

別掲資料

改訂コーポレートガバナンス・コードにおける
監査役等関連項目への対応と今後の課題
アンケート調査
自由記述回答集（抜粋版）

実施期間：2022年5月23日（月）から6月10日（金）

対象：当協会会員の上場会社 3,144 社（2022年5月現在）

実施形式：インターネット上のアンケートフォームにて一社一回答

回答社数（率）：1,264 社（40.2%）

【凡例】

「機」…機関設計

「役」…監査役会設置会社

「等」…監査等委員会設置会社

「指」…指名委員会等設置会社

「上」…上場区分

「P」…プライム市場上場会社

「S」…スタンダード市場上場会社

「G」…グロース市場上場会社

「他」…その他上場会社

No	機	上	Q1. 各監査役等の選任プロセス「その他」
1	役	P	取締役、監査役の人選については、任意の指名報酬委員会で話し合われています。任意の指名報酬委員会は当社の場合社外非常勤監査役は出席していますが、社内常勤監査役は出席していません。指名報酬委員会出席者は代表役員と社外役員（取締役及び監査役です）
2	等	S	社外非常勤については、専門知識として、一人は弁護士、一人は公認会計士として資質はある程度決まっており、事前に打診がある。
3	役	P	主には執行側からの提案だが、その時々で執行側と監査役側で意見交換をしつつ、それぞれの人的関係で搜している。
4	役	P	今期より任意の指名・報酬委員会が設けられたが、監査役候補の指名については監査役会の反対により除外している。
5	役	S	常勤監査役及び社外非常勤監査役について、大株主企業からが定石となっており、大株主企業の意向の依るところが大きいが、候補者に必要な資質については、常勤監査役と代表取締役社長との間で意見交換を行っている。
6	指	P	指名委員会等設置会社では、監査委員の選任以前に取締役として誰を選任するかが先で、取締役の選任は指名委員会で決定され、監査委員で指名委員会を兼務しているものはいない。取締役として取締役会において指名委員会の取締役選任の考え方等について意見を述べることに異論はなく、また監査委員(会)が取締役候補に関し意見を陳述することが不適切とまでは言わないが、監査委員(会)と取締役会の関係は監査役と取締役会との関係と本質的に異なること、また指名委員会の役割・権限を踏まえれば、そうした意見陳述がこういった意味を有するのか、こういった副作用をもたらすのか慎重に検討すべきと考える。
7	役	P	選任プロセスは、①常勤監査役が候補者と面談、②面談結果を執行側と共有、③執行側が候補者と面談、④監査役会で候補者の報告、である。
8	役	P	機関決定する前に執行側から監査役会に対して候補者の内示がある。形式上は拒絶可能であるが、その段階で監査役会自ら人選するのは困難な状況である。ただし事業実態に鑑み必要な資質は自明であり、その点では執行側と監査役会の認識は一致している。
9	役	S	2021年に監査役会により監査役選定フローを定めた。監査役会により監査役選定基準（社外/社内常勤監査役、非常勤監査役）を設定。執行側・監査役会側双方が候補者を挙げ、執行側から指名・報酬諮問委員会へ推薦。同委員会で選定基準に沿って、審議し候補者を選定し、監査役会へ呈示。監査役会の同意を得て、取締役会にて株主総会付議を審議・決定。なお、諮問委員5名中2名が社外監査役で、監査役側の意見は十分反映される。
10	等	S	候補者については、主として常勤監査等委員から相談を持ちかけるケースが多いが、会社規模が小さいこともあり、どちらからというより、常勤の執行側と監査等委員側で意見交換しながらすすめている。

11	等	S	社外非常勤候補者の選定にあたって、執行側での予備選考を経て絞り込んだ候補者について、監査等委員は候補者の経歴書を確認するとともに、監査等委員間で協議して指名された監査等委員が代表取締役と一緒に最終面接に臨み、候補者とする事について執行側と意見交換をするるとともに、監査等委員間での情報共有と候補者への同意についての意見形成を行っている。
12	等	S	社外監査等委員の選定に向けては、再任の場合は監査等委員会内にて意向確認を行い、執行側にその情報を通知するが、新任となる場合は、選定の前年の内から監査等委員会側と会社側との間で、所要の資質・スキル等につき意見交換を行った上で、会社側が候補者のノミネート作業に入る。
13	役	P	社外監査役の1名は毎回、大株主から選任され異論をはさむ余地がない。また、大株主の人事異動により4年任期が全うされず監査役としての役割が十分果たせないまま辞任となり課題を感じている。
14	役	P	CGCの改訂に伴い、今後は監査役会で候補者の選定について提案することとしている
15	等	P	任意の委員会であるガバナンス委員会で討議する際、社外の監査役が意見を述べている
16	役	P	執行側が選定した候補者について、交替する現任者と意見交換している。
17	指	P	当行の取締役に必要な知見、経験、専門性等の項目を指名委員会において洗い出した上で、現取締役体制で不十分な部分を選任の際に補うこととし、取締役候補者リストを作成している。候補者選定にあたっては、そのリストの中から基準を満たす者に対し、指名委員会が面談を実施し候補者を選定している。
18	指	P	取締役は指名委員会で指名されるが、監査委員の選定は取締役会で決議。監査委員である取締役も審議には参加している。
No	機	上	Q2. 監査役等の候補者について、どのように捜していますか。
1	役	S	日本監査役協会の役員人材バンク【回答多数】、人材紹介会社等
2	役	S	社外監査役の人的関係【回答多数】
3	役	P	社内常勤監査役については、人事担当の取締役が人選し指名報酬委員会に諮っていません。社外非常勤監査役は、人事担当取締役を中心に社外非常勤監査役が自分の後任者を予め推薦しているようです。
4	役	S	執行側の人的関係、社外監査役等の人的関係
5	役	P	各監査役の人的関係。常勤監査役は、日常的に次期監査役候補となり得る人材との縁をつくめために、社外の会合等に積極的に参加している。
6	役	P	常勤監査役については、社内人材リストから候補者を複数選定し、経営陣と協議 社外監査役については、現職自身ならびに出身元との協議
7	等	S	社外常勤については日本監査役協会の役員人材バンクを活用 社外非常勤については社外監査役等の人的関係を活用
8	役	P	会長CEOの人脈頼り
9	等	S	(社内) 監査のスキルのある部門長 (例、経理部長、内部統制室長から) (社外) 執行部の人的関係
10	役	S	社内常勤は、常勤監査役が適正人材の目星をつけ、執行側及び監査役会メンバーとの相談で決定。社外非常勤は、現任の社外監査役や会社顧問弁護士に紹介の依頼をかけ、執行側と常勤監査役が候補者と面談の上決定。

11	役	P	社内監査役候補者は常勤監査役と代表取締役社長等が意見交換して選定。社外監査役候補者は執行側が関係先等に候補者の推薦を依頼し、当該候補者について常勤監査役と代表取締役社長等が意見交換を実施。常勤監査役は代表取締役社長等との意見交換した内容を社外監査役に伝達。
12	等	S	社内常勤監査等委員については、資質等の要望を現任の監査等委員から経営側に出し、経営側から社歴等を勘案して候補を出してもらう。社外非常勤については、現任の監査等委員から候補を挙げてもらうか、要望するスキルを監査等委員会から提出して総務部長に捜してもらう。
13	役	P	【社外非常勤監査役】直近では法務スキルのある社外監査役を求めていたため、顧問弁護士事務所に候補者の紹介を依頼しました。今後、財務スキルのある社外監査役を求める際には会計監査人を通じて紹介を依頼する考えです。【社内常勤監査役】社外非常勤監査役と同じく、法務・ガバナンススキルと財務スキルのバランスを取りながら候補者を選任する方針です。
No	機	上	Q3. 監査役等の側から提案した候補者が、執行側の案として採用されなかったことがある場合の理由等
1	役	P	事前に相談があれば候補者を複数名指名します。全ての候補者について採用されなかった事はありません。最終的に人事担当取締役より事前通知があり、指名報酬委員会で話し合いの後、取締役会にも諮って決定しています。
2	役	P	推薦候補者が複数人になったため
3	役	P	業務執行サイドでの重責ポジションへの起用により一部候補者について採用されないことがあったが、代替候補者について執行側と合意できた
4	役	P	執行側からより適切な人選がされた
5	役	S	候補者の経歴が執行側の考えと合わなかった。 監査役会としても別の候補者を提案した。
6	役	P	【社外非常勤監査役】全て提案通りに採用されています。【社内常勤監査役】4年の任期満了前であっても、通算就任期間が4年を超えた社内監査役については、その都度に社内で適格な監査役候補者が出てきた場合には退任頂くケースがありました。
7	役	P	候補者の資質に関する意見が執行部側と異なったため。

No	機	上	Q5. 監査役等の選任プロセスについて変更があった場合の内容
1	等	P	指名委員会の独立性をより一層明確にするため、委員長を社外取締役である監査等委員の中から選任することとした。（従来は、社内取締役から選任）
2	役	P	任意の委員会である「指名・報酬諮問委員会」の意見を踏まえて候補者が選定された。 【回答多数】
3	役	P	監査役の指名については毎回やり方が少しずつ変化しています。今年の株主総会で選任予定の監査役は、社外非常勤監査役も出席する指名報酬委員会の場で話し合わせられ、取締役会で決議される前に社内の監査役（常勤）には話がありました。
4	役	P	監査役候補者の選定に関する実施要領が、監査役会で決議され、社内規程化されたことで選任プロセスが明文化された。
5	等	P	取締役（監査等委員含む）および執行役員の選任について、指名報酬委員会（任意）での審議を経て取締役会に諮るプロセスに変更した。（回答多数。特に監査等委員会設置会社）
6	等	P	新たに指名委員会が設けられ、監査等委員全員が指名委員会のメンバーになった。
7	役	P	監査役側で候補者と面談したのちに、執行側が面談を行うフローへ変更した。
8	役	P	選任プロセスについて明記されたものはなかったが、監査役会が選任プロセス案を提案し、役員指名委員会の決議を受け、正式な手続きとして決定した。具体的には以下のとおり。 1) 執行側と監査役会双方で選定要件を確認 2) 上記選任要件に従って候補者を執行側にて人選 3) 役員指名委員会メンバーによる面談 4) 監査役会メンバーによる面談 5) 監査役会にて協議の上同意の決定 6) 役員指名委員会にて協議の上選任
9	役	S	2021年に監査役会により監査役選定フローを決めた。監査役会により監査役選定基準（社外/社内常勤監査役、非常勤監査役）を設定。執行側・監査役会側双方が候補者を挙げ、執行側経由で指名・報酬諮問委員会へ伝達。同委員会で選定基準に沿って、審議し最終候補者を選定し、監査役会へ提示。監査役会の同意を得て、取締役会にて株主総会付議を審議・決定。なお、諮問委員5名中2名が社外監査役で、同委員会へ監査役側の意見は十分反映される。
10	役	P	大きな変更はないが、監査役選任ガイドラインを策定し監査役会の同意根拠を明確にしている。
11	役	P	監査役候補者については、執行側と常勤監査役との協議の後、社外取締役が過半数を占める任意の指名・報酬委員会にて検討、決定され、指名・報酬委員会から監査役会に同意を求めることとした。
12	役	S	任意の指名報酬委員会委員として、非常勤の社外監査役が追加選任された。現時点では未対応だが、今後委員会への具体的な働きかけなどについて取り組む必要性を感じている。
13	等	S	特にないが、選任議案が提出される前に、事前に、候補者と監査等委員との面談を行うようにした。
14	役	P	CGC改訂以前(2020年3月)にガバナンス強化の観点から、監査役候補者の選定基準の策定と、候補者の指名までを監査役会で実施するように選任プロセスを変更

15	役	P	【社外非常勤監査役】 監査役会側から執行側に積極的に候補者を紹介します。【社内常勤監査役】 監査役会側から執行側に必要な資質・スキルを説明したうえで、候補者の具体的な選定自体は執行側に任せます。但し最終候補者の確定前に意見交換の機会は確保する方針です。
16	役	P	特に変更はないが、監査役に求めるスキル等の要望は代表取締役とのディスカッションで議論している。
17	指	P	スキルマトリクスを用いて確認
No	機	上	Q6. 子会社監査役等について、どのような人材が選任されていますか。「今後検討予定」
1	役	P	IPOを目指している子会社の監査役候補者は外部から候補者を選出
No	機	上	Q6. 子会社監査役等について、どのような人材が選任されていますか。「その他」
1	役	P	親会社監査役と協調できる人材
2	役	P	子会社の取締役会の監査や内部統制に識見を活かせる人材
3	役	P	監査役業務の目的に資する業務経験者で子会社経営に意見を言える人材を計画的に配置している。
No	機	上	Q7. 子会社監査役等の候補者や選任について、親会社監査役等として関与したことがありますか。「その他」
1	役	P	子会社選定の面接に親会社監査役が参加
2	等	S	子会社監査役等の候補者は、親会社常勤監査等委員が選定し、執行側に伝えている。
3	等	P	親会社常勤監査等委員が子会社の監査役に就任することを原則としている。原則から外れる場合は、執行側と協議の上決定している。
4	役	P	一人で担当する子会社兼務数が過度に多くならないように要望している
5	等	P	子会社の常勤監査役については、事前に意見交換するケースがある
6	役	P	現状の子会社監査役体制について執行側と意見交換し、監査役の意見をその都度伝えている。
7	指	P	特定の子会社監査役等の候補者や選任について、親会社・内部監査部門責任者から監査委員会に報告されます。

