



各 位

2020年4月13日

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4．2020年の取締役会評価の運用	7 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	13 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。

- |                                      |
|--------------------------------------|
| ①2020年1月16日<br>各取締役に質問票をウェブにより配信     |
| ②2020年2月13日<br>質問票の回答期限              |
| ③2020年3月12日<br>取締役会において取締役会評価報告書案を協議 |
| ④2020年4月13日<br>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。全取締役及び全監査役を対象としています。

### 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。

2019年の取締役会の実効性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す。

- 2020年6月の定時株主総会后、取締役の報酬について、月額報酬と賞与で構成する金銭報酬と譲渡制限付株式報酬といたしました。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の貢献意欲をより高めるため導入いたしました。なお、社外取締役は経営を監督する立場であり、ガバナンスの面より譲渡制限付株式報酬の対象外としております。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おります。また、職位ごとの報酬額は基本となる報酬額（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おります。
- 指名諮問委員会及び報酬諮問委員会の構成員は、2019年6月の定時株主総会以前は、代表取締役社長（1名）、専務取締役（1名）、常務取締役（4名）、社外取締役（3名）（合計9名）で社内取締役（6名）の方が社外取締役（3名）よりも多数でした。2019年6月の定時株主

総会以降の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）、取締役相談役（1名）、社外取締役3名（合計5名）となり、より社外取締役の意見が反映されることとなりました。

- 2019年以前の取締役会の実効性評価においては、取締役のみが質問票に回答していましたが、2020年の取締役会の実効性評価においては、取締役に加えて監査役も質問票に回答することになりました。

## 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。

### ○2019年取締役会評価

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

### ○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、取締役相談役1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。

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（4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。

指名諮問委員会及び報酬諮問委員会の構成員は、2019年6月の定時株主総会以前は、代表取締役社長（1名）、専務取締役（1名）、常務取締役（4名）、社外取締役（3名）（合計9名）で社内取締役（6名）の方が社外取締役（3名）よりも多数でした。2019年6月の定時株主総会以降の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）、取締役相談役（1名）、社外取締役3名（合計5名）となり、より社外取締役の意見が反映されることとなりました。

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。

## 8. 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おります。

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おります。報酬諮問委員会で審議するにあたり、社長と取締役の面談を実施し、取締役の職責・職務内容、成果を確認しております。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致します。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（独立役員の社外取締役のほか当社基準に基づく社外取締役を含む。）及び取締役会の決議によって選任された取締役とされ、2019年6月26日より役員の人事、報酬制度の立案に関与している取締役相談役が取締役会において委員として選任されています（合計5名・社内2名・社外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ます。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します。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します。

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、報酬額を決定しております。

取締役の報酬は月額報酬と賞与で構成する金銭報酬と譲渡制限付株式報酬となります。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の貢献意欲をより高めるため導入いたしました。なお、社外取締役は経営を監督する立場であり、ガバナンスの面より譲渡制限付株式報酬の対象外としております。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おります。また、職位ごとの報酬額は基本となる報酬額（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おります。

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、固定金額としております。

## 第4. 取締役会評価の運用

### 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。もつとも、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。また、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。

そこで、2019年の取締役会の実効性評価からは、質問票をウェブ上で回答できることとし、また、非記名式で匿名性が確保することといたしました。

### 2. 外部評価の利用の検討

当社は、取締役会の実効性評価を自己評価により行っています。

外部機関にヒアリングをしたところ、当社が行っている取締役会の実効性評価に相当する外部評価を行う場合、相応の費用がかかることが判明しております。

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のが現状です。

利益相反の有無の公表や委託先の外部機関について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られます。

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. 2020年取締役会評価における変更点

2020年の取締役会評価の質問票の質問事項については、基本的に2019年の取締役会評価の質問票から変更はありません。

質問の回答者については、2019年までは取締役（社内・社外）のみでしたが、2020年からは全取締役に加えて、全監査役も回答することとなりました。（下記第5.4参照）

## 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）
- 野中 泰弘（独立社外取締役）  
公認会計士・税理士  
ひかり監査法人 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。

- ①2020年1月16日  
各取締役に質問票をウェブにより配信
- ②2020年2月13日  
質問票の回答期限
- ③2020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
- ④2020年4月13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

2019年まで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令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、各取締役が回答し、各監査役は回答の対象とされていませんでした。

しかしながら、監査役がアンケートの対象となっていたり、監査役が取締役会や監査役会を通じて取締役会の実効性の評価や、改善策の作成に関与するなど、監査役が取締役会評価に関与していることが明記されている会社が大多数であること（取締役会評価の現状（平成30年版）（別冊商事法務436号 41頁）を踏まえ、2020年12月12日に開催された取締役会において、2020年の取締役会の実効性評価から、全取締役に加えて、全監査役も質問票に回答することとなりました。



## 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。

2020年の取締役会評価の質問票の質問事項については、基本的に2019年の取締役会評価の質問票から変更はありません。

### (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。

なお、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。

#### 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。

## (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2019年1月から2020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（4名）・取締役相談役）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。（CGC5-1①）
- 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。（CGC5-1②(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。（CGC5-1②(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。（CGC5-1②(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。（CGC5-1②(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。（CGC5-1③）
- 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）

## 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。

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
非常に多すぎる。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
多すぎる。	1	7.1%	1	9.1%	1	12.5%	0	0%	0	0%
適切である。	13	92.9%	10	90.9%	7	87.5%	3	100%	3	100%
少なすぎる。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
非常に少なすぎる。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%

#### 【理由・改善すべき点】

- ・ 取締役が事業執行も担っているため、人数が多くなっているが、いずれ、持ち株会社へ移行するなどして、取締役と執行は分けていくべき（社内）
- ・ 後々には人事本部、経理財務本部担当も増やす必要有りと考えます。（社内）
- ・ 基本的な項目である（社内）
- ・ 各分野において必要とされる人員で構成されている為。（社内）
- ・ 十分に審議・議決することができている。（社内）

#### 【評価】

取締役会の人数は従前よりも増えていますが、十分に審議・議決でき、現状問題がないと考えられます。

## (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）

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分適切に確保されている。	5	35.7%	4	36.4%	2	25%	2	66.7%	1	33.3%
一応適切に確保されている。	8	57.1%	6	54.6%	5	62.5%	1	33.3%	2	66.7%
普通である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
不十分である。	1	7.1%	1	9.1%	1	12.5%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%

### [理由・改善すべき点]

- ・ 女性が少ない。(社内)
- ・ 色々な分野で活躍されている方々がおられて良いと考えます。(社内)
- ・ 社外取締役は専門分野で知識が豊富ある(社内)
- ・ 各分野において必要とされる人員で構成されている為。(社外)
- ・ 十分に審議・議決することができている。(監査役)

### [評価]

取締役会の構成員の多様性については、現状一応確保できていますが、取締役への女性の登用等を行うことが望まれます。

(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)

