監査等委員会実務委員会報告書 別掲資料

価値創造の担い手としての監査等委員会の役割

―意思決定プロセスへの関与及び意見陳述権の運用実態を中心に―

アンケート調査 自由記述回答集（抜粋版）

実施期間：2026 年 5 月 11 日（月）から同年 5 月 28 日（木）
対象：当協会会員のうち、監査等委員会設置会社 1,488 社（2026 年 5 月現在）
実施形式：インターネット上のアンケートフォームにて一社一回答
総回答社数：463 社（回答率 31.1%）

※各設問から回答を抜粋して掲載している。
※掲載の自由記述回答は、固有名詞などを削除している。

No.	問8_貴社の選定監査等委員の選定状況について当てはまるものを選択してください。 自由記述
1	社内規定に定める事項毎に選定している。
2	会社及び子会社の業務・財産等の調査権は通年で全監査等委員を選定監査等委員として選定しているが、株主総会における意見陳述等の個別事案に関する権限行使については、事案により適切な監査等委員を都度選定することとしている。
3	監査等委員会規程に選定監査等委員が行う9つの事項を規定しており、各事項について監査等委員を1～3名選定している。
4	監査役会設置会社から移行する際、監査役の「独任制」と同様の活動を監査等委員全員が行えるようにするために、全員を選定監査等委員に選定している。
5	私が監査等委員に就任した移行5年目から、3名全員選定監査等委員に選定している。
6	社外非常勤監査等委員も、予定があえば事業所往査の一部に参加しているため、全員を選定監査等委員に選定している。
7	常勤の監査等委員を選定監査等委員として選定している
8	常勤の監査等委員を選定監査等委員にしているが、監査案件で必要があれば非常勤の監査等委員も追加で選定し運用している。
9	常勤の監査等委員を選定監査等委員に選定
10	選定監査等委員は常勤の１名のみ選定している。
11	全員を選定しているものと、特定の者を選定しているものが、両方ある。
12	平時の質問時の重みの確保・非常時のスムーズな調査権限発動の観点から、調査権限については全ての監査等委員が保有すべきものと考えます。

No.	問8_貴社の選定監査等委員の選定状況について当てはまるものを選択してください。3.選定監査等委員を選定していない（監査活動においてどのような対応をされているか、差し支えない範囲で具体的にご記入ください）
1	案件ごとに必要に応じて選定する。
2	委員長を選定監査等委員と想定していたが、本年度から選定監査等委員を別途選任することとしている。
3	監査等委員会が必要があると認めた場合に選定監査等委員を定めるとしている
4	監査等委員長が基本的に常勤監査等委員のような役割
5	業務執行取締役が、主要株主とも協議して人選している。
6	事案が起きた際には監査等委員全員で対応している。
7	実際は、常勤監査等委員が特定監査等委員と同等の役割を担っている。
8	実態として、１名の常勤監査等委員が監査活動の実働を担っている状況である。
9	社外常勤監査等委員が必要に応じて対応する前提である。
10	常勤が選定を兼ねる運用をしている
11	常勤委員を特定監査等委員に定め、委員会で調査を行使しています。
12	常勤監査等委員が実務の主導的な役割を果たしているため、特に選定監査等委員を置いていない。
13	常勤監査等委員が実務の中心として監査等委員会を運営している。
14	特に選定監査等委員は選定していないが、その任は常勤監査等委員（監査等委員会委員長）が当たることが暗黙の了解になっている。
15	必要な都度、選定することとしている。

No.	問9_貴社の監査等委員が有する知見について。その他の場合、特筆すべき事項などがあれば、具体的にご記入ください。
1	人事労務・人材育成
2	社内常勤監査等委員：自社グループ事業に関する知見 、社外非常勤監査等委員：新規事業・開発（投資）に関する知見
3	人事・労務・人材開発、グローバル、行政・公共政策
4	金融市場に関する知見
5	USCPA, CIA, CFEの資格あり、公認会計士、弁護士・公認会計士
6	グローバルビジネス・モノづくり・品質＋薬事
7	行財政事務及び行政監査に関する知見 、人事戦略、財務戦略及び資本政策に関する知見
8	国際性、海外経験
9	業界知見、人事労務/人材開発
10	リスク管理 、保険事業 、グローバル、金融・資産運用、人財マネジメント
11	グローバル経営、事業開発の知見あり
12	グローバルな事業経験
13	モノづくり
14	リスクマネジメント
15	リスク管理、市場運用、人材育成
16	海外経験・国際性
17	自社事業に関する知見、国際ビジネス、リスクマネジメント、人事
18	金融・資本市場
19	社会制度、政策
20	税務全般に関する知見
21	地域行政

No.	問10_監査等委員会設置会社に移行（又は設立）した理由（目的）について当てはまるものを選択してください。7.その他
1	グループガバナンス体制の更なる強化のため
2	コーポレート・ガバナンスの一層の充実と企業価値の向上に取組むため。
3	株式公開準備のため
4	監督と執行の分離強化、意思決定の迅速化、監査・監督機能の実効性向上、経営の透明性向上のため
5	企業価値の向上
6	常勤監査役に適当な人がいなかったため。
7	新たな社外取締役の確保が困難であり、社外監査役を社外取締役に移行させたかった。
8	親会社が存在し親子上場となるため、上場時に主幹事証券・東証の助言により、ガバナンス強化の一環のためとして移行した（と聞いている）。
9	投資事業者との株主間契約により規定されているため