No	機	上	Q11. 実効性評価にあたっての評価項目の選定や評価基準はどのように策定していますか。「その他」
1	役	P	監査計画策定時・監査報告書作成時に、監査状況の振り返りを行っている。
2	等	P	特に評価基準は定めていない。年間の活動実績をまとめ、反省点や要改善点について意見交換を行い、翌年の活動計画に繋げている。
3	役	S	監査計画に基づいた各担当の結果報告を、監査役会監査基準を活用して監査役全員で評価している。
4	指	P	コンサル会社主催のセミナー資料を参考に自社で作成した評価項目を使用
5	役	P	月刊監査役の特集記事や他社事例などを参考に自社で作成している
6	等	P	ひな型を定めずに監査等委員会で自由討論している。
7	等	P	監査役協会および外部の取締役会の実効性アンケートを参考に自社で作成
No	機	上	Q13. 監査役会等では、環境変化や経営戦略を受けて、自社の状況に応じた監査役等に必要スキルを検討していますか。「その他」
1	役	P	「監査役監査基準」の「監査役候補者の選定基準等」に、必要なスキル等を規定している。
2	指	P	監査役に最も必要なものは「使命感」や、必要な時に必要な発言・行動を取る「独立性」であり、何らかのスキルに拘ることで却って選択肢を狭めかねないと懸念しており、選任に際して「監査役に必要なスキル」を考慮する必要性は乏しいと認識している。もし専門スキルが必要な場合は、監査委員会として外部リソースを適宜活用すれば足りる。
No	機	上	Q14. 監査役等についてもスキル・マトリックス等を作成していますか。「その他」
1	役	P	スキル・マトリックスは作成されていないが、監査役の選任・再任基準で、社内、社外、監査役会全体で規定されており、それを遵守している。
2	役	P	スキルマトリックス形式ではなく、どのような専門性と経験を有しているかを開示している。
3	役	P	具体的なマトリックスは作成したいないが、財務、法務、ガバナンス、会社経営、海外経験等で、バランスの取れた構成となるようその都度で配慮しています。
No	機	上	Q15. 監査役等のスキル・マトリックスを開示する予定はありますか。「その他」
1	役	G	今後作成する準備を始める。取締役等のスキル・マトリックスの策定と開示と平仄を合わせる。
2	等	S	開示については、取締役、監査等委員全員のスキル開示について検討中
3	等	P	監査等委員である取締役も業務執行者と合わせて一覽で開示予定

No	機	上	Q18. 監査役等が指名委員会や報酬委員会の委員である場合の活動状況について
1	役	P	監査役会活動として実施している業務執行取締役・執行役員等との懇談の場で得た情報等を踏まえ委員会で意見を表明している。
2	等	P	指名委員会・報酬委員会とも、CEO+社外監査等委員2名で構成され、委員長は社外監査等委員が務めている。両委員会は主要な子会社を含めた役員の人事、報酬について取締役会に諮問する。委員会の議事内容は両委員会のメンバーである監査等委員により監査等委員会に報告されており、その報告に基づいて、取締役の人事・報酬に関する監査等委員会の意見を決議している。
3	役	P	・短期・長期インセンティブ報酬での業績評価等、諮問内容が妥当であるかの検討、意見表明・取締役候補者に関する外部人材コンサル評価、本人の面談等に基づく意見表明
4	等	S	選任候補者一人ひとりの適格性について監査活動を通じて得た心証を基に意見具申。報酬については各人別の目標と実績（自己評価を含む）を事前入手の上検討し意見具申。指名・報酬各委員会前に監査等委員会で意見交換をしている。ただし監査等委員会としての意見統一はしない。
5	等	P	監査等委員会と取締役との意見交換会を定期的に行い、取締役の各個人の経営能力、業績及び貢献度等、役員の選任や報酬額の決定に必要な情報を収集しております。
6	役	P	報酬委員会の議長、指名委員会の委員として参加。報酬委員会の議長としては事務局の準備した資料の事前説明を受けている。両委員会とも終了後監査役会として簡単な状況を共有している。
7	等	P	常勤社外取締役が指名・報酬諮問委員会の委員長となり、過半数の監査等委員である社外取締役を含む5名の取締役により委員会を構成している。業務執行取締役からの素案を元に取締役（監査等委員であるものを含みます。）の候補者の妥当性や報酬の妥当性などを審議し、取締役会へ答申を行います。必要な情報は、監査等委員会を補助する使用人に要求し、管理本部長に説明を求め、内部監査部門に証跡を集めさせるなどの対応を行っております。
8	等	S	社外常勤監査等委員が指名報酬諮問委員会の議長となり、委員会内での議論をリードする立場にある。
9	役	P	候補者の面接を行っており、経験・資質・性格等を確認している。
10	等	S	資質、報酬等につき他社事例、世間相場を示し、当社とのギャップ、あるべき姿への移行についての意見を出している
11	役	P	指名委員会；監査役候補者の事前審議と提案、役員（取締役、監査役、執行役員）候補者の面接、さらに取締役会へ上程する候補者の審議、また後継者育成等の審議。審議プロセスの適正性監査。報酬委員会；役員報酬の設計に関する基本方針及び考え方の審議。役員評価及び業績連動報酬の審議プロセスの適正性監査。
12	役	P	社外非常勤監査役2名が独立役員として参加している。弁護士及び会計士としての知見を基に必要な意見を発言、また他社の独立役員としての経験等による意見も発言。その他、監査役会として共有している社内情報等も考慮の上必要な意見を述べている。

13	等	P	独立社外取締役の監査等委員取締役が、両委員会とも委員長を務めている。議案の提案は社長が行う。監査等委員でない取締役の選任基準に関して、独立社外取締役が積極的に意見を述べて選任基準の改正を行った。報酬委員会では、マルス条項、クローバック条項の採用を決めた。現行の株式報酬の見直しも検討課題。
14	等	S	指名報酬委員会において、社長より示された人事案・報酬案や後継者人事について、協議合意している。監査で収集した情報などは指名報酬委員会においては、あまり活用していない。人事案については、ほぼ社長提案を追認している形になっている。
15	等	P	委員会の中で意見を述べる。具体的には、役員のスキル内容につき偏りがある事について中期的な改善を執行側に提言した。
16	役	P	監査役として同委員会の構成委員である社内外の取締役の職務執行を監査・監督する立場で、経営判断の原則に則って全うな判断が行われているかの視点で参加。尚、他の委員と同一の情報を得て、監査役としての意見も活発に発言している。
17	役	S	監査役からの推奨を起点に指名・報酬諮問委員会が2020年に設置され、委員である2名の社外非常勤監査役は主体的に意見を提供し、指名・報酬の基本方針・手続きや、個別報酬決定方針・手続きの決定に参画している。特に上場会社他社の状況などの知見と意見の提供により大きく貢献している。
18	等	S	指名報酬委員会での実質的に活発な議論を出来るようにするために、監査等委員会にて、次の取締役の社長候補者となる取締役へのインタビューや、取締役候補となる執行役員層へのインタビューや意見交換の機会を企画している。社長からも、決定のプロセスの適切性を見るだけでなく、選任自体に関しても積極意見を期待しているとの言葉あり。実際、活発な議論がされている。監査等委員の報酬が議論されるのは、株主総会議案になる総額を変更するケースのみで、個別報酬には関与しない。
19	等	P	指名・報酬委員会では毎期末近くにおいて、各取締役から当該事業年度における自己評価(事前に提出)をヒアリングしその結果に基づき各委員で協議し、各委員との間で評価が一致しない場合は、その後改めて各取締役に対しヒアリングを実施し、指名・報酬委員会としての答申案を作成しております。各ヒアリングは数回実施しております。

20	等	P	取締役の人事案については、取締役がその役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランスよく備え、多様性と適性規模を両立させる形で構成されているかどうか。独立社外取締役の人事案については、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に寄与するように、社外取締役独立性基準を満たし、求められる役割・責務を果たすことができる者かどうか。取締役のうち業務執行を担当する者の人事案については、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように、適性かつ迅速に業務の執行を行うことができるかどうか。監査等委員及び監査役の人事案については監査等委員、監査役及び監査役会の役割・責務を果たすための知識経験・能力を備えているかどうか。監査等委員及び監査役の人事案については、財務・会計に関する適切な知見を有する者が1名以上選任されているかどうか。報酬等に関する事項については、取締役のうち業務執行を担当する者に対する報酬等に関する議案については、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、中長期的な当社の業績と連動する報酬の割合になっているかどうか。
21	役	P	社外監査役が委員として参加しており、必要に応じて意見を述べているが、意見形成の根拠となる役員人事・報酬に関する社内外情報の入手が十分とは言えない状況である。
22	等	S	日常的な監査活動で収集する情報や報酬の前提となる業績及び個人目標の達成度合い等について会議資料として提供される情報に加えて、監査等委員が主要な会議に出席したり重要事案についての個別説明を求めたりすることで、評価対象者のパフォーマンス状況の把握に努めている。また、審議の場でもこういった多面的な情報に基づき評価について積極的に意見を述べ、最終的な意思決定に参画している。
23	役	P	指名・報酬委員会が発足当時、監査役は参加しておらず、会長と社外取締役で構成していたが、今年度は社外取締役全員が交代した為、社内の状況詳細が分かっている社外監査役が1名参加している。来年度は従来の方に戻す予定となっている。上記の通り、監査役の立場のみでなく会社の実状に対する意見の発信を含め、委員長となっている。
24	等	P	社内常勤1人、社外非常勤4人全員と社長が委員となっており、委員長は社外取締役が務めている。指名については、業務執行取締役の意見も聞いたうえで総合的に社長が構想を説明、各委員は特に役員候補者の育成計画について意見を述べている。報酬については担当の取締役から実績あるいは予定について説明を聞き、報酬水準、業績連動比率、KPIの選定などについて意見を述べている。
25	等	P	常勤社外監査等委員が指名・報酬委員会の委員長、1名の非常勤社外監査等委員が当該委員会の委員として活動している。常勤社外監査等委員は年最低2回各取締役及び経営会議メンバーと面談し、取締役及び取締役候補としての実績や資質を評価し、指名・報酬委員会でその見解を報告し、委員会の協議に役立っている。

26	役	S	<p>・指名に関する事項：3月上旬の臨時取締役会に先立ち開催。社長より次期取締役体制についての説明を受け、その妥当性につき、スキルマトリックス等と照合しながら検証する。</p> <p>・報酬に関する事項：5月取締役会に先立ち開催。社長（or人事担当役員）より報酬算定式に基づき、各人の報酬が決定されていることの提示を受け、検証する。</p> <p>・指名報酬に関する期中の取締役会決議事項があれば、取締役会に先立ち委員会を開催する（例：業績不振時の報酬の減額）</p>
27	等	S	<p>指名諮問委員会については、3名の監査等委員全員が委員として参加しており、取締役会で承認した役員の要件定義に基づき、新任に関しては経歴書の閲覧及び本人との面談を通じて、再任の場合は過去の取締役会等での活動内容等の評価を通じて適否を議論している。報酬諮問委員会については、非常勤の社外監査等委員2名と非常勤の社外取締役1名で構成されている。基本的には事務局が外部の専門コンサルに作成を依頼した報酬案の妥当性に就き議論していると理解している。</p>
No	機	上	Q19. 監査役等が指名委員会や報酬委員会の委員でない場合、委員会の検討状況やその結果等について、執行側から監査役等に直接説明がありますか。「その他」
1	役	P	各委員会の議事録を確認している。【回答多数】
2	等	P	委員ではない社内常勤監査等委員はオブザーバーとして参加しており、別途の説明はない。
3	役	P	取締役会からの諮問を受けた答申結果や指名報酬委員会の活動状況が取締役会で報告されることを通じて、監査役（会）は委員会に関する情報を得ている。
4	役	P	常勤監査役に対しては、経営会議において、役員の昇格、新任役員候補者の選定などについて指名・報酬委員会の了解を得ているとの説明が社長からあるが、それ以上の細かい説明はない。非常勤監査役は委員として参加しているが、常勤監査役に対しての説明はない。
5	役	P	取締役会での報告、および社外取締役と監査役会との情報交換会の場で情報共有される。
6	等	P	取締役会で指名諮問委員会・報酬諮問委員会の報告がある。また、常勤監査等委員は指名諮問委員会・報酬諮問委員会の委員ではなく、オブザーバー参加もしていない。報酬の決定経緯について事務局に説明を求めたことがある。
7	役	P	従来は何ら説明が無かったため、この度、定期的に報告することを求めたところ、主旨を理解のうえ、今後は励行する旨の回答がありました。
8	役	P	事務局が事前に準備した委員会資料を確認のうえ委員会の審議に参加し、意見・賛否を表明している。非常社外勤監査役ではあるが、社内の重要会議・子会社経営会議への出席や、監査役会での議論等を通じて得た情報を踏まえて審議を行っている。
No	機	上	Q20. 指名委員会や報酬委員会の委員である社外取締役との連携（意見交換、情報共有など）について
1	役	S	情報共有や意見交換などは行えているが、もう少し本音で話し合える関係性が必要と感じています。
2	役	P	社外取締役と監査役（社内・社外）との間で年2回のコミュニケーションを図る機会を設定、運営している。
3	等	S	監査等委員3名の内2名が指名報酬委員会委員であるので、指名報酬委員会ではなされた内容の共有を監査等委員会においても逐次している。

