

別掲資料

第 8 回適時調査
代表取締役との対話と監査の実効性
自由記述回答集

実施期間：2026年1月22日（木）から2月4日（水）
対象：当協会にE-mailアドレスが登録されている全監査役等から、
1社につき1回答の回答依頼をすることとし、7,684社を抽出
実施形式：Microsoft Formsにて1社1回答
回答社数（率）：3,116社（約40.6%）

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
1	取締役間でのコミュニケーションが問題になっていた時に、監査役が間に入り(代表取締役に進言)コミュニケーションを普通の状態に戻したことにより、取締役間での情報共有が良くなり取締役会がスムーズに進行できるようになった。
2	「役立っている」の主旨は、代表取締役の関心、意思、評価、重点等について監査等委員の理解が進むことが第一にある。監査等委員側からは、従来サイバーセキュリティ対応の重要性を主張していたが、今年度は社会的に大きな事件が続いたことも相まって、代表取締役の意識が高まり、統制の高度化施策への動きにつながった。
3	<p>■ 社長との月次および不定期の1対1の対話の場において、常勤監査役が認識している企業価値向上や内部統制強化に関する経営課題を継続的に共有した。その結果、これらの課題のうち、特に社長が納得・共感したものについては、その後の社内発言に反映されるようになった。</p> <p>■ 監査役が認識している経営課題を社長に伝え、認識に違和感がないかを確認することで、経営課題に対する認識のすり合わせを行うことができた。</p> <p>■ 監査役会での議論の内容を社長にフィードバックすることで、監査役会の取組状況や非常勤監査役の問題意識を共有することができた。</p>
4	・代表取締役と監査等委員との継続的な対話を通じ、内部統制やコンプライアンス強化等の意見交換により、リソース配分の変更が検討された。
5	<p>・特に海外事業へのアグレッシブな投資案件について、熟考を促して功を奏した事例。</p> <p>・オーナー企業であるため後継者について独断的に決定されがちであるが、対話により具体的構想を議論できた事例。</p>
6	ガバナンス体制の整備(コンプライアンス部の新設、コンプライアンス委員会、リスクマネジメント委員会、サステナビリティ推進委員会の3体制整備等)
7	ルールなきグレーな部分で、執行部の議論が混線していた際、コンプライアンス的観点からの判断を提言。代表取締役が判断し、感謝された。
8	以前は議事録を残す会議等で監査役として指摘せざるを得ないような、良くない指示を出したり、しかるべき決裁の手続きを経ずに業務執行してしまい、監査役からの指摘で取締役会に事後で付議するようなことがありました。私も言いたくはないし、社長も皆の前で監査役に指摘されて面白くなかったと思いますが、定期意見交換をするようになって、事前に確認してくれることが増え、そういったケースが激減しました。
9	監査役会が行う定例の現場ヒアリングで耳にする現場の生の声は、必ずしも代表取締役に届いているとは限らず、代表取締役とのヒアリングの際にその声も伝えることで、非常に有用な情報であると感謝されることがある。それが、補完的ではあるものの、経営判断の意思決定に役立っているものと思料する。
10	存続が危ぶまれる事業について、取締役会として採算性等について十分に吟味してきたか否かを一度検証・総括し議事録に残すことを株主総会対応という意味も含めて提案。受入れてもらい実行した。
11	代表取締役が言葉にしていない、またはできないものを面談では確認できるの、納得できる回答であれば監査役としてもサポートできるし、そうでなければ他の取締役の意見も聞きながら修正すべき点の代表取締役にも提言できる。また、具体的には代表取締役に影響力をもって発信してもらいたいことを依頼できる。
12	とある事案への対処方針に関する代表取締役社長の従業員への指示に関して再考を促し、変更された事例や監査等委員会の子会社調査で把握した親会社に対する要望について伝え、対応に繋がった事例などがある。
13	事業所往査や中核社員の面談結果などがその後の事業運営に反映されることはよくある。
14	(取締役会に準じる)幹部会議の議題として、目先の実務的な案件に終始せず、ブレインストーミング的なテーマ(例:2026年度の重点取組み課題)も付議することを検討するようになった。
15	(代表)取締役の牽制、内部監査との連携、内部統制の運用等
16	(任意の)指名報酬委員会の設置、社外役員の増員、組織改編・組織運営にあたっての社外役員との意見交換他
17	”2線”の機能強化、人員増強の提言を受け入れてもらった。
18	「CAM」について具体的な項目とその内容を説明し、意見交換を行うことで影響度を再認識いただけた。
19	「内部監査部の組織上の独立性向上」
20	「内部統制の運用状況の詳細を、定期的に評価・報告してはどうか」との提言に対し、同運用状況の詳細についての取締役会報告が、年1回行われるようになった
21	●過去に他社の代表取締役の経験を持つ監査役としての自分自身の経験に基づいて、ほぼ毎月、代表取締役と対話を行っている。その際の提言やアドバイスが代表取締役が意思決定を行うにあたって、頭の整理に繋がったり、検討範囲の拡大に繋がったとのコメントがありました。
22	<p>●社外監査役からの「取締役会議事録の回付が遅い」の意見に対し、即時で所管部に対応を促し、これまでの半分程度の期間で回付されるようになった。</p> <p>●グループ会社の取締役会の実効性評価アンケートの内容に、自社にマッチしないものが散見される、との意見に対し、次回の見直しを指示。</p>
23	<p>●将来性が乏しく且つ人資源の投入の多い事業の撤退検討を提言し、検討が行われている。</p> <p>●人事委員会にて、近い将来各部署に必要な要員数だけを議論していたので固有名詞を挙げてのサクセスプログラムも議論すべきと提言し、次回から取り入れられる。</p>

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
24	<ul style="list-style-type: none"> ●内部監査の報告体制の変更 ●人事評価項目の一部追加 ●ランサムウェア攻撃への対策の確認 ●海外への業務委託に関する法的リスクの検討
25	<ul style="list-style-type: none"> ・内部統制の推進(証憑管理の徹底、会計的な対応状況確認など) ・社内教育の推進(ガバナンス、セキュリティ等) ・給与ベースアップの提案
26	<ul style="list-style-type: none"> ・(株主として)子会社監査役(非常勤)の人選について提言し、採用して頂いた。 ・課題事業に対する提言(減損、事業撤退等)を検討してもらった
27	<ul style="list-style-type: none"> ・(任意の)指名報酬委員会の設置 ・内部監査部門による不正調査 ・管理部門の人材採用
28	<ul style="list-style-type: none"> ・AIが社会的に普及する中、当社におけるAIの使用について早急に方針を出し、全社的に周知することの必要性を伝えたところ、早急に実施された。 ・職員数の少ない地方支店においては、特に、昼食時間帯は少人数となることや窓口対応が特定の職員に偏ることがある実態があったので、店舗管理リスクや職場環境の改善の観点から「昼休業」導入を提言した結果、実施された。
29	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンスやサーベイなどの各種調査結果が共有され、監査役からの改善等に向けた提案/提言等も議論し、具体的な検討や対応も実行されている。
30	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス対応への意見、提言、助言→中期経営計画への反映 ・サイバーセキュリティ重点監査報告→対応予算増額 ・会計監査人の関与拡大の必要性→監査工数と監査報酬増加、監査内容の充足 <p>その他複数あります。</p>
31	<ul style="list-style-type: none"> ・プライム市場へのシフトについて取りやめの判断 ・資本コストや株価を意識した経営についての開示判断 ・M&A案件についての是非判断
32	<ul style="list-style-type: none"> ・ミドル層の退職が続いた際に、同じことを繰り返さないために経営陣とミドル層のコミュニケーションを取れる仕組みを作ること、管理職研修などを充実させた方が良いのではと助言したところ、実行してくれた。 ・M&Aなどの重大な意思決定が生じる場合には、前広に情報提供して頂きたい旨をかなり強く要請したところ、検討段階で毎回の取締役会で情報提供してくれるようになった。
33	<ul style="list-style-type: none"> ・往査等を通じ収集した現場での声や受け止め、実態的な取組み状況等に基づく全社的なプロジェクト推進に係る要強化点等に関する提言、対応 ・各役員との対話を通じ確認された経営方針に関する議論・検討の不足する観点や事項に関する指摘、それに基づく社長からの再検討指示、等
34	<ul style="list-style-type: none"> ・株主総会で補欠監査役を選任するようになったこと。 ・企業グループ全体の通報窓口を設置したこと。
35	<ul style="list-style-type: none"> ・監査結果に基づく、ルール変更など
36	<ul style="list-style-type: none"> ・監査役の要望により、取締役会等の議案書の提出が従来より早まりました。
37	<ul style="list-style-type: none"> ・退職者の対応について ・時間外勤務の削減策について ・担当者の業務分担について ・IRについて
38	<ul style="list-style-type: none"> ・業務の有効性と効率性の確保を目的とした職務権限の見直し ・内部統制システムにおける記帳と出納の職務の分離の実現 ・役員の業務分担の見直し ・取締役会構成メンバーの見直し
39	<ul style="list-style-type: none"> ・経営会議の運営方法の見直し(リモート参加者の決議参加方法等)
40	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者層に対するコンプライアンス研修の実施 ・稟議書への記載内容を定量的にすること ・不要な固定資産の整理
41	<ul style="list-style-type: none"> ・高度人材獲得と社員定着策としてジェネラリストワークとプロフェッショナルワークに職務分離 ・コンプライアンス規程を全面修正しそれによってわかりやすい役員、社員等の「行動規範」を作成
42	<ul style="list-style-type: none"> ・在るべき報告がないとの指摘が、正式報告に繋がった。(結果的にRemindになった。) ・子会社往査で確認された事項の報告が、人事配置に反映された。(意見を求められていたものについての報告)
43	<ul style="list-style-type: none"> ・子会社の往査報告により子会社のマネジメント層の入れ替えが行われた。 ・役員ヒアリング結果を共有することで課題認識と課題対応の指示が発せられた。
44	<ul style="list-style-type: none"> ・子会社への往査の考え方について、業務執行側の代表者と意見をすり合わせる事ができた。 ・内部通報窓口の改善について意見交換ができた。
45	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所からの要望などをお伝えし、必要に応じ反映いただいている

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
46	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所往査で知った情報で知って貰った方が良いと判断した報告(従業員エンゲージメント関連)に対して、社長が担当役員や上司に連絡して対応を図った ・社内通報の「社外窓口の設置」を監査等委員から提案し、設置・運用が始まった 等
47	<ul style="list-style-type: none"> ・事前に必要な情報の共有を受けている。 ・監査等委員としての懸念点を直接共有できる。 ・代取との適切な関係の醸成が可能
48	<ul style="list-style-type: none"> ・執行部門が作成した提案内容(事前確認)に対して代表取締役へ修正の提言、その後当該執行部門への修正の指示がなされた。 ・執行部門に対し、内部監査室とフォロー監査を実施した後、内容の一部について改善すべき必要があると代表取締役に説明後、正式に決議機関で改善の提案がなされ承認された。
49	<ul style="list-style-type: none"> ・社外取締役の業務執行による社外性が薄れていることに対する指摘 ・内部統制システムの基本方針と事業報告の一括決議を分離決議に ・監査法人の選任 ・廃止、分離した事業の表示の訂正 等
50	<ul style="list-style-type: none"> ・社内規程が新設・改訂された ・コンプライアンス委員会、リスク管理委員会が定期開催されるようになった ・隠れ残業のチェック体制が強化された、など
51	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会の運営 ・役員構成の見直し(社外役員の見直し) ・予算策定に関する手順の見直し 等
52	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会への報告事項に、提言した事項が加わった ・内部統制に関する提言が取り入れられた
53	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会議事運営・事前説明の定型化 ・社外役員への情報共有
54	<ul style="list-style-type: none"> ・人事制度上の課題を現場の往査から把握し、行っていた人事制度に盛り込むべき点を面談で提言し、新しくスタートする人事制度に盛り込まれた
55	<ul style="list-style-type: none"> ・人的資本コストの見える化 ・執行役員に関する職務内容や処遇 ・障害者雇用 ・内部通報制度 ・コンプライアンス委員会の運営 ・退職年金制度 ・独身寮の改善 など
56	<ul style="list-style-type: none"> ・代表取締役への提言を契機に、社内への注意喚起が行われた。 ・ // 取締役会の開催頻度が増えた。
57	<ul style="list-style-type: none"> ・第2線、第3線のリソース不足について監査役より意見表明したが、部署ごとの必要人材について検討し、補充構想ならびに業務負担の分散方針が共有された。実現には予算の問題もあるため時間を要すが、一過性のものとせず問題意識を持ってもらった。 ・非常勤監査役を調査委員会の一員として任命した際に、当初想定外の拘束時間に対し通常報酬以外の監査報酬の検討を常勤監査役より提案したが、合理的な報酬案を監査役会に提案し、承認を求め、指名報酬委員会にも諮問した。 ・取締役の業務分担について監査役より課題認識を共有した際、取締役の人員不足に対して代表取締役の直担部分を増やすなどして当面の対応をし、人材探しを始めた。など
58	<ul style="list-style-type: none"> ・中長期的に顕在化が懸念されるリスク要因につき、定期会合における議論や部門ごとの監査調書への記載などを通じ、そのリスク度合いの理解が徐々に深まりつつある点 ・コンプラ事案や不安全事故発生に通底する根本的な要因(内部統制の整備と運用の要改善点)につき理解が深まりつつある点 ・協会のレクチャー等を通じて習得した他業界の不祥事事例を共有することによる、代表取締役として留意すべき点のあらたな認識や、姿勢の是正がみられる点 など
59	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗出店候補地に対する、出店可否を判断する上での意見 ・高額な投資(取締役会上程案件)に対する、実施内容にたいする意見、時期を見送るよう提言等
60	<ul style="list-style-type: none"> ・同業他社情報から自社の取り組み課題として採用 ・ハラスメント対応(対応する事項が年々増加)情報提供と社内対応構築・設置
61	<ul style="list-style-type: none"> ・内部監査部門が未設置のため三様監査の必要性を説明してきた結果、今期から経営管理部門内に内部統制担当が設置された。 ・サイバーセキュリティに関する提言により、情報システム部門によるサイバーセキュリティの予算化と対策が進んだ。

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
62	・内部統制システムの改善 ・組織変更による業務効率化
63	・内部統制上の弱い点の改善 ・企業風土の改善
64	・不動産投資に前のめりになっていたためリスクや代替となる選択肢を提示し、方針見直しのきっかけとなった。 また、代表取締役の方針や考えが他の役員部長に正しく伝わっておらず反発を招いている点をフィードバック、対話を行い正常化するきっかけとなった。…ワンマン社長
65	・補欠監査役制度の導入 ・監査役報酬額改定 ・執行役員選定及び部長級職員の選任・異動等
66	・報告した事項に関連する追加調査を、社内会議体の中で指示を出され状況把握と改善に動かれた ・書類確認等から見つかった不備に対し、事前に話を合わせておき社内会議体で報告した際にフォローしてもらい、改善につなげる事ができた
67	・稟議書の書き方等(決裁者、決裁日付等)について ・社長決裁の契約等 ・コンプライアンス体制について
68	・社長に未認識の法令を助言し、事前対応を実現しました。 ・法令に関する助言を通じ、経営判断におけるリスク回避を支援しました。
69	① リスク管理の提言が職務権限規程の改定につながった ② M&A案件の決定プロセスを明確に規定として制定した
70	1 職務権限表と実態運用の乖離を指摘、規程の全般的な見直しを実施させた。 2 全社会議の際、社長が冒頭だけ発言するのはインパクトが希薄と指摘、会社のビジョン、戦略に関するメッセージを会議の最後に強く発言することを勧奨、実現した。 3 若手社員のイニシアティブを強く後押しすることが、社内のフラットな対角線コミュニケーションを活発化すると勧奨、それに従い取締役が部門内、部門横断で、入社1~3年目の社員がものを言いやすい環境作りを実行、意見の交換からナレッジの蓄積にいたる一連の流れが年度を通じて広く醸成されつつある。 4 数年前には、リスクの定期棚卸しを数ヶ月掛けて勧奨し続け、以降半年に一度ずつ全取締役の意見具申と協議により重点マネジメント対象とするリスクを共有、開示にも繋げる事となった。 他多数。
71	1) 社内での内部通報制度の周知が十分でないため、社長に改善頂きたい旨を申し上げたところ、(社員側でこの制度に対して警戒感を持っていたこともあり)社長自身で社員に対して自ら丁寧に説明され、理解及び浸透が深まった。 2) 女性の活用が十分でない面があったので、改善頂きたい旨を申し上げたところ、さっそく女性の幹部への登用に動いてくれた。
72	1) 代表取締役による従業員とのタウンホールミーティングの開催 2) 内部通報制度を通じて収集した情報に基づく施策の展開
73	1.内部統制システムの運用:規程違反による業務執行の改善⇒実態に即した規程に改正 2.役員報酬ガバナンス:不明瞭な役員報酬決定プロセスの改善⇒社長による内規の制定 3.設備投資判断基準:あいまいな投資判断基準の改善⇒社長から執行部門長へ指示し基準制定 4.リスクマネジメント:1部門完結による業務執行の改善⇒職務権限規程の改正 5.会計監査:損金算入を前提に意思決定した業務の損金不算入処理⇒発見後の業務のみ改善
74	1. 法令違反が発生する可能性のある案件があり、事前に通知することで回避された。2. 監査役等からの提言で将来的な負債リスクを抑制することができた。3. 新たな法改正に対して監査等からの情報で社内の対応や体制が整備された。
75	100名のスタートアップのガバナンス強化に向け、委員会背設置(個人情報&情報セキュリティ、BCP、不適切業務防止)を提言、設置されています。
76	①BCP対応の実施。②監査役にKAMの定期的な報告を実施。
77	①コーポレートガバナンスコードの内容を認識してもらえた。 ②内部通報制度の取組みはトップの責任であると認識してもらえた。
78	①ビジネス領域拡張にともない、リーガルチェックの強化が必要(顧問弁護士と契約) ②外部通報窓口設置の検討が必要 ③重大インシデント発生時の対応について助言
79	①監査の過程で発見した問題点等について共有し、業務執行の決定の延期や変更などの対応を求めている。 ②同様に、ルールの見直しその他について、代表取締役から各担当執行役員などに指示してもらっている。
80	①経営課題の論点整理を通じた業務執行の支援、②適正な経営意思決定プロセスの実行、③コーポレートガバナンスに関する基本的見解の表明

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
81	①経営陣の考えを常に確認できること ②経営陣に報告される内容を適時確認できること ・事業推進の方法について議論できており、特に重要と思われる部分について社外取締役との協議した内容及び出ている意見を伝え、業務執行及び意思決定に反映されている。
82	①取締役会付議基準に準拠した議題の不備を指摘し、議案化した。 ②問題のあるビジネスにおいて、監査証跡を元に改善を提案し、方向修正した。 ③職場ヒアリングの結果を報告し監査視点での問題提起や職場風土を共有した。
83	①賞与配分に関わる事業所評価に際し定量面だけでなく定性面も評価の枠組みに入れることを意見具申した。 ②褒賞制度の拡大。なかなか日の当たらない事務部門従事者に対するやる気の醸成を意見具申した。 ③時流に合った規程変更。使い勝手の悪い昔ながらの規程の見直し。人的資本意識の強化。
84	①是正が不可欠な社内の業務フローの改善に直接貢献できた ②交際費の適正かつ効果的な活用を提言し改善に繋がった ③取締役会・役員会の運営上の改善点を社長に提言し改善に繋がった ④ハラスメント防止のための議論を尽くし、研修等を通じた役職員への意識付けに貢献できた
85	①組織改正後の統制の不備状況について(改善された) ②業務効率化の為にAI活用について(検討に拍車がかかった)
86	①対話の進め方として、代表取締役に対し事前に質問内容を提示し、その回答を訊かせてもらうような形で進めています。 なかなか会社にとって悪い話は、代表取締役には伝わらないことが多いと思います。あえて監査役からストレートに伝えることも必要ではないかと考えています。但し、これらの課題を代表取締役に伝えたことで、全ての課題がすぐに解決しているわけではありません。代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例をお示しすることは難しいと思います。 ②代表取締役は孤独な存在であり、誰からも褒められることは少ないと思います。そのため、監査役の大切な仕事として、代表取締役を誉めたり励ましたりすることではないかと考えています。そういう面で、代表取締役の業務執行や意思決定が会社にとって良いことであれば、代表取締役との対話は役立っているのではないかと感じています。
87	①投資案件②役員報酬制度 等
88	①内部統制の整備状況の改善 1)社内規程類の抜本的な見直し 2)社内稟議ルート of 整理整頓 等 ②子会社管理の改善
89	2025年3月に執行と監督の分離を実効性あるものとするための前提となる、取締役会から業務執行取締役等(経営会議・常務会)への重大な業務執行の決定の委任のあり方や、その権限委任にふさわしい業務執行役員(業務執行取締役及び執行役員)のあり方を含む経営の仕組みにつき見直すべき旨を監査等委員会から提言し、取締役会としてその提言を受けて改善に取り組む旨が確認され、取り組みが行われ2025年10月に進捗報告があり、2026年1月にも第1弾の改善策の報告がされる予定です。
90	2025年度は、企業文化の変革とグループガバナンスについて議論。 監査等委員の提言等により、本社と現場のコミュニケーション改善や 当社とグループ企業間の関係性の見直しに向け取り組みが進んでいる。
91	2027年4月の入管法の改正に向けた動きが頻繁にあり、その内容をもとに制度運用の厳格化対応や事業対象の産業分野が変わるため、その情報をもとにコンプライアンスと事業推進の迅速化を損なわないような連携をしています。
92	2週間にいちど、非公式なランチをとって、幅広く対話することにより、相互に気づきや影響が発生する。
93	4半期毎に開催され、当該期間中に監査委員が監査活動等で認識した各種問題点を共有しているが、その場では各認識事項について、代表執行役と意見交換をしつつ、内容の軽重の程度によって取締役会への提言として昇華させるものもある。また、すべての点について代表執行役より各執行役へのフィードバックが行われ、改善状況をフォローしていくルーティーンが定着している。
94	5月に前年度の監査結果から抽出した課題・リスク・機会とそれらに対する監査役の考えを書類(一覧表)にまとめて社長に提出しながら、すり合わせ・意見交換を行っております。本年度は、営業利益率低迷からの脱却課題について、原因となっておる構造について意見交換も行い、販売価格の適正化(価格改定に意欲が薄い風土の改革)については、監査役意見もあつたこととして、前面に押し出して取り組んでいただいております。
95	AIの活用の強化、活用ポリシーの作成など、成長のための取り組み強化に反映、中期経営計画に監査役の収集した情報をもとにした提言を反映する方向、経営会議資料をリスクを回避する表現に修正。
96	AIを活用したメール監査ツール導入の検討
97	BCPや安全、ガバナンス体制等への対応
98	BCP推進、退職リスクが高いと判断した幹部との緊急面談の実施(退職を阻止できた)、取締役会議長の交代
99	DXの進め方への提言。
100	DX推進の方向性など
101	DX推進部署の人員増、BCPの見直し(情報セキュリティを含む)、子会社の将来の機能とそれに必要な人員体制についての検討、内部通報制度の見直し

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
102	Gr会社往査で確認したGr会社の困りごとに対し、担当執行部門への対応指示がなされた。
103	IPO準備の小体企業のため、常にコミュニケーションを良好にしておく必要があり、お互い敬意を表して業務運営に当たっていると実感しています。たとえば当職の人材評価に基づく人材配置や幹部社員採用、全社向け社長メッセージの在り方などの事例があります。
104	IPO準備中のオーナー企業で、営業に関しても社長の影響が大きいですが、社外との商談・会議等に他の役職員をアテンドすることを助言して、社長の関与を低減させた。
105	IRの視点からのアドバイス
106	M&A、上場維持基準に関する助言
107	M&A、人事異動、
108	M&A、役員を選任及び解任について、社長より意見を求められ、監査等委員の考え方が、業務執行や意思決定の確認あるいは根拠となった。
109	M&Aなどでバックボーンの異なる社員が参画し仕事をしていくうえで、理念の浸透・堅持に対する提言をし、その内容が政策に反映した事例あり。
110	M&Aのアドバイザリー・機密保持契約に係る加筆修正指摘や労務問題訴訟に係る意見・提言が、会社意向の決定に反映される事例有り。
111	M&Aや従業員の退職、ハラスメントなど、あらゆる会社の重要事項に対する代表本人の考えを直に聴くことができている。
112	M&A案件では、会議内ではオフレコになる内容にまで切り込んで伺う事が出来た
113	M&A案件における判断材料
114	M&A時の対象会社及び業務範囲の絞り込み
115	MVVの見直し、組織
116	Purpose、Mission等の会社の価値体系の浸透を、Top自ら実践すること
117	アクティビスト対応や中長期計画策定等
118	あまりバックオフィスの内容などに関心がなかったが、提言を通じて人事などを検討してくれるようになった。
119	ある 事業ポートフォリオの見直し
120	あるM&A案件に関して意見を述べた。
121	あるリスク事案について、中間層でなく、トップアナウンスメントが必要である旨を進言したところ、社年初訓示で発言してもらえた。
122	ある案件に対するフォローについて即実行された等
123	ある案件の進め方につき、監査役として気掛かりな点があったので事前に確認することを提言。結果として代表取締役も確認を行い、当初計画に改善すべき点があったことから計画の再検討がなされた。
124	ある業務の執行において課題のある事項に対し、「委員会の設置」を提言。代表取締役が議案を提出し取締役会において設置が承認されたもの。なお、弊社において委員会の設置は取締役決議事項。
125	いくつか具体的に検討された
126	いろいろなケースで意見交換があり、代表取締役の意思決定の参考になっていると考えている。
127	いわゆるワンマン経営者にあるような姿勢が見当たりませんので、提言はありません。
128	エリア長にエリア内店舗の内部監査担当を兼務させる体制構築を提言し実現
129	エンゲージメントの強化、働き方改革(フレックスの運用開始)、管理職のマネジメント力強化。
130	オーナー企業の場合、コンプライアンスよりも業績拡大に関心が行きがちなため、コンプライアンスの重要性を改めてリマインドしてもらうことができた。内部通報制度の強化、懲戒制度の実効性の確保等。
131	お互い収集した情報を補い合えることで正確な情報や原因が得られる
132	お伝えした内容については、社長判断で執行側に指示される。監査役からも事前に執行側には話をしている場合が多い。
133	カスタマーハラスメントへの早期対応
134	カスハラ事案が発生した際の対応についての会社方針
135	ガバナンス/内部統制強化踏まえた、社内規則/子会社管理規則の見直し。 法令遵守踏まえた安全・防火対応の見直し。
136	ガバナンスのあり方、経営管理指標の設定のあり方等
137	ガバナンスの観点で、組織の在り方について代表取締役に提言したところ、次年度の組織改編でそれが実行に移されたものがあった。
138	ガバナンスの向上、内部統制(情報管理等)の深化、現場での問題点改善、等。
139	ガバナンスの在り方について理解を深めていただき議論を重ねる機会となった。
140	ガバナンスの在り方等について、他社事例を参考に意見交換する機会が多い。
141	ガバナンスの取り組み
142	ガバナンスや統制に関する課題については、必要があれば即時に方針を決定し対応していただいています。
143	ガバナンス意識の醸成、業務プロセスの見直し等
144	ガバナンス改革・ランサムウェア対応など
145	ガバナンス改革の進行が速くなった。後継者計画を作成することとなった。
146	ガバナンス上、手続等で提言することがある。(私自身創業メンバーであり代表取締役とは創業時からの関係で)直接話すことはできるが、基本的には代表の意をくんで活動している取締役と話す機会が多い。

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
147	ガバナンス全般への改善、経営施策
148	ガバナンス体制
149	ガバナンス体制の変更
150	ガバナンス体制構築や事業環境の変化への対応など
151	ガバナンス態勢の検討等
152	キャッシュフローの改善について
153	グループガバナンス(特に海外子会社管理)についての提言を反映してもらった事例等がある。
154	グループガバナンスの強化・子会社内部統制システムの構築状況について、監査等委員会から実査の状況を基に代表取締役に報告し「監査等委員会からの提言」ということで、取締役会へ上程され、更に執行役員討議会にて議論されることとなった。今後、M&Aを介してグループ企業が増える可能性もあり、改めてグループガバナンスの重要性が議論されるに至っている。
155	グループガバナンスの向上
156	グループガバナンスを徹底するためにグループ会社に教育を普及していく事を会議で通達した。
157	グループガバナンス体制に対しての提言を行い、親会社に内部監査室を設置し、子会社の内部監査は親会社より非常勤で行うこととなった。
158	グループの行動指針の策定につながった。
159	グループ会社の往査報告結果を受けて改善指示が行われている。
160	グループ会社への監理業務への組織体制改善アドバイスについて検討してもらった。
161	グループ企業の再編等について、日常の会話内容が実施時期や再編内容に反映された。 また、代表取締役の短期、長期視点での経営課題認識の把握に、日常の会話が有効である。
162	グループ内での業務移管に伴う留意ポイントとして追加されている
163	グループ内部統制の強化
164	グループ役員研修や従業員満足度調査の実施
165	クレームの扱い実務や会社の方針決定に一定の影響がみられたこと等
166	クローズドな空間なので、より本音の話し合いができる。
167	コーポレートガバナンスコードに抵触する助言等
168	コーポレートガバナンスへの対応
169	コーポレートガバナンスや業法、会社法に係る法令要件の確認に有効
170	コーポレートガバナンス関連での改善(組織運営、IR等)
171	コーポレートガバナンス強化に資する施策の必要性を説いたところ、導入に至ることができた。
172	コーポレートガバナンス上の改善点に関する提言を、対話により経営トップが即時に認識し、執行部に改善の指示を出すことで、速やかな改善が図られた。
173	コーポレートガバナンス上の視点が意思決定において意識されているものと理解している。
174	コーポレートガバナンス体制についての意見を聴き入れられた(極めて大まかな表現ですが・・)
175	コーポレート機能が未分化であり脆弱であるとの指摘に対し、機能の分離を含む組織の再編を実施。
176	コーポレート部門の改善に関する内容
177	コーポレート部門の在り方やコンプライアンスに関する意見交換
178	ここでの対話は代表取締役への経営姿勢、経営方針の合理性を確認する目的としている。 監査役から提言するとしたら、コンプライアンス順守の観点で気になることがあればと思うが、これまでのところ該当する事案は出てきていない。
179	こちらからは、リスクや懸念事項を伝えられる。また、代表取締役の本音を聞きだ焦るという点。
180	コロナ可での取締役の勤務体制システムの構築
181	コンティンジェンシープランの策定が望ましい事案について、その旨、代表取締役に提言し、実際に担当部署が策定を進めている。
182	コンティンジェンシープランの提案/労務管理体制の強化など
183	コンプライアンス・企業風土に関する意見交換の内容が、その後の業務運営に反映されている事例がある。
184	コンプライアンスについて、トップダウンでの周知を依頼し実行に移された。
185	コンプライアンスに関する意識が強化され(経営者及び従業員とも)、処分も適切に実施されることとなった。
186	コンプライアンスに関する懸念を率直に議論した結果、社長がその改善に向けた行動を直ちに起こしている
187	コンプライアンスに対する対応強化提言と中期計画との整合
188	コンプライアンスの強化、損益改善施策、役職者の育成等
189	コンプライアンスの醸成等
190	コンプライアンスやリスクに関する事項については、日常的に意見交換し、適宜、対応いただいている。
191	コンプライアンスやリスクマネジメントをグループ全体で統括し強化推進する部門の設置を提言して、今その方向で準備が進んでいる。
192	コンプライアンスや内部統制について、研修など社員への周知徹底が不十分であれば取締役の任務懈怠、善管注意義務違反の恐れがある旨提言⇒研修や周知方法の増加や工夫がみられるようになった。
193	コンプライアンス案件について、取締役会にて討議された。
194	コンプライアンス委員会における懲罰の判断
195	コンプライアンス委員会及び内部統制委員会の活動強化等

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
196	コンプライアンス違反の是正事例として2件挙げる。①それまで未作成だった取締役会議事録が、作成・備置されるようになった ②決算取締役会～株主総会までの手続き、日程が明らかに会社法に抵触するものであったのを法規に則った手続きへと変更された
197	コンプライアンス改善推進の発信にかんして
198	コンプライアンス関係の報告、議論に伴った人材強化、組織強化。損失等危機管理議論でのリスク管理の充実。
199	コンプライアンス関連の研修等が拡充された 内部統制部門長から直接取締役会へ報告される機会が増えた
200	コンプライアンス強化のため、管理本部内組織増強を提案したが、業務執行側で検討を開始した。
201	コンプライアンス強化の面で思惑が一致した
202	コンプライアンス経営面での反映があった。
203	コンプライアンス上の問題が発生した時の懲罰の加減
204	コンプライアンス上問題となりうる事例を報告したことで、調査・再発防止策がとられた。
205	コンプライアンス体制の強化
206	コンプライアンス体制の強化(機能強化に合わせた人員増強)、企画機能の強化
207	コンプライアンス対策
208	コンプライアンス対策など
209	コンプライアンス態勢の強化に関し代表取締役の意識改革を進め組織改革まで至っている。また社員の評価に関しても往査結果を共有する中で一部制度変更となった。代表取締役自身が全社員と1ON1を行っているが、監査役の提言、意見を参考に社員の声を聞く体制となっている。
210	コンプライアンス徹底にはトップからのメッセージが重要と伝えて、全社員へメッセージを出すタイミングで触れていただいた
211	コンプライアンス部門の強化
212	サイバーセキュリティに関して、セキュリティ研修の実施やビジネスメール詐欺等に対する定期的な注意喚起、取適法施行に伴う業務受委託料支払に係る契約の確認など、助言や提案に耳を傾けていただいている。
213	サイバーセキュリティやコンダクトリスク対応のための、リーダーシップの一層の発揮。 経営倫理・職業倫理の啓蒙。 危機管理態勢の強化(食料以外の個人毎の常備薬などの備蓄、帰宅回避の啓蒙等)
214	サイバーセキュリティリスクについて、監査等委員より、サイバー攻撃を受けてシステムがダウンした場合の受発注訓練を提言したところ、翌週には代表取締役から幹部会議にてその旨の指示がなされた。
215	サイバーセキュリティ対応など。
216	サイバーセキュリティ対応を強化すべきとの提言に対して代表取締役から担当取締役に具体的な検討を進めるよう指示が出た。その結果、サイバーセキュリティ保険に加入することが決まったほか、社員教育を充実するための検討に着手した。
217	サイバーセキュリティ対策、長期経営戦略(ありたい姿)の策定
218	サイバーセキュリティ対策の強化
219	サイバー攻撃に対するBCP策定示唆
220	サクセッションプランの一助になったと考える
221	サステナビリティに関わる部門の設置、人事給与制度の見直しなど
222	サステナビリティ委員会の設置、海外内部監査体制の構築、監査役補助人の設置
223	さまざまな施策策定において監査役意見を取り入れてもらっている。
224	さらなる事業拡大に向けて事業部にまたがる営業機能の強化の必要性を提言し、全社営業戦略組織が強化された。またグループ子会社との一体運営の社員意識高揚のため、各種施策をこれまで以上に一体的に実施するよう提言し、様々な施策やイベントなどの共同実施が推進された。
225	システムの改修について提言したところ、速やかに決済され、実行に移された。
226	システムの開発中止や保有不動産の減損処理に関する経営判断等々
227	システム投資の見える化
228	システム投資計画(リスク対応)、従業員不祥事対応
229	すべてではないが、いくつかの重要な点、例えば経営人材の育成や事業ポートフォリオなどで具体的な業務上の施策や経営計画に織り込まれたことがある。
230	その場では受け入れられなくとも、双方の考えが変化し、少しずつ合意形成が図られる場合はがある。
231	そもそも取締役会の中で活発な意見交換が行われている。定期面談や非公式な対話の中でも、経験、専門的な立場からの見解などはどの役員も述べている。
232	テーマがコンプライアンス系(労務管理関連、セキュリティ強化、内部通報等)や組織と人材のケースは、社外との情報交換内容も参考にしながら意見交換することにより、責任者・リーダークラスのミーティングで認識を共有する点
233	デジタルガバナンスについて、代表取締役の意識向上を促進した。
234	トップライン伸長投資に対し、バックオフィス合理化投資の相対的な遅れを共有し、次期中計の投資計画で織り込まれた等。

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
235	トップ方針や重点戦略の上意下達の徹底度を監査(往査)時に確認しているため必要不可欠という認識です。
236	なかなか1対1で話し合う時間は取れないことから、貴重であると考えている。四半期毎に課題と感じたテーマについて、話し合っている。ホットな話題がある際には、当該テーマについて意識共有ができ、有益である。
237	ハラスメントを誘発しかねないワーディングの禁止。
238	ハラスメント案件への対応への提言に対し、反映されたことがある。
239	パワハラが減らない状況に関し、全社に対するメッセージだけでなく、各職長に直接伝える機会を設けるよう提言したところ、個別面談を実施してもらえた。
240	ビジネス戦略、リスク認識や許容、それらを踏まえた経営上の優先順位などが確認できる。
241	ビジョン制定、戦略立案のためのプロジェクトチームの立ち上げを提言し、実を結び、有益な答申の策定にまでいったことがある。
242	ブランドを一にする取引先企業に、ガバナンス構築への意識づけを会議を通じて行った。会社によって受け止め、その後の取組には大きな格差はありますが。
243	ベースアップが盛んに行われている背景を鑑み、社員のやる気をUPさせる臨時賞与の提案を行い、執行した。会社の利益貢献のため、新たな財務提案を行い、執行した。など多数あります。
244	ボトムアップの声が経営陣に届きにくい社風であったため、意見箱の設置を求め、プロジェクトが発足し、意見箱が設置された。経営課題について共有し、課題への危機感などが共有できた。
245	ほぼない。参考として受け止めるという程度にとどまる。
246	まだ就任して数か月と言うこともありますが、個別の会合と言う形だと、やはり社長も身構える傾向にあるため、あまり実のある会合とは感じにくく、現時点は形式的です。経営会議のように他の人も出席していると話やすいようです。
247	まだ着任して半年なので、監事の提言が取り入れられた具体的な事例はないが、意見交換で当方が出した意見については、真摯に傾聴いただき、その後担当部署に照会がなされており、今後の施策に影響を与える可能させていると感じている。
248	マネジメント層の意思決定を迅速化するため、組織構造の変更が行われました。
249	ミドル部門に係る組織改定や、コンプライアンス、リスク管理に係る管理体制整備に、一定の反映がなされていると感じます。
250	より効率的な業務運営をするための組織・人事の見直し
251	リスクコンプライアンス委員会の運営についての提言が反映された結果、委員会の有効性が高まった。
252	リスクと感じた事象について代表取締役に提言したところ、取締役会で報告事項や議案として取り上げられたことがある。
253	リスクに関する意見交換後、代表取締役からの全社方針の発信に、その内容が反映されていると感じている。
254	リスクに対する認識や考え方、視点を相互に理解することができ、顕在化していないリスクを共有することで問題の発生を防ぐことができる。理事会(取締役会のこと)の場面で気になることを適時伝えることで、議決にあたっての不具合を取り除くことができている。
255	リスクベースでの管理高度化の取り組み推進
256	リスクマネジメント・コンプライアンス委員会での報告・審議内容について 社外取締役、監査役会への情報共有を依頼、四半期ごとにサマリー情報を共有
257	リスクマネジメントの共有
258	リスクマネジメントやコンプライアンス体制についての監査役の見解が業務執行に反映された。
259	リスクマネジメント委員会の運営に関する提言(代表取締役の出席)に対応していただいた。
260	リスクマネジメント体制整備についての提言、取締役会への執行役員陪席の監査役提言等が採用された。
261	リスクレベルの判断材料になる。
262	リスク課題の提言への対応等。
263	リスク管理、経営計画等において反映されることがある。
264	リスク管理する事項、ガバナンス、統制強化に提言を反映していただいた。
265	リスク管理について
266	リスク管理の実施方法について改善を提案したところ、代表取締役より管理本部に直ちに指示がなされ、社内のリスク管理体制の強化につながった。
267	リスク管理の部分での有事を想定した事業継続計画の策定の動機付け。取締役との1on1での打ち合わせ実施の提言。
268	リスク管理委員会の審議内容について何ら取締役会に報告されていないことを指摘し、報告するよう提言したところ、報告されるようになった。
269	リスク管理体制について・・・BCP構築の強化
270	リスク管理体制の整備など
271	リスク管理対応において、リスクチェック項目への反映を行った。事業運営方針策定において議論に参加し策定に携わった。
272	リスク項目の点検や組織改編への助言

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
273	リスク事象の管理方法等
274	リスク認識を共有し、会社のリスクを点検する会議で質問や注意喚起する発言がなされた。
275	安全・健康・品質を一層重視した経営の実践
276	安全への配慮等
277	安全管理室が設置された
278	安全管理体制、品質保証体制の再構築指示
279	案件に応じて、監査役会で説明してほしい旨要望した。結果、代取が監査役会で説明、意見交換を実施した。監査役の理解が深まり、代取の意見に監査役会の意見を組み入れた。 以下のような事例がございます。 代表取締役との1対1での月次定例会における提言・意見交換内容や社内重要会議での席上意見が受け入れられたものと理解しております。
280	・社内規程・規程運用の再整理(例:重要案件の付議プロセスをより明確化) ・地方拠点社員との監査役対話に基づく指摘を踏まえ、一部の地方拠点で増員が行われた。 ・社内研修をより充実させるべく人事系部署に検討指示がなされた。 ・海外拠点の在り方について意見具申し、意思決定に反映された。
281	委員会体制の再構築
282	意見を述べた時期より、すぐではなく、たとえ、後の時期になったとしても、意見どおりに決断してもらえることもある。また、仮に監査役の意見を特段に反映してもらっているものではないとしても、少なくとも代表取締役と意思決定において意見の一致をみていることとなっていると思われ、役立っていると感じてもよいと判断できる。
283	意見を聞かれたり述べたり出来ているが、最終的な意思決定になったかはわからない。
284	意見交換で課題を、執行取締役等にフィードバックして改善がなされている。
285	意見交換の内容が執行にある程度反映されていると感じる。
286	意見交換会で議論されたグループガバナンスのあり方について取締役会での討議と全社員に向けての社長訓示があった。
287	意志決定にまで影響を及ぼすような事例ではないが、今後どのように事業展開をしていきたいか等を確認することで、取締役会等で上程される事業計画との整合性等を確認することに役立っている。
288	意思決定にまで反映されたかどうかは定かではないが、業務委執行における現場状況把握には活かされてると感じている。
289	意思決定に影響を及ぼす提言は行っていないが、取締役会の実効性をたかめるため、決議資料の充実および事前共有を提言したところ、改善されました。
290	意思決定に反映されたと言える明確な事例はないものの、監査上、代表者の考えや経営方針を理解することは大切と思う。また、二人だけの面談の中で、代表者の本音に触れる機会でもあり、貴重な時間となっている。
291	意思決定プロセスにおいて、役員間の意思疎通を深める(独善的にならないこと)必要を提言し、役員間の協議機会を重視して方向性を会社として定めていただいた。
292	意思決定等に直接的に影響があるかは不明ですが、代表の考えを知る上では重要で、社長も迷っている場合に相談できる関係性は重要だという考えます。
293	意思決定等に役立った提言への心当りはございません(前問の回答において、監査の実効性に役立つ情報を引き出せている、と考えました)
294	違法な状態の解消や不適切な業務手続きの改善に役立つことがあった。
295	一部の判断に影響を与えたであろうと感じるものはあるが、特筆するほどの事例はない。
296	一部の部門長の業務定期報告がなされていなかったが、全部門長の報告がさされるようになった。
297	一部部署における組織的な要因によるミスの発生に対して、業務改善報告書の提出と取締役会での報告。
298	一部新規事業の運営の体制に関し、代表取締役は不要とする体制について、必要であると説明し翻意をしてもらった。
299	一部組織の人員体制の強化に関して提言をしたところ、リソース配分が見直され、人員が増強された。
300	運航乗務員の定期会議への積極的な参加
301	営業出身の社長のため、生産・技術系のアドバイスは役に立っていると思う。
302	営業戦略会議の出席者について、提言を行った結果採用された事例がある。
303	営業店監査役往査を踏まえ、営業店舗の老朽化や職員の心情を伝え、中期経営計画に反映し実効性を高めている。
304	営業部門より、案件採択について相談あり。案件採択の可否について進言。採択不可となる。
305	往査・ヒアリングにおいて確認した製造現場の要員計画上の課題に対し、優先的な対応指示を出していただくなど具体的な動きを確認した。
306	往査で得た実感を率直に伝えることで、代表取締役がさっそく対応してくれることがある。
307	往査において、監査の指摘事項ではないが、業務運営上の課題等について提言し、それが業務に反映されている
308	往査によって得られた本部・営業店現場が抱える各種リスクや課題等に対する提言に対し、真摯に対処している。
309	往査の際に聞いた業務が雇用契約の対象外であると伝え、専門業者と契約して作業を移管した。
310	往査や業務ヒアリングで判明した問題点を代表取締役に報告した結果、調査や施策に反映されたことがある。

