



各 位

2026年4月24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 東証プライム)
問合せ先 専務取締役 執行役員
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	5 頁
第3．当社のコーポレートガバナンス体制	6 頁
第4．取締役会評価の運用	9 頁
第5．取締役会評価の実施手順	9 頁
第6．個別の質問事項への回答	14 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以上求められている。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、2025年6月26日に開催された定時株主総会にて、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2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。また、中長期的な事業への影響度と様々なステークホルダーを含む社会からの期待との両面からの社会課題を評価した上で、2025年5月取締役会にて、8つのマテリアリティ（重点課題）の採択を決議した。（第6．3（22）～（26）参照）
- 2025年度のサステナビリティ委員会においては、2024年度のGHG排出量の算定結果の報告と、「脱炭素」への取り組みについて議論を実施した。また、継続的に各種研修を実施し、従業員一人ひとりの技術力・接客力の向上により「お客様から褒められる店」の実現を図っている。更には、大卒新卒の初任給の大幅な引き上げに加え、既存の社員についても月例給与の大幅な引き上げや従業員向け譲渡制限付株式の付与を実施し、従業員への積極的な還元を推進した。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、環境課題に係るガバナンス、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6．3（22）～（26）参照）
- 投資家と企業の対話ガイドラインの1－3では「デジタルトランスフォーメーションの進展、サイバーセキュリティ対応の必要性・・・等の事業を取り巻く環境の変化が、経営戦略・経営計画等において適切に反映されているか。」とされているが、2025年6月に、DX・IT戦略の立案・推進に向けて、より多角的かつ迅速な意思決定を図るため、諮問機関として、社外の有識者を加えた会議体「IT有識者会議」が設置された。当社のDX戦略の最終の目標は、「デジタル技術が創り出す価値」の導入による「人にしか創り出せない価値」の最大化であり、そのための土台であるIT基盤を最適化し、DX戦略を積極的に進めている。（第6．3（20）

～ (21) 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。(第6. 8、第6. 9参照)

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、特定の専門性（情報システム、金融、海外事業等）を有する取締役、他社での経営経験を有する取締役、独立社外取締役の割合の更なる向上など、今後の方向性に応じて、議論・検討を深めていくことが望まれる。(第6. 1参照)
- 企業戦略の大きな方向性を示す議論は適切に行われているが、今後、資本政策、人材採用、経営幹部の育成、人材育成、DX推進、サステナビリティへの取り組み、M&A戦略、海外戦略、主要リスク対策などについて、さらなる議論の深化が望まれる。(第6. 3 (14)～(21)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. 5 (29)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 (17)、(21)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り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、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、これら取り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 (22)～(26)参照)
- 「リスクマネジメント規程」の制定及び「リスクマネジメント会議」の設置、リスクマネジメント会議で制定した重点対応リスクへの対策（中期・年度計画）に基づき、主管部署を指定の上で対策を実施し、同会議にて定期的に進捗確認及び対策の是正をしており、また、取締役会で議論がなされているが、取締役会での更なる議論が望まれる。(第6. 3 (18)、(19)、第6. 4 (27)、(28)参照)
- 「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」については、第3. 9に記載の通り、適切に運用されているが、取締役会での更なる議論が望まれる。(第6. 5 (30)、第6. 8参照)

- 役員に求められるトレーニングについては、第3. 8に記載の通り、全役員がコーポレートガバナンスに関する研修を受講するなど行っているが、研修機会の提供方法、新任役員向け研修の実施などの検討が望まれる。(第6. 7 (35) 参照)
- 前年度の取締役会評価の結果を踏まえ、取締役会でさらに議論を深めたことが認められる。今後も本結果を踏まえ、さらなる議論を通じてPDCAサイクルを継続的に推進していくことが望まれる。(第6. 11 (44) 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>

○2025年取締役会評価

<https://www.ohsho.co.jp/pdf/20250423.pdf>

○2024年取締役会評価

<https://www.ohsho.co.jp/pdf/20240515.pdf>

○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、法務部宛に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定して開催している。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、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。

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。

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、独立社外取締役の就任期間は原則として通算10年以内とされている。

選任時又は再任時において通算の在任期間が代表取締役社長については10年、独立社外取締役については10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。なお、独立社外取締役の就任期間については、2025年度において、「通算6年」から「通算10年」へ変更した。これは、社外取締役が企業の事業内容や経営課題を十分に理解し、実効的な監督機能を発揮するための在任期間のあり方について議論を重ねた結果、独立性とのバランスも踏まえ、通算10年以内が適当であると判断したものである。