4	等	P	指名委員会、報酬委員会の委員である社外取締役とは、社外監査等委員が、指名・報酬委員会の場や取締役会で意見交換、情報共有を行っている。また、社外取締役と社外監査等委員は、社外取締役（社外監査等委員含む）だけの懇談会を定期的実施している。
5	役	P	年間2回の意見交換会を開催している（前年度は年4回）常勤監査役から社内の情報等について共有、監査結果の課題についても報告している。意見交換会では社外取締役から社内情報・日常監査・社会情勢等についての質疑応答がある（主に常勤監査役が対応）
6	役	P	社外取締役がすべて指名報酬委員会のメンバーであり、社外取締役との意見交換等の場で当該委員会に関する議論を行うことはあるが、定例のテーマとして設定している訳ではない。
7	役	P	指名委員会、報酬委員会に代わるガバナンス諮問委員会が設置されており、監査役は議案によってオブザーバー参加している。監査役が出席しない議案であっても、改めて取締役会で審議されるため、社外取締役との情報共有等の問題は生じていない。
8	等	P	監査等委員会と取締役との意見交換会を定期的に行い、取締役の各個人の経営能力、業績及び貢献度等、役員の選任や報酬額の決定に必要な情報を収集しております。
9	役	P	代表取締役の職務執行状況について、指名・報酬委員会の委員である社外取締役に情報共有しています。また、指名・報酬委員会の委員である社外取締役が、執行役員の情報収集をする場合の事前情報提供をしています。
10	指	P	指名委員会・報酬委員会の委員であるほとんどの社外取締役は監査委員を兼務し、監査委員を兼務していない社外取締役もオブザーバーとして監査委員会に出席していただいているので、意見交換・情報共有はできていると感じている。
11	役	P	個別に年一回のMeetingを監査役会ともっている。また、3ヵ月に一度取締役会メンバーによる懇談会を開催し、取締役会の審議事項に関係なく経営全般についての意見交換を実施している。
12	役	P	社外取締役・社外監査役・常勤監査役を構成員とする社外役員連絡会を設置（2015年）し、経営課題、各事業領域の事業環境や課題を理解いただいている。
13	役	P	当社の指名・報酬諮問委員会には監査役候補者を対象とした指名もすべきとする意見もありますが、監査役会からは独立社外監査役の何らかの関与なしに行うことには反対を表明した結果、今期は監査役の指名には委員会はタッチしないということになりました。来期以降の委員会の運営方法については、取締役会で十分に議論していく必要があると認識しております。
14	役	P	社外取締役は指名・報酬委員会のメンバーであり、議事録の回覧及び取締役会での報告で情報共有している。また、年に一度、取締役会の運営について、独立社外取締役と監査役間で意見交換会が開催されている。
15	役	P	委員である社外取締役と適宜必要に応じて、経営課題について意見交換しますが、指名、報酬のテーマに関する意見交換、情報共有は行っていません。

16	指	P	「指名委員・報酬委員である社外取締役」と「それ以外の取締役（社内・社外含む）」との意見交換は適宜行っているが、必ずしも人事（指名・報酬）に関する事項を話題にするとは限らない。人事に関し取締役間での意見交換等が必要ならば、取締役会の場で行うことが本来であると考え。（それを補完するために非公式の場で意見交換することに反対するものではないが、非公式の場を重視し過ぎると取締役会が形骸化しかねないとする。）
17	役	P	監査役会は、指名・報酬委員会の議事録を確認しているが、コロナ禍のため、ここ2年対面での意見交換は行っておらず、監査役会の活動状況を社外取締役へお伝えし、情報共有としている。
18	役	S	定期的な社外取締役と、監査役会との情報共有は、原則1回/年実施し、更に取締役会後の昼食会や、海外出張時を活用して実施していたが、新型コロナ禍で、ここ数年機会が減っている。重要な意見交換なので、リモートでの限界はあるものの、いろいろな方法でその機会を活かしたい。
19	等	P	委員である社外監査等委員より、議事内容について情報共有を行っている。特に取締役の選任等については、後刻開催の「臨時監査等委員会」で議事内容を確認し決議を諮っている。
20	等	P	取締役会の開催に合わせ、懇親会を含む取締役間のコミュニケーションの場を設定してきたが、コロナ禍によりオンライン開催が常態化し、当該機会は減少している。
21	等	P	指名報酬委員である社外取締役に監査等委員会へのオブザーバー出席を要請し、意見交換、情報共有を実施している。
22	役	P	取締役会に指名報酬委員会で話し合われた報酬について報告がある。報酬について、社外取締役から社外取締役の報酬についても指名報酬委員会で討議してもいいのではないかと意見があった。
23	等	S	常勤もオブザーバー参加しているので、特別なことはしていない。常勤委員はオブザーバーという形ではあるが、指名検討に関しては社長と意見交換は頻繁にやっていて、その情報を社外取締役（監査等委員）に流している。
24	役	P	社外取締役との意見交換や情報共有はテーマを限定せず適宜実施しているが、指名や報酬に限った連携は無い。
25	等	P	社外取締役の全員が指名・報酬委員会のメンバーとなっている。社外取締役のみの意見交換会を定期的に開催しており、その会合で意見交換を行っている。
26	役	S	社外取締役が議長を行い、委員会の構成は社外監査役を含め社外3社内1の状態です。公平性・ガバナンスのきいた状態で運営されている。社外取締役との意見交換を委員会でしっかり実施している。
27	等	S	社外取締役からすれば、取締役候補者が適任かどうかの判断をするのが難しいため、最終的には、監査等委員会にて候補者についての意見・情報交換により決定している。報酬についても同様である。
28	役	S	中堅企業ゆえ委員会も小ぶりであり、社外取締役との連携（意見交換等）は委員会のその場で特に遠慮することもなく自由に行われている。
29	役	P	重要なリスク案件が発生した場合等について、監査役会から社外取締役を主要メンバーとする社外取締役会議に対して情報共有を含め対応を協議しております。

30	等	P	指名・報酬委員会の委員となっている監査等委員でない社外取締役との連携に関しては、委員会の前後における意見交換や情報共有など、必要に応じて実施している。
31	等	P	弊社の指名・報酬委員会は代表取締役社長の諮問機関という位置づけである為、監査等委員会が諮問案について意見交換、情報共有することはない。但し、取締役選任や報酬についての意見陳述権を有することから、監査等委員会で意見の有無を確認する。
32	等	P	独立社外取締役諮問委員会での議論の他、社外役員のみをメンバーとするチャット板上で、いつでも情報交換や意見交換ができる体制が整備されております。
33	役	P	益々監査役と社外取締役との連携の必要性は増している。現状は、毎月の監査役の活動の報告を送付している。内容についての意見交換も実施。また、リスク面で重要な情報は個別に連絡している。非公式の情報交換会も実施。
34	役	P	監査役会・会計監査人・内部監査室・社外取締役による四様監査・監督会合を定期的に行い情報交換の機会を創出している。尚、社長との意見交換会（社長・監査役会）を実施し各委員会にて特に目立った社外の発言があった場合内容の確認を含め情報交換を行っている。
35	役	S	監査役会として年4回定例懇談会を開催し、意見交換・情報共有に努めている。また、適宜個別の懇談を励行し、より連携を強化することに取組んでいる。意見交換した内容については、それぞれの立場で代表取締役に対して意見具申するとともに、監査役は社外取締役から出された内容を吟味の上、期中監査や監査計画などに反映するように努めている。
36	等	P	委員長である常勤社外監査等委員が、監査や社内取締役等との面談で得た知見を面談調書の提供と口頭報告で共有している。
37	役	G	委員会での意見交換、情報共有を、年2回の公式の監査役と社外取締役の意見交換の場を補完するものとして、位置付けている。
38	役	P	報酬委員会の委員である社外取締役に対し、監査役会への出席を求め、報酬委員会の状況等について情報を共有しています。
39	等	P	指名委員会や報酬委員会が開催された直後の監査等委員会において出席した社外監査等委員から概要を報告して頂くようルールを決めた。
40	等	P	委員である社外監査等委員が指名報酬委員会にて議論を実施している他、適宜、指名報酬委員長（監査等委員でない社外取締役）と常勤監査等委員が意見交換を行っている。
41	等	P	役員指名・報酬諮問会議に監査等委員である社外取締役が出席しており、当該会議の結果も踏まえ、監査等委員会において、監査等委員である取締役候補者への同意や、監査等委員でない取締役の選任や報酬に係る意見陳述権の行使可否を検討するなどしている。
42	役	P	取締役会での報告もしくは議案として上程されるが、それ以外に社外取締役ともコミュニケーションを行っておりその場で情報共有している。また指名・報酬委員会で議論された内容によっては、その議事録を要求する場合もある。

No	機	上	Q21. 報酬総額の議案決定プロセスについて「その他」
1	等	S	役員関係内規によって規程されている。
2	役	P	近年、報酬総額の議案を検討していないため、プロセスは明確ではない。
3	等	P	報酬委員会で検討し、取締役会に諮問している。
4	役	S	監査役就任時に4年間分を決定
5	役	P	十数年前に株主総会で決議された報酬総額が維持されており、改定の可否について監査役（会）と執行側との間で議論する状況に至っていない。
6	等	S	役員報酬規程にテーブル表があり、これに基づいて個別報酬が決まり、その集計で総額が決まる。
7	役	P	監査役報酬総額枠検討に関する実施要領が、規程として定められており、議案決定までのフローが明確になっている。
8	役	P	執行側が主体的に報酬総額の議案内容を決め、監査役会に合意を求めている。
9	指	P	独立社外取締役は、報酬委員も兼務しており、事実上監査委員会が報酬決定に関与している
10	役	P	執行側から個別の報酬額が提示され、総会後最初の監査役会で協議し、回答している。監査役会の協議によって提示された金額を変更したことはない。
11	役	P	監査役会が執行側に現行報酬水準の妥当性検証を要請→執行側は他の取締役・執行役員と水準比較のうえ指名・報酬等諮問委員会に諮問→見直し可否の検討結果が委員会から執行経由で答申される。
12	等	P	指名・報酬諮問委員会での協議に基づき、代表取締役が「監査等委員ではない社外取締役」の報酬案と併せて「監査等委員の報酬-原案」を作成、監査等委員会にてその内容を検討した結果を代表取締役に回答しており、最終的には監査等委員会の判断により内容が確定している。
13	等	S	株主総会で総額が決まっているが、変更する場合は、執行側から指名報酬委員会に提案があり、審議され、（監査等委員会としての合意と併せ）取締役会に提出される。
14	等	S	会社の市場位置や機関の状況により監査役（会）等で協議し代表取締役及び経営管理取締役に提案している。
15	役	P	取締役の報酬総額を取締役会で決議する時点で、監査役の報酬総額について参考値として提示され、監査役会での協議に委ねられている。
16	役	S	監査役の報酬限度額は、1980年代後半の株主総会で決議され、その後改訂されていない。
17	役	P	報酬総額は事前に監査役会と協議の上、上程している
18	役	G	常勤監査役が主体的に執行と協議したうえで、監査役会で協議し合意を得ている。
No	機	上	Q22. 個別報酬額の決定プロセスについて「その他」
1	等	S	役員関係内規によって規定されている。
2	指	P	報酬委員会で決定された社外取締役の報酬に関する方針に基づき、個別報酬額が算定されている。
3	役	P	社外監査役については、監査役から提示して決定している。
4	等	S	役員報酬規程にテーブル表があり、これに基づいて個別報酬が決まり、その集計で総額が決まる。

5	役	P	過去の執行側の提案をベースに、監査役会で協議しCEOに報告。
6	等	S	執行側の報酬を参考に監査等委員で決定している。
7	役	P	常任監査役から個別報酬額の案を提示し、執行側と協議の上、監査役の協議で決定している。
8	役	P	監査役側の立案した個別報酬額案を執行側と協議の上、監査役会の協議で決定する。
9	役	P	従来は執行側の案に対して執行側と協議することなく監査役会で決定していたが、今期月額報酬と賞与の一本化を行うことになり、報酬テーブルの改定案について執行側との協議を実施した
10	役	P	監査役等で個別報酬額の算定基準を定め、その基準を執行側に提出のうえ監査役等の協議で決定している
11	等	P	執行側より提示された取締役（含む執行役員、除く監査等委員）の個別報酬案について、指名・報酬諮問委員会が取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に基づき審議し、監査等委員会において決議している。
12	等	P	あらかじめ指名・報酬委員会で執行側から個別報酬額の提案がなされ、同委員会で決定したものを、監査等委員会で協議・決定している。
13	役	P	指名・報酬委員会から提示された監査役の個別報酬案に基づき、監査役の協議により決定している。
14	等	S	指名報酬委員会で原案が示され、監査等委員会でそれをうけて決議する。
15	役	G	監査役会から個別報酬額案を提示し、その後監査役と執行側との協議の上決定している。
16	等	P	社外取締役監査等委員が委員長を務め、全ての社外取締役監査等委員が出席する指名・報酬委員会で取りまとめ、取締役会に答申し審議している。
17	等	S	毎年、報酬決定のプロセスを執行側に説明してもらっている。具体的個別報酬額は執行側で決める。
18	等	S	執行側が業務執行取締役との比較も考慮の上、監査等委員の報酬総額の提案をしてくるので、その提案を基に、監査等委員会で協議の上、決定する仕組みとしている。
19	役	S	過去に株主総会で決議した枠の範囲内で、外形的には監査役会の協議で決めています。が、実態は社長が決めています（常勤は取締役と同額、非常勤は定額20万円/月）。
20	役	S	取締役の報酬額を受け、それを参考にしながら監査役会の協議で決めている。
21	等	S	報酬諮問委員会の答申をベースに取締役会で承認した固定報酬のタリフと業績連動賞与の計算方式があり、正しくそれに準じて決定されているかどうかだけの判断となる。
22	役	G	個々に社長と交渉している。
No	機	上	Q23. 常勤監査役等の報酬額の検討に際し、主に考慮する要素「その他」
1	役	S	親会社出身者は親会社での職位に準じて調整
2	等	S	役員関係内規によって規定されている。【回答多数】
3	役	P	業務内容と責任に見合った水準の確保
4	役	P	監査役協会のインターネット調査結果、その他民間の調査結果の中央値
5	等	P	会社法や会社経理に関する知識等の状況
6	等	P	就任年数に応じて定額で推移

