置会社である。

当社の現在の経営体制は、社内取締役5名、社外取締役3名（うち独立社外取締役3名）、常勤監査役1名、社外監査役3名（うち独立社外監査役3名）の体制である。

#### 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」を採用している。

取締役会をはじめとする会議体の議案資料は、ペーパーレス化が図られている。

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る。

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いる。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いる。

#### 3. 後継者の選定基準・選定手続

CGC：補充原則4-3②において、CEOの選解任について客観性・適時性・透明性ある手続が求められることに鑑み、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いる。

- 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

CGC：補充原則4-3②・③において、CEOの解任について客観性・適時性・透明性ある手続が

求められることに鑑み、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する。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る。

- 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、原則として通算6年以内とされている。

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る。

## 6. 任意の委員会等

### (1) 指名諮問委員会・報酬諮問委員会・独立社外取締役会

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る。また、取締役会の下に独立社外取締役会を設けている。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る。

指名諮問委員会及び報酬諮問委員会の構成員は、代表取締役社長（1名）、独立社外取締役3名（合計4名）とされ、社外取締役が過半数とされている。

なお、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るが、出席した独立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る。これにより、独立社外取締役の意見が重視されている。

独立社外取締役会は、独立社外取締役3名で構成されており、独立社外監査役のうち1名が陪席している。独立社外取締役のうち1名が筆頭独立社外取締役として選任されている。

CGC：補充原則4-10①では、「特に、プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきである。」とされているが、指名諮問委員会、報酬諮問委員会、独立社外取締役会は、この要請を満たしている。

### (2) サステナビリティ委員会

2022年4月4日から適用される改訂後のCGCにおいて、プライム市場上場会社については、サステナビリティに関する取組みを積極的に推進することが求められることに鑑み、2021年12月13日に開催された取締役会において、「サステナビリティ基本方針」が制定されるとともに、「サステナビリティ委員会」が設置された。

サステナビリティ委員会は取締役会の下に設置し、サステナビリティ（気候変動についての取り組みを含む）に関する方針、目標、計画の策定、重点的に取り組む課題の選定、サステナビリティ推進体制の整備、計画の進捗管理等を行い、重要な議案は取締役会に上程を行う。

代表取締役社長を委員長とし、業務執行を行う取締役、社外取締役及び本部長・副本部長である執行役員をもってこれを構成している。社外取締役は助言、監督を行う。また、委員長が認めた社外の有識者を構成員とすることができるものとする。

2023年度においては、「脱炭素」への取り組み開示に向けた検討と、排出量削減に繋がる投資計画について議論を実施した。

## 7. 取締役会のスキル

CGC：補充原則4-11①に基づき、各取締役・各監査役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスを策定し、2021年6月以降に開催された定時株主総会の招集通知に掲載した。

## 8. 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、コーポレートガバナンスに関する研修を受講し、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いる。

## 9. 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針・手続

当社は、企業価値向上に資するための報酬体系を原則としつつ、経営環境、業績、従業員に対する処遇との整合性等を考慮して適切な水準を定めることを基本方針としている。

取締役及び監査役の報酬の総額は株主総会の決議により定め、その各役員に対する割当ては、取締役報酬については報酬諮問委員会における審議を経て、取締役会において決定され、監査役報酬については監査役の協議によって決定している。報酬諮問委員会で審議するにあたり、取締役の面談を実施し、取締役の職責・職務内容、成果を確認している。報酬諮問委員会において、役員報酬決定のための方針、基準、面談結果に基づき、各取締役に対する報酬方針を審議する。報酬諮問委員会の委員は、代表取締役社長、独立社外取締役3名が取締役会において委員として選任されている（合計4名・社内取締役1名・独立社外取締役3名）。

報酬諮問委員会の議長は取締役会において選任された社外取締役が務める。報酬諮問委員会の諮問決議は、議決に加わることができる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。ただし、出席した独立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する。

取締役会では、報酬諮問委員会の審議結果、個別報酬の方針に基づき審議の上、報酬額を決定している。

取締役の報酬は金銭報酬と譲渡制限付株式報酬とからなる。譲渡制限付株式報酬は、取締役が自ら行った経営判断の結果を株主の皆様と共有することで、企業価値向上と株価上昇に対する貢献意欲をより高めるため導入している。具体的に各報酬金額は、当社の業績の状況及び各取締役の職位等に応じるとともに、職位ごとに担う職務内容、職責が違うことから、職位ごとに基本と