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
非常に多すぎる。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
多すぎる。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
適切である。	13	92.9%	10	90.9%	8	100%	2	66.7%	3	100%
少なすぎる。	1	7.1%	1	9.1%	0	0%	1	33.3%	0	0%
非常に少なすぎる。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- ・ 当社の監査役は、業務妥当性についても関心を持っているため、監査等委員設置会社へ移行するのも一案（社内）
- ・ 後々には増やす考えがあっても良いと考えます。（社内）
- ・ 社内取締役との比率とのバランス（社内）
- ・ 現在の取締役の総数からだともう一人いても良いと思います。（社外）
- ・ 弁護士、公認会計士、会社執行役員担当者とバランスが取れている。（社外）
- ・ 社外取締役としての意見、個人の意見を十分に発言でき、議決に反映できている。（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。

(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)

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分確保されている。	6	42.9%	5	45.5%	4	50%	1	33.3%	1	33.3%
一応確保されている。	7	50%	6	54.6%	4	50%	2	66.7%	1	33.3%
普通である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
不十分である。	1	7.1%	0	0%	0	0%	0	0%	1	33.3%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%

**[理由・改善すべき点]**

- ・ ただし、女性がないのは問題（社内）
- ・ 各社外取締役の方々において備わっていると考えます。（社内）
- ・ 外食産業に詳しい人がほしい。（監査役）
- ・ 一つの業界に囚われることなく、東証一部上場企業としてのガバナンス確保のために適切な意見提出と判断が行われている。（監査役）
- ・ 経営の専門家ではないが、当社の運営に十分機能を発揮している。（監査役）

**[評価]**

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。もともと、今後、女性等の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。



(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。

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分適切である。	8	57.1%	7	63.6%	4	50%	3	100%	1	33.3%
一応適切である。	5	35.7%	4	36.4%	4	50%	0	0%	1	33.3%
普通である。	1	7.1%	0	0%	0	0%	0	0%	1	33.3%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%
<p><b>[理由・改善すべき点]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役としての役割を果たしていると考えます。(社内)</li> <li>当社の経営に支障をしたしておらず、知識経験を生かして、当社の運営に十分に寄与している。(監査役)</li> </ul>										
<p><b>[評価]</b></p> <p>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。</p>										

(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。

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分適切である。	4	28.6%	3	27.3%	3	37.5%	0	0%	1	33.3%
一応適切である。	6	42.9%	4	36.4%	2	25%	2	66.7%	2	66.7%
普通である。	4	28.6%	4	36.4%	3	37.5%	1	33.3%	0	0%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- ・ 適切な期間であると考えます。(社内)
- ・ 独立社外取締役の任期は指名諮問委員会規程で原則 6 年とされている(それ以上の再任は慎重に判断することとされている。)。私(弁護士出身の社外取締役)は現在 6 年目、来期 7 年目になる(当社の取締役の任期は 2 年で次の改選期は 2021 年の定時株主総会)。2021 年の定時株主総会に向けて、新たな社外取締役の登用も含め弁護士出身の社外取締役の任期について真剣に検討すべきであろう。(社外)
- ・ 延長の選択肢も規定されており、十分に知識・経験を発揮できている。(監査役)

[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。

## 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))

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分決定されている。	9	64.3%	7	63.6%	4	50%	3	100%	2	66.7%
一応決定されている。	5	35.7%	4	36.4%	4	50%	0	0%	1	33.3%
普通である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
決定されていない。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
全く決定されていない。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%
<p><b>[理由・改善すべき点]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 審議会事項が急な時があり、考える機間が少ない場合がある。(社内)</li> <li>・ 情報早くほしい(社内)</li> <li>・ 事前に長期スケジュールが立てられているので、計画的に会議に参加でき、審議事項も大半が経営戦略会議で事前に協議されて上程されている。(監査役)</li> </ul>										
<p><b>[評価]</b></p> <p>取締役会の年間スケジュール・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。</p>										

(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))

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分適切である。	11	78.6%	9	81.8%	6	75%	3	100%	2	66.7%
一応適切である。	3	21.4%	2	18.2%	2	25%	0	0%	1	33.3%
普通である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- ・ 良いと考えます。(社内)
- ・ 適切でありこれ以上必要無いと思います(社内)
- ・ 適時的確に決定されており、経営判断に支障を来していない。(監査役)

[評価]

取締役会の開催頻度は適切であると考えられます。

(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。）。（CGC 4-1 2①(iii)）

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
非常に適切である。	2	14.3%	2	18.2%	2	25%	0	0%	0	0%
一応適切である。	11	78.6%	8	72.7%	5	62.5%	3	100%	3	100%
普通である。	1	7.1%	1	9.1%	1	12.5%	0	0%	0	0%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- ・ 分かり易いと考えます。(社内)
- ・ 分かりやすく網羅されている (社内)
- ・ 判断を行うのに十分な資料が提出されない議題がある。(社外)
- ・ 最近はパワーポイントによる取締役会資料もよくなってきている。(社外)
- ・ 客観的に判断する上で事前資料が不足している場合もあるが、取締役会では説明・議論されており、現状問題は認められない。(監査役)
- ・ ほぼ分かりやすく整理された資料となっているが、一部分かりにくいものも見受けられるので、更に整理されることが望まれる。(監査役)

[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。今後もより分かりやすくすることが望まれます。

(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))

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分に与えられている。	3	21.4%	2	18.2%	1	12.5%	1	33.3%	1	33.3%
一応与えられている。	7	50%	5	45.5%	3	37.5%	2	66.7%	2	66.7%
普通である。	3	21.4%	3	27.3%	3	37.5%	0	0%	0	0%
不十分である。	1	7.1%	1	9.1%	1	12.5%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%

【理由・改善すべき点】

- ・ 議案により資料が遅い時があるため、検討する時間がない時がある。(社内)
- ・ 議案の性質にもよるが、ルールが徹底できているとは思えない(社内)
- ・ 時々、急な場合があります。(社内)
- ・ もう1日早く欲しい(社内)
- ・ 直前になる案件もあるが一応守られている。(社外)
- ・ 事前配布が直前になる場合もあるが、取締役会では説明・議論されており、現状問題は認められない。(監査役)
- ・ ほぼルールが守られており、検討に支障を来していない。一部、直前に配付、配信されるものがあるが、案件上、仕方ないものもあるものの、更に、ルールの徹底が望まれる。(監査役)

【評価】

当社は、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。

このルールは概ね守られていますが、よりルールの徹底が望まれます。

(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）

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分に機能している。	10	71.4%	8	72.7%	6	75%	2	66.7%	2	66.7%
一応機能している。	4	28.6%	3	27.3%	2	25%	1	33.3%	1	33.3%
普通である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
あまり機能していない。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
全く機能していない。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%
<p><b>[理由・改善すべき点]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>資料提出期日が守られていない時がある。(社内)</li> <li>適宜、議案によっては紙ベースでのフォローがなされている。(社内)</li> <li>良いと考えます。(社内)</li> <li>支障なく機能している。(監査役)</li> </ul>										
<p><b>[評価]</b></p> <p>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。</p>										