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
311	往査結果のFeed Backにより必要な人材派遣や体制強化に繋がる事例が複数回あった。
312	往査結果や内部統制リスクの伝達が、組織編成やリスク管理の参考情報になっていると思われる。
313	往査後に設定しており、営業所等での社員から出された課題を監査役の立場で代表取締役と共有し、業務用車両管理の実効性の向上、事業計画・見通しの精度向上、職務権限の実態に応じた具体化などに反映された。
314	往査時に感じたグループ経営に関する問題を年2回共有し、業務執行に反映いただいている。
315	往査時に得た現場の声(担当役員に関する不満)を、ストレートに代表取締役に伝え、当該役員への指導が行われた
316	往査時の面談内容を伝えて、代表取締役が改善が必要と感じた内容について、執行担当の取締役に指示している。
317	下請法(現取適法)の法規制強化の動きに対する取組み体制についての提言等が業務執行に反映された
318	下請法改正(取適法)への備えとして、社内各組織の実務者に実態を調査し、抵触の可能性のある事案を抽出し、これを改正前に是正するよう求め、実行されたこと。
319	課題、現状をとりまとめてご報告(文章も含む)することで、すべてではありませんが頭のなかにとどめていただき、社長がご納得頂けた事象に関しては、実施可能なタイミングで対応頂いていると理解しています。
320	課題に感じた点は、都度コミュニケーションをとっている。 代表取締役の中で「必要」と思ったことは、業務執行や意思決定に生かされている。
321	課題に対してのアクションが追加された。
322	課題の共有事項への意見等が執行役員会の検討事項に反映
323	我々の監査の気付きの内容を、経営陣への業務遂行課題項目として追加発信
324	会議のあり方や、諸問題への対応についての方向性など業務執行に反映された。
325	会議運営、営業店訪問、資金調達方法、非常勤監査役選定など
326	会議運営の提言
327	会議体における決議の方法や業務執行における意思決定の過程について、その透明性、記録性の確保について提言した結果、実務的な改善がなされていた。
328	会議体の運営に関し、効率化及び整理を提言。次年度へ向けて検討中です。
329	会計監査人の選解任
330	会計監査人の選定に関する検討とその開示について、監査委員会と代表執行役が討議し、双方の認識の理解を深めるとともに開示方法についての代表執行役と監査委員会の間で合意形成を得た。
331	会計監査人会社の変更等議論して、継続できたことは、価値ある決断であった
332	会計処理に関する提言の受け入れ
333	会計上の論点や現場執行が直面する問題について、監査で得られた内容と代表取締役に報告され意思決定した(しようとしている)内容に違いがあると感じられるものについては、率直にその旨を伝えるようにしている。それによる事実の再確認や再検討は試みられていると思う。
334	会合のテーマとは別に業務監査で往査した際の気になったことなどを共有する場としている
335	会社が向かうべき方向性について、まず代表取締役の考えを聞いておくことが、執行役員とのベクトル合わせに役立っており、方向性や考え方の違いを生むことを、できるだけ排除できているため。
336	会社で発生した事象のうち、取締役会で報告すべき重要案件がある場合にその旨提言している。
337	会社としての現状の立ち位置及び成長戦略的取組みから投資に対する意思決定に反映されていると思う。
338	会社としての借入金額の上限。会社の株式価値算定等。多岐にわたる
339	会社のガバナンス上の弱点等についての対話に基づき、組織の在り方等の検討も含め担当する取締役を指名し、検討につながった。
340	会社の意思決定に至る過程について説明を受けることで会社の実態の把握に役立つのと、こちらの意見が次の代表取締役の行動に反映されたと考えることができた。内容は話すことは差し控えていただきます。
341	会社の運営課題等の情報共有ができるうえ、代表取締役の基本的な考え(意見)を垣間見ることができている
342	会社の課題の共有があつて初めて、監査役会の提言が代表取締役の心に響くので、外部環境や内部環境の変化に伴う恒常的な対話はいつも大切である。
343	会社の課題認識について、受け入れてもらっている。
344	会社の拡大ステージに対応した人材採用のあり方等
345	会社の経営状況等がある程度把握できる。
346	会社の実態に合わせた組織変更、人材育成取組強化
347	会社の主な事象に対し、意見交換を行っている。
348	会社の重要決定事項については、事前相談報告が随時なされる。
349	会社の将来への向けての課題や直近の課題について率直に意見交換できていると考えています。
350	会社の成長目標や方向性を本社監査役が毎月対話で確認し我々と共有しているので、監査役監査で発見された事項が当社の成長を阻害するものか、的確に判断できる
351	会社の戦略戦術の立案、人事の選定
352	会社の組織運営、従業員の退職勧告(セクハラ事案)等
353	会社の組織改編、要員増強につながった。

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
354	会社の体制や、環境が変わり社員のアイデンティティーやビジョンを明確にする必要がある、明確な表明の必要性の提言をしたところ社員に対し実行していただいた。
355	会社の長期戦略の大きな方向性をどう捉えるかについての理解が深まった点、後継者についての問題意識を共有できた点。
356	会社の長期目標に関するターゲットの確認
357	会社の適切な意思決定における体制(取締役の執行範囲の明確化とレポートラインの見える化等)及び経営計画策定のプロセス(取締役会での数値目標策定内容の審議項目化等)の見直し等につき、監査役指摘事項に対し、配下への対応検討を指示いただいている
358	会社の発展・成長を阻害する可能性のある事案や状況に関して意見を具申し、それに基づいて代表取締役が状況改善のための業務執行に繋げるケースがある。
359	会社の変化のスピードと社員のマッチングについて、ついていけない社員もいる可能性があることから、場合によっては慎重に行うよう提案した。変化を緩めることはなかったが、全体会議で、毎回社長の考えを全社員に伝えるようになったことで、どういった変化が起こっていくかについて社員にも事前に理解されるようになった。
360	会社の方向性や課題認識の最新情報が得られる。
361	会社の方針等を明確に把握し、それに対して適切な意見交換ができる。
362	会社を取り巻く経営環境や経営課題の認識共有が図られている。内部統制上の課題や海外子会社の課題等についての提言に対して、具体的な打ち手が実施された。
363	会社を通じて実現したい社会やその実現に資する会社の姿や業務に関する対話を経営計画策定や組織に活かしている。
364	会社意思決定への反映
365	会社機関の承認権限の大きさについて、監査役からのアドバイスを考慮してもらえる。
366	会社施策への助言、アドバイスに役立っている。
367	会社施策や組織体制への提言
368	会社内でのモラル等の低下に対し、報告会等で執行側に助言、指摘をして頂いている
369	会社方針
370	会社方針へのリスク項目の表示
371	会社方針策定にあたり、監査役が重視するポイントを事前に共有し、方針の優先順位付けに活用いただいた。
372	会社法で定められた議決効力の高い取締役の機能適正へ向け、意思決定上で重要な意見の参加メンバー表明を徹底すること及び議事録への反映
373	回数は少ないが、論点が絞られて話ができ考え方やマネジメントの状況がよく確認できる。また、取締役会や経営会議での発言や現場との対話の内容が(その影響か否かは判別できないが)反映される方向になっているかなどの確認ができる。
374	改善事項提案の実現
375	海外関係会社の運営、問題案件への対応。
376	海外拠点の人事、国内の執行役員人事、その他あった気がするが覚えていない。年に数回、監査役室に来て、話している。その際に、意見を求められた記憶がある。記憶にないから、些細なことかもしれない。
377	海外子会社、支社への実査報告は随時実施している。その際、ガバナンスの効き具合など詳細に報告し提言もしている。その情報や提言は、業務執行へ反映されている(特に人事案件など)。
378	海外子会社における内部統制上の問題を指摘し、調査・是正の上、取締役会にて報告してもらった。
379	海外子会社のリスク管理
380	海外子会社のリスク管理体制の整備・強化、不採算事業の見直し、コンプライアンス意識の醸成等
381	海外子会社の経費処理
382	海外子会社の社長や現地幹部社員の人材確保・育成
383	海外子会社の人事総務面での本社機能の関与
384	海外子会社の内部統制の構築への留意を促した
385	海外子会社社長職への本社役員経験者の派遣を強くリコメンドした
386	海外子会社社長人事
387	海外子会社代表の辞任に関する手続きについて法務面からアドバイス、法務面を強化した契約書締結となった。
388	予算策定について、「成り行き」という概念を伝え、部長以下に浸透させるようにした
389	海外事業展開等、取締役会での報告事項への反映など。
390	海外事業投資や国内外M&A案件で監査役等の意見や提言が案件検討時に役立った。
391	海外駐在員の待遇改善、経営懇談会の議事運営の進め方、風土改革の取組み方針等
392	海外展開時のリスク情報の提供
393	海外店舗戦略等をはじめ、経営戦略に関する構想につき、方向性等が伺われる会話ができた。
394	海外赴任者の語学力不足により、現地社員とうまくやっていけておらず強いストレスになっていると報告したところ、翌年に交代が決定した。
394	海外赴任者の処遇改善

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
395	外部から新社長へ代わったため、現状課題と考える事項については共有を心掛けた。ご自身で同様に考えるものについては重点取組をされている。
396	外部監査役の意見を参考として採用される内容もある
397	概ね月1回開催している代表取締役との対話では、監査役としての気づき、提言等を述べているが、直接的ではないもの、それらを踏まえた形で経営層での検討が進められている印象を持っている。
398	該当するような事例は現状ございません。
399	各事業所の長所・短所が客観的に伝えられている。
400	各種ハラスメント対応の深化
401	各種規程の改定、統制活動(運用)の質の向上、内部通報制度の周知方法の改善等
402	各部門・組織のリスク認識、問題点について現場の意見等を吸い上げるためにタウンホールミーティングを行う切欠になった。
403	学生アルバイトの雇用形態の変更について 株式上場に対する諮問があり、意見を取り入れられた。
404	周年記念事業でのあり方についてアドバイスしたところ、運営方法を変更するなど尊重されました。
405	幹部の人事異動、業務計画・予算の作成等々
406	幹部研修会の内容について、より経営的な視点を重視するよう提案し、中味に反映されたと認識している。
407	幹部人事や組織体制等。
408	幹部人事案、親会社とのコミュニケーション、個別業務施策も含め、各方面で意見交換している。
409	幹部層インタビューで把握した課題点につき確認・検証後、是正を提言して規程改正したことあり(詳細は控えます)。
410	監査の方向性の確認に役立っている
411	監査や面談を通じて収集した課題やリスクについて毎月定例会議を実施し共有すると共に、重要な課題や緊急性の高い事案等については、その対応策などを協議。代表取締役の業務執行や意思決定に反映されている。
412	監査を通じて人的リソース不足により苦労している部門の情報を代表取締役に伝達することで、アクションにつながったケースがある
413	監査を通じて発見した問題点のうち特に留意すべきところは、代表取締役との意見交換の場で共有し、代表取締役から各担当取締役に改善の指示がなされる。
414	監査委員会が行っている各執行役との面談後に作成される報告書において提言を行っており、具体的に執行側で検討され改善された事例があります。
415	監査委員会は、監査活動を通じて把握した内部統制上の脆弱性について、監査委員会報告書および取締役会での報告を通じて経営陣に提言している。 これらの提言は、内部統制システムの構築・運用に責任を負う取締役会において協議され、実際に内部統制手続の見直しや業務プロセス改善の検討・実施につながっている。
416	監査活動の報告を定期的に行っていることから、業務執行にあたり、牽制の機能は働いていると考えます。 執行の意思決定に、具体的に影響したと認識できる事実はありません。
417	監査活動を通じた気づきを整理し、対処すべき課題として共有し、改善をはかっている。
418	監査活動結果について毎月報告をしており、提言した内容が担当役員もしくは経由して各部門長へ指示が出されている。
419	監査環境の整備など、監査等委員会からの要望・問題意識を伝える場になっている。
420	監査観点の要望・要求事項に関して、事前ネゴシエーションの機会となっており、その後代表取締役自身が動くか、別の人に動かせるように指導するか、監査役から伝えても良いという流れになるか、その場で決まることが多い。不要な波乱にならずに済んでおり、代表取締役との定期的な対話は重要な機会となっている。
421	監査記録調書に記載しないような気づきについて共有することで、業務部門の改善のきっかけになることや、監査役会の意見についてさらに詳しく説明することで、検討事項の一つに加えられ、政策の一つとなったことなど。
422	監査結果の情報提供は、代表取締役が社内の課題意識について理解を深めることに資することができる。
423	監査体制のありかた
424	監査体制の改善につながった例がある。
425	監査調書の内容、表現について、会社のステークホルダーも意識した助言をいただいた
426	監査提言の重要なポイントが、代表取締役が発する指示やメッセージに適宜反映されている
427	監査等委員が取締役ヒアリング、往査等により知ったグループ会社の状況、目指すべき姿とのギャップ等について代表取締役と直接伝え、ギャップ解消に向けた取組み方針等について意見交換、相互に認識することで企業価値向上に寄与している。
428	監査等委員の意見が、社長直轄部署の部長人事、社外役員の退任に反映された。
429	監査等委員の提言に対し代表取締役社長が提言内容をまとめ取締役会で説明。その提言に対し担当役員を決めて対応案及び日程を決めて、その内容も取締役会で報告。提言に対しては、具体的改善策や来期計画の中に反映する様にしている。
430	監査等委員会からの重大リスク提言に対して、リスク低減策やモニタリング制度導入などの業務執行に実行されています。

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
431	監査等委員会のリスク認識の伝達を基にした業務執行役員に対するリスク軽減策の策定指示等
432	監査等委員会の提言が役員体制に反映された。
433	監査等委員会への機関設計の移行
434	監査等委員会や社外取締役が事業進捗に関して感じている疑問点や問題意識を伝えることで、取締役会での説明資料・内容が改善する
435	監査等委員会設置会社として、監査等委員＝取締役であるので、取締役会での決議事案になるような案件(例:M&A その他投資案件 等)についても代表取締役社長とある程度取締役会とは別にフランクな意見交換が可能のため、特に社外役員にとっては有意義な機会と考える
436	監査等委員会内で確認した懸念事項や特記事項について、説明或いは要望することにより、代表取締役からの指示により対応される事項も少なからずある。
437	監査等委員報酬交渉、役員評価、役員選任及び同プロセスなど代表取締役が執行側と相談しづらい事項を共有 非常勤取締役の執行に対する意向などアンオフィシャルな情報伝達が可能
438	監査報告書で指摘した事項について取締役・執行役員合同会議(常勤監査役出席)、月次検討会議(常勤監査役出席)等、幹部社員の出席する会議で監査役よりの指摘事項として代表取締役から報告と対応指示が行われています。
439	監査報告書とは別に「気づき事項」というかたちで監査委員会での活動を通じた内容を年に一回まとめて、取締役会に共有し、代表取締役との対話の機会にも材料として使っている。
440	監査報告等への記載しないが検討した課題を議論したり、自身の抱く問題点を整理する機会としても有用
441	監査方針に対するアドバイス
442	監査法人からの指摘事項を伝えたところ改善された。
443	監査法人との監査報告の内容。利益相反取引
444	監査法人の解任・選定
445	監査法人の見解の説明
446	監査法人の変更
447	監査役、監査役会の、意向を、代表取締役に直接、説明できる。
448	監査役から、サステナビリティの取締役会での議題設定を提案し、検討中。
449	監査役からの現場の声の共有により業務執行において留意いただく事例などがある
450	監査役からの指摘事項等がある場合、代取は適時対応する
451	監査役からの質問で、評価材料の信憑性を高めることなど、より高い水準での意思決定に寄与している
452	監査役からの提言で経営幹部対象の「子会社財務管理」の勉強会を実施した。
453	監査役からの提言については概ね受け入れられている。
454	監査役からの提言について代表取締役は真摯に受け止めており、会談の場で直ぐに担当者にメールで進捗状況を確認するなどしている。
455	監査役からの提言によって、執行役員会での代表取締役によるコミュニケーションの在り方が改善された。 監査役からの働きかけによって、事業撤退基準の導入に向けて真剣な検討を開始する契機になった。
456	監査役からの提言に基づき、受注案件の審議内容に新たな項目を追加するなど。
457	監査役からの提言を過度に意識すべきではなく、それよりも執行最高責任者のリスク認識や内部統制課題を確認し、それらを監査委員会監査計画に反映することで実効性向上につなげることが大切だと考えています。
458	監査役からの提言自体が即効性を期待するような内容は行っておりませんが、監査役からの提言だけの影響ではありませんが、中長期的な戦略や計画作成を通して代表取締役の意思決定などに間違いなく反映されていると考えています。 品質保証体制、営業マーケティング戦略、人材確保育成等々
459	監査役からの内部統制などに関わるリスクと提言が社長が関連部門責任者への指示につながった
460	監査役から社内の現況を報告し、代表からは監査役に対しての調査の要望があり、内容が深く分かる。
461	監査役から助言したインクルージョン活動の強化や、取締役会の議題の在り方検討(実効性向上)等について改善いただいた
462	監査役から第三者的な認識を示すことで、代表取締役と課題を共有した事例はある。
463	監査役から問題提起した件について、海外拠点長会議の議題に採り上げられた。
464	監査役から様々な提言をするが、あまり役立ててもらっているとは感じない。
465	監査役が作成・説明した監査役が感じる課題リストを、代表取締役が経営役員と共有して経営の参考としている。
466	監査役が指摘するリスクや懸念については、執行により十分な検討がなされている。
467	監査役が提言した内容が、意思決定の際に考慮されたケースはございますが、内容詳細の記載は割愛させていただきます。
468	監査役が独自に実施していた個別の課長補佐MTGの有効性を説明したところ、代表取締役でも行うようになった。
469	監査役が保存する過去の記録や事例を代表取締役に説明、それを参考に意思決定に際しても適宜修正を加えている。

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
470	監査役としての提言というわけではなく、前職(開発・知財)での知見をお話して参考にしていただいた事例はあります。
471	監査役としての認識や懸念点のほか、代表取締役に対応いただきたいことを直接、説明することが出来る。
472	監査役として気づいたことを伝えることで、外部との契約の内容等に関して代表取締役が内容の変更で対応したことがある。
473	監査役による社員面談の内容をフィードバックしたところ、代表取締役からの経営情報発信がよりオープン(内容、発信頻度)になった。
474	監査役のコンプライアンス・ガバナンスに関する指摘は尊重されています。
475	監査役の見解・提案が、代表取締役の意思として業務執行に反映されることがある。
476	監査役の見解が、取締役会運営や重要人事に反映されている。
477	監査役の見解が明確に意思決定に影響しているかは分かりませんが、ある程度意見に沿った方向に進んだことはあります。
478	監査役の見解を踏まえ執行側へtopからのメッセージとして伝達/今後の意思決定の参考にされるケースはある
479	監査役の見解等は参考にはしてもらっていると思うが、この1年で特に具体例は思い浮かばない。監査役としては主要会議等で業務等の情報は十分得られているが、それぞれについての代表取締役としての考えを直接聞くことは監査役の職務上有意義だと感じている。
480	監査役の見解の課題認識、提言を経営会議で各役員との共有し、対応を指示いただくなど、効果的に機能しているケースが多い。
481	監査役の見解の課題認識がリスク・コンプライアンス委員会における社長発言に引用していただき社内に発信された。
482	監査役の見解の改善、提案事項に対して、できるものは即実行及び担当役員に指示を出している。
483	監査役の見解の監査の質の向上のための態勢の整備、取締役の辞任による取締役会運営上の懸念への対応、営業推進上のリスク管理手法の改善等に検討され、または、反映された。
484	監査役の見解の監査環境の改善(調査活動、会議出席、資料開示、日常の情報交換等)や、従業員の不満・希望・就業環境など多岐にわたり、都度、意見交換をしており、その内容や対応策等については即時取り組んで頂いています。
485	監査役の見解の監査業務の中で見つかった問題点などを共有し、改善につながる場合もある。 代表取締役として公の場では語りにくいナイーブな内容も個別面談時では聞くことができ監査活動に反映できる。
486	監査役の見解の気づき事項について、早期に対応できるよう指示をだしていただいています。
487	監査役の見解の気づき等で納得を得られた内容は、代表取締役の社内会議での発言に反映されている。
488	監査役の見解の指摘事項に関して、必要な場合は改善の指示、必要ない場合は理由の説明がある。
489	監査役の見解の提言が執行役員や関係会社の社長への指示に繋がった。
490	監査役の見解を年度計画に反映し、全社で取り組んだ事例あり
491	監査役見解をもとに取締役会等で話し合うことがある
492	監査役見解を執行側に働きかけてくれる。
493	監査役往査での気づき等を共有することで、代表取締役から業務執行取締役への改善指示が出されたことがあった。
494	監査役往査にて聴取した内容をベースに、従業員の問題意識の高いものを報告し、就業規則の改定(在宅勤務の上限緩和)や人事制度改定(目標設定の簡素化、ジョブ型グレード制の採用)、組織改編(組織の大括り化)等の検討・実行に繋がった
495	監査役往査等での気づきや改善事項等について誠実に対応している。
496	監査役会(監査役全員)として年2回、また適宜代表取締役とは常にコンタクトしており懸念することなどをアンオフィシャルに忌憚のない意見交換が出来ており、そこから得る情報は監査役活動に大いに役立っている。事例としては新規工場の進出など
497	監査役会での提案により、組織変更が実施されたケース有り。
498	監査役会との面談、また常勤監査役による経常的なコミュニケーションの中で、ある部門・部署の体制について監査役・監査役会が持つ疑問・懸念を代表取締役と共有した際、それから数か月で当該部門・部署の体制の見直しが行われたケースがありました。
499	監査役会による提言と実施のモニタリングは取締役会・経営会議で行っている。代表取締役との対話は根深い課題をテーマとし、あえて結論を出さず認識共有レベルとしている。
500	監査役会メンバーとの会話の場として役に立っている。
501	監査役活動の中で注視している事項に関して進捗の改善事例があった。
502	監査役監査(往査)を通じて発見したこと、感じたことを代表取締役へ伝えることで、対策フォローアップに役立っている。また、代表取締役からも要請されている。
503	監査役監査、会計士監査、内部監査往査時の所感をその都度、意見交換し、執行側との認識を揃えることができ、以後の監査に反映させることで監査の実効性が高まっていると感じている。
504	監査役監査での気づき事項等を共有、代表取締役の参考情報も入手できている。
505	監査役監査での指摘事項に対して、執行役である取締役や部長へ指示を出した。
506	監査役監査でヒアリングした結果をもとに、社長が判断を下された。

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
507	監査役監査で確認された現場の課題について、社員教育・研修の必要性を提言したところ、代表取締役より所管部署に即時に指示があり、現場の全管理職に対して研修が実施された。
508	監査役監査で指摘した事項の改善について、定期的な進捗確認を行うことで双方の理解が深まっている。会議等で代表取締役から、「監査役から指摘があり、会社として改善を進める」旨の宣言等もあり、社内の意識に変化が出てきていることも感じている。
509	監査役監査に基づく現場の声(課題)について提言し、施策への反映、並びに、取締役での議論の題材として活用されている。
510	監査役監査のあり方について提案したところ、内規として役員へ周知するように指示をいただいた
511	監査役監査を通じた所感を報告し、課題提言したテーマは迅速に対応して頂いている。
512	監査役監査活動の中で会社経営上の課題と認識した事項を共有したところ、当該課題の解決に向けた代表取締役を議長とする会議のメンバーに加えてもらった。
513	監査役監査報告での提言内容について、業務執行の中で改善項目として検討され、実行に移されている事例がある。(株主配当に係る方向性や新リース会計基準での課題等)
514	監査役実施の社員アンケートから、代表取締役は情報発信を多くしてほしいとの回答が一定数あった結果を対話の中で共有していた。その後、代表取締役は社員とのコミュニケーションの一環として、社員3名前後と月2回程度のランチミーティングなるものを開始している。
515	監査役提言に沿った取組みを積極的に実施している。
516	監査役等の提言がに対するリアクションが早く、検討されたうえで実施へとつながる事例が複数見られる。
517	監査役等の提言が業務執行に反映・検討された事例は思いつきませんが、監査役にとって、代表取締役との対話は、経営トップの問題意識や関心事を知ることができる点で監査に役立っています。
518	監査役等の提言等が、取締役会もしくは経営会議の議題として取り上げられた
519	監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例はありませんが、代表取締役の考え方や取り組みの背景を聞くことで、ビジネス戦略の方向性や、内部統制評価につながる判断材料の一つとして大いに役立っています。
520	管理職の人員配置
521	管理体制の強化、内部監査における経営監査領域への深化等
522	管理体制や管理方法・管理会計の考え方、有休資産の取扱いなどを個別に提案ししかるべき会議で示達してもらっている。
523	管理部門スタッフの増員を聞き入れてもらった。
524	管理部門の機能強化に反映されたこと。
525	管理部門の人員採用などの強化策
526	管理部門の人員増の検討を依頼し、検討いただきましたが、現時点では、増加はありません。
527	管理部門の組織の構成の在り方など
528	関係会社のガバナンス改善
529	関連子会社の報酬と社服支給などモチベーションUPや一体化
530	企業の内部統制について、社内規定や社内運用が大きく改善された。
531	企業価値向上の戦略、IR活動の向上、企業文化の改革等の提言を実施し、経営として対策を検討・実行してもらっている。
532	企業集団としてのグループガバナンス向上の必要性についての提言により、執行サイドが明確に前に進み始めてくれた。
533	企業風土改革の取組等
534	企業理念の重要性について議論、新ミッション・ビジョン・バリューの見直しにつながった。
535	企業理念や基本方針の落とし込みについて全社的統制の仕組みづくりと絡めて活動提案したところ採用された。
536	基本的な経営方針に基づいて策定される中長期計画の進捗上の課題について、公式の場面では未だ議論するには至らないステータスの状況においても、対話による本音レベルの意見交換を行うことで経営の妥当性の視点の監査ポイントを早期に把握できることは大変有効である。
537	基本的には、監査等委員会の監査活動をご理解、ご協力を頂くために行っています。まずは、監査活動のご報告をおこない、その中から各本部長からの聞き取り、店舗往査での気になった点などを中心として、具体的にお話しをさせていただいております。また、年度初めに年度方針・中期経営計画等の発表があり、その中から現在の財務状況や新規事業の進捗状況などをお聞きし、気になる点、疑問点など率直にお話しさせていただいておりますが、意思決定に反映・検討されたということは特にありませんでした。
538	忌憚なく議論しており、代表取締役への助言等に役立っていると推察している。
539	期の目標の修正
540	期初の合同朝礼や年頭挨拶、全社方針説明、取締役会等で提言に関連した事柄をご自身のお言葉で伝え展開して頂いている。
541	期中監査・従業員面談を通じて、営業体制についての小さな不満(放置すると大きな課題)に気づき、その改善を提言。これを踏まえて、次年度始までに営業体制を見直す方向での具体的指示が執行サイドに発信された。
542	機関及び制度設計の改訂。組織設計等の問題及び課題整理を支援。

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
543	機関決定手続きの厳正化 女性活躍支援諸施策の実施
544	機関設計の今後の方向性、役員報酬引き上げの考え方で監査役の意見を踏まえた検討が行われた。
545	機関設計の変更(監査役会→監査等委員会)、任意の指名報酬委員会設置など。
546	機関設計変更時の検討情報の共有。
547	規則改正への対応
548	規定・ルール of 徹底等について協力を得ている。また、社員へのビジョン浸透の重要性等についての理解共有にも有用であると感じている。
549	規定改定の必要性および規定にもとづく業務の徹底について
550	規程整備、人事異動
551	規程類の見直し。
552	規程類の新設、業務フローの改善、内部統制に係る会議の新設、など
553	起案書の記載内容の不備に関する情報提供から問題意識向上と改善指示につながった。
554	議案に決裁権限規定のどの部分に該当して上程しているのか明確にすること。決議して欲しい項目を明確にすること。以上の2点は取締役会上程時に徹底されるようになった。
555	拠点往査の監査役 of 所感が次年度事業計画に反映されるケースが多い
556	業界の動向などを社外役員から共有いただき、事業の方針に反映されたM&Aや業務提携先を紹介していただき、つないでいただいた
557	業界動向等
558	業績の芳しくない事業グループに対して、監査役からの指摘に従うように人事他諸施策を実施いただいていることが少なからずあること。
559	業績型連動報酬導入時において、代表取締役の意思決定に役立ったと思われます。
560	業務の運営体制と組織
561	業務プロセスの改善を実施して貰った。代表取締役による内部統制の無効化を未然に防いだ。
562	業務課題に対する対応促進など
563	業務課題の提言および課題解決に向けた注力ポイントについて、次年度事業計画に反映する方向となった。
564	業務監査(往査)で確認した改善要望が、反映された。
565	業務監査で指摘した事項については代表取締役が経営企画部へ指示して改善に取り組んでいる
566	業務監査の実施により不備項目に対しての改善が図られた
567	業務管理、内部監査への対応、コンプライアンス、財務管理、親会社との連絡
568	業務効率化と暗黙知の見える化のためにRPA等を活用したDXを推進したらどうかというお話をしました。
569	業務効率化を目的とした施策が機能しておらず、提言したところ廃止する方向へ転換された。
570	業務執行、人事、企画等の執行役員が参加し、その場で社長から質問や具体的な指示や検討の指示がされることがある。
571	業務執行におけるリスクの提言(代表取締役の目の届きにくい執行業務エリアについて現状の課題問題点の報告)
572	業務執行に関するアドバイス
573	業務執行の意思の修正に反映された事例はないが、社外役員(監査等委員、取締役)から具体的事案の質問や提言があり、次年度の課題や方針の修正に一部反映された事例はある。(一例、商品開発の継続の可否)
574	業務執行の方向性などの決定事項に対し、そのプロセスから十分な認識を持つことができ、監査時に役立っている。
575	業務執行や意思決定に関わるような大きなことではないが、監査等委員の役割について相互理解を深めることができている。
576	業務執行や意思決定に直接的に反映されてはいないものの、一定程度の牽制効果がある。
577	業務執行や意思決定に直接反映されたかどうかは判らないが、グループガバナンスや人材育成、代表取締役が経営課題だと考えていることなどについて意見交換することで「ある程度役に立っている」と考えている。
578	業務執行や意思決定まではいかないが、対処すべき課題として参考になっていると思う。
579	業務執行時の判断を恣意的でなく適切に行うべく認識の確認を行っている
580	業務執行等に関する事は、対話で無く、監査役会としての提言、助言として別途開催している。 期末、期初の対話は、事業年度の評価、課題を確認し、期初の対話は、計画、施策等を把握している。 従って、対話では社風(非執行業務に関する事項)等を話題にして意見交換している。
581	業務執行部門が抱える課題に関する対応へのスケジュール感について、定期面談の場で意見交換がなされ、監査等委員の意見も踏まえた期限設定が図られた。
582	業務上危うい可能性がある場合に未然に防いだ事例あり。
583	業務遂行上の大きな障害や課題の解決に向けたコミュニケーション
584	業務品質の向上、安全作業基準の見直しなど
585	金融機関関係者から様々な投資案件等が提案されるが、必ず定期ミーティングでの議題に上げてもらい、持続可能性や安全性の観点からのアドバイスを聞いていただいている。

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
586	銀行員としての職務経験のある監査役に対し、代表取締役が資金調達に関するアドバイスを求めたケースがあった。監査役は、自らの経験に基づいた意見の表明を行ったところ、代表取締役からは「大変参考となった」旨の謝意があった。
587	具体的なことはお伝え出来ないが、対話の中で行った様々な提言等が役員会議の場で触れられたり、意思決定の一助となったことがうかがい知ることができたことが何度かあった。
588	具体的なことは記載できませんが、監査役として当社の課題だと認識した事項に対して、代表取締役に内容と改善提案を提言すると、すぐに対応してくれたことが複数回あります。
589	具体的な事案について、リスク管理に対する認識のズレについて、対話を通じて問題点の共有化を図ることができた。
590	具体的な人事案や適正なチームリソースについて有用なアドバイスをすることができた。
591	具体的には(代表執行役に確認をしていないので)回答できないが、こちらの提案に対してその内容を検討したり、提言を取り入れた施策展開をしている。
592	具体的には、組織体制・人事異動後の人の変化・職場の風土などです。
593	具体的に事例を直接聞いたわけではないが、小さなことでは、BCP関連の報告徴求については、会合でテーマにしたあと、全社員の無事を確認するメッセージが労務より送信され、それに回答を行う運用となった。
594	具体的に反映されたものはないが、若い経営者の壁打ち相手になっているように感じる。
595	具体的に反映された事例はないが、対話の中ででのやり取りで代表取締役の気づきを得られる機会はあった。例えば主力ではない事業部門に成長のポテンシャルがありそうであるなど。
596	具体的議題はコメントできませんが、違法性(適法性)だけでなく業務執行の妥当性に関する取締役会等での意見の表明に対し、上程案の修正や差戻など、毎回真摯に対応してもらっています。
597	具体的事例は思い出せませんが、代表取締役が自分の理解の正当性、適切性について相談してくることに對して、監査役の立場でルール(広範な意味を含め)や事実の確認を行った上で、アドバイスするということがあります。
598	具体例を申し上げるわけにはいかないが、日常的に現在直面するタスクについて報告を受け意見を求められるが、代表取締役の意思形成、検討プロセスに反映されていることは、その後の重要会議体において確認できている。代表取締役の意思決定のプロセスをモニタリングできるという意味で、その業務執行の監査においては効率的、効果的な機会となっている。
599	契約レビューのフローに知財担当者を含めることを提言し、フローが実施されている。
600	経営・業績に関する重要事項他の事前の情報連携、意思疎通が従前より良くなった。
601	経営・人事等、意見は言わせてもらっている
602	経営から見た会社の課題について、投資家・株主に配慮しない本音を確認することができている。
603	経営が考えているリスクやそのリスクへの対応の情報共有があり、監査等委員会でも共有のうえ監査等委員会監査に活用している。
604	経営に対する思いや考え方を対話により、認識及び理解ができる。
605	経営のトップ層には入りにくい現場の課題を伝え、経営層からの指示により課題が改善に動き始めた例が複数ある。
606	経営の意思決定前に日常会話の中でコミュニケーションすることで案件に対する所見、アドバイスがフランクに行える状態にある
607	経営の重点施策、構造改革等の意思決定等の反映等
608	経営の方針について確認できることのみならず、事業の状況や今後のスタンスを確認できることが大きい。監査役にとって経営全体の状況を把握することが大切だと感じるからである。日々の監査役業務を企業価値向上のために活かすものにするためには、経営の把握が必要である。
609	経営の方針を理解するためには大いに役立っている。
610	一報で、執行側と目線が同じになってしまうことにより牽制が働きづらくなるとは本末転倒なので、意識する必要があると考える。
611	経営課題、内部統制上の課題の改善がスピード感を持って進捗している。
612	経営課題・中期経営計画・今後のBCPの策定についての意見交換
613	経営課題について、意見交換を実施しており、アドバイスについて業務執行や意思決定に反映されている。事例としては、資金調達方法のアドバイス。
614	経営課題についての認識を共有できた。また、代表取締役が十分認識していなかった課題を提起することが出来た。そのうえで、現状の事業方針や課題解決に向けた取組みが方向性・具体性において整合性があることを確認できた。
615	経営課題やコンプライアンス事案等の対応や今後の方針について意見交換を行い、社長自らが関係部へ指示頂いている
616	経営課題や今後の経営方針などをベースに意見交換ができるのが良い。そのうえで新規業務に対するリスク認識のすり合わせが出来たのが効果的でした。
617	経営課題や組織体制について提言しました。
618	経営会議、執行戦略会議の創設、役員研修会の立上げ、施設改修の判断

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
618	経営会議が「The smartest guys in the room」になっていると指摘。社長が出席者に「意見を言おう」と語り掛け、少しだが徐々に意見が出るようになった。
619	経営会議における協議(社長決裁)案件の延期、差戻し、内容変更等
620	経営会議の運営方法、議題 経営判断のプロセスの明確化 取締役会専決事項の重要性
621	経営会議の進め方(報告内容)について改善された。
622	経営会議の廃止を検討していたので、監査役より存続するべきと提言し存続される結果となった。
623	経営会議への上程案件の論点整理等の課題を代表取締役と共有して、執行部門で、改善に向けた取組みが行われている
624	経営会議や取締役会の在り方について、提案をしたところ、取締役の会議で議論してくれた
625	経営会議及び取締役会付議のタイミングについて、監査役より、規程に定められた期間や社員への周知期間が必要との意見を述べたことに対して、その後はその期間を考慮した付議日程となった。 取締役会規則や経理規程の改正を監査役より提言したことに対して、現在執行側で改正の検討を行なっている。
626	経営会議決裁事項の取締役会への報告等
627	経営会議等の場で気づいた課題で、執行に関するためその場で発言を自重したが、代表取締役との対話において、代表取締役の意見を聞く形で、自身の課題認識も述べたところ、次の経営会議で自身の意見を踏まえた代表取締役の課題認識が述べられ、その課題に対する指示がなされた。
628	経営管理、リスク管理、コンプライアンスに関連した助言などで、取締役の業務執行に反映された事例が多数あり、内部統制システムの強化につながっている。
629	経営管理体制(人事の推薦や権限の範囲など)、決算内容や事業報告書記載内容等への提言、相談
630	経営計画の策定や内部統制の整備に意見が反映されています
631	経営計画の策定や内部統制の整備に反映されています
632	経営計画策定、組織要員計画、社員へのトップメッセージ等、多種多面的に反映いただいています
633	経営計画策定や見直しについて、社外役員の知見を採り入れる取り組み。 (社内役員、社外役員の意見交換会の実施等)
634	経営検討会での議論に反映、人事編成
635	経営執行会議や役員情報連絡会時(毎週月曜日)に提起される各案件に対して適宜アドバイスを行い管理体制や推進体制の見直しが実施されたことがあります。
636	経営上の施策に関する現場の声をお伝えすることが、取締役に対するフィードバックとして機能しています。
637	経営上の方針を直接確認できることや、今後の執行上の課題等の共有ができることが役に立っています。
638	経営上層部に意見交換の内容が伝達されていることがある
639	経営戦略等を担当する部署が、株主総会・取締役会事務局や子会社管理といったガバナンス体制の管理も担っており対応が不十分であると指摘したところ、組織再編にて攻めと守りの担当部がそれぞれ別になった
640	経営全般に反映されていると感じる
641	経営判断に必要な情報を付加した会議体の運営方法について見直し提案を反映頂く
642	経営判断原則に基づいて、執行側の発議に欠けている点を指摘しています。
643	経営方針の確認や経営課題の共有
644	経営方針等の確認や経営課題について、質問しているため会社の方向性を含めて協議できる。 監査等側の意見、アドバイスをしているので、経営にもプラスであると思われる。
645	経営理念とコーポレートガバナンスについての目線合わせに役立っている。基本理念が共通しているので、業務執行や意思決定について大きな違和感を抱いたことはない。代表取締役との対話においては、取締役会においては、議案の法的整合性について議案決定先送りにしたことはある。
646	経営理念の見直し、規程、組織の見直し、不適切事案の再発防止策立案、会議の議題選定、
647	経理人材の採用、社外取締役への情報提供、
648	経理部リソース強化を意見具申し、対応いただけた。その他細かいアドバイスを業務執行に反映していただいている。
649	計画ありきの経営方針を見直し、まずは業績の立て直しを優先することになった。
650	劇的に変わる事はないが、言わないより言った方が牽制になる場合や方向づけには役立っていると感じる。
651	決済前に、事前の状況説明・情報共有を行うことで時間短縮になる。
652	決裁等の意思決定に関する社内規程の遵守に向けた取り組みを促すことができた。
653	月次の業績の分析内容を何気ない対話の中でしており、社長の多角的な見方の一つとして、良い影響があったように感じる。
654	月次定例の意見交換(懸念事項の共有、他社事例紹介)を通じ、いろいろと影響を与えています。Ex. 社内会議体の在り方(参加者、議事内容、頻度など一部見直し)、組織の在り方(採用方針、サーベイ導入、評価×給与制度改定)、予算実績管理の在り方(全社一本⇒KPI、事業別)、不採算事業(撤退方針検討、一部子会社清算)、ガバナンス体制強化(管理部門の組織・配置替え、子会社の監査役候補選定、取締役会の議事選定・資料の在り方)、etc これらは代表取締役の思考パターン(苦境時のガバナンス意識)を推し量るのに大いに役立っています

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
655	健康経営が方針として打ち出されたのち、施策として展開が始まった等
656	懸案課題を確認し、アドバイスをを行っていること。
657	懸念事項の指摘や助言に対して、業務執行や意思決定に際し参考にしている。
658	牽制部門の独立性を確保する点から、牽制部門の社長直下での組織運営を提言し、検討実施頂いた。
659	原則半年に1回、代表取締役社長との会合では、1回目が年度の基本方針・計画の進捗に対する評価、2回目が1回目の評価を踏まえた来期以降の中計の基本方針をメインテーマに意見交換を実施している。自身(社外取締役常勤監査等委員)を含む社外取締役全員が参加しており、率直な意見交換(提言含む)が出来ていると感じている。また、常勤監査等委員としては、社長直轄の内部監査部門主催の監査会議(月次開催)に、社長と一緒に出席しており、内部監査部門の監査結果に係る情報共有及び自身の監査活動を踏まえた提言等を行っている。
660	減資を提言し、株主総会で決議された。
661	現在進行しているDXの取り組みについて、費用もかかるため、より実効性の高い方式に改善するよう提言し、検討が開始された。
662	現場から聞いた状況を代表取締役に共有し、それを踏まえて代表取締役が対応やアクションを取ったケース
663	現場での倫理的に問題のある行為が是正された
664	現場と代表取締役との、ギャップの確認。
665	現場の情報収集に基づく経営上および組織運営上の課題を提言し、改善要請を行ったことにより、善処された。
666	現場の生の声をお伝えしているので、業務執行時にこの内容を踏まえ、執行側の役員と打ち合わせされという。
667	現場の生の声を伝えることができる
668	現場の声を伝えることで、関係部門等を動かして対策を売るケースがしばしばみられること。
669	現場往査または執行役員・部長との1on1にてヒアリングした結果を踏まえた提言は、現場の実態や実情を捉えているので説得力のあるものになるため。
670	現場往査時に確認、聴取した声を報告したことで、規程の見直しや各種ルールの運用変更につながった例が多くあります。
671	現場実態の把握を目的とした監査役独自の往査を相談した結果、現場力改善へ向けた「第三者の視点による指摘」の観点から、代表取締役の全面協力を得ることが出来た。
672	現場実態を伝えることで安全、品質、働き方の運営方針の見直しに繋げてもらった。
673	現場巡回の頻度が増加した。
674	現場店長との面談の内容をフィードバックすることで、代表取締役から種々の会議の場で現場への指示が出されている。
675	現場部店往査に当たって、不正の発見に留まることなく、当該部店の立ち位置、今後の戦略、部店長のマネジメント等を客観的かつ具体的に評価し、未来につながる具体的提言をしている。代表取締役としては、執行ラインからの報告、内部監査部門からの報告とは、異なる視点での意見となっており、大変感謝されている
676	現状が良く把握できるようになり、答えを明確に頂けるようになった。
677	現状の経営状態や将来に向けた経営の方針等が会話でき、それに沿った監査役監査が実施可能である。
678	現状の考えを理解することにより、興味、リスク等の視点を確認できる。
679	現状は代取に提言するような案件が有りません。但し定例の取締役会の中では、監査等委員、又は社外取締役から発言された意見、要望については代取を中心に真摯な対応が取られています。
680	現地往査の結果を報告し、認識を一致させている
681	個人の評価や組織の見直しにも反映されている
682	個別の事例はないが、提言等が業務執行に役立っている。
683	個別具体的な事例として認められるものではありませんが、監査役からの意見表明、特に非常勤監査役(公認会計士及び税理士)の専門的な視点に基づく意見等は、経営、業務執行側への参考として一定の効果をもたらしているものと考えます。
684	個別具体例は記載しないが、代取が感じておられる内容と監査役が感じている内容が一致した場合に業務執行のエビデンスというか、強い後押しになっていると思われる。
685	個別事案に対するリスク管理上の課題点を指摘し、具体的対策の実施と同事業に関する規程等の修正を行っています。
686	固定化した人事の流動化の進言、流動化した人事による不祥事対策、人材育成
687	雇用、人材確保
688	互いに知る親会社幹部の意向等を意見交換することで、意思決定の方向性に反映されている。
689	後継者について
690	後継者の育成・指名、報酬などについての意見は、直接ではないが、少なからず代表取締役の判断に影響を及びしている。
691	後継者候補、ステージ変更等
692	後継者問題や人事政策が当社の課題点である旨を確認し、優先度合いを高めてもらっている。
693	後日、各種会議体において、代表取締役が監査報告で数回話題にした内容(内容は色々)について触れることが何回かあった

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
694	後任監査役候補選定方針の検討・確認
695	交際費の利用やコンプライアンス面について
696	交際費使途の多様化、メンター制度 他
697	公式の社内会議では(出席メンバーの関係で)言いにくい機微な話(人事構想等)も伺えたりして、先行きの見通しが立ちやすい。(当然守秘をしております。)
698	工場と営業とのコミュニケーションアップが活発となった
699	工場及び子会社への改善アドバイス
700	工場生産能力に関する事項について、監査・往査より知ることができた内容を赤裸々に伝えしたところ、代表取締役との認識に差があったが、調べていただいた結果、当方がお伝えしていたことが正しいことを確認していただいた。業務執行への反映は今後の状況次第となっている。
701	工場内の改善や今後の経営ビジョンについての助言等
702	広告の法令チェックAIの導入
703	構造改革の決断
704	合併会社(持分法適用)の経営課題について監査等委員より指摘し、合併相手先との見直しに寄与した。
705	合理化等
706	国内外の往査先や日常の社内会議から監査役が収集する情報やその分析が、代表取締役の重要な意思決定(投資案件の是非等)に影響を与えている。
707	今のところ、直接、意思決定などに反映されてことはありませんが、社長、副社長との定期的なミーティング(個別)は、お互い(監査役と代表取締役)にとって良い情報交換、議論の場になっています。
708	今のところ具体的に表現できる項目はないが、継続することで監査環境に良い影響を与えるものと期待している。
709	今のところ具体的反映はないが、監査役への指摘事項はしっかりと伝わっていると感じる。
710	今まで取締役会で報告、検討されていない事項について追加するよう要望。
711	今期より親会社監査役が兼職していた子会社監査役を別途指名し、グループの監査役連絡会議を新設させ
712	今期開始ですが、社外監査役が活発な発言をするものと予想しております。
713	今後の組織体制構築の参考となった事業を進めるにあたっての検討事項が明確化した
714	今後の投資予定などの考えがわかる。
715	今後想定される事象について、予めこういった検討が必要ではないかという意見等の具申を必要に応じて行っている。
716	今後予定投資の妥当性の再確認など
717	些細な事象のコミュニケーションを取ることで、社内のトラブルや課題に関する意見交換がしやすくなっている。
718	差し支える内容のため回答は控えます。
719	採用、ハラスメント、情報セキュリティなどの対策
720	採用／育成を含む人材戦略や個別案件対応等。
721	採用の課題
722	災害時訓練における対応について不足している部分について提案したところ、対処する旨の回答があった。
723	在庫圧縮への取組み加速、女性社員の積極的な登用、親会社への施策協力の申し入れ
724	在庫管理、原価把握の精度向上、予算達成状況管理の更新頻度向上など
725	財務の内容把握、役員の業務執行状況把握の再確認をして貰えた。
726	財務諸表から読み取れる課題の問題意識の共有と対処すべき優先順位
727	財務報告に係る内部統制システムの構築を提言し、プロジェクトがスタートした。
728	昨年6月に監査役に就任したばかりなので未だ具体的な事例はありませんが、取締役会など会議の席できない質問をしたり意思疎通が日頃からできる土壌があるということが、まず大事だと考えています。数年前に、ある研究開発案件について着手すべきでないという理由と根拠を示して意見したところ、その意見の通りになったと前任者からは聞いています。
729	昨年度、会社としての安全衛生の取組の実効性を高めるために取るべき方策を提言し、一部採用されたことがある
730	昨年度ガバナンスの方向性を変更して、社内でのヒアリングの結果としてそのメリット・デメリットをお伝えしたところ、運営を改善しているように感じている。
731	傘下のグループ会社が増えたことにより、組織が重層化していた。責任・権限の整理や業務の重複解消が行われた。
732	使用人の育成研修の実施、若手とのコミュニケーションの場を持ってくれた。