なる報酬額を設定して支給している。また、職位ごとの報酬額は、基本となる報酬額の下限から上限までの範囲を設け、各取締役の経験、能力、成果等により、その範囲で決定している。なお、社外取締役は譲渡制限付株式報酬の対象外とし、固定の金銭報酬のみとしている。

監査役については、監査役会での協議にて決定しており、高い独立性の観点から、固定金額としている。

#### 第4. 取締役会評価の運用

当社の取締役会評価は、社外取締役が中心になって行う自己評価であり、開示事項が詳細であり一定の評価を受けているものと思われる。

本年の取締役会評価においては、外部機関の支援の下、独立社外取締役会が中心となって質問票の作成・報告書の作成等をしており、独立社外取締役会と外部機関が連携した自己評価としてより客観性が高まったものと考えられる。

なお、ウェブ上で回答できることとし、無記名式で匿名性が確保されている。

#### 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3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る。  
(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は以下のとおりである。

- |  |
|--|
| ○野中 泰弘（筆頭独立社外取締役）<br>公認会計士・税理士<br>ひかり監査法人 代表社員（現任）                               |
| ○岩本 生（独立社外取締役）<br>弁護士・ニューヨーク州弁護士<br>弁護士法人ナレッジウィング法律事務所 代表社員                      |
| ○津坂 直子（独立社外取締役）<br>特定社会保険労務士<br>津坂直子社会保険労務士事務所 所長<br>株式会社 TSUSAKA コンサルティング 代表取締役 |



### 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た。

- ①2024年2月9日  
アンケート開始
- ②2024年3月13日  
アンケート回答期限
- ③2024年4月23日  
取締役会において取締役会評価報告書案を協議
- ④2024年5月15日  
取締役会における取締役会評価報告書の決議

### 4. 対象者

対象者は、全取締役8名（社内取締役5名、社外取締役3名）のほか、全監査役4名（常勤監査役1名、社外監査役3名、うち3名が独立社外監査役）としている。

### 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及び当社の現状等を基に、質問票を作成した。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関しても質問している。

なお、当社の現状及び外部環境等に鑑み、次に事項とおりに質問事項を見直した。

- ・ 今年度はCGCの改定がなかったため、大きな変更はなし。
- ・ 多様性の要素として「国籍性」を「国際性」に修正。
- ・ 役員トレーニングに関する設問を簡潔化。
- ・ 関連性の高い設問を集約。
- ・ その他、表現や文言などを修正。

#### (1) 全取締役・監査役共通の質問事項

全取締役への共通の質問事項は以下のとおりである。

なお、各質問事項については、5段階評価及び自由記述により、各取締役及び各監査役の評価をより正確に反映できるものとした。

#### 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、ジェンダー、国際性、職歴、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) 取締役会において経営戦略に照らして自らが備えるべきスキルを特定した上で、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、各取締役・各監査役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスを策定されているか。

- (4) 取締役会の構成において、社内取締役と独立社外取締役の人数比は適切か。
- (5) 社外取締役の就任期間は適切か。
- (6) 取締役会の構成に関するご意見等をご自由にご記載ください。

## 2. 取締役会の運営に関する質問

- (7) 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。
- (8) 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。)
- (9) 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。)
- (10) 取締役会議長は、取締役会メンバーのスキル、経験、知識を適切に引き出すことにより、自由闊達な議論を主導するような司会進行ができているか。また、取締役会において、取締役・監査役が自由に発言できる雰囲気を醸成できているか。
- (11) 取締役会に上程される議案の範囲・分量は適切か。
- (12) 事務局による取締役会の運営(資料の事前配布、スケジュール調整、情報提供、開催案内など)は、適切か。
- (13) 取締役会の運営に関するご意見等をご自由にご記載ください。

## 3. 取締役会の議題に関する質問

- (14) 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。
- (15) 設問(14)について、今後、どのような議論がなされるべきと考えるか。
- (16) 取締役会の議題の選定は適切か。
- (17) 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。
- (18) 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。
- (19) 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。
- (20) 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。
- (21) 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。
- (22) 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。
- (23) 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。
- (24) 内部統制や先を見越した全社的なリスク管理体制は、適切なコンプライアンスの確保とリスクテイクの裏付けとなり得るものであり、取締役会においてグループ全体を含めたこれらの体制について十分に議論されているか。
- (25) 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。
- (26) 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。
- (27) 取締役会の議題に関するご意見等をご自由にご記載ください。