7	等	S	定額報酬 【回答多数】
8	役	P	前年額よりも減額されていなければ、そのまま了解している
9	役	P	過去の監査役経験に基づいた監査役報酬基準に則って決定。他役員報酬水準や会社業績には左右されず。
10	指	P	当社は指名委員会等設置会社であり、非業務執行取締役の報酬体系は基本報酬及び長期インセンティブで構成され、執行役等の水準も参考にして報酬委員会にて決定している。
11	役	P	非常勤取締役の報酬アップにより、監査役の報酬も考慮しているが、社内取締役と常勤監査役の報酬は比較にならない。
12	役	S	部長クラスの給与水準（常勤の場合）、指名・報酬諮委員としての負担
13	役	P	各個人別貢献度
14	役	P	執行部による決定。監査役、監査役会の関与はありません。【回答多数】
15	等	G	会社業績が悪い場合は会社業績を考慮する
16	等	S	本来、義務と責任の重さ、負荷の大きさ、知見で決まるべきと思う。今の名誉職のような報酬レベルだと、日本では有能な監査役等は育たないし、いつか監査制度が脆弱化するのではないか。
17	等	S	特に報酬額を検討する材料はなく、一方的に執行部から提案された報酬額で同意している。
18	役	G	過去の常勤監査役の報酬額と同一としており、詳細は承知していない。
19	役	S	執行側の提案どおり（監査役側で考慮する要素なし）
20	指	P	業務執行の監督及び監視機能を維持するために有効な水準
21	等	P	現在は執行取締役最終年度の年棒固定。別ルート登用の場合はケースバイケース。
22	等	P	固定報酬であるので改定する機会は少ない。社会情勢の大幅な変動や社内役員報酬制度（報酬水準）の改定時に、必要に応じて改定することとなる。

No	機	上	Q26. 取締役会において内部監査部門から監査結果が報告されている場合の内容 「その他」
1	役	P	内部監査部門はJ-SOX主体であるが、業務監査は監査役往査と共同監査の形態で実施される運用。よって、必然的に業務監査結果は監査役と共有される。
2	役	P	委員会活動に係る専門業務の内部監査は、専門部署が担当している。内部監査部門は、計画や実施状況を含め全の内部監査の統括を実施。
3	役	G	内部監査結果はコンプライアンス委員会（全取締役出席）において報告されている。
4	役	P	内部通報システムの運用状況
5	役	S	財務関係
6	等	P	事業所往査の結果
7	役	P	内部監査部門担当取締役から、法令遵守システム関連を中心に四半期ごとに報告がされる。
8	役	P	重要な事故・事件
9	役	P	グループ内部監査体制の評価
10	役	S	コンプライアンス案件（内部通報を含む）
No	機	上	Q27. 取締役会において直接内部監査部門が報告していない場合の理由「その他」
1	等	P	代表取締役社長へ報告する事としている。【回答多数】
2	等	P	取締役会での報告は無いが内部監査部門から取締役全員へ個別監査の監査報告書が提出されている。
3	等	P	内部統制委員会の中で報告がされている。全執行役員が内部統制委員に選任されている。常勤監査等委員がオブザーバーとして会議に出席。
4	等	S	取締役会全メンバーを含む経営向け監査報告会が設定されている。
5	役	他	常務会で報告しているため。【経営会議等の回答多数】
6	等	P	内部監査室長から代表取締役及び重要な会議体(経営会議・コンプライアンス委員会・監査等委員会)へ報告している。
7	役	G	内部監査報告は社長及び監査役（監査役会）に報告される。必要があれば、取締役会で報告される。
8	役	P	代表取締役には直接報告しているが、他の取締役には書面での報告となっている。
9	等	P	組織図における内部監査部門の位置付けは「監査等委員会」と「代表取締役社長」からのダブルラインとなっており、内部監査部門から両ラインに監査報告(月次)がなされ、「監査等委員会」および/または「代表取締役社長」から必要に応じて取締役会に報告されている。
10	等	P	取締役会の下部組織であるコンプライアンス・リスク管理委員会にて報告がなされ、担当取締役がその概要を取締役会で報告している。
11	役	P	社内取締役参加の内部統制委員会で報告され、後日社外役員が出席する非業務執行役員連絡会で監査部から報告する。
12	等	S	グループ子会社幹部も含め参加する「グループ経営会議」にて月次で報告されている。
13	等	S	社長含めて全事業部門の管理職からなる内部統制委員会メンバーに対して報告・開示している

14	役	P	内部監査部門は経営会議に監査結果を報告しているため、必要に応じて各担当取締役から取締役会へ報告される。また内部監査の結果は内部統制委員会（取締役会の諮問組織）に共有されて、内部統制システムの運用評価と見直し検討が行われている。
15	指	P	内部監査結果は監査委員会に報告され、必要があれば監査委員会から取締役会に報告する。
No	機	上	Q28. 監査役等と内部監査部門との連携として、監査役(会)等ではどのような取り組み「その他」
1	等	P	監査法人によるレビュー監査報告会の機会に内部統制室にも同席願ひ三様監査を実施
2	役	P	定例ないし随時の報告聴取・意見交換(月1~2回)、内部監査への立会等
3	指	P	指名委員会等設置会社につき、内部監査部門との連携は、取締役会よりも監査委員会が前面に出ることで支障がないと思う。
4	役	P	内部監査とは二人三脚で日常の監査業務を遂行。
5	役	S	監査役と内部監査部門が合同監査を実施。【回答多数】
6	役	S	内部監査部門の上長は社長であるため指揮命令権は無いが、関連業務の連携の必要性から協力し合う関係を確保している。
7	等	P	内部監査部門長が監査等委員会に毎回オブザーバとして出席し、監査状況の報告や監査予定事項に関する議論を行っている
8	役	S	指揮命令は兼務の監査役スタッフミッションに対して発揮。内部監査については勧奨はするが、内部監査側の主体性を基本的に尊重。
9	役	P	内部監査部門の報告は毎月定例報告会を開催して、意見交換を行っています。期中総括、期末総括の報告会も開催しています。
10	役	G	内部監査人と常勤監査役との定例ミーティングで内部監査の報告、監査役の報告の意見交換を実施している。
11	役	G	四半期ごとに内部監査部門を事務局として三様会議を開催している
12	等	P	内部監査部門は、監査等委員会直轄で、監査等委員会のスタッフを兼ねているので、常時連携して動いている。
13	役	P	内部監査の品質向上のための助言、内部監査にあたっての往査先の監査項目選定に関する助言、内部監査の人材等に関する代表取締役との意見交換
14	役	P	監査役会・内部監査室・会計監査人による三様監査会合を定期的に行う、計画・途中経過・結果反省等の議論を行っている。
15	役	S	内部監査部門は社長直属の組織ですが、実質的に監査役の部下として指揮命令を行っています。
No	機	上	Q31. 内部監査部門の品質評価の結果について十分に把握していますか。「その他」
1	役	P	現在品質評価は行っていないが、実施に向けて検討中である。
2	役	S	内部評価を実施している。
3	役	P	評価結果は取締役会に報告されており、内容を把握している。
4	等	他	内部監査部門の品質評価は行われていない。【回答多数】
5	役	P	品質について監査役として評価コメントを伝えている。
6	役	P	品質評価についてツールを用いて実施したことは承知しているが、外部評価は受けていない。

7	等	P	その必要性は内部監査部門も認識しているが、本格的な品質評価は未だ実施されていない。
8	役	S	IIAが求める品質評価を実施する水準までに至っていない。品質評価の意義の説明や監査品質の向上について支援している段階。
9	等	P	内部監査部門が定期的に品質評価を行い、取締役会へも年1回報告がなされている。
10	等	G	外部の品質評価は実施していないが、意見交換によりその品質は十分に把握している
11	役	S	外部評価を含め内部監査部門の評価結果について把握する仕組みを構築できていない。
12	役	P	社内規程で明確にし、今後取り組むこととなっている。
13	等	P	2020年度より内部監査の高度化プロジェクトを実施、内部監査の充実を図っており、品質評価はこれから実施される予定。
14	役	P	IIAの求めるレベルの品質評価を行っていないことを把握してる。新年度計画の策定時に前年度の総括の内容を把握している。
15	等	P	評価を受けることを薦めたことがあるが、まだ受けていない。
16	役	P	品質評価を行うことが検討されてきたが実施に至っていない。
17	役	G	監査役会で評価している。
18	役	P	自己点検による品質評価結果を受け取っており、外部評価は今後実施予定となっている。
19	役	P	制度は知っているが、外部の評価は受けていない。ただし、監査役として内部監査の品質は確保できていると評価しており、内部監査の報告時などにも、改善点の助言・提言を行っている。
No	機	上	Q32. 内部監査部門のリソースの確保や品質向上に向けた取組み（研修等）について、代表取締役等に助言したことがある場合の内容「その他」
1	役	P	監査実施体制に於けるスタッフの確保及び必要スキルの提言
2	役	P	IT監査に必要なスキルを持った人材の確保。
3	等	P	事業継続に向けてのヒューマンリソース確保について。
4	役	S	スキルアップのための研修を検討するよう伝えた
5	役	P	経理部門等から3年程度の出向で人財を受け入れ、また、部門に戻すことを助言している。
6	役	他	内部監査士の資格取得について。
7	役	P	内部監査部門からの取締役会への報告体制の推奨
8	役	P	海外子会社の内部監査部門の拡充について助言を行った。
9	等	P	人員の確保、業務範囲等について要望した。業務範囲の見直しについては、要望通りに対応いただいた。
10	等	S	内部監査部門の役割期待・評価の明確化、増員、研修等体制の整備強化。
11	等	P	内部統制室のマネージャーの採用に当たり助言し協力した。
12	役	S	内部監査室のローテーションと若手社員の活用
13	役	P	人員、人材の確保について【回答多数】
14	3	P	助言というよりは、内部監査部門メンバーの経歴・人物等についての意見交換を行ったことがある。

15	役	S	監査役協会の人材バンクを利用して内部監査部門長を採用したことがある
16	役	P	経営トップ自身が内部監査部門には優秀な人材を登用し機能強化すべきとの認識を持っており、監査役からもフォローを実施している。
17	等	P	リスクマネジメント委員会への関与
18	役	P	陣容の強化と有資格者の配置。管理職登用のステップとしての人事ローテーション。
19	役	P	内部監査部門は内部通報も取り扱っており、内部通報の件数増加に伴う人員増強について提言したことがある。
20	3	P	データ監査の進化・拡充や、海外あるいは技術に係る内部監査への応援監査人の活用など。
21	役	P	グループ全体の内部監査部門の効率的な質的向上に資する、親会社内部監査部門と子会社内部監査部門との連携、子会社監査部門の研修
22	役	P	グローバルな内部監査体制構築・強化に関する助言
23	役	P	内部監査部門の機能がJ-SOXに偏っていること、内部監査部門は代表取締役と監査役にダブルレポーティングにすべきと代表取締役に進言したことあり。
24	3	P	代表執行役社長との定期的な会合や取締役会での監査体制の強化についての報告の場で適宜意見交換を行っている。
25	等	P	年間の監査件数を確保するための人員リソースの確保、及び内部監査部門への人事ローテーションを助言した。
26	役	S	日本監査役協会のセミナー参加など直接箇所長に進言したことがある。
27	等	G	内部監査協会に入会して、各種情報を取得し、内部監査業務の質的向上を図るように提案した。その結果、現在では内部監査協会に入会し、各種情報を入手しながら、監査業務を行うようになった。
28	3	P	スキルや意欲を有する将来有望な若手人材の配置、計画的なローテーション、内部監査部門のプレゼンス向上等。
29	役	P	ある子会社の不祥事案発生時に、他の子会社の内部統制システムをチェックするよう助言し、内部監査室が調査実施。
30	役	P	監査計画の取締役会への報告の際に、リスクの高い海外の国・地域にリソースを強化するようコメントした。
31	役	他	海外駐在経験者や経理経験者の配置
32	等	P	内部監査部門メンバーの増員、レベルアップ、キャリアパス等について監査等委員会で協議の上、代表取締役との個別面談(2回/年)等を通じて提言を行っている。
33	等	P	代表取締役とは、定期的に定性、定量両面からの同業他社や日本監査協会の情報・データとの比較分析やアドバイスをこなしている。
34	役	P	内部監査部門長および内部監査委員の兼任を取り止め、専任とすること。
35	役	G	上場企業における内部監査部門の重要性
36	役	S	内部監査部門長の採用にあたり社長と協議を重ねた
37	役	P	1)内部監査部門を将来の経営幹部のキャリアアップの場として経験を積む。 2)定年退職したが実務に精通した元経営幹部の期間限定採用
38	役	S	社内で発生した経理上のミスへの対策がかなり広範囲にわたるプロセス整備と監査体制の確立を要する事態を踏まえ、適正な人材の配置を要請し実現。公認内部監査人資格取得を取得奨励資格とし社内褒章の対象に加えることを助言し実現。

39	役	S	監査役のリスクアセスメントや往査の事前分析・監査調書を手本として見せ、内部監査のレベルアップに役立ててもらおうよう活動していることを、管理部門の取締役と共有した。
40	1	P	外部による品質評価の導入を助言。内部監査部門が近年取組んだ新たな監査手法（データ監査、書面監査）について、その導入を助言し、その結果を共有する中で、今後に向けての改善点、関連統制部門との連携の必要性等を助言。また外部を含むリソースの確保を助言。
41	1	P	人員等体制の増強について。また、当社の内部監査は業績偏重型なのでコンプライアンス等内部管理に重点を置くように要請したことがある。
42	1	P	内部監査部門の社員の固定化、属人化が進んでいる事から事業部門との定期的なローテーションを提案
43	1	P	現在室長1名、スタッフ2名の体制。コーポレート部門強化の観点から、中堅・若手社員のローテーション投入を提案しており、近い将来の課題として代表取締役の認識を得ている。
44	1	G	現在内部監査業務は外部委託しており、会社の規模が大きくなった場合には、社内に常駐の専任者を置く必要があること。
45	1	他	弊社は外資系企業の日本子会社であり、内部監査部門は海外親会社からの指示に従うので日本法人としての弊社に専任の内部監査が必要であると助言した。
46	1	S	増員の場合、社内リソースの活用及び現内部監査担当と共に手を動かせる人材が望ましいと思われる旨を助言
47	1	P	内部監査の高度化の要求（事務不備監査的段階からのレベルアップ）
48	等	指	内部監査は本来の監査目的を見失いがちで形骸化しやすいため、将来の経営幹部候補生を当てるなどの助言をしたことがあります。
49	1	P	内部監査部門の機能強化（特にグローバルヘッドクォーターとしての機能）の助言
50	等	P	人員の増員（子会社孫会社が広範囲に点在するので、既存の人員では実査が困難だったため。その結果、親会社との間で一部地域の内部監査業務を親会社監査室へ委託する契約が締結された。）
51	等	P	内部監査の高度化に伴うリソースの確保や品質向上に向けた取組みが継続して必要であることのほか、所管部ごとのPDCAの強化による内部監査部門の負担軽減を提言。
52	1	P	内部監査部門が有効かつ効率的に運用するためには人員の確保が必要であり、内部監査が一定の基準を維持し継続的に実施されなければ財務報告に関わる内部統制評価の妥当性が確保できないためリソースの確保は重要課題である。