(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))

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分に与えられている。	9	64.3%	7	63.6%	5	62.5%	2	66.7%	2	66.7%
一応与えられている。	4	28.6%	3	27.3%	2	25%	1	33.3%	1	33.3%
普通である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
不十分である。	1	7.1%	1	9.1%	1	12.5%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- ・ 形式的な規則の改訂や部分的な制度論の議案がほとんどで、当社の将来についての議論をする時間が少ない。ESG経営で有名な花王では、9時から15時までぶっ通しで開催するという。(社内)
- ・ 良いと考えます。(社内)
- ・ 充実した議論されている(社内)
- ・ 審議未了案件については、別途審議の機会を設けるなど特に問題は認められない。(監査役)
- ・ 議題により審議時間が想定されており、計画的に審議でき、時間を要する議題にも、中断・再開、延長等により、的確に対応できている。(監査役)

[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。ただし、会社の将来についての議論等も充実させることが望まれます。



(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。

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分適切である。	12	85.7%	10	90.9%	7	87.5%	3	100%	2	66.7%
一応適切である。	2	14.3%	1	9.1%	1	12.5%	0	0%	1	33.3%
普通である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- ・ 良いと考えます。(社内)
- ・ 各議題について、意見等の確認、決定事項の確認、追加質問・意見等の有無について確認を行いながら議事進行しており適切である。(監査役)
- ・ 議長の司会進行は十分適切であるが、代表取締役が議長であることから、マイナーな意見が抑制される可能性もあるので、今後議長の在り方を検討する必要がある。(監査役)

[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。少数の意見も十分に聞くことが望まれます。

(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)

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役 役)	割合 (社内 取締役 役)	回答数 (社外 取締役 役)	割合 (社外 取締役 役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分適切である。	12	85.7%	10	90.9%	7	87.5%	3	100%	2	66.7%
一応適切である。	2	14.3%	1	9.1%	1	12.5%	0	0%	1	33.3%
普通である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%
<p><b>[理由・改善すべき点]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 良いと考えます。(社内)</li> <li>・ 活発な議論がされている(社内)</li> <li>・ 当社は社外取締役や監査役の意見が十分尊重されている。(社外)</li> <li>・ それぞれの知識・経験に基づく発言が自由になされており、取締役会の審議・決定に反映されている。(監査役)</li> <li>・ 社外取締役は積極的に発言しており問題ないが、社内取締役から更に積極的に発言されることが望まれる。(監査役)</li> </ul>										
<p><b>[評価]</b></p> <p>社外取締役(や監査役)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。社内取締役からより積極的に発言されることが望まれます。</p>										

(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)

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分なっている。	13	92.9%	10	90.9%	7	87.5%	3	100%	3	100%
一応なっている。	1	7.1%	1	9.1%	1	12.5%	0	0%	0	0%
普通である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- ・ 良いと考えます。(社内)
- ・ 自由な意見されている (社内)
- ・ 当社は社外取締役、監査役分け隔てなく議論されている。(社外)
- ・ 取締役と同様にそれぞれの知識・経験に基づく発言が自由になされており、取締役会の審議・決定に反映されている。(監査役)
- ・ 十分に発言できる雰囲気となっており、発言を阻害する要素は皆無である。(監査役)

[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、「当社は社外取締役、監査役分け隔てなく議論されている」「取締役と同様にそれぞれの知識・経験に基づく発言が自由になされており、取締役会の審議・決定に反映されている。」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。

(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))

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分適切である。	8	57.1%	7	63.6%	5	62.5%	2	66.7%	1	33.3%
一応適切である。	4	28.6%	3	27.3%	2	25%	1	33.3%	1	33.3%
普通である。	2	14.3%	1	9.1%	1	12.5%	0	0%	1	33.3%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%

**[理由・改善すべき点]**

- ・ 職務権限に沿って行っているのが良いと考えます。(社内)
- ・ 報告事項が多過ぎるとおもいます。(監査役)
- ・ 現状で問題ない。(監査役)

**[評価]**

取締役会の上程される議案の範囲・分量は、サマリーやパワーポイントを使用していることから、現状問題ないと考えられますが、報告事項が多くなりがちなどの点に留意が必要であると考えられます。

(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)

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
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。	4	28.6%	3	27.3%	2	25%	1	33.3%	1	33.3%
議事録の作成の正確性・見直しの機会が共に十分にある。	10	71.4%	8	72.7%	6	75%	2	66.7%	2	66.7%
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	0%	0	0%	0	0%
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%	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%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%
<p><b>[理由・改善すべき点]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 良いと考えます。(社内)</li> <li>・ 見直しの機会もあります(社内)</li> <li>・ 次回取締役会において、必ず見直しの機会を設けられている。(監査役)</li> <li>・ 事務担当者の努力により正確に作成されており、見直しの機会も十分に与えられている。今後、事務担当者の負担を軽減するため、AIを活用した自動記録システム等の導入を検討すべきである。(監査役)</li> </ul>										
<p><b>[評価]</b></p> <p>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。</p>										

### 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)

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分審議されている。	6	42.9%	5	45.5%	3	37.5%	2	66.7%	1	33.3%
一応審議されている。	4	28.6%	4	36.4%	3	37.5%	1	33.3%	0	0%
普通である。	3	21.4%	1	9.1%	1	12.5%	0	0%	2	66.7%
不十分である。	1	7.1%	1	9.1%	1	12.5%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%

#### [理由・改善すべき点]

- ・ 議題の選定が、各部署からの上程に頼っており、議長による提案や社外からの提案が低調である。取締役会の時間内に終わる程度の議論にとどまっている。(社内)
- ・ 経営戦略会議の取り纏め議題として審議されていると考えます。(社内)
- ・ 企業戦略的な議題は少なく、挙げられた議題を承認する場に留まっている。(社内)
- ・ 企業戦略については経営戦略会議や部長連絡会議で議論されることが多いが、取締役会においても中期計画計画やその進捗について報告されている。(社外)
- ・ QSCの徹底がいわれており、正に基本に忠実になることしか繁栄する道はないと思います。ここ3年間の好調さがそのことを証明しているのではないのでしょうか。取締役会のメンバーが外食のプロばかりではないので、普通と評価しました。今のままで良しと判断します。(監査役)
- ・ 十分に審議されており、特段の問題が発生していない。(監査役)

#### [評価]

- ・ 経営戦略会議のとりまとめや中期経営計画の進捗についての報告等、従来よりも企業戦略の大きな方向性を示す議題が審議されてきておりますが、さらに、企業戦略的な議論が取締役会でなされることが望まれます。

## (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。

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分適切である。	7	50%	5	45.5%	4	50%	1	33.3%	2	66.7%
一応適切である。	4	28.6%	4	36.4%	2	25%	2	66.7%	0	0%
普通である。	3	21.4%	2	18.2%	2	25%	0	0%	1	33.3%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%