#### 4. サステナビリティを巡る課題

- (28) 取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、ESG やSDGs への取り組み等、自社のサステナビリティを巡る取り組みについて議論し、基本的な方針を策定しているか。
- (29) 取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、ESG やSDGs への取り組み等、自社のサステナビリティを巡る取り組みに関して、執行側からの報告をもとに、適切に議論・監督がなされているか。
- (30) 取締役会において、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方、自主的かつ測定可能な目標、人材育成方針等について、適切に議論・監督がなされているか。
- (31) 取締役会において、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらの投資が企業の持続的な成長に資するよう、その取り組みに関して、執行側からの報告をもとに、適切に議論・監督がなされているか。
- (32) サステナビリティを巡る課題に関するご意見等をご自由にご記載ください。

#### 5. 取締役会を支える体制に関する質問

- (33) 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。
- (34) 役員に求められるトレーニング（コーポレートガバナンスに関する研修、役員の役割・責務・法的責任に対する知識の習得等）の機会が得られているか。
- (35) 取締役会を支える体制に関するご意見等をご自由にご記載ください。

#### (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

(36) & (39)は取締役会メンバー全員、その余は、指名諮問委員会・報酬諮問委員会の委員のみに対して、以下の質問をした。

- (36) 指名諮問委員会の構成は適切か。
- (37) 指名諮問委員会の運営は適切になされているか。
- (38) 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。
- (39) 報酬諮問委員会の構成は適切か。
- (40) 報酬諮問委員会の運営は適切になされているか。
- (41) 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。
- (42) 指名諮問委員会及び報酬諮問委員会に関するご意見等をご自由にご記載ください。

#### (3) 独立社外取締役会の参加者に対する質問事項

独立社外取締役会の出席者（独立社外取締役3名、独立社外監査役1名）のみに対して、以下の質問をした。

- (43) 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、議論は適切に取締役会・経営陣にフィードバックされているか。
- (44) 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。
- (45) 独立社外取締役会に関するご意見等をご自由にご記載ください。

#### (4) 社外取締役及び社外監査役への質問

社外取締役3名及び社外監査役3名に対して、以下の質問をした。

- (46) 社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を的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的確に提供するための工夫はなされているか。
- (47) 内部監査部門と取締役・監査役との連携は確保できているか。
- (48) 執行側との連携を含めご自身の活動に関するご意見等をご記載ください。

#### (5) 各取締役の自己評価（取締役会への貢献）について

各取締役及び各監査役の自己評価・取締役会への貢献として、以下の質問をした。

- (49) 自己の取締役会での発言状況及び貢献度について教えてください。

#### (6) 経営指標等に関する質問事項

本年の取締役会評価においては代表取締役社長（1名）・専務取締役（1名）・常務取締役（1名）に対して、以下の質問をした。

- (50) 当社の経営においてはどのような経営指標（ROE、ROIC等）を重視しているか。その理由も教えてください。
- (51) CGCを機として、業績連動報酬を導入する動きが進んでいるが、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か。
- (52) 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か。
- (53) 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か。
- (54) 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か。
- (55) 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か。
- (56) 株主構造の把握はどのようにしているか。どれくらいの頻度で確認しているか。
- (57) (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か。具体的な資料名を提示してください。

## 第6. 個別の質問事項への回答

個別の質問事項への回答は以下のとおりである。

### 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。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	8	66.7%	5	83.3%	3	50.0%
おおむね適切	4	33.3%	1	16.7%	3	50.0%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(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、ジェンダー、国際性、職歴、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。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	6	50.0%	5	83.3%	1	16.7%
おおむね適切	6	50.0%	1	16.7%	5	83.3%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(3) 取締役会において経営戦略に照らして自らが備えるべきスキルを特定した上で、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、各取締役・各監査役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスを策定されているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	5	41.7%	3	50.0%	2	33.3%
おおむね十分	6	50.0%	3	50.0%	3	50.0%
どちらともいえない	1	8.3%	0	0.0%	1	16.7%
やや不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(4) 取締役会の構成において、社内取締役と独立社外取締役の人数比は適切か。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	9	75.0%	5	83.3%	4	66.7%
おおむね適切	3	25.0%	1	16.7%	2	33.3%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(5) 社外取締役の就任期間は適切か。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	10	83.3%	6	100.0%	4	66.7%
おおむね適切	2	16.7%	0	0.0%	2	33.3%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(6) 取締役会の構成に関する主なご意見。(以下、要約)