No.	問11_貴社の取締役会では、どのような議題が議論されていますか。取締役会全体の所要時間のうち、以下の各議題に割かれる時間が多いものから順に3つ選択してください。12.その他
1	９はM&Aに関する審議
2	リスクマネジメント
3	議案分類別所要時間順 ①中長期戦略、事業個別案件 ③グループ経営、IR・SR
4	経営陣の指名・報酬については、指名報酬委員会で議論している。
5	月次の決算報告
6	指名・報酬等のように個別協議会があり、サステナビリティの委員会など別途協議で時間をかけている。
7	多い順に10→8→2。なお、今年度は経営ビジョン見直しがあったことから、１や４に関しても協議を行っている。
8	内部統制システム（規程類の改訂）
9	買収案件の審議 報告

No.	問12_現在の取締役会議長はどなたが務めていますか。4.その他
1	会長（非執行）
2	議長は代表取締役会長が務めている。代表取締役は会社法363条において「取締役会設置会社の業務を執行する」とされ、会社法第2条における「業務執行取締役」にあたることから「２」と回答した。 なお、会長は設問F7でいう「執行役員」に併任してはいない。
3	議長は非業務執行の取締役会長
4	業務執行取締役（前社長）
5	取締役会議長は会長であるが、会長は非業務執行取締役である。
6	定款上は代表取締役となっているが実際の議事進行は代表取締役が指名する執行役員（非取締役）が担当している。
7	本年6月の株主総会以降は社外取締役が取締役会議長になる予定

No.	問13_取締役会における発言の状況について、最も実態に近いものを選んでください。4.その他
1	説明は執行側からが主であるが、質疑応答は活発に行われ限定的ではない
2	スタートアップ企業である当社の現在の取締役会の構成は、社内常勤（業務執行）取締役が２名、常勤の社外取締役（監査等委員）が１名、非常勤の社外取締役が３名（内監査等委員が２名）、合計６名の構成となっています。このうち２名の社内常勤取締役（代表取締役であるCEOとCFO）はいずれも年齢が比較的若く、会社の運営についての議論においては社外取締役４名が積極的に発言し、経験が十分ではないCEOとCFOを補佐する形になっています。
3	業務執行取締役からの報告に対し全員で意見交換を実施
4	業務執行状況報告を除く議案の大半は、社外監査等委員については委員会において、監査等委員でない方には別途、執行側から事前説明・質疑応答を行うことで取締役会での説明は省略して、意見交換に時間を割くようにしている。
5	経営会議等で既に議論を尽くしており、執行側からの説明が主であり、質疑は限定的。その一方で監査等委員からの上程議案もあり、これについては監査等委員からの説明にとどまらず、執行取締役の意見を求めている
6	結果的に限定的ではあるが、意見交換の自由度は高い。
7	執行側からの説明、報告に対し質問・意見を言うのは概ね監査等委員による。
8	執行側からの説明がありそれに対して主に社外取締役等からの質疑がある流れ
9	執行部門（兼社内取締役）からの説明・提案に対して、社外取締役・監査等委員のみが質問や意見を述べている形で議論が終始している。

10	社外取締役、監査等委員に対し、事前に議案の説明会が設けられており、そこで活発な意見交換がなされている。
11	社長および監査等委員（社内外とも）が発言している
12	主に社外取締役（監査等委員含む）が質問し、社内取締役が回答のうえ議論している。
13	進め方としては執行側からの説明が主となっているが、議題の内容により、社外の取締役（監査等委員）の間で意見交換を行う場合と、簡単な質疑応答のみの場合とがある。
14	代表取締役社長が議事を進行し、社外取締役（監査等委員含む）に質疑を求め、質疑に対する回答は議事の説明者（多くの場合、取締役・執行役員を含む執行責任者）が行い、また取締役（説明者ではない）が自らの意見等を発言している。なお、取締役会資料はインサイダー情報を除き、取締役会開始前までに確認可能なため、社外取締役などからの質疑は事前に事務局に提出され、取締役会で審議されることが多い。