### [理由・改善すべき点]

- ・ ESG、SDGs への取り組み、統合報告書の作成など、より大きな議論ができていない (社内)
- ・ 良いと考えます。(社内)
- ・ 選定は適切であります (社内)
- ・ 前問の答えと同じです。(監査役)
- ・ 特に問題が発生しておらず、十分適切である。(監査役)

### [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が、上記 (1) と同様、企業戦略的な議題についてもより多く上程することが望まれます。

### (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。(CGC 4-12①(iv))

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分確保されている。	9	64.3%	7	63.6%	5	62.5%	2	66.7%	2	66.7%
一応確保されている。	3	21.4%	3	27.3%	2	25%	1	33.3%	0	0%
普通である。	2	14.3%	1	9.1%	1	12.5%	0	0%	1	33.3%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%

#### [理由・改善すべき点]

- ・ 良いと考えます。(社内)
- ・ 充分されています(社内)
- ・ 取締役会の時間が長すぎる事が多々あることがその証拠である。(監査役)
- ・ 審議未了案件については、必要に応じて継続審議される。(監査役)
- ・ 十分に確保されており、特に問題が発生していない。(監査役)

#### [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。



#### (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。

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
非常に適切である。	3	21.4%	2	18.2%	1	12.5%	1	33.3%	1	33.3%
適切である。	9	64.3%	8	72.7%	6	75%	2	66.7%	1	33.3%
普通である。	2	14.3%	1	9.1%	1	12.5%	0	0%	1	33.3%
不適切である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
非常に不適切である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%
<p><b>[理由・改善すべき点]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 急な際もありましたが、良いと考えます。(社内)</li> <li>・ 事案によっては直前に提案されることあるが、ほぼ問題なく審議されている。(監査役)</li> </ul>										
<p><b>[評価]</b></p> <p>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。</p>										

(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)

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分適切である。	6	42.9%	4	36.4%	3	37.5%	1	33.3%	2	66.7%
一応適切である。	8	57.1%	7	63.6%	5	62.5%	2	66.7%	1	33.3%
普通である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%

**[理由・改善すべき点]**

- ・ 良いと考えます。(社内)
- ・ 適切であります(社内)
- ・ まだ改善するべきところはあるが随時見直しをしていくべきだろう。(社外)
- ・ 戦略会議で十分に議論されており、取締役会へは報告事項として報告されている場合があります。漏れはないと判断します。(監査役)
- ・ 特に問題は発生していない。(監査役)

**[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。その内容を今後も見直していくことが望まれます。

(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)

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分なされている。	2	14.3%	2	18.2%	1	12.5%	1	33.3%	0	0%
なされている。	8	57.1%	7	63.6%	5	62.5%	2	66.7%	1	33.3%
一応なされている。	2	14.3%	1	9.1%	1	12.5%	0	0%	1	33.3%
ほとんどなされていない。	2	14.3%	1	9.1%	1	12.5%	0	0%	1	33.3%
全くなされていない。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- ・ 良いと考えます。(社内)
  - ・ 充分議論されています(社内)
  - ・ 取締役会(監査役含む)メンバーの意見が現状、ほぼ一致しているのが読み取れる。(社外)
  - ・ 後継者候補の基準や後継者(代表取締役社長)の選任手続は指名諮問委員会規程に詳細に規定されている。後継者計画やその教育についてはまだ不十分なところがある。(社外)
  - ・ 当社は指名諮問委員会設置会社であるので、その場で議論されていると思っています。それ故、取締役会ではあまり議論されていません。(監査役)
- 一応議論はなされているので、早急に、更に具体的に議論を進めるべきである。(監査役)

[評価]

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。

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。

(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)

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分適切になされている。	1	7.1%	1	9.1%	1	12.5%	0	0%	0	0%
適切になされている。	7	50%	7	63.6%	4	50%	3	100%	0	0%
一応なされている。	5	35.7%	3	27.3%	3	37.5%	0	0%	2	66.7%
不十分である。	1	7.1%	0	0%	0	0%	0	0%	1	33.3%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- ・ 良いと考えます。(社内)
- ・ 具体的には分からない(社内)
- ・ 当社は報酬諮問委員会設置会社なので、その場で議論されていると思います。(監査役)
- ・ 一応なされてはいるが、報酬諮問委員会マターの案件になっている感が強いので、昨今の株主目線を考え、取締役会での議論を活性化すべき時期が来ていると考えられる。(監査役)

[評価]

当社においては、第3の8「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」のとおり、報酬諮問委員会の機能を使い、譲渡制限付株式報酬や成果報酬を導入したところである。取締役会においても、報酬諮問委員会において助言された内容について充実した審議をすることが望まれる。

(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)

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分適切になされている。	1	7.1%	1	9.1%	1	12.5%	0	0%	0	0%
適切になされている。	7	50%	6	54.6%	3	37.5%	3	100%	1	33.3%
一応なされている。	5	35.7%	4	36.4%	4	50%	0	0%	1	33.3%
不十分である。	1	7.1%	0	0%	0	0%	0	0%	1	33.3%
全く不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%

**【理由・改善すべき点】**

- ・ 選任においてはありましたが、解任においては余り無いと考えます。(社内)
- ・ 経営幹部(専務取締役、常務取締役)、平取締役、社外取締役の選任、再任基準を策定しようという議論が取締役会で始まっている。(社外)
- ・ 前の質問と同じ理由です。指名諮問委員会で議論されているはずです。(監査役)
- ・ 解任については、実績がないので判断できないが、選任については、十分に議論されており、解任についても、適切に議論されると考えられる。(監査役)

**【評価】**

代表取締役社長についての選任基準・手続、解任基準・手続については指名諮問委員会規程の改訂を通じて議論がなされています。それ以外の取締役についても選任・再任基準を策定すべきではないかとの議論が取締役会ではじまっています。

(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)

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分議論されている。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
議論されている。	8	57.1%	7	63.6%	4	50%	3	100%	1	33.3%
一応議論されている。	6	42.9%	4	36.4%	4	50%	0	0%	2	66.7%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
全く議論されていない。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- ・ 報告だけになっているのが現状と考えます。(社内)
- ・ 中期経営計画の進捗についてはこれまで部長連絡会議でなされていたが取締役会においても報告されるようになってきている。(社外)
- ・ 説明を受けています。議論する時間はないとおもいますし、執行者に任せるべきとおもいます。(監査役)
- ・ 社外役員も自由に意見提出できる状況にあるが、更に審議時間の確保が望まれる案件もある。(監査役)
- ・ 業務ごとに細かく、十分に議論され、取締役会にも報告されるようになった。今後は、取締役会で当社全体の中経を議論し、目標を設定すべきと考える。(監査役)

[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。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とされています。これらの議論について、取締役会の場においてもさらに活発に議論することが望まれます。

(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)