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
733	<p>四半期決算については代表取締役がオンラインで決算説明会を開催しているが、毎回これに参加している。質疑応答も含めて、印象的だった事項など3点ほどを終了後にメールで代表取締役にコメントしている。コメントに対しては代表取締役から何らかの返信があるが、コメントが「刺さった」場合は返信内容から分かる。返信内容はまちまちだが、過去に何度か刺さったことはある。ただしコメントの内容は監査役の立場というよりは、前職で長く経験した経営企画室長の立場に近く、経営者目線とも言える。それゆえに刺さるのではないかと考えている。</p> <p>直近の決算説明において積極的な採用に伴う採用関連費用がかさんだことについて「先行投資の意味合い」を強調していた。一般論としては、先行投資がどのような形で回収できているかを説明しないと説得力がない旨をコメントしたが、これは結構刺さった模様。</p>
734	<p>子会社で起こった問題も速やかに共有され、トップダウンにより、親会社としてタイムリーな対策に繋がった。</p>
735	<p>子会社に対する内部監査の対応、新たな組織体制における数値管理、他</p>
736	<p>子会社の監査役行動について リスク管理についてなど</p>
737	<p>子会社の議案決議などについて、代表取締役への事前説明が不足している部分を発見、指摘し、抜け漏れを防ぎ感謝された。このようなタイムリーな声掛けで信頼関係を醸成しています。</p>
738	<p>子会社の事業継続上のリスクに対して毎回代表取締役と議論を重ねている。直近の開示情報だが、子会社の一社を別の子会社に吸収合併すること(3月1日)が決議された。本件はKAMの対象となっていたこともあり、二重でリスク回避されることが予測される。</p>
739	<p>子会社の方向性について、「判断は待たなし」の状況であることを伝え、決断までの期限を早期に設定することになった。また、同様に、現場が延命することにこだわっている事業について、実態を共有し撤退判断の背中を押した</p>
740	<p>子会社の本社や事業拠点に向いて直接対話等を行うことによって、企業集団の把握や意思疎通をしていた</p>
741	<p>子会社の役員候補者の研修</p>
742	<p>子会社の役員人事、経営課題に対する改善の方向性等</p>
743	<p>子会社への常勤監査役の配置、子会社管理ルールの改訂</p>
744	<p>子会社や本社幹部のリーダーシップやガバナンスの課題などを 提言することで問題解決につながった</p>
745	<p>子会社を往訪し、リスクを感じた部分について連携したところ、個別対応が実施された。</p>
746	<p>子会社運営の方向性に関して意見交換を行い、往査をもとにした監査役の見解が取り入れられた。</p>
747	<p>子会社関係、内部監査委員会などの機関会議への報告</p>
748	<p>子会社指導や施策優先順位に関する提言や、景況変動や金利変動時のグループとしての体力・糊代に関する認識すり合わせは、相応に考慮して頂いていると感じる。</p>
749	<p>子会社役員の選出・解任</p>
750	<p>指摘・提言について、執行サイドでERMの課題に取り込み、PDCAを回している。</p>
751	<p>指摘した課題が、以降の課題取組につながっている。</p>
752	<p>指摘した個別の経営リスクに対する関心が向上</p>
753	<p>指摘した態勢整備に関して、組織と要員の確保がなされた</p>
754	<p>指摘事項について関係部署に確認を取って改善を指示したり、人事異動に影響したことがある。</p>
755	<p>指摘事項に対し、経営問題と捉え、経営会議等で対応している。</p>
756	<p>指摘事項や提言内容等については執行役員にもシェアされており、会社の業務執行や意思決定の際に考慮又は反映されていると認められる事案も見受けられます。</p>
757	<p>指摘事項や提言内容等については執行役員にもシェアされており、会社の業務執行や意思決定の際に考慮又は反映されていると認められる事案が少なからずあります。</p>
758	<p>指摘事項や提言内容等については執行役員にもシェアされており、会社の業務執行や意思決定の際に考慮又は反映されていると認められる事項もあります。</p>
759	<p>指名・報酬委員会の設置を勧め、設置する事になった。</p>
760	<p>指名委員会、報酬委員会の議長を代表取締役から社外取締役へ変更する 監査で発見された役員のハラスメント行為に対する指導</p>
761	<p>支店・営業所の運営について</p>
762	<p>支店往査等で社員からの発言があった要望を伝える。</p>
763	<p>私が把握していて代表が知らなかったことや、代表と異なる意見になった時に、代表の様々な業務執行判断に一定の影響を与えることがあります。</p>
764	<p>視察先の海外子会社に対する内部統制強化の必要性意見が、組織構造への1票になっていると思う。</p>
765	<p>資格評価制度、サイバー攻撃対策など</p>
766	<p>資金調達を検討している時に、代表取締役に借入条件等について意見を述べたところ、その意見を反映した意思決定になった。</p>
767	<p>資本・株式に関する事項、業務提携に関する事項、グループ会社に関する事項、等。</p>

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
768	資本コストを意識した経営に関する資本市場への開示の充実を提言したところ、機関投資家を対象とした説明会等での開示の仕方に改善が見られた。
769	資本政策、買収案件のバリュエーション、情報システムのロードマップ一元化など。
770	事業の成長性について売上至上主義にならないように提言した。業界特性であるが技術者が高報酬を得る為に転職する実態に経営のリスクを確認。その後成果報酬制度の再鑑と人事部による入社者へのオンボーディングにより、入社後1年の短期離職者は0になった。
771	事業ポートフォリオの見直しや成長戦略への移行、投資リスクへの助言など
772	事業ポートフォリオ見直しの方向性 女性活用
773	事業リスク(事業撤退)に対するトップの判断タイミングの重要性がそれ以降活かされた。
774	事業運営、コンプライアンス、健康経営等々に関して、常勤監査役の意見が適宜、代表取締役の業務執行に反映され、3か月に1回の執行役員会議で周知されている。
775	事業運営上の課題の提言に対しディスカッションし執行側で取り入れる(部門の体制、人材育成、承認ルールなど)
776	事業会社での実態・事案というファクトについて、経営的な意思決定や、内部統制システムに係る内容の具体的な事例を意見交換するという形で具体的な影響度合いの理解をいただくことで、業務執行・検討着手などが進んだ事例がある。
777	事業計画における資本効率指標や配当性向等への反映
778	事業計画や子会社を含む役員人事などについて意見をすることも多く、会合で議論した内容は検討、反映されている。
779	事業計画や中期経営計画の方針に反映されている。
780	事業縮小、撤退に際しては、ボトムアップではなく、トップダウンでなければ進まない旨、代表取締役に提言。結果、海外の不採算事業の会社清算という経営判断につながった。
781	事業所の設備改善、労務管理
782	事業所往査の際に本社との疎外感を感じている社員が多いと感じ、社長の事業所訪問と対面での会話を勧め、実際に年間数か所の事業所訪問の実施につながっている。
783	事業上のリスクやコンプライアンスに対する意思決定に反映された
784	事業推進体制や内部管理体制の実効性向上のための組織変更・要員変更、規程や仕組みの作成に関し提言し対応されている。
785	事業戦略および事業計画策定時およびリスクマネジメントへの反映
786	事業戦略の理解、方向性の確認
787	事業部門での業務上のボトルネック事項の指摘等に対し具体的に対応を指示をいただいたケースがある
788	事業部門の月次業績報告について改善の要望をしたところ、さっそく経営記悪部門を通じて指示してくれた。要望内容は、計画未達の原因をもう一段深く分析し記載して欲しいということです。
789	事後稟議について精査するよう提言したところ代表から周知され件数が減少した
790	事前に意見交換のテーマを毎回定めてから実施しているが内容と議論の展開次第では組織変更、人事管理、業務執行等に反映されることも多々あります。
791	事例①経営監査→資金調達手段の多様化(結果として実施済み) 事例②内部統制の再構築→内部監査室による厳格な業務監査の再徹底(現在実施中) 事例③内部統制の再構築→南海トラフ対策へ向けたBCP態勢ならびにマニュアルの再構築(現在再策定中)
792	事例ではありませんが、大きな意味での内部統制が機能しているか？リスクが潜在または顕在しているかの提言とはなっていると思っています。
793	事例はありません。
794	事例はある。手続きと実務の乖離など。
795	事例はたくさんあると思う。取締役会での審議、報告事項に対して社外監査等委員の意見を反映して意思決定される流れである。実効性がある。
796	持ち株会に関する議論において社外取締役の意見も反映された。
797	時間外労働については、極端な時間外労働禁止は、時短ハラスメントともなり、監査役としての意見具申。代表取締役も、納得されました。
798	次期経営体制や経営課題の抽出に関して、常勤監査等委員としてのアドバイスをっており、多少なりとも社長の業務執行の参考になっていると思う。
799	次年度および向こう3か年の事業計画の概要を直接聴取できたこと。
800	次年度の前者活動方針の実施項目に「サイバーセキュリティ」関連の項目を重点課題として設定してもらいました。
801	次年度の組織再編、人員配置計画への反映等
802	自社の課題認識を他子会社情報を元に提言したことで改善意識が向上した
803	自社の株価と資本コストの状況を毎回報告すると、丁寧に聞いて参考にさせていただいているため。
804	自身による子会社の監査結果に基づく子会社の運営方針

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
805	執行取締役の業務執行におけるリスク管理の一助
806	執行上の問題点を代表取締役と共有し、その改善・特にコンプライアンス関連で、執行側が取り組んでいることが経営会議等の議論でも確認できた。
807	執行責任者の判断の枠内である限り具体的なコメントは差し控えている。一方で、リスク及び対応について的一般論は話しをする。話した時点ではコメント内容は不要との認識の説明を受ける。しかし、コメントの半年後、1年後の施策には組込まれているものがある。必須な内容ではないので結果改善されれば良い。当該施策が監査役のコメントを受けたものか否かは確認しない。
808	執行側として検討している決裁規程の変更について意見を求められ社長の意思決定のための参考にしてもらった。
809	執行側の課題解決策につき、監査役等が補充したり、より具体的な提言を行うことにより、代表取締役の業務執行の促進や、意思決定に結び付くことがあった。
810	執行側の手続きなどで、意見を求められ、その提言に沿った結果になるケースがあった
811	執行部門に対する改善提言を代取から担当部門へ短期間に指示していただき、極短期間で改善が図れた。(決裁承認プロセスの改善等)
812	執行役員の兼務数が多く、この数の役割をこなすのは難しいとの指摘をしたところ、翌期首には兼務状況が解消された。
813	執行役員の担当替え
814	執行役員人事に反映。
815	失敗事例をデータベース化し、全社で共有することに着手
816	実現可能性に疑問があるプロジェクトへの出資を断念させた(社外取締役からも同様の提言あり)。
817	実査のときに現場社員から聞こえてきた疑問や不満のうち、多数の社員から耳にした内容であり、かつ是正が必要と思われるものを代表取締役に伝えたと、速やかに是正措置がとられた。
818	実際に意思決定に反映されたかと判断するのは難しいが、監査等委員会の考えを示すことで経営へのプラス材料にはなっているのではないかと考える。
819	実際に反映・検討されたかは分かりませんが、内部統制の重要性や内部統制部門の充実(人材含めた)の必要性など。また、別の見方から非公式の意見交換において懸念事項の共有が来ています。
820	実地棚卸の実施方法(やり方)等に疑問を感じる内容があったので再実施を提言し、実地棚卸が再実施された。
821	実務としてはこれからですが、監査役の意見に耳を傾けてくださっているとっておりますので、風通しよく対話を行ってほしいと思っております。
822	実務的な日々の監査業務の「そもその根源にあるのは、信頼によるものだと考えるため。着任して間もないことと前任者からは監査等委員のコメントが業務執行や意思決定に反映検討された事例は聞いておりません。
823	社員(役員、管理職)との面談について、監査役会報告資料(まとめ)を事前に代表取締役と共有し、懸念事項等課題を業務執行に活かしてもらっている。
824	社員が車による社長のゴルフ送迎を、労務管理上等から、タクシーにかえていただいた
825	社員とのダイレクトコミュニケーション等
826	社員との監査役面談を反映した提言を行っているため、大部分は反映、検討してもらっています。具体的には、全社最適化(製造品目の絞り込み)、社員教育の充実などです。
827	社員との面談で得た内容に関する社内の仕組みの改善など
828	社員に向けたトップメッセージを繰り返し発信することを提案していたところ、以前に増して頻度高くトップメッセージを発信してもらえるようになった。
829	社員に向けての訓示に、監査役からの提言が大幅に盛り込まれた。もともと、代取との対話は問題意識のすり合わせや確認の色彩が強いため、「盛り込まれた」という表現は不適切かも知れませんが、また、繰り返し発信する点や、発信後の対応についても、意識合わせをしてそのようになっている。
830	社員に相談しにくいことや重要な事項について、個別に話をしていただけなので、その場で監査役としての考え、あるいは一般的な事例など話をしています。代表取締役の考え方や、ビジネス上の戦略などを把握でき、参考になっています。
831	社員の賞罰委員会を開催したり、内部統制の不備の是正に反映されたりしている。
832	社員の待遇改善
833	社員教育に寄与
834	社員教育や研修の重要性について提言したことが人財育成プログラムの強化に反映された。
835	社員同士がコミュニケーションを図れる場があると良いという意見に対して実行されたこと。
836	社外監査等委員が代表取締役とじっくり質疑応答する時間がとれ、社外監査等委員の経営意識向上に寄与した 経理部門スタッフのスキル水準に改善を要することを社外監査等委員から指摘し、代表取締役に明確に認識されたことあり
837	社外監査役から契約書の法務チェックによるリスク対策について意見を伝えたことで、社長から経営会議等で契約書の適正化について積極的に指示するようになった。

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
838	社外監査役から得た情報共有 現場から聞こえてきた声の情報共有
839	社外監査役の意見を伝える、それ以外に何か違和感を感じる事を率直に伝え、手を打ってもらっている。
840	社外監査役候補に対する資格適否の意見(社外取締役からのスライド)。 内部監査部門人員の増員。
841	社外事例を交え、業務の効率化(IT利用)を提言、現在検討中である
842	社外取締役から社内常識と一般常識にズレを生じていないかという観点で意見してもらい、傾聴してもらっている。
843	社外取締役から内部統制の見直しと強化が必要では無いか、との意見を受けて、代表との面談で取組への意思確認を行い、推進への提言を行なった。結果、重要課題として取り組むこととなった
844	社外取締役とのコミュニケーションの強化や実査結果に基づく業務リスクの提言に基づく対応など。
845	社外取締役との意見交換会ができるような環境形成に協力してくれた
846	社外取締役と執行取締役・監査役との意見交換会の開催に繋がった。
847	社外取締役の選任に対する意見、訴訟等の現在の状況確認、組織の考え方、内部統制も含めたガバナンス等々社長の意思確認ならびに意見を交換させていただいています。
848	社外取締役及び社外監査役、常勤監査役の意見については、定例の経営会議・取締役会開催前の事前説明会の場において率直な意見交換が行われている。事例は割愛しますが、コミュニケーションは必要不可欠と認識しています。
849	社外取締役常勤監査等委員として、報酬指名委員会の委員長を兼ねているが、取締役の報酬制度改定等、対話の中から合理的で効率的な解決策＝新報酬制度が制定できた。経営計画に関しても、日常的に対話を重ねることで蓋然性の高い売上計画に変化してきた。非常勤社外取締役監査等委員との懸け橋(情報共有・意思疎通)となるべく、相互理解を深めるためにも社長との日常的な対話は肝要。
850	社外取締役選任の話が合った時に、社内取締役CFO不在だったため、優先順位を変えるよう提言し実行してくれた。
851	社外役員(取締役と監査役)との定期的な意見交換会と懇親会を持つようになり、意思決定における際の意見の引き出し＝役員会での発言促進に繋がっていると思われる。
852	社外役員の改選にあたって意見を述べた。
853	社長が経営判断を悩んでいる時に、聞かれれば私の意見を伝えるようにしています。その意見が社長の考えと一致している時は“ですよね”と言って喜んでくれます。社長との関係は良いと思います。
854	社長が常に発信しているメッセージに対して質問し、概ね監査等委員の認識と一致しており、監査としても有効。
855	社長が成果を出したい案件があり、思うように事が運ばず苛立っていたので「責任は私が背負う」と伝えないと社員は動かせないと社長に助言しました。
856	社長に上場企業勤務経験が無いため、社内管理体制整備への理解が深くなかった。不動産営業マン上がりであるため、稟議書は不動産売買以外作成されておらず、その他の契約に稟議が必要という認識が無かったことが会話から判明したので指摘をおこない、稟議規程を整備するなどした。 また、領収書発行が社員誰でもおこなえ、かつ控えも無く通し番号管理がなされていない点は、社長との会話で判明して直ちに領収書の通番管理と発行権限者の特定をおこなった。
857	社長に面談の際に、課題に伴う提案をしたと頃、検討いただき、対応策を検討いただいたケースあり。
858	社長のM&Aに対する考え方を聞き、それについて非常勤監査役とのディスカッションを行うことにより、今後のM&Aに対する注意点が整理されたと感じている。
859	社長の後継者選任、育成計画等が話題となった後、任意の指名・報酬委員会を設置することとなった。
860	社長の考え方などを理解するには役立っていますが、対話時の監査役の提言が意思決定に反映されるかというところまでの効力はないかと思います
861	社長の方針や考え方
862	社長ヒアリングでは、日頃の監査活動を通して把握した現場の声や実態の共有に努めているが、インプット内容につき都度執行役員を呼んで状況確認のうえ指示を出す等、経営の舵取りに活かして頂いていると実感している。
863	社長ミーティングでは監査等委員会が用意した設問に対して、社長から回答をいただく形式を取っているが、この席での回答(意思表明)がその後の業務執行・意思決定に反映されていると感じている。
864	社長より下位決裁者の決済分についても社長が抜き打ちで確認をするようになった
865	社長自身の利益相反取引の解消 など
866	社長直轄組織である監査部に対して、内部監査の対象とすべき組織を提言し受け入れられた。
867	社内ガバナンス体制改革へ提言を行い、適宜活用・反映していただいている。
868	社内からの取締役候補者育成についての考え方や後継者候補者に対する考え方。また、現在の社員研修内容の問題点や今後の研修方針等について話し合いを行い、人事・研修制度に反映できた。
869	社内システムの刷新や改善
870	社内システムの大規模な更改案件について、人・金・物の資源配分が足りない点を指摘し、考えられる対応策について提言した。 その結果、当該PJに対する資源配分の変更が行われた。

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
871	社内では顕在化していない将来のリスクを未然に防止した。
872	社内では起きていた事案で、内部統制上、マニュアルが作成されておらず、処理が不徹底だった内容があり、指摘したところ、社内では通達され、マニュアルと申請制度が構築されました。
873	社内における開発工数が適切に算出されておらず顧客に請求出来ていないことを指摘、当該認識に基づいて改めて会長より担当役員に開発工数の把握に関する指示あった。 又、先端大規模品種の顧客対応体制の整備について提言を行い、組織整備が進んだ。
874	社内の管理職等との面談等で気になった事を代表取締役に提言し、その提言を参考に代表取締役が管理職等に対し、朝礼・会議・面談時等の機会を通じ、改善に向けた対応策を速やかに取り組んでいただけている。
875	社内の人事政策
876	社内の内部統制に関する提言を業務部門に行く際、必ず代表取締役社長にも説明し賛同いただくことで、提言内容の実現に向けた実効性を高めることができている
877	社内各部門の課題認識の理解の一助にはなっていると感じている。
878	社内規定の改正について具体的に検討することとなった。
879	社内規定を無視した子会社経営者に対する警告書面の発行
880	社内規程の改訂が遅れ気味なことを話したが、その後具体的な改訂作業が行われるようになった。
881	社内研修等の運営
882	社内全体にコミュニケーション不良が見られるため対応策の実施が必要との提言を行ったところ間を置かずに職級レベル別の研修を取り入れ継続して行っている。
883	社内部門へのヒアリングや従業員との面談を通して認識した課題を説明することにより、代表取締役が対応の検討や行動につながることもある
884	若手社員の活躍が見込めない支社について、若手を本社に戻して活躍の機会を与えた方がよいとの助言を行い、その後の人事異動で若手は本社に戻ったが、助言による効果か否かは不明。
885	主にリスクマネジメントに関する施策や体制につき、役員会や役員会前後の立ち話等で意見交換・意見具申。意識的な繰返しにて論点を刷込み、例えば3線モデルでの1線(業務執行部門)における工数増の認識・リソース充当の検討や2線(リスク管理部門)での人員不足・拡充等につき、代取から関係部門への指示やコメント誘発に繋がっていると感ずる
886	主要会議の議題、海外子会社役員人事、子会社運営方針、グループ体制等
887	主要事業子会社に関する現状サマリー(考察)及び監査観点からの推奨アクションの提言は、代表取締役がグループの事業責任者でもある各社社長に新たな宿題を投げかけるきっかけになったと思われる。
888	取り組むべき会社の事業分野について代表取締役と社員との認識差を説明し対応して頂いた
889	取引予定先の(技術力)評価について事業の継続性(先方ならびに当社の両面から)を議論
890	取引与信枠のルール化、規程類の棚卸と定期的な見直し、大規模災害発生時の対応に関する規程の見直し等
891	取締役、執行役員、部長等、重要ポストへの選任及び組織改正の決定
892	取締役がガバナンスに留意しつつ経営を行っていることを普段の会議等にて確認することができている。
893	取締役が接待を受ける際のルールが確立された。
894	取締役としての取引先へ出向中の社員への安全配慮義務を伝え、出向先任せにはいけない事を確認
895	取締役の管理監督を再確認している。
896	取締役の業務執行に影響を与えたことがある。
897	取締役の業務執行の監査方法に関して、取締役会で補足説明をして頂いた。
898	取締役の現金変動報酬決定に以前のPL指標だけだったことに加えてROEを加えること提言し実現。労働安全や、品質保証体制についての強化の提言などが反映された。
899	取締役の再任の可否
900	取締役の序列の決定
901	取締役の職務の執行監査において指摘した事項について前向きに取り組んでもらえた。取締役の報酬について意見を求められ、改善された。 社外監査等委員による「役員コンプライアンス研修」を実施した。
902	取締役の不適切な経費支出(巨額ではなく、取締役の善管注意義務にも抵触しないが)について適正な処分を提言し実施された。
903	取締役会、経営会議以外の重要会議への出席 取締役による業務執行報告(四半期単位)
904	取締役会での意思決定手順、細かな業務執行等
905	取締役会での議案について意見交換し、議題として取り上げる予定となった。
906	取締役会での議案の決議レベル、内容
907	取締役会での業務執行報告が、直接の担当者ごとにより要約されずに報告されていたので、基本的に管理責任者が一括して内容を簡潔に要約することを提言しましたところ、そのとおりに実行いただきまして、報告が従来より短時間で済むようになり、本来あるべきとおりに、他の議論の時間がより確保できるようになりました。
908	取締役会での失言に関し指摘したところ、次の取締役会において社長からの謝罪・訂正発言がなされた事例があった。

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
909	取締役会での社長の発言内容に小職からの提言が反映されていた。
910	取締役会での情報提供と説明に工夫が見られるようになった。
911	取締役会での定期的な監査役会報告などの背景を代表取締役によく理解してもらっている。
912	取締役会での報告事項、経営会議の運営方法、等
913	取締役会ではもちろん、様々な場に対話する機会があります。業務執行や意思決定に関する状況は把握できていると思う。
914	取締役会で決議すべき事項の漏れの防止や、代表取締役が関与する営業取引において確認すべき事項などを助言
915	取締役会でやっている経営課題についての協議のアジェンダの選定、取締役会の運営方法の見直し(開催回数・議案等の見直し)等に反映されています。
916	取締役会において、代表取締役が監査役との対話内容を参考として説明されることがあり、意思決定に少なからず影響があると思われる。
917	取締役会において取締役への指導や注意喚起に反映された。また法令や社内規定に対する会社の誤りを是正された。
918	取締役会における議長(代表取締役社長)からの議案の説明が、詳しく、分かり易く行われ、また、業務執行にも反映されている。
919	取締役会に提出する議案に関する情報の充実など
920	取締役会のアジェンダ設定の変更等に反映されています。
921	取締役会のガバナンスについて意見交換を実施、執行側において取締役会の運営方法の見直しなどの検討を開始している。
922	取締役会の運営
923	取締役会の運営方法について代表取締役と常勤監査等委員間で協議する中で、 1. 決議事項、報告事項までは従来通り代表取締役が司会をするが、その後のフリーディスカッションは常勤監査等委員が司会(進行)することとした。 2. フリーディスカッションのテーマも監査等委員が主体的に設定する方法に変えたため、意見交換が従来以上に円滑となった。
924	取締役会の活性化
925	取締役会の活性化について提言し、一定程度提言に沿う回答があり、実施された。一例を挙げれば、従来の取締役会議事録は付議案件に関する担当取締役の説明と、決議の事実だけを記載するものだったが、質問や意見を含め発言内容の要旨を記載するようになった。
926	取締役会の活性化に役立った。
927	取締役会の議案の内容に根拠の説明(特に金額的なもの)が乏しかったので、具体的な金額を含め根拠の説明を求めたところ、次回からは根拠等が明確に記載されるようになった。
928	取締役会の議案設定(件数、内容)に関して提言を行い、その後の取締役会に反映された。
929	取締役会の議事運営や資料作成
930	取締役会の議事進行において、社外役員への意見を即す等へのアクションにつながっている。
931	取締役会の議事録とともに、発言録が保管されるようになった。
932	取締役会の議題、運営などについての監査役の見解が反映された。
933	取締役会の議題に追加
934	取締役会の実効性を上げるための議題の選定
935	取締役会の実効性向上、サクセッションプラン策定、中期計画策定等々
936	取締役会の実効性向上に向けた提案、リスク管理の仕組みの整備、アクティビスト対応の事前検討 等
937	取締役会の審議事項における補完に係る提言や内部統制システムに係るコントロール・プロセス上の補完。
938	取締役会の進め方(業務執行報告の報告内容や報告文書の内容など)
939	取締役会の進め方、M&A等重要経営事項の進め方等
940	取締役会の進め方や海外展開でのPMIのあり方等について意見交換し、改善された実績等があります。
941	取締役会への参加者
942	取締役会への付議の有無、組織再編、人事 など面談時に事前の相談を受け、意見具申した内容も踏まえて、意思決定されている。
943	取締役会への付議や報告・・・サイバーセキュリティ、取適法、事業遂行上のリソース対応等
944	取締役会への付議事項や、付議や決議のプロセス
945	取締役会への報告事項 経営会議の全取締役参加
946	取締役会へ上程して欲しい案件はほぼ上程している。(10件以上)コンプライアンス上の懸念事項をつたえているが、ほぼ全て対応している。(～10件)役員の方針について情報共有しており、人事意見になっている。(数件)
947	取締役会も含めた会社の会議体の構成(取締役会、経営会議、その他委員会等)とその議事運営の方法について意見交換をしました。
948	取締役会やブリーフィングのあり方や議題、取締役会に必要な機能、ITガバナンス・情報セキュリティの強化等
949	取締役会や経営会議での、手続きの適正性など(due process of law)

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
950	取締役会や経営会議で議論され、結論が先送りとなった案件等についてコミュニケーションを取り、今後の対応について参考にしてもらっている。
951	取締役会や執行側の経営会議等の議案設定について、代表取締役との毎月の対話の機会を通じて依頼し、各会議体がより活発的な議論になるよう対応いただいている
952	取締役会や役員会における意思決定において、規定されているプロセスを実施していないことが長く続いていた。過去の監査役は気づいていなかった。
953	取締役会運営方法、議題設定。
954	取締役会開催頻度を増やしていただいた。
955	取締役会議案資料内容や議決事項の疑念を伝え、資料の修正や後日の取締役会で再度提議され修正決議が行われた。
956	取締役会及び監査役会の適正な運営に関して
957	取締役会決議事項に反映された
958	取締役会決議内容と現場の実態の齟齬について提言したところ、再度決議内容を見直していただいた。
959	取締役会後の代表取締役との定期的な会合開催なので取締役会の中では、あまり聞けない本音の部分が聞くことができるので、監査の実効性を高める上では役立っている。
960	取締役会資料の作成方法について、アドバイスをを行ったところ、爾後の資料内容が当該アドバイスに基づいて作成されるようになった。
961	取締役会実効性向上のための取組みに反映
962	取締役会実効性評価の深掘りなど
963	取締役会実効性評価を踏まえた取締役会における戦略的議論の活性化等、提言に対するレスポンスがなされている。
964	取締役会等の会議とは違い少人数かつ議事録なしという設定により本音の対話が可能
965	取締役会等への提案、人事等を含む会社制度の決議、社内人事(ガバナンスの観点からの助言)、会社の組織変更、中期的事業計画・人事戦略等の意思決定に反映されています。
966	取締役会付議基準に該当するかどうか等の確認は有益であった。
967	取締役人事(これまでの経験を踏まえて客観的な意見を依頼された)
968	取締役人事、親会社との意思疎通、特に情報管理に関するコンプライアンス順守。
969	取締役選任案の再考を促しました
970	収益構造の多角化、M&Aの可否、上場の意義、役員・社員の育成など
971	収益認識等の会計規則変更に伴う社内ルールの変更について 収支状況が良い場合、社員に還元出来るように助言
972	過去3回決算賞与の形で支給 離職者防止にも貢献出来た 今年も実施予定 物価高対策として
973	就任1年飲枚であるため現時点ではほとんどない。
974	就任間もない代表取締役に対し、当社のグループ内での立ち位置や特性と理解いただき、経営方針にも反映してもらった。
975	週数回、重いテーマ、取締役、重要社員の異動についても協議。
976	従業員エンゲージメント向上
977	従業員に対して将来ビジョンを初めて掲げた。社長による安全パトロールを始めた。従業員との対話会を始めた。内部通報制度を実態のある形に改訂した。など
978	従業員に対するサイバーリスクの周知徹底、リスク感応度を高めるよう意見をした結果、当該勉強会内容の高度化や経営からのメッセージ実施に繋がった。
979	従業員の公休数など、考えの後押しができたと思われた。
980	従業員の働き方に関する選択肢に対して、ヒントを非常勤監査役からアドバイスし、現在アドバイスに準じた方法の導入を検討している段階。また、経営に関する様々なヒントを非常勤監査役が例示し、選択肢として有効に活用しながら経営を行っている。
981	従業員の能力問題を代表取締役に共有した後、間接的に従業員の解雇へとつながった。
982	従業員への接し方について、客観的に気づいた点を申し上げてきた結果、徐々に従業員への接し方に変化が見られてきた。(相手に対して思いやり、リスペクトを意識するようになった)
983	従来、特定の個人に高負荷な状況が毎年継続していたが、当方から高負荷是正を求めたところ、社長から高負荷是正の指示を出してくれた。
984	重視している項目やそれに対する意見を交換することで取締役会等への実効的な監査に役立っている。
985	重要、緊急案件等に関して、取締役会の前に殆ど常勤監査役に相談があり、率直な意見を聞いてくれ修正されることも多々ある。
986	重要テーマの議論、確認
987	重要な意思決定案件については、取締役会よりある程度前に、情報共有(社外取締役の個別訪問を含む)や審議の場が設けられるようになった。
988	重要な課題や懸念事項の検討時にリスクを踏まえた意見を提起する機会がある。
989	重要な決定事項はもちろんのこと、日常業務についても、気づいたことはフランクにアドバイスしており、その都度適宜反映されている。

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
990	重要な執行事項において、特定部門への負荷が大きくかかる案件があり、該当部門の生の声を拾って監査役意見として社長にお伝えし、執行業務の分担変更や成長する部門へは、更にスキルを加速させるミッションの投入を図り、企業価値の最大化を追求する変化を早めることに繋がった。
991	重要な投資・M&Aの意思決定プロセスを確認し、取締役会における経営判断原則の観点での十分な説明を依頼。
992	重要案件、課題等については必要に応じて代表取締役と常勤監査等委員が意見交換を行っている。
993	重要拠点の業務執行監査における、経営方針等の浸透度の不足の報告がその後現地責任者の指導に加えられた時がある。
994	重要施策や重要人事に関して社内へ周知する場合の方法、傘下のGMやマネージャー育成のための手法などについては監査役の助言を(100%ではないが)参考にして進めてくれている。
995	重要人事など
996	出先機関の現金管理について提言
997	初年度の指摘は会議体でも紹介されるなどしたが、その後は我々の意見を否定されることもある。歓迎されているようには思えない。
998	助言を求められ、その意見を参考とした決断をしたと思われる事例はある。
999	女性活躍の推進・処遇改善・会議等の改革
1000	女性活躍支援 拠点管理 年間休日拡大 従業員給料ベースアップ幅
1001	商号の適法性について弁護士事務所に相談する旨要望し、実行された。その結果違法性はないものの上場申請前に商号変更を行うとの合意がなされた。
1002	商品の販売方法
1003	商品開発の方向性、グループシナジー検討など
1004	将来計画やビジョン、大きな投資、MA等について、事前相談があり、具体化する前に意見や提言が出来ている。
1005	将来人事や子会社の方向性など、代表取締役の考えがわかっているので会議等での発言のフォローなどがしやすい
1006	小会社運営方針の検討
1007	少しずつは影響しているのですが、ドラスティックに何か採用されたことはありません。
1008	昇格昇進、防火防災体制の見直し、従業員採用に影響等
1009	詳細な内容は差し控えますが、BCP、安全衛生管理、女性活躍推進、計画策定・管理等をはじめとした過去の提言内容が当社の業務改善や品質向上に反映されています。
1010	詳細はお伝え出来ませんが、法解釈等のコンプライアンス面でのアドバイスが業務執行に反映されました。
1011	詳細は差し控えますが、提言した内容が特定取締役に指示として落とされ具体的な対応へと結びついた。提言した内容が、執行役員会議にて代表取締役より指示として落とされた等。
1012	賞罰委員会議事録の閲覧を通じて、障害者である社員の休職からの復帰に当たって、当社管理職の不適切な言動により当該障害者がハラスメント被害を訴えた内部通報事案の処理に際して、当該管理職の処分は適切であったが、会社として障害を有する社員への対応要領を管理職社員に対して十分教育できていないという問題が監査等委員会で指摘され、取締役会でこの点を指摘し、会社としての障害者対応要領が充実した。
1013	上場に向けての準備:内部監査部門、内部通報窓口、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会の設置等。執行役員制度等の組織案の策定、取締役会・役員会等の運営、中期経営改革の策定や製品ロードマップの策定、ビジネスレビューの実施等。
1014	上場を阻害するリスクの1つに労務リスクがあることを監査役協会の部会で聞いており、その内容を話しました。会社として過去の未払い残業については弁護士・社労士を活用して誠実に対応する旨の回答をもらいました。ただ、今後の長時間残業の是正なども労務リスクである点から、PCのログ管理だけでなく、残業申請がなければ、定時後、猶予時間を経過すると自動でシャットダウンするなどのITを活用した労務管理を検討するお話を頂きました。現在、その方向でWindowsのライセンスの取得等の業務執行がされております。やはり、監査役協会で得た知識を代表取締役へ直接共有できるのが対話の場となるので、大いに役立っていると思っております。
1015	上場を目指す上で必要な内部統制の体制について、最低限でも構築すべき点についての提言
1016	上場維持の方策、法令改正に伴う注意喚起
1017	上場準備会社として、内部統制はじめもろもろ体制構築途上。内部監査の専任部署創設検討など、適宜監査役意見を参考にしてもらっている
1018	上場準備期間中に詳細な進捗状況の説明を受けたことにより、より一層現状認識ができました。残された課題であった労務管理や子会社管理の整備、また内部監査室の活動への提言等は、ガバナンス体制の強化・加速に効果的であったと認識しております。
1019	上場準備中であり、上場に向けた課題や上場準備で遅延している点などを指摘し、改善につながるケースもある。
1020	上場前にはリスク・コンプライアンス委員会の設置が、最近では人事制度・業績評価制度の運用見直しに関する提案などが検討され、実施されています。
1021	上場廃止後、コンプライアンス委員会の開催頻度が極めて少なくなった。不正が発覚したことも影響していると思うが、開催頻度が毎月開催に変更された。

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
1022	常勤監査役がとりまとめの上、非常勤監査役、社外取締役で社外役員等協議会を任意で設置。4半期毎定例役員会開催後、意見交換会実施。重要事項の提言であれば代表へ都度上申し共有。
1023	常勤監査役からの指摘・提言を受けて、リスク管理やコンプライアンス強化に関する執行部門に対する具体的な指示が出されたり、取締役会での決議及び報告内容にその内容が反映されているケースが複数ある。
1024	常勤監査役から業務執行上の意思決定に係わる事項等、懸念事項を共有し、経営会議への上程を実施頂いたり、代表取締役から所管管掌役員へ指示、示唆いただき、業務執行における補完につなげていただいた。逆に代表取締役から常勤監査役に対して監査役監査ポイントへの検討依頼や執行側の懸念事項を共有いただく機会となっている。
1025	常勤監査役として前担当業務の知識から代表取締役の業務方針への助言をする場面があり、代表取締役がその意見を踏まえて方針決定をした事項があります。
1026	常勤監査役の見解が監査役会で共有され、監査報告書における指摘推奨として取締役会に報告されたものが、その後の業務執行に反映された。 また監査報告書は年次の発行となるため、期中の気づき事項について、も外役員連絡会で共有され、それを同連絡会の意見書として代表取締役に提出したケースがある。代表取締役は社外の意見を尊重し、対応を進めている。
1027	常勤監査役は、就任初年度のため影響が少ないかもしれませんが、非常勤の社外監査役からの意見に傾聴していたように見受けられます。
1028	常勤監査役は代表取締役の唯一の相談相手である。(他の常勤取締役には相談できない悩みも相談相手になれる)
1029	常勤取締役間でのコミュニケーション強化。社外取締役への情報提供体制の再構築と取締役会等における対話の活性化等。
1030	情報セキュリティ管理体制強化を提言したところ、改善に向け検討を開始した。
1031	情報セキュリティ体制強化の必要性を理解いただき、体制強化が推進されたこと。
1032	情報セキュリティへの取り組み強化
1033	情報管理の重要性について指摘したところ、その後の役員の前では、発言を意識してきたと思えたこと
1034	情報管理の重要性を進言したうえでの規定改定、取引先金融機関への説明を進言したうえでの執行部門による取引先金融機関への説明など
1035	情報管理体制の強化
1036	情報共有することで、実務上のフォローがある。
1037	情報交換による各部門の問題点の把握
1038	情報発信のしかたやリスクマネジメント委員会のあり方、経営会議での議論のあり方、インシデント対応の在り方など、広範囲に反映されている。
1039	職場往査の結果の共有は、課題の把握や代表取締役自身の往査のきっかけとして、役立っているのではないかと。
1040	職場環境の改善、内部通報の実効性
1041	職場環境の改善や人員配置の見直し(増員)が実現
1042	職務権限表の見直しを提言し、反映されたことがあります。
1043	新NISAの導入が当社ビジネスへのリスクになり得るとの見解を示したところ、代表取締役の中でそこまでのビジネスリスクと捉えていなかったが、その後の経営上のリスクとして認識されるに至った。
1044	新たなビジネスモデルの企画案が業法に抵触する可能性があり、思い留まってもらった。 マネジメント手法についての懸念を伝えたところ改善がなされた。 その他、監査役として気になる点について伝えたことについては、時間差はあるが、良い方向に改善いただけている。
1045	新たなリスクが想定される局面において、提言することで、迅速に取り上げるべき重大リスクの見直しと体制整備への取組が行われた。
1046	新たな主要製品展開について、旧組織間では非効率な組織を刷新した
1047	新規業務アイデアの説明を受けた際に、会社法や業法上必要な手続きや財務税務法務の事前確認などが必要なことを提言し、実行された。
1048	新規事業、新規採用など今まで前例がなかったことを実施することが多いため、気が付かないところで法に触れているリスクを提言することで、事前にリスク排除ができています
1049	新規事業に対する今後の見通しおよびその方向性について
1050	新規事業の効果、規程・規則の改訂に際して、会社の現場の対応状況についての懸念や意見に対して、実態調査を実施して検証し改善対応を検討していただいた。
1051	新規事業の早期育成、未整備業務要員の確保(法務・購買)
1052	新規事業を検討段階でその事業の成長性等が確認できた事。 直近の人事政策を共有できる事で、新卒採用等の動向が事前に把握できた事。
1053	新規事業を行う方向に検討が進んだ
1054	新規事業案件で期待した投資効果が見られないことから、注力すべき商材や販促体制などについて意見交換を行なったところ、改革プランの全社提示があった。
1055	新規事業開始

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
1056	新規追加品の開発継続判断に影響を与えた。
1057	新商品の課題についてや組織の課題について等
1058	新任取締役が定着しないことがあったので、立ち上げ・オンボーディングに係るスピード感に違いがあることに配慮をお願いした
1059	申し上げた意見等は尊重、適宜反映考慮していただいている
1060	親会社トップとの連携強化、社内の部長職との面談実施
1061	親会社との施策調整(人事配置[受出向]、設備投資計画)
1062	親会社による内部監査における指摘事項に対し、当方から行った当社実態に即した改善施策についての提言が、実際の施策の策定時に考慮されている。
1063	人員配置について検討された
1064	人員不足部門に対する採用活動の実施など。
1065	人材の確保、外国人材の活用について。老朽化設備に対する安全面を考慮した更新投資の実施。
1066	人材の採用や会社の方向性等について有意義な意見交換がなされた。
1067	人材育成、従業員モチベーション向上等の提言に対し、社長から役員に向けて改善や施策の検討を指示された。
1068	人材育成に関し、従業員面談で吸い上げた意見に基づく提言の施策への反映、危機管理体制に関する提言の施策への反映など。
1069	人材育成の枠組みや推進主体が変更となった。
1070	人材育成を図る態勢整備等。
1071	人事 年度の会社課題の設定
1072	人事、課題の経営会議の議題化、子会社との契約内容見直しおよび親会社からの支援充実化、等
1073	人事、不祥事への対応、現場視察方法等
1074	人事・採用の強化や内部管理体制構築の在り方
1075	人事に影響したことがあり、注意が必要と感じている。
1076	人事に関すること、社内通報事案の対応策など
1077	人事に関することなど
1078	人事や組織の見直しなど。これまでの課題認識について、監査役の意見が後押しとなった。
1079	人事を含め、業務上の課題について適宜相談を受け、助言を実施している
1080	人事案件、コンプライアンス案件、レピュテーションリスク関連、諸般にわたる。
1081	人事異動、人的リソースの再配分
1082	人事異動や部署の方針変更に反映されている。
1083	人事運営に対する考え方
1084	人事関連
1085	人事制度に関する提言が制度見直しにつながったと理解している。
1086	人事制度の改訂
1087	人事制度の地域間格差の是正
1088	人事制度や給与体系、有給休暇の日数等、他社情報も交えて提言等を行っている。
1089	人事制度改革の進展。
1090	人事制度抜本改革、取締役会・経営会議の改革 等。 不祥事の社内調査委員長就任
1091	人事組織に関する事項
1092	人事配置(異動)
1093	人事部門の組織体制の強化を図るよう要請
1094	人事方針等策定にあたり、人材教育・育成・登用に関する意見交換の内容が参照されている。
1095	人事面や決算関係
1096	水面下で検討中の新製品のリスクの指摘、等。
1097	数年前となるが、中長期の経営計画の策定提言に対して、具体化された事例あり
1098	数年来、経営会議つまり業務毎のPDCAを実施することを提案。ようやく今期から始まり執行サイド自らが計画、チェック及びアクションを取るような動きがでてきた。
1099	世の中で起きている、会社として重要であると思われる事項について、監査役側が毎月資料を整理して、その資料に基づき、会社として手を打っているか、打つ必要があるかを代表取締役に確認を行う方法で、意見交換を行っている。テーマとしては、情報セキュリティ・法令違反や不祥事・当社の業界動向・新規ビジネスや新技術の動向・ガバナンスやSDGsの動向・事業統合やM&A等の状況・法令改正等の動向・決算や業績の動向・株主総会関連などです。毎月1時間から1時間半位の時間で行っています。
1100	成長戦略の方向性、M&A案件、主力商品取引先との関係、その他
1101	成長戦略策定、ガバナンス体制構築など
1102	正式な対話を始めて3回目ということもあり、まだ報告できる事例はありません。
1103	生産・販売等の機能とのプロジェクトチームによる連携強化など
1104	生産状況等のアドバイスをを行っている
1105	製造現場での発見事項や意見、特にBad Newsを当方から上げており、この点は代取が業務執行を行う上、検討されている形跡が窺える。

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
1106	税制適格ストックオプションの行使限度額拡大の時限措置の存在をお知らせし、契約書の変更につながった。
1107	税務調査等、代表取締役の専門外分野に係る外部調査を受けるに当たってのスタンスなど。
1108	赤字企業への投資を中止。
1109	赤字事業の見直し
1110	拙速に決定せず、意見を聞いてから行動していただくようになった。
1111	設備投資が大きすぎる・スピードが速すぎる(=身の丈以上の借入金に依存)懸念・リスクを伝え、一部投資判断の修正をしていただいた。(監査役からは提言であり、あくまでも投資判断は代表取締役含む取締役)
1112	設備投資の方針見直し、役員定年制の内容見直し、「会社単体の営業利益率重視」から「営業外収益(資産運用益、グループ会社からの配当金・ロイヤリティー、等)も含めた業績評価」への変更、等
1113	戦略企画部が課題について課題表管理をしている。
1114	戦略策定、推進の過程で感じた違和感や推進方法に関する考え方、たとえば社内部門の受け止めや予測されるリスクなどについて提言し、それを執行に取り入れてもらっている
1115	前職における管理指標や管理手法を共有し、原案がブラッシュアップされた
1116	前年度の業務監査を中心とした監査役監査の結果および、当年度の監査計画について定例ミーティングを行っているが、監査指摘への対応策として在庫管理システムを導入するなどの対策が取られた。その他各部署への往査の結果について不定期で意見交換している。
1117	全従業員が原則参加(含むオンライン)会議対でコンプライアンス重視する宣言をしてもらった
1118	祖機器マネジメント、人材育成のあり方等
1119	組織、人事 / 制度設計 / 戦略立案
1120	組織、人事 / 制度設計 / 戦略立案 / 方針策定 / 課題認識
1121	組織、人事(採用活動)に反映されている
1122	組織、人事、個別案件への投資判断、社風など広範囲の事象に対して、提言を受け入れてくれている。私は相談される監査役を目指しており、悪い情報は都度、現場から相談されるようになってきている。ただ、相談が多いが故に、業務執行の実態を知りすぎており、常に、自己監査の矛盾と戦っている。
1123	組織、全社5S
1124	組織に関して、助言したことが反映されたことがある。
1125	組織のありかたについて議論し、監査役(私)の意見が反映された部署の創設や人事異動が行われた。
1126	組織のあるべき論やサクセッションプラン、店舗の出店方針など多岐にわたる分野の話題で忌憚のない意見交換が出来ている。例えば小職が現場の往査で吸い上げてきた現場の声(要望)が人事制度の構築の中に反映されるなど。
1127	組織の課題に関しての対策構築など幅広く対応して頂いている。
1128	組織の改編等
1129	組織の垣根を飛び越えた人事異動を提言したところ、次の人事異動で実現した。
1130	組織の幹部クラス(部長～取締役)を対象に、「内部統制」について改めて学ぶ機会をつくり、意識向上を図った。
1131	組織の見直しや、会議体の工夫などなど
1132	組織の見直しや幹部クラスの人事に反映された。
1133	組織の構築や重要な役職の人事異動の意思決定において、提言の一部が反映された事例がある
1134	組織の在り方等について意見交換を行い、当方の認識が共有できたこと。
1135	組織の充実化、特に取締役、執行役員等の責任の範囲を明確化した
1136	組織の重要課題・リスク等の相互認識に役立っていると感じている。
1137	組織の風通しの重要性が、社長の年頭メッセージで語られた。
1138	組織や主要役職ポストの簡素化による意思伝達の迅速化につながった事例がある
1139	組織や人事の方針
1140	組織案等の相談を受ける場合、自分の考えとそう考えた理由を述べる。自分はエンジニア出身なので技術的な事に関する支援を行える。
1141	組織運営・人事面でのアドバイス
1142	組織運営に関して監査役が感じた各種課題を伝えることで執行サイドでの改善に繋がっている
1143	組織運営等に反映されたり、重要会議の席での発言等に提言が生かされたりしている。
1144	組織改正、監査役選任、コンプライアンス、サステナビリティ政策の立案や議論に一定の影響を及ぼしている。
1145	組織改正の参考とされた事例
1146	組織改定、人事異動等に関する提言を行ったところ、その提言に沿って、関係する役員、部門長を集め、協議を開始した。
1147	組織改編 人員配置 規定改正等
1148	組織改編において本部制導入に際して、権限移譲を伴うことが重要ポイントと提言。特に大幅な決裁額の変更により、代表取締役への権限集中を回避することが実現。
1149	組織改編や、経営会議の議題に反映された例があります
1150	組織改編等検討時に過去の経緯説明により、改編方法に微修正が施された点