No	機	上	Q33. 内部通報制度における通報先窓口「その他」
1	役	G	常勤（社外） 監査役
2	役	S	グループ企業全体で利用する通報先
3	役	S	内部監査部門 【回答多数】
4	役	P	親会社窓口
5	役	P	改正公益通報者保護法の施行に合わせ2022年6月1日付で監査役窓口（社内監査役対応）を新たに設置する
6	役	G	管理本部長
7	役	P	社内監査役は直接の窓口となっていないが、通報があった場合社内外窓口から即時に一報を受けている。
8	指	P	グループ会社ごとに通報窓口を設置している。職場の身近な相談窓口としてコンプライアンス・リエゾン委員制度を設けている。
9	等	P	当社は、社内窓口、社外窓口、監査等委員通報窓口の他に、外部委託業者窓口（希望のホットライン）を設置している。
10	役	S	総務部内の複数担当者（女性含む）
11	役	P	監査役会
12	役	P	労務部門、人事担当取締役
13	等	P	管理本部長・法務部長・人事総務部長・内部監査部長をメンバーとする「コンプライアンス委員会」を社内窓口としている。
14	等	S	労働組合
15	役	S	人事課
16	役	P	民間事業者
17	等	P	社内外を問わず監査役等
18	等	S	外部にハラスメントや職場の不满などの相談窓口（SOSライン）を設置している。
19	役	G	会社の顧問弁護士ではない、独立した内部通報窓口用の弁護士事務所
20	等	P	社内の窓口にはホールディングスと子会社にそれぞれ置いている。外部からはホールディングスの窓口に来るようになっている。
21	等	他	社長や幹部への直接通報も可
22	等	P	監査等委員会
23	等	P	経営職階以上は社外取締役監査等委員が窓口となる
24	役	S	事業所ごとに設置した投書箱。
No	機	上	Q35. 開示している媒体「その他」
1	役	P	社内報
2	役	P	月次の業務執行報告で社内（グループ会社含む）に周知
3	等	P	不定期であるが、社内報（社外へも頒布）の記事として掲載
No	機	上	Q36. 開示している場合の開示内容「その他」
1	指	P	内部通報の全体の件数、及び通報内容の類型ごとの割合を開示している。
2	等	P	直近の記事（2021年11月）は、近年の内部通報件数の推移と内部通報窓口に関する情報等

No	機	上	Q37. 監査役等又は内部監査部門の監査の情報は、社外取締役に十分提供されていますか 「その他」
1	役	P	社外取締役への情報提供機会はない。【回答多数】
2	指	P	監査委員会は、独立社外取締役のみによって構成されているため、社外取締役への監査情報の提供に、問題はない。【回答多数】
3	役	P	内部監査部門の監査情報は、役員・執行役員への月例の報告会や取締役会でそれぞれ年に1回程度報告される。監査役（会）は監査報告書（法定）と監査計画を取締役会で報告している。
4	役	P	社外取締役がオブザーバー参加している監査役会にて内部監査の状況を報告している
5	役	P	内部監査結果を取締役会へ報告(四半期毎)、監査役監査結果を取締役会で説明(年1回)
6	役	P	経営企画部から情報窓口を一本化している。
7	等	P	取締役会で内部監査部門長が説明している。
8	役	P	社外取締役にも監査役往査へのリモート参加の機会を提供している。
9	役	他	社外取締役への特別な報告体制はなく、定例の取締役会での報告にとどまっている。 (回答多数)
10	役	P	年2回実施する三様監査会議に社外取締役も出席し監査の結果を認識している
11	役	P	内部監査室・社外取締役・監査役会共同会議を年2回実施し監査結果を報告しているが十分とは言えない。
12	等	P	定例「監査等委員会」(月次)において、前月の内部監査の結果、内部統制(J-SOX)活動の状況等について、内部監査部門(全メンバー)が監査等委員(社外2名・社内1名)に詳細に報告し、質疑応答・意見交換、監査等委員からの指示・要請を行っている。
13	役	P	これまでは取締役会での概括的な報告のみ(基本的に年1回)。昨年度に、初めて第三者主導での取締役会実効性評価を行った際、社外取締役からそうした情報共有を求める声が強かったことから、社外取への監査役監査に関する情報提供充実方法を今後検討する。
14	役	G	監査役、内部監査人とも取締役会で報告する場合はあるが、その情報量は十分とはいえない
15	役	P	2021年度実施の取締役会実効性評価において、社外監査役から要望意見が出され、社外取締役も含め今後実施を予定。
16	役	P	監査役と社外取締役で定期的に会合を持ち、子会社を含めたグループ全体の問題の共有を行っている。
17	等	S	監査等委員の過半数の社外取締役へは詳細まで報告している。監査等委員でない社外取締役へは監査等委員ではない社内取締役と同様の報告を各級会議、委員会で報告している。従い、情報量に若干の差はある。
18	等	S	内部監査部門は監査等委員会直属組織となっている。社外取締役は全員監査等委員であることから、直接報告となっている。
19	役	G	内部監査部門からは代表取締役社長と監査役会へ監査の情報が報告されるが、社外取締役に報告するレベルの内容はない
20	役	P	取締役会での内部監査部門の監査結果報告を主としており、監査役の監査報告は、重要なものについて監査結果を報告している。

21	役	P	全社外取締役が参加する社外役員会という月例の会合に全監査役が参加しており、監査役の活動についても情報の共有と意見交換を行っている。また、内部監査部門は数か月以内に直接取締役会で内部監査活動に関する報告を開始する予定である。
22	役	G	社外取締役とは、公のミーティングの他、メールなどで必要に応じて情報交換している。
23	役	S	取締役会にて定期的な報告議案として年間計画に盛り込まれている
24	等	P	監査等委員会では情報共有しているが、監査等委員でない社外取締役への情報はJ-SOX等一部に限られる（重要な不備等が検出された場合は除く）
25	役	P	四半期毎に監査役会にて内部監査部門の業務執行報告を行う機会を設け、その際に社外取締役も出席している。
26	役	P	定例（月1回）の社外役員懇談会で情報共有している。
27	役	P	内部監査結果の情報は、「経営会議報告」の中で、間接的に社外取締役に提供される。
28	役	P	取締役会外の社外取締役との意見交換の場として「取締役会オフサイトセッション」と「社外役員会」があり、いずれかを基本的に毎月実施し連携を図っている。
29	役	P	取締役会等において定期的に意見交換を行っているほか、当社やグループ会社の事業現場の現況を直接確認する機会として、監査役会が主催する現場視察会に参加いただいている。
30	役	P	四半期毎に社外取締役全員（5名）と監査役全員（4名）にて情報交換、意見交換を目的とした連絡会を開催。
31	役	S	全社外取締役と全監査役は、監査役が行う監査結果、社外取締役の意見および取締役会の実効性等について、定期的（年2回）に情報交換会を実施し情報共有を図っている。
No	機	上	Q38. 監査役等の意見・助言について、社外取締役を通して取締役会や代表取締役へ指摘し、何らかの改善を図ったことはありますか。「その他」
1	役	S	法令などの注意事項（解釈や実施時期など）
2	役	P	社外取締役の要望について取締役に監査役より伝え、改善された。（取締役会の議題等、執行役員会の議事記録などの早急な連絡など）
3	等	P	監査等委員会として、人材活用について役職者の兼務社員の実情について懸念と改善を依頼し現在進行中。
4	等	P	過去、会議体のあり方、取締役会資料について提言を行い、改善が図られた。
5	等	P	社外取締役は2名は全て監査等委員であり、取締役会には出席しているため必要に応じて質問や報告をしている。【回答多数】
6	指	P	独立社外取締役のみで構成される監査委員会として、委員会監査活動を通じて得た懸念事項等の改善について、取締役会や代表執行役に要望や意見表明を行っている。
7	役	S	役員報酬制度の見直し
8	等	S	報酬会議・指名会議の新設等。
9	役	P	機関設計変更（監査役会設置会社から監査等委員会設置会社）の是非と論点について
10	役	P	情報セキュリティ規程の整備や中期事業計画の策定に関するもの

11	等	P	監査等委員は社外取締役であり随時指摘と改善が図られている。監査等委員の意見が、監査等委員以外の社外取締役を通して、改善が図られたことがあるかという意味なら、それは今のところない。
12	等	P	海外グループ会社の管理レベル向上に関係した提案
13	役	S	人事評価体制の改善及び社員教育について
14	指	P	内部通報で執行役・取締役が被通報者の場合は、社内取締役も居る監査委員会ではなく社外取締役のみで対応することに変更した
15	役	S	リスク管理運営の改善を求める要望書を監査役会と社外取締役の連名で提出した。
16	役	G	①取締役会冒頭に代表取締役から近況報告をすること ②先月出された取締役会の課題について報告すること ③取締役会承認後の案件についての扱い ④取締役の人数と1名増やした場合どういうスキルをもった人材とするか ⑤重要情報の定期的な報告・審議 ⑥社外役員に対する情報提供
17	等	P	リスクマネジメント委員会・コンプライアンス委員会の設置
18	等	S	事業譲渡に関するデューデリジェンスの見直し
19	役	P	中国の新拠点設立提案に対して、他国の既存拠点活用によるリスク分散の必要性を指摘し、実行された。
20	役	P	取締役会では監査役の発言より社外取締役の発言の方に重きがおかれる傾向があり、監査役として強調したいポイントを社外取締役と共有し、彼らの口から発言してもらうことあり。
21	等	P	監査等委員会であるので、社外取締役を通してではなく監査等委員会（全員社外取締役）の意見として指摘し改善を図っている。規程類整備や全社リスク管理体制の整備等についてPJ組成を助言し改善途上にある。
22	等	G	当社の社外取締役は、全員が監査等委員であり、監査等委員会としての提言等は毎月の取締役会で行っている。
23	指	P	監査委員会は具体的な実施内容を助言するのではなく、課題の指摘に注力。指摘された課題に対する改善策は執行側で検討・実施する役割分担。例えば、①インサイダー取引リスクを極小化するためのグループ内周知の仕方、②IT活用も含めた文書管理、③子会社監査役選任の考え方等。
24	等	P	取締役会から執行取締役への権限委譲の在り方および権限委譲に伴う取締役会、経営会議の機能の整理を提言し、規程類の再整備、アジェンダの整理等についても併せて提言を行った
25	等	S	取締役会の実効性評価を監査等委員長と社外取締役（監査等委員以外）で実施しその結果を取締役に指摘および報告。
26	等	P	監査等委員会による監査等において知見した事項、それらに関する提言等を取締役会において社外監査等委員が発言し、その他の社外取締役や執行側社内取締役による協議と意見形成を促したり、代表取締役との個別面談(2回/年)や執行側社内取締役との個別面談(1回/年)の場を通じて監査等委員(社外・社内)から提言等を行い、業務執行の改善等を支援している。

27	等	S	進行基準売上制度の導入にあたり先行導入している社外取締役からのアドバイスを参考とした。
28	等	P	社外取締役を通してというよりは、社外取締役と一緒にガバナンスの在り方や取締役会の運営方法等について意見し、改善を図っている。
29	役	S	社員教育関連で社外取締役がこの分野で経験豊富だった為
30	等	P	取締役会実効性評価の結果に基づく、改善推奨案の提案
31	役	G	代表取締役の交代
32	等	P	取締役会の運営方法について提言しました(決議事項、報告事項以外にディスカッションの時間を増加するように)
33	等	P	内部監査結果による内部統制システムの不備について、社外取締役より代表取締役に改善の申し入れを行った
34	役	P	監査役の見解・助言は取締役会等で直接行っており、社外取締役を通す必要はない。 【回答多数】
35	役	S	規程の改定内容について意見を述べ、修正された。また、任意の指名・報酬委員会の設置の提案を行い実施された。CGCへの対応も監査役の見解によってコンプライの増加が図れている。
36	役	S	コロナ禍前に監査役会の実査に同行いただいていた時期があり、一緒に子会社の状況を視察いただき指摘・提言いただき改善を図った経験あり。
37	等	P	常勤監査役と意見交換を常に行っており、特にリスクや懸念事項について、適宜、取締役会等での発言に役立ててもらっている。
38	等	P	監査等委員と社外取締役の意見交換において浮かび上がった経営上の課題について、取締役会において社外取締役から自発的に指摘した結果、改善に向けた取組みが動き出した事例がある。
39	等	S	社外取締役で構成する監査等委員会は、経営執行側に対し毎年「経営への提言」を実施しており、過去6年間で11個の提言を行い、5個を実行していただいている。
40	等	S	SDGsの取組等を対外的に発信すべく、HPの改訂を提言し昨夏刷信等適宜改善を図っている。
41	役	P	監査役と社外取締役の間では四半期毎の監査役面談等により、取締役会の実効性向上、重要会議や各種委員会の運営方法等のあらゆる経営課題について十分な意見交換を行うことで、両者連携して改善に向けた取組みを実施している。
42	役	P	監査役の見解を社外取締役に伝え、社外取締役からも取締役会等で発言してもらった。 (半導体供給不足による部品調達等について)
43	役	他	社外取締役と監査役との意見交換で出た内容を提案書という形で代表取締役へ渡したことがある。
44	役	P	社内の情報が少ない社外取締役へ向けて、社外取締役のみでのMTを定期的実施するよう指摘し、定期的実施するようになり、取締役会活性化にも繋がる。
No	機	上	Q41. 監査役等は、サステナビリティについての自社の課題が適切に把握、検討されていることについて、どのような確認をしていますか。「その他」
1	役	S	特に確認はしていない【回答多数】
2	役	P	今後活動予定【回答多数】
3	役	G	まだ全社の取組みとはなっていない。