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分に支える雰囲気になっている。	5	35.7%	4	36.4%	2	25%	2	66.7%	1	33.3%
支える雰囲気になっている。	8	57.1%	7	63.6%	6	75%	1	33.3%	1	33.3%
支える雰囲気に一応なっている。	1	7.1%	0	0%	0	0%	0	0%	1	33.3%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
全くなっていない。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%
<p><b>[理由・改善すべき点]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 色々な意見が出る雰囲気であると考えます。(社内)</li> <li>・ 支える雰囲気なっている (社内)</li> <li>・ それぞれの専門分野からなされている。(社外)</li> <li>・ 取締役会全員がその気持ちを持っておられます。(監査役)</li> <li>・ 提出された場合には、支える雰囲気は十分にあると考える。(監査役)</li> </ul>										
<p><b>[評価]</b></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>										

(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)

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分議論されている。	3	21.4%	3	27.3%	2	25%	1	33.3%	0	0%
議論されている。	10	71.4%	8	72.7%	6	75%	2	66.7%	2	66.7%
一応議論されている。	1	7.1%	0	0%	0	0%	0	0%	1	33.3%
不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
全く議論されていない。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- ・ 良いと考えます。(社内)
- ・ 議論されている(社内)
- ・ 対策委員会等もあり、私から見ると無駄遣いに見えることがあります。(監査役)
- ・ 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に問題はないが、リスク管理体制については、更に議論が望まれる。(監査役)

[評価]

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。



(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。

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分理解し、議論 されている。	8	57.1%	7	63.6%	4	50%	3	100%	1	33.3%
理解し、議論され ている。	4	28.6%	3	27.3%	3	37.5%	0	0%	1	33.3%
一応理解し、議論 されている。	2	14.3%	1	9.1%	1	12.5%	0	0%	1	33.3%
理解・議論が不十 分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
全く理解・議論さ れていない。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%

【理由・改善すべき点】

- ・ 色々な分野の経験者が多くおられるので出来ていると考えます。(社内)
- ・ 議論されています(社内)
- ・ 食品衛生、火災が2大自己責任原因リスクと思われるが、食品衛生課が回報指導し、火にたいしては、消火器はもちろんトマホークも全店舗設置している。地震他の天災に対してもリスクマネジメント会議に役員も多数出席し議論されている。(監査役)
- ・ 特に問題は発生していない。(監査役)

【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。

(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)

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分に管理されている。	7	50%	5	45.5%	3	37.5%	2	66.7%	2	66.7%
管理されている。	6	42.9%	6	54.6%	5	62.5%	1	33.3%	0	0%
一応管理されている。	1	7.1%	0	0%	0	0%	0	0%	1	33.3%
管理が不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
管理が全くされていない。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%
<p><b>[理由・改善すべき点]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 管理出来ているかが分からない状況です。(社内)</li> <li>・ されています(社内)</li> <li>・ 定例の取締役会で報告があります。(監査役)</li> <li>・ 十分に意識して、適切に管理されており、特段の問題も発生していない。(監査役)</li> </ul>										
<p><b>[評価]</b></p> <p>関連当事者の利益相反取引や関連当事者取引は、一応適切に管理されていると考えられます。</p>										

#### 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)

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分に確保されている。	10	71.4%	8	72.7%	5	62.5%	3	100%	2	66.7%
確保されている。	2	14.3%	2	18.2%	2	25%	0	0%	0	0%
一応確保されている。	2	14.3%	1	9.1%	1	12.5%	0	0%	1	33.3%
確保が不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
全く確保されていない。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%
<p><b>【理由・改善すべき点】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 良いと考えます。(社内)</li> <li>・ 総務部や担当取締役、取締役相談役、社外監査役、監査室を通じて情報収集が可能である。(社外)</li> <li>・ どの部署に聞けばよいか分かっているはず。(監査役)</li> <li>・ 十分に確保されていると考えられ、特段の問題は発生していない。(監査役)</li> </ul>										
<p><b>【評価】</b></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>										

## (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)

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分に確保されている。	7	50%	5	45.5%	4	50%	1	33.3%	2	66.7%
確保されている。	4	28.6%	4	36.4%	3	37.5%	1	33.3%	0	0%
一応確保されている。	2	14.3%	1	9.1%	1	12.5%	0	0%	1	33.3%
確保が不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
全く確保されていない。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	13	92.9%	10	90.9%	8	100%	2	66.7%	3	100%

### [理由・改善すべき点]

- ・ 良いと考えます。(社内)
- ・ 適切に情報入手できる(社内)
- ・ 社外監査役からのフィードバックによれば十分確保されていると思われる。(社外)
- ・ 常勤監査役は、週一の戦略会議、月2回の部長会、随時のコンプライアンス会議、リスクマネジメント会議に出席し情報入手しています。(監査役)
- ・ 十分に確保されており、特段の問題は発生していない。(監査役)

### [評価]

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。

(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)

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分に確保されている。	4	28.6%	2	18.2%	2	25%	0	0%	2	66.7%
確保されている。	8	57.1%	8	72.7%	5	62.5%	3	100%	0	0%
一応確保されている。	2	14.3%	1	9.1%	1	12.5%	0	0%	1	33.3%
確保が不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
全く確保されていない。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%

**【理由・改善すべき点】**

- ・ 出来ていると考えます。(社内)
- ・ 利用したことはないが可能と考えられる。(社外)
- ・ 助言の機会はまだまだありませんが、法改定などの知識を得るための講習、後援会等の費用等困ったことはありません。(監査役)
- ・ 十分に確保されており、特段の問題は発生していない。(監査役)

**【評価】**

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。

(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）

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分に連携されている。	6	42.9%	4	36.4%	2	25%	2	66.7%	2	66.7%
連携されている。	5	35.7%	5	45.5%	4	50%	1	33.3%	0	0%
一応連携されている。	2	14.3%	1	9.1%	1	12.5%	0	0%	1	33.3%
連携が不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
全く連携されていない。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	13	92.9%	10	90.9%	7	87.5%	3	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。】

- ・ 部長連絡会、取締役会、経営戦略会議などで適宜報告がなされている（社内）
- ・ 自部門の状況しか分かりません。（社内）
- ・ 連携は充分され議論されている定期的に（社内）
- ・ 社内監査部門と監査役会での情報共有、そして、社外監査役を通じて社外取締役への情報共有をしている（社内）
- ・ 社外取締役の会議に常時監査役の参加もあり情報交換できている。又、監査部長からの報告も適宜行われている。（社外）
- ・ 定期的に内部監査部門から監査結果の報告を受けている。（社外）
- ・ 独立社外取締役会に独立役員である社外監査役が参加し十分連携されていると考えられる。（社外）
- ・ 監査役会の事務局は監査室であり、監査役会には監査部長も出席しており、又、常勤監査役は監査室と同室であるの密に連携できています。尚、監査室の往査には同行もしており、お互いの問題点も忌憚なく述べ合っています。（監査役）
- ・ 監査室の監査結果について、監査役・社外取締役にも情報提供されている。（監査役）
- ・ 監査室は、取締役会に付置された機関として自立的に活動しており、活動を阻害する環境はない。監査役との連携では、監査役会に必ず監査室長(担当部長)が出席して監査役との情報を共有しているほか、平素の連絡を含め常に連携を密にしている。また、社外取締役会との関係では、必ず社外独立監査役がオブザーバーとして出席して情報共有を図っている。（監査役）