また、本改定に当たっては社外の専門家の意見を求め、コーポレートガバナンスに関する議論の動向や他の上場企業の実務的傾向も踏まえたうえで、妥当であるとの評価を得ている。

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）、専務取締役（1名）、独立社外取締役3名（合計5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2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

CGC原則2-3、補充原則2-3①、原則2-4、補充原則2-4①、3-1③、4-2②において、サステナビリティに関する取り組みを積極的に推進することが求められていることに鑑み、当社は、「サステナビリティ基本方針」を制定しているとともに、「サステナビリティ委員会」を設置している。

当社では、サステナビリティに係る課題の検討やモニタリング等の対応については、サステナビリティ委員会（原則年4回開催）で、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、計画の進捗管理等を確認し、適宜、リスクと機会及び財務への影響をステークホルダーに開示している。「気候変動対応」や「人的資本・多様性」を含むサステナビリティに関わる重要な議案は取締役会に上程、報告を行い、承認、助言、監督を受けている。

なお、サステナビリティ委員会は、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。

2025年度においては、2024年度のGHG排出量（Scope1～3）の算定結果の報告と、「脱炭素」への取り組みの検討を実施した。また、CSR活動やこども食堂への食事の無償提供（2026年春休みで15回目）、3月フェア商品「野菜煮込みラーメン」による子どもの貧困問題に取り組むセーブ・ザ・チルドレンへの寄付、障がい者雇用促進などの社会課題に取り組むと同時に、プラスチック削減や環境マネジメントシステムに注力している。さらに脱炭素を推進すべく、再生可能エネルギーを含む省エネ・創エネ活動を行い、TCFD提言に基づく情報開示も実施している。

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当たり、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、専務取締役、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5名・社内取締役2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、基本報酬及び業績連動賞与からなる金銭報酬と、譲渡制限付株式報酬とにより構成される。基本報酬は、役位ごとに定めた基本額から上限額の範囲内で、各取締役の役割等を踏まえて決定する。業績連動賞与は、単年度業績の達成に向けたインセンティブとして、あら

かじめ定めた報酬指標に基づく基準額に、各人の評価結果に応じた係数を乗じて算定する。譲渡制限付株式報酬は、中長期的な企業価値の向上及び株主との価値共有の促進を目的として、会社業績に応じて付与株式数を決定する。なお、社外取締役は業績連動賞与及び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、昨年に引き続き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いものと考えられる。

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。

- | |
|---|
| <p>○岩本 生 (独立社外取締役)
弁護士・ニューヨーク州弁護士
弁護士法人ナレッジウィング法律事務所 代表社員</p> <p>○津坂 直子 (独立社外取締役)
特定社会保険労務士
津坂直子社会保険労務士事務所 所長
株式会社 TSUSAKA コンサルティング 代表取締役</p> <p>○柿野 成美 (独立社外取締役)
昭和女子大学大学院福祉社会・経営研究科 特命教授
公益財団法人消費者教育支援センター 理事・首席主任研究員</p> |
|---|

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。

- ①2026年1月30日
アンケート開始
- ②2026年2月10日
アンケート回答期限
- ③2026年4月14日
取締役会において取締役会評価報告書案を協議
- ④2026年4月24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、独立社外取締役3名）のほか、全監査役4名（常勤監査役1名、独立社外監査役3名）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。取締役会の議題に関する質問のうち、CGCにはない当社固有の事項に関する質問もしている。

なお、当社の現状及び外部環境等に鑑み、次の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。
- ・ 取締役会の議題に関する質問及びサステナビリティを巡る課題に関する質問を、経営戦略・経営計画、内部統制・リスク管理、指名・報酬の各々に関する質問に組み替え。
- ・ 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) 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

- (6) 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。
- (7) 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。(取締役会資料を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)に電子配信しているか。)
- (8) 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ますか。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。
- (9) 取締役会に上程される議案の選定・範囲・分量は適切か。
- (10) 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。
- (11) 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。
- (12) 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。
- (13) 取締役会に上程される議案が適切でないと感じたものがあれば、ご記載ください。(例えば、各取締役や下位の会議体等に委任することが適切な事項は委任されているか。また、上程されるべき議案が各取締役や下位の会議体等に委任されていないか。)