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
1151	組織機構の考え方について提言し、数回にわたり討議、その後取締役会での討議があり、組織改編が行われた。
1152	組織形態、事業所の改題改善の言及にたいする対応方針
1153	組織見直し
1154	組織再編、組織コンディション調査等
1155	組織体制の課題があり、見直しがあった。
1156	組織体制の強化、専門人材の配置など
1157	組織体制の再検討、人事の在り方の見直しに反映
1158	組織体制や業務効率化など。
1159	組織体制や人事に関する提言
1160	組織等に関する意見が受け入れられたことがある。
1161	組織風土改革、方針・指針の連鎖・浸透について提言したことが代表取締役の業務執行、意思決定に反映されました。
1162	組織風土調査の結果に対応するアクションプランの策定について提言を行い、取り入れられた。
1163	組織文化における多様性確保、役員指名報酬決定プロセスの導入・見える化、業績連動非金銭報酬の導入、人的資本経営の高度化
1164	組織変更や人事について述べた意見は、ある程度活かされている。
1165	組織編成
1166	訴訟事案の対応、方針決定など
1167	相互にトピックスの報告と共に検討中や実施前のことに対して質疑や意見交換を行う内容が中心なので、お互いに当該事項の進め方に影響が生じるという認識
1168	相談役への処遇
1169	増資の際の資本金組み入れ額の決定 税効果会計の検討
1170	即時にはではないものの、主として内部統制関連の問題提起または提言に対して、業務運営計画に一定程度反映される等の対応がなされている。
1171	他の子会社の事例や情報を提供する。会社の方針や施策の理解度などについての現場の意見を共有している。
1172	他社では当たり前のことかもしれませんが、企業倫理相談窓口案件について、相談案件の重要度合によって外部の弁護士等の活用を進言し、実行された。
1173	他社のガバナンス体制や役員報酬制度等を参考に提言し、これらが反映された形で見直しが実施されたことがあるほか、社外監査役等の提言に対しても真摯に受け止めており、これらを反映した事例は多数ある。
1174	他社の不祥事事例について、当社のリスク、内部統制システムを確認
1175	体制再建を必要とする部門に対してプロジェクトチーム活動の必要性を提言し、その後チーム設立・活動開始に至る事例があった
1176	体制充実の必要性について提言を行い、業務執行に反映されてきている。
1177	対応の迅速化
1178	対面での提言に限らず、代表取締役が直接参加していない会議等での発言についても、議事録を見て業務執行や意思決定に反映・検討されることが多々ある。
1179	対話が直接反映された事例は思いつかない。
1180	対話と間をおかない時期の経営会議で、同様の趣旨を踏まえた発言が代表取締役から出たことが、複数回見受けられている。
1181	対話の中で、今期は衛生面・商品表示面を重点的に監査してほしいとの要望を受け賛同し取り組んでいる
1182	対話の中で、前職の知識や経験を基に提案やアドバイスできることもある。
1183	対話を通じて、現場k大や経営課題への理解が相互に深まり、検討プロセスに一定の参考情報として活用がされている。
1184	対話後に、監査等委員会が提言した事業の終息や改善を確認できた。
1185	態勢の強化等に反映されている
1186	退職・休職者が減らない、この対策を積極的に取ったらよいかなど、提言
1187	退職の恐れのある社員の予兆等
1188	代取からこの会社はこの点をみてほしいという要望を受け、充実した監査を行えた。
1189	代取としての意向や方向性を確認することで、他の役員との面談において、ギャップを認識することにより、経営リスク有無の判断ができ、中間監査報告での提言に繋げることができた。
1190	代取とは定例面談のほか、個別の案件について頻繁に話している。進行中の案件で会議の場に呼ばれ監査等委員の立場からアドバイスすることも多い。定例面談では、監査発見事項の説明を行い、それに対し代取が素早く対応することが多い。また、進行中案件の進捗状況をアジェンダとしているので、最新状況を現場で確認されお話しただくが、双方にとって状況把握ができ有益である。
1191	代取にしか解決できないリスクの要点とその対策案を提示し、受け入れるケースがある。また、自社のウイークポイントの根本原因を代取との会話から理解し、協力を仰ぎながら解決に導くことがある。
1192	代取の選定プロセス

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
1193	代取の本音が聴ける。
1194	代表者が今まで参加していなかった重要な業務会議に参加することを推奨した。 代表者及び社員から意思決定が早まったとの感想を得た。
1195	代表者との直接対話による誤った認識・理解の排除と監査役会としての情報共有(認識すり合わせ)できるところ。
1196	代表取締役および取締役との定期的なディスカッションは月次におこなわれている
1197	代表取締役から、急遽臨時取締役会を開催し、ある会社から某地区にある店舗の買取りを決議したいとの連絡があった。驚いた我々は臨時監査役会を開催し、その決議をするにはこれだけの資料・根拠を示していただくことが必要であるとの見解を、監査役会名で代表取締役及び業務執行取締役会に送ったところ、この臨時取締役会の開催は見送りとなった。
1198	代表取締役からのマーケットの情報と今後の方向性について
1199	代表取締役から執行側への明確な指示(政治資金に関する社内決裁のルール決め・周知徹底)
1200	代表取締役が意思決定や業務執行に迷われる時等、意見を聞かれたり、こちらからアドバイスするときがある
1201	代表取締役が営業店舗にヒアリングに出向き、現状確認を行う機会を得た。
1202	代表取締役が外国人であり、海外在住のため定期的な対話は難しい。 また、業務執行や意思決定事項については、検討協議している。
1203	代表取締役が監査役監査、内部監査の重要性を理解し、各会議において意見を求めている。
1204	代表取締役が気づいていない点をチェックすべきと提言したところ、さっそく翌月から執行側でチェックすることとなった。
1205	代表取締役が考えていること(近い将来実行しようと思っている事案)を会話の中からニュアンスを感じて事前に把握することで種々対応が早くできるケースがある。
1206	代表取締役が考えている経営方針や経営戦略を理解することで、リスクの所在やその大きさを知る手掛かりになるため、代表取締役の業務執行等に対して、リスクの程度に応じた提案や助言を伝えることができていると思う。
1207	代表取締役が考える課題と監査役会が考える経営課題の認識を合わせることによって課題に対しての取り組み姿勢、対策がより見えるようになってきました。また、内部統制の重要性にもご理解をいただき整備等に協力を得られることを了承いただいた。
1208	代表取締役が考える会社の方向性を理解したうえでの提言ができる
1209	代表取締役が社長を兼ねているため、執行上の課題について話をするのが主である。計画達成と成長戦略の重要課題として組織開発の領域が監査を通して特定されたため、その点について毎月の会合で伝えるとともに、次年度の計画策定のタイミングで目標管理手法や人事課題についてスライドにまとめて進言し、執行部が具体的なアクションへつなげられることを促した。その結果、全社をあげての目標管理のプロセスが導入され、従業員のエンゲージメントの向上も志向された。
1210	代表取締役が組織体制の構築・運営方針を検討するにあたって、監査役としての意見を述べた。(反映されたかどうかは不明であるが)
1211	代表取締役が直接管掌する機能部門が多すぎる点に関する見直し提言、監査役往査結果が往査先管掌役員とのコミュニケーションのきっかけになった等の事例がある。
1212	代表取締役が追えない社内情報等を意見し、今後の在り方を議論している。また日常業務においてお願いしたいこと(コンプライアンスについてなど)を話した役員にも反映させて実行してもらっている。
1213	代表取締役が判断に迷われている場合には、監査役の意見を取り入れていただくことが多い
1214	代表取締役と、安全やコンプライアンス事案への対応、また、なぜそのような事象が起こるのかの真因について話すことが多い。その内容に関連して代表取締役が事業部門責任者と話す際に引用されたり、意識してお話しいただき、経営責任者層への徹底を図っていただくことがある。
1215	代表取締役といえども、業務の隅々まで知悉しているわけではなく、監査役員の気付きから、業務ルールの問題点の発見やプロセスの適正化が図れた。社員は、とすれば現状に満足し、流される(現ルール違反は言わずもがなであるが)ので、社外・独立の立場からの指摘や助言は、代表取締役にとってもありがたいものだと思う。
1216	代表取締役とのコミュニケーションは公には半期1回だが、課題がある場合は月次で監査役より提言して欲しいとの事で広報活動(HP改善)、特定営業本部の体制改善等を議論する。その際には代表取締役からのフィードバックも得られるため、経営は何を重視しているかの考えが伝わってくるため、監査役の活動に役立っていると感じています。
1217	代表取締役との意見交換が本音ベースでできている事と社外監査役からの発言を重要視している。
1218	代表取締役との意見交換会や普段からの対話により、リモート運用やフレックス等の社内ルールの新たな設定を提案して、社員の働く環境の改善や効率アップに繋がった事例があります。
1219	代表取締役との会合はコミュニケーション、情報交換という位置づけにしており、特に提言するという場として考えていない。業務執行レベルの他の取締役へは定期的なインタビューを実施し、その内容については「提言」も含めて報告書を作成し、取締役会の中で報告している。
1220	代表取締役との対話で、経営課題、業務運営上の懸念点など把握することができて監査の実効性を高める上で役立っているが、監査役から提言等をして意思決定に反映・検討された事例はない。

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
1221	代表取締役との対話での指摘・アドバイスを踏まえて、代表取締役が取締役会で発言されることがある。
1222	代表取締役との対話で申し入れた事項が、全てではないものの実際の執行サイドの施策として反映されている。
1223	代表取締役との対話においては、代表取締役から(早い段階で)会社の状況を説明いただき、その際に監査役側と質疑応答がある。質疑応答の内容や、社外監査役の自身の経験から来る事例説明、提言等は代表取締役の意思決定等に一定程度反映されていると考えている。
1224	代表取締役との対話の中で協議した案件について、執行側に指示が出されたり、教育・訓練が行われたケースがあります。
1225	代表取締役との対話は、その多くが「往査の報告」と言う形をとっており、複数の現場や拠点長のヒアリングから得た意見にある程度共通するものがあれば、代表取締役に対応を進言しており、即座にはないものの、内部統制担当役員などに対応を指示したり、前向きな検討を確約してもらう事項がある。
1226	代表取締役との対話は非公式な意見交換の場としている。より踏み込んだ議論を通じ、代表取締役が注力していることや課題感について監査等委員が理解を深めている。「提言」は公式に行う。
1227	代表取締役との対話を通じて、成長性、リスク管理やガバナンス強化の観点で提言を行い、業務執行や意思決定に活かされていることを確認しています。
1228	代表取締役との対話後、四半期毎に社外取締役と監査役会で情報の共有化を図り、そこで社長の考え方・意見を伝え、取締役会のテーマで社外取締役からも意見頂き、議論することがよくある。
1229	代表取締役との直接的な対話は年に1回なので、できるだけ代表取締役の率直な意見を発信してもらうようにしており、監査役(業務担当取締役と社外取締役は、建付け上は陪席者)としては、代表取締役の経営への取り組み姿勢や将来展望などの意見を聞いて理解する立場をとっている。もちろん監査役からコメントはしているが、直接的に代表取締役の業務執行に影響しているという感覚はない。
1230	代表取締役とは、日常的に会話や相談をしており、業務執行や意思決定についてもよく相談を受けており助言している。
1231	代表取締役とは、半年ごとの全事業所と全グループ会社への往査終了時に、そこで感じた問題点や感想などを説明し、意見交換している。 往査時に、代表取締役が課題や懸念点と感じていることをヒアリング項目に入れたりして、それに関する監査役としての感想を話すことで、PDCAを回しているような一面もある。
1232	代表取締役とはオープンな対話を常時行っており、改めて提言等を行うことはないが、経営の方向性の確認、軌道修正についてタイムリーに把握できる。
1233	代表取締役とは適宜意見交換会を行っており効果的な会話がなされています。
1234	代表取締役とマネジャー層との1on1ミーティングの実施
1235	代表取締役と監査役が日頃考えている方向性やリスクが共有され表出化されることで、特にリスク対策などが動き出しつつある。
1236	代表取締役と親密に対話し、経営方針等の確認ができています。
1237	代表取締役に監査役監査の気付きを伝えたとこ、内部調査の実施に至り、課題を露わにすることができた。
1238	代表取締役に管理系取締役が同席しているので、業績(数値)、当面の課題(社内外)、内部監査部門の指摘事項改善度など約2時間程度意見交換をし、執行部門の方向性やリスク対策を共有している。
1239	代表取締役に言語化してもらうことで、内外環境の状況、経営施策の目的を再認識され、社内への発信内容のブラッシュアップができています。 配当性やIRなどの外部のステークホルダーに対する対応、心理的安全性の担保やコンプライアンス上の懸念事項などの内部課題に対する監査役見解のインプット。
1240	代表取締役に直接言いにくい取締役・執行役員の意見をまとめて監査役から伝え、代表取締役の言動の適正化に役に立っている。
1241	代表取締役のテーマに関する基本的な考え方が聞ける
1242	代表取締役の意見を毎年立案する監査役監査計画に反映している。
1243	代表取締役の意向を聞き、監査役として後押しする場面が多いが、反対意見を出した際も代表取締役は耳を傾け、より慎重に検討する場面はよくある。
1244	代表取締役の意志として社内理解されることで、監査役としての活動がスムーズにできる。
1245	代表取締役の意思決定に反映されているとまでは言えないが、参考意見として一定程度役立っているのではないかとと思う。
1246	代表取締役の意思決定は概ね同意出来るものであり、提言はより良くするための将来的な検討事項となることが多い
1247	代表取締役の会社経営・事業に対する考え方が変化する兆しがわかった。会社経営を経営のプロに任せ、中期的な成長を実現しようという意向が出てきた。代表取締役はむしろ経営には関与し続ける予定。
1248	代表取締役の各種施策の考えや本音を話してもらっているので、最前線まで社長の思いが伝わっているか確認する上で、役立っている。
1249	代表取締役の業務執行だけでなく言動、立ち居振る舞い、出処進退に対しても事実の共有とこれを踏まえた改善、諫言が可能となる。

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
1250	代表取締役の業務執行や意思決定に直接、反映することはないですが、対話の際に計画している監査活動を共有することで、社内の監査がしやすくなったり、他の業務執行取締役、執行役員の行動に監査役としての意見が反映しやすくなる状況がある。
1251	代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例はありません。
1252	代表取締役の経営ビジョンやリスク認識を直接聞くことで、監査役は「どこに重点を置いて監査すべきか」という監査方針の最適化を図ることができる。
1253	代表取締役の経営哲学や重要な中長期の方針、取締役会に付議に対する本心等について意見交換でき、監査役の提言により常勤役員による四半期ごとの経営会議が設置された
1254	代表取締役の経営方針、個別案件等の確認に役立っている
1255	代表取締役の見方が監査役の見方の視点として参考になったという点で監査の実効性に影響したことはあるが、監査役との対話が代表取締役の業務執行に影響したかは定かではない。
1256	代表取締役の現場の実態把握に反映されているものもある。
1257	代表取締役の個人的な事業展望を聞き、収益が見込めてすぐにもビジネス化したそうではあったが、社会的なリスクをはらむ内容であったので、会社として事業展開する場合にはリスク検討してからにしてほしい旨助言し、いったんはストップとなった。
1258	代表取締役の交代もあり、検出された事業リスクに即座に対応頂いたり、管理部門の人的リソース不足に対する補充対応ほか
1259	代表取締役の考えを確認・共有することで、現時点の会社の立ち位置、方向性などを確認し、それを踏まえて提言をする、ということがある。そのため、まったく役に立っていないということはないし、監査役として必要な情報が入手できる機会ととらえている。
1260	代表取締役の考え方・姿勢がわかる。
1261	代表取締役の考え方が監査等委員会として聞ける。
1262	代表取締役の考え方や施策の方向性を知ることは出来るが、監査役等の提言が代表取締役の意思決定に反映された事例はない。
1263	代表取締役の考え方や方針の確認の場として有効
1264	代表取締役の考え方等の確認を通して取締役を含む他の執行役とのコミュニケーションに活用している。
1265	代表取締役の思いが必ずしも思った通りに伝わっていないことが、私が一般職員との監査役面談の報告をする中で本人が気づかれた。その後の方向修正を考えられていた。また、代表取締役の考えを日頃よく議論しているので、本人自身考えを深めることにもつながっており、私も地方店所等での監査役面談での材料にでき、結果のフィードバックにも反映できている。
1266	代表取締役の指示と各組織の管理者の理解や受け入れ体力に乖離が生じている事実が確認できた場合、その原因を含めて提言することにより、代表取締役の業務執行が軌道修正されたことがあった。
1267	代表取締役の施策に対する熱量を感じることで、執行側の対応・反応をより深く見ることができる。
1268	代表取締役の事業アイデアをテーマとした対話で、非常勤監査役(社外)のアドバイスが参考になることもある
1269	代表取締役の執行に対する明確な影響は特にない。
1270	代表取締役の社内向け発信内容に監査役提言が反映された例がある。
1271	代表取締役の取り組みや検討事項等に対しての社外取締役監査等委員からのアドバイスやコメントは参考となっていると思慮
1272	代表取締役の取締役会の運営や、役員へのメッセージ発信に際し、監査役等の提言が活かされていたと感じた場面があった。
1273	代表取締役の接待交際費が低減された
1274	代表取締役の専門性にもよるが、営業、技術等の現場系であれば、管理系の計数・人事関連等の情報や諸施策に関してはしっかりと意思疎通し会社方針に反映することでプラスとなることが多い。
1275	代表取締役の専門分野以外の視点での提言について、他の取締役に対する意見表明のなかで反映されているケースが何度かある
1276	代表取締役の知見が少ない特定領域に関してアドバイスをを行い軌道修正いただいた。
1277	代表取締役の独断専行を防ぐことが出来た。
1278	代表取締役の本音部分の悩み、リスク認識が理解できる。監査役と代取の問題意識のすり合わせができる。
1279	代表取締役は個々の事案について疑問がある場合、執行の是非について対話の中で確認していると思われる。また、監査役会メンバーに反対意見があれば執行を中止するか代替案を模索している。
1280	代表取締役は事業計画達成に向けて注力しているのでインシデント防止、コンプライアンス確保の観点から現状の業務執行上の要改善点等について監査役から意見を述べることは注意喚起にもなり有用と思料します。
1281	代表取締役は新任で、親会社からの出向者。お互いに会社の問題点等の気付きについて、意見交換を実施している。人事、組織、業務・会議運営等に付いての問題点を共有。往査時に気付いた社内規定に沿った運営がなされていない事柄があり、管掌役員を含めて改善策を協議した。
1282	代表取締役への提言が直接、制度変更や社内規程の改定に結びつくケースはないが、提言が後押しとなり現場への指示につながったと感じることは何度となくある。
1283	代表取締役への内部監査報告で同席しているのだが、代表取締役のリスクに対する考え方やどこに重点を置いているかを知ることができるので、常日頃の監査役監査においても役立っている。

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
1284	代表取締役や執行取締役の意思決定に反映されるということは基本的にないが、監査役立場としては執行側の意思の背景や思い等が理解できる機会となっているので。
1285	代表取締役より業界の最新情報の提供があるので、社外の方には監査執行上、参考になっている。
1286	代表取締役自身のガバナンスに対する意識が向上してきたように思われる。
1287	代表取締役社長から業務部門に対して監査役提言を踏まえた業務指示が出されたことがある。
1288	代表取締役社長と毎月ランチミーティングを開催し、経営課題・日常監査結果の情報等について意見交換している。 監査役からの意見・助言等について代表取締役社長の考えが把握できるため有意義である。
1289	代表取締役社長の経営方針「企業価値向上のための7つの戦略」について、各部門の執行役員が目標を明確にし実効性を高めているかを注視している。具体的事例としては、「物流の全体最適化推進戦略」として「不動産在庫削減」を全社テーマにあげ、削減に向け全部署（物流センター・各営業所・顧客在庫管理部等）にて取り組んできました。改善進捗状況は情報管理部での不動産在庫分析データをはじめ、内部監査室の監査項目にも入れ実行されるようになりました。このような監査部門からの改善提案も、社長の業務執行や意思決定を迅速に遂行され取締役会でも進捗状況を定期報告されるようになり、着実に改善中です。
1290	代表取締役専用金庫の管理方法、経営方針の社内整合手順等
1291	代表取締役等が訪問しきれない現場を訪問し、意見を吸い上げ、要改善事項を代表取締役等に説明・提言し、労務環境の改善、経営メッセージの発信に繋げている。
1292	代表取締役面談を始めて年数も浅く、今のところ大きな提言はしていませんが、意見交換は率直かつ闊達にしております。
1293	代表役員の方針や考え方を知ることにより、他の取締役との対話において、その浸透具合や業務の進め方における方向性の確認に役立っている面がある。
1294	代表理事が何を考えて指揮を動かしているのか、当面の課題と感じている事など、率直な会話ができる。
1295	大人数を集め、まる一日を使っている会議につき、その費用対効果、有効性に関し、代表取締役に疑問を提起したところ、会議の必要性・やり方に関し見直す方向となった。
1296	第3線のリソース強化、規程類の体系化と再整備、意思決定プロセスの見える化など
1297	第二線の採用
1298	棚卸実査立会時の気づきの提言、ガバナンス強化のための提言については、実務サイドに下りて改善が図られている
1299	担当取締役に提言してもなかなか進捗しない事柄の検討がある程度進捗するケースもある。
1300	短期計画や中長期計画策定に関して、また重点モニタリング項目と社長特命KPI(業績連動報酬制度に变革)の関連性、それらが取締役報酬制度とリンクして社長が各業務執行取締役に対して与えるミッションが明確になっている
1301	知財戦略、経営会議の運用、取締役会の運用
1302	地域での認知を高めるためのCMの開始。各グループ会社への代表者・役員の訪問頻度増加。 2030VISIONにおける各項目の進捗管理と取試算利益会への報告
1303	地域や本社幹部からの課題や意見なども含め情報交換の場としている
1304	地政学を踏まえた直近の動向について意見交換をし、渉外活動での参考にさせていただいた。
1305	地方の営業所や工場でのヒアリングで発見した事象など、なかなか代表取締役が触れにくい角度の情報を共有し価値付けを検討することで、正式の会議体への提言となることがある。
1306	地方拠点の監査報告として、「存在意義や目的をより深く検討してはどうか」との意見が、その後の検討の契機となった、等
1307	地方支店の人財の入替(ベテラン⇄若手)、社員と社長との対話集会の開催など。
1308	地方支部においてコンプライアンス委員会個人情報保護委員会はあったが、リスク管理委員会が無かったため設置を提案し即実現した。
1309	中期3ヶ年計画作成時の指針の1つに反映
1310	中期経営計画、事業ポートフォリオの策定
1311	中期経営計画における売上的大幅な修正が行われた。その件について監査役会にて確認をした。 その結果、現在進行中の次期中期経営計画作成において、社内でもより詳細、綿密な次期中期経営計画の作成が行われている。
1312	中期経営計画の一部に反映された
1313	中期経営計画の策定方法、ハラスメント対策の施策内容、戦略的投資案件のモニタリング強化など
1314	中期経営計画の早期作成、業績賞与引当金の計上・取崩し等
1315	中期経営計画の立案および修正、中長期の各種戦略
1316	中期経営計画や計画の進捗状況について、率直な説明を受けるが、営業現場との意識の違いを認識した場合、拙速な計画にならないよう、現場の腹落ち、環境整備に時間を要するよう提言した。
1317	中期経営計画を促進する組織体への支援依頼など
1318	中期経営計画策定に関すること
1319	中期計画策定や方針作成含め、日々の運営に対して意見を述べ、その意見が取り入れられることも多々あります。

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
1320	中期事業計画策定時、人事異動計画時などの会話は実現に向けての意思疎通が取れていると感じます。特に役員(業務執行取締役)のガバナンスに係る事項についてのチェック機能は発揮できていると感じている。
1321	中長期の会社の目指す方向の確認
1322	中長期の経営戦略にかかる情報提供を心掛けており「参考になる」と言って頂いています。但し業務執行に直接的な話題ではないため、残念ながら見えるカタチでの事例には繋がっておりません。
1323	中長期ビジョンや中期経営計画の推進、リスクマネジメント
1324	中長期的な機関設計・報酬制度の見直しや、中長期業務計画策定における経営の関与など実質的な議論を行う端緒となっていると感じます
1325	中長期的な更なる人材育成計画の策定に向けて検討を開始して頂けた。
1326	中長期的な成長戦略の議論において提言した内容が、長期ビジョン作成時に検討され、実際に反映された事例がございました。
1327	懲戒委員会の在り方に関する提言、同委員会メンバー構成の見直し提言
1328	懲戒委員会の処分決定等
1329	調書や報告書など文書化しない、記録を残さないことによる、双方の本音ベースでの対話による距離感の解消が、常勤役員会などでの監査役の参考意見、業務改善意見を傾聴する環境づくりに役立っている。
1330	超過勤務実態が法定上限を超えていた事例、経営職層の上司に関する内部通報事例など。規程改定や人事処分に関して提言を求められ、提言や意見が規程や処分結果に反映されている。
1331	長い期間留任している子会社社長の後継者問題(代表取締役も問題意識はあった)ほか
1332	長期間遊休資産であった土地の有効活用について検討が開始された
1333	長期的な経営課題に対する取り組みや考え方について意見交換できること
1334	長期的な視点での経営課題の再定義、及び個々の課題の優先順位付け見直し
1335	直近に開催された代表取締役とのミーティングにおいて監査役会として対応を要望したシルバー人材の活用検討について業務執行に反映されたとともに、後継者計画の検討の進捗状況についての情報を入手することができた。
1336	直近の例ですが、監査役会と内部監査室の情報交換の場で内部監査室長からJ-SOXの整備に関して苦慮しているとの相談があり、監査役会から費用をかけてもコンサルを入れるべきというアドバイスをしました。内部監査室長から社長に伝えるに際し常勤監査役が立会い、予算外の支出になるも必要なことであると説明し社長に理解してもらった事案があります。監査役(会)からの意見具申がなければ、(少なくとも)今期の実現は難しかったと思われれます。
1337	直近他社事例を踏まえたコンプライアンス体制の強化、グループ運営における会社間コミュニケーションの改善、など。
1338	直接はないものの、リスク認識を持っていただく等はありません。
1339	直接影響を与えているかは疑問だが、組織・体制等の変更に関する意思決定の参考情報として感じます。
1340	直接的な意思決定反映ではなくとも、申し上げたことはさまざまに経営判断上留意してもらっていると認識しています。
1341	直接的に意思決定に影響を与えたか否かは判らないが、対話の中で出た話題について後日検討されたのではないかとと思われることは何度かあった。
1342	直接的に反映・検討された事例はあまりない。
1343	賃金制度の改正
1344	通期監査講評で提言した課題の内主要なものは全社重点課題として取り上げられ、取組みの進捗状況を四半期毎経営会議メンバーで確認を行っている。
1345	定期会合において監査役より不正リスクとして懸念を伝えた項目について、社内に対応指示が出た事例があった
1346	定期的な見直し等社内諸規程に対する役職員の意識を高めることを提言し、その後定期的な見直しがルール化された。
1347	定期的な面談だけでなく、日ごろから監査役室に代表取締役社長が来て雑談を含めてコミュニケーションしており、些細なこともすぐに行動して下さる。
1348	定期的な面談による相互の意思疎通ができる
1349	定期的に対話をしており、重要情報(短・中・長期)についての対話をしております。
1350	定常的な監査役会監査役監査調書の報告や業務監査上の意見陳述の具体的な場となるケースが多いため、実効性はあると判断している。
1351	提案・提言した事案が執行部隊への指示に反映される事例がある
1352	提案が取り入れられた
1353	提言・事例と言うよりも日々の気付きをその都度伝えている
1354	提言した内容が、事業計画の取組施策の中に反映され、上期・下期のキックオフで社長から社員に説明するときに課題解決の施策として説明されている。
1355	提言だけではないと思いますが、少なからず意思決定には影響しているように感じます。言動や進め方等には役立っているようです。

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
1356	提言ではなく、課題の確認・共有。現地にて認識したことを伝えることが主。意見交換の上、執行方にて実施する必要性の有無を確認し、後ほど定期的な会合にて改善などの報告を受けることはある。
1357	提言はしていませんが、経営方針やその実効性について対話をする中で共感する内容について強調するよう努めております。
1358	提言を行うことは少ないが、取締役会では質問できない事項について代表取締役に質問し、回答を得ることができる。その回答から、方向性やあるべき姿などを描くことができる。また、悩んでいたり、迷っていたり、決めかねていることなども窺い知ることができる。これらは、その後の監督、監視のための有益な情報と考える。
1359	提言を受けて進めたのかは不明ながら、最近ではCTO(Chief Tech Officer)の選任や知財戦略の強化などが代取により実施された。
1360	提言を受けて方針を転換をしたことがある。
1361	提言事項は基本的に何らかの形で業務反映があった。
1362	提言事項は大小様々ですが、反映、検討されることもあれば反映、検討されない場合もない事はないです。
1363	提言等がそのまま反映されることは正直あまりなかったが、今後の経営方針についての代表取締役の考えを深く知るうえで役に立っている。
1364	提言等が直接的に反映されたかの判断は難しいですが、業務執行時の対応方法、人材育成や人事関係などで影響があったことがあると考えています。
1365	提言等はすぐにできるものとできないものがあるが、提言については重要なものは取締役会で社長が報告し検討し、そうでないものは企画部に伝え社長との定期会合の時に改善の進捗状況を報告してもらえる。
1366	適切な会計処理が行われていることや管理担当取締役が適切な業務執行を行っているかを代表取締役としても確認するように提言して対応してもらっている
1367	店舗の出店に関して、設備投資に関するリスクの低減ほか、2026年1月に施行される取適法への適切な対応など、普段の業務執行のほか、法改正に伴う当社対応状況など適時提言し、執行に活かされており。
1368	店舗開発での出店決議までのプロセスの変更。
1369	店舗監査を行った際に多くの店舗で休憩室の環境が不芳(狭い、清潔感に欠ける等)と感じたためES(従業員満足度)向上のために改修の実施検討を提言。現在順次改修実施中。
1370	都度検討されている
1371	投資に対する考え方に関する提言が、予算編成に反映された
1372	投資に対する費用対効果の検証ルールについて提言を実施し、改善に繋がった。
1373	投資案件が監査役等の提言により中止になった
1374	投資案件の審議に際し、リスク評価、前提条件および情報分析の一層の充実を図るよう提言した。これを踏まえ、経営会議において当該案件に関するリスク評価、情報分析の精緻化が進められ、意思決定プロセスの改善が図られた。
1375	投資案件の内容について、取締役会に先立ち、社外取締役への説明MTGを設定したこと、システムセキュリティ上の対応状況について、脆弱性評価を実施し、執行役員以上の経営層で認識を共有したこと、
1376	投資案件の評価に関する件 他
1377	投資案件意思決定におけるグループ全体の財務状況確認を提言し実施している。
1378	投資計画の再精査、見直し
1379	投資効率の評価方法
1380	投資実施時期の見直し。
1381	投資先の検討
1382	投資対効果の評価方法、意思決定方法のルール化等、経営の適正化に必要な事項
1383	投資判断等において特に守りの観点での留意すべき事項について行った提言について、代表取締役の意思決定の際に考慮されている。
1384	投融資案件の調査事項など。
1385	当社では企業改革に取り組んでいますが、その進捗、課題、対策ほかについて率直な意見交換をしています。提言が取り上げられることも多く、改革を進展させることでガバナンスの水準向上に貢献している実感があります。
1386	当社では内部監査室長を代表取締役社長が兼務しているが、「監査等委員会監査等規程」を改定し、監査等委員会が内部統制システムに関する事項について必要があれば調査・報告を求めることが出来る「デュアルレポートライン体制確立」を提言し実現した。
1387	当社におけるBCPに対する取組姿勢について全社的に消極的である旨、代表取締役に提言したところ、防災の日には本社、全国支店をwebでつなぎ、情報伝達訓練を実施。全役職員に対しBCP取組への意識改革につながった。
1388	当社の課題の一つである、「利益率の低さ」について具体的に粗利率の低さを取り上げた。特に改善に向けて注力するように提言を行った結果、今期の事業推進のコアな指標になっている。
1389	当社の企業風土改善や従業員の処遇改善&能力向上等、抽象的かつ中長期的な視点での意見交換(というより”腹を割って話す”感じ)を時々行っており、それが代表取締役の従業員向けの挨拶・立ち居振る舞い等に反映されているなど感じる場合があります。

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
1390	当社の債権管理に関する規程の遵守意識が高まった。 課題となっていた与信管理の実務指針が作成された。 子会社管理が強化された。
1391	人的資本経営の重要性について代表取締役の理解が多少深まった(ように感じる)。 当社の場合、代表取締役は執行に関与していないので、社長の執行状況について互いに意見を出し合うことはとても貴重なことだと感じている。
1392	当社の常識と社会通念との差に関して
1393	当社はIPOを目指している状況にあるが、今後の業務内容や業務量を考慮して情報開示体制を充実させる必要がある点について代表取締役に伝え、十分認識のうえ直接行動していただいた経験あり。
1394	当社はまだ内部統制が十分ではないので、まずは規程類やIT環境などについての提言を私から社長(取締役会)へしました。これに対して、執行側での改善を現在進めています。
1395	当社は小規模のIT会社(俗に言うITベンチャー)。創業社長が製品開発からセールスまで掌握する体質を引きずっていたが、開発と営業の分離やマネジメントへのウェイト増加を提言して改善を見た。
1396	当社は比較的小規模な組織であるため、トップの指示が社員に直接伝わり易いが、その真意についてはなかなかわかりにくい部分もある。当意見交換の場で監査役として代表取締役の“本音”が聴けることにより、より目的に監査が行える。
1397	当社や子会社の組織の在り方に対する提言についてガバナンスの観点からも諸々行っており、順次適切な体制への移行を検討して頂いている。
1398	当然ながら社長の方が社内各部署より多くの情報が上がっていますが、社長からは普段で入らないような情報も含めて監査役からは中立の立場で意見を出してくださいと言われていています。有事の際はすぐに、他の場合は4半期ごとに定例報告の場を設定しています。人財への投資に関する意見は役に立っていると思います。
1399	透明性確保のために必要な部門について意見交換したのち部門の立ち上げに至った。
1400	特に、取締役会等での意見交換との比較において、監査等委員会メンバーと対話(面談)においては、踏み込んだ内容で質疑がなされ、例えば、事業ポートフォリオの議論などが加速された。
1401	特にコンプライアンス等に関する意見は考慮されている
1402	特にないものの、ガバナンス構築の必要性や重要性に対する意識向上には寄与しているものと思われる
1403	特に海外往査等に行った時の報告。
1404	特に危機管理における認識調整やスピード感到に有益
1405	特に具体的な提言の事例はないが、常勤並びに社外監査等委員全員と代表取締役が定期的に対話の場を持ち、企業経営の現状と課題について意見交換を通じて相互に理解を深めることは非常に有意義であると認識している。
1406	特に事業を運営していく上での、リスク認識等ガバナンスの在り方に対する社外役員の意見が反映されていると思う。
1407	特に法的リスクがあり得る事柄の意思決定について、反対意見がないか事前に確認されることがある。
1408	特段の反映された事案はないが、コミュニケーションの促進に役立っており、代取の現在の考え方や行動の一端を知ることができる。
1409	特定の事例は挙げませんが、経営の視点がより俯瞰的に、計画がより体系的に、執行の監督がより深くなる一助となり、具体的な行動に繋がっていると考えます。
1410	特定の費目の用途について提言し受け入れられたことなど
1411	特筆すべき成功事例があるわけではないが、こういった積み重ねが経営会議や取締役会での議論に少なからず役に立っています。
1412	内部監査・内部統制組織体制についての意見交換
1413	内部監査に対する社長の関与の深化。
1414	内部監査のテーマ
1415	内部監査の方針、取締役会の活性化、中期経営計画策定、監査所見の共有による業務改善など
1416	内部監査機能の充実(専任監査人の採用)
1417	内部監査結果に関する常勤監査役からのコメントが、代表取締役からの改善指示に反映された。
1418	内部監査室の立ち上げ・位置づけ整理 クレーム・インシデントの「重大性の捉え方」の共有
1419	内部監査室体制強化(人員増強)
1420	内部監査体制の強化
1421	内部監査等のリスク管理提言がある程度改善されつつある。
1422	内部監査部門からの提言を伝達し、その結果代取の経営会議での発言に反映し、適切な問題認識と対策策定に繋がった。
1423	内部監査部門の強化など
1424	内部監査部門の充実
1425	内部監査部門の独立性阻害の改善(内部監査部門が業務執行の役割に関与させられていた)
1426	内部監査部門をCRO管下から社長直轄に変更
1427	内部管理体制についての提言および事業計画の予実管理に対する確認、改善強化の提言などが反映されています。

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
1428	内部管理体制の改善ならびにバックオフィス体制(リソース確保)等について実効性があったと考えられる。
1429	内部管理体制の拡充に関する個別施策の複数の提言に関して、代表取締役の意思決定の下、取り組まれ実現している。
1430	内部通報システムの構築については、委員会側から趣旨説明をして窓口の設置、特に、対応従事者の任命は紙ベースによる指定が必要である旨説明し、結果そのように任命が行われています。
1431	内部通報の社外設定のありかた(顧問弁護士事務所→独立弁護士事務所)
1432	内部通報制度、コンプラ事案、情報管理等で、意見を取り入れて頂いた。
1433	内部通報制度の運用状況の報告が事実上行われてこなかったため、規程を改定し通報の有無にかかわらず制度の運用状況を定期的に報告するよう提言し、実行に移された。
1434	内部通報制度の拡充・周知徹底、コンプライアンス研修実施の徹底など。
1435	内部通報制度の重要性について、継続して語り続けてきました。主な通報案件の紹介もしております。元々、通報内容に興味を持ってもらっておりましたが、最近、「通報制度は大事な制度」と社内言葉にもらえる機会が増えたと感じております。業務執行や意思決定に直接的に反映されているわけではありませんが、意識の定着には一定の寄与ができたのではないかと思います。
1436	内部通報制度はあったものの形骸化しており、制度のルールも取締役会で議論されていなかった。社長に再構築を提案し、取締役会での議論と規程の作成、再周知の準備を進めている。
1437	内部通報先とハラスメント窓口のそれぞれ規程に記載はあるものの分かりにくい、探すのが難しい面があったため、それを提言し、図解による窓口案内(1枚)をポータルサイトに掲示することになりました。
1438	内部通報窓口の移行(常勤監査役から2線へ)の検討、CFO採用の際の着眼点
1439	内部通報窓口の在り方などの意見については、提言し報告体制の見直しを図った。
1440	内部通報窓口の設置等
1441	内部通報窓口の利用が少ない事を指摘し、朝礼等で社員に対して利用を促した方が良いと伝えた。社長がそれを実施してくれた結果、利用が増え、正しい処分を行うことが出来た事案も出た。
1442	内部通報窓口増設
1443	内部統制、リスク管理や、社内手続き等において、認識の齟齬の修正がなされた。
1444	内部統制、法律対応等の外部情報に対する対応に関し、情報提供、対応指示を受け関係部署に周知している。
1445	内部統制システムの運用について代表取締役の役割を提言、実行いただいた。
1446	内部統制システムの運用上の課題について提言した際、代表取締役が担当責任者に対して、直接指示をして改善を図っていただくことが少なくないため。
1447	内部統制システムの改善につながった。(稟議システム等の回送、承認ルート等)
1448	内部統制システムの改善や取締役会の活性化等
1449	内部統制システムの構築・運用の充実、グループ役員研修の充実、リスクマップの作成、執行部門の課題感の共有、法改正への対応、PBR・株価を意識した経営への対応など広範囲にわたるディスカッションを通じて、代表取締役の意識向上と課題解決に向けた実行に役立っていると理解しておく。
1450	内部統制システムの実効性確保の工夫、ガバナンス改善を目的とした業務運営方法や会社組織の在り方にかかる改正余地などにつき意見具申し、業務運営方法の見直し、会社ルールの見直し、改組など執行側の運営改善に活かしてもらった。
1451	内部統制システムの不備につながりかねない事案を期中に報告し改善を求め、期末には不備が解消された。
1452	内部統制システム運用状況等については、早め早めにアラームを上げたりしている。また、社員への接し方で問題がありそうな場合にはご注意申し上げている。言った全てが対応される訳ではないが、社員への接し方の注意点などは改めますとの回答を得ている。
1453	内部統制システム監査チェックリストに基づき指摘した事項について、該当事項の所管部署に指示を出すなど提言、指摘事項について対応いただいている。
1454	内部統制システム監査の項目においてそもそも「不備」ではないが、更に良くなるためにどうしたらよいかの改善提言を行い、改善に結びつくことがある。
1455	内部統制システム構築・運用
1456	内部統制システム整備の内容やスケジュールイメージについて協議、実際にその後、社長から関係役員へ指示がでて、整備が進捗するケースが多い
1457	内部統制システム整備や組織体制の変更等に対する意見を取り入れている。また、特別監査の方針や確認事項等に対し、代表取締役の意見を反映できている
1458	内部統制システム内、特にリスク統制に関し、代表に対してこちらから提言した内容について、速やかに関係部署に対して予防統制・発生統制の観点から対策を指示するとともに、モニタリングについても徹底いただいている。
1459	内部統制での指摘にする対応がスムーズである。
1460	内部統制において、脆弱と思われる個所の指摘により、社内体制の強化、及び社内への注意喚起が行われた。
1461	内部統制における改善(規程の見直し)がされた。
1462	内部統制に関して内部監査部が社内に携わる組織があるのに関わらず関与しすぎていたので、お互いの組織間の異動や人材交流をするように代表取締役に進めた。次回の人事異動で実施される予定。

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
1463	内部統制に関する認識の確認
1464	内部統制に関する不備(些細なもの)の必要性について提言し、その後の業務執行に反映されている。
1465	内部統制に関連した対応、規程への反映が行われている。
1466	内部統制の改善
1467	内部統制の観点で内部監査室の体制強化と内部監査の深度の拡充を提言したことに対して、人員拡充並びに内部監査室の監査領域拡大の指示があったこと、また、経営企画を担う組織体制の充実を提言したことに対しては、管掌取締役の人選を指示し、取締役会においてその方向性で進める旨を表明してもらった。
1468	内部統制の強化に関して、代表取締役と具体的に意見交換を行った結果、トップダウンでの取組みとして検討・推進されました。その結果、対応の実効性が高まり、施策の実行スピードも向上しました。
1469	内部統制の強化に奏功
1470	内部統制の向上を図るべく目標を設定する際に意見交換を行い、提言した目標が採用されました。また、目標達成の手段について意見交換を行い、提言の方法が採用され、毎週確実に実行されています。
1471	内部統制の重要性、内部監査部門の人財育成・強化。
1472	内部統制の重要性についてお話し、内部統制委員会の設立につながった。
1473	内部統制の重要性について意見を述べたところ、取締役会等で代表取締役より内部統制に関連する発言が行われた。
1474	内部統制の重要性に対する理解度の向上、等
1475	内部統制の整備運用等に関する課題への対応 など
1476	内部統制の不備是正の重要性を、幹部メンバーにしっかり徹底してくれるようになった。
1477	内部統制やリスク管理に関する提言が代表取締役の意思決定に反映されている。
1478	内部統制をはじめとする組織の整備 経営基本方針のチェック、M&Aの進め方など
1479	内部統制を何に基づくものかということと全体像の頭の整理、子会社を含めたガバナンス体制の整備と強化、中期・年度の経営計画や考え方に関する認識あわせ、監査役機能や関係性に関する受け止めと改善の必要性の確認等
1480	内部統制を重視する発言が増えてきたことを感じる。
1481	内部統制関連の委員会制度の改革
1482	内部統制基本方針の改定、指名報酬委員会の委員選任案への関与、子会社の設備投資の検討加速
1483	内部統制規程の制定・改定、内部通報制度の整備、職務権限規程の整備、個人情報保護管理体制の整備、契約書管理体制の整備、情報システム投資の適性化、労務管理(就業時間管理)の適性化 等々
1484	内部統制強化に係る諸制度の拡充や、重要リスクの識別・評価とそのフォローアップなど。後者はCSAの主題として展開中。
1485	内部統制強化のための取り組みや内部監査体制の増強
1486	内部統制上、不備と評価しうる事象について指摘したところ、ただちに改善に着手してくれたこと。
1487	内部統制体制(法令遵守・コンプライアンス、人事労務管理、財務政策、投資対効果、IT、サステナビリティ、情報双方向性、製造販売、店舗運営、経営企画等)
1488	内部統制体制、セキュリティ体制などについて都度提言・助言を行っており、組織改組等において、それら提言が活かされているケースあり。 また、経営課題・事案について、取締役会もしくは取締役会検討会で議論・検討されるべきであると提言し、実施されるケースあり。
1489	内部統制体制の強化 意思決定プロセスの見直し
1490	内部統制体制の整備に関する提言
1491	内部統制部門の管掌役員を社長直轄に変更
1492	内部統制部門の強化。
1493	内部留保の将来活用に向けた検討において規律ある判断がなされたという点に、有為な効果があったと評価している。
1494	内容によっては即時対応で改善を図ってもらっている
1495	日頃の業務監査結果を報告しているが、指摘・提案した課題やアクションについて執行サイドとして共有し実際に動いてくれている。
1496	日常の業務執行等について、主に非常勤監査役が代表取締役と意見交換することがメインとなっているため、特にありません。
1497	日常的な対話の場面において監査役としての意見を求められるケースがあり、忌憚のない率直な考えを伝えるようにしている。
1498	日常的な壁打ちの相手をしている
1499	日常的に会話していたり経営会議等に参加して経営上プラスと思われることは発言しています。特に施策の考え方をクリアにするように心がけています。
1500	日常的に苦言も含め提言しています。
1501	日常的に従業員から集めた、会社の現状に対する意見や要望を社長へ報告した結果、翌年度の経営計画に反映された