No.	問14_取締役会における監査等委員等の発言内容（例：法令・定款違反の可能性の観点、リスク管理の観点、株主に与える影響の観点、経営判断の合理性の観点等）について、差し支えない範囲で自由記述欄にご記入ください。【社内常勤監査等委員】
1	・M&Aに関する意見。・不正に関する報告。・新規設備導入に関する意見
2	・各月に実施した監査結果として「法令、定款に違反する事案は認められませんでした。」
3	・監査等委員会における、会計監査人の再任等の「決議事項」、会計監査人の報告等の「協議事項」、常勤監査等委員の監査結果等の「報告事項」
4	・決議が必要か ・決議項目と参考項目の線引きは
5	・内部統制システムの基本方針の改定
6	・法令・定款違反の可能性の観点、リスク管理の観点 ・手続き面
7	①業務執行の中で投資金額が大きい案件でのリスク管理、投資回収の合理的根拠等（経営判断の合理性等を含む） ②決算時における会計面での正当性等
8	ガバナンス、リスク管理、中長期経営計画進捗、人的資本経営
9	ガバナンス、内部統制システムに係るリスク管理の観点 事業戦略（経営判断）の妥当性の観点
10	コンプライアンス、経営判断の合理性 等
11	コンプライアンス・リスク管理、プロセスの確認、長期的な経営の方向性の観点から発言。可能な限り多く社外取締役のご意見を伺うことを優先。
12	コンプライアンスの観点、リスクマネジメント・内部統制の観点
13	コンプライアンスの観点、経営判断の合理性
14	コンプライアンス経営の浸透に関する意見など
15	サイバーセキュリティ対策について、営業職の定着について
16	セキュリティ面でのリスク管理の観点、職務権限に基づく適切な決裁、情報開示の観点、毎月の監査状況の報告、内部監査室との連携
17	リスク、合理性、事業継続、株主
18	リスクテイクの必要性、人的資本への投資（教育訓練、PR活動の充実など）
19	リスク管理、株主に対する影響、経営判断の合理性
20	リスク管理、経営管理等に関する内容
21	リスク管理、経営判断の合理性の観点
22	リスク管理などの留意事項や助言、経営資源の効果的活用の観点
23	リスク管理の観点、株主に与える影響の観点、経営判断の合理性の観点等による質問が主となる
24	リスク観点、判断の根拠、妥当性を問う場合が多い
25	リスク要因、経営方針
26	意思決定についての根拠等
27	意思決定プロセスの観点、決裁権限の観点
28	会計監査における監査法人とのコミュニケーション状況、監査等委員会での決議議案の共有
29	会社の実力に基づいたリスク対応の可否、株式市場への影響などの観点
30	株主に与える影響の観点
31	株主に与える影響の観点、リスク管理の観点、経営判断の合理性の観点など
32	株主の動向に対する注視の観点、業務の効率化に対する費用対効果の観点、投資に対するリスク管理の観点など
33	監査項目、監査結果
34	監査等委員としての視点（＝監査）は持ちつつも、発言は、「取締役」として経営判断の原則、リスクコントロール、社内規程との整合性等の観点での発言を主に行っている。
35	監査等委員会の意見表明その他法令・定款等に関する事項
36	監査等委員会の過年度の監査実施報告、監査等委員会の当年度方針報告 等
37	監査等委員会の審議内容の報告等
38	監査等委員会を代表して述べる意見

39	監査等委員会監査において、内部統制システムの運用状況にリスクが発見された場合に、その内容、及び具体的な対策について。
40	監査役協会の部会やセミナー等で共有すべき内容については必要に応じて説明している。
41	議案の決議に際し、経営判断原則に照らし、意思決定プロセスの適正性、意思決定内容の合理性に疑義を呈した
42	議案の提出に至った社内の背景・実情を社外取締役に分かりやすく説明したり、経営・会計の知見を活かしたコンプライアンスやリスク管理の観点や経営判断の合理性の観点からの発言が多い
43	業績、内部統制推進の観点
44	業務監査結果について、主にリスク管理の観点での発言。
45	業務執行の適正性について
46	業務執行全般について発言している
47	業務執行全般に関する適法性・妥当性、および経営判断の原則の観点から、確認、意見している。
48	業務執行側からの説明や報告に関する補足など
49	業務執行面での意見は他の会議等で発言できるので、主としてコンプライアンス・リスク管理・経営判断の合理性といった面で必要があれば発言している。
50	銀行目線のみではなく、社会・顧客の視点で見ているかといった観点からの指摘。
51	経営、執行状況に対する意見
52	経営課題に対して、リスク、コンプライアンスに関する面から提言
53	経営会議に参加しており、取締役会上程議題については、経営会議で発言しており、特記事項がない限り、社外取に委ねています。
54	経営会議やそれ以前の執行側とのコミュニケーションを活発に行っているため、取締役会においての発言は多くはない。
55	経営合理性やリスクの観点
56	経営執行の観点、経営判断の合理性の観点、リスク管理の観点、ガバナンスやコンプライアンスの観点
57	経営陣の業務執行とは一定の距離を置いた客観的・公正な視点で、法令やリスク管理の観点のみならず企業価値の向上や一般株主・投資家をはじめとするステークホルダーの視点から意見等を行っている。
58	経営判断におけるリスク管理面
59	経営判断の合理性、ステークホルダーへ与える影響
60	経営判断の合理性、判断プロセス、リスク管理等からの発言
61	経営判断の合理性の観点から質問や意見を述べ、情報の不足や誤解が生じないよう努めている。
62	経営判断の合理性の観点ならびにリスク管理の観点が中心。配当政策等については株主に与える影響の視点に重きを置く。
63	経理出身の立場から財務状況について質問、そのほか、中立的立場での質問意見。
64	軽微な法令違反の可能性やリスク管理、予防監査など
65	月次業績に関しての質問・意見と疑問部分の調査指摘。
66	資本政策等の考え方、投資案件のリスク評価に対する執行側の考え方
67	事業執行上のリスク管理に関する発言が多い。
68	事前に共有される情報に基づき、必要があれば意見を述べる
69	事前の監査等委員会で協議された内容
70	持続的成長やリスクを視野に発言、内部統制やコンプライアンスについても言及
71	時間的な制約もあり、なるべく社外の非常勤監査等委員の発言を優先している。
72	執行される業務のリスク
73	執行案件が内部統制システム、コーポレートガバナンス、社内規則規定を遵守しているか、計算関係書類は適正かなどの確認。
74	執行経験者であるため、業務執行する際のリスクマネジメントの観点からの発言が中心である。
75	執行側の各種施策に対し、経営的視点でのリスクに対する検討状況や提言を中心に発言
76	執行側の説明内容に曖昧さを残さないように質問