[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。

(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)

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役 役)	割合 (社内 取締役 役)	回答数 (社外 取締役 役)	割合 (社外 取締役 役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分に工夫はなされている。	3	21.4%	2	18.2%	2	25%	0	0%	1	33.3%
工夫はなされている。	6	42.9%	6	54.6%	4	50%	2	66.7%	0	0%
工夫は一応なされている。	5	35.7%	3	27.3%	2	25%	1	33.3%	2	66.7%
工夫は不十分である。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
工夫は全くなされていない。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%

[理由・改善すべき点]

- ・ 良いと考えます。(社内)
- ・ 社内監査役がされています(社内)
- ・ そういう人はいませんが、各部署に教えて欲しい事を聴ける人をつくるようにしています。(監査役)
- ・ 監査室長(部長)が社外取締役・社外監査役との連絡・調整の任に当たり、毎月1回監査役会に出席するほか、平素から連絡を取り合う環境が整っており、また、毎月1回、独立社外監査役が社外取締役会のメンバーではないが、オブザーバーとして出席して意見交換・情報共有を図っており、大変良い工夫がなされていると考えている。(監査役)

[評価]

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。

社外監査役については、社内監査役がいるとともに、監査室長(部長)が社外取締役・社外監査役との連絡・調整の任に当たり、毎月1回監査役会に出席するほか、平素から連絡を取り合う環境が整っています。

(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。（CGC4-8①）

※本質問は、社外取締役3名及び独立役員である社外監査役のみに質問。

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役 役)	割合 (社内 取締役 役)	回答数 (社外 取締役 役)	割合 (社外 取締役 役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
情報交換・認識共有が十分になされている。	3	75%	2	66.7%	0	0%	2	66.7%	1	100%
情報交換・認識共有がなされている。	1	25%	1	33.3%	0	0%	1	33.3%	0	0%
情報交換・認識共有が一応なされている。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
情報交換・認識共有が不十分である。	0	0%	0	0%	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%	0	0%	0	0%
計	4	100%	3	100%	0	0%	3	100%	1	100%

[理由・改善すべき点]

- ・ 定期的に情報交換の会合が設定されており、それ以外においても情報交換・認識共有がなされている。(社外)
- ・ 毎回、取締役会の開催の前に開催し、30分ほど当日の議題議案について意見交換をしている。(社外)
- ・ 独立社外取締役会が毎月開催され、オブザーバーとして独立社外監査役が出席して、十分な意見交換・情報共有が図られている。(監査役)

[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。



(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。（CGC 4-14、4-14①）

(2020年の評価)

○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 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分に与えられている。	2	14.3%	1	9.1%	1	12.5%	0	0%	1	33.3%
与えられている。	6	42.9%	5	45.5%	3	37.5%	2	66.7%	1	33.3%
一応与えられている。	4	28.6%	3	27.3%	2	25%	1	33.3%	1	33.3%
不十分である。	1	7.1%	1	9.1%	1	12.5%	0	0%	0	0%
全く与えられていない。	1	7.1%	1	9.1%	1	12.5%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%

○必要な知識を取得し役割・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 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分に与えられている。	2	14.3%	1	9.1%	1	12.5%	0	0%	1	33.3%
与えられている。	4	28.6%	4	36.4%	2	25%	2	66.7%	0	0%
一応与えられている。	7	50%	5	45.5%	4	50%	1	33.3%	2	66.7%
不十分である。	1	7.1%	1	9.1%	1	12.5%	0	0%	0	0%
全く与えられていない。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	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 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
十分に与えられている。	2	14.3%	1	9.1%	1	12.5%	0	0%	1	33.3%
与えられている。	4	28.6%	4	36.4%	2	25%	2	66.7%	0	0%
一応与えられている。	6	42.9%	4	36.4%	3	37.5%	1	33.3%	2	66.7%
不十分である。	2	14.3%	2	18.2%	2	25%	0	0%	0	0%
全く与えられていない。	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%

**[理由・改善すべき点]**

- ・ なかったです。(社内)
- ・ 社外取締役なので行使していないが取締役全体にはこのような機会があると考えられる。  
(社外)
- ・ 予算はありません。(監査役)
- ・ 一応与えられているが、更に計画的に機会が得られる工夫が必要である。(監査役)

**【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。  
継続的なトレーニングとして適切なものを検討すべきです。

(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)

○2020年の評価

回答区分	回答数 (全体)	割合 (全体)	回答数 (取締役 全体)	割合 (取締役 全体)	回答数 (社内 取締役)	割合 (社内 取締役)	回答数 (社外 取締役)	割合 (社外 取締役)	回答数 (監査 役)	割合 (監査 役)
受講し、その内容について十分に理解した。	4	28.6%	3	27.3%	2	25%	1	33.3%	1	33.3%
受講し、その内容について理解した。	6	42.9%	5	45.5%	3	37.5%	2	66.7%	1	33.3%
受講し、その内容について一応理解した。	2	14.3%	2	18.2%	2	25%	0	0%	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%	0	0%	0	0%
受講していない。	2	14.3%	1	9.1%	1	12.5%	0	0%	1	33.33%
計	14	100%	11	100%	8	100%	3	100%	3	100%
<p><b>[理由・改善すべき点]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 勉強になりました。(社内)</li> <li>・ 理解しました(社内)</li> <li>・ 一回受講しただけなので資本コストについてのレクチャーなど新たなアップデートが欲しいところである。ただし、多額の費用時間を要するような研修は不要である。(社外)</li> <li>・ 過去に実施している。(監査役)</li> </ul>										
<p><b>[評価]</b></p> <p>東証のEラーニングなど過去、全員が受講していますが、適切なコーポレートガバナンスに関する継続的な研修が求められるところです。</p>										