- ・ 多様性は確保されており、当社事業戦略の遂行において必要とされる専門性と経験を兼ね備えた構成となっている。
- ・ 製造部門の担当役員が必要と考える。
- ・ 社外取締役の機能が十分に発揮されている。
- ・ 様々な経歴を持った役員構成となっており、バランスが取れている。
- ・ 女性役員の比率を高める必要がある。
- ・ 経営経験がある社外取締役が居ればなお良い。
- ・ 取締役会の構成の専門性・多様性は、適切に確保されている。
- ・ 適当かつ十分の構成人員である。
- ・ それぞれの経験や知識に基づいた活発な討議ができています。
- ・ 迅速に適切な経営判断がなされる体制となっている。

## 2. 取締役会の運営に関する質問

(7) 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。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	5	41.7%	3	50.0%	2	33.3%
おおむね十分	7	58.3%	3	50.0%	4	66.7%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(8) 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。)

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	8	66.7%	4	66.7%	4	66.7%
おおむね適切	4	33.3%	2	33.3%	2	33.3%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(9) 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。)

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	3	25.0%	2	33.3%	1	16.7%
おおむね十分	7	58.3%	4	66.7%	3	50.0%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不十分	2	16.7%	0	0.0%	2	33.3%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(10) 取締役会議長は、取締役会メンバーのスキル、経験、知識を適切に引き出すことにより、自由闊達な議論を主導するような司会進行ができているか。また、取締役会において、取締役・監査役が自由に発言できる雰囲気を醸成できているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	11	91.7%	6	100.0%	5	83.3%
おおむね適切	1	8.3%	0	0.0%	1	16.7%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(11) 取締役会に上程される議案の範囲・分量は適切か。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	5	41.7%	4	66.7%	1	16.7%
おおむね適切	7	58.3%	2	33.3%	5	83.3%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(12) 事務局による取締役会の運営（資料の事前配布、スケジュール調整、情報提供、開催案内など）は、適切か。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	6	50.0%	4	66.7%	2	33.3%
おおむね適切	6	50.0%	2	33.3%	4	66.7%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—



(13) 取締役会の運営に関する主なご意見。(以下、要約)

- ・ 必要に応じて事前説明が実施されている。
- ・ 資料の提出や役員への情報配信に関しては、いわゆる「5日前ルール」および「3日前ルール」が適切に機能しており、会議当日の議事進行は円滑に行われている。
- ・ 取締役会での議案が事前の経営戦略会議にて精査しているため、内容の把握、理解度が上がっている。
- ・ 取締役会資料は早めに提供されることが好ましいが、月次決算等は直前になるのがやむを得ない面もあり、概ね問題ない。
- ・ 運営ルールが明確になっており、適切に運営されている。
- ・ 資料の事前配布において一部直前になる場合が見受けられるものの、運営においてはおおむね適切である。
- ・ 資料の事前配布については、十分に事前検討を行う為にも、もう少し徹底しても良い。
- ・ 事前の資料提供（3日前ルール）の遵守にやや不十分な場合があるが、概ね適切に運営されている。
- ・ 円滑・適正に運営されている。
- ・ 議長の参加者皆様の話を聞こうという姿勢は好ましいと思う。
- ・ 意見や疑問点など自由に発言できるよう議長が常に配慮している。
- ・ 取締役会での更なる審議充実の観点からは、経営会議等における疑問点や議論のポイントをサマリー化することも検討してはどうかと考える。

### 3. 取締役会の議題に関する質問

(14) 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。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	3	25.0%	1	16.7%	2	33.3%
おおむね十分	9	75.0%	5	83.3%	4	66.7%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(15) 設問(14)について、今後、どのような議論がなされるべきと考えるか。(主なご意見)