3. 経営戦略・経営計画に関する質問

- (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) 取締役会は、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、自社の資本コストや資本収益性の内容や市場評価に関して現状分析・評価をし、改善に向けた方針や目標・検討期間、具体的な取り組みについて、十分に検討を行っているか。
- (17) 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。
- (18) 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。
- (19) 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。
- (20) 取締役会では、データとデジタル技術を使って、変化に迅速に対応しつつ、顧客や社会にどのような価値を創出するのかといったビジョンについて、十分な議論が尽くされているか。
- (21) 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。
- (22) 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。
- (23) 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。
- (24) 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。

- (25) 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。
- (26) 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。

4. 内部統制・リスク管理に関する質問

- (27) 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。
- (28) 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。

5. 指名・報酬に関する質問

- (29) 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。
- (30) 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。
- (31) 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。

6. 取締役・監査役に対する支援体制に関する質問

- (32) 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。
- (33) 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。
- (34) <社外取締役及び社外監査役のみ回答>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。

7. トレーニングに関する質問

- (35) 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。

(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・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) 指名諮問委員会の運営は適切になされているか。
- (37) 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。
- (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) 報酬諮問委員会の運営は適切になされているか。
- (40) 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) 独立社外取締役会の参加者に対する質問

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2名）のみに対して、以下の質問をした。

(41) 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、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。

(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。

(42) 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。

(43) 自己の取締役会での発言状況及び貢献度についてご記載ください。

(6) 取締役会評価の総括について

各取締役及び各監査役に対して、取締役会評価の総括として、以下の質問をした。

(44) 取締役会は、前年に実施した取締役会評価の結果から導き出された課題について認識し、その対処方法について十分に議論を行い、適切に対処できているか。

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	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	—

(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%	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	—

(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	7	58.3%	4	66.7%	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	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	—

(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) 取締役会の構成に関する主なご意見。

- ・ 取締役会の構成はバランスが取れており、おおむね適切。
- ・ 法務・労務・会計・消費者政策など幅広い分野での専門的知見を有するメンバーで構成されており、企業経営に必要な多角的な視点を確保している。
- ・ 今後、国内外に事業を拡大する可能性があるならば、他社の経営経験者や海外事業経験者を取締役会のメンバーに加えることを検討してもよい。
- ・ 情報システムに精通した役員が在籍すると一層充実すると思われる。
- ・ 将来的には社外取締役の比率を高めることも検討すべき。

2. 取締役会の運営に関する質問

(6) 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
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	—

(7) 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。(取締役会資料を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)に電子配信しているか。)

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	4	33.3%	4	66.7%	0	0.0%
おおむね十分	8	66.7%	2	33.3%	6	100.0%
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	—

(8) 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ますか。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	10	83.3%	5	83.3%	5	83.3%
おおむね適切	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) 取締役会に上程される議案の選定・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	9	75.0%	4	66.7%	5	83.3%
おおむね適切	3	25.0%	2	33.3%	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	—

(10) 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	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	—

(11) 取締役会の運営に関する主なご意見。

- ・ オンラインでの参加を容易にするなど、運営方法の見直しが望まれる。
- ・ 運営ルールが明確になっており、概ね適切に運営されている。
- ・ 事前資料の準備と配信、議事録作成など事務局の運営が整理されており、会議進行がスムーズに行われている。
- ・ 議長による質疑やメンバー間の意見交換も活発で、単なる形式的な審議に留まらず実務的な課題について議論されている。

(12) 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	8	66.7%	4	66.7%	4	66.7%
おおむね十分	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	—

(13) 取締役会に上程される議案が適切でないと感じたものがあれば、ご記載ください。(例えば、各取締役や下位の会議体等に委任することが適切な事項は委任されているか。また、上程されるべき議案が各取締役や下位の会議体等に委任されていないか。)(主なご意見)

- ・ 下位の経営戦略会議で議論すべきものは議論されており、また時間切れということはなくきちんとした結論が出るまで議論している。
- ・ 取締役会に上程された議案について、不適切と感じた事案はない。

3. 経営戦略・経営計画に関する質問

(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%	2	33.3%	1	16.7%
おおむね十分	9	75.0%	4	66.7%	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)