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
1502	日常的業務一般
1503	任意の指名・報酬委員会とも関連するが、役員報酬の考え方や後継者育成計画など、考慮していただいている。
1504	任意の指名・報酬委員会の活動内容の取締役会への報告や、内部通報制度利用への社内呼びかけ頻度
1505	任意の指名委員会・報酬委員会の構成
1506	年2回は監査計画との定期的な対話を実施するとしているが、定期的なもの以外の対話によって、より業務執行の適正、適法性についての明確化が図られると思います。
1507	年次目標の設定手法について助言し実施設定された
1508	年初の社員向け挨拶に反映された。
1509	年度ごとの経営課題に対して、業務監査に組み込むべき項目が代取より指示され、各現場の取り組み状況を、監査役と監査室より報告し、その内容を代取他役員で毎月共有している。
1510	年度における「業務の適正を確保するための体制」の決定に反映。
1511	年度経営計画や常務会議等の重要決議事項への意見の反映
1512	年度経営計画主要施策のモニタリング方法、サイバーセキュリティ対策強化、イベントリスク対策強化
1513	年度初めや新年の社員向けの社長メッセージが発せられていなかったが、進言した所、毎期社長メッセージが発信されるようになりました。
1514	買収した子会社のPMIの状況等について、子会社の状況並びに親会社の対応に関する意見交換をしており、監査等委員の懸念する点への回答を引き出している。
1515	買収防衛策に関する取組方針
1516	売上起票に伴う不備を指摘し、運用マニュアルが改善された。
1517	売上正計上ルールの策定、人事異動への提言等
1518	発生したリスク案件について、監査役等の懸念(特に社外監査役等の客観的見解)を基に、詳細な現状調査と対策を執行(主管する部署長)に求めた。
1519	判りやすい例として、拠点往査の際に実施した管理職および職員へのインタビューにおいて、特定の職員による就業規則違反の状況が把握された。 当該事項は、代表理事との意見交換の中で話題として共有され、これを契機として執行側により調査が実施され、最終的に当該職員の人事評価に反映されるに至った。 なお、本件については、従前より執行側内部では人事部まで報告がなされていたものの、適切な対応が講じられていなかったことが確認された。
1520	半期毎の監査結果に基づき対話を実施するが、その際の問題提起に関し対象部門への改善指示を出し改善された。 会社組織不備の問題点に対し提言・要望したのに対し、来期より組織変更で動いている。
1521	半年に1度実施している定期意見交換会では、情報共有や意見交換の中で監査役からの提言を行うこともある。これは重要な件から小さなことまでであるが、概ねその後の代表取締役の意思決定等の方向性には反映されているように感じている。
1522	販売高・収益力悪化を回避 ガバナンス毀損の回避
1523	非効率な配送が行われている顧客について監査報告を行い、トップダウンで取引の見直しを進めたこと。
1524	非常勤監査役とも定期的に面談を行うため、マネジメントの考え方について非常勤のかたが直接確認できる点にメリットを感じている。
1525	非常勤監査役の助言をお伝えすることで、執行においてその点に留意した言動が発現している。
1526	非常勤役員とのコミュニケーションの向上
1527	非定型的な取引の実施において提言等を受け入れてもらうことができた。
1528	必要な取締役会規則改定、リスク管理委員会の設立等が実現した。
1529	表彰の実施
1530	品質不適合が判明した時の顧客への内容開示
1531	品質問題につき監査等委員取締役が主導して調査委員会を立ち上げ、代表取締役に社外公表を促し、それが実行された。
1532	不採算業務の見直し、生産性に即した経営資源の配分等、株主への説明責任を果たせるように意見具申を行い、適宜、経営戦略に採用されている。
1533	不祥事の処分に際して、監査役の提言が採用されたことがある。
1534	不祥事対応に関する提言が活かされました。
1535	不正事案の対応
1536	不正防止のしくみ構築など
1537	不適切な業務処理に関する処分等の考え方
1538	不適切な業務処理に対する対応策の考え方
1539	不適切事案発生時における対象者への対応や再発防止に向けた提言、事業会社の課題(子会社監査役からの情報提供)の伝達による当該課題の是正など
1540	部課長ヒアリングを通して改善した方がよい案件を代表取締役に報告、改善された事例がある。

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
1541	部署ごとの業務監査の際の参考にしている。
1542	部署長、社員との面談を通して聴取した中から経営に関係する事項を共有し、対応を相談している。人事、体制などに反映している。
1543	部門横断のプロジェクト体制の構築の遅れによる混乱リスクへの対応
1544	部門監査で決算処理に関する重大な問題点が発覚したが、代表取締役及び関係取締役への報告を通じて、問題点が速やかに是正された。
1545	部門間における際業務の調整
1546	部門体制や業務取組姿勢の改善
1547	弊社が実施している建造物点検等の実施方法の改善。事故の再発防止の対策。等
1548	弊社において規程が不十分な部分があり、監査役からの提言によって整備されたことがある。
1549	弊社は2026/6に定款変更を行い会計監査限定の監査役よりALLの監査役へ変更。その後6か月間で監査役からの提言を11件発出（業務改善に関連する内容が80%、注意事項が20%）した。また、至急協議が必要な内容（法令等に係わる内容）については代表取締役以下常勤役員を集合させ監査役より説明し、対応した事象も複数ある。（内容は省略させていただきます）
1550	弊社はグロース市場上場後5年を経過していますが、これまで専任の監査等委員スタッフ無し、内部監査室、法務部の設置もありません。兼務で1名の執行役員を内部監査責任者としていますが、本務のIR業務が多忙で、日常の対話は最低限となっています。このような状況が継続しているため、代表取締役副社長とは非定期にメールでのやりとりや、夜の会で現状の問題点の共有等を進める事を重要な機会としております。具体的に反映された監査等委員会提言は社内規定類の改定や新設など多数あります。また毎週定例の社長主催の役員会議での情報共有は徹底されていますので、個別の対話をする以上に必要な情報はほぼ把握出来ているのが、内部統制上非常に効果的と判断して監査活動の中心になっています。
1551	弊社は昨年TOBにより、ある会社の100%子会社となり、上場（スタンダード市場）廃止となりました。上場時は監査等委員会設置会社で、上場廃止後は監査役設置会社となり監査役は常勤監査役1名となりました。代表取締役とは、2～3回/月30分～1時間程度の対話を行っております。経営環境が大きく変わった中での対話会は、今後の方向性・問題点・課題等について充実した対話を行っております。その内容について各担当取締役への確認事項等を通じて問題点や課題の解決等の確認も出来ています。
1552	弊社は商社ですが、監査役は毎月行われている経営会議（営業本部長会議、営業部長会議、営業課長会議、仕入スタッフ会議等）に出席し、その会議の中で代表取締役に助言等があれば実施しています。
1553	別のミーティング等でも指摘・提言していますが、特にガバナンス面、管理面に起因して、会社の財産や業績を毀損する可能性のある事象については、対処をお願いし、具体策に至ったことはいくつかあります。
1554	補欠監査役の選任
1555	報告会以外で面談する時は当方に目的があり面談を申し込んでいる。子会社往査の報告や期末監査報告の事前説明であったり、時として重要規程の見直しや、監査役会メンバー構成の検討など。持ち込む案件により意思決定につながるもの、言いつばなしで終わるモノケースbyケースである。
1556	法改正に伴う今後の取組みで対応が進められた（障がい者雇用率向上に向けた採用活動開始、取適法に係る実効監視体制整備、等）
1557	法改正や他社との比較等での検討事項で対応
1558	法律関係の助言が執行側の方向性に影響を与えた。
1559	法令遵守の事前知識としてその後の実行をたかめている。
1560	法令等違反の恐れのある事案への対応、往査で聴取した現場からの要望への対応等
1561	法令等遵守体制の強化
1562	某取引機関の選任。
1563	本音で話し合える場となっており、仮に暴走しても牽制の場にもなりうる。
1564	本業の執行に関する会議にても、斜めからリスクや法順守に関する質問をするようにしており、その結果、計画が修正されることがあります。
1565	毎回代表取締役と具体的に詳細な内容の意見交換を行っているが、監査等委員含めた社外取締役から他の業界の経験や視点などを基にした率直な意見が述べられ、その意見を参考に意思決定が行われた事案が複数ある。
1566	毎月、管理担当役員と監査調書結果についてミーティング行っており、指摘事項、検討依頼事項を共有している。検討依頼事項で未対応部分について代表取締役との情報交換後、推進をみた。
1567	毎月、常勤監査役が、【代表取締役に対する確認・提案】を作成し、その内容の説明をし、意見交換を行っている。その後、全取締役出席の場において、再度説明する機会を設けている。（常勤監査役就任以来、32回＝32か月となった。）
1568	毎月、常勤監査役と社長との面談を実施しており、監査役からは業務上の懸念事項や会社法やガバナンスコードのに於ける新情報等を提供し、経営スタンスの確認を実施している。又、「監査役と代取との定期会合」を年2回実施し、社外監査役と社外取締役を含めた経営全員での最新情報の共有と懸念事項に対する対処等を協議している。
1569	毎月の定例ミーティングで、監査役監査からの気づきを提言しており、それが執行側で咀嚼された結果、意思決定に活かされている事例が複数ある。

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
1570	毎月の頻度でディスカッションをおこなっており、その内容から誠実な回答などを把握することができる。(一方で、監査役会に対しては特段報告できない場合もあると思う)
1571	毎週の常勤役員会場で執行状況の確認を行っており、適宜監査役意見を表明できている。また監査役意見も議事進行、執行側の経営判断に活用されている。
1572	毎週実施している役員間のミーティングの進め方やテーマ設定等について意見具申したところ、一部取り入れていただいた。
1573	毎週初めの役員ミーティング(取締役及び監査役)に都度参加しているため、執行部門の動き、代表取締役の考え方等は把握している。
1574	毎年、監査役全員で拠点等を往査し、各自の所見等を取りまとめた意見書を1件、代表取締役との意見交換会で話題にしたテーマについて取りまとめた意見書を1件、最低でもこれら年2件の意見書を代表取締役に提出しており、2025年はすでに1件(社外取締役・監査役を内部通報窓口とする合議体の設置)、取締役会で決議された。
1575	毎年、対象の層を決めて、個人面談(4年で全社員)を実施しております。 毎年2月にその年度の面談結果の「総括レポート(面談結果のまとめ表)」を作成し、代表取締役をはじめ経営幹部の方々へ、レポートの配布を行っております。面談結果出てきた要望事項や種々の提案・疑問等の中で、監査役として重要と認識した案件についてはストレートにレポートに掲載しております。 3年前のレポートでは、若手社員の給与への不満が噴出しており、大幅なベースアップに繋がった事例や、在宅勤制度・時差出勤等の規程化も実施されました。
1576	毎年、内部統制の監査結果を代表取締役に伝え、代表取締役がその内容を経営の反省材料として経営幹部に指示を与えている。
1577	明確な因果関係は認められていませんが、そのときに代表取締役主体で進めていた案件について、監査役会からの提言により、(よい方向に)方向が修正されたという事案がございます。
1578	面談時に各監査役からいろいろと感じた事を、率直に話し合っており、具体的な事例は無いが、意識はされていると思われる。
1579	面談前月に実施した往査時に感じた感想や課題等を報告したら、翌月には改善策が実行された。
1580	問いのような事例は少なからずある。たとえば、投資金額が規程で定めたルールを逸脱しかねない案件があったが、監査役等からの指摘により、規程自体の変更の是非も含めて、経営会議で議論した事例がある。
1581	役員、幹部人事に反映された
1582	役員ではない管理職数10名を対象にした個別ヒアリングを実施し、サマリーを共有した。
1583	役員の去就について相談できる相手も限られる中で相談を受けていました
1584	役員の業務分掌についての問題点を指摘したところ現在変更を検討中で今期中に実施予定
1585	役員や上級管理職の選任時には相談があり、昇格を見送ったケースもあり。
1586	役員会の意思決定では、常に監査役を意識したものとなっている
1587	役員間のコミュニケーション醸成に向けた意見表明等
1588	役員経費の考え方について進言し、監査等委員の意見を参考に方向付けをした
1589	役員候補選任や役割などに役立っている。
1590	役員人事、経営方針策定に関する提言
1591	役員退職慰労金の見直しについて、意見具申し、理解が得られ改定となった。
1592	役員報酬の見直し内容
1593	役職員との定例ヒアリングの声を、本人が特定されないように配慮して伝えているが、それを受け止めた上で、業務執行の意思決定に反映させていると感じられる場面がいくつかあった。
1594	役職員の「声」の反映(人事管理面、業務執行面、要員の増強、福利厚生の実、労務環境の改善、ハラスメント対応、中長期事業計画への社員意見の反映 等多数)
1595	役職者の人事異動への助言、投資案件の評価
1596	役職者人事が変わった。
1597	役立っているかどうかを、監査役側から判断するのは難しいと思います。 ただ、監査役からの提言が業務執行や意思決定に反映されたかどうかということでは、従業員との対話、働き方改革等について多少は反映されたと言えます。
1598	約50年前に弊社が設立されて以来、初めて作成された中期経営計画の内容に、監査役の提言・気づきが反映された。
1599	有事事案の発生時(コンプライアンス違反、ハラスメント事案等)に監査役の立場において知り得る、事象の背景・組織の役割及び実際の動き等において、客観的な事象を代表取締役が知る事となり、最終的な代表取締役としての判断・意思決定の参考の一助となっていると感じている。
1600	予算策定時の目標設定が、提言により、従来よりも簡素化された。
1601	与信管理強化の枠組み整備を提案し、新たに組織整備が施された
1602	様々な会議体に参加している中に提言する事もあるし、個別面談の際に提言する事もある。 意思決定に監査役提言が全て反映される必要はないと思うが、代表取締役だけで意思決定するわけではないので、監査役からの提言というものも組織の意思決定の一助にはなっていると考えています。
1603	様々な場面で監査役としての立場での意見を尊重した判断と対応を確認しています。
1604	翌年の監査計画(書)への反映を検討する際の基礎認識として有用です

No.	「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。
1605	翌年度事業計画への反映
1606	利益相反に関するレピュテーションリスクについて提起を受け、議論を行った。 そのうち監査計画に反映し、執行側に業務取組みを依頼した。
1607	利益相反取引・関連当事者取引の回避、交際費取扱規程の新設、法務専属担当者の設置、後継者方針・計画の決定、景品表示法・個人情報保護法・取適法(下請法)・特商法等業法関連の適法対応の実現、内部通報制度の充実等多岐にわたる
1608	利益相反取引からの代表取締役並びに取締役の排除。
1609	裏付けのある事実に基づいた提言
1610	離職者や休職者の問題意識が高まり、社員の働き方や職場環境整備についての課題認識が具体化されてきております。
1611	離職多の状況に対し、中途採用者を増やす施策や業務のマンネリ化に対し、ローテーションの活用など人事施策を策定し実施した。
1612	離職率が大きく増加した際、監査役が従業員への独自ヒアリングを行い、離職原因と推測される内容と対策をまとめ、代表取締役に面談の時間を設けてもらい、伝えたところ、離職者を減らす根本的な対策の必要性を理解し、その後、組織として改善策を実行し、離職者ゼロ実現につながりました。 (それまでも週1回の役員ミーティングで、離職率の増加について懸念と原因分析・対策を提言しておりましたが、代表からは退職者に原因があるとして、検討俎上にあげられませんでした。)
1613	率直な意見交換ができています。
1614	留意事項として指摘した事項が経営会議などの場において取締役への注意喚起や改善要望として発信されるケースが確認される。
1615	例えば、従業員のSNSの適正利用について提言し、管理本部を通して周知できた。
1616	例えば、重要書類の監査として社内稟議書の監査を実施しており、その内容や回付体制などについて意見を出している。
1617	例えば、組織の再編に関してガバナンスの観点から変更をお願いしました。
1618	労働時間管理・ハラスメントなどを話題に出すことで、その内容に関して代表取締役の発言が増えた。
1619	労務管理(サービス残業、勤怠管理)、役員報酬決定プロセス、
1620	仄めかしに対し、ある程度理解を示し施策なり社員指示なり社内文書リリースに一部含まれたりしているのを確認。
1621	稟議・決裁ルールの不徹底について指摘したところ、内部統制の根幹にかかわるとの認識のもと、システム変更の機を捉えて全社的に稟議運営の方法を見直すとともに、ルールの徹底についての教育が行われた。
1622	稟議案件のリスク分析・許可条件の検討、幹部役員の人選案、機構改組案等。
1623	稟議決裁の監査結果をもって執行部にて是正策を検討し社内に展開した
1624	稟議申請の適正化

No. 代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。	
1	<ul style="list-style-type: none"> ・2名代表取締役それぞれと常勤監査等委員が隔週で個別MTGしている。 ・カレンダーに先々までスケジュール化し、秘書にも共有しておく。 ・相手の関心あることに関連させて会話する(時には強引に結び付けて) ・ニュースなどをもとに自社に置き換えて話す。金額換算を適当におりませる。 ・法令以外はなるべく、べき論では話さない。ビジネスリスクマネジメントとして伝える。 など
2	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様(CS)の声、従業員(ES)の声などステークホルダーの声を大切にすること ・経営上の重要な課題ほどクリアにしていくこと(プライオリティ) ・経営実態について、数字やデータで語ることなどを意識して率直に対話するようにしています
3	あえてテーマを決めずに、その時点で、気にしていることを自由に話してもらう
4	テーマは事前に設定せず、社外取締役とのフリーディスカッションとしている
5	テーマは事前に連絡している。
6	<p>テーマは目下の経営課題だけでなく、様々な視点で設定している。また、監査役は代表取締役の相談相手でもあると考えており、日頃の考えや悩みなどもざっくばらんに話してもらうような機会となればと考え運用している。</p> <p>テーマ選定と対話のスタンスについて注意を払っている。</p> <p>テーマ選定については、中長期的な視点からみた重要課題に絞り込んだうえで事前に書面にて申し入れをし、対話するようにしている。</p> <p>対話の際には、決して現状を否定するのではなく、将来的、客観的な視点から必要性を理解してもらえよう話し方、内容を工夫する。</p> <p>そのうえで代表取締役が具体的に何をどのように行動すれば良いかをイメージしてもらえよう提言するよう心掛けている。</p>
7	
8	ランチミーティングの形を取っている
9	議事録という形では残さず、かなりフリーなディスカッション。
10	議事録と確認事項の共有
11	代表取締役の意向・方針を自然に語ってもらうよう水を向けている。また代表取締役が知らない情報を手土産として提示できるよう普段から社内情報を収集するように心がけている。
12	<p>日々感じる課題をこまめに記録して、会合に備えている。</p> <p>また管理部部長も参加することにより、現場の状況を踏まえたヒアリングできるようになっている。</p> <p>評価・是非・責任追及をしない</p>
13	<p>「どうすべきか」ではなく</p> <p>「どう認識しているか」「どう考えているか」を問う</p> <p>クレームやインシデントも 個別事象ではなく「構造」「連鎖」「再現性」の視点で聞く</p>
14	<p>非常勤の監査役を交えた代表取締役との対話については、日時をあらかじめ指定し実施しているが、常勤監査役との対話については、堅苦しくならないように、日時は指定せず、二者の都合の良いときに、また、他者を入れずに実施している。</p> <p>(当社は特殊かもしれませんが)社長とは友人関係なので、形式ばらず、フランクに話し合っています。</p> <p>ディスカッションで一番重要なことは、社長の「愚痴」をきくことだと思っております。</p> <p>(日頃会話の機会の少ない)社外監査等委員との会話時間を多く取るようにしている。</p>
15	
16	
17	<p>* 聞き手を監査役のみとし、フランクな話ができるようにしている * テーマは事前にメモして一週間前に提示 * 監査役側も日々の監査活動で得られた会社の実像について話すようにしている</p>
18	<p>「代表取締役と監査役の会議」という形式の会議の設定をすると内容が形式的になりがちで、それをやること自体が(監査役側にとって)目的化しがちなので、開催の形式にはこだわらない。取締役会や経営会議の閉会後に役員間で経営戦略や特定のテーマを議論する場があったりするので、その場で代取の意見を聞き監査役も必要に応じて意見を言う等、ざっくばらんな会話を通して、日頃から意見交換をすることで代取の感覚を知ることが肝要と考えている。</p>

No. 代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。

【開催頻度】定例開催を四半期に一度とし、非常勤監査役も含めた監査役全員との定例ミーティングを運用。テーマによっては監査役会の一部として開催。それ以外は随時で代表取締役と常勤監査役を必須とし、非常勤監査役は都合のあう者も参加するという申し合わせとしていたが、今般さらに常勤監査役と取締役は毎月開催し、非常勤監査役は任意参加とし、さらに定例開催以外の状況に応じたカジュアルミーティングは常勤監査役と代表取締役を必須参加者とするを代表取締役の発案に基づき常勤監査役が検討中。

19 【時間の確保・スケジュールリング】四半期ごとの定例開催は、全員のスケジュールを調整したうえで開催。テーマに応じて監査役会に代表取締役を招く形で開催。毎月とカジュアル開催は業務執行で多忙な代表取締役のスケジュールを優先して開催日時設定。

【テーマ選定】[各ミーティング共通]必ず代表取締役の業務執行状況のアップデート(ただし、取締役会との重複は避けるが、取締役会審議内容の深堀は含める)ならびに機関決定前の組織変更(指名報酬委員会諮問前の重要な役職員の異動も含む)の素案(構想)の意見交換を含める

[四半期定例]監査役からは直前四半期の間に監査役監査途上の発見事象のうちコーポレート・ガバナンスの運用状況、内部統制の実効性、重大な損失につながりかねないリスクについて資料を用いて報告

[毎月開催]四半期定例のテーマで進捗フォローが必要なものならびに喫緊の課題

[カジュアル開催]代表取締役もしくは監査役が喫緊の課題や悩みを共有する目的

20 【実施タイミングに関して】毎月の監査役協議会後かつ取締役会開催前かつ招集通知発送後に実施(監査役間で議論したあとにヒアリングできる、取締役会の報告事項、決議事項に関して事前にヒアリングできる)

21 ■ 社長が抱える悩みの中には役員に関するものも含まれるため、率直に話しやすい環境を確保する目的で、一対一の対話形式とし、あえて議事録は作成していない。

■ ギブ・アンド・テイクによる有意義な意見交換を目指し、社長にとって有益な情報を提供できるよう心掛けている。特に、監査役と役員との面談内容については、社長の関心が高い。

■ 月次の定例対話に加え、社長への重要な報告事項や監査役会前の確認事項がある場合には、月に数回程度、臨時に対話の場を設けている。

22 ■ 社外監査役が参加する社長ヒアリング(年1回)は、質問内容を監査役間で調整した上で事前に社長には伝えている。

■ 月次の常勤監査役との面談(月1回)は、本音の会話が出来るように議事録は作成せず経営会議で気になった点や内部統制における課題、経営として注視すべきトピックス等をテーマにして会話をしており、面談内容は口頭レベルで社外監査役に報告共有している。

23 ● 年度当初に、ほぼ1年間の対話スケジュールを決めて、午後の1.5hを対話に充て、同日夜に懇親機会(勿論、折半負担)を持つサイクルで運用している。

● ディスカッションが必要なテーマがある場合は、事前に資料を送付(ex. 会社資料、新聞記事等)して予備知識を持った上で、対話に臨んでいる。

24 ・CEO・CFOとの3者面談を毎月実施。別途、監査役会によるCEO面談を四半期に一度実施中。
・いずれもアジェンダを事前に送付し、議事録も残している。

25 ・スケジュールは期初に調整
・テーマ内容は、監査役間にて事前に意見交換を実施

26 ・ディスカッションペーパー等

27 ・テーマごとに定点観測の意味も含め、同じ質問を3ヶ月や半年に一度確認している。
・一方でセンシティブな内容については、監査調書にはタイトルのみ記載し、意見交換を行い情報が出にくい環境は作らないようにしている
・代取の許可を得て、監査等委員会には内容を共有している

28 ・テーマは、重点監査項目を中心に設定しているが、加えて重要会議等で経営の関心事を把握し適宜設定している。

・事前に資料を送付し、当日は意見交換に多くの時間をかけられるように工夫している。
・開催日は、取締役会の議論と一部連動する内容があることもあり、また代表取締役の日程調整もしやすいことから、取締役会終了後としている。

29 ・テーマ選定は、会社の動向や市場のトレンドを見ながらタイムリーなテーマとなるようにしている
・事前にテーマに沿った質問書に回答してもらい面談時に掘り下げている

30 ・開催日の1週間ほど前に、質問項目を事前に提出し、回答の準備をお願いしています。
・時間内に回答出来なかった項目については、後日回答を戴ける。

31 ・開催頻度: 監査役会が開催されたらその都度面談を開催
・監査役会で議題に上がっているような内容について社長にも理解してもらう
・社外監査役の意見や考え方を理解してもらい、逆に社長の意見や考え方を社外監査役に理解してもらう

32 ・確認・質問事項は事前に整理・伝達し明確な回答を得やすくしている。
・フリーディスカッションの時間を多めに取り、自由な意見交換がよりし易いようにしている。

33 ・監査役側から一方的な要望、主張はせず、代表取締役の話をよく聞くようにしている。
・その時点で新聞等で報道された旬のテーマで自社に関係があるものを取りあげるようにしている。

No.	代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。
34	<ul style="list-style-type: none"> ・月1回45～60分程度のミーティングを年度始に設定し、常勤監査役2名と代表取締役社長での打ち合わせを実施している。 ・自身で用意したポイントメモをベースに意見交換をしているが、非公式という位置づけで開催していることもあり、その時々を経営上の課題や問題意識等についてかなり踏み込んでフラットに意見交換できており、実効的な認識すり合わせの場となっているように感じている。
35	<ul style="list-style-type: none"> ・月次業績などすでに入手している情報についてはインタビュー対象から除き、上場準備や人事などよりタイムリーな話題について聞くようにしてる。 ・代表取締役と取締役と同じ時間帯でインタビューしていたが、別々に行い、それぞれの評価も聞くようにした。 ・年間の予定日までは決めず、1回/四半期できるだけ余裕のある時に日時を決める。
36	<ul style="list-style-type: none"> ・限られた時間(各回で約1時間)なので、事前のその回のテーマを絞り、資料を共有しておくこと。 ・日常はあまり接点のない非常勤監査等委員からの質問を中心に面談を進めていること。
37	<ul style="list-style-type: none"> ・事前に内部監査部門と話し、課題等を把握 ・代表取締役との対話時に課題等、議論したい内容のメモを提出
38	<ul style="list-style-type: none"> ・社外取締役の参加を要請 ・TV会議ではなく対面での対話が行えるような日程調整
39	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会後に実施することによって取締役会の内容を踏まえた対話ができる。また、社外監査役のスケジュール調整もしやすく、全員対面で開催しております。 ・事前に監査役会で対話テーマを擦り合わせし、1週間前までに代表取締役へテーマを共有することにより深い対話ができるよう工夫している。
40	<ul style="list-style-type: none"> ・対話の機会を持つ目的を会議冒頭で毎回投影、説明を行いこの対話の重要性を説明している。 ・常勤監査役と代表取締役の1on1の時は録音をしない ・常勤監査役と代表取締役の1on1の時は、建前上、監査役として保守的観点から会話せざる得ない内容の時も、本音(ぶっちゃけ)ベースの意見を最後ポロっと伝える。 ・何かを提案、指摘する時に、数値等の根拠資料や説明資料を用意して、資料を見せながら可視化して会話する
41	<ul style="list-style-type: none"> ・常勤監査役の活動報告及び所感を伝えており、それぞれに対する社長コメントを求めている。 ・同時に「社長から常勤監査役に情報共有すべきことは無いか」必ず尋ねることとしている。これを繰り返すことにより、社長が自問自答して、共有事項が次第に増える傾向が見えている。
42	<ul style="list-style-type: none"> ・対象者全員が出席できるよう早期に日程調整・時間確保(1回あたり2時間程度)している。 ・監査役による、執行側各部門長との聴取・意見交換や営業店往査での支店長との聴取・意見交換の内容等につき、詳細な資料を事前回付のうえ、会合に臨んでいる。
43	<ul style="list-style-type: none"> ・定期情報交換会(1回/月 開催)は年度初めに1年間の日程をFIX ・議題は会社からの事業状況報告と監査役からの監査状況報告とし、重要と思われる事項を報告している ・報告資料は開催日前日までに作成し、共有している
44	<ul style="list-style-type: none"> ・特に具体的なテーマがなくても毎月一時間ほどの時間を設定すること ・面談と併せてランチの機会をセットし、公式だけでなく非公式な対話の場も設けること ・面談時に出た話題に対しては、調査・確認が必要なものは即時フィードバックを行うこと
45	<ul style="list-style-type: none"> ・毎月、前月実施の監査結果の報告を常勤監査役2名が個別に実施 ・会社方針等が現場でどのように運営されているか否かの確認 ・年1回の社外取締役を含めた社外役員と代表取締役社長の意見交換
46	<ul style="list-style-type: none"> ・毎月末に常勤監査役と社長の面談を実施。月末の9時から1～2時間と決めて開催。監査役がその時々を経営課題等からテーマ選定し、フリートーク形式で認識や方針を確認。 ・毎年6月と12月に監査役3名と社長の面談を実施。上記同様にテーマ選定をしフリートーク形式でヒアリング。監査調書として残している。
47	<ul style="list-style-type: none"> ・面談は必ず四半期毎の決算取締役会終了後に行います。(年間予定が決められるので、延期も無し) ・事前(2週間前)には必ずテーマを監査役会で決めて、代表取締役に渡します。 ・前回と同じテーマを、言葉を変えて今回のテーマに入れたりします。(回答の変化を確認のため) ・その他の取締役との面談しますが、彼らともテーマを近いものにします。(回答の違いをチェックのため)
48	<ul style="list-style-type: none"> ・面談時に議題等を事前連絡し、お互い資料を準備している。 ・時間、場所については、他の会議体があるときに、会議体の前後に合わせて行う。
49	<ol style="list-style-type: none"> 1) 開催日程の年度スケジュール化 2) 内部通報状況の概要報告と対応進捗の確認

No. 代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。

1. 四半期ごとに開催されるリスク・コンプライアンス委員会は代表取締役が委員長として出席するので、同委員会の閉会直後に開催することとしている。時間は1時間超。
2. 参加者は代表取締役と全社外役員(社外取締役1名、社外監査役3名(うち常勤監査役1名))とし、社内取締役や従業員は一切参加させずに全員忌憚のない意見をぶつけ合っている。
3. 社外監査役間ではあらかじめ聴取したい点や意見具申したい事項については監査役会等でも話し合い、その結論を社外取締役とも共有している。
4. 正規の議事録を作ることはしないが、ほぼすべての発言内容をメモ書きと言う形で常勤監査役の小職が作成・保存している。過去の対話での代表取締役の発言が現状どう反映されているか、進捗しているのか等についてフォローアップする際の格好のツールとなっている。
5. 社内取締役等からの意見を吸い上げ、個人名を出さずに社外役員としての意見として社長にぶつけて、社長の考えを聴取の上、必要に応じもとの発言者へフィードバックすることもある。
1. 時期を固定している。
2. テーマについては、常勤監査役が基本的に策定し、非常勤監査役の意見を取り入れて決定。そのうえで代表取締役に事前に通知している。
1. 調査事実に基づいた提言 2. 代表取締役(弊社の場合はオーナー社長)のニーズに合った対話となっているかを確認
1. 定時取締役会後にスケジュールリングしている。2. 対話(面談)のAgendaを事前に渡している。
- 12月入社のため、今後のことではあるが、監査報告以外に改善事項、内部統制に必要な事項をお伝えしたい
- 1on1の月例ミーティングを開催。
- 1か月に1回の会合の為、1か月の間に従業員からの情報、役員面談等で得た内容に対し社長が欲しい情報(本音の部分)の提供を重ねる事で社長からの本質的な考え、本音が引き出せれている。
- 1回はヒアリングメイン、もう一回は他の役員や幹部社員のヒアリング結果の共有をメインにして打合せをおこなっています
- ①監査役の監査計画を作成するときに、代表取締役に日程を決めてもらう。
②KPIIについての進捗状況及び結果を詳細に説明してもらう。
- ①基本、月2回(隔週木曜日の定時)定例MTGを実施しているが、社長が多忙なため結果的には月1回強の頻度で実施。30分の時間厳守。
②MTGテーマは常勤監査役が事前準備(提案・共有資料作成)の上、提示して意見交換の形
③情報共有がメインだが、テーマによっては丁々発止の意見交換となる
- ①期初、取締役会へ報告し共有している『監査等委員会監査における重要な関心事項』に基づき事前に質問項目を通知、②当日はスタッフを排除し代表取締役と監査等委員会のみで開催し、③作成した議事録は、半期毎に取締役会へ共有する監査実施報告に掲載
- ①四半期毎に代表取締役2名を別々に面談、②事前に監査役から前回面談の課題も加えテーマを送
- 1時間程度の時間は確保したい。
- 1週間に1度は社長室で会話するようにしている。会社の規模が小さい(全従業員約350名、本社約150人)ので、会話は本音で話せていると思う。昨年3月に常勤監査役に就任したばかりで、まだまだ監査役としてのレベルが低く、社長にとってはあまりお役に立てていないと思う。
- ①年2回開催日は取締役会開催日と同日運営
②テーマは常勤監査役が平素よりトピック収集しておき監査役会で対話内容優先度を決める。
③監査役会に期待することを必ず確認し本音を引き出すようにしている。
- 1年間の振り返りの意味を含め、期末決算が終えてから開催するように計画しています。
- ①毎回テーマを項目別に資料をまとめて、単純な指摘や提言ではなく、落としどころを意識した解決案も含めて書面(A4 1・2枚)で対話している。<1時間/月>
②摩擦を恐れず、耳障りの悪い内容も率直に伝えて本音を引き出すことをしている。
③指摘や提言においては、善管注意義務・健全経営などの目的、および、予防統制・発見統制などの対処方針も記載して伝えている。
- ①毎月の経営会議後に定期開催、②顧問・社外取締役の同席、③顧問による経営上のアドバイス
- 2~3週間前にテーマを送信。テーマによっては資料も作成し送信。
- 2025年の監査役会設置会社の際には、1年間での日程を監査計画後速やかに調整しました。
- 2か月毎に1時間限定で開催しているが、代表取締役社長に1か月前に意見交換の日程調整をしている。時間が限られているため、非常勤監査役に対し、事前に経営に関するテーマと放送に関するテーマを依頼している。
- 2人だけの飲食で本音を聞いている。
- 2名の代表取締役と別個に面談している。
- 3か月に1度、取締役会前の時間帯を年間会議日程が確定次第、セットしております。
- 4月、10月、1月、4月の4回実施し、1月を全監査等委員で対話に臨んでいる。
- 年度初である4月の面談で、過年度振り返りた新年度課題を意見交換し、当該年度の四半期毎面談のテーマのベースとしている。
- 4半期毎の正式な面談に限定しない日常的な情報交換。面談時のテーマの提示、前回議論した内容の確認。

No.	代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。
76	CAM等をテーマにした継続的な報告と共に、社外監査等委員との交流、対話の機会として比較的自由に会話をお願いしています。
77	IPO準備会社のため、社長が気になっているようなIPO審査等に関する情報提供をベースに色々と本音を引き出そうとしていますが、現時点まだ警戒されているようで、自分が求める成果には結びついていません。引き続き本音を引き出したり、良い相談相手としてみなしてくれるよう検討していますが、まだその壁は突破できていないように感じます。
78	MTGは、取締役会のある監査役会開催前の1時間前を当てており、監査役メンバー全員が出席している。
79	MTG後に割り勘で食事会を実施
80	アウトLOOKの予定表にスケジュールを入れており、事前に予定が見えるので面談も空振りが少ないし行動が把握できる
81	あえてテーマ設定をせずに「雑談」の場として、都度お互いに気になっていることをフランクに話すようにしている。
82	あえて各回のテーマは設定せず、そのときどきの旬な話題をざっくばらんに議論するようにしている。代取の経営方針を基本的に尊重しつつも、ものの見方が偏らないよう、代取の考え方とは異なる視点で語ることも時には行っている。
83	あえて議事録は残さない
84	あえて特にテーマは定めず、その時に確認したいこと、言っておきたいこと、をお互いに意見交換するようにしている。
85	あくまでも執行判断は社長以下執行取締役にあるというスタンスを明確にしながら、本音の意見を述べている。併せ、各論になるが具体例を交えながら、具体的なイメージを社長がしやすいようにしている。
86	アジェンダについて、こちらの聞きたいことと代表取締役が話したいことのバランスを取るようになっている。
87	アジェンダによって他の常勤取締役の同席を求める。同じアジェンダで他の常勤取締役と個別対話を行う。45分の会議時間とするも60分の時間確保を予め依頼する。世相や社会的関心事に関するものはその情報を取り入れて対話を行う。
88	アジェンダに沿った面談終了後に懇親会を行い本音での対話を行うようにしている。
89	アジェンダは社外監査等委員が作成
90	アジェンダや発見事項を列挙した資料を提出したうえで開催する正式な対話と、日常のコミュニケーションに近い対話との使い分けをしており、後者で日頃の本音を引き出したうえで、正式な対話・課題感の共有に活かすようにしている。
91	アジェンダをあえて定めないことにより当方が認識していない領域の話を引き出すようにしている。
92	アジェンダを確り作成し議論のポイントを明確にしています。
93	アジェンダを事前に提示し、ディスカッションの方向を明確にしている。
94	アフター5に対話することで、本音が聞ける。
95	あまりテーマを決めず、その時々で気になっていることを聞くようにしている。
96	あまり詰めた議論を行うのではなく、社員の会話などから感じた「空気」や印象を述べてもよい雰囲気を持している。雑談の中にこそ気づきがあるとお互いに考えているところである。
97	あまり形式にとらわれず、気軽に対話が行える雰囲気を作ることを心がけています。具体的には、雑談から始め、徐々に本題に近づくようにしています。
98	あまり形式的にならないよう、かつ定期的な会合以外に折に触れて相互に会話する関係を築いている。
99	あまり範囲を限定せず、会社の役に立つはずと思う項目について意見交換を行っている。代表取締役から、自分の周りでは出てこず、気が付いていなかった項目もあり、従来からの方針で継続願いたいと言われている。
100	あらかじめ、対話内容のレジメを作成し、テーマが偏らないようにしている
101	あらかじめ、年間の日程を決めている。 常勤監査役から聞く内容はあらかじめ伝えている。
102	あらかじめ面談テーマを決めてアジェンダにまとめて事前に案内することで、ディスカッションしやすくしている。
103	いつでも対話できる環境をつくる。時間的にゆとりのできるタイムスケジュールを確保するように工夫はしている。
104	インフォーマルな対話(昼食会など)は適宜あり、実効性は高いと感じているものの、監査等委員会としてどこまで監査活動の記録に残すべきなのか、悩んでいる。
105	エグゼクティブサマリー中心の資料を作成して、これに基づきディスカッション
106	おそよ四半期に一度、約1か月前くらいに日程調整を打診し、日時が決まれば監査役会にて議題を事前に吟味し望んでいる
107	オフィシャルな会議以外の場でのコミュニケーション 会議が終わった後での雑談に近いやりとり(1:1)
108	オンラインで開催すると意見が出にくかったので、face to face開催に変更しました

No. 代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。	
109	お互いに就任前までは、事業本部は違えど執行役員としてディスカッションしていたので、その関係性をいい意味で継続している。ただ、どうしても執行側の立場にたった視線になりがちなので、しっかり監査役としての立場で意見できるように気をつけている。
110	お互いに認識している課題に関し、リスクに応じた優先順位付けの認識を擦り合わせている。
111	お互いに忘れないようにするため、気づいたことはすぐに報告している。その内容の進捗を会った時または遅くとも週次で確認している。
112	お互い気づけていないところがあるので、意見交換、質問等は、適時行っています。
113	お互い形式的にならず、リラックスして対話できるよう心掛けている。
114	お忙しい代表取締役とのスケジュール調整に工夫している。
115	ガバナンスの強化、リスク抑制などに向けて、監査役として重視している点などについての対話をなるべく行う
116	ガバナンス子会社の代表との対話を終えてから、それらを踏まえて実施している。
117	グラフや表を作成して分かりやすく課題を解説
118	こちらからの説明で時間を使わないよう、伝えたい事は事前にレポートして渡している。代表取締役も事前に確認してから面談にのぞんでくれるので、踏み込んだ意見交換ができる。事後も議事録を作成し、内容を確認してもらっている。
119	こちらが希望するテーマを事前に提出し、効率よく面談できるようにしている
120	このMTGの前に、毎月、代表取締役・常勤監査役MTGを実施し、非常勤監査役に内容を共有している。
121	これまで、その時の社長の関心毎での対話が多かったため、次の事業年度では毎回のテーマを事前に決めて、レクチャーをした上で対話を実施することを考えている。
122	これまででは年1回の対話だったが、今期から年4回を目指しており、道半ばである。年代の近い代表権者であり、ざっくばらんな対話ができている。
123	サイバーセキュリティ、MBO・TOB、ROE・WACCなどの経営指標、機関設計変更、他社経営指標との比較・・・など、代表者が興味を持ちそうなテーマで資料を作成
124	ざっくばらんに話さる雰囲気作りをしている。
125	ざっくばらんに話し合える雰囲気作りを心がけている。
126	ざっくばらんに話す
127	シナリオなしでお互いのフリーディスカッションから始めましたが、最近はその体裁自体は崩さず、お話ししたい事項をある程度まとめて会議前にメールして論点整理を行っており、雑談に加えそのメールに沿った議論も行いお互いの整理に役立っているのではと思っております。
128	スケジュール：監査計画に開催月を明示し、代表取締役に伝えるとともにできるだけ早めに開催日を調整している。 本音を引き出す工夫：代表取締役の考えに対しこちらの意見・考えを伝えながら、議論を深めるようにしている。 テーマ選定上の工夫：中長期的な視点からの課題やタイムリーな課題についての洗い出しを行い、開催前に代表取締役にあらかじめ議題を伝えることで、準備していただいている。
129	スケジュールについては取締役会後、経営会議後などの前後に決めることで抜けることなく実施できるように工夫はしている。
130	スケジュールには気を遣っています。
131	スケジュールは月一回定期で、社長秘書を通して調整。 CFOとは週1で面談を実施し、重要事項を把握しているため、その中で特に社長と話すべきテーマを事前に選定して面談している。
132	スケジュール、テーマ選定、簡潔かつ実効的に意見を引き出しかつ、こちらの意図が明確に伝わるよう事前準備を行い努めております。
133	スケジュールとして2時間程度、2か月以上前に抑えておく。
134	スケジュールの時間枠について、開催の曜日、時間を原則決めておくこと、代表取締役の相談相手になるように努めること、
135	スケジュールの調整、質問項目の事前準備など
136	スケジュールは監査計画に盛り込まれ、代表取締役および社外監査等委員も時間が取りやすい取締役会後に設定 テーマは現在感じている問題点における課題 課題は沢山お持ちなので、重要(優先)課題3つ程度
137	スケジュールは余裕を持って決定し、且つテーマは面談の10日前迄には提出。テーマは毎回同じにならないよう工夫しているが、労務管理(残業、定期的人事異動)、製造上のトラブルの防止策、コンプライアンス問題は必ずテーマに設定している。
138	スケジュールをあらかじめ決めている
139	スケジュール確認は2か月以上前から打診。テーマも5-6項目を事前に依頼し、当日説明用の資料を用意してもらっている。(過半は週次・月次の資料にて) 事後は、議事録を作成し資料とともに保管している。

No. 代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。	
140	スケジュール上の工夫、開催場所の工夫、事前準備(話題の論点整理、事実の裏どり、簡単な資料)など
141	スケジュール調整
142	スケジュール調整等について、かなり前広に実施している。
143	スピード重視。口頭でも重要課題については、すぐに報告・相談をしている。
144	そのためのスケジュールを確保するというより、取締役会直後に、時間の許す限り、雑談をする等している。 そのほうが、かしこまらずに、本音を引き出しやすい。
145	その時期にあったテーマの選定をしている
146	その時々の子会社の課題によってタイムリーなテーマを選定している。
147	その場の雰囲気あまり堅くならないようにカジュアルに接しながら質問をしています。
148	その他取締役への情報共有 説明資料のコンパクト化による議論への集中
149	タイミングが全てです。ワンフロアなので社長が話を聞いてくれやすい状況と文脈を見て、対話しています。
150	ダメ出しばかりになると経営者も対話自体をネガティブに受け取るようになるので、必ず良かったこと、感心したことなどポジティブなことも話し、この点をもっと改善・努力するとお良いというスタンスで提言する。普段こうしたコミュニケーションによりいい関係を作っておくと、有事の時に迅速に報告してくれたら、キツイ意見も受け入れてくれるようになる。
151	ディスカッションテーマの事前送付、AIを活用したテーマに関する情報収集や質問案のチェック。
152	ディスカッションという形をとっており、そのために提言することに対し分析、問題、課題を資料(パワポ)にまとめそれをもとに対話している。
153	ディスカッションを主として、議事録はあえてとらず、自由闊達な発言を奨励している。但し、記録として、開催日時・出席者・話題を備忘録としている。本音トークが狙いなので、代表取締役と監査役以外は出席しない。以前は関係者の出席もあったが、報告主体、質疑応答が多くなるところも見られた。
154	テーマそのものを事前に協議し選択してもらう。
155	テーマと現場往査における意見交換で認識した課題や好事例等のメモを作成し、毎月1時間程度意見交換している。
156	テーマについては、企業トップであることを踏まえ、各論的なものにならないよう、選択している。
157	テーマについては監査役会で話し合っている。
158	テーマについては予め監査役間で意見交換した上で代表取締役へ提示し、場当たりの回答にならないように配慮している。また一方でその場での質問も可としている。その他として本音を引き出すために議事録は作成しない。時間については時間切れとならないように1回につき2時間確保している。
159	テーマについて事前に確認、調整している。
160	テーマにより出席者を選定している
161	テーマに沿った雑談からの会話の開始。
162	テーマに関しては監査役会で検討したうえで事前に連絡をしている。
163	テーマに関連した資料を準備し、出来るだけ具体的に話して貰うようにしている。
164	テーマの選定上の工夫
165	テーマの内容(趣旨、理由等)を関連資料とともに数日前に案内している。
166	テーマは会社全般網羅的に抽出しつつ、重要会議の場で確認できる、あるいは他の取締役から聞ける等の項目の優先度を下げて実施している。
167	テーマは業界、個社が抱えている問題、課題に関して代表取締役がどのように感じているかを委員会メンバーや社外取締役も共有できるようにしている
168	テーマは事前設定し、また監査役監査からのその時点でのTopics、提言を実施するようにしている。
169	テーマは中期経営計画からチョイスし事前に通達。会長・社長に対し監査等委員の他、社外取締役が同席し、インタビュー形式で実施。抽象的な質問から掘り下げた質問へ移行するのが常。特に社外取締役からの切込みを期待。
170	テーマを決めて事前に連絡
171	テーマを事前に提示、取締役会の前後での開催の調整。
172	テーマ候補は気づいた都度記録して、テーマの見直しも気づいた都度行っている。どのようなテーマ設定をするかが唯一最大の工夫と言える。また、当社の代表取締役はCEOとCOOの二名で両者の役割分担は暗黙の了解がある。両者の性格や関心事項なども考慮した上で、相応しいテーマを設定することはかなり難易度が高い。
173	テーマ設定は社外取締役の意見(知りたい事項)を取り入れるようにしており、また会議では代表取締役からの説明時間よりも質疑応答に時間を割くように努めている。
174	テーマ選定
175	テーマ選定については、必ず社外監査委員の意見もいただいています。
176	テーマ選定に関する事前のすり合わせなど
177	テーマ選定の工夫、事前準備・事後活用の工夫、本音を引き出すための工夫等