77	執行側への経営課題に関する提言
78	執行体制の現状も踏まえた審議内容の適切さ
79	社員，グループ会社社員のウェルビーイング，ダイバーシティについて
80	社外取締役と執行側取締役等との積極的な議論が行われる中、経営判断の合理性についての意見をすることが多い。
81	社外取締役の理解を深めることを目的としたコメントや質問を行うことが多い
82	社内コンプラ、法令順守、リスク管理の観点から質問や意見具申している。
83	社内におけるコンプライアンス・リスク管理、内部統制の観点、過去の経験、社内状況を踏まえた経営判断の合理性の観点、経営判断に資するエビデンスや検討内容の必要十分性の観点
84	社内のリスク管理体制や内部統制の状況を踏まえ、新規事案や重要な投資案件等に想定されるリスクや法令等違反がないかを検証・発言している。
85	社内の実情を認識したうえで、意見を出している。
86	社内業務執行状況に関する観察点
87	社内資源のバランスを考慮した経営判断の合理性の観点より
88	社内事情に裏付けされたリスクの指摘や、内部統制・業務プロセスの適正性に係る観点からの発言が多い。
89	社内常勤監査等委員が監査等委員会委員長として、リスク管理の観点、経営判断の合理性の観点等から、監査等委員会で議論した内容を踏まえて意見を述べている。
90	社内情報を収集のうえ他の取締役の判断にも有効となるような発言
91	社内状況を踏まえた総合的な観点
92	社内知見に基づき社外の方々からのご質問に回答する形で意見を表明している。
93	主に、経営判断の合理性の観点
94	主にリスク管理、経営判断の合理性の観点から業務執行役員経験者としての専門性を活かして、報告事項や決議案に対する詳細説明を求めている。
95	主にリスク管理の観点から、気になる点を自由に発言している。
96	主にリスク管理の観点や経営判断の合理性について
97	主にリスク管理の視点からの質問、意見。
98	主に経営判断の合理性の観点から必要に応じ説明を求め、意見を表明している。
99	主に税務・会計リスクの観点
100	主に法令違反、コンプライアンスの観点、三様監査の視点からの発言
101	取締役の業務執行の適法性、妥当性の観点からの確認、注意喚起 中長期経営計画や重要事業戦略におけるリスク事項の確認、注意喚起 監査結果を踏まえたグループガバナンス上の問題点・課題指摘
102	取締役の指名・報酬に関する諮問委員会での議論についての確認 上程議案の執行側での審議内容（取締役会に上程するまでのプロセス）の確認
103	取締役会においては議長に指名されない限り発言は無い
104	取締役会における審議事項・決議事項等は、隔週で開催される経営会議でほぼ全て審議されており、社内常勤監査等委員はその会議で意見や質問を行っているので、取締役会での発言は新たな議案がない限りあまり多くない。
105	取締役会の下部会議体である経営会議において、主として社内規則を含むコンプライアンス、リスク管理、経営判断の合理性の観点から発言している。取締役会へ付議される案件に関して、経営会議での指摘事項が是正されていない場合には、取締役会においても指摘、確認を行っている。
106	取締役会実効性向上の観点、規程・規則等の新設・改訂の観点、取締役の選任についての意見、取締役の報酬等についての意見、中期経営計画の観点
107	就任以前に経験した法務、財務、監査の知見を活かし、企業経営上考え得るあらゆる種類のリスクの低減やガバナンスの徹底を企図する発言が多い。
108	重要会議に出席したなかでのアドヴァイス等

109	重要会議への出席や往査等の監査を通じて発見したリスク事項の説明（情報共有）と対策実施の必要性を伝えています。 会社の仕組みや規程類で改善が必要な事項や改善にあたっての方向性の提言などを行っています。 いずれも事前に監査等委員会内で情報共有し議論をしています。
110	上記例に記載がある内容全般
111	常勤監査等委員として経営会議等の重要会議に出席し、審議の経過を直接確認している。検討過程におけるリスク管理、株主への影響等の観点から適宜意見を付し、経営判断の合理性について執行側と十分な対話を行っている。
112	生成ＡＩ利活用における規定等の整備について
113	設備投資計画における経営判断の合理性の観点
114	専門外の新規事業への反対意見
115	前期の監査等委員会報告の際、「今年に入り部長/副部長クラスの要の人材が辞めているが、これはこれまで当社が人を育てて来なかった、意欲を下げる言い方やり方をしてきたなど、人を大切にしてこなかったことに原因があるのではないか。こうしたマメジメントを続けていく限り、辞めていく人が後を絶たないと危惧している....」と言及。
116	短期・中期での経営の実効性及び審議案件の有効性と蓋然性、ガバナンス等の観点
117	中長期戦略に関し、モニタリングのあり方（指標、頻度等）の検討を要請。
118	通常業務におけるコンプライアンス違反の可能性
119	定款・法令更新について リスク（株主含む）管理について
120	投資等経営判断の合理性の観点
121	当社の取締役会は、社内の取締役（執行側・監督側）が議案を説明し、社外取からの質問を受けたり意見をもらうスタイルのため、発言内容は、質問への回答がメイン。
122	特に観点を絞ることなく、自らの知見に基づき適宜発言（質問、牽制、情報提供等）している。
123	内部監査業務をはじめ、管理部門での業務に従事し、事業経営及び経理・財務に関する豊富な経験と知見を有していることから、取締役会の意思決定機能や監督機能強化に資する発言を行っている。
124	内部統制、コンプライアンス、施策の妥当性
125	内部統制、定款の確認、リスク管理
126	内部統制・監査体制に関する報告・意見など
127	内部統制システムに関連するもの
128	内部統制システムの運用状況における課題、業務監査において検出された問題点、経営戦略や経営計画の策定や進捗に対する課題や進め方に対する発言など
129	内部統制システム監査結果
130	内部統制の観点、リスク管理の観点、内部／外部の監査関連
131	内部統制や法令遵守の視点から執行側に助言する発言。
132	売上と利益に関して。品質管理上の問題等
133	販売リスクに対する対応と戦略の方向性等
134	報告資料や説明において分かりづらい点について補足説明を求めている
135	法令・社内規程遵守、事業リスク管理、会計原則遵守
136	法令・定款・社内規程違反の観点、リスク管理の観点
137	法令・定款の遵守、経営上のリスクの有無、経営判断の合理性 等
138	法令・定款違反の可能性の観点、リスク管理の観点、会計数値における影響など。
139	法令・定款違反の可能性の観点、リスク管理の観点、株主に与える影響の観点、経営判断の合理性の観点等からの考察にもとづいて適宜発言がなされている。
140	法令・定款違反の可能性の観点、リスク管理の観点、株主に与える影響の観点、親会社との利害関係、経営判断の合理性の観点等
141	法令・定款違反の可能性の観点、リスク管理の観点、経営判断の合理性の観点
142	法令・定款違反の可能性の観点、リスク管理の観点、少数株主に与える影響の観点、経営判断の合理性の観点を念頭に発言している。加えて個別案件については取締役の観点からも確認するように努めている。