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	テーマ	参加者	委員
2019年1月30日	報酬諮問委員会	1. 役員株式報酬制度の導入の件	全出席	代表取締役社長 専務取締役 常務取締役4名 社外取締役3名 (合計9名)
2019年2月13日	指名諮問委員会	1. 取締役人事について	全出席	
2019年4月11日	指名諮問委員会	1. 定款の変更について（取締役の員数の増員） 2. 取締役人事について	全出席	
2019年4月23日	指名諮問委員会	1. 定款の変更について（取締役の員数の増員）	全出席	
2019年4月23日	報酬諮問委員会	1. 取締役報酬総額の増額について 2. 取締役（社外取締役を除く）及び執行役員に対する譲渡制限付株式の割当制度導入について	全出席	
2019年6月12日	指名諮問委員会 兼 報酬諮問委員会	1. 指名諮問委員会および報酬諮問委員会の委員について	全出席	
2019年6月26日	指名諮問委員会兼報酬諮問委員会	1. 代表取締役選任の件 2. 役付取締役選任の件 3. 職務代行順位決定の件 4. 業務執行取締役選任の件 5. 指名諮問委員会委員選任の件 6. 指名諮問委員会の委員長の選任に関する承認の件 7. 報酬諮問委員会委員選任の件 8. 報酬諮問委員会の委員長の選任に関する承認の件	全出席	代表取締役社長 取締役相談役 社外取締役3名 (合計5名)
2019年6月26日	報酬諮問委員会	1. 報酬諮問委員会委員選任の件 2. 報酬諮問委員会の委員長の選任に関する承認の件 3. 取締役の報酬に関する件	全出席	
2020年2月13日	指名諮問委員会	1. 代表取締役社長の任期の件 2. 指名諮問委員会規程の改訂の件	全出席	

**【評価】**

指名諮問委員会・報酬諮問委員会ともに、テーマに応じて適切に開催されていると考えられます。

## (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。

○2020年の評価

回答区分	回答数	割合
十分適切になされている。	2	40%
適切になされている。	3	60%
一応適切になされている。	0	0%
不十分である。	0	0%
全くなされていない。	0	0%
計	5	100%
<b>[理由・改善すべき点]</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 指名諮問委員会の構成メンバーの独立性が担保されており、適切に審議が行われているため。(社内)</li><li>・ 株主総会の時期だけでなく、必要に応じてテーマを設けて開催している。(社外)</li></ul>		
<b>[評価]</b> <p>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。</p>		

### (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。

○2020年の評価

回答区分	回答数	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	20%
議事録の作成はされており、見直しの機会がある。	3	60%
議事録の作成は一応なされており、見直しの機会がある。	0	0%
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。	1	20%
議事録の作成の機会がない。	0	0%
計	5	100%
<b>[理由・改善すべき点]</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 議事録がされており、見直しの機会が全員にあるため。(社内)</li><li>・ 議事録は作成されているが、見直しの機会が遅い。(社外)</li></ul>		
<b>[評価]</b> <p>指名諮問委員会の議事録の作成はなされていますが、遅滞なく作成し、見直しの機会を設けることが望まれます。</p>		

#### (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
十分適切になされている。	2	40%
適切になされている。	2	40%
一応適切になされている。	1	20%
不十分である。	0	0%
全くなされていない。	0	0%
計	5	100%

##### [理由・改善すべき点]

- ・ 報酬の方向性は適切に審議されているが、個別の報酬は指名と比較すると詳細までは十分な審議とは言えないため。(社内)
- ・ 株主総会の時期だけでなく、株式報酬の導入などテーマを設けて開催している。(社外)

##### [評価]

報酬諮問委員会は適切に運営されていると考えられますが、取締役の個別の報酬についての審議などより掘り下げて行うことが期待されます。



### (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
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	20%
議事録の作成はされており、見直しの機会がある。	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。	4	80%
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。	2	40%
議事録の作成の機会がない。	0	0%
計	7	140%

[理由・改善すべき点]

- ・ 議事録は作成されており、見直しの機会もあるため。(社内)
- ・ 議事録の作成が遅い場合がある。(社外)

[評価]

報酬諮問委員会の議事録の作成はなされていますが、遅滞なく作成し、見直しの機会を設けることが望まれます。

## 6. 独立社外取締役会の運営（社外取締役及び原哲也監査役のみ回答）

### （1）独立社外取締役会の開催頻度と出席状況

開催回数 18回 うち、17回は全員出席、関島取締役が1回欠席。

#### [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に行うなど、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
情報交換・認識共有が十分になされている。	3	75%
情報交換・認識共有がなされている。	1	25%
情報交換・認識共有が一応なされている。	0	0%
情報交換・認識共有が不十分である。	0	0%
情報交換・認識共有が全くなされていない。	0	0%
計	4	100%

**[理由・改善すべき点]**

- ・ 毎回取締役会の開催前に開催し、当日の議題議案を含めて緊密な意見交換をしている。(社外)
- ・ 独立社外取締役会が定期的に行われるので、オブザーバーとして独立社外監査役が必ず出席し、十分に情報交換・認識共有を図っている。(監査役)

**[評価]**

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。

### (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
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%
議事録の作成はされており、見直しの機会がある。	2	50%
議事録の作成は一応なされており、見直しの機会がある。	0	0%
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。	2	50%
議事録の作成の機会がない。	0	0%
計	4	150%

**[理由・改善すべき点]**

- ・ 議事録の作成は遅いと思われる。(社外)
- ・ 毎会議、議事状況は記録されているが、議事録としての見直しの機会がほとんどない。事務担当者の負担が大きいのと思われるので、AIを活用した自動記録システムを検討する等、省力化を図りながら、確実に見直しできるよう改善すべきである。(監査役)

**[評価]**

議事録は一応作成されていますが、見直しの機会がほとんどありません。この点については見直しの必要があります。

## 7. 取締役会への貢献

### (1) 取締役会への取締役・監査役の出席状況

開催回数 20 回うち、19 回は全員出席、関島取締役が 1 回欠席。

### (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。

- ・ 自己の意見、賛否に係るコメントはしている。(社内)
- ・ 担当議案のみならず、他の議案についても関心をもって取り組んでいる。(社内)
- ・ 疑問点には質問しています。(社内)
- ・ あまりしていない状況です(社内)
- ・ 工場設備投資事案(社内)
- ・ 必要に応じて発言している(社内)
- ・ 疑問点の解消のための発言、自分の考えを発言をしている(社内)
- ・ 適宜適切に発言している。(社内)
- ・ 営業戦略・コンプライアンスについては特に意識をしています。(社外)
- ・ 自己の専門分野、見識がある分野を中心に発言している。(社外)
- ・ 積極的に専門の見地から発言している。10年、20年先を見据えた発言を心がけている。(社外)
- ・ 率直に発言しているつもりです。(監査役)
- ・ 議案については自由に発言できる状況にあり、毎回、疑問点の確認や意見提出を行っている。(監査役)
- ・ 必要に応じて、効果的に発言するようにしている。(監査役)

#### [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が、より積極的な発言が望まれます。

### (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。

- ・ 検討事項の方向性に適したコメントはできていると評価している。(社内)
- ・ 議案審議に必要な貢献はしている(社内)
- ・ まだまだ不十分と考えます。(社内)
- ・ 客観的に検証し、確認すべき点は対処している。(社内)
- ・ 判断の基準を明確にするよう努めている(社内)
- ・ 自己の専門性を生かした発言や将来を見据えて適切な議題の提案等による貢献(社内)
- ・ 目標を設定し、その達成の為にリーダーとして取締役をとりまとめている。(社内)
- ・ お客様目線、株主目線で発言を意識している。(社外)
- ・ 当社の発展に必要な貢献は行っている。(社外)
- ・ 社外取締役の立場からコーポレートガバナンスの発展に多少なりとも貢献していると思われる。(社外)
- ・ あまり貢献しておらず、反省しています。(監査役)
- ・ 社外役員として客観的な立場での判断、意見提出を行っており、特にステークホルダーの目線での質問を行っている。(監査役)
- ・ 適時適切に効果を発揮してると考えている。(監査役)