4	指	P	監査委員は、社外取締役として、取締役会におけるサステナビリティの基本方針等の議題に関する検討・審議を行っている。
5	等	P	推進目標等は設定されていないが、経営上必要な課題として、経営陣が意識しているか
6	等	P	そもそもサステナビリティに対する認識が弱く、統合報告書をつくれればそれで良いという考えがある
7	指	P	取締役会のみならず、サステナビリティ活動と環境監査結果は、各々年度で2回ずつ監査委員会で報告を受領している
8	等	P	現状の「SDGsの取り組みについて」が取締役会もしくは経営会議で報告され、開示されているかを確認するにとどまっている。
9	等	P	検討状況について、オフサイトミーティングの形で代表取締役から聴取し意見交換を実施
10	役	P	目標に対する実績の取締役会等における定期的なモニタリング報告の確認。
11	役	S	サステナビリティについて個別活動を実施しており、社外へ開示もしている。但し、対応方針や推進目標などを決定するところまでは出来ておらず、その実施を経営側へ促している段階。
12	役	G	推進の必要性や取組方法等について、経営会議での議論が行われているが、具体的な推進目標についての明確化や中長期の経営計画への反映は十分に行われていない。
13	役	S	企業理念、経営理念に織り込まれている。
14	等	S	常勤監査等委員が出席している経営会議で検討、意見交換されていることを確認している。
15	等	S	IT関連業なのでFrameworkを明示するまでには、もう少し議論が必要。
16	役	P	推進目標が自社の事業と比して妥当な目標となっているか。管理すべき項目の漏れはないか、等
17	役	P	適切に開示を行っているか
18	役	P	サステナビリティ課題に対し従業員が前向きに理解し主体的に取り組んでいるかを期中監査で確認している。
19	役	P	サステナビリティ推進委員会での議事録を逐次閲覧し、その活動状況を確認している。
20	役	G	取締役会において監査役より取組みの重要性を指摘、ビジネスモデルに他社サステナビリティ向上を織り込むよう勧奨。
21	等	G	親会社からの指針の下に取り組みが行われているが、自社としての明確な取り組み指針や計画は明確に定義されていない。
22	等	G	監査等委員会ではリスク評価などでSDG'sなどの社会的要請事項の重要性や自社課題などについて評価しており、サステナビリティの重要性や当社の課題などの把握に努めております。当社では「誰もがマーケティングで成功できるよう、顧客に寄り添い、社会に貢献する」に基づいた活動を開始しており、具体的な推進目標や対応方針などの社外開示などは、プライム市場を目指す上での課題として準備中です。
23	指	P	K P Iの定期的な確認
24	等	P	TCFD提言に賛同し、具体的な課題を検討しているか

No	機上	Q43. CG報告書に記載された内容が本当に実施されているかについて、監査役等はそのような方法で監査していますか。「その他」
1	役	P CG報告書に記載の内容で不明点が有れば、担当部門に確認している。
2	等	S 常勤監査等委員の監査の記録と照合
3	等	P J-SOXのプロセスのモニタリング及び会計監査人からの報告聴取等
4	役	S CG報告書での報告事項の殆どは、常勤監査役の日常的な監査対象であり、改めて検証作業を実施する必要は殆ど無い。説明の適切性だけでなく、実際の活動に比べての説明不足もありがちで、ステークホルダーに当社の努力を正當に理解して頂くよう目配せしている。
5	役	S 現時点ではCGCへの対応は常勤監査役が原案を作成し、事務局へ引き継いでいる状況なので、中身は全て把握できている。
6	役	P 子会社往査の際、現場での実践状況についての確認を行っている。
7	指	P 主として事業報告や有価証券報告書と共通する内容、および監査に関わる内容をチェックするが、通常の監査委員会活動（執行役その他へのヒアリングや、リスク管理委員会その他各種委員会への出席、等）により、CG報告書の殆どの記載内容はチェックできている。
8	役	P CG報告書作成の時点で、監査役に事前相談があり、必要なアドバイスをしています。
9	役	P CG報告書で書かれた内容が実態に合っているかを確認し、必要があれば加筆・修正を担当部門に求める。
No	機上	Q44. CG報告書に記載された内容について、どのような監査をしていますか。「その他」
1	役	P 対応不足の項目を指摘して、改善を求めている。
2	等	P 内部監査部門が作成自体に関与し、内容を確認している。
3	役	P CG報告書の担当部門から内容について報告を聴取し、変更点等を確認するとともに全体に目を通して全般について確認している。
4	指	P 今期の監査計画で重点監査項目に挙げて目標にしている。
5	等	P チェックリストを活用し、担当部門にヒアリングしている。
6	役	G 内部監査部門による監査結果の報告を受けている。
7	役	S 報告書の開示にあたっての読み合わせ会議などで直接表現などに対して意見を申し述べている。
No	機上	Q45. CG報告書におけるコンプライorエクस्पラインの内容について、監査役等がどの程度意見を述べていますか。また、社外取締役の意見は踏まえられていますか。「その他」
1	等	S 監査等委員として、会計監査人の評価などについて意見。
2	役	P 「内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況」に規定される各体制の運用状況の確認を関係者、関係部門対して実施している。
3	役	S 取締役・監査役に対するトレーニングの方針等及び情報開示方法等で意見
4	役	P 特別委員会の運営方法、スキルマトリックスの作成・開示方針、英文開示資料の充実等について

5	役	P	CGガイドラインの修正等については、取締役会で改訂草案等を説明し討議を行っている。
6	役	S	特にエクスプレインの記述情報がアップデートされているか？ 形骸化になっていないか？
7	等	P	取締役会の実効性評価をエクスプレインとしているが、評価方法を検討し、コンプライすべきであること
8	等	S	コンプライ事項の適切性についての所見とエクスプレイン事項の理由とコンプライに向けた取り組みについての質問。
9	等	P	取締役会実効性評価の開示に関する意見
10	役	P	監査役の選任にあたって監査役（会）が有すべき専門性について。ダイバーシフィケーション（女性の活躍機会促進等）について。
11	等	S	東証ジャスダック市場からスタンダード市場へ移行する際、CG全面適用となるため、CG全項目に関して検討会議を開催しました。その際、監査役等も色々意見を述べております。（なお、監査等委員以外の社外取締役は存在しません。）
12	役	P	経営理念をサステナビリティの視点を加えて見直しているか、その他。
13	役	P	経営管理体制(執行役員制度)の変更に伴う監査役監査の手法・監査役の選任に関する研究の必要性
14	役	P	コンプライの対応策として実効性のある計画が述べられているか。また現在やっている事に、主旨のズレがあるような場合発言する。
15	等	P	CG報告書の趣旨を踏まえ、監査等委員会と監査等委員以外の社外取締役との意見交換会を実施。
16	等	P	CG報告書における記載についてではなく、当該記載のもととなる対応（例えば社外取締役1/3以上や英文開示を実施すること等についての議論）において、意見を述べている。
17	役	P	スキル・マトリックスの開示内容に関する意見 指名・報酬委員会（当社では経営諮問会議）における協議事項に関する意見
18	役	P	全社リスク管理委員会の必要性、指名・報酬委員会の設置、女性社外取締役の選任など
19	役	S	監査役がコンプライが適切でないと考えた場合は、コンプライの根拠を確認し、適切でなければエクスプレインに変更するのが妥当でないか意見している。
20	役	S	監査プロセスの妥当性について。直近ではKAMに関する手続き及び報告プロセスの妥当性を外部監査法人と協議した。
21	等	S	形式的なコンプライとなっていないか、エクスプレインとする合理性があるかについての意見
22	役	P	監査役からは資本コストに関する考え方について意見を述べた。社外取締役からは、気候変動にかかる具体取組みや報告体制の確認、また、スキルマトリックスの作成・開示方針について意見を述べた。
23	等	P	代表取締役のサクセッションプランの必要性等について意見を述べ、任意の委員会が設けられることとなった。
24	役	P	・内部監査部門の取締役会への直接報告（ダブルレポートライン） ・サステナビリティ、人的資本、知的財産に関する開示について ・スキルマトリックス作成における監査役として必要要件等 ・その他多面的に意見を述べている。

25	等	P	電子行使や英訳について監査等委員である取締役から意見を伝えています。電子行使は実施で決定しました。取締役会で論議していますので社外取締役にも発言の機会が設けられています。
26	役	P	原則4-4について監査役に関する記述の追加を、補充原則4-13③についてデュアルレポートラインの確保の観点から記述の充実を求めた。
27	役	S	取締役の業績連動報酬は、どのような指標を持って業績を示すか？又その数値目標について。
28	役	P	CG報告書の担当部門から報告を聴取した際、市場区分の見直しや親子上場等について意見交換を行った。
29	役	P	全社的リスク管理体制の整備を一層進めるべきと監査役が再三に亘って発言・要望。体制の見直しが緒につきつつある。
30	等	P	実態を正しく表現できていない、違和感がある部分について指摘したことがある。今後のプライム市場に係る部分の準備について、初年度或いは当社の身の丈等を勘案して対応するよう申し入れた。
31	役	S	C G Gの各事項が求めている背景や意義を説明し、形式的な対応に陥らず、当社にとってガバナンスの向上に繋がるよう、評価の実施と対策立案を促している。
32	役	S	内部監査部門のレポートラインの複線化
33	役	G	完全リモートワーク制度導入にあたり、従業員の心身の健康維持管理について助言。
34	等	P	常勤監査等委員が、ガバナンスコードの全項目について所管部署からの現状報告を受け、内容確認のための会合を開催している。その席上で、コンプライが妥当かどうかの意見を表明している。また、その監査結果については監査等委員会で情報共有している。
35	等	S	今回の改定への取り組み時に、総務部門の原案を監査等委員会で協議し、上場会社にふさわしい対応を求め、エクスプレイン項目の削減を助言した。
36	役	S	非開示項目ではあるが、コロナ禍で独立社外取締役による情報入手手段が足りていないため十分なコンプライになっていないことを指摘した。
37	役	P	取締役会の議案として上程され、その中で議論が行われてる。改訂CGコード対応の取締役会での議論は昨年度合計10時間使われた。質疑応答は182件。社外取締役、監査役も多く発言している。
38	役	G	「独立役員」のあるべき独立性について、役員相互に認識の不一致があるように見受けられたことから、その確認と候補者の独立性要件の該当状況を確認した。
39	役	S	監査役は読み合わせ会議に出席して内容や文章表現などについて適宜意見を表明する。社外取締役は、開示にあたって取締役会に付議されるとき意見を表明している。
40	役	P	CGC評価項目において、他社比較ではなく当社としてコンプライorエクスプレインするかを適時意見を述べている。
41	役	P	全ての項目についてコンプライすることが望ましいが、リソースが限られている中で、段階的なコンプライの検討も実施して欲しい。
42	等	P	C G 報告書開示に向けた準備段階において、経営執行部側がコンプライとした項目について、監査等委員が疑問を呈し、協議の結果、当該項目についてエクスプレインとして開示した事例がある。

43	役	S	競業取引の承認を受けた取引上限額を超えそうな状況になったときは、必ず事前が取締役会の承認を受けること、事後にならないよう管理すること。
44	役	S	とりわけエクспレインの内容について、実態を踏まえつつも前向きなトーンの記事ぶりを慫慂するなど、取締役会の場で多面的に議論を実施中。
45	指	S	改訂CGコード対応の為、社内にワーキンググループを設置し、内部監査部門と法務部門がその中心メンバーであり、随時進捗報告を受けて適宜、監査委員との意見交換を行った。
46	役	P	監査役等：記載案の段階で監査役の認識と齟齬があれば確認し、必要があれば指摘し、修正を要請している。例えば、ある項目への開示案が、国内のみの数字であるにもかかわらず、海外含めたグループ全体であるかのように捉えかねない表現となっていたため、監査役として開示内容を確認し、対象を明確に表現するように改善を求め、変更が実施された事例がそれにあたる。
47	指	P	会社はCGCを基本的にコンプライしており、CG報告書に記載される主要な内容は、監査委員会によるヒアリング時に執行役等から説明を受け、監査委員が意見を述べている対象事項である。その中には、監査委員（＝社外取締役）の意見に後押しされて取り組んでいる事項もあると認識している。
48	等	S	当社では、改訂CGコードの各項目の対応状況を分かりやすくまとめたCGコードガイドラインを策定し、当社HPで公表しているが、CGコードガイドライン策定時に、ExplainとすべきかComplyとすべきかの議論に参加して、コードの求めと当社の状況に関する賛否両方の発言を行った。
49	役	P	CG報告書を変更する場合には、正式に取締役会に付議する前にドラフトが提示され、取締役、監査役から意見を述べる機会があり、2015年の初回CGコード原案策定の際には、社外取締役から多くの意見をいただき、反映しました。
50	等	P	サステナビリティに関する基本方針とそれに基づくマテリアリティおよび具体的対策・計画、KPIを設定して取締役会で監督すべき（社外取締役は全員監査等委員であるので意見は共通）
51	役	P	東証発出の「コーポレート・ガバナンス報告書更新時チェックリスト」に基づき記述内容につき適宜助言、校正。
52	役	他	執行側がコンプライで出されたポートフォリオの項目を内容不十分としてエクспレインへ変更した。社外取締役からは、リスクマトリックスについて自社の事例で意見あり。
No	機	上	Q46. CG報告書等に関する監査やヒアリングを通じて、会社のガバナンスが見直されたことがある場合は、その内容
1	役	P	グループコンプライアンス協議会等の設置等
2	役	P	2015年CGC導入より、経営企画部門と監査役の間で毎年、協議の機会を設けており、必要に応じて取組評価、取組の強化・変更を取締役に諮り、見直しを行っている。
3	指	P	CGコード改訂対応に関する取締役会議題を通じて、監査委員である社外取締役の意見等も踏まえて、内部監査部門長人事に関して監査委員会に事前同意権を付与することになり、内部統制システムの基本方針の中に明文化されることになった。
4	等	S	取締役会の実効性評価を監査等委員会が中心に行うことにより、より取締役会の運営精度が高くなっている。