143	法令違反、リスク管理、中長期的な経営計画や企業価値向上の観点からの発言が多い。
144	法令違反の可能性の観点や、リスク管理の観点で発言している。
145	立場、役割にこだわらず自由に発言している。

No.	問14_取締役会における監査等委員等の発言内容（例：法令・定款違反の可能性の観点、リスク管理の観点、株主に与える影響の観点、経営判断の合理性の観点等）について、差し支えない範囲で自由記述欄にご記入ください。【社内非常勤監査等委員】
1	リスク管理の観点、経営判断の合理性の観点
2	工事受注
3	グループガバナンスの観点から、関連会社の経営状況に係る発言・質問を行っている。
4	著しく不適切となる可能性のある事案について、発言している。
5	中長期戦略への提言/助言
6	実務経験に裏打ちされた知見を活用し、執行側の説明に対し、その妥当性を確認することが多い
7	経営判断の合理性の観点、リスク管理の観点
8	経営、財務の観点から発言している。

No.	問14_取締役会における監査等委員等の発言内容（例：法令・定款違反の可能性の観点、リスク管理の観点、株主に与える影響の観点、経営判断の合理性の観点等）について、差し支えない範囲で自由記述欄にご記入ください。【社外常勤監査等委員】
1	・ 特定の事象に関して、主にリスク管理の観点から必要な措置などを発言している
2	・個別業務について注意を持って取り組むという視点から質問や指摘を行っている。
3	・個別判断の合理性・妥当性を問い質すとともに、法制や損益等にかかる認識のチェックにより企業価値に及ぼす影響等を議論している。・上記は取締役全般にわたる発言傾向であり、社内外や職務内容に限定したものではない。（他の欄に記入しない）
4	・定款違反の可能性の観点、リスク管理の観点、株主に与える影響の観点、経営判断の合理性の観点等について、質問意見する
5	・内部統制に関する整備と運用について ・事業撤退に関する基準の設定について ・人材戦略に関して
6	１）プロジェクトの収益性、 ２）株主総会での株主様からの質問事項等
7	①法令・定款違反の可能性の観点、②リスク管理の観点、③株主に与える影響の観点、④経営判断の合理性の観点、⑤内部統制上の観点 等
8	ガバナンス、リスク管理の観点、事業計画影響の観点
9	コーポレートガバナンスの観点から法令や定款の定めの遵守についてや、経営判断の合理性の観点から会社方針や決定の確認を実施している。
10	コンプライアンス、リスク管理
11	コンプライアンス順守、リスク対策について等
12	まず、法令・定款違反はないかという観点、次に経営判断の合理性、そしてリスク管理の観点というウエイトなっています。特に執行側として前のめりな経営判断をしていないかは重点的に発言しています。
13	リーガルリスク等に関する質問・意見
14	リスク管理、株主に対する影響、経営判断の合理性
15	リスク管理、内部統制、法令・定款・社内規程違反の可能性、の観点。
16	リスク管理・内部統制の視点に重点を置いた意見表明・質問が中心。
17	リスク管理などの留意事項や助言、経営資源の効果的活用の観点
18	リスク管理に関わるモニタリング、特に二線の有効性、PDCAに関わるポイント
19	リスク管理の観点、株主に与える影響の観点、経営判断の合理性の観点等
20	リスク管理の観点、経営判断の合理性の観点、法令違反の可能性の観点、会計面・開示文章の正確性
21	リスク管理の観点、中計との関係、経営判断の合理性
22	リスク管理の観点での確認、質疑に重点を置いている