#### [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（4名））および取締役相談役（1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。

- ・ 営業利益率を重視している。経営の効率化を図る指標として捉えている。

売上高営業利益率、売上の前年対比

- ・ 営業利益率を重要視していると考えます。当社は営業が中心の企業だからです。又、ROEも大事な指標と考えています。

営業利益率及びROI

- ・ 売上高営業利益率を重視しております。理由は、事業を営む上での必要な投資、また、株主への安定的な利益配分等を行っていく上で、その原資と成りえる、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ためです。

営業利益、フリーキャッシュフロー

- ・ ROEもROICも重要な経営指標であるが、当社にとって最も重要な経営指標はシンプルに営業利益率と考える。また、今後は製造等の大きな設備投資を前提にROICも意識していくべきではあるが、現時点では、営業利益⇒ROE⇒ROICの順で重視している

[評価]

当社においては、営業が中心の企業であるため、売上高営業利益率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。

- ・ ある程度反映させることは賛成であるが、売上、利益を大幅に増加させられる事業ではないので、評価基準を検討する必要がある。
- ・ 現状で足りる
- ・ 必要であると考えます。会社経営者として多くの従業員の人生を預かっているため、良い結果を残さなければならないと考えます。
- ・ 業績連動報酬制度は導入すべきと考える。
- ・ 今後、必要に応じて検討していきます。
- ・ 個人及び会社の業績に連動して報酬は決まる物であると考えます。
- ・ 会社の業績に責任を持つ取締役としては業績連動報酬の導入は前向きに受け止めている。ただし、制度上の問題点等があること、取締役がある程度中期的な視野で業績向上の施策に取り組む必要もあるので、当社にあった形での制度設計が必要と考える。

[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、第3.8のとおり、取締役の報酬は月額報酬と賞与で構成する金銭報酬と譲渡制限付株式報酬となります。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の貢献意欲をより高めるため導入いたしました。なお、社外取締役は経営を監督する立場であり、ガバナンスの面より譲渡制限付株式報酬の対象外としております。

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おります。また、職位ごとの報酬額は基本となる報酬額（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。(CGC5-1①)

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。	5	71.4%
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。	0	0%
その他	2	28.6%
<p><b>【回答】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>面談に応じた事はありませんが、必要性がある場合は有りです。</li> <li>依頼があれば受ける</li> <li>合理的な範囲で前向きに対応しております。また、面談の対応者については、株主の希望と面談の主な関心事項も踏まえたうえで、合理的な範囲で、経営陣幹部または取締役が面談に臨むことを基本とすべきと考えております。実際にこれまで、個別の機関投資家からの面談要請には、担当取締役が対応しております。</li> <li>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。</li> </ul>		
<p><b>【評価】</b></p> <p>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。</p>		

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。(CGC5-1②(ii))

#### 【回答一覧】

- 対話時の同席や資料提供に対応している。



- ・ 質問があった場合、必要な部署内に共有し、取りまとめて回答している
- ・ 月に2回の部長連絡会議の実施。
- ・ 経営戦略会議などで内容を精査し、対処している。
- ・ 経営陣および本部長である執行役員を構成員とした経営戦略会議を週に1回開催し、当社経営および各業務運営管理に関する業務執行方針を協議もしくは審議しております。また、株主からの質問等への対応については、同会議にて内容を精査し、対応しております。
- ・ その他、月に2回、部長連絡会を開催し、部門間の情報共有を強化しております。”
- ・ 今後の課題であると考えています。
- ・ 各部門独自での連携ではなく、経営戦略会議を中心に各部門への連携を図っている

**[評価]**

経営戦略会議や部長連絡会議を通じて各部門の連携が図られています。

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】**

- ・ 半期、通期報告の際に、アナリスト向けの決算説明会を実施している。
- ・ 年2回のIR説明会の実施
- ・ 私は実施しておりません。
- ・ 投資家説明会を中心にIR活動を実施している。
- ・ 機関投資家を対象とした決算説明会を東京と大阪で、それぞれ年2回開催し、当社の経営方針や経営計画を説明する機会を設けております。
- ・ 真意が伝わるような文章を提供できるようサポートしている。
- ・ 投資家説明会、任意・適時開示による情報提供等

**[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】**

- ・ 決算説明会の記録の報告がある。
- ・ 取締役会における報告事項としている
- ・ 私は把握出来ておりません。
- ・ 意見及び懸案事項を整理し、報告を受けた上で、適宜責任部門が改善計画を遂行。
- ・ 決算説明会における質疑応答の記録を取締役会にて報告事項として全役員に共有の上、必要な対応をしております。

- ・ 経営計画にその意見を盛り込み目標値を組み込む。
- ・ 必要に応じて経営戦略会議で共有し、必要に応じて取締役で報告

**[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、経営戦略会議や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。(CGC 5-1②(v))

**【回答一覧】**

- ・ 関連部署の同席、資料提供により管理されている。
- ・ あらかじめ、インサイダー情報に該当しないかの原稿チェックを行う
- ・ 私は把握出来ておりません。
- ・ インサイダーに関する教育研修及び契約で取り決めている。
- ・ 適切な情報の管理として、未公表の会社情報が他に漏れたり不正に利用されたりすることのないよう「内部情報管理規程」を制定し、社内体制を整備し運用しております。また、インサイダー規制の正しい理解として、規制の意義や内容について役職員等に周知徹底を図っております。
- ・ 具体策は無い。
- ・ 法務が中心となりインサイダーに対する情報・知識を提供しているが、具体的な管理はしていない

**[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。また、インサイダー情報については、社内規程や教育研修を通じて、役職員等に周知徹底を図っています。

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。(CGC 5-1③)

**【回答一覧】**

- ・ 半期ごとの株主状況報告で把握している。
- ・ 年に数回。現状に問題はない。
- ・ 広報部、総務部からの情報で把握している状況です。四半期毎に確認しています。
- ・ 取締役会で最低年2回確認している。
- ・ 3月末および9月末の株主名簿により把握しております。
- ・ 毎月
- ・ 一定期間ごとに総務からメールで配信されている株主構成の情報頻度については記憶が定かではない

[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）

- ・ 決算説明会のとおり。ただし、非財務情報の開示が不十分であり、統合報告書の作成とこれに基づく開示が必要。
- ・ 担当ではありません。
- ・ 中期経営計画を発表し、4半期決算短信で結果報告を行っている。

[評価]

中期経営計画を発表し、4半期決算短信で結果報告を行っています。