5	役	P	少数株主保護についての体制構築
6	等	S	政策保有株式の対応方針（保有意義、保有効果評価、処分計画）の整備。
7	役	P	社外取締役から指名・報酬諮問委員会の設置を推奨する意見があり、コンプライすることになった
8	役	P	指名報酬委員会の委員の構成について
9	役	P	CGコードの改訂を受けて監査役からも提言を行い、監査室から取締役会への直接報告、監査室と監査役会の連携強化などが実現。
10	役	P	ガバナンスを補佐する委員会の設置
11	等	P	CG報告書の趣旨を踏まえ、監査等委員会と監査等委員以外の社外取締役との意見交換会を実施。
12	等	P	CG報告書（CGコード対応記載含む）は、会社の現状等を開示するためのものであり、それを起点にガバナンスを見直す、というよりは、ガバナンスの在り方あるいはガバナンス上の課題改善のための活動を行った結果を反映・開示するツールであると考えため、設問のようなケースは想定していない。
13	役	P	上場子会社として関連当事者モニタリング委員会が設置された。
14	等	P	女性取締役の登用、女性管理職の登用に対する指針の策定など、ダイバーシティに関する見直しを行いました。
15	役	S	CEO等のサクセッションプランの見直しが行われた
16	役	P	以下の全社会議体の機能強化を提言し、会社のガバナンスが見直された。 企業行動倫理委員会(コンプライアンス(1997年)) →コンプライアンス・リスク管理委員会(リスクを追加(2019年)) →内部統制委員会(内部監査を追加(2022年))
17	役	S	内部通報の窓口を社内取締役から社外監査役に変更
18	役	P	CG報告書に関しては、信託銀行とのコンサルタント契約により外部からの意見も取り込み見直し作業中である。
19	等	S	コーポレートガバナンスガイドラインの制定、サステナビリティ委員会の設置等
20	役	P	グループガバナンスに関する規程類の見直しを実施。
21	役	P	コンプライとしている根拠に対して、不十分である指摘を行いエクスプレインとし、会社の検討項目となった。
22	役	P	その記載された運用状況が実態と乖離していたため、規程、組織の見直しを行った。
23	役	P	CGコード改訂やプライム市場上場対応により、一部しくみを変更する途上であり、ひとつひとつ確認を行っている最中
24	等	P	監査の結果という事ではないが、プライム市場を選択する中で、任意の指名報酬委員会、内部通報先の監査等委員への変更などの見直しが行われました。
25	等	P	経営方針の共有方法、従業員との相互コミュニケーション方法等の改善や、関係会社のガバナンス強化方法など多数
26	役	G	・内部通報窓口の充実（独立役員窓口設置） ・関連当事者取引の基準作り ・人権尊重の社内研修開始
27	役	G	数年前ですが、コンプライアンス委員会の活動内容について詳細な内容を取締役会へ報告するようになりました。（それまでは開催の報告ならびに特に報告すべき事項のみとしていた）

28	等	P	監査等委員会設置会社への移行時に、指名・報酬委員会を未設置案に対する設置への変更、全社リスク管理体制の整備についてプロジェクトを組成して枠組みを変更、内部監査部門が管理部門の一部署だったものを社長直轄体制への変更等、取締役会等での活発な議論がされた上で改善が図られている。
29	等	P	補充原則3-1③ TCFDの開示について社外取締役よりアドバイスを受けた。
30	等	P	監査等委員会設置会社として、取締役会から執行取締役への権限委譲の実施及びそれに伴う取締役会、経営会議の運営の適正化。全社を俯瞰したリスク管理のフレームワークの整備 等
31	役	P	CGCの改定もさることながら、グループ会社を含めたガバナンスの強化による開示のアップデートが必要な事項は手当てしている
32	等	P	常勤監査役（当時）よりリスクマネジメント委員会の設置を強く要請し、設置を実現した。
33	役	S	当社は本年4月の市場再編でジャスダック市場から新スタンダード市場への上場となり、これに伴いCGC全原則適用への対応を経営企画部が中心となり実施した。当方の仮評価を提供し、執行側としての自己評価の実施を促し、未遵守項目については対応計画策定を促した。このレビューを当方で行い、CG報告書における開示内容も含め改善点を助言した。短期的に対応できる課題は昨年対応済だが、サステナビリティや人的資本、中堅人材の多様性などはこれから取り組む課題でフォローしていきたい。
34	役	P	社外取締役として女性を選任したことをきっかけに、社外取締役の実効性強化を目的として、内部監査部門の取締役会への報告、内部監査部門と監査役会および会計監査人の定期的面談の制度化、社外役員会議の設置などを実施した。
35	役	P	内部監査部門、会計監査人、監査役の間で三様監査について継続して検討している。常勤監査役も参加し毎週開催されている「経営会議」をこの6月より「サステナブル経営会議」に改称し、持続可能な環境及び社会の実現のために経済的価値及び環境社会的価値を提供し続けることを、大きな経営目標にしている。
36	役	P	子会社の監査役体制(重要子会社の常勤監査役設置) 重要子会社の内部監査部門の充実と設置
37	等	S	取締役のスリム化および委任型執行役員制度の導入、取締役の計画的な育成（キャリアプラン）の検討や女性取締役・管理職の積極的登用など
38	役	P	内部監査部門が取締役会に直接報告を行う仕組みの構築に対し、監査役意見を述べ実効性を得た等、いくつかの点でガバナンスに取り入れられている。
39	役	P	ガバナンスの見直しまでには至っていないが、CG報告書の開示に関して、監査役の指摘により、取締役会に報告するとした項目について適切に報告されているかを担当部門が自らチェックするよう助言し、報告漏れや担当部門による意図的な回避がされない体制が構築された。またCG報告書全体についても、取締役会に諮られていることを監査役が監査することにしたことによって開示内容の変更は全て取締役会に諮られるようになった。

40	指	P	<p>会社がCG報告書を取りまとめる段階では、ガバナンス体制に抜けがないか、実態がどの程度伴っているか等が必ず検討されるため、体制を整備するには有効である。しかしながら、それだけでは十分ではない。会社による内部統制や内部監査の機能発揮のほか、グループ監査役監査、監査委員会監査による継続的なフォローアップがあつてこそ、CGの適切な運用の定着を促進できるものと考えている。例えばグループホールディングスによるグループ子会社に対する管理・支援機能の強化、各種委員会活動の実効性確保、多様性を尊重する人材育成の仕組み構築と運用、重要投資の決定と実行後の効果測定等については、每期継続してフォローアップしており、それらには漸進が見られている。</p>
41	等	P	<p>後継者計画についての考え方、方針が議論され、内規として作成することとなった</p>
42	役	S	<p>関連当事者間の取引開始検討等の枠組みとその開示、スキルマトリックスの開示内容、内部監査部門の直接報告体制</p>
43	等	P	<p>多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針を、人事制度改革に折込んでいく。</p>
44	役	S	<p>自社のセキュリティ関連事故に対する、外部公表基準を明確化する。</p>

No	機	上	Q48. 対話を行った株主「その他」
1	等	P	親会社の監査役
2	役	G	アナリスト
No	機	上	Q49. 監査役等と株主との対話での出席者「その他」
1	等	P	投資家向け決算説明、IR説明会等に同席
2	等	S	社長、IR担当者
3	等	P	IR担当部門長
4	役	P	代表取締役
5	等	P	社内担当取締役
6	役	P	全取締役・執行役員
7	等	P	監査等委員を含めた社外取締役が対象（社内役員は同席せず、事務局のみ同席）
No	機	上	Q50. 監査役等と株主との対話の内容「その他」
1	役	S	業界の市場情報
2	指	P	中期経営計画の内容を含む全般。社外監査委員というよりも社外取締役としての対話
3	等	P	新任の監査等委員の面談要請対応
4	役	S	コロナの影響と対応について、正確に情報開示されているか等を確認された。
5	等	P	地球環境問題、ESG投資等
No	機	上	Q51. 監査役等と株主との対話の結果をどのように経営にフィードバックしましたか。「その他」
1	等	P	IR室長が同席。常勤監査等委員はオブザーバーで同席。
2	等	P	電子メールで共有
3	等	P	同席したIR担当取締役を通じフィードバック
4	役	S	入手した情報は、昼食会等で役員に報告
5	役	S	株主総会後の経営近況報告会において経営陣と共有している
6	指	P	組織だった対応ではなく、関係役員（IR担当役員、常勤監査委員等）で共有。
7	等	S	社長に報告している。
8	等	S	同席したので、特段、フィードバックする必要はなかった。
9	役	S	代表取締役とのミーティングで報告した。
10	役	P	代表取締役から経営課題として主要部門へ指示した。
11	役	S	取締役も同席

No	機	上	Q52. 貴社のCGCへの対応やその監査について、今後のCGC対応等についての意見
1	役	P	CGCの実行状況の検証は重要であり、執行側の認識の深化が欠かせない。従って、執行側のCGCについての知見の深化の機会が直接執行側にも必要ではないかと考える。
2	役	P	CGCへの対応の第一は、経営においてその求められる目標と現状との乖離を把握し、必要な課題から順次解決することによりガバナンスの品質を高めること。この基本的な統制は十分に行われていると感じている。その統制システムに監査役がどれだけ関与していけるか、監査役から経営に助言・支援を行えるかが重要なポイントと認識している。
3	役	P	当初は各項目へコンプライすることが必須であり目的化しているように思えたが、ここ最近では徐々にガバナンスの内容に前向きな進捗が図れていることを評価しイクスプレインでも、さらに推進していくことに眼目が移っており実質的なガバナンス向上が図れていると感じている。
4	等	他	2021年CGC改訂を受け、CG報告書を今年度の重点監査対象としたが、次年度以降も継続して取り組んでいきたい
5	役	P	コーポレートガバナンス・コードの対応については、監査役と代表取締役社長並びに担当役員との定期的な意見交換の機会を設けるとともに、重要かつ優先的に取り組むべき事項については監査役（会）から提言をしております。
6	役	P	サステナビリティを巡る諸課題（気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然災害等への危機管理など）への対応は、中長期的な観点から方針やスタンスを定めて、バランスのとれた取組にしていくことが望ましく、監査活動の中で今後の社内議論を注視していく。
7	役	P	CG報告書や、サステナビリティ関連の開示など監査役がどこまで確認・監査すべきものか、悩ましいところもあるので、将来的には法的に明確化されることを望む。
8	役	P	事業ポートフォリオ・サステナビリティの一体的な推進に関しての継続的な「パーパス」「マテリアリティ」の特定が必要不可欠
9	等	P	イクスプレインからコンプライへ変更した事項の運用状況を重点に監査する。
10	役	P	CGCを鵜呑みにせず、会社の実態、方針等をベースに主体的にコンプライ、イクスプレインの判断をしているか。CG報告書に記載した内容が実行されているかを監査対象とするべき。
11	等	P	CGコードへの対応（Comply or Explain）は、一部をのぞき「経営判断」の範疇と思料。当社は、監査等委員会設置会社であるため、監査対象としてではなく、取締役として取締役会での審議・採決を通じて適切に関与していく考えである。
12	等	P	Sustainabilityに関する取組において、TCFDの枠組みに対する長期的な目標を共有し、毎年進捗を確認するなどの取組を実施して参りたい。
13	役	P	CGCへの対応は真摯に行っていると判断しており、CGCの監査ということではなく、CGCで要請されている内容については取締役の責務という観点を中心として監査を行っている。今後の対応としては、内部通報に係る体制整備の一環として、補充原則2-5①の要請に基づき内部通報の監査役窓口を設置し経営陣から独立した通報窓口を設置する。監査役会の実効性評価、株主との対話等が今後の課題と認識している。