- ・ 外部環境の変化に即した実務的な視点が不可欠であり、M&A 戦略や海外展開の方向性についても具体的な論点が議論されるべき。
- ・ AI やデジタル技術の活用に関しては単なる概念的な議論に留まらず、リスクと機会の両面を踏まえた導入計画まで踏み込んだ議論が必要。
- ・ 次世代経営幹部育成、資本政策について議論が望まれる。
- ・ 長期的視点に立ち、成長投資や経営環境の変化・リスクを見据えた資本政策の最適化、人材確保・育成への戦略的対応、DX 推進やサステナビリティへの取り組みなど、プライム上場企業として幅広い領域での議論が求められる。
- ・ 100 年企業として、社会情勢の変化等で王将フードサービスが安心・安全・美味しいを安定して持続的に提供し続ける仕組み・体制を具体化して運営する事が重要。
- ・ 今後の成長戦略、女性活躍、サステナビリティの取り組みについて。

(16) 取締役会は、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、自社の資本コストや資本収益性の内容や市場評価に関して現状分析・評価をし、改善に向けた方針や目標・検討期間、具体的な取り組みについて、十分に検討を行っているか。

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	4	33.3%	3	50.0%	1	16.7%
おおむね十分	6	50.0%	2	33.3%	4	66.7%
どちらともいえない	2	16.7%	1	16.7%	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	—

(17) 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	3	25.0%	2	33.3%	1	16.7%
おおむね十分	8	66.7%	4	66.7%	4	66.7%
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	—

(18) 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	9	75.0%	6	100.0%	3	50.0%
おおむね十分	3	25.0%	0	0.0%	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	—

(19) 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	7	58.3%	4	66.7%	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	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	—

(20) 取締役会では、データとデジタル技術を使って、変化に迅速に対応しつつ、顧客や社会にどのような価値を創出するのかといったビジョンについて、十分な議論が尽くされているか。

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%	2	33.3%	0	0.0%
おおむね十分	6	50.0%	2	33.3%	4	66.7%
どちらともいえない	4	33.3%	2	33.3%	2	33.3%
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	—

(21) 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。(主なご意見)

- ・ 定常的な審議事項が多く、業務執行上不可欠なテーマの検討が中心になっている印象がある。今後は、中長期的な成長戦略に関するテーマに重点を置くべき。
- ・ リスクマネジメント会議、コンプライアンス委員会、IT有識者会議が機能することで、取締役会を補完する形で多面的な議論が行われている。
- ・ 目下の課題に関する議題はもちろん、当社の中長期的な成長についても活発に議論が交わされている。
- ・ 前回の取締役会評価結果を踏まえ、会社の持続的成長・企業価値の創出について、さらなる議論がなされている。

(22) 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。

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	8	66.7%	4	66.7%	4	66.7%
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	—

(23) 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。

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%	3	50.0%	1	16.7%
おおむね適切	7	58.3%	3	50.0%	4	66.7%
どちらともいえない	1	8.3%	0	0.0%	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	—

(24) 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	3	25.0%	3	50.0%	0	0.0%
おおむね適切	5	41.7%	3	50.0%	2	33.3%
どちらともいえない	4	33.3%	0	0.0%	4	66.7%
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	—

(25) 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。

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%	3	50.0%	0	0.0%
おおむね適切	9	75.0%	3	50.0%	6	100.0%
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	—

(26) サステナビリティを巡る課題に関する主なご意見。

- ・ 脱炭素（TCFD）対応やフードロス（食材廃棄削減）対応においては後手になっている状況なので、計画を持って進めるのが良い。
- ・ 工場から排出される廃棄物等に関する議論が必要。
- ・ 企業価値向上のために優先的に取り組むべき重要課題（マテリアリティ）について定期的に見直し検討することも必要。
- ・ サステナビリティについての専門的な知見を持つ人材や支援の強化が必要。
- ・ フードロスに関する会社の対応を対外的にもより積極的に発信できると良い。
- ・ プラスチック使用量削減や環境マネジメントシステムの運用、脱炭素に向けた省エネ・創エネ活動、TCFD 提言に基づく情報開示を進めている。

4. 内部統制・リスク管理に関する質問

(27) 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	5	41.7%	5	83.3%	0	0.0%
おおむね十分	7	58.3%	1	16.7%	6	100.0%
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	—

(28) 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	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	—

5. 指名・報酬に関する質問

(29) 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	4	33.3%	3	50.0%	1	16.7%
おおむね適切	5	41.7%	3	50.0%	2	33.3%
どちらともいえない	3	25.0%	0	0.0%	3	50.0%
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	3	25.0%	1	16.7%	2	33.3%
おおむね適切	8	66.7%	5	83.3%	3	50.0%
どちらともいえない	1	8.3%	0	0.0%	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	—