23	営業の観点
24	監査等委員会での議論（リスク管理の観点、経営判断の合理性の観点ほか）
25	企業集団としてのコンプライアンスの確保の体制と運用
26	規程改訂時のリスクに関する注意喚起
27	起業から10年を経ないうちにプライム市場に上場するまでに急成長した会社で、ここ3年ほどで従業員数も倍増しており、会社の規模が大きくなることに伴う様々なリスクが生じることを踏まえて、企業経営の経験がないCEOとCFOに提言・助言を行っています。CEOの経営者としての成長ぶりを確認しながら、その段階に応じたCEOの役割についての助言も多くなっています。
28	疑問に思う点があれば質問をして不明な点をなくす。議題の内容として、基本的にコンプライアンスに違反するもの、経営判断の合理性を欠くようなものがないので賛成することがほとんどであるが、その理由を説明するようにしている。
29	議案が提示された時点で内容に不備や疑問点がある場合は、事前に事務局に伝え、取締役会までには修正してもらったり回答してもらっている。その中で重要と思われる点については、取締役会において議案を説明する際に盛込むよう要請している。従って、取締役会の際にはそれらをフォローする発言が多くなっている。
30	議題について、幅広い視点から発言している。また、必要な議題設定についても意見している。
31	業績（子会社を含む）、資金管理
32	経営、リスク管理の観点から発言している。
33	経営計画の進捗状況
34	経営上のリスクに関する執行側の認識等
35	経営判断の合理性、中長期事業計画におけるリスク管理等
36	経営判断の合理性の観点 監査等委員会からの報告（意見表明、同意判断ほか） 社内規程等違反の可能性の観点
37	経営判断の合理性や、監査での経営課題について報告し、業務執行側の対応策についてフォローを実施している。
38	経験が少ない執行側の役員よりもむしろ議論をリードする立ち位置、特に非執行（事業）領域で顕著
39	研究開発について回収可能性を問い質す。
40	見込みに対するリスク管理の観点 問題発生時の対応策検討の観点
41	主にリスク管理の観点から、専門的知見を基にした発言をしている。
42	主に経営戦略、経営資源の優先順位、コンプライアンス、リスク管理の観点など。
43	取締役会が適切に監督できるよう、 担当部署から定期的な報告を要請。
44	上場準備中の海外上場グループ子会社であるため、上場企業水準のコーポレートガバナンスの導入の観点で意思決定を促している。
45	常勤であるがゆえに、社内の多様なミーティングに参加し、書類を閲覧、社員との直接的なコミュニケーションから得た情報を活用し、取締役会に付議される事案の妥当性を確認している
46	審議事項に関する疑問点
47	新規投資に対する検討事項
48	専門分野の知見をベースに、株主の視点を踏まえて、主に企業価値向上とリスクマネジメントの観点から積極的に発言している
49	組織やルールをシンプルにして、資料作りや内部管理に時間を費やすのではなく、事業に集中して欲しい。
50	適切な運営になるよう取り組まれている。監督機能に重きを置く取締役会が個別の業務執行案件の決定に関与することは、監督者自身が監督の対象の業務執行の決定に関与する自己監督になりかねないため、経営会議との棲み分けを明確にして、取締役会は大きな方向性・全社的な課題への対応を審議するよう心掛けている。
51	内部統制システム 適時開示関連
52	判断の合理性の観点及び法令・定款違反の可能性の観点より発言
53	非通例取引における判断の合理性の観点
54	法令・諸規程違反の可能性からの観点からの助言・指摘および経営における助言

55	法令・定款違反の可能性の観点、リスク管理の観点、株主に与える影響の観点、経営判断の合理性の観点等
56	法令・定款違反の可能性の観点、リスク管理の観点、株主に与える影響の観点、経営判断の合理性の観点等について発言しているが、どちらかというと親会社兼任取締役のいない、ブリーフィングなどの場で発言するよう求められ、オフィシャルな取締役会の場では発言しづらい状況にある。
57	法令遵守体制を強化する観点、株主目線からの観点、経営課題の提言・進捗状況の確認について
58	法令上の問題、他社の対応状況など社外ならではの発言をしている。
59	法令上やコンプライアンス関連、コーポレートガバナンス関連、内部統制上の懸念等
60	製造メーカとして、経営理念に則って、企業価値の向上及び、企業価値棄損の排除の観点から発言を行っている。「顧客」「適法性を含むコンプライアンス」「商品だけではなく、経営を含むすべての品質」「リスク管理」等の視点からものを申している。