- ・ 長期的視点に基づき、人材の育成と採用、投資と資本政策、ブランドおよび出店戦略、DX推進、サステナビリティ、リスク分析、BCPの策定等など、幅広い領域での議論が必要と考える。
- ・ TCFDをはじめ環境対策への具体的な取り組みや中期経営計画の基盤となる方針の取り決めが必要である。
- ・ 大きな事業の方針については、社長から各取締役、監査役に説明がなされ、合意形成ができています。今後は、例えば海外戦略やFC戦略について、期に一度程度、取締役会の協議事項として戦略の方向性を議論してもよいと思う。
- ・ 企業価値向上についての議論をより深めるべき。
- ・ 長期スパン（10年～20年）での経営戦略についての意見交換が必要。
- ・ 他の会議体も含め内容としては議論されているが、取締役会に議案として審議しても良いと思う。
- ・ 次世代経営幹部の育成、海外戦略等について。
- ・ 今後の人材確保や育成に関するものや、DXに関するものが必須と思われるが、ここ2年はしっかり進められている。
- ・ サステナビリティについては、コスト意識の更なる醸成と経営の観点からの議論がこれまで以上に必要になってくるのではないかと。
- ・ 商品開発について。

(16) 取締役会の議題の選定は適切か。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	4	33.3%	2	33.3%	2	33.3%
おおむね適切	8	66.7%	4	66.7%	4	66.7%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(17) 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。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	10	83.3%	5	83.3%	5	83.3%
おおむね十分	2	16.7%	1	16.7%	1	16.7%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(18) 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。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	7	58.3%	3	50.0%	4	66.7%
おおむね適切	5	41.7%	3	50.0%	2	33.3%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(19) 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。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	2	16.7%	1	16.7%	1	16.7%
おおむね適切	8	66.7%	4	66.7%	4	66.7%
どちらともいえない	2	16.7%	1	16.7%	1	16.7%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(20) 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。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	2	16.7%	1	16.7%	1	16.7%
おおむね適切	6	50.0%	3	50.0%	3	50.0%
どちらともいえない	3	25.0%	2	33.3%	1	16.7%
やや不適切	1	8.3%	0	0.0%	1	16.7%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(21) 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。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	3	25.0%	2	33.3%	1	16.7%
おおむね適切	5	41.7%	2	33.3%	3	50.0%
どちらともいえない	4	33.3%	2	33.3%	2	33.3%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(22) 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。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	1	8.3%	0	0.0%	1	16.7%
おおむね十分	10	83.3%	5	83.3%	5	83.3%
どちらともいえない	1	8.3%	1	16.7%	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(23) 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。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	6	50.0%	3	50.0%	3	50.0%
おおむね十分	5	41.7%	3	50.0%	2	33.3%
どちらともいえない	1	8.3%	0	0.0%	1	16.7%
やや不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(24) 内部統制や先を見越した全社的なリスク管理体制は、適切なコンプライアンスの確保とリスクテイクの裏付けとなり得るものであり、取締役会においてグループ全体を含めたこれらの体制について十分に議論されているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	2	16.7%	0	0.0%	2	33.3%
おおむね十分	10	83.3%	6	100.0%	4	66.7%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(25) 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	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	5	41.7%	2	33.3%	3	50.0%
おおむね十分	7	58.3%	4	66.7%	3	50.0%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(26) 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。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	8	66.7%	4	66.7%	4	66.7%
おおむね適切	4	33.3%	2	33.3%	2	33.3%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(27) 取締役会の議題に関する主なご意見。(以下、要約)

- ・ 取締役会に提出される議題は経営戦略会議で事前に検討されており、適切である。
- ・ 取締役会を補完するリスクマネジメント会議やコンプライアンス委員会等が有効に機能しており、全体として十分な議論がなされている。
- ・ 各々の専門領域の中で考えうる課題認識について、意見交換することも検討したい。
- ・ 議案提案のタイミングについても検討が必要。
- ・ 承認事項、協議事項の区分けがあいまいなケースがごく稀に存するものの、概ね適切に上程されている。
- ・ 経営陣がリスクに対して共通認識をもっている。
- ・ 中期経営計画やリスク管理に関する議題については、取締役会のほか、経営会議や部長連絡会(取締役、監査役が出席)で報告・議論されている。今後はサステナビリティ対応コスト等に関する議題が必要と考える。
- ・ 議題を十分に検討する時間もあり適切な運営がなされている。