(31) 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	2	16.7%	2	33.3%	0	0.0%
おおむね適切	9	75.0%	4	66.7%	5	83.3%
どちらともいえない	1	8.3%	0	0.0%	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	—

6. 取締役・監査役に対する支援体制に関する質問

(32) 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	7	58.3%	4	66.7%	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	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	—

(33) 取締役会を支える体制に関する主なご意見。

- ・ 各人が必要とする研修機会を用意することも必要。
- ・ 社外取締役を中心に、異なる専門分野で活躍する構成員からタイムリーかつ具体的な助言が得られており、これが議論の質の向上につながっている。
- ・ 取締役会が適切に経営判断を行うために、必要に応じて法務、DX等の専門家から助言を得る体制が整っている。
- ・ 経営戦略会議をはじめ、部長連絡会、コンプライアンス委員会、リスクマネジメント会議など経営陣と意思疎通が図れる状況にある。

(34) <社外取締役及び社外監査役のみご回答ください>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	社外役員	
	回答数	割合
十分	2	33.3%
おおむね十分	4	66.7%
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	—

7. トレーニングに関する質問

(35) 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	2	16.7%	1	16.7%	1	16.7%
おおむね十分	5	41.7%	3	50.0%	2	33.3%
どちらともいえない	5	41.7%	2	33.3%	3	50.0%
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. 指名諮問委員会及び報酬諮問委員会について（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	5	100.0%	2	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	5	—	2	—	3	—

(37) 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。

- ・ 社外取締役の客観的視点と、業務執行側の実務的な知識・スキルが共に反映され、両委員会における議論は活発かつ建設的に行われ、適切な運営がなされている。
- ・ 毎月の会議では適時適切なテーマについて議論を尽くしており、適切に運営されている。
- ・ 将来的な経営陣のあり方についても活発に意見交換がなされている。
- ・ 内容、開催回数ともに充実している。

(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	3	60.0%	1	50.0%	2	66.7%
おおむね十分	2	40.0%	1	50.0%	1	33.3%
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	5	—	2	—	3	—

(39) 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	80.0%	2	100.0%	2	66.7%
おおむね適切	1	20.0%	0	0.0%	1	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	5	—	2	—	3	—

(40) 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	3	60.0%	1	50.0%	2	66.7%
おおむね十分	2	40.0%	1	50.0%	1	33.3%
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	5	—	2	—	3	—

9. 独立社外取締役会に関する質問（独立社外取締役会の出席者のみ回答）

(41) 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、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。

回答区分	社外役員	
	回答数	割合
適切	3	60.0%
おおむね適切	2	40.0%
どちらともいえない	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%
不適切	0	0.0%
計	5	—

(42) 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。

- ・ ガバナンスの観点から執行状況を監視、監督すると共に、適切なりスクテイクを踏まえた経営を後押しすべく発言や問題提起をしている。
- ・ 毎月の取締役会だけでなく、経営戦略会議・部長連絡会に積極的に参加している。
- ・ 適宜、工場見学などの現場への視察を行い、業務の現場を把握することで会社の実情に合った発言を行い、監査機能を高めるように心掛けている。
- ・ 執行側と適宜情報共有し、意見交換の場を持つことができている。
- ・ 取締役会の議題を中心に各社外役員の視点での問題意識を、独立社外取締役会で忌憚なく議論しており、また、執行側にも連携できる状況にある。

10. 各取締役の自己評価（取締役会への貢献）について

(43) 自己の取締役会での発言状況及び貢献度について。（主なご意見）

- ・ 議案の説明を適切に行うよう努めており、また議案に応じて必要な意見は述べている。
- ・ 自部門に関するだけでなく、経営を担う一人として意見を述べ貢献している。
- ・ 専門分野を中心に発言をするように心がけており、一定の貢献はできている。
- ・ 自己の経験上、組織のマネジメント全般、商品の価値の創造に関する事を始めマーケティングに関する事、全てのステークホルダーにとっての当社の安心・安全については遠慮なく発言している。
- ・ ガバナンスの観点から必要な貢献を果たしている。
- ・ 常に株主目線に立った検討を行い、積極的に質問し、意見を述べている。
- ・ 自身の専門知識を活かすことで取締役会の審議内容の深度に一定の寄与ができている。

11. 取締役会評価の総括について

(44) 取締役会は、前年に実施した取締役会評価の結果から導き出された課題について認識し、その対処方法について十分に議論を行い、適切に対処できているか。

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	3	25.0%	2	33.3%	1	16.7%
おおむね適切	9	75.0%	4	66.7%	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	—