No.	代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。
178	テーマ選定は、社内、社外環境の変化、取締役会での議論、過去のテーマ等を踏まえて設定している。事前に質問書を渡し、深掘りすべき追加質問や資料を手元に準備している。
179	テーマ選定はそのときに一番適切なトピックスになることや、代表取締役に意識してほしいことを選ぶようにしています。
180	テーマ選定は監査役間で事前に意見交換して決定しています。上場時は社長との意見交換(年に2回)のうち1回は監査役、社外取締役が参加していました。その際も監査役、社外取締役間で事前にテーマについて意見交換していました。また、意見交換の結果で、ヒアリングの対象部門を選定することもあります。
181	テーマ選定は事前の検討
182	テーマ選定上の工夫
183	テーマ選定上の工夫
184	できるだけフランク
185	できるだけフランクに話す環境づくり
186	できるだけ月末、経営会議の後、にスケジュールリングし、他の取締役との面談で出てきた話なども共有するようにしている。
187	できるだけ代表取締役とone on oneでのディスカッションとしている。
188	できる限り効率的な情報、意見交換ができるよう配慮している
189	できる限り代表取締役が把握していないだろう社内外の情報を伝え、関心を引くようにしている。
190	ときどき立ち話もする。
191	トップに届け議論すべき経営課題の抽出
192	トップの周りにいる人に普段から悩んでいることや気にしている事等を聞いている
193	トピックが特段なく、作業が忙しい場合は、スキップしている。
194	なるべく意見をまとめず生の意見(発言者は特定せず)を中心に、テーマごとに簡潔にお伝えしている
195	なるべく前広にagendaを提出し、当日までに準備する時間を作るようにしている。
196	なるべく多くの役員に発言してもらえるよう、様々な分野からテーマを選定している。
197	なんでも気になることはテーマにする
198	ハッキリ意見を申し上げるようにしています
199	ヒアリング・ペーパーを作成し、事前に代表取締役に手交している。
200	プライベートな話題から入る。
201	フランクな雰囲気、本音を引き出すようなフリートーキングをするよう意識している。
202	フランクに話せる場が欲しいとの事で、昼食を交え時間を確保するようにしている。但し、個室開催が必須ですので、場所の選定に苦労しています。
203	フリーでの対話が可能なので、特に工夫していることはない。
204	フリートーキングとしている。
205	フリートーキング形式でお互いが本音で対話できるように努めている。開催場所も社長室、監査役室を交互で開催し、必要に応じて担当部長等を招く場合もある。
206	フロアに近いこともあり、日常的に業務以外でも会話をしており、内部監査部門が社長直下であることもあり、監査視点での相談を相互にやっている。
207	ほぼ月1で行われる幹部会議(課長級以上)のあとに、定例的に開催される慣行になっています。おおむね30分程度で、フリートーキングです。
208	ほぼ日常的にコミュニケーションはあり、事前に項目出しはするものの敢えて形式ばらずに実施している。加えて、最後には必ず監査役への要望事項(もしあれば)をヒアリングしている。
209	まず、代表取締役から経営課題・リスク認識について説明いただき、そののちに監査役との対話を行うことで、対話のテーマが散漫にならず、意味のある意見交換ができています。
210	まずは、代表取締役との信頼関係が重要であり、そのためには、事実関係に基づき、“ガチ”で対応することになっている
211	まずはありのままを認めて代表取締役が行っていきたい施策について一緒に検討する。そこでよい提言ができれば信頼が得られて他の話も聞いてくれる。各論でなく、会社の未来について話すことがポイント。
212	まず最近起きているトピックから入り、それに関連しながら本題に入るようにしている。トピックは本題に関係するものを事前に調べておいて取り上げている。
213	まず常勤取締役との対話を実施し、それを受けて社長との対話を実行している。
214	メンバーは監査役と代表取締役社長のみで設定、監査役(会)としての経営評価や方向性、主要課題の認識の明確化、監査役も会社に対する健全経営では向いている方向が一緒であることを理解してもらうようにすすめている
215	もう少し頻度を増やしたい
216	よい取組については監査役としても評価している旨を伝え、提言・注文ばかりとならぬよう意識している。
217	よりフランクなディスカッションを行うことができるよう、出席者は代表取締役と監査等委員のみに限定。議事録は作成せず、各自の備忘メモの作成にとどめている。
218	より具体的な話ができるよう、出席者を常勤監査役のみに絞った面談も設定している。

No.	代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。
219	ランチミーティングなのでカジュアルな雰囲気ですごくばらんに話せる環境づくり。テーマ選定は中長期的な項目。
220	ランチミーティングの形式も取り入れ、ごくばらんな雰囲気にする場合もある
221	ランチミーティングの形式を取るようになっている
222	ランチミーティング形式をとり、できるだけ肩ひじの張らない雰囲気で進めることを心掛けている。テーマ策定は予め監査役会で意見交換し、社外監査役が聞きたいテーマを優先している。日程については比較的確保し易いように、基本的には取締役会開催日の昼食時間に合わせることで、急な予定変更の場合でも別日へ振り替えていただくことで、必ず年4回の開催は確保できている。
223	ランチミーティング形式を採用
224	リスクアプローチではなく、会社をよくしていく観点から考え、発言、意見交換するように心がけている。
225	リラックスした雰囲気でお弁当を囲んでの昼食会形式にしている。テーマを事前に特定することもせず、各監査役の問題意識から自由に質問・発言し対話を膨らませていく進行に努めている。
226	レジュメを事前にお渡しして、できれば回答を簡単に記入してもらうことと準備をしてもらう。
227	レジュメ提示(気になった事項や提案など、対話したい内容を記載)
228	以前(2025年3月以前)は監査役会面談、現状(2025年4月以降)は監査等委員会意見交換会と名称を改め、単にこちらの質問に返答してもらうだけでなく、監査等委員会からの提言等をするスタイルに変更して運用を行っております。
229	以前は、監査役との面談であったものを社外取締役もメンバーで参加するようになった。
230	以前は監査役協議会内でディスカッションとしており、議事録が発言の証跡となっていたが、別建てとすることで本音が引き出せていると思われる。因みに対話内容が議事録では無く備忘録として監査役のみで共有をしている。
231	以前は年に1回、1時間程度であったが、昨年から半年に1回、時間も1時間半とるようになり、より深い議論ができている。
232	委員全員による開催日は非常勤監査等委員の日程を考慮し取締役会開催日に設定している。意見交換したいテーマをその都度絞って議論するようになっている。
233	威圧的な言動にならないように注意している。
234	意見を聞きたいことは、事前に調書にまとめて参加している。必要な場合は裏付けとなる資料を揃えている。
235	意見交換しやすいよう、事前に監査等委員の所見と意見交換項目を出席者に配布している。
236	意見交換テーマは1カ月を目安に事前送付している。代表取締役は案件によっては資料に基づき説明をされるので理解し易い、また開催頻度は以前は年3回であったが現在は年2回とした、議論の活性化と期中と期末(期初)に限定とした効率的な開催。
237	意見交換の頻度を高めるために、日々の対話を心掛けている。
238	意見交換会とは別に、半期に一度監査等委員会の活動報告書を提出
239	意見交換会の終了後、懇親会を行い非公式なコミュニケーションも行っている。
240	畏まった雰囲気ではなく、リラックスした感じでの対話にすること。
241	一緒にランチに行くことで日常的な話題に交えて会社の課題についての情報共有や意見交換をしている。
242	一通りの事業戦略等の説明を受けた後、オープンな雰囲気の中でのごくばらんな形での質疑応答
243	一部ランチミーティング形式を取り入れることで、自由な意見交換の場となるようになっている
244	一方的にインタビューするのではなく、監査役からの情報提供も重視している
245	一方的に確認するよりも監査役視点から会社の状況も説明する事により本音を引き出す工夫をしている
246	一方的に自分の話だけをすることが多いので、重要テーマがあるときは会議室のモニターに大きくアジェンダと時間配分を表示させておきます。
247	オーナーのため、好きなように進めることになれてしまっておりましたが、意思決定の透明性と説明責任について、常に上場後の株主視線を意識してもらうように誘導しています。あと、指摘されて嫌な気持ちになることも多かろうと思いますので、たくさん褒めるようにしております。
248	一律ではなく、その時々々の経営課題に対応するテーマ設定。
249	遠慮なく立ち寄ってもらえる雰囲気づくり 往査・役員面談後の結果報告を参考に報告テーマを決めている。
250	代表取締役・社外監査役との日程調整を実施。(取締役会・本部長会議などの重要会議後が多い)
250	往査を通じて感じた良い点、懸念される点を説明した上でディスカッションするようになっている。

No.	代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。
251	往査等での気づき事項を項目毎に具体的な声を添えて纏め事前送付している。事務局は同席せず、議事録は出席者以外に開示しないこととしている。
252	往査報告書での気づき事項について、総括した纏め資料で繰り返し提言するようにしている。
253	可能な限り、フォーマットを型にはめないようにしている
254	可能な限り、会話(監査及び関係会社の状況)の機会を作るよう心掛けている。
255	可能な限り月1回の定時取締役会後に対話をしている。
256	可能な限り本音ベースで話が聞けるような雰囲気づくりに努めているつもりです。
257	課題や方向性について、現状を正しく把握して適正な意見形成ができるよう心がけている。
258	課題を提起して議論展開
259	課題問題点の提案
260	会計監査人との経営者ディスカッションなど、テーマや内容の相談・確認で事前整理を共有しています。会計監査人の期末報告時に、社外の監査等委員全員がそろっているタイミングに合わせて実施している。
261	時間は短時間(30~40分)と伝え、時間を確保してもらうようにしている。(結局いつも60分を超えている) また、ざっくばらんに話してもらえるテーマを中心に、監査等委員全員が質問を準備している。
262	会合ではまず代表取締役から、「今、考えていること」、「これからやろうとしていること」等について話をしてもらい、それぞれの案件について監査役としての視点からコメントして対話をしている。その後、監査役側から事前準備した話題をお話している。
263	会合の際には、事前に整理したアジェンダを提示し、課題認識の共有を図るようにしている。
264	会合の途中から、ランチをしながらフランクな雰囲気です話をしやすい環境を作っている
265	会合時は、発表をメインにするのではなく、テーマだけ決めて、フリーディスカッションすることに重点を置いている。 同日に懇親会も実施し、本音で語り合う機会を設けている。
266	会社が抱えている課題や改善点を認識いただくこと、よく認識して。行動に変えていただけるように主張が明確で分かりやすい資料と説明を心掛けている。
267	会社の経営状況等を監査役の視点で作成し、課題提起と対策提言
268	会社の置かれた状況、今後の方向性、リスクなど事前に書き出し、意見を聞き出すようにしている。
269	会社を取巻く内外環境を踏まえ、その時々話題や課題の中でタイムリーな話題に絞って議論をするようにしている。
270	会社外での懇親など、機会をできるだけ作る
271	会社規模が小さく代表取締役との距離が近いことから、適時の公式非公式の打ち合わせが可能。本音を引き出す打合せは1対1での対話を心がけている。
272	会食しながらざっくばらんな対話
273	会長と社長がいるため、両名に対してバランスをとる必要がある。基本的に7月の監査計画策定時に各々に計画内容を説明し、その時点でスケジュールを確定する。
274	会話が途切れる事のないよう、質問項目を固め、回答案も想定し、更問いの質問もしっかり準備している。
275	回答内容を充実するため、社外役員から事前の質問を早めに頂き、代表取締役に提示している。
276	開催2週間前までに対話のテーマを代表取締役に伝えている。
277	開催にあたっての通知文書提出にあたり、話を聞きたいことを具体的に口頭説明したうえで実施している。
278	開催については、基本、代表取締役の都合に合わせて、最大1時間とし、その時間の中で、最大限の意見交換をするよう心掛けている。面談のトピックスを事前に連絡し、代表取締役の現状認識と考えのヒアリングを優先としている。監査役からは、実施した往査等での気づき(代表取締役に有益と思われるもの)について報告をしている。
279	開催に当たっては、社外取締役が全員で行える日時とし、基本的には対面で実施するようにしている。テーマについては、社外取締役から募り、事前に代表取締役に伝えている。
280	開催は隔月ペースで1時間、一方的な会話にならないように、まづ監査役側の活動や論点について報告し、監査活動を理解してもらうように工夫している。その後あらかじめ共有している議論のテーマについて、QAと監査役からの要望事項を伝えるようにしている。
281	開催は取締役会の後の時間を活用し、テーマは課題の全体を明示したうえで、優先順位を決めて意見交換している。
282	開催は年度決算(3月)の数字がほぼ固まる、2月後半にしています。内容は当期の総括、来期以降の目標、会社の問題点、将来像等と監査役への要望などです。
283	開催は不定期ではあるが、内部監査室が代表に監査報告した直後にコミュニケーションする事にしたことで、ある程度の回数コミュニケーションを実現させている。(内部監査報告は、1年で10回~12回実施される)
284	開催を基本取締役会が終わった昼食をはさんですぐで定例化していることと、取締役会直後なので、ここでの議論についても、より深く意見交換する機会ともなっている。また常勤監査役が日常で検出したリスク等、議論ポイントも用意して、社長の関心の高いところ、社長が関心をもつべきことが議論されるように心がけている。

No.	代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。
285	開催時期を、よりテーマ性のある時期に設定してる。 (6月:監査結果振り返り、12月:中間監査振り返り)
286	開催時期を2月と8月に固定して、代表者のスケジュールを調整している
287	開催時期を期初から期末に向け、定期的に確保すること、中計や次年度予算策定についての考え方について
288	開催時期を出来るだけ監査役会、取締役会に合わせている。
289	開催前に議論のポイントを整理し、対話内容のアジェンダを作成・提供している。
290	開催日は、会社の年間会議計画策定時に織り込んで日程調整・確保している。また、事前にテーマを社長と共有し、1時間で充実した議論が行えるよう準備している。
291	開催日を重要会議日と同日とし、確定させておく
292	開催日を定型化し30分で意見交換を主にしている。監査役から見た社内全体の俯瞰を伝えている。若い経営者であり、父親的なアドバイスを心掛けている。
293	開催日時は、代表取締役、監査役会ともに日程を確実に押さえられる取締役会前後で行っている。
294	開催日時は代表取締役、社外監査役の予定を調整して決定。テーマについては監査役内で事前に打ち合わせて主なテーマを決定している。但し当日は話の流れによりテーマから外れる場合もあり。
295	開催頻度 テーマ事前準備
296	開催頻度:「定例(月次)」+「随時(必要時)」 工夫:「会議形式」+「個別ミーティング」でできる限り本音を聞く 等
297	開催頻度:毎月定期1時間を前提に代取側に予定を設定してもらう 雰囲気づくり:対話で硬くならない世間話の延長、資料は作りこみすぎない、記事等を利用する テーマ:監査を通じて得た社内の問題意識や懸念からテーマ選定、 行動につなぐ:事例を複数提示し具体的アクションのヒントにしてもらう 代表者個人の理解:定期の対話を通じ、代取の価値観、性格特性や思考パターン、平時と有事の判断基準の異同等を理解し、テーマ選定や話の流れのヒントにする、これが有事の際、どのような反応を示すか、どこから切り込むかの準備になる
298	開催頻度と時間の確保。
299	開催頻度と時間の確保については、取締役会開催後に設定。本音を引き出す工夫は、こちらから硬くならず、至近の経営活動に対して雑感から話始めている。事前準備としては、テーマの要約説明版を事前準備して対話時にデータ共有を行う。
300	開催頻度は、原則として月1回(必要に応じて、臨時・追加開催可)・1時間を、期初に通年で確保(毎月第〇木曜日〇時～〇時、等)。もちろん、やむを得ない事情で日程変更することもある。
301	開催頻度は4半期で時間は1時間以内に留めている。代表理事と対話する際の話題となる事柄を日頃から収集し整理するようにしている。
302	開催頻度は過去年一回⇒年2回(5年前)⇒年4回(3年前)。時間の確保は、取締役会の直後としている。準備は監査計画書に明記、意見交換会要請文提出、意見交換会記録作成(監査役会所感含む)⇒代表取締役へ提出。テーマの工夫は特にないが「当社の成長性が最大の関心事」とし冒頭の議論テーマにしている。
303	開催頻度は監査計画を立てた際、説明しています。 部署責任者とのヒアリングを実施した内容を共有し、現場の考えや意見等を反映させています
304	開催頻度は四半期に一回。一年間の開催日を、毎年3月に開催日を確定しています。時間は1時間。全監査役が出席。 事前に質問事項を通知し、回答を求める。定例的な質問内容は、半期・今期の決算見通し、来期以降の中期経営計画・事業計画・新組織体制・新役員・部門長人事、子会社管理・市場の動向等。 トピックス的な質問内容は、上場準備状況、新規事業内容、海外戦略等。 年4回の内6月の1回は、監査役から監査報告の詳細についての報告。 議事録を作成し、社外非常勤監査役に確認いただき、備え置き。
305	開催頻度は多いが時間は短いため、パワーポイントで伝わりやすく端的にまとめる、事前にAgendaを伝達する等の工夫は行っている。
306	開催頻度は非常勤監査役も同席できるよう、四半期毎の定時取締役会開催前としている。テーマとしては直近の業績及び期末着地予想、事業への想定されるリスクは必須とし、それ以外は近況を含めたトピックを中心に対話している。
307	開催頻度は毎月2～3回、本音はこちらから発信、テーマは監査役が感じたトピック・留意事項等について臨機応変に選定し、適宜開催。また、毎月社長と常勤監査役を含む社外役員全員でのMTGを実施し、意見交換会を行い、社長からのリクエストや悩み等意見交換している。
308	開催頻度や時間の確保
309	開催頻度や時間の確保、テーマの選定
310	開催頻度や時間の確保・スケジュールリングの工夫
311	開催頻度や時間の確保・スケジュールリングの工夫、テーマも総花的でなく、重要度の高いものに絞って集中的に意見交換している。

No.	代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。
312	開催毎にテーマのみならず開催場所(社内外)の選定、飲食を伴うか否か、参加者の範囲等々の設営方法などを変えてなるべく様々な環境等で自由闊達な意見交換ができるよう工夫をしている。
313	開催予定を予め決めている。 答えを聞かれた時も基本意見はしない。何のためにそうしたいのか、その考えに至った背景や、他にどのような選択肢があったのか、またそれを実行した場合にどのようなこと(リスク)が起きるかを問いかけ、考えてもらいます。
314	外部講習などの資料を簡潔にまとめて対話の材料としている。また社員(役員以外)の声をまとめたものを分析して共有している。
315	各営業拠点を定期的に監査、営業、債権、人事、不具合(クレーム)状況を聞き出し リスク回避、業務改善への提言をしている。
316	各現場でのヒアリングにおける実態報告と課題の改善につながる施策提案を実施。
317	各事業部の重要会議への陪席や従業員との1on1等を通じ、社内の情報を幅広く収集したうえで、論点を事前に整理しておく。
318	各取締役、部長面談をとおして得た情報をまとめたものを意見交換の題材としている。
319	各年度末に実施し、当該年度の振り返りをいただいている。
320	各部の監査が終わるたびにトップとのアポを予めスケジュールリング(2か月に1回、30分間)。大画面モニターに資料を投影しながら冒頭の10分で監査結果・監査意見を説明。そのあと、モニターの資料をページごとに繰りながら、必要に応じて質問を投げかけながら、そのページに関するコメントを引き出して討議。
321	各部署への監査の結果報告をメインにしている、そこからの課題等について意見交換している。
322	確認しておきたい事柄については事前に項目を伝えている。
323	確認すべき内容を監査役会で協議し、アジェンダにして事前に渡し、考える時間を与えている。
324	隔週開催しているメリットはあるものの、距離が近すぎる面もあるので 執行の意思に引き込まれないよう、常に一定の距離を保つ努力。 例えば、安易に同意せず、時間をおいて案件、事案の見解を検討し答える等々。
325	株主の懸念・目線や、執行サイドとしては気づきにくいポイントを共有することにより、より実効的な執行につなげてもらう、悩んでいることを先にリストアップしてもらう など
326	株主総会の監査報告の事前説明を兼ねて実施している。
327	敢えて記録を残さないことが、本音ベースでの対話に役立っていると考えます。
328	監査サイドからはリスクマネジメントやコンプライアンス面から気付いた点を整理してテーマとして報告し、ディスカッションを行うと共に、代表取締役から経営戦略や直近の課題等について感じていることをできる限り幅広くフリーに語ってもらうようにしている。
329	監査で発見された事項の共有は資料を事前に提示してから対話する 社外監査役もいれた意見交換の場面では事前にテーマを連絡しておく
330	監査というよりは、経営の悩みを共有できる者としての意見交換。
331	監査という視点も然ることながら、一取締役として、For the companyを軸足に本音ベースで話をする様にしている。
332	監査における気づき事項をできる限り共有することで、代表取締役の抱えている課題を聞き出すようにしている。そのための事前準備をしっかりと実施している。
333	監査委員の関心事項をあらかじめ伝えるとともに、当日は資料を最小限に留め、フリーディスカッションによる意見交換を重視している。
334	監査委員会では、半期ごとにCEOインタビューの議題を正式に設定している。 効率的かつ実質的な対話とするため、事前に委員から質問事項を提示し、CEOからの回答資料を受け ることで、 当日の議論がより深度あるものとなるよう工夫している。
335	監査委員会監査計画における、各監査項目の実施状況について、執行に対する監査委員会の所見を報告し、今後の執行側の対応等、意見交換している。
336	監査活動での気づき事項を整理の上で臨んでいる
337	監査活動で得た知見等を紹介し、議論を引き出している。頻度は年8回程度の予定を確保しているが、特にテーマが無い場合にはスキップしている。
338	監査計画書の進捗状況等を準備。
339	監査結果報告において代表取締役がカバーできていないと思われる事項について 具体的なFACTを伝えるよう心掛けている。
340	監査上の重要課題は指摘するが、通常の対話においては執行側の行動を促すことを趣旨として指摘という形ではなく、課題の共有という形をとるようにしている
341	監査調書での監査所見のサマリーを提示している。
342	監査調書の共有
343	監査等委員から事前に質問や要望等を提出していただき、各委員がそれぞれ質問する内容を決めておく。限られた時間の中で効率的で質の高い対話ができるようにしている。年末に次年度スケジュールを確定させている。
344	監査等委員が全員発信出来るように司会進行してる。

No.	代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。
345	監査等委員だけでなく「社外取締役」とのミーティングを主導している。子会社代表取締役とのミーティングは個別に実施。取締役会報告と各社実態に乖離が無いか確認。また、子会社の要望(本音)を親会社代表取締役に取り次ぐ。
346	監査等委員である社外取締役と協議し、討議すべきテーマを選定している
347	監査等委員を含む、社外取締役全員と代表取締役との会議を月一回、個別の面談を月一回開催している。
348	監査等委員会(構成は常勤1名、非常勤の社外3名)で審議されたことについて、社外監査等委員の意見及び合意された事項については議事録以上に詳しく報告をしている。(毎月開催される監査等委員会の後、概ね3時間)
349	監査等委員会が事前の主なテーマについて質問し、それを中心に代表者から説明があり意見交換する方式
350	監査等委員会でアジェンダならびに討議資料を準備し、対話の前日までに提供することで、一般論ではなく、より具体的な討議になるようにしています。
351	監査等委員会での代表取締役へのヒアリングを正式な監査とし、その後、会食を設け、さらに本音ベースで議論するスタイルになってきました。
352	監査等委員会で取り上げた討議に沿った議題をもとに内部監査室と連携して意見交換会を進めている
353	監査等委員会としての定期開催は年2回とし監査等委員全員が参加。その議案は全社的な方針(経営戦略・人的資本経営等)を中心に実施。常勤監査等委員は案件が発生都度、必要に応じて面談している。2025年度は投資ファンドによるTOBを受けて、特別委員会メンバーとして対話を行った。
354	監査等委員会としての面談は年間スケジュールとして定期に行い、常勤監査等委員(社内1名)との対話は必要に応じて申し入れ、1対1で行うようにしている。
355	監査等委員会にてテーマを決定し、代表取締役に事前に連絡する。
356	監査等委員会にて次回代表取締役とのディスカッションテーマを取り決め、事前に社長にもアナウンスしたうえで、当日の議論が盛り上がるよう各監査等委員には忌憚のない発言を依頼している。
357	監査等委員会の活動や意見などを記載した資料を事前に作成し、それに基づいて話をしている。
358	監査等委員会の状況を説明し意見交換している
359	監査等委員会の報告事項の概要を共有しながら、関連する経営課題等についてヒアリングする形をとっています。
360	監査等委員初年度のため当年度は前年の対話を参考にテーマ等を決定している。
361	監査等委員全員での定期開催(四半期)とは別に、常勤監査等委員による対話を定期開催(月次)している。
362	監査等委員全員参加を基本とし緊急案件はオンラインを活用、社長のプライオリティ案件を中心に各委員の質問等を含め活発に意見交換している。
363	監査報告書とは別に「気づき事項」というかたちで監査委員会での活動を通じた内容を年に一回まとめて、取締役会に共有し、代表取締役との対話の機会にも材料として使っている。
364	監査役からの往査の報告を同時に実施している。
365	監査役からの事前質問と代表取締役からの事前回答による意見交換の効率化
366	監査役からの質問をまとめて事前に社長へ提出すること、時間を2時間程度確保すること
367	監査役からの提言に関しては、内容を明記したメールを対話後に送付している。提言に関するメール回答を求めるかどうか悩ましいところだが、現時点ではそこまでせず、重要な点に関して次の対話の中で確認している。
368	監査役からの提言や課題認識に関する議論だけでなく、執行側の重要施策の進捗確認の場(代表取締役からの説明)としても活用し、相互に意見交換出来ている。
369	監査役から見た経営課題について、理解を深めてもらうために、より具体的にリスクや、論点を整理して説明するようにしている。
370	監査役から代表取締役に「(常勤)取締役と(常勤)監査役の意見交換会」というイベント案内を出して実施していること。
371	テーマは監査役が事前に提示して、当日、代表取締役もしくは取締役の回答を基に意見交換するという形式にしている。
372	監査役から報告する内容は、会合前に送付して、理解を深めて頂いている。
373	監査役が経営課題と感じている事項に関係する部門長や監査部門長に事前に確認とヒアリングを行い、現況を把握したうえで代表取締役との会話を行っている。また、グループ経営にあたり、グループ子会社の課題についても共有化することが重要なため、代表取締役だけでなくグループ担当取締役にも同席してもらっている。
374	監査役が参加していない経営会議等の資料を閲覧し、内容が重複しないよう注意している。
375	監査役が資料を作成し、それに沿って説明を行うようにしているが最後に普段の監査役から見た会社の気づき、疑問、改善点等を箇条書きにしてディスカッションするようにしている。代表取締役も同じことを考えていると深い議論になる。
376	監査役が実施した各部門との懇談内容のポイントを説明する
377	監査役が全員参加できる日に設定するようにしています。

No.	代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。
377	監査役としての監査・監督に加え、企業価値向上に向けた協働としての監査役の立場でベクトルを合わせる。
378	監査役としての提言はなるべく行うようにしている
379	監査役として意見交換したい主要なテーマを事前に共有することで、効率的かつ効果的な対話機会になるよう努めている。
380	監査役として認識している課題・テーマを四半期後に備え、知識を吸収し、それを当社担当者と事前に話し合ってから代表取締役との意見交換に臨むようにしている。
381	監査役にとってまずは会社状況の正確な把握が最も重要。代表取締役の本音や会社の実態を引き出すためには孤立しがちな代表取締役に寄り添い、随伴する者と信頼させる普段の姿勢が監査役には必要と思います。
382	監査役に就任してまだ1年未満であり、監査役会設置も同じである。そのため、社外監査役と代表との面識も浅いため、現時点では監査役会として代表取締役の考えを聞き理解を深めるに留まっている。
383	監査役活動報告の当方の説明をなるべく短時間とし、代表取締役の意見、考え方を聞く時間を増やすように心がけている。
384	監査役に関心事項をまとめて配布するようにしている。それをきっかけとして対話している。
385	監査役業務状況報告を事前に書面で差し入れている。
386	監査役懸念事項を代表取締役の関心の高い事項と関連付けて説明する
387	監査役の方から作成した資料を提示し、質疑応答、意見交換などを行っている
388	監査役会(3名)が必ず出席できるように、スケジュール調整している
389	監査役会VS社長により最低年2回を実施
390	監査役会から取締役会へ四半期毎の監査活動報告を行い、取締役会から中期事業展望、当年度事業計画のレビューをしていただき、社外役員の相互理解に努めている。また自由な意見交換を促進する観点からあえて議事録を作成しないこととしている。
391	監査役会でテーマを選定し、特に質問したい事項を事前に代表取締役に伝えるようにしている。こうすることで、代表取締役とのコミュニケーションを円滑に行えるようにしている。
392	監査役会でのヒアリングは事前に論点をまとめたレジュメを提出し、回答の心積もりができるよう配慮している。スケジュールは秘書の方に2-3か月前に依頼している。
393	監査役会で審議する内容に関して、必要に応じて事前に代表の考え、意見を頂くこともあります。
394	監査役会で代表取締役との対話を行っているが、事前に常勤取締役と意見交換を行い、監査役会当日に臨んでもらう様にしている。
395	監査役会としての課題認識等を踏まえて意見交換を行っている。
396	監査役会としての正式面談と常勤監査役個人としての面談を並行して行っている
397	監査役会としての報告、提言、助言は、予め予定を確保して適宜実施している。
398	対話は、工夫はしていないが、思いついた時に出社状況を見て積極的に(ずかずかと)訪ねて行き対話している。
399	監査役会として議題を作成して事前に通知している。
400	監査役会との正式な意見交換は年1回のみであるが、ワンフロアに100人程度の規模の会社であるため、常勤監査役との毎月のミーティングのほか、アドホックに会話を交わすことが出来ています。
401	監査役会の内容報告を実施。往査での気付きについて報告、協議を行っている。
402	監査役会の日に合わせて、年2回程度開催している。時間は、30分程度です。テーマについては、あらかじめ監査役で協議し、事前に代表取締役に通知を行っている。
403	監査役会の年度監査計画を策定する際に、自社全般のリスクを分析した「リスクアセスメント」を作成しています。これを基に監査役会で議論し監査計画を策定後、代表取締役への報告(リスク認識の共有)という形をとり、常勤監査役(1名)と代表取締役で2時間弱の対話を毎年行っています。この「リスクアセスメント」は、パワーポイント20頁程度で外部環境・会社全般のリスク認識・内部統制等をビジュアルに描いており、「(見た目の分かり易さで)関心を引き付ける」「(ビジュアルなので対話後も)記憶に残り易い」効果を発揮していると思います。
404	監査役会を代表した対話になるよう、事前・事後に監査役会で審議・報告するようにしている。できるだけ半期毎の決算を踏まえた率直な議論ができるタイミングを図っている。
405	監査役会開催の都度、社長に出席していただき、全監査役と諸課題に関して対話している。
406	監査役会終了後数日以内に監査役会での協議内容をフィードバックしている。
407	監査役会出席者全員参加で自由討議する形式で、必要事項を除いて細かい議事録は取らない方式を採用している。そのためか、皆さん本音の話を多くしてくれています。
408	監査役監査の気づきをまとめて渡している
409	監査役監査の都度、対象部署に関する監査役の見解(概要、あらまし)を事前に報告している。対話の前に代表取締役意見を準備してもらっている。
409	監査役監査を内部監査との合同監査として実施しているため、月次で監査結果の報告を実施し、ガバナンス上の問題から社員面談で気になった点まで、気になることがある際に監査役のみ残って個別で対話している。月次でスケジュールを押さえてあるため気になる点をタイムリーに話すことができる。親会社から着任した社長なので、疎外感をできるだけしないよう社長の悩みなども聞くようにしている。

No.	代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。
410	監査役関心事項、監査重点項目を共有し、それについての執行側の取組み状況を常時モニタリングし、推進状況、成果と残存する課題を四半期ペースで他の取締役とともに確認し合うことを継続している。当社2期目で計8回の定例会合を行い、内部統制上の課題解決へ着実に推進スピードが上がっている。
411	監査役協会事務局通信を手控えとして活用させてもらっています。
412	監査役協議会での監査調書についての報告の後その内容も踏まえ代表取締役との面談を実施している。
413	監査役席が、社長室内に在り頻繁に意見交換ができる環境にあるため意思疎通はよくできている。月に1回定期打合せの日を設けているが、都度何かあれば話し合っている。
414	監査役全員と開催する月例の他に、常勤監査役と昼食をとりながら日常気づく範囲での小さなことでも進言したり共有できる場を作っている。最低でも四半期一度の1on1から昼食の流れが定着してきた。スケジュールはオープンなので常勤監査役が1ヶ月程度先までの日程案を作る。自然にコミュニケーションを取れる関係作りが重要なので、あまり事前テーマやアジェンダを作成するのは個人的には好きではない。しかしながらコミュニケーション内容を記録しておくのは習慣化された。と思っている。
415	監査役側の発言を、常勤監査役中心から非常勤監査役中心に、実験的にシフトしている。
416	監事監査で感じた新たな課題および継続的な未解決課題を常に共有することで対策の未着手をできる限り防ぐことを心掛けている
417	管理部門管掌役員からの事前資料は出されている。
418	管理面への関心が低いいため、ガバナンスやリスク管理の重要性を理解してもらえるように、特にプライム上場企業に求められる要件に関する新聞・雑誌の記事等を活用している。
419	基本は月末5日間の中でのスケジュールリングとし、その月に起きたこと、会議での発言や方針、他の取締役とのコミュニケーションで確認が必要なこと、次月の大きな予定の中で意見具申が必要なこと(例えば春闘交渉や予算策定など)を確認、意見具申するようにしている。
420	基本的スタンスは、「双方の報告の場」として捉えている。
421	基本的なテーマに加え、タイムリーな上場企業の不祥事や業界のトピック等を取り入れている。
422	基本的にテーマは執行側から提案があるが、監査側からも同意したうえで決定している。また、テーマ設定案に意見を付して反映してもらうこともある。
423	基本的には、ヒットする問いを投げ変えるように心がけている。MTG前に話し合いたいアジェンダや、質問事項を投げかけてラフな事前準備をしていただいている。
424	基本的には、取締役会後のランチミーティング形式で忌憚ない意見交換を実施している。
425	基本的には半期ごとの経営方針発表の直前の取締役会の後に予定されており、社外監査役のスケジュールに配慮している。 テーマについては、社長からの半期の経営方針の説明とそれに対する質疑応答という形をとっている。
426	基本的には半期毎の監査結果をベースに課題を共有するとともに、代表取締役の感じている会社のリスク、解決すべき課題等を極力ヒアリングすることを重視している。
427	基本的に自分の考えを曲げない社長なので上手く誘導する必要がある。
428	基本的に日常的なコミュニケーション結果を監査役会にFBし、さらに、定期的に監査役会とのコミュニケーションにより理解を社外監査役にとっても理解が深められるように考えている。
429	忌憚なく率直な意見交換とすることとしている。
430	机上の議論ではなく、実際に現場を見て会話を自ら手触り感を持ったうえでその実現可能性・実現させるための具体的方策の提案などを含めて具体的に意見具申することを心掛けている。
431	期間は短くとも定例化すること、分かりやすく具体的に伝えること、に注意しています
432	期間中の事業活動状況に関して成果や不足点をメモにて共有し、課題解決に向けた論議につなげている
433	期首、期末に監査役監査計画の説明、結果を報告して意見交換を実施している。 期首の面談では、監査役会で質問事項について調整の上、面談の1カ月前に質問内容を送付している。また、監査役が全員参加できるよう日程の調整をしている。
434	期中の面談は、常勤監査役が業務監査の結果の内、業務執行上改善すべき事項を整理した上で説明し、ディスカッションを展開している。また、事業所を訪問した結果の事業所長の評価についても併せて説明し情報の提供を行っている。
435	期初、年頭の会にできるだけ非常勤監査役に参加をしてもらっている。
436	期初に1年分のスケジュールを確保してもらい、月次定例化する。
437	期初に面談日時を決定。前期、後期それぞれ面談を実施。計画と業績見通し、進行中の各種プロジェクトの状況報告を基に意見交換。
438	期中の状況確認、現状を聞くことに特化している。
439	期末あるいは期明けの、当期(一年間)の結果が出た時期に行い、結果と来期計画について対話。前述のテーマ以外には特に議題は決めず、フリートーキングで本音を聞き出すようにしている。
440	機械的に四半期に一回実施するのではなく、会社イベントの流れや節目を見て、複数の項目を効率的に議論できるようにしている。
441	気づきがあったときにいつでも共有できる人間関係づくり

No.	代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。
442	気になる事があれば、スケジュールの合間で都度時間を見て話をしている
443	気楽に話せるように心がけています。
444	気軽に話ができること。代表取締役の思いを聞けること。
445	気軽に話せるときに時間を取ってもらう。会社帰りに歩きながら等でも話す。
446	議事の事前送付(但し、これに限ってはいません。)
447	議事メモは残すが、誰でも閲覧できる形にせず(陪席も含めた出席者のみ閲覧可)、できるだけ率直なコメントをひきだすようにしている。
448	議事録は代表取締役及び監査役のみ閲覧可としている。
449	議事録を取って作成しないことで、取締役会では聞き出せない「本音」で語らせようとしている。
450	議事録を残さない。1カ月前に質問を提示する事で準備期間を持ってもらう。
451	議題に「その他」を入れ、フリーディスカッションの時間をとるようにした。
452	議題について事前に打合せを実施。代表取締役が自身の思いを素直に表明できるような環境づくりを心掛けている。また、出席者(社外取締役、監査役)に対しても意見交換したい内容を事前に集約し議題に織込むようにしている。
453	議題や往査による発見事項のサマリーを事前に提供して対話に臨む。
454	議題を用意しているが、議論の方向性に自由度を持たせるようにしている。
455	議論が深まらない時は、常勤監査等委員が話題を転換させている。
456	議論した内容の実践、実現については監査等委員自らが動く必要があり、実行性を上げるためには工夫の余地がある。
457	議論するテーマを事前に調整
458	議論の焦点が逸れないよう、事前にテーマを明確化した上で議論を進めています。
459	議論を深めるため ・毎回テーマを絞ること ・事前にテーマを共有すること としている。
460	客先訪問(含出張)が多く、オンラインを軸に対話機会を作っている。
461	業績や事業方針等の情報をまとめた資料を代表取締役に準備してもらい、会議冒頭にその説明を聞いてから、全監査役との意見交換を進めています。
462	業務に近いものを選択。
463	業務以外でのコミュニケーション(飲み会等)も実施、本音で議論できる関係性の構築に努めている。
464	業務以外でもコミュニケーションの場(飲み会等)を設けるように努めている。
465	業務監査の結果をまとめ、具体的な課題を抽出し意見交換を行っている。
466	業務監査は事前に質問項目を連絡した上で実施するようにしている。 気になる案件については、代表取締役の空き時間を見て話しを聞くようにしている。
467	業務執行の繁忙な中開催しているので、テーマを絞り討議している。30分以内で完結するようにしている。
468	極力資料を事前に作成して提示する様にしている。
469	近くに座って声をかけやすく、かけられやすくしています。
470	近年リモート会議が多くなっているが、代表取締役との面談時は非常勤監査役を含め、出来るだけ対面で行うようにしている。
472	具体的な問題を提起して、話してもらうようにする。
473	具体的業務執行を担っている代表取締役に対しては往査調査の結果も踏まえ監査計画における重点監査事項を確認する。企業運営全般を担う代表取締役に対しては特にテーマを定めず意見交換を主とする。いずれにせよ資料作成や設定等に手間暇を要しないようにする。
474	空き時間を見て適宜声掛けをすること、代表取締役からはボールが次々に投げられるのでその場で適切な議論が出来るよう当方の引き出しを広げておくこと、を心掛けている
475	形式にこだわりすぎず、率直に意見交換できる雰囲気づくりを大切にしています。必要に応じて短時間でも対話の機会を確保し、本音や懸念点が出やすい進め方を心掛けています。
476	形式的なコミュニケーションにならないように準備に工夫している
477	形式的な打合せで終わってしまうことなく、本音で経営課題を語ってもらえるように、議事録を取らない等、非公式な打合せであることを双方で了解し、進めている。
478	形式的な対話にならないように、議題も絞ることなくワイガヤ的な会談を通じて会社の現況を広く伺っている。
479	形式的な対話にならないようにお互いが本音で話せるように二人きりで対話している。
480	形式的な対話というよりは日常の事象・事案に基づき代表取締役の考えと監査役の考えのすり合わせを行っているのが実態。その中においては、事柄に応じては代表取締役に忖度することなく、事実ありのままに情報の共有、考え方の議論を行っている。
481	形式的にせず、雑談を交えながら意見交換を行っている
482	形式的にならず、フリーに意見交換を実施
483	形式的にならないように、飲食を伴う中で会話するようにしている。

No.	代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。
484	形式的にならないように互いに対話が必要であるタイミングを見計らってスケジュールリングすること。
485	経営に寄り添った意見具申
486	経営会議や取締役会での決議事項や資本政策、人的資本及びESG関連への取り組みや課題を主としている。
487	経営環境踏まえ、「変える/変わる」視点を留意した建設的な意見交換。
488	継続テーマリマインドと前回の対話の振り返り
489	決算取締役会直後の時間を確保している。また、その後は会食を伴う意見交換会を実施。
490	月1回(月末)の情報交換会(社長と常勤監査役)、同じく月1回(月半ば)の内部監査報告会(社長と監査室長及び常勤監査役)と、合計で月2回社長と対話している。内部監査報告会では事前に監査室長が作成したレジュメに沿って進めるが、情報交換会では、社長の本音を引き出すために、あえて議題は設定せず、各々の関心の所在に基づき自由闊達な意見交換を行っている。
491	月に1回の1 on 1 の定期会合を設定し、その時点でのアジェンダについて本音ベースで率直に意見交換できるよう、事前の情報整理に留意している。
492	月に二回程度昼食を共にし、自由に意見交換ができるように努めている
493	月一回の常勤監査役との定期面談とは別に、半期に一度社外役員も交えた場を設け、社外役員との忌憚ない意見交換会を実施している。この際のテーマは社外役員から募り、常勤監査役で集約して、代取に打ち上げ、必要に応じて担当役員が資料を持って陪席する場合もある。
494	月一回は定例的な情報交換、それ以外も都度社長室でミーティングを行っている。
495	月次で話をする機会をつくっている
496	月次の意思決定、イベントなどを纏めて臨んでいる
497	月次の監査報告会は内部監査室長も出席します。直近の監査における所見や見解、および、今後の業務監査を中心にした監査活動予定を簡潔にせまめめた報告書を提出しています。本音を聞き出すという目的では、半年程度に一回程度1対1で経営課題について提言する機会を設けています。その時には、記録に残さない書面(役員人事を含めた本音の意見)を提出しています。
498	月次の定例会議で発表される代表取締役の所感の中からテーマをピックアップし議論するようにしている。
499	月次開催を堅守
500	月次振返りがしやすく、意見交換の反映を狙って、代表取締役が他の取締役とのミーティングを行う前に行う事としている。スケジュールは月初の午前中という設定。
501	月次定例(1on1)、四半期(監査役会)を年間スケジュールで設定
502	月次定例MTGとし、監査調書ベースの報告を実施。前後の雑談の中で、時々トピックについて対話。
503	月初定例のほか、随時こちらから声をかけ、課題認識した際に面談してもらうよう依頼、ほぼ対応をしてもらっている。
504	月度の当方の活動を上記チェック項目に基づき、出席した重要会議の議事録を基にした要点記録や、親会社・子会社とのリレーション記録、監査調書、上記チェック項目など、主に監査役実施基準・内部統制システムに係る監査役評価基準を含めた資料に加え、社外監査役、グループ会社監査役との連携状況についても適時報告を行っている。
505	月末近くに開催される経営会議終了後の30分を定例会議に設定。協議するアジェンダ案は監査役が作成。そのアジェンダ案に基づき、情報共有や質疑などを実施。忌憚ない意見交換が出来ていると自負している。
506	月例での定期面談機会を設定
507	検討してほしいことなどあれば、直接代表理事と話すようにしています。
508	原則、監査役監査のフィードバック時に合わせている。
509	原則は四半期に一度開催としているが、双方の必要に応じ都度ミーティングを行っている。
510	原則年に2回、社外役員も参加の上、定例面談を実施。ただし、非常時には、適時面談をしている。
511	現場(社内部署、事業会社(国内外)等からヒアリングした情報を基に対話を行う(代表取締役と現場との認識の差に留意する)。
512	現場での会話を基に、フランクな代取との会話に注力。
513	現場の声を理事長に届けることも監事の役目の1つなので、現場往査の報告などはなるべく時間をおかずに行うようにしている。
514	現代表取締役とは互いに業務執行取締役として一緒に経営に携わっていた経験があるので、普段から互いに本音で話せる関係性にあります。
515	現代表取締役は常勤、社外監査役とも積極的に接点を持つタイプであり、特に工夫などする必要はありません。
516	限られた時間での開催であり、対話の効率的・実効性の観点からあらかじめ質問項目を用意し、お聞きしたい点については、あらかじめ回答をシート上に記載して貰って質疑応答形式で対話を行っています。
517	限られた時間になるので事前準備(ヒアリング内容や当方からの共有すべき内容の整理など)
518	個別面談形式で半年に一度定期的に対話する環境にあり、また随時個別に対話も可能。個別面談時には内部統制上の指摘を踏まえながら全体感、将来の方向性の話を引き出すようにしている。
519	後継者育成について適宜話を聞いている