No.	問14_取締役会における監査等委員等の発言内容（例：法令・定款違反の可能性の観点、リスク管理の観点、株主に与える影響の観点、経営判断の合理性の観点等）について、差し支えない範囲で自由記述欄にご記入ください。【社外非常勤監査等委員】
1	・M＆Aに関する意見。・不正に関する内容。・グループ通算税制について。 ・新規設備導入に関する意見
2	・リスクをどこまで見ているか ・将来の会計への影響 ・グループ管理体制の構築について
3	・リスク管理 ・社外から見た時の見え方
4	・リスク事案が複数発生しているが、特に〇〇の事案について進捗と見通しを教えて貰いたい。 ・エンゲージメントサーベイの結果に関して「一部の部署におけるマネジメント機能不全」とあるが、どのようなことなのか。
5	・営業施策について、子会社の課題や取組施策について、会社収益・株価・配当政策等について、取締役・執行役員に関することについて、等
6	・管理会計の推進に関して ・内部統制の強化に関して
7	・取締役会で決議した投資効果の検証 ・経営判断の合理性の観点 ・リスク管理の視点
8	・専門的な知見に基づいた、特に会計処理に関する観点からの質問やアドバイス ・議案に対する執行側の考え方の確認、等
9	・戦略・施策・投資・グループ経営などに関する問題点の指摘 ・企業風土・組織文化・エンゲージメント・人的資本経営・サステナビリティなどへの意見 ・労災事故に対する意見
10	・定款違反の可能性の観点、リスク管理の観点、株主に与える影響の観点、経営判断の合理性の観点等について、質問意見する
11	・投資判断 ・内部統制システムの留意点
12	・弁護士としての豊富な経験と専門的な知識を有しており、企業経営の健全性の確保とコンプライアンス経営の推進についての助言・提言を行っている。 ・公認会計士としての財務・会計等の分野における専門的な知識と監査法人の経営者としての豊富な経験を活かして、経営の透明性と客観性向上についての助言・提言を行っている。 ・国内外に展開する企業での物流に関する深い知見と経営者としての経験に加え、健康保険行政において培われた日本の医療保険制度に対する幅広い知見を活かして、健全かつ効率的・客観的な経営の推進についての助言・提言を行っている。
13	100%子会社化における株式評価の合理性、その他
14	①金融市場に関する知見に基づき、金融政策変更にかかるリスクについて発言、②弁護士資格に基づき、不祥事発生時の法的な取り扱いについて発言
15	①法令・定款違反の可能性の観点、②リスク管理の観点、③株主に与える影響の観点、④経営判断の合理性の観点、⑤内部統制上の観点 等
16	①法令違反の可能性の観点 ②経営判断の合理性の観点等

17	２名の社外非常勤監査等委員がおり、他社の社長を務める１名は、これまでの経歴に基づいて、リスク管理、株主（投資家）対応等を中心に発言しています。他の１名は公認会計士資格を持ち、スタートアップ企業の支援会社を運営していることから、事業の内容について独自の分析をもとにした発言が多くなっています。
18	3人の方が、それぞれ、リスク管理の観点、経営判断の合理性の観点で発言されることが多い。
19	ＤＸ等への投資と社外への広報について
20	M&A案件や高額投資案件については、回収可能性やDDについても詳細に確認している。
21	ガバナンス、リスク管理、中長期経営進捗、人的資本経営、海外事業関連、経営判断の合理性
22	ガバナンスリスクの観点 内部統制システムの運用・実効性の観点 財務・資本政策の有効性 株主へ与える影響の観点
23	ガバナンス上の問題、懸念の観点
24	コンプライアンス、経営判断の合理性 等
25	コンプライアンスに関する意見及びサステナビリティに関する意見具申等
26	コンプライアンスの観点、株主に与える影響、開示情報適格性
27	コンプライアンスの観点、経営合理性の観点
28	コンプライアンスの重要性、不採算事業の改善策、リスク管理の観点、株主に与える影響の観点、経営判断の合理性の観点等
29	それぞれが持つ得意分野の観点から、執行部側が気づいていないリスクの指摘
30	それぞれが知見を有する財務・会計並びに法務の観点から、企業経営に資する発言が多い。
31	それぞれの経歴等のバックグラウンドから見えてくる会社の課題を示したり、その改善策実施を求めて意見しています。会社の具体的な取組みに対する肯定的な評価もあえて行っています。常勤監査等委員からの意見を補足、フォローしています。
32	それぞれの専門属性に即した分野からの質問が多い
33	それぞれの専門分野(法令・財務)の観点での発言
34	各種専門分野に関する発言のほか、社内独特の制度や事象についての説明を求めていることが多い。
35	それぞれ会計・税務分野、法律分野、IT分野と専門性があり、それぞれの立場で議論をするうえでの参考情報を提供するなどしている。
36	リスク管理、株主に対する影響、経営判断の合理性
37	リスク管理の観点、株主に与える影響の観点、経営判断の合理性の観点、内部統制の観点、内部／外部の監査関連
38	リスク管理の観点、少数株主保護の観点、人的資本の充実の観点などの関係の発言が多い
39	リスク管理の観点、地域・社会の観点、経営の合理性の観点
40	リスク管理の観点からの質問・提言、財務戦略に関する質問・提言、経営判断の合理性の観点からの質問・提言、等
41	リスク管理の観点や経営判断の合理性の観点
42	リスク管理の観点や長期ビジョン・中期経営計画に関し、活発な質問や意見表明がなされている。監査等委員であるか否かによる違いは内容的にはあまり感じられない。
43	安全性確保の観点、債権の回収性など与信上の観点、人材の確保、育成の観点など
44	会計、法的面からの妥当性の検証
45	会計、法務的な観点から疑問点を述べています。そしてコンプライアンス的観点およびステークホルダーへの見え方については総合的な質問と意見が出ています。
46	会計に関する助言、経営における助言
47	会計及び監査上のリスクの観点、法令・定款違反の可能性の観点
48	会計士・弁護士として、各々の知見に基づく客観的な意見表明・質問が中心。
49	会計処理、M&Aの事案検討、会社法その他関連法令の観点で意見を述べている。
50	会計面 法務面
51	会社経営のプロまたは知財戦略のプロとして、自身の知見から、意見を述べている。