14	役	S	サステナビリティについては2021年度に委員会を設けてスタートした。投資家との対話についても2021年度執行側と対話の席に同席することを話したところである。
15	役	P	CGC対応については、任意の指名・報酬委員会の運営にみられるようにその取組のプロセス認識に齟齬が生じるなど、若干の混乱が見受けられる。今後も他社の取組方法等で参考になるケース等の紹介をしていただければ運営改善に活用したい。
16	役	他	当社は地方単独上場会社ということもあり、CGCへの対応は特に監査対象としてはいなかった。ただし、改訂に対する課題認識は持っており、監査役として時流への対応の問題提議を執行部へ継続的に投げかけてゆきたい。
17	役	G	グロース市場への上場のため、基本原則以外は任意の監査活動となっております。任意に適用することに問題は無いため、原則あるいは補充原則についても、取締役との個別意見交換の際などにヒアリングないし提案を行っています。
18	等	P	昨年のCGC改定は重要な変化であると認識しており、監査計画上も重点期中監査項目としている。今後も社会の動向をチェックして自社の対応を確認して行く。
19	役	P	当社は現状では6項目をExplainしているが、一気に全項目をComplyするのはコスト面とマンパワーで課題があり、每期1項目ずつでもComplyに変えて行く方針である。但し、CGCをComplyする事で業績に悪影響が出るようでは本末転倒であるので、当社に合ったやり方で対応する事が肝要と思われる。当社の良い企業風土は残しつつ、時代に合ったコーポレートガバナンスを構築していく考え方で全役員は意思統一している。
20	役	S	CGCによって投資家が求めるCGの基準が把握できるのは有意義である一方で、企業側も投資家側もエクスプレイン＝未達成という認識が強く、これまでの経営の中で生まれてきた社風や各社独自の方針を投資家目線で修正せざるを得なくなるのはマイナス面もあるのではないかとと思われる。目先のコンプライだけではなく、中長期的な観点から会社に相応しい対応となっているかを踏まえ、ガバナンスの監査を実施していきたい。
21	等	P	近々サステナビリティ委員会を立ち上げ、既設のリスクマネジメント委員会と連携を取っていく予定。両委員会とも委員長は社長が務める。両委員会には常勤監査等委員会が陪席するが、社外監査等委員がメンバーである取締役会にも定期的に報告する体制を整える。
22	等	P	CGCへの対応は開示面からも極めて重要になっていることから、監査手法等についてより深く研究し、実効性のある監査を実践していかなければならないと感じている。
23	指	P	弊社は指名委員会等設置会社に移行し、また取締役会の2/3が社外取締役としたこともあり、CGCの求める取締役会の監督機能強化や執行側との健全な緊張関係は着実に培われつつあると評価している。今後は、一段と高い位置づけにある「社外取締役」に、然るべき人材をいかに招聘できるかがガバナンスの要諦になると考えているが、そのためにCGCが提起している「取締役のスキル・マトリックス」等の実効性にいささか疑問を感じており、他社も含め今後の運用状況を注視していきたい。また監査委員会は、「監査役」との整合性が考慮されているせいか、あるいは社外取締役が取締役会の過半ではないケースを想定してか、取締役会と監査委員会の関係・役割分担が必ずしも明確ではなく、そうした点にも留意していきたい。

24	等	P	補助原則4-13③「取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築する」に基づき、内部監査部門において、現行の「社長直轄」から「監査等委員会直轄」とし、監査等委員会から直接指示のできる経路への変更を予定している。これにより、取締役会への内部監査結果の報告を実施する。
25	等	P	CGC対応については、監査等委員も含めた全取締役による協議会を開催し、体制整備等の形式に止まらず実効性を伴ったものにするため、出来るものから改善を進めている。
26	役	P	内部監査部門から社外取締役へのダイレクトレポーティングについては改善の余地があると認識している。
27	役	P	どうしてもComplyしなければならないという気持ちが強すぎる。会社を良くするためのCGCでなくてはならないが、CGCにComplyするための経営になってしまっている。株式市場だけの論理を押し通したCGCは不要。
28	等	S	今回の改定の伴う見直し手続きで、初めて経営側と作成実務部門の協議に監査等委員が加わり、取締役会での承認前に監査等委員会での意見交換を実施した。（従来は、作成実務部門が作文し、社長承認で対応していた。）
29	役	S	コードへの対応や実績作りそのものが目的となってしまうやむを得ず、CGCにとらわれ過ぎず、うまく利用してガバナンス強化につなげる必要がある。
30	役	P	今後各企業はサステナビリティ対応が大きな課題になると思われる。その中で、監査役がどのような内容の監査をすべきなのか？また可能なのか？多くの監査役はサステナビリティに対する知見について不足感を覚えているのではないかと思う。外部活用も考えられるが、そもそも知見が不足している状況で外部を使いこなせるか？という疑問も残る。
31	等	S	CGCの原則は、企業のカバナンスの在り方・方向性を検討するうえにおいて、それぞれ重要な原則であり、上場企業としてのあるべき姿としては有益で参考となるものであると判断している。ただ、社外取締役は、会社の業況等を把握するのに時間を要する傾向にあり、社外の目から見た経営への意見や改善点の指摘など、期待しているレベルにはないのも事実である。
32	役	S	当社はスタンダード市場へ移行したために、従来は基本5原則適応であったものが、全83原則適当となり、社内に知見のある者がいなかったために、監査役が暫定的に中心となって対応した。そのため、社内でのCGCの実施状況は監査役が詳細に把握できていた。既に監査役から手が離れているが、引き続き相談を受けながら対応を進めており、適切に監査出来ている。
33	等	P	SDGs: Scope1,2については自社で解決出来るので既に対策実行済であり成果も出ている。Scope3 Supply chainについては企業規模の差もあり、情報・データ入手にやや難航している。いずれもTCFD基準に則った開示内容や様式が企業に委ねられており、統一基準がないため監査がしづらい面がある。また、取締役会実効性評価、監査等委員会実効性評価、指名報酬委員会の設置等検討を開始している。
34	役	S	これまではCGCを切り口とした監査は行ってきてはいなかった。しかしながら、このアンケートを通じて、CG報告書は開示資料でもあることから、作成プロセスも含めて監査の対象にしていく必要をあらためて感じた。

35	役	S	CGCで期待される内容は、プライム市場が相応しい大企業を念頭に置いたものとの印象があり、当社のようなスタンダード市場の中堅中小企業にとっては距離感が遠い項目もたくさんあると思っています。自社のプロフィールに相応しい水準感ほどの程度か、社内でもコンセンサス作りの途中であり、監査役として監査の際に執行側に求めるべき水準感についても大いに悩んでいます。
36	等	P	コーポレートガバナンス・コードの実効性の確認には、執行部門の取組み状況を日常的に確認していくことが重要であり、経営層との意見交換、各事業本部ヒアリング、事業所実査等の監査活動の中で確認していきたい。
37	役	S	取締役のCGC対応に関する重要性認識は、毎年少しずつではあるが向上している。年2回、定例的に実施している役員研修会や毎年常勤取締役を実施していただいている「取締役行動基準に対する自己診断」の結果報告が意識づけに貢献していると考えます。
38	役	P	CGC改訂に伴い監査役に求められる役割は増加しているが、形式的ではなく実質を伴った対応を行うべく、現場の改善に寄与する監査に注力することで持続成長や中長期的な企業価値向上につなげていきたい。
39	等	S	取締役会で事前検討することを提言するに留まっており、担当部門中心に改定され報告、開示されている。監査等委員として見直された内容に虚偽ないかどうかを中心にチェックしているのが実状。
40	役	P	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特に社会課題等に係る新たな項目を担当する親会社の統制部門の多くが、日本国内のみを対象とした業務を長年担ってきたという歴史から、グループ全体を見ながら現状を把握し、課題の抽出や対応策の策定ということが難しい現状があり、当該担当部門で完結することなく経営企画部門や国際事業部門を絡めた担当体制の構築が必要になっている。 ・ CGC自体に日本の現状を踏まえて設定されている内容も散見され、監査役としても何を対象として会社の姿を表記することが良いのか判断が難しい部分がある。 ・ 監査役会の実効性評価という形では実施していないが、監査役会での報告資料に過不足はないか、監査役監査の深度、監査役監査の環境等について監査役会において他社での経験豊富な社外監査役の意見も踏まえて随時検討しており、監査役会の実効性は担保されていると思っているが、実効性評価を実施しているかといわれると実施してはいない。 ・ 我が国のCGCは成長戦略の一環として位置づけられており、コードを踏まえた企業の取組の効果はコードの規定を形式的に実施したかどうかではなく、企業の中長期の企業価値の向上に資するか否かによって判断されるべきである(「再改訂コーポレートガバナンス・コードの実効性の向上」2022年5月16日経団連)とあるように、監査役監査にあたってこうした視点にたって、担当部門にはコンプライ・エクスプレインに関わらずとらえる戦略の中長期的な目標と目指す成果を説明させるようにしている。
41	役	P	取締役・執行役員だけでなく、構築・運用の担当者と定期的なミーティングを開催するなど、常日頃からCGCを意識した監査に努めたいと考えている。

42	役	P	CGCについてはソフトローではあるが、企業活動のガバナンス状況をマーケットに示す尺度と考え、都度の機会で真摯に取り組んでおり、現況、全てコンプライしている状況である。また次代のハードローに移行するトレンド察知としても意義ある指標と捉えており、CGC改訂においても検討過程時より動向をつねにキャッチアップすることが、事業執行における説明責任の進化に繋がると考える。
43	役	P	企業理念・目指す企業像・行動規範のもと、長期安定的に発展し続けていく企業活動を推進し、株主をはじめとする全てのステークホルダーの期待に応えることを目指す。その実現のため、公正で透明性の高い実効性のあるコーポレートガバナンス体制の構築に努めていく。
44	役	P	各利害関係者から求められているガバナンスのレベルを常に意識する材料として、執行側へのアドバイス、サポートを行っていく上で活用していく。また各年度の監査計画においてCGCの対応状況を評価項目に入れることにより、会社のガバナンスの更なる充実に努めていく。
45	等	P	サステナビリティのリスク・機会が事業戦略に統合されて財務・非財務目標の進捗報告として統合報告書が利用されることを期待している。
46	役	他	価値を持続的に生み出して行く、目指すべき姿をCGCに求めている部分はあるが、急激な原材料高騰、ウクライナ侵攻など企業に課された大きな課題が発生する現状を見ると、CGC改訂に対応し、常に上を目指していくうちに、この対応にも限界が来るのではないかという不安感はぬぐえない。
47	等	S	CGCに対し、前向きに対応する姿勢が経営陣にないため、経営陣に働きかけても話を聞くだけに終わる。
48	役	P	サステナビリティに関連した課題(TCFD、人権宣言、女性活躍推進、事業ポートフォリオ等)への対応が当社は世間より遅れていると認識。よって、それらに関係する執行部門(第一線と第二線)への監査とその内容を代表取締役へ報告・助言し、経営に資する取り組みを監査役会として推進して行きたい。
49	役	P	内部統制システムの構築・運用と並んでCGC対応の体制構築と運用は監査対象として非常に重要であり、情報開示も含めて、今後も詳細に内容を詳細に把握して確認していきたいと考えている。
50	等	P	今のCGCの内容が日本の企業の中でどのような役割を果たしているのか実態を調査する必要性を感じる。日本の企業風土の中で取り込めるものとそうでない内容が混在している懸念を抱いている。所謂枠的な発想ではなく、自立させるための道具としてのCG体系を例示、取組例を示すことが肝要ではと史料。
51	等	P	私見としてCGCの諸原則の中には、当社にはやり過ぎと思われるものもあり、執行サイドが安易にコンプライしないよう注視している。今一番困っていることは、女性管理職、女性役員の登用である。女性社員は多いものの、殆どがデザイナー等のクリエイター職でマネージが不得意、なかなか管理職になれないし、本人たちも管理職になりたくない。外からの登用も執行サイドは考えているが、当社はオーナー会社で難易度が高い。

52	役	P	(当社の課題) ・任意の指名委員会・報酬委員会の議長が現在は代表取締役であるため、今後ガバナンスの強化を鑑み社外取締役が議長を担う事が望ましい。(開示への意見) ・各開示資料(事業報告・有価証券報告書・CG報告書等)に重複している点が多くみられ、企業側の負担も大きい。ガバナンス関連もリスクや事業報告と関連して網羅的に見る事が必要と考えるため、CG報告書は有価証券報告書に統合され利用者が網羅的に確認できることが望ましいのではないかと思料する。
53	役	P	当社はCGCに対し真摯に対応しようとしている(すべてコンプライしようとしている)。日本の上場企業全般に言えることであるが、エクスプレインすることが良くないことと認識するあまり、(全くの私見であるが)CGCの各原則に拙速に無理して対応し、却って組織運営が硬直的になる側面があると感じる。そのような硬直的運営にならないガバナンスを目指すべきであろうが。
54	役	S	監査役の見意見表明をキッカケに、旧コードの棚卸しから新コードへの対応まで、半年以上の時間を掛けて毎月取締役会で議論を重ねた。今後については、変更点が発生する(状況が変化する)度に取締役会で議論することになるのではないかと思う。
55	役	P	機関投資家との対話については、年2回の経営説明会を開催し社長から説明している。(その模様はVTRでHPに公開している)それとは別に社長室長(広報担当)が機関投資家や証券会社等に対して個別に毎月経営状況を報告している。
56	役	P	実質的なオーナー会社の場合、CGC各項目のコンプライ対応には一定の限界が生じると感じている。今回の市場区分の見直しは本来的に期待する内容となったのか疑問を感じており、再度の見直しが必要になってくるのではないかと思う。
57	等	S	オーナー企業の多い、日本の企業が目指すガバナンス体制は、夫々特殊な色合いがあつてしかるべきである。表面的にコンプライするより、自身を持ってエクスプレインする方が、体制強化に繋がる場合もある。
58	役	P	経営者や投資家の立場からは活発な意見交換・情報交換がなされ、企業のガバナンスを意欲的に変えようとしているが、従業員(含む組合)や取引先には自らもステークホルダーとして恩恵を受けることが十分に理解されず、対応のための業務負荷や経費の増大を企業改革でなく形式を繕うための施策としてネガティブに受け止められる傾向がある。特にサステナビリティ課題のハードルは高いので、監査役としてはその対応の仕方に注目し当事者が腹落ちして取り組んでいるかを確認・評価していく必要があると考えている。
59	等	G	現在CG報告書は昨年12月の上場に向け一度だけ東証に提出したが、この報告書の作成担当者(IR責任者)が内部監査責任者を兼務しており、ガバナンス、内部統制を十分意識して作成している。取締役会等での特段の報告は現状行われていないため、今後監査等委員会として監査対象に含めるかを検討する必要があると認識している。(取り組みはまだまだこれからという段階である)
60	役	P	取締役会・監査役会のスキルセット、各取締役・監査役のスキルアップ施策が十分とはいえない。監査役会の実効性評価を検討している。