No.	代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。
520	公式、非公式で内容をかえている
521	公式には「代表取締役との意見交換会」としているが、俗称として「真面目な雑談会」と呼び、ざっくばらんに対話を行っている。最後は毎回「何か困っていることや、心配なことはあるか」ということを意図的に確認するようにしている。
522	公式面談以外の簡易面談については一回30分と時間を定め、その時間内で話が終わるよう取り組んでいる。
523	効率的なスケジュールとしたいため、四半期ごとの取締役会終了直後に開催している。
524	効率的に開催(社外役員の負担考慮)するため、取締役会開催日に開催する事を基本としている。
525	向こう1年間は3か月ごとにスケジュールを組んでいる。テーマは特別設けずフリートークで進めている。
526	工夫ではないが、定例面談の出席者が社長だけの会、社長・副社長の会、非常勤監査役も含む会と異なるようにしており、結果として出席者構成によりニュアンスの違った会話ができています。
527	工夫として年初に毎月の面談日を打ち上げて予め年間計画で合意して面談を実施している。又、ざっくばらんな雰囲気を作りつつ、本音での経営課題に対する取り組み方法等を共有して経営視点での共有を図っている。
528	工夫はないが、スケジュールを合わせるのに苦労している。
529	工夫は特にないが、代表取締役が監査役(会)に対して重要情報も漏れなく伝えてくれるため、監査活動がやりやすい環境にある。
530	工夫以前の問題として、代取が定期会合に関して極めて消極的であり、そもそも「対話の場」を設定することにすら苦労している。内容についても(代取の発言が)表面的であり、会合自体が有効・有益なものになっていないと感じている。
531	今後は代表取締役との対話機会は増やす意向であり、本音を引き出すために参加者を限定(現状は監査等委員会スタッフ=内部監査室スタッフも参加)することも検討している
532	懇親会の開催
533	懇親会の開催
534	懇談事項事前送付
535	最近では事前質問やテーマを設定せずに自由な意見交換の形で行っている。以前は事前質問をしていたが堅苦しくなって形式的になりがちだった。
536	最終的にレポート形式で書類として提言するようにしている。
537	最初に、今気になっていることを質問している
538	最初に代表取締役による長期的な経営課題(3-5項目)の提示、次に監査役会から課題の提示、議論する課題を合意後、1-2の課題の深堀に進むステップで。
539	昨年7月に選任された新任監査役であり、当社の業務を早期に把握するため原則毎週のミーティングをセットした。半年経過し業務概要はほぼ把握できているが、日常的な気づき等意見交換をするため引き続き継続している。テーマは前1週間の諸会議等で気になった点を記録しておき、代取に確認すべき事項を整理したうえでミーティングに臨んでいる。注視すべき項目については次年度の監査項目候補にする、リスクアセスメントでの評価変動要因になる、等有効であると認識している。
540	昨年度のヒアリングをベースに、今期活動内容と懸案課題の状況、今後の進め方を確認し、監査役としてアドバイスや他の取締役が気になっていることを進言している。
541	昨年度まで事前にテーマを決めずに、ほぼ毎月対話時間を設けていたが、今年から事前にテーマを決めて、半年に1回ほど実施する方法に変更した。準備に多少の時間をかけている。
542	雑談含め日常より会話している
543	雑談交じりに会話を進めること
544	三か月ごとに、代表取締役と監査役全員、社外取締役もお誘いして懇談会を開催。前月に社外役員懇談会を開き、代表取締役への質問項目をざっくりとあげ、事前に代表に伝えておく。
545	参加するメンバーから事前にテーマを募って、代表取締役との対話を行っている。
546	四半期1度の開催時期の設定
547	四半期ごとに、監査役の気になる視点を事前資料に織り込み、準備し会議に臨んでいる。
548	四半期ごとに取締役会開催前に開催日時を事前に決定しています。
549	四半期ごとの会合を定例会としているほか、終了後懇親会を開催している。(アルコールあり)
550	四半期ごとの開催には非常勤監査役も含め、監査役全員出席とし、その他の月は常勤監査役以外は出席任意だが、主な論点は監査役会における活動実績で共有原則、議事録を作成しない申し合わせで代取の私案も語ることを依頼。手元メモ(調書ではない)に残すことは説明。
551	四半期ごとの監査活動報告をまとめた紙を使って報告。 年1回、社長除く取締役全員(14名)とグループ会社社長(6名)との面談録をまとめたものでじっくり報告。 それらをネタにして意見交換実施。
552	四半期ごとの監査法人からの報告の中から、リスクになるようなことをピックアップして情報を共有しています。
553	四半期ごとの定期面談に加えて、年1回の会食をセッティングしている

No.	代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。
554	四半期に一度なので、前回までの意見交換のサマリーなどを作成・提出し、お互いに記憶や論点をリフレッシュして対話会に臨むように工夫しております。
555	四半期に一度の対話に加えて半年毎に会食(懇親会)を設定している。
556	四半期の決算が確定した取締役会後に開催することとし、必ず、四半期業績についての代表取締役の評価を確認するようにしている。
557	四半期の代表取締役ヒアリングでは、定例のヒアリングだけでなく、会議冒頭に監査役監査を通じて発見した課題や感じたことを整理しお伝えし共有化を図っている。
558	四半期の定例以外に、立ち話や取締役会終了後の雑談などを行い、日常的コミュニケーションの維持を図っている。
559	四半期決算や社内への前期・後期事業計画説明が終わって、社員の反応など手応えを感じた後に設定することになっている。
560	四半期決算結果が出た時点で開催し、レビューと今後の取り組みを聞き、論議するようにしている。
561	四半期決算終了毎に経営者としての実績の評価、年度通期決算の着地予想を確認すると共に、M&A及びPMIの状況等の施策を都度意見交換している。
562	四半期対話や年1回ヒアリングの実施、時間の確保、事前に資料を連携。
563	四半期毎、秘書室と連携し、代取2名の予定を予め確保いただいています。
564	四半期毎に社外役員も含め、役員面談の情報等も共有の上、代表者面談のテーマを議論し、代表者へ伝達の上で開催をしている。
565	四半期毎の活動報告に合わせ、そこから感じた事を別途 経営提案としてまとめ意見交換をするようにしている。
566	四半期毎の定期開催、四半期決算後にCFO等と意見交換したうえで開催。定点観測のテーマと時事に基づくテーマを設定し、事前に通知。
567	思った事を発言しています。
568	思考パターンと重要視している価値観の把握、専門用語を使う際は日常用語を例えに用いて引き直して伝える、営業成績と業務適正性がつながる話題を考える等
569	指摘ありきの対話ではなく、一緒に会社を良くしていくために、自分の経験や知見を踏まえた気づきを伝えたり、代表取締役の苦勞に共感したり労ったりし、良好な心の絆を保つように気をつけている。その上で言うべきときは苦言も呈している。
570	指名報酬諮問委員会等もあり、面談を行う機会は多い。スケジュールを調整し時間を確保のうえ、要点をまとめたレジュメを事前に提示し、短時間で有効面談ができるように努めている。
571	私が常勤監査役に就任してから、年に2回、監査役会と代表取締役との対話を設けた。式次第を定めず、記録も取らないで、ざっくばらんな対話をしてその後昼食を共にするという形式。私以外は社外監査役なので、心理的な距離も縮まり、フランクな対話ができとても良いと感じる。
572	私は日常的に代表理事と会話しているので、会合の時は非常勤監事からの発言を促している。会話が行き詰った時は、監事会で出た問題意識などを振っている。
573	資料 ○ 前年のテーマおよび記録 ① 過去10年の業績データ、今期3月決算の速報ベース ② 招集通知(案)の1ページ(対処すべき課題) ③ 今期3月総会の動向と最近の東証の動き
574	資料の事前提出を行い、論点を明確にして対話を充実させること
575	資料はなるべく1枚に簡潔にまとめて監査実施状況を説明する。
576	資料は事前送付し、事前に読み込んでもらう。
577	資料は用意するが、大部分はフリートークで社長に話をしてもらう形式を取っている。
578	資料等何もないと実施しにくいので、子会社等の往査報告書を作成し、往査報告をきっかけにいろいろな対話をする場合が多い。
579	事業ごとの課題について、意見交換をしている。
580	事業環境や業績状況を踏まえたテーマを設定し、事前に代表取締役に共有している。
581	事業所往査が多い時期は開催頻度をあげて現場での発見事項を速やかに伝えるようにしている。事業年度終了後1ヵ月内に、子会社・社内各部門・営業所の往査調書を取りまとめ、冊子(約300ページ)を作成。代表取締役のほか執行役員、部長級職員に配布している。
582	当該往査調書の配布後、約2週間の期間(調書の熟読期間を考慮)において、代表取締役と意見交換を行っている。往査調書冒頭には、監査役の往査・監査の所感を記し、対話時のテーマにしている。
583	事前(代表取締役との対話の1週間前)に内部監査室と報告や提言のテーマと骨子を打ち合わせ、資料を作成して臨んでいる
584	事前(二週間前)にテーマを決めて、まずは社長の思いを聞きながら、質問形式での開催としている。基本的には各監査等委員と社外取締役からのテーマ希望を募ってテーマ選定をしている。
585	事前テーマを連絡しているが、その内容に限らず意見交換をするようにしています。
586	事前に(1週間前)に質問したい内容を送付しています。また、フリートークの時間も作っています。
587	事前に、監査等委員会からの提案アジェンダを伝えることによって、経営領域についての共通認識を前提に話を行うようにしている。また、自由にアジェンダを追加してもらうことによって、一方的な質疑の場ではなく、双方の知見を寄せ合った議論の場となることを目指している。

No.	代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。
588	事前に、監査役が聞きたいテーマを2件ほど監査役スタッフから社長に伝えてもらっており、社長から詳細な説明を得られるようにしている。
589	事前に、傾聴する項目と質疑・対話する項目に整理し、それぞれについての監査役の視点を簡潔に記したアジェンダを作成し、ドラフトとして共有・確認を行って対話に進むようにしている。
590	事前に、大雑把ですが、テーマのようなものをお知らせしています。
591	事前にagendaを作成し、資料とともに送付することで短い面談時間を有効に活用するようにしている
592	事前にアジェンダ(質問内容)を提示し、会話がスムーズに進むよう心がけている。
593	事前にアジェンダや関連資料の共有をしておき、時間効率を上げている
594	事前にアジェンダを共有
595	事前にアジェンダを共有するものの、かならずしもアジェンダに沿って話すわけではなく、フリーディスカッションにもちこむこともある。
596	事前にアジェンダを決めて、意見交換の方向性を代表取締役及び社外監査等委員と共有。開催は監査等委員会(取締役会)開催日に実施。できるだけ直接顔を合わせての意見交換となる様にしている。(概ね1時間)議事録は代表取締役及び社外監査等委員に確認し、その後代表取締役、社外監査等委員に配信している。
597	事前にアジェンダを準備し、会話すべきことが漏れないようにしています。
598	事前にアジェンダを送付する。
599	事前にアジェンダを提示し、対話当日深堀していく。継続テーマと新規テーマを用意
600	事前にアジェンダ送付
601	事前にスタッフが質問案を作成、監査等委員の意見を聞いて実際の質問を決定する。
602	事前にテーマ・内容について打ち合わせを実施。
603	事前にテーマについて提示している。年1回は、議事録や調書を残さないことを条件に開催している
604	事前にテーマや監査役としての意見を記載したメモを作成し、当該メモに沿って対話している。
605	事前にテーマや臨店往査結果等を提出している
606	事前にテーマを決めて関連する資料を共有し目線を合わせている
607	事前にテーマを決めて代表取締役にお話していただいている。
608	事前にテーマを決めて連絡すること、特に資料作成をお願いせず、ディスカッションに重点を置くこと
609	事前にテーマを決めるようにしている。テーマは経営会議や役員会の討議事項や、一般社員との対話・世間話から疑問点や指摘すべき事項を選ぶようにしている。
610	事前にテーマを決め議論するようにしている
611	事前にテーマを連絡し、そのテーマについて先ず考えや思いを話してもらっている。
612	事前にテーマ選定アナウンス。社長以上に現場を回り、その声を伝えている。
613	事前にテーマ連絡、資料送付
614	事前にトピックスを書面で用意、原則、対面で行うこと
615	事前にヒアリング項目を提示している。
616	事前にヒアリング事項を書面で渡し、ディスカッションが実りのあるものとなるよう工夫している。
617	事前にミーティングで話し合いたい事を共有し、短時間に双方向の議論が出来るようにしている。
618	事前にメモの作成を依頼している。
619	事前にレジュメをCFOに開示
620	事前にレジュメを作成し代表取締役に交付している
621	事前に一部のディスカッショントピックを連絡する
622	事前に各経営層とのヒアリングを通し、そこで得られた意見を紹介することにより、会社の持つ課題を共有することを考えている。
623	事前に確認事項をノミネートし絞る、その確認事項の質問のための必要情報を事前に整理し、回答を引き出す。
624	事前に監査の結果を踏まえて議題を考えている。
625	事前に監査委員会側で入念にアジェンダセッティングを行い、代表執行役側が準備をしたり必要な資料を作成したりするために数週間を時間を確保するようにしている。
626	事前に監査等委員会での重点テーマについての質問を担当役員にも配布し代表取締りにレクチャーしてもらい現状認識をしていただいている。
627	事前に監査等委員会で質問を集約するなど準備し、時間も限られている中でスムーズで効率的に意見交換ができるようにしている。
628	事前に監査役としての関心事をお伝えし、フリートーク形式で行っている。
629	事前に監査役会側でテーマを設定し、通知している。
630	事前に議題や内容を代表取締役に提出する。同資料に当方の所感・意見は予め示しておく。月1回1時間で年間スケジュールに入れてもらう。対話終了後、同じ資料をナンバー2役員にも展開し、意見交換を行う。それら状況・結果を非常勤監査役と共有する。
631	事前に議論したいテーマとそれを取り上げた背景をまとめた質問書を送っている。
632	事前に現場を廻った上で状況把握したことをテーマとしている。

No.	代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。
633	事前に参加メンバーに案内を発送、半年に1回、1時間確保、監査役会からの報告事項の説明(監査方針・計画の説明、KAM、海外監査報告)、メインはフリーディスカッション、社外監査役からの質問等を優先して進行、重要な懸念事項や課題について提案や意見交換、事後は社長から所管部署への指示があるなど活用事例有
634	事前に資料を作成
635	事前に資料を作成・提示している。
636	事前に時間を調整のうえ、具体的な課題について書面に簡潔にまとめ上げる。また、いくつかの改善案を併せて提言できるよう書面に記載する。
637	事前に執行部門の役員・管理職・担当者等への多層的ヒアリング等も行ったうえで現状を多面的に把握するように留意。また、別途会食の機会等も通じての意見交換を実施。
638	事前に質疑応答要旨を書面提示
639	事前に質問事項を通達している。
640	事前に質問事項を渡した上で、対話時は不足する内容を確認する形で時間の負荷が内容に心がけている。後はざっくばらんに話をする。
641	事前に質問書を提出することで、時間短縮を図っています。
642	事前に質問内容について連絡している。開催時間は取締役会直後に実施。取締役会開催前に社外役員(独立役員)の意見交換会を実施しており、その場を借りて議論する内容について検討している。
643	事前に前回までの確認事項、直近の確認事項等の対話用資料を配布している。
644	事前に相互の課題認識をメールで開示し合い、誤解のない対話を心がけている。
645	事前に対話に関する資料を送付している。テーマはその月にホットなものを選定。監査調書は監査役会で報告し議論している。
646	事前に対話内容を通知し回答を準備してもらっている。議事録を作成し、前回課題とした事項の進捗状況を確認するようにしている(毎回ほぼ同じようなことを議論している)。 定例の対話は非常勤監査役(親会社)が参加していることもあり、オフィシャルなものとならざるをえないが、随時社長および他の取締役と対話の機会を持ち、本音に近いところを聞き出すようにしている。
647	事前に代表取締役と常勤監査役とでテーマに関する打ち合わせを設け、会の進め方を確認している。 当日は、代表取締役からの一步通行にならず、特に非常勤監査役との意見交換が活発にできるよう進行に気を付けている。
648	事前に討議したい事項を用意して臨んでいる
649	事前に非常勤の監査役や取締役に質問をお願いしているので活発に質問されています
650	事前に話し合いたい事を代表取締役及び社外取締役には相談をしている。
651	事前のスケジュール確保
652	事前の資料(必要な場合)準備
653	事前の通知で大きなテーマを案内する。
654	事前の論点を常勤・非常勤監査役間でしっかりと議論・整理したうえで対話を行っています。
655	事前質問書を送付
656	事前質問状を送付する。
657	事前準備
658	事前準備(小職から報告を行ってから、双方向で進めるようにしている)
659	事前準備:前期の未達項目、達成項目を踏まえて、反省点・良点を今期に活かす運営を次第に記載し、事前通達している。
660	事前準備で念入りなアジェンダを準備して、簡潔に説明している。
661	事前準備として、監査役自身の考えを整理し、自身の考えとの対比で代表取締役の課題認識・考えを聴取・理解する様にしている。
662	事前準備として、質問事項を提示し事前回答してもらった
663	事前準備として、組織・管理職の状況把握を踏まえて改善提案ができるようにする。
664	事前準備として議題を3~4程見繕い、参考情報などをパワーポイント数ページにまとめています。 ちなみに議題は主に、時事ニュース(他社の不祥事、法改正など)や、経営会議等での議論に対する所感に基づいて選定しています。 対話は月末に約1時間程度で、込み入った話もあるので記録は行ってもメモ程度にして、なるべくフランクな意見交換になるよう心がけています。
665	事前準備として社外監査役の意見も伺い、質問事項を整理している。 事前に同業他社の動向なども把握した上で、業界で起きた事故や事件についての考えや自社での発生可能性について確認をしている。
666	事前準備とテーマ選定
667	事前準備と事後活用。
668	事前準備と調書・所感の作成
669	事前準備には1か月以上かけている。
670	事前準備に時間を掛けている。
671	事前準備の工夫。

No.	代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。
672	事前準備資料を共有してから臨む
673	事前打合せにて、予めテーマを絞る
674	事務所内で代表取締役と監査役の席が隣ですので日常的にコミュニケーションを取っています。
675	時間については非常勤監査役もスケジュールが確保しやすいよう、取締役会開催日に実施している。また時間外に会食をしながら堅苦しくない場面で意見交換も実施。テーマは事業所等の往査で把握した課題等をメモとしてまとめ事前に提示して内容を深めるようにしている。
676	時間に余裕があるときに実施している
680	時間の確保。経営課題の具体的対応への認識。ガバナンスの意識の高さ。
681	時間の確保・スケジュールリングのため、毎月の定例MTGについて半年程度先までの日程の調整をお願いしている
682	時間の確保を行う為に秘書へ早めに候補日時を連絡し、半年に1回の対話を確実に出来る様に心掛けている
683	時間の効率化をはかるため事前にヒアリングテーマを伝えている。
684	時間の制限があるので、経営リスクの大きなものに極力時間を割くようにしています。
685	時間の長短を問わず、必要な時にタイムリーに話し合う。
686	時間の捻出、テーマに見合うシチュエーションの確保
687	時間は30分。敢えて1 on 1とすることでざっくばらんな意見交換が行える形としている。
688	時間を確実に確保するために、期初に代表取締役の年間スケジュールの中に組み込んでもらっている。また、対話に際しては事前にテーマを共有して、対話の質の向上を図っている。本音を引き出すために、極力ざっくばらんな対話を心掛けている。
689	時間を短くし、大きな課題のみを会話する。
690	時間確保および出席率向上のため、取締役会閉会直後から開催するようにスケジュールリングしている。
691	時間確保のため、定期的開催としてスケジュール。状況に応じてその後調整。
692	時機を失しないよう留意する。
693	時宜に応じた対話
694	次回の対話で何をテーマにするかについて、監査役の間で意見交換をしたうえで決定し、事前にそのテーマを代表取締役へ伝えるようにしている。
695	自社、競合先の業績分析の結果を説明しながら、意見交換。
696	自然体の会議とし、ざっくばらんな対話を行うこと。
697	自由に話せるように敢えて議題は設けず、忌憚のないディスカッションを行っている。
698	執行に関係のない立ち話なども多くし意思疎通をはかるようにしている
699	執行ラインの事業計画、課題等についてよく知り、理解しておくこと。
700	執行役員よりのヒアリング内容をもとに、代表取締役と意見交換を行っている。
701	質問内容については、監査役会で協議して決めている。
702	実効性が確保されるように日程については、年間スケジュールに組み込んで実施している。
703	資料関係については、事前に提供し会議においては、可能な限り意見交換が中心となる運営としている。
704	実査時の現場の声や現場の問題点として気付いた点など、代表取締役が認識していないかもしれないような情報についても適宜共有するよう努めている。
705	社外から監査役に着任した1年間は企業風土や社長の考え方を深く理解するため傾聴し信頼構築に心掛けた。
706	社外の方もなるべく気楽にはなせるような雰囲気づくりをしている。
707	社外監査等委員が質問する時間を確保している。
708	社外監査役から意見交換テーマを募集している。
709	社外監査役が主体的に議論するように議事を進めている。
710	社外監査役が全員同席できるように日程調整を行っている。
711	社外監査役が発言し易いテーマ選定
712	社外監査役とのミーティング後
713	社外監査役に多く意見してもらい、事前に話して欲しいことを説明
714	社外監査役のもつ社外としての感覚を代表取締役にいかに伝えるか工夫している。
715	社外監査役も直接面談の形態で意見交換が出来るようにした。
716	社外監査役を含む全監査役とのミーティングを年2回、常勤監査役とのミーティングを年10回開催している。
717	社外取締役から対話を希望する内容、テーマを事前に把握して代表取締役に渡して準備をお願いしている。事前に前回の対話メモも参加者に配布して進捗把握に役立てる。冒頭で監査等委員から往査での気付き事項など話題を提供している。
718	社外取締役との情報交換の前後において、代表取締役との対話を行っている。
719	社外取締役にも案内している。
720	社外取締役にも参加いただき意見交換する回を設けている。

No.	代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。
721	社外取締役に出席していただき、また、テーマ選定にもご意見を伺い決定している。
722	社外取締役のオブザーバー参加を積極的に呼びかけて、情報を共有している
723	社外取締役の聞きたいポイントをテーマとるようにしています。
724	社外取締役も含め監査等委員会主催でヒアリングを行っている。
725	社外取締役を含めた月次定例会議の前に常勤監査等委員が社長を含む業務執行取締役と事前打ち合わせを行うことで、月次定例会議の論点を絞り込み、会議の効率性を高めている。
726	社外取締役監査等委員とのコミュニケーションが深まるよう、常勤監査等委員としてのファシリテートを意識しています。
727	社外取締役全員が出席できる日程を選んで、社長の予定を確保する。
728	社外常勤監査役の立場であるため、挑戦しやすい環境づくりを押しつけがましくないように提言するよう心掛けている。
729	社外役員との日程調整。
730	社外役員も含め全員が出席できるように日程を調整している。
731	社外役員を含めた全員が参加しやすい取締役会後の時間帯を充てています
732	社外役員連絡会と連携し、連絡会で意見交換された課題等の一部を常勤社内監査役のみに共有していただき、その内容について代表取締役と社外役員がどう対話すべきであるか、代表取締役と常勤社内監査役が事前に協議する場を設けている。
733	社長が気さくな性格のため、ことあるごとに考え方や監査役としての意見を提言している。
734	社長でなくては有効に解決できないテーマに絞ること。
735	社長との意見交換会の前に、社長が今後考えていくべきテーマを考え、簡単な資料を作成し、テーマについて対話を行っている。
736	社長との対話にあたって、毎回、監査役としての活動実績と気づき、注目していること等を1枚紙にまとめ、それを使った報告の中で、社長の意見や本音を引き出す工夫をしている。
737	社長と私の専門知識の違いが大きいので、書面は具体的かつ判りやすい表現にしています。
738	社長と席が隣り合っており、いつでも気軽に話しかけられる環境にあることが対話に最も寄与している。
739	社長には事前に当日のディスカッションテーマのある程度のすり合わせを事前に行い、当日の議論が深まるよう、事前準備をしてもらうようにしている。
740	社長のNeedsに応える気持ちを持つ 非常勤社外取締役監査等委員の想いを含めて対話する
741	社長の考えを理解するため、傾聴を基本スタンスとしている
742	社長の耳の痛い話は、1対1で社長室で行うことにしている
743	社長の年間スケジュールへのビルトイン テーマ、質問事項の事前通知
744	社長の面談時間確保がタイトなので、スケジュールに工夫している。例えば、社長が出席される営業部門の月例会議日程をあらかじめ確認し、私自身も可能な限り参加し意見交換の頻度をあげている。また毎月の取締役会でも最後に監査役のコメント時間をいただき、監査上の問題点を報告し必要な場合は質疑をしてもらっている。
745	社長室と監査役室が隣り合わせに配置されており、日ごろからコミュニケーションが取れているので、特に工夫していることはない。
746	社長室や応接室ではなく、会議室で行い、論議できる雰囲気になっている。
747	社長面談は事業年度開始の前に年間スケジュールを決めている。また、テーマによっては担当取締役にも参加してもらって、監査等委員からの意見等(問題意識)や実務的な課題等を共有するようにした。
748	社内にいれば昼食の同行によるフランクな会話増
749	社内の課題意識等の監査結果概要を簡潔に取り纏め、情報提供している。
750	社内外含め役員会事態もオープンな雰囲気なので、特に代表取締役との対話に工夫する必要はなくスケジュール程度です
751	社内重要会議に出席して経営課題の把握に努めること、監査役会において会社課題について協議を行うこと、会計監査人とのコミュニケーション機会を利用することなどを通じて重要な経営課題を選定して対話することを心掛けている
752	主要会議体に同席し、旬なタイミングで対話するよう考えている
753	主要子会社での会議にGR代取が参加する際に、社長車に御一人で向かわれる時には、当該会議に親会社監査役調査権を行使して陪席するとともに、社長車に同乗して二人でのざっくばらんなオフレコ会話を仕掛けている。
754	取締役、執行役員、事業部長へのインタビュー結果と課題等をフィードバックしている。 取締役の本音を引き出すべく監査役・取締役以外の参加者は監査役室長のみ。
755	効率的な意見交換となるよう、事前に監査役側(主に社外)の関心事項を取締役に提示。※提示事項以外の話題を制限するものではない
756	取締役会、経営会議後の立話的な情報共有
757	取締役会、経営会議時の代表取締役の発言等から、特に関心が高い事項について監査時に得た情報をできる限り提供するようにしている。

No.	代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。
758	取締役会での正式の場や業務執行役員を含む経営戦略会議などでは話しにくい内容をフリーディスカッションとして忌憚ない意見交換を実施している。
759	取締役会での話題や、社外取締役との懇談内容から想起、等。
760	取締役会でフランクに話せる雰囲気があることと、その他の会議等でも意見を述べる機会がある。
761	取締役会のあとで開催
762	取締役会の開催日に実施、事前に質問事項を監査等委員会のメンバーで出し合いながら当日質問している。
763	出来るだけディスカッションになるように進めている。
764	取締役会の後に開催するようにして、代表取締役を始めとする出席者が無理なく参加できるようにしています。
765	取締役会の席上では確認できない項目について、両者が本音で語れる雰囲気作りを心掛けております。
766	取締役会の前後に日程を設定する。通常は、取締役会直後。懸念事項がある場合には、取締役会の前に対話して、取締役会での対応に繋げる。
767	取締役会の直後の時価に開催することにより、非常勤監査等委員にも参加しやすい環境にしています。
768	取締役会の答弁で、明言しない、曖昧な答弁となった事項について、改めて質問したり、監査役サイドから想定される回答を幾つか例示して、答えにくい事項についての意向を探る。
769	取締役会は時間的制約もあるので、通常の議題以外の聴きたいことをテーマアップしている
770	取締役会や経営会議の翌日に行い、議論を振り返る。
771	取締役会開催日でスケジュール調整している。テーマは事前に連絡している。
772	取締役会開催日で予定し、四半期ごとに実施。四半期単位での監査役の業務実績をA4用紙1枚にまとめたものを配布し、当日の対話のネタ等にしている。
773	取締役会開催日にあわせている
774	取締役会開催日に実施。
775	取締役会開催日は、MUSTにしている
776	取締役会議終了時に監査等委員会に講評として発言機会があり会議内容など質問・提言を実施。その場での回答及び次回の取締役会議後に確認を行う。
777	取締役会後に続けて会合している。
778	取締役会後の定例開催を基本として時間等を設定。
779	取締役会終了後に開催することで課題があればすぐに共有・対応できるようにしている。
780	取締役会終了後のランチミーティング等
781	取締役会前後に時間をとって開催している。監査役の側から意見をするというよりも、代表取締役の経営方針を確認して監査の一助にしている。
782	取締役会前後の時間をとり経営に直接影響のありそうな事柄の情報共有に努めています。
783	取締役会直後に固定的にスケジュール化しています
784	取締役会等、リモートでの実施が多いが、代表取締役と監査役会との定例面談に関しては、前広にスケジュール調整を行い、アジェンダの事前説明を行った上で、face to faceでの会合を実施している。
785	手間をかけさせないように、短時間且つ要点を絞って話をするようにしている。
786	週1回の社長報告定例会に参加して、経営課題や執行部の経営課題についての検討内容について、参加させていただいている中で気付きや提言を都度実施している。
787	週1回の定例ミーティングを実施
788	週3回は朝一で会話
789	週次で他の取締役も含めた打ち合わせをしているので、1対1でしっかりと話し合える環境を作り代表取締役が問題意識を持っているテーマを選定している。
790	週次の役員連絡会の直後、監査役会の直後にも、代表取締役との1対1の対話を意識的に設けている
791	重要会議では監査等委員として聞くだけでなく、必要と感じた時は代表取締役に対しても意見をつたえるように心がけている。
792	重要会議等で繰り返されている社長コメントから重要と思われる考えを拾い、その考えを実現するためにどうしていきたいか、どのような課題があるかなど、代表の考えの根幹にある想いの部分にもフォーカスするようにしている。
793	重要書類(稟議書等)の閲覧、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会での議事内容等で気になった点が発生した場合、すぐに確認し、情報共有するように努めている。
794	出席者の自由な発言を促進するため、あえて議事録を残さないようにしている。
795	出張前など、何か動きがありそうときに設定、時間は1時間で切り上げる(それ以上話しをすると人の課題の話が多くなるため)、確認しなければいけないことは事前に設定、スタートと途中で雑談を交える、悪い話はネガティブな話がありますと前振りをしたうえで、裏どりをした内容を提示しないで話しをする。
796	出来るだけタイムリーなテーマを選ぶようにしている。
797	又、テーマは事前にメールにて連絡している。

No.	代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。
796	出来るだけ現場の情報を収集し、当方なりの論点を整理したうえで話すようにしている。
797	出来る限りサジェスション、異論、促し等の提供を心掛けている。
798	出来る限りテーマを会社の経営課題や旬のテーマに絞って面談を実施
799	出来る限り資料を使わない会話形式としている
800	出来る限り先方のスケジュールに合わせて実施している。
801	出来る限り代表と出社日を合わせ、昼食を一緒にとり話しやすい環境を作るようにしている。
802	出来る限り毎月のミーティング時間を確保すること。
803	準備したレジュメを事前に送付するなど、会合がスムーズに進むよう配慮しています
804	準備したレジュメを事前に送付するなど、会合がスムーズに進むよう配慮しています。
805	準備テーマに拘らず、代表取締役の時々に興味をプロログとして対話を開始し、準備テーマと比較して課代優先度の高い方を深掘りし、認識を共有するようになっている。その意味において代表取締役の抱く課題感の「旬」を逃さない工夫をしている。
806	小規模の会社のため、空いている時間に気軽に話をしている。
807	常に雑談(落語の枕部分)を話した上で本題に入る。枕の内容は当然本題に繋がる内容の話である。
808	常勤・非常勤監査役との定例会、常勤監査役・管理担当役員・経営企画部長との定例会はメモを取らないことで自由に本音を発言して貰うように意識している。
809	常勤である私が日頃こまめにコミュニケーションをとる事で細かな情報を得たり話しやすい環境を作る事を努力している。
810	常勤としての視点を忌憚なく伝えるように(飾った言葉でなく)努めています。
811	常勤のため、日々挨拶をしている
812	常勤は対話の機会が多いが、非常勤は取締役会のみになるので、年2回の意見交換会は一応テーマは決めるものの、非常勤が自由に発言できるよう記録なしのフリートークとしている。
813	常勤監査等委員として経営会議には必ず陪席しており、そこで報告された社内情報は、監査等委員会で非常勤の監査等委員に共有を図るようになっているため、代表取締役との対話では、社外の監査等委員から質問を引き出すのに役立っていると感じている
814	常勤監査等委員とは毎月、社外取締役も含めた対話は業界動向を主テーマに四半期ごとに対話している。
815	常勤監査等委員は、可能な限り昼食をとともにし、情報交換を行うようにしている
816	常勤監査等委員は毎月実施しているが、年1回は監査等委員会(社外取締役監査等委員含む)と代表取締役との意見交換会を実施している。
817	常勤監査役2名が共同で、代表取締役以外にも、取締役、執行役員、主要な部長クラスと年2~3回のヒアリングをして、事業環境の変化や内部の課題について共通認識を持ち、その上で代表取締役と年2回の意見交換を実施することで、議論が上滑りせず、本音で意見交換できるように努めている。
818	常勤監査役および非常勤監査役がそれぞれに質問・意見等をまとめ、事前に代表取締役に回付している
819	常勤監査役が日常の対話の中で知り得た情報については、監査役会で共有しています。
820	常勤監査役が毎月CEOと面談することに加え、社外監査役も交え半年に一度の面談を行い、CEOに監査活動を通じての気づきや課題についてフィードバックすると共に、経営上の課題について幅広く意見交換を行っている。
821	面談の都度、直近に監査役が行った各部門・子会社へのレビュー(往査)結果、及びその他議題について資料を作成し、事前にCEOに送付し一読願っている。
822	月次の面談については議事メモを作成し、監査役会の際、その内容を社外監査役と共有している。
823	常勤監査役だけでなく、非常勤監査役が発言・質問し易いように、議事を運営すること。
824	常勤監査役とは、毎月第一木曜日の11時から1時間と年間スケジュール化
825	監査役会とは、半期ごとに年2回開催で年間スケジュール化
826	事前に月次監査報告等必要資料を連携し、効率的に意見交換ができるように工夫している
827	常勤監査役と非常勤監査役で代表取締役と年2回面談を行った後に飲み会を設定し、更に本音の話が聞けるようにしている。
828	常勤監査役による業務時間中の通常の面談と、社外監査役も加えたランチミーティングとを併用することで、少しでも本音を引き出せる様に工夫している。社外監査役が出席する場合等に事前にトピックや課題を共有したうえで実施している。
829	常勤監査役に限らず、監査役会終了後に社外監査役を交えて意見交換を行うことにした。
830	常勤監査役は、支店監査の結果を踏まえた報告を毎月行っている。
831	常勤監査役は週に1回の経営会議に参加しているので、定期的な会合については監査役会全員とで全社に係るテーマと将来像等を聞かせてもらっている
832	常勤監査役単独では毎月定例的に1時間程度打合せを実施している。
833	拠点監査の報告を兼ねて、現場で起きていること、現場の要望事項等を率直に伝えている。
834	常時信頼関係に基づく対話は出来ています。
835	常日頃からコミュニケーション(雑談等を含めて)を取るようになっています。
836	情報交換したい項目のみパワーポイントでいくつか提示し、テーマは外れない且つ自由に話していただく。

No. 代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。	
832	情報提供
833	職務執行監査等で得られた経営上の課題のうち、先延ばし等ができず正面から受け止めざるを得ない課題を選んで、代表取締役自身の考えを聴きだせるようにしている。またその会議の後には社外を含む監査等委員会メンバーと代表取締役との懇親会も開催し、できるだけ本音で話ができるような関係なり基盤を作るようにしている。
834	信頼関係の構築
835	数回のうちに一回は、場所を社外とし、終了後も懇親会を開き、本音トークを引き出せるような環境下での対話機会を作る等している。
836	正式な会合等は本音までは発することは控えている様に見えるため、月一回、昼食を共にすることにし、雑談含め本音を聞くようにしている。
837	正式な対話機会(四半期毎)の他に、会食形式で意思疎通できる機会を設けており、本音で話し合うことで信頼関係の更なる醸成につなげている。
838	設問9に同じ
839	設問9の回答参照
840	設問項目を事前に送っている
841	説明資料を作成する
842	説明要請事項を事前に提示し説明をしてもらうが、質疑応答に半分以上の時間をかけている。
843	先方にとって価値のある情報の提供
844	前回までの議論内容の整理と進捗の確認、取締役の他取締役の監視状況についての意見交換。
845	前事業年度中に次年度年間スケジュールの策定による対話時間の確保。事前にテーマ選定することで対話内容の有用性の向上
846	前述した自分を含めた社外役員との会合では、場所を社外としたり、終了後に懇親会での雑談を通じて、本音の引き出しに効果有りと思われる。
847	前述のとおり、監査計画・実績についてのミーティングのほか、各部署や関係会社への往査の結果について不定期で意見交換を行い、経営者の目が届かない現場のリスクについて共通認識を持っていただくようにしている。
848	前半でと監査役側から、監査状況、トピックス等についてお伝えし、それらについてフィードバック(所感)を頂く中で、課題等をお話しいただく。
849	全ての重要会議に出席しているので、あらためて聞くことは少ないが、代表の日常の考えを確認できること
850	全監査等委員とは年2回だが、常勤社外監査等委員とは2か月に1回開催。常勤社外とのMTGIはスタッフは同席せずOne on Oneで、議事録も作成せずに本音で議論している。
851	全社ミーティングで社長による経営方針や業績が公表されるのですが、そこで話された内容について深堀出来るよう、同ミーティングの後に対話を持つよう心掛けています。また、子会社往査により得た現地の様子や所見を伝達し、子会社管理の課題について社長とディスカッションできるよう、往査後に対話機会を持つようにしました。
852	全社的にスラックで会話しているため、気になることがあるときには直接スラックで会話することが可能。 毎月のリスクコンプライアンス委員会の参加メンバーでもあるので、その際に直接意見を確認することもある。 監査役会で出た意見なども全てスラックで伝え、意見交換をしている。
853	創業メンバーの一人なので、出来るだけ単刀直入に意見具申する
854	相互に真に深い議論ができるよう、監査役から社長等に議論テーマを早めに通知するようにしている。
855	相手の意見を聞く、というスタンスで臨んでいます
856	総会前の監査報告書の他に、上期終了時、年度終了時に監査役総括を作成し、打合せを行っている。
857	足元での事業課題がテーマとなる場合が多い。
858	他のスタッフと同時に行うミーティングの他、1対1で話す機会も組み合わせるように工夫している。
859	他のヒアリングより時間を多めにとっている。
860	他の取締役とのヒアリングと大きく変わらない。
861	他社事例を出して話しを進めることで話がはずみ、本音などが聞き出しやすくなる。
862	他役社員についての評価についての話はしない事を心がけている。
863	多くの役職者と面談した結果をまとめており、これをベースに代表取締役と会話をしている。
864	多少辛口目の投げかけをして意見を引き出すようにする時もある。
865	多忙でストレスも大きい代表取締役の気分の状態に応じて、質問内容や提言方法を柔軟に変えることで、自然な対話ができるよう心掛けています。
866	打合せがスムーズにできるよう、毎月決まったフォーマットを用いて会話を行う
867	対処すべき課題の進捗状況を確認している。
868	対面で会話したほうが双方のコミュニケーションが図りやすいため、対面でのミーティングとしている。アジェンダは、事前に社外取締役等の意見をヒアリングした上で確定している。
869	対話したい内容に関して、社長に事前に伝える事項と、その場でアドリブ回答を求める事項を分けている。

No.	代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。
870	対話タイミング、および議論テーマの設定と事前提供。
871	対話テーマのレジュメを事前に準備して、1週間前に送付している。
872	対話テーマの事前連絡、対話後の懇親会の実施
873	対話テーマ毎に、監査役の考えをペーパーに取りまとめ、事前に渡している。
874	対話における出席者は、監査役会のみとの時間と社外取締役も含めた時間を年1回ずつ設定。テーマは事前に知らせるが資料は議論を誘導しかねないので用意せずフリートークとしている。
875	対話については、代表取締役及び事業部門の統括者と管理部門の統括者を交え、それぞれの考えや問題点について議論・意見交換できるよう毎週月曜日に実施している。
876	対話についてはテーマの有無にかかわらず週の月初で実施することを予め取り決めている。
877	対話に先立ち、意見交換テーマの事前提示等。
878	対話に対してある程度メインテーマを決めて、レジュメを作成して実施している
879	対話のための資料は準備していない。対話の冒頭に代表取締役に現状の課題について説明いただき、その後はフリーディスカッション形式としている。代表取締役の説明の中に対話の要素となる事項も多く、経験や知識に基づきながらも、構えない率直な意見交換の場としている。
880	対話のテーマを必ず準備する。
881	対話の会合時間は1時間としているため、事前にテーマを伝えてスムーズに会話ができるよう工夫している。また、当日は親睦会を開催して代表取締役のお悩み等を聞き出している。
882	対話の実施が目的化しないよう、常勤として日常のコミュニケーションを多くかつスムーズに行うよう努めている。
883	対話の前にアジェンダは共有して始めます。大きなテーマでのアジェンダですが、監査等委員の間では対話すべき課題(詳細)は予め準備して対話に臨むようにしています。会話を進めるうちに、前項10の回答のようにほぼ全般にわたるような会話となっていると思います。
884	対話の前に他の監査役と対話用資料内容を協議し、対話の後には結果を報告し意見交換を実施。また、内部監査部門にも対話結果を報告し意見交換を行っている。
885	対話の冒頭で対話のテーマに関連するニュースや記事を手交し、事例として簡単な説明を行い、感想を聞きながらテーマに入っている。
886	対話や質問したい内容は事前に準備している。ただし、その内容について、どれだけ深く意識、把握しているかを確認したいため、あえて事前に代表取締役には伝えないようにしている。
887	対話会の前に監査役会を開催することを通例としている(そこで話題になった点を材料にできる)
888	対話項目に関して事前にレジュメを作り送付すること。
889	対話資料を作成する際、テーマ選定上の工夫、事前準備・事後活用の工夫、特に実際の施策遂行に役立つようなテーマを選ぶように心がけている。
890	対話時の資料を資料でまとめて、内容理解を促進している
891	対話内容は事前に文章にしメール送信
892	代取と常勤の監査役(1名)の2名だけで対話することで、本音の会話ができていると考えている。
893	代取社長は多忙のため、四半期に1回勤務時間ではなく昼休みにランチMtgとして実施している。代取副社長とは月例会に加えて案件発生の都度、臨機応変にMtgを行っている。
894	代表の興味ありそうなテーマを重視、人間関係構築重視
895	代表者が多忙なため、開催頻度や時間の確保・スケジューリングの工夫
896	代表取締役(社長)は組織上、内部監査部門の上長となりますので、今の所内部監査部門と同席で実施していますが、今後は個別案件でも1対1で対話を実施していこうと考えています
897	代表取締役、監査等委員ともにかまえることなく、会社をよりよくしていくために、同じ船に乗っていることを意識しながら、ざっくばらんに意見交換するようにしている。
898	代表取締役、社外取締役監査等委員、常勤監査等委員で酒席を設け、情報交換を行っている。
899	代表取締役、社外役員がそろって取締役会後に開催している。
900	代表取締役+監査役会での開催頻度は、基本的に3ヶ月に1回+毎年1月としています。1月、3月、6月、9月、12月です。10月決算の会社のため、1月は期末監査報告としています。代表取締役+常勤監査役でも開催しており、上記(1月、3月、6月、9月、12月)以外の月で実施しています。
901	代表取締役・常勤監査役の定期会合を月次で行うよう年間でスケジュール化し、次月会合時のテーマを事前に伝えて定期会合1時間のうち20分から30分でテーマに基づきフリーディスカッションを行っている。
902	代表取締役が「意味のある打合せだった」と思えるような議題や情報を盛り込むようにしている。(代表取締役が直接聞けてない現場の声、最近議論していないリスクの現状等)
903	代表取締役がその時点で最も関心のある事項を会話の中で引き出し、どの様に対応しようとしているかを探っている。
904	代表取締役から意見を引き出す工夫をしている。
905	代表取締役が関心を持っているテーマを優先
906	代表取締役が考える会社の理想像と現実のギャップを引き出し、対応策、方針をどう実現させたいと考えているかをヒアリングしている。

No.	代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。
907	代表取締役が日頃業務執行を行っているなかで考えている課題や問題点について、主に社外取締役の視点から有益な助言が得られるようにアジェンダの設定を行うとともに対話で得られた成果を執行サイドで出来るだけ活用するように努めています。
908	代表取締役が非常に多忙であり年に1回が定着していたが、年初の監査計画で年4回と承知していた上で、四半期決算後のタイミングで行っている。事前に他の取締役とやや細かい点についてもディスカッションした上で、事前にディスカッションしたい要点をまとめたメモを渡している。
909	代表取締役が非日本語話者であるため、英日併記の資料を用意している。また重要なメッセージについては効率よく伝えるために資料に記載している。会議は同意の上録音し、アプリによる文字起こしを元に議事録を作成し、非常勤監査役と共有している。テーマは、毎月その時々で最も重要なものを選び、意見交換を通じて代表取締役の内部統制、ガバナンスに対する意識や理解の深さや範囲を観察し、監査役活動に反映している。
910	代表取締役が目の届きづらい領域への往査を通じて、現状についての情報共有に務めている
911	代表取締役が話しやすいテーマを入れるようにしている。
912	代表取締役だけでなく業務執行役員(CxO)とも最低年1回意見交換をしており、法務・コンプライアンス担当とは年2回実施している。事前に外部委員からも興味等を伺ったうえでテーマを選定し、約1か月前までにトピックスを伝えるが、資料提供を特に求めない。
913	代表取締役だけでなく取締役、本部長クラスとの会合をローテーションを組んで実施している。
914	代表取締役だけでなく他取締役とも面談・対話を行うようにしています。
915	代表取締役とあらかじめ年初に年間対話日程を決め、毎月1回(最低1時間)開催している。テーマは社内の課題をはじめ時々のホットな話題を中心としている。
916	代表取締役としての業務の繁忙期はさけるようにしている。
917	代表取締役とのmtgは年初に日程を決め、予定をブロックしておく。
918	代表取締役との意見交換は年2回開催し、年間計画で実施日を指定している。意見交換のテーマは事前に設定し情報共有している。
919	代表取締役との信頼関係構築に重きを置き、お互いにざっくばらんに話しやすい状況を構築している。懇親の場の設定、悩みや苦勞を親身になって傾聴し、可能な限り助言する。また日本統括役員から代表取締役に監査役に対する期待、現状の評価等を実施してもらい、客観的な評価をいただき、結果を監査役活動に反映している。
920	代表取締役との対話の実効性を高めるため、協議する議題については①非常勤監査役を含めた監査役全員の意見を吸い上げて決定し、②事前に代表取締役に提示することで内容の濃いコメントを準備してもらい、③必要に応じて関連資料の参照を行うなどしている。
921	代表取締役との対話の日に、夜の懇親会を開催している。
922	代表取締役との対話は、年2回の定期会合の開催のほか、常勤監査委員が個別に月次で場を持つ等、いずれも業務負担を考慮した時間帯の選定に工夫しています。特に、定期会合は全員参加・対面で行うため、参加者のスケジュールは少なくとも半年前には確認をしています。また、リラックスできる雰囲気作りやフロントラインの生の声を伝えることで、本音を引き出すよう心がけています。その他、事前にアジェンダ等を共有し、実施後は議事録を作成して共有し、課題も明確にしています。
923	代表取締役との定期会合は半年に1回であるが、それ以外の月にも1回は面談する時間を設けている。
924	代表取締役との定例会について半年ごとと記載しましたが、正確には、非常勤監査役を含めた定例会は半年に一回。常勤監査役のみの定例会は毎月実施しています。
925	代表取締役と監査等委員による定期会合は、事業年度に合わせ「2回/年」開催している。定期会合テーマは開催日の前月に監査等委員メンバー全員で協議し、代表取締役へ事前通知することで、定期会合の有効性や実効性を高めるよう努めている。
926	代表取締役と監査役と対面(リモートでなく)意見交換できるよう、可能な限り社外監査役が本社に本社出社する取締役会開催後に意見交換会を開催するようにしている。
927	代表取締役と情報を共有することで、現場のガバナンスへの意識が高まると認識しているので、毎週の定例ミーティング以外でも必要に応じて報告・連絡・相談を意識している。
928	代表取締役と全監査等委員が国内工場拠点、海外工場拠点をそれぞれ年一回定期訪問。意思疎通、懇親を深めるとともに、現地の実態に合わせた、代表取締役との対話を実施している。
929	代表取締役に寄り添う環境
930	代表取締役に対してテーマ、質問事項等を事前に連絡している。
931	代表取締役のスケジュールが多忙なタイミングは避けるようにしている。
932	代表取締役の苦悩が想定されるときなどに、当方より部屋を訪ねコミュニケーションをとるようにしている。
933	代表取締役の現状認識や事業方針が役員の業務執行へ正しく反映されているかどうかを監査で確認している。
934	代表取締役の考えを聞き出すことを目的に対話というよりは聞き役に回る意識で会合には臨んでいる。
935	代表取締役の相談相手になる意識