#### 4. サステナビリティを巡る課題に関する質問

(28) 取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、ESG やSDGs への取り組み等、自社のサステナビリティを巡る取組みについて議論し、基本的な方針を策定しているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	3	25.0%	1	16.7%	2	33.3%
おおむね十分	9	75.0%	5	83.3%	4	66.7%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(29) 取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、ESG やSDGs への取り組み等、自社のサステナビリティを巡る取組みに関して、執行側からの報告をもとに、適切に議論・監督がなされているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	2	16.7%	0	0.0%	2	33.3%
おおむね適切	10	83.3%	6	100.0%	4	66.7%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(30) 取締役会において、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方、自主的かつ測定可能な目標、人材育成方針等について、適切に議論・監督がなされているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	2	16.7%	1	16.7%	1	16.7%
おおむね適切	5	41.7%	4	66.7%	1	16.7%
どちらともいえない	4	33.3%	1	16.7%	3	50.0%
やや不適切	1	8.3%	0	0.0%	1	16.7%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(31) 取締役会において、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらの投資が企業の持続的な成長に資するよう、その取組みに関して、執行側からの報告をもとに、適切に議論・監督がなされているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	4	33.3%	2	33.3%	2	33.3%
おおむね適切	6	50.0%	3	50.0%	3	50.0%
どちらともいえない	2	16.7%	1	16.7%	1	16.7%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(32) サステナビリティを巡る課題に関する主なご意見。(以下、要約)

- ・ TCFDをはじめ環境対策への課題に重きを置いて取り組む必要性がある。
- ・ 気候変動の問題をはじめ、プライム企業に求められている内容はカバーできており、取締役、監査役の関心も高い。
- ・ サステナビリティ関連に対する知見を有した人材確保と育成が課題である。
- ・ 従業員一人一人が、自社が環境課題や社会課題にどう貢献できているかを実感できるよう、経営としてのメッセージを出すことが肝要と考える。
- ・ サステナビリティに関する議論を取締役会においてもう少し増やしても良いと思う。
- ・ 人材の多様性確保に向けたより活発な議論がなされることが望ましい。
- ・ さらに多様な人材を活かす仕組みが重要。
- ・ 次世代の人材育成について、他社事例も参考に採用から人事配置も含めた計画的な幹部人材の育成策を取締役会等で議論していくことが必要。
- ・ 社会の要請にどのように対応するか検討する必要がある。



## 5. 取締役会を支える体制に関する質問

(33) 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。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	6	50.0%	3	50.0%	3	50.0%
おおむね十分	5	41.7%	2	33.3%	3	50.0%
どちらともいえない	1	8.3%	1	16.7%	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(34) 役員に求められるトレーニング（コーポレートガバナンスに関する研修、役員の役割・責務・法的責任に対する知識の習得等）の機会が得られているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	4	33.3%	2	33.3%	2	33.3%
おおむね十分	4	33.3%	1	16.7%	3	50.0%
どちらともいえない	3	25.0%	2	33.3%	1	16.7%
やや不十分	1	8.3%	1	16.7%	0	0.0%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(35) 取締役会を支える体制に関する主なご意見。（以下、要約）

- ・ 必要に応じて外部の専門家の助言を得る機会が確保されている。
- ・ 取締役としての研修の機会があれば良いと考える。
- ・ 特に問題ない。
- ・ トレーニングの機会を得れるしくみが必要と考える。
- ・ 取締役・監査役全員で受ける研修があっても良い。
- ・ 十分な体制が確保されている。
- ・ 役員が必要に応じて外部の専門家等の意見を活用する体制は整えられている。
- ・ 事前資料の早期配布。
- ・ 会社に対する質問意見があるときの窓口をあらかじめ周知しておく必要がある。

6. 指名諮問委員会及び報酬諮問委員会について（(36) & (39)は取締役会メンバー全員回答、その余は指名諮問委員会・報酬諮問委員会の委員のみ回答）

(36) 指名諮問委員会の構成は適切か。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	8	66.7%	4	66.7%	4	66.7%
おおむね適切	4	33.3%	2	33.3%	2	33.3%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(37) 指名諮問委員会の運営は適切になされているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	4	100.0%	1	100.0%	3	100.0%
おおむね適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	4	—	1	—	3	—

(38) 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。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	4	100.0%	1	100.0%	3	100.0%
おおむね十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	4	—	1	—	3	—