No.	代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。
936	代表取締役の得意分野でない議案をお話する際には、スライド等で説明資料を作成するなど、前提条件のあたりから分かりやすく説明したうえでディスカッションするようにしています。開催頻度は毎月同じ曜日の朝一の時間に一旦セットし、都合が悪くなったらリスケするようにしています。
937	代表取締役の発言から、その時の関心事を探り、関心事に沿った会話を深めることで、深層心理を推し量っています。
938	代表取締役の発言を制限しないよう目の前で記録(言質)は取らず、自由に会話ができる環境作りを心掛けている。
939	代表取締役の繁忙期(決算や株主総会前後)を避けるスケジュールを組む 傾聴を基本とし、進言等は的を絞って行う
940	代表取締役の負担にならないよう親会社(持ち株会社)の監査役とも連携して対話会は同時開催とするようにしている。
941	代表取締役の方から個別に意見を求めてくるので、その際についてでに当方の思いを伝えることが多い。
942	代表取締役の本意を聴くため、社内の常勤監査役のみの出席としている
943	代表取締役の目の届かないところに対しての監査役としての意見、情報提供をするように努めています。
944	代表取締役の問題意識・優先順位をよく理解した上で、当職からのポイントが響くようにタイミングを見て諸問題の共有、提言を行っている。その為には、社内で何が起きているか、何を行おうとしているかを、営業や管理部門と対話することで把握しておくことが肝要。
945	代表取締役は外国人であることから、当外国人の母国語で意思疎通をすべく努力している。記録として残したくないような不明瞭な事象の確認などの場合はラインも活用している。
946	代表取締役は月に2~3回は監査役に対し、社内の現状や課題などを本音ベースで報告してくれるので、監査役側からは、いつでも面談可能である旨伝えている。また、チャットでのやり取りもあるので、何か確認したい事項等あれば、面談またはチャットで聞きやすい状況にある。(←つまりは、特に工夫していることがないということかと思えます。)
947	代表取締役は時間がないため、事前のアジェンダ整理が重要だと考えました。
948	代表取締役は忙しいので、面談のためのアポイントを取っている。また事前に、面談で聞きたい内容についてまとめた質問集を渡している。
949	代表取締役を含む常勤取締役3名と週1回定例でミーティングを実施しています。
950	代表取締役を個人別に面談機会を分け、自由な発言を促した。
951	代表取締役以外の取締役とも、同様に定期的年3回対話している。 定期的に同じ項目を質問すると共に、直近の話題を取り上げて、会話している。
952	代表取締役会長と代表取締役社長それぞれ個別に日程を確保しディスカッションを実施している。
953	代表取締役及び業務執行取締役に対し、会合における質問を事前に提示し、会合を効率的に進めるようにしている。また、これにより意見交換が建設的に進めるようにしている。
954	代表取締役及び取締役と監査役(会)との対話(意見交換会)に際して、監査役(会)から懸案・質問事項を対話1か月に発信し、また対話実施予定数日前に回答を貰い、議論を深める事を狙っている。
955	代表取締役社長との定期的会合はレジュメを作成(議題は監査役会からの報告事項・監査結果について・意見交換会) 開催計画は事前に年2回定例の監査役会前を予定する。 議事録の作成は取り止めているが会合メモを常勤監査役が保管する。
956	代表取締役社長の人柄社風により、対話の方法も違うと思いますので、一概には言えませんが、大事なことはメールやチャットや文章に整理して履歴が残るようにしたいと努めております。先方のご様子が普通の状況なら雑談は可能ならしたいと思っています。
957	代表取締役等と監査役に出席を限り、発言内容についても出席者限りの備忘メモの作成に留めることとし、率直な意見交換をしやすくしている。
958	代表調印時に申出・気付事項は都度共有しております。
959	単発的な議論としてとどめることなく、継続的に検討、議論をおこなうようにしている。
960	単発的な議論にとどめることなく、継続的な議論として取り扱うようにしている。
961	中間決算、期末決算時の本部監査で計2回、営業所等の期中監査の結果報告で計2回 したがって、それに付随したやりとりをしています。その際、直近のことなど議題として用意していませんが、意見交換します。
962	中期計画や資金調達等の重要課題を中心に直近の取締役会や経営会議で討議された重要な内容をテーマにし、深掘りして質するようにしている。
963	中長期の経営(事業戦略、開発戦略、組織、人事)に影響する課題、テーマを選定＝事前準備、
964	抽象的な話にならないよう、できるだけ具体的な話ができるよう心掛けている
965	抽象論や喫緊の課題のみの議論に終始しないように、議論のテーマを会議のたびに設定し、事前にお伝えしている。議論が偏らないように、普段あまり言及されていないテーマも含め、多面的な議論になるように運営している。
966	昼食会の開催
967	昼食会を兼ねての限られた時間であり、雑談から入るので、雑談で終わらないようテーマの持ち掛け方を工夫している。

No.	代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。
968	昼食会を兼ねて実施
969	調書等の記録にも残すことを意識したテーマを選定しています。
970	直近の課題と思われるテーマを選定している
971	直近の活動内容とその所感、質問事項(意見交換事項を含む)を資料に纏め、事前(面談1週間前)に提出するようにしている。
972	直近の業績以外に将来構想を聞き出すようにしている。
973	直近の社内トピックスの共有や往査実施結果報告等
974	直近の役員会でのテーマなど、関心の高いテーマを中心に、会話をするようにしています。
975	直接本音の部分をつかがいたいのに対面にするよう調整している。また質問事項は監査役全員に確認のうえ、事前に代表取締役に送付している。
976	通常2人の代表取締役専務と同時に対話の時間をとる場合が多いが、デリケートな話題の場合個別にOne on Oneで本音を聞けるように配慮している。
977	定期会合だけではなく、取締役会等にて適時に対話をする
978	定期会合とは別に2カ月に1回の頻度で「社長」「監査役」「内部監査室長」による会社のリスクや監査上踏み込んだ部分(担当役員の仕振り等)について率直な意見交換をしており、こちらの方が役に立っている
979	定期会合において、前半は内部監査部の報告に同席の対話、後半は監査等委員のみとの対話等、内容のレベル感に応じた対話を使い分けている。
980	定期会合の終了後は毎回懇親会を開催し、お互い本音で意見交換が出来る環境を作っている。
981	定期会合の内容について質問項目をリスト化し、定期会合毎にヒアリング項目と其中での重点項目を明示し、定期会合の質問内容を網羅的に行うよう心掛けている。
982	定期会合以外の会議や視察などでの代表取締役との同行機会等に、会社の課題や戦略についてフランクに意見交換し、認識の共有化を図ることで、定期会合時の意見交換や提言の質を高めることができると感じている
983	定期会合一週間前に開催案内を提出している。会合時間は1時間で議題は2つ。①社長への質問「現在認識されている経営上の課題(当社および企業グループ全体を取り巻く直近のトピックス・動向を含む)」は必須。②監査役会からの質問として2~3件を記載
984	定期開催にこだわらず、必要の都度、タイムリーに行っている
985	定期監査等の場合はあらかじめ討議したい内容を議題として伝達している。
986	定期対話は事業計画の内容と進捗確認、不定期な対話はインシデント等、ガバナンス・内部統制に重要な関係がある事案が生じてからあまり時間をおかず(相互の問題意識が高いうちに)対話の機会を設定する。監査役は事前に関連事実の整理・分析を行った上で、事実理解が正しいかどうかを相互に確かめ合う機会とすることで価値ある時間とする(単に聞き取るだけの時間にはしない)。
987	定期的なコミュニケーション以外に、チャットツールでダイレクトな意見交換を行うことがある。
988	定期的な会合となると、やや形式的になるきらいがあるため、実効性をあげるために、必要な時にいつでも気軽に対話できる関係、環境を大事にしている。
989	定期的な会合の場合は事前に質問事項を書面で渡している。特に非常勤の監査役の方々の聞きたいことを中心に話している。(普段、なかなか接点がないので。)これは記録に書面で残している。非定期の常勤監査役との話は、ざっくばらんに雑談をまじえながら本音ベースで話している。特に書面に残すことはない。
990	定期的な会合も重要だが、日常のコミュニケーションがより重要と思料する。
991	定期的な会合以外にいつでも雑談ができる関係の構築
992	定期的な会合以外にかなり頻繁に(日常的に)諸課題について話す機会を持つようにしています。課題の提起とともに解決策、方向性等をもとに考えます。
993	定期的な監査役会との情報交換会以外に、毎月の取締役会終了後に近況報告会を実施し近況の情報を社外監査役と共に共有している。
994	定期的な打ち合わせにとらわれず、必要事項について適時に提言している。
995	定期的な対話が定着しているので、特段の工夫は不要と考えているが、監査役からの質問事項は主なものを事前に代表取締役に共有している。
996	定期的な対話だけでなく、各取締役役会後のフリーディスカッション、指名報酬委員会の場、懇親会の場などを定期的に持っており、社長と社外である私の距離は比較的近いと感じる。
997	定期的な対話に加え適宜実施している。
998	定期的な対話の開催が時間的な制限を受けるため、取締役会開催日にライチミーティングを監査役会の提案で毎回実施しており、正式の対話を補完するものとして活用している。
999	定期的な日程以外にも何か話すべきことがあるときには社長室、監査等委員会室でいつでも話ができるようにしている。
1000	定期的な面談だけではなく、気になる点があれば絶えず対話することを心掛けている
1001	定期的に開催している
1002	定期的に対話ができる場を設定しており、様々な会議等の重要情報や日常の会話を含めて行っている
1003	定期的に日時を定めることはせず、代表取締役のスケジュール(大体は事前に把握できるので)をみて、極力時間的、心理的に比較的ゆとりのあるタイミングを見計らってセッティングするようにしている。

No. 代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。	
1004	定期的会合時の質問事項の事前の通知
1005	定期的対話の約ひと月前に質問(30~40問程度)を投げ、検討後回答をもらう。これにより(1)対話での焦点が定まりやすくなる、(2)代表取締役の意識・考えが証左として残る、などのメリットが生じて考えている。
1006	定期的面談でのアジェンダの早期送付
1007	定型的な面談とならぬよう、日頃から確認項目を洗い出している。
1008	定時株主総会後に年間の予定を提示した上で、実施の際にはレジュメ等を作成して意見交換を行うようにしている。
1009	定時取締役会終了後、原則監査等委員会との意見交換の開催を依頼しています。
1010	定点観測とタイムリーなトピックスを組み合わせ、できるだけマンネリ化を防ぐように意識している。
1011	定例4回のうち1回はミーティングの後に昼食をとりながら、ざつぱらんに会話をしている。
1012	定例ではないが、常勤監査役は疑問に感じた事項は常に会話、監査役会では事前に質問内容を話し合い会合に向かう
1013	定例で月1回としていますが、週1-2回、30分から1時間程ざつぱらんに話をする機会をいただいております。
1014	定例ということを通認識とするため、スケジュールは早めに提案し、了解を得ることにしている。議論の場というよりも、むしろお互いの意見を共有する場として活用している。
1015	協会のセミナー資料等を活用し、(内輪の議論に留まらず)外部の知見の共有にも努めている。定例というよりも日常的な会話を大事にしている。都度の情報交換によりトップと双方の想い、本音を言い合える関係性を構築している。それをベースに定例ではできるだけ先の先の話、本質的課題についてを話題にしている。
1016	定例については、上期/下期の成果を確認する意図で、4-5月及び10-11月に社長直下の部室長等への監査役ヒアリング結果の共有という位置づけで面談を実施。非定常には、各種重要会議での気づき事項を会議後に適宜意見を述べ助言する形としている。
1017	定例のMTG開催後に懇親会を開催している
1018	定例のミーティング以外に、報告・提言すべき事案が発生した場合、速やかに面談を行うようにしている。また、提言については、その背景や確実な情報・事実等を伝えた上で納得してもらうよう説明している。
1019	定例の挨拶機会等を通じて、課題・懸念事項について意識合わせをして、双方が留意する等し、本格的な改善を要する事項は、執行における決裁会議等に組み入れて解消を図るようにすることで、重要事項の発生を未然に解消し、議論すべき事項を絞って審議することが出来るようにされている。
1020	定例の会合としては、年1回開催の監査等委員全員と代表取締役とのディスカッションですが、その後必ず全員での食事会も設定している。
1021	定例の年2回は、監査役会から事前の質問事項を伝えている。
1022	定例は年1回、その他は適時
1023	定例化した会合の他に、時間や場所を特に定めない不定期の対話を適宜実施している。雑談等から始める形をとることで、お互い身構えることなくフランクな意見を交換できる点が良いと感じている。
1024	定例会(1回/月)とは別に対話が必要な際は、スピード重視し申し入れスケジュール確保頂く
1025	定例会としては、年2回実施しているが、それ以外にも実査の状況や日常的に観測される事象を受けて、気づきという形で報告書を上げ、都度議論を行っている。ここ数年はグループガバナンスの強化といった課題をテーマとしている。
1026	定例会の名称を報告会から連絡会に変更した。意見交換しやすいテーマを設定し、短時間で要点を説明できるよう資料を作成し、課題について意見交換を行っている。
1027	定例会議においてはアジェンダを作成し、中身については各監査等委員の判断に合わせて会話を進行させ、より多くの代表取締役の意見をうかがうようにしている。また日頃の会話に関しては、フランクに話せる状況を意識して作り、本音の部分を引き出している。
1028	定例会議化している。
1029	定例会合は、出席者が一堂に会することができるよう、原則として取締役会の開催時に合わせて実施している。特定のテーマは設けず、業界や経営全般に関するタイムリーな話題を中心に、リラックスした雰囲気の中で自由な対話が行えるよう心掛けている。
1030	定例報告事項と個別テーマに分けて議論している。個別テーマは監査役往査結果や子会社の状況に関するものが多い。
1031	定例面談の前に、当方からAgendaを事前に送付。
1032	提言、指摘等がある都度対話している。また、代表取締役から相談をされることも頻繁にある。このため、実際には月1度定例としてあらためて設定することはあまりなく、週単位で対話をすることが多い。提言内容がその性格上「できていないことを改善するような項目」になってしまうが、対象期間で取組んだ会社としての成果や世の中に誇るべきことと合わせて記載し、SWOT分析風に提示している。会社としてこんな成果が競合他社に比べてもあつたが、さらにこうするとよくなるというイメージで示すので苦言を呈するのではなく企業価値をさらに高めていく提言になると思っているし代表取締役も快く受けただけのコミュニケーションになるよう心がけている。
1033	
1034	適宜、フランクに話し合える環境の維持。

No.	代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。
1035	適度な距離感を普段から意識しています。また、対話にあたってはアプローチの方法や伝え方などを十分検討したうえで面談しています。
1036	伝えるべきことは書面に記して手渡す。
1037	当該年度終了後に開催している
1038	当社では、代表取締役と社外監査役を含めた監査役がフランクに対話ができるよう、昼食をとりながら対話している。
1039	当社は、監査役設置会社であるが、常勤である私と非常勤の監査役との間で、毎月監査役間の定例会と称して、情報共有と双方の意思形成に資するための会議を開催している。その定例会に上程する資料(常勤監査役が作成)を利用して、定例会開催直前に時間を取ってもらい、代表取締役との対話の時間としている。
1040	当社はかなり昔から、毎月2回(月初と15日あたり)に定例役員ミーティング(代表取締役およびその他業務執行常勤取締役3名「副社長、専務、取締役管理本部長」)があり、営業計数の確認の後、フリートーク形式での面談が可能である。日々の監査で発見したリスクだけでなく、フォワードルッキング的に今後の経営戦略等について提言できる状況にあるため、特に工夫はしていない。
1041	当社は役員室がない。座席がそもそも隣にある。
1042	当然のことですが、代表者との信頼関係が構築できれば、阿吽の呼吸で適宜にミーティングが持てると思います。
1043	当日テーマの事前送付(2週間前を目途に)
1044	当日資料は必ず前日にはお渡しするようにしている。
1045	当年度の総括と次年度や中期にむけた深い議論ができるよう第4四半期に設定。取締役会や監査委員会の日程と合わせてスケジュールすることで対面開催できるように工夫。
1046	当方からの監査活動に関する報告を含めたこと。
1047	当方からの質問のみだと形式的でよそよそしさが出がちなので、あえて、当方が考える経営課題やその具体的解決の方策、取るべき経営戦略等に踏み込んだプレゼン資料を用意し、先ず、当方の意見(あくまでも課題形成と解決アイデアの列挙)を述べこれを切り口に代表取締役の考えを引き出すとともに、気づきも与える。 公式会議で述べると「執行に踏み込みすぎ」と指摘されるかもしれない内容だが、ワントゥワンミーティングの素材とすることで、実効性のある経営ガバナンス(特に経営の効率性・合理性)の構築をサポートできていると感じる。但し、監査の責務を超えているのではないかという非りを受ける懸念も抱いている。
1048	当方から資料を提供して具体的に説明、提言しています。
1049	当方の意見をメモにまとめて、あらかじめ渡して面談している
1050	当方の認識を元に面談用の資料を作成し、代表取締役の認識を確認している。
1051	同タイミングで情報を共有する観点から、代表取締役2名(会長・社長)同時に対話を行うよう、スケジュール調整をしている
1052	同席予定の執行役員と事前に打ち合わせを行ったうえで、会合日より前に資料類を渡しておき、会合がスムーズに進むよう配慮しています
1053	特にテーマは決めず、よもやま的に進めながら代表取締役が気になっていることを引き出して深掘りするよう努めています。
1054	特にテーマを決めずにその時々話題を積極的に話してもらうようにしている。 時間は1時間。
1055	特にはない
1056	特に議題がなくても、毎月30分程度は対話をしている。
1057	特に工夫した取り組みではないが、①基本的に主なテーマを社外役員からも要望を募り、2、3テーマを設定し、代表取締役社長に事前に連絡しておく。②フリートーク形式で進め、全員が発言できるようにする。
1058	特に社外監査等委員にとって代表取締役との直接の意見交換の機会は相互理解を深められるものとなると考え、定型的なテーマ以外も選定するようにしている。
1059	特段定例会は設けず適宜必要あればいつでも話あいをする体制となっている。 又、喫煙室でのコミュニケーションも大いに役立っている。
1060	特定の意見交換テーマにあまり限定せず、経営全般の状況および監査上の重要課題等について自由闊達にご意見いただくようにしている。
1061	内部監査部門の月次報告に同席することにして、強制的に面談機会を創出し、明確でないテーマでも議論しやすい場を設けている。
1062	内部統制システム構築の基本方針について、平時のモニタリングで確認されたこと＝監査役に関する5項目以外のこと①コンプライアンス②リスクマネジメント③財務報告④情報保存管理⑤効率的職務執行の軸で監査役の観点で、伝え続けている。
1063	日頃からのコミュニケーションを重視している。
1064	日頃からのなげない会話を大切にし関係性構築。「年2回の対話」があまりに特別な畏まった感じにならないようにしている。

No.	代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。
1065	日頃から対話はしていますが、年2回の定期監査の最終局面の代表取締役との対話の際には、軽いテーマは口頭でやりとりしますが、重い論点は事前に資料にまとめて、視点を共有してから対話をしています。
1066	日頃から念頭に置いておき、メモとして残しておく。ただし、すみやかに尋ねたい内容であれば、会議のタイミングまで待たずに伝える。
1067	日常から雑談等、頻繁にコミュニケーションを取っている。
1068	日常での会話を増やすように心掛けている
1069	日常のコミュニケーションを重視
1070	日常監査での気づき事項について、丁寧なフィードバックをするようにしている。非常勤監査役が直接的に対話する数少ない機会なので、非常勤監査役にも積極的に質問や意見を行ってもらえる環境づくりを心掛けている。また、意見交換会実施後に、今年度は、監査役会と会社役員との密なコミュニケーションを目的として、社内施設内にて懇親会を開催した。
1071	日常的なコミュニケーションをすること
1072	日常的に、週次マネジメント会議、経営会議、取締役会へ参加しし監査役の意見を伝えると同時に、会議後に出来るだけ二人で会話する機会を設け共有課題の進捗確認などを行っている。
1073	日常的に会話している常勤監査役がファシリテーターとしての役割を担うことで、社外監査役の方々の理解が深まるように心がけている
1076	日常的に社長室にフラツと入り、雑談含め短時間の会話をしています。
1077	日常的に対話を行っており、特に工夫していることはありません。
1078	日程ですが、取締役会の前後の時間に開催するようにしています。
1079	日程確保のため、毎月取締役会後に設定し、議題がなければ開催しない。
1081	日程調整は直接交渉している。本音を聞き出す工夫は特になく伝えたい事を書面に明記した上で、意見交換している。
1082	日程調整を取締役会開催日とし、社外監査役も参画できる様にしている。
1084	日々社内の課題を収集し、事実関係を確認したうえで面談時に報告し議論を行っている。
1085	如何に本音を引き出すかを非常勤監査役と事前に相談し、役割分担等の工夫をしている。
1086	年1回のミーティング以外にも、定期的なミーティングを開催し意見交換を行っている。また懇親会での意見交換も適宜実施している。
1087	年1回の正式な面談だけではタイムリーではないので、日ごろのフランクなやり取り(スラック等)や会議、打ち合わせでの会話で補完している。
1088	年1回は常勤監査役のみでの対話の場を設けており、非常勤監査役や監査役スタッフ、また他の取締役が同席しないことで、代表取締役の本音を引き出しやすくしている。
1089	年2回 課長職から順に役員まで個別面談を行い、そこで得られた課題認識を共有するようにしている。普段から自然な雑談ができる程度の距離感を作っている
1090	年2回 社外役員全員との定期意見交換会開催
1091	年2回(2月、8月)の定例取締役会終了後に代表取締役との協議会を実施している。内容は、半年間の監査状況説明、経営課題等に関する経営側の説明、質疑応答等。
1092	年2回、それぞれ取締役、執行役員とのヒアリング実施後及び全社事業所往査実施後にそれぞれの実績や気が付いたことを踏まえて具体的に議論するようにしている。
1093	年2回実施しており、テーマについては、通常、1回目は今後の課題や取組方針等について意見交換を行い、2回目はその振り返り等としております。定期的に意見交換の場を設けており、そこで交わされる対話はその場限りとして外部に持ち出さないことを徹底しています。安心して本音で意見を述べ合える環境づくりに努めています。
1094	年4回の会談のうち2回はもう一人の監査役も参加し3人で会談している。
1095	年4回開催のうち、1回または2回は会の後に会食をセットして、会のテーマに関連した情報共有やより深い議論等ができるよう時間を確保している。
1096	年に1回、代表者インタビューを実施しているのが主な活動。質問書を監査役会で共有し、事前に代表取締役に送付、当日はその質問書に従って常勤監査役からインタビューを行っている。社外監査役からは事前質問に関連する項目があれば質問してもらっている。
1097	年に1回の定期開催時は、1年間の往査(店舗20~30ヶ所)結果を数値化集計し時系列で比較する等、具体的な数値を示し、業務執行取締役全員、社外監査役も含め、ディスカッションしている。
1098	年に2回、スケジュールリングは1か月前に実施、社長との意見交換会として事前に討議項目の案内を通知
1099	年に2回は、定例の業務執行状況に対する状況確認の打ち合わせを実施、その際のテーマは当方にてヒアリングメモを作成、事前送付している。そのほかに年に2回、役職員ヒアリング時の経営への提言をはじめとする様々な声を伝えるための打ち合わせを実施しているが、特に経営上の課題となっている課題への取り組み状況に関しての現場の赤裸々な声を中心に届けるようにしている。
1100	年に2回会合を行っていますが、開催時には前回の会合の議事内容を踏まえた意見交換ができるよう出席者に議事内容を確認してもらっています。非常勤役員に会社の内容をさらに知っていただくため、非常勤役員から議題に取り上げて欲しい内容を出してもらい優先して取り上げています。
1101	年に一度、昼食を挟みざっくばらんに話す機会も設けている。

No.	代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。
1102	年間スケジュールと報告テーマの事前通知を行っている。
1103	年間スケジュールを予め立て予定事象に併せて開催時期を調整。タイムリーな対話題材を選定。
1104	年間スケジュール作成、Teamsカレンダーへの織込み
1105	年間の日程としてスケジュールをブロックしている
1106	年間を通じてのスケジュール化、非常勤監査役とのミーティング・意見交換会の定例化に加え、非公式なコミュニケーションの設定、等
1107	年間計画。事前テーマの予告。テーマの継続性。フリートークと都合に応じた柔軟な時間設定。
1108	年間計画の中で仮テーマを決め、実施2カ月前にテーマ変更、追加テーマが無いが社外監査役と議論。日常の対話は、日頃から現場とコミュニケーションを取り、課題が顕在化すれば代表取締役のスケジュール空き時間に即対話の実行。
1109	年度初めに年間スケジュール(毎月開催)を決め、取締役会において報告します。本音を引き出すための工夫としては、毎月対話の後に必ず昼食を一緒にとる、そのうち年2回は非常勤監査役、監査役スタッフも入れて夜の懇親会を開催し雑談の場とはいえ実際は社長監査を行っています。
1110	年度初めに期中の2回の打合せ時間を固めている。
1111	年度末に開催し、当年度を振り返っての対話
1112	年齢が違うので、雑談、食事等、なるべく人間関係の距離を縮めるようにしている
1113	半期ごとに行うため、4月と10月の期初に面談を設定している。(先期の振り返りを踏まえた当期の事業戦略を確認するため)
1114	半期に1回の対話会案内に、事前に質問事項を記載して送っています。当日は、シナリオに沿った対話会ではなく自由な対話会としています。
1115	半期に1度取締役会終了後に1時間程度キックオフや新年式での代表取締役の発言を基にテーマを選定している
1116	半期に一度実施している、監査役インタビューの相手先の一人として位置付けているのと、それとは別に、半期に一度、ざっくばらんな意見交換の場を別途設けている。
1117	半期のまとめの時期には社長方針や重点監査項目からテーマを事前に提示し、回答をもらうようにしている。日常は弱みを見せられない孤独な社長にざっくばらんに本音と言えるような雰囲気を作り、現状の課題感を引き出すようにしている。
1118	半期決算時や総会時のイベントに合わせて開催、最大で90分に抑える。時事テーマ(国内、国際情勢や地域商工会、及び社内イベントなど)を社業の本題の前に設定して、話題の幅と奥行きを拡げる工夫を実行。
1119	半年に一度、監査調書をもとに説明をしているが、監査役の考える課題や見えないところで起きている好事例を際立たせるようにしている。
1120	半年間の取締役会、リスクコンプライアンス委員会、懲罰委員会、経営会議の陪席を通じて、改善していただきたいことや、将来に向けての経営戦略を取りまとめてコミュニケーションしています。
1121	繁忙なため、スケジュール表を確認して声を掛けるようにしている。雑談レベルの会話で本音を聞き出すようにしている。
1122	否定はしないながらも、異なる観点から発想できるように仕向けている
1123	秘書により毎月の予定を年間一括で確保。テーマ等にはAIを活用し、個別課題などを付加。
1124	秘書に対して、急な日程変更も構わないので、とにかく毎月30分間は確保してもらえようお願いしており、継続実施が実現していると思います。
1125	非業務執行取締役の意見をとりまとめて監査役の意見も加味して提言することで、納得感を向上、実行に結び付けた。
1126	非公式な場でのコミュニケーションを確保し、関係性を気づけるようにしている(特に社外役員と代表取締役の昼食会のセッティングなど)。
1127	非上場(上場準備中)で代表取締役への依存度が高い会社なので、代表取締役の業務時間を尊重し、開催頻度を大幅に減らしている。
1128	非常に関係は良好なので、日常のコミュニケーションについて全く問題がないものの、あえて定期的なイベントとして頻度を上げて機会を設けることで、更なる効果の拡大を図りたい。
1129	非常勤である社外監査等委員の意見や質問を監査等委員会として吸い上げ、社外取締役の意見等として提出している。
1130	非常勤監査役が聞きたいことを中心に議題を決めるようにしている(常勤は日常的にコミュニケーションが出来ているため)。
1131	非常勤監査役への情報提供をこまめに行い、各監査役の興味あるテーマを盛り込んでいる。
1132	非常勤監査役も出席するため、取締役会開催日に設定し、取締役会の前に監査役会を行い、代表取締役とはランチミーティングとして実施。代表取締役にはテーマを事前に伝えず、資料も不要とし、予め監査役会で議題を話し合い、常勤監査役が議事進行を担当。
1133	必ず監査調書に面談で感じたことを記載して提示している。また事前または冒頭にその日協議したいことを知らせている。
1134	必ず出席してもらえるように4月の初回に向こう1年分の予定をFIXしている。

No. 代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。	
1135	必ず対面で行うようにしている、議事録を作成し今後の対応事項を記載しておくことで、議論すべき論点の目線合わせができるように工夫している
1136	必ず目的と所要時間を事前に連絡する。状況によっては資料も事前に送付する。
1137	必要な情報を入手した場合、即座に情報共有する。
1138	必要に応じて、電話連絡、意見交換する
1139	必要に応じて資料作成
1140	頻度はあえて定期しぼり(毎月)にしています。対話テーマをはっきりさせるために情報の塊ができるタイミングで実施しています(四半期、業務監査後、親会社監査委員往査後など)。資料は事前配布し、同時期に全取締役(含む社外)、非常勤監査役とも同じ内容で対話しています。
1141	頻度は代表取締役の就任直後は多めに、段々減らして半年に1回に。代表取締役複数人を同時にやらずに個別に時間設定。
1142	不定期で、会食をしながら情報交換等をしている
1143	不定期ではあるが間隔をあげないようにしている
1144	不定期な対話の機会の創出
1145	普段からいつでも対話できる環境をつくっておくこと。
1146	普段からチャットなどでちょっとした情報の提供やコンタクトをするようにすることで、定期的な面談が特別なものにならないように、また雑談も交えてなるべく本音で話せる(話してもらえる)ように考えています。
1147	普段から飲食も含めたコミュニケーションや会話をする中で、おおよその考え方や本音も掴むことができるので、可能な限り接点を持つようにしている。
1148	普段から拠点往査や管理職との面談をこまめに行い、代表取締役の耳に入らないような情報の収集にも努めており、取捨選択した上で重要と感じた情報は伝えるようにしている
1149	普段の会話などフランクな場での意見交換を意識している
1150	普段の会話の延長線上にあるように意識しており、なるべく本音ベースで話してもらおうようにしている
1151	普段の会話の中で代表取締役として認識して経営課題と優先順位等を理解し、また取締役会の実効性評価結果で得られた社内/社外でギャップの大きい項目等を参照している。懇親会等も利用している。
1152	普段の業務の延長線上で特段のものはないが、常勤監査役と非常勤監査役の連絡を密にし状況の共有を確認したうえで会合に臨んでいる。
1153	普段は、特にスケジュールリングすることなく(アポイント無く)自由に互いの部屋に行き来して話せるようにしている。社外監査役を交えてオフィシャルにミーティングする機会も設定している。
1154	普段日常の社長との会話・遣り取りを通じて信頼関係を醸成する事。
1155	部室長→担当役員→代表取締役の順にヒアリングを行い、各層の問題意識について代表取締役の理解度や意見を確認するようにしている。
1156	複数の監査等委員と事前に協議し、議題を決定する
1157	複数の代表取締役がいるが、なるべく一人ずつ対話するようにしている。基本的には往査調書などがまとまったタイミングで、それをベースに話すことにしている
1158	複数代表者がいるが個別に面談ヒアリングすることで意見を交わしやすい環境にしている
1159	物心共に距離が遠いわけではないので、接触は容易故工夫はしていない。
1160	文書を準備したテーマをもった回と、コーヒープレークのような回を実施している。
1161	聞き手になること
1162	聞くことには困らないですが、聞いたこと以上には中々会話が広がらない側面があります。聞く内容の工夫が必要ですが、こちらの意見を言わせてもらえる隙間がないので、どういうふうに聞いていけば良いか悩んでいます。
1163	聞くことに徹するよう意識している。テーマとしては、過去の振り返りではなく将来について語ってもらうことを多く取り上げている。
1164	平素のコミュニケーション、フラットな会話・非常勤監査役の発言を促す進行、簡単な次第や報告書(情報)等の用意、会食付き開催、
1165	平素より、経営会議出席や従業員等の面談等により、会社業務への理解を増やしている。
1166	別途、社外取締役+社外監査役との意見交換会を開催しているので、その中から話題になったものをテーマとして対話しています。
1167	包み隠さず率直な議論を行うように心がけている。
1168	報告に使う資料作成には十分な時間を使い作成している。報告により気づきを得ていただくよう活動を実施している。
1169	報告会は、可能な限り対面で実施。興味を引きそうなテーマを選定したレポート報告。
1170	忙しい代取の時間を有効に活用するため毎月の監査役協議会の中でランチオンでミーティングを実施しています
1171	忙しい方なので、開催頻度は最低限の回数で、スケジュールリングは年度初めに1年分を確保し、内容は、週次の進捗会議ですでに議論された内容をベースにして、あまり真新しい話ばかりになって混乱しないようにし、それでいて、会社のリスクや課題に焦点が当たるといった話ができたらいいと考えています。

No. 代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。	
1172	冒頭で直近の実績やイベントなどの評価を伝えることにしている。意見交換のテーマは事前に用意し、管理部門のまね
1173	本音での意見交換ができるようにスタッフ等を入れずに代表取締役と常勤監査役との1対1での対話を行うようにしている。また、伝えたい監査所感、意見はペーパーにまとめて手交している。
1174	本音での議論ができるよう、「エビデンスに基づいた意見形成」、「執行側の活動を批判するのではなくアシュアする」ということを意識して、資料を作成し対話に臨んでいる。
1175	本音で話し合えるよう、日々のコミュニケーションを大切にしている。
1176	本音の話をするために、時々1人で面談を行っている
1177	本音を引き出しやすいランチミーティングも取り入れている。
1178	本音を引き出すため、部門往査時の内容との整合性や考え方等に言及 テーマはなるべく時宜に合ったテーマを選定
1179	本音を引き出すために、あえて議事録等を残さないと伝えた上で、対話を行っている。記録に残す必要があるものは経営会議、取締役会等で発言している。
1180	本音を引き出すための工夫、テーマ選定上の工夫
1181	本音を引き出すための工夫、特に真意を伺うことに対しては留意しているものの、なかなか難儀しているのが実情。
1182	本音を引き出すための工夫としては、監査役からのテーマがどうしてもガバナンス寄りになってしまいがちなところを、攻めの観点やポジティブな観点(できていないことのテーマの前に、できていることの振り返りを行う等)を交えて話すようにしている。
1183	本音を引き出すための工夫としては、常勤のみとの会議として、参加者を増やさないClosedな場で対話する事。
1184	本音を引き出すため議事録を残さない会話とテーマに分けた個別案件に関する対話を実施している
1185	本音を引き出す為には、日頃から昼食などでコミュニケーションをとる事が必要かと思い実施しております。
1186	本音を聞き出す工夫では、取締役会等では開催時間やオブザーバー参加の関係で、事業推進ならびに管理体制に係る課題について、深堀した議論はできないところがあるため、監査役との対話で経営の具体的な方向性や戦略戦術等を確認するように心がけている。
1187	本社以外のセミナーハウスを利用し、服装もカジュアルで参加するようにしている。
1188	本社監査役は極力監査上で知り得た情報を提供し、代表取締役から情報を引き出す工夫をしているようです
1189	本年度より、常勤監査等委員だけではなく、社外監査等委員にもミーティングに参加してもらっている
1190	毎回、テーマは監査役から提示するが、世の中の動きや親会社の考え方などの情報のインプットの機会ともとらえている。
1191	毎回、テーマを決めずにフリーディスカッション形式で質疑応答を行っている。
1192	毎回、情報交換、意見交換のテーマを記載したレジュメを準備し、これに沿って対話している。 時間は約1時間。
1193	毎回、特定のテーマに関する監査役からの説明をベースにして話題を広げ、代表取締役の考え方や思い等を把握するよう心掛けている。
1194	毎回テーマ(例:CGコードの有識者会議の開始、アクティビストの活動状況)を定めて20分程度質疑応答してから、監査結果を受けての改善を持ちかけたり、代表取締役からの相談を受けようとしている。当該テーマについては、(相手に応じて若干補正することもあるものの)ほぼ同じ内容を執行役員以上に話すことで(こちらも One on Oneを月次で実施)、知見の共有化・レベルアップに努めている。
1195	毎月、テーマを設けず議事録を作成しない「対話会」を行っている。
1196	毎月、監査役会・取締役会(同日開催)の翌週に時間を設定し、監査役会で出たテーマについても共有している。常勤が社外監査役のため提言内容も真摯に受け止められている。
1197	毎月1回=約2時間。次回=翌月の開催日を必ず決める。顧客の立場に立って話す。往査時の店舗実態を撮影した写真を事前に準備する。
1198	毎月1回のディスカッションMTGを予めスケジュール(毎月第一水曜日)している。経営戦略や事業計画に関するテーマを優先s日でディスカッションするようにしている。
1199	毎月1回の開催を定例にしている
1200	毎月1回の代表取締役との情報交換は、常勤監査等委員が行い毎月1回の監査等委員会でその内容を共有している。監査の実効性アップを図るため、監査等委員全員での代表取締役とのミーティングは、今年度から年1回から年2回(期中と期末)に変更する。
1201	毎月1回は定例のフラクナミーティングを実施している。
1202	毎月1時間の時間を確保できるように、事前に監査スタッフから総務部を通じてスケジュール調整をしている。テーマは監査役から事前に直接お伝えしているが、厳密にせず双方から懸念事項を共有し意見交換をしている。
1203	毎月2回各1時間程度は実施できており、内容も直近の課題共有が多いもののリスクやトラブル等に陥らず経営課題多岐に渡っていると思っています。

No. 代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。	
1204	毎月A4で10ページでの報告書を作り、会合後に参加者以外の社外取締役・本社役員などに配布している。
1205	毎月のミーティング時にそれぞれテーマを決め、そのテーマごとの現状の課題、解決に向けた意見、要望事項などを予め資料にまとめ、その資料に沿ってミーティングを行っている。
1206	毎月の会合で使用する資料に目を通して頂くために、1週間前には配布する様に気を付けています。
1207	毎月の会合においては、資料を十分に余裕をもって事前に配布し、必ず目を通してもらっている。細かいと思われるような事項についても報告し、改善の要否について意見を求めている。
1208	毎月の開催だが、早期に年間の日程を決め、十分な時間を取り、その時点でのトピックスを忌憚なく話し合える関係性ができているが、その基となるのは常勤監査委員の日頃の代表執行役とのコミュニケーション。
1209	毎月の開催は常勤監査役のみだが、半期に一度は非常勤監査役も含めて開催している
1210	毎月の開催をスケジュール化しており、主には各部門宛監査役往査メモの共有により、具体的事象に関する認識や対応方に関し、意見交換を実施。
1211	毎月の監査役会でのメンバーの意見を代表取締役と共有し、必要があれば取締役会で対応してもらっている。
1212	毎月の経営会議終了後に面談を行うようリーティーン化している。
1213	毎月の取締役会に合わせ確認テーマを準備し、休憩時間に確認している。
1214	毎月の取締役会後の時間をあらかじめ確保。全取締役も同席。
1215	毎月の定例打合せの他、3か月に1回程度、会食を供にして胸襟を開いた議論をしている。毎月開催する日程を予め確保してもらう。
1216	当日のこちらからディスカッションしたい項目を事前に送り、当日はできるだけ自由な雰囲気の中話ができるように努めている。
1217	毎月開催できるよう、早めにスケジュールを確保している。
1218	毎月開催につき、前月の統制状況に関してテーマを定めて定例報告資料を作成している。稟議決裁内容、内部監査部報告の監査役受け止め事項、交際費使用状況、内部通報、与信限度管理。前月経営会議の議事メモとして監査役の受け止め事項。など。
1219	毎月監査役会の翌日に定期的に常勤監査役が社長と面談しています。重要な事項がない場合でも実施しています。それ以外でも社長から常勤監査役へ(時折りその逆も)声がかかることはあります。それを重ねていることで、社長との関係は良好で、また情報提供もいち早く行われていると感じています。
1220	毎月決まった曜日の決まった時間に定例の面談を設定している。また、年に2回は監査役会負担で監査役会との公式懇親会を開催している。
1221	毎月月末に当月の監査活動(子会社への往査結果等)を報告する場として設定。親会社から見えにくい子会社の経営課題や人物評などの情報も含めて提供すること。課題・問題に感じていることは率直に申し上げると。
1222	毎月行っているの、その時々気になった点について意見交換を行っている。また、半年に1度監査役全員と代表取締役の意見交換会を実施しており、その際は監査役会で議題について検討している。
1223	毎月実施している監査役の業務監査の結果等を監査報告との形式で実施し、リスク認識や問題点の共有、ガバナンスの重要性などについて議論を行っている。
1224	毎月取締役会後の日程で、ワンオンワンミーティング形式で開催している。
1225	毎月定期開催(短時間でも実施)、月次監査調書の報告と今後の課題等をきっかけに、意見交換する。
1226	毎月定例で実施することで、直近の課題等タイムリーに情報共有することができる
1227	毎月定例で対話を実施しているが、そのうち四半期に一度(年に4回)は非常勤監査役が同席している。通常は事前にアジェンダを知らせていないが、非常勤監査役が同席する際には事前にアジェンダを知らせるようにしている。
1228	毎月定例の対話では、販売実績・稟議起案内容・トピックス等に関する資料を作成し、当該資料をもとに対話している。
1229	毎月定例会として時間設定している。
1230	毎月同じようなテーマにならないようにしている。
1231	毎月特定の日程に固定せず、代取のスケジュールの空いた時間と協議報告すべき内容に応じてタイムリーに実施している。(スピード感重視)
1232	毎月凡そ決まった日時で開催し、アジェンダを決めて意見交換をしている。
1233	毎週1回早朝に定期的に行うことで、頻度を確保。
1234	毎週の定例役員MTに常勤監査役が出席し、毎回のテーマに対し意見出しを行っている。それとは別に、毎年1回1月あたりに監査役会として代取個々と意見交換の時間をもらい実施、翌年度の監査計画策定に活かしている。毎週コミュニケーションをとっているので本音は聞ける状態。
1235	毎週の役員会での経営課題の洗い出しと事後フォロー
1236	毎週行われる常勤取締役が参加する経営会議の席上で、監査役として”問いを増やす”ことで代表取締役の考えを引きだし、参加者で共有するように工夫している。
1237	毎週実施している常勤役員の打合せ会に参加し、こまめにコミュニケーションをとっている

No.	代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。
1238	毎週常勤役員打合せに参加することで情報共有、課題認識している。監査役としての意見を求められたときに発言している。
1239	毎年部門往査を終えた後にそのサマリーと監査役の感想を添えて提出。それに対する意見交換という形で行っている。
1240	無駄に時間を取りすぎないようにしている。
1241	無理に長いミーティング時間を設定せず、設定しやすいように意識しています。
1242	綿密に社内ヒアリングを実施したうえで臨み、監査役の意見だけでなく社員の声も反映していることを強調
1243	面談が必要と思った際は、毎朝行われる幹部会の終了直後に直接面談の申し入れをして、スケジュール調整を依頼するようにしている。
1244	面談テーマを非常勤監査等委員(社外取締役)と協議し、事前に代表取締役に通知している
1245	面談の1週間前に聞きたい事項を代取に提示してそれに基づいて話をしてもらう。
1246	面談はできるだけ実開催としていますが、内容の軽重や緊急性によっては、柔軟にZoomやGoogle Meetなどのオンラインで実施している。
1247	面談は定例取締役会の後に設定し、当日夕刻から同じメンバーで懇親夕食会を実施し、更にカジュアルな環境での歓談の機会を設けている。 また、当該面談のアジェンダ・質問事項については二か月前の監査等委員会から常勤監査等委員作成のたたき台を委員全員でレビューして最終案を作成する。
1248	面談形式による場合、事前に議案を提出しておき精度の高い情報を期待していることを伝えること、また、実際面談にあたって、議案のほか、あえて議案以外、または想定外と思われる質問をすることで本音を引き出す工夫をしている。また、適宜、行動を求めるものについてはフォローをしている。
1249	面談後に社外も含めて食事会を設定している。
1250	面談時の対話テーマを非常勤社外取締役に事前連絡の上、効率的に実施している。
1251	面談前に監査役会で質問内容の選定、質問順位、質問者等を決めて望んでいる
1252	目的に応じ出席者を変えています。代表取締役にリラックスして雑談感覚で話してもらいたい回は、非常勤監査役2名にも入ってもらい和やかな雰囲気が進め、常勤監査役(当方)から伝えたい懸念事項がある回は、一対一にして、受け止めやすさ(プライド等)に配慮しています。役員同士の関係性によっては、逆の方法が望ましい会社もあるかもしれませんが。
1253	問題・課題提起と、複数の改善提案の提示を心掛けている。
1254	問題意識をもつ社員から職場の実状をできるだけ多く聴取するようにしている
1255	役員、部門長からのインタビュー結果に基づいて課題提起している。
1256	役員MTG(社長をはじめとする業務執行役員と常勤監査等委員の計6名で毎月1回開催)で検討したい事を議題として事前に役員MTGメンバー全員に提示している。
1257	役員会での論議やトピックの中から、監査役として賛同できないことだけでなく、賛同できることも取り上げて対話をしている。
1258	役員室で一緒にいるので日常的に会話をしている
1259	約2か月毎に開催することで、タイムリーに意見交換できるようにしている。
1260	夕方開催、とにかく傾聴、事前調査(事実確認)、わざと怒らせる(人によりますが)
1261	予め監査等委員会で決定した面談テーマを提出して、テーマに即した資料を準備してもらい面談している。
1262	予定が合えば社長とランチを一緒にとるように努めている。1対1になるケースが多く、非公式ながら本音を聞けることが多い。
1263	予定が立てやすいよう毎月1回に定例会を経営会議終了後とした。
1264	要点を事前に通知
1265	理解を得られるような丁寧な説明
1266	率直な意見交換、なんでも言い合える人間関係
1267	率直に意見をすることを意識しています。
1268	率直に意見を言うこと。
1269	良いテーマがなくても毎月継続する。監査役会としての対話の機会も設ける。また、監査役会で話している内容について月次対話では適切な範囲で項目は伝える。会議が冗長にならないように常勤監査役は30分、監査役会は1時間としている。時間が超過することは問題としない。
1270	話したいテーマを用紙1枚にまとめて手渡してから対話に入るようにしている。
1271	話しやすい雰囲気作り
1272	話し合いたいテーマを事前に連絡することで情報収集したうえでの議論をするようにしている。
1273	話し合うテーマについて、簡単なメモを作成し、当該テーマを選択した趣旨を理解してもらってから対話するようにしている。
1274	話すテーマを整理した資料を作成し、何について伝えたか証跡を残し、見ればわかるような話は資料を示して簡潔に話す。 重要性の高い内容について時間を割く。
1275	話の呼び水として、議題を2つ程あらかじめ設定している。

No. 代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。

- | | |
|------|--|
| 1276 | 話はやすいように1:1を心掛け、アジェンダは用意せず、普段考えていることを引き出すように努力している。 |
| 1277 | 話題によって簡単なメモを作成し、意見交換の糸口としている。 |
| 1278 | 話題を準備しておき、代表取締役の時間の余裕を見ながら会話するようにしている。
雑談風に話すことによりある程度本音が引き出せている。 |
| 1279 | 稟議書の確認事項から、話題を作りざっくばらんな意見交換をしています |