(39) 報酬諮問委員会の構成は適切か。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	7	58.3%	4	66.7%	3	50.0%
おおむね適切	5	41.7%	2	33.3%	3	50.0%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(40) 報酬諮問委員会の運営は適切になされているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	4	100.0%	1	100.0%	3	100.0%
おおむね適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	4	—	1	—	3	—

(41) 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	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	4	100.0%	1	100.0%	3	100.0%
おおむね十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	4	—	1	—	3	—

(42) 指名諮問委員会及び報酬諮問委員会に関する主なご意見。(以下、要約)

- ・ 活発な議論が交わされており適切に運営されている。

7. 独立社外取締役会の運営（独立社外取締役会の出席者のみ回答）

(43) 独立社外取締役会を定期的に開催するなど、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。

回答区分	社外	
	回答数	割合
十分	3	75.0%
おおむね十分	1	25.0%
どちらともいえない	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%
不十分	0	0.0%
計	4	—

(44) 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。

回答区分	社外	
	回答数	割合
十分	3	75.0%
おおむね十分	1	25.0%
どちらともいえない	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%
不十分	0	0.0%
計	4	—

(45) 独立社外取締役会に関する主なご意見。（以下、要約）

- ・ 現状で特に問題ない。
- ・ 情報共有ならびに経営陣へのフィードバックは適切になされている。
- ・ 取締役会の議題に関して、常に独立社外取締役会で事前の意見交換をしており、監査役会の意見も反映される体制となっている。
- ・ 独立社外取締役会での議論は必要に応じて取締役会への意見・質疑等に反映されている。

8. 社外取締役・社外監査役に関する質問（社外取締役・社外監査役のみ回答）

(46) 社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を的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的確に提供するための工夫はなされているか。

回答区分	社外	
	回答数	割合
十分	3	50.0%
おおむね十分	3	50.0%
どちらともいえない	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%
不十分	0	0.0%
計	6	—

(47) 内部監査部門と取締役・監査役との連携は確保できているか。

回答区分	社外	
	回答数	割合
十分	3	50.0%
おおむね十分	3	50.0%
どちらともいえない	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%
不十分	0	0.0%
計	6	—

(48) 執行側との連携を含めご自身の活動に関する主なご意見。（以下、要約）

- ・ 社外取締役と社外監査役との定期的な情報交換があった方が良い。
- ・ 第三者的な視点を保ちつつ、会社の中長期的な成長に向けて執行側と連携している。
- ・ 執行側と適宜情報共有、連携をしながら活動している。
- ・ 疑義等に関しては常に執行側が真摯に対応している。また、取締役会において忌憚のない意見を執行側に申し述べることができる体制・雰囲気がある。
- ・ 社内、社外で発生する問題に的確に対処していきたい。

## 9. 各取締役の自己評価（取締役会への貢献）について

### (49) 自己の取締役会での発言状況及び貢献度について。(以下、要約)

- ・ 適宜・適切に発言し、会社の発展に必要な、適正かつ円滑な意思決定を行うために、主導的な役割を果たしている。
- ・ 取締役会では適時適切な発言を心掛けている。
- ・ 議案の説明は、できるだけ出席者がわかりやすい資料を作成し、ポイントを押さえた説明を行っている。
- ・ 専門領域においては一定の貢献は果たしているが、広域範囲としては不十分であると感じている。
- ・ 自己の専門領域については専門性を活かした貢献が出来ているものの、それ以外はまだ不十分であり、スキルの習得やトレーニングが必要と考える。
- ・ 自己の担当分野を中心に発言しており、貢献出来ている。
- ・ ほぼ毎回の取締役会において質問・発言し、適宜自分の意見を述べている。
- ・ 専門性がある分野について積極的に情報発信し、取締役会として適切な判断ができるよう役割を果たしていると考ええる。
- ・ 議題に対する疑問点や意見を発言することにより、役割は果たせていると考える。
- ・ 会社の運営上の安心安全についての問題発見や発言は十分行なっている。
- ・ 継続的な研鑽をしていきたい。
- ・ これまでに培った知識・経験に基づき、経営の執行側に対して必要な質問、忌憚のない意見を述べるなど、常に株主利益を意識した行動を行っている。
- ・ 自分のキャリアに基づいて発言して貢献している。
- ・ 会社の実態の理解をさらに深め適宜、適切な意見を述べていきたい。