52	開発方向性、リスク要因
53	外部リスク、マクロ環境変化、投資等の経営判断の合理性、有効性の観点
54	外部目線での発言、主に法務、会計、経営判断の観点
55	各委員のバックグラウンドを背景にした質問、執行側への提言観点など
56	各々の専門的な知見に基づき発言している。
57	各議案について社会通念を基に発言している 専門分野（会計、法務）議題については知見を基に発言している
58	各種報告における問題点や改善の提案。内部監査上の問題と改善提案、リスク管理。 利益意識に関して。
59	各専門分野（弁護士、公認会計士）での知見を活かし、法令・定款違反の可能性の観点、財務・会計、情報セキュリティ、BCP関連のリスク管理の観点、中長期ビジョン含め企業価値向上に向けた発言など。
60	各保有の専門性の知識に依った質問が多い。
61	株主・投資家視点ならびに自身のキャリア・専門性に立脚した経営戦略、重要事業戦略の妥当性・合理性確認
62	株主に与える影響の観点
63	株主をはじめとするステークホルダー等の客観的な視点での発言が主となっている。
64	監査、コンプライアンス、M&A、AIなど幅広く発言あるが、リスク関連が大きな比重を占めている
65	監査等委員としての視点（＝監査）は持ちつつも、発言は、「取締役」としての発言、それぞれ公認会計士有資格者、弁護士有資格者としての知見に基づく発言をしている。
66	監査等委員会では意見を述べても、取締役会ではあまり発言がない。
67	企業経営、法律家、財務・経理他のそれぞれの専門分野の見識に基づいて、意見・指摘を適正に行っている。
68	議案に関する、会計・法務面での意見、質問
69	議案に対する課題、是正案、他の提示、意見表明
70	議案内容が法令・社内規程等に則っているか、取締役会の実効性確保などの観点
71	業務運営体制や組織運営について
72	業務執行・財務面・リスク管理等の幅広い観点から質問・意見が積極的にある。
73	業務執行の適法性・妥当性に関する質問・意見など
74	契約内容に関する確認（リスク回避） 社会情勢との対比で質問
75	経営課題の指摘並びに進捗状況についての提言
76	経営上の課題について、それぞれの専門的な見地から意見を述べ、企業運営のモニタリングを実施している。
77	経営判断の合理性、リスク管理、株主に与える影響
78	経営判断の合理性、リスク管理の観点、少数株主の観点等
79	経営判断の合理性、社内外ステークホルダーエンゲージメント、サステナビリティーについてご発言されている。
80	経営判断の合理性、法令違反やリスク管理からの多面的な意見
81	経営判断の合理性に関わる質問や意見、リスク管理についての意見、が比較的多い。
82	経営判断の合理性の観点 長期ビジョンの観点
83	経験が少ない執行側の役員よりもむしろ議論をリードする立ち位置、特に非執行（事業）領域で顕著
84	経済動向、先端産業分野の動向と取るべき戦略、法令改正状況、税務・会計制度動向など。
85	決議・報告議案、時事情勢等に関連する質問事項等。
86	現預金の適切かつ有効な活用等
87	個人情報保護について、アクティビストについて。
88	個別案件について取締役が善管注意義務の観点で検討を行ったうえで判断しているか
89	個別案件の経済合理性の観点
90	個別事項に対する意見、リスク管理、社員エンゲージメント

91	公認会計士である監査等委員は、主として会計・決算内容の妥当性を確認している。事業会社出身の監査等委員は、主としてリスク管理の観点から発言している。
92	公認会計士及び弁護士としての観点
93	財務・会計の観点、事業経営の観点
94	財務についての観点、執行業務について客観的視点
95	財務の信頼性やリスク管理の観点、株主に与える影響や経営判断の合理性の観点からの発言が多い。
96	財務会計処理に関する質疑（2名が公認会計士出身で税理士事務所を経営） 契約内容を含むコンプライアンス関連の質疑（1名が弁護士）
97	財務処理の適正性の観点
98	財務的な指摘や違法性に関する内容
99	財務面からの確認質問
100	施策の妥当性、法的確認
101	事前に共有される情報では足りない論点などを基に意見を述べる
102	持続的成長やリスクを視野に発言、コンプライアンスやリスク中心になりがち
103	執行の決定プロセスの確認（中期経営計画や単年度計画、大型投資、決議事項全般など）
104	執行側が内部統制システムに不備が発生した場合の報告に対して、リスク評価結果及び、グループ全体における対応状況に関するもの。
105	執行側の各種施策や経営方針に対し、各委員の専門分野に関するリスクの検討状況や提言を中心に発言
106	執行側説明資料に対する質問・確認
107	執行部門からの説明・報告に対する質問及び意見 等
108	実務経験から経営課題、発生事象に対する質問や意見と提言
109	社外の視点から積極的に質問・指摘を行う場面が多い。
110	社外の知見を活用し、斬新な観点から、会社方針や計画に対し改善を求めることが多い
111	社外取締役は経営学教授、弁護士、税理士法人代表、金融機関というバックグラウンドを持っており、その観点からの発言が多い。
112	社外常勤監査等委員と同じ観点・視点から発言
113	主に経営判断の合理性、リスク管理の観点から質問や意見を述べ議論を深めている。
114	主に経営判断の合理性の観点や少数株主等の保護の観点から必要に応じ説明を求め、意見を表明している。
115	主に経営判断の合理性の視点からの質問、意見。
116	主に専門分野（法務、会計）からの視点
117	主に専門領域の関わる分野における発言
118	主に法令面、会計面、経営戦略の観点など
119	取締役会の議題についての発言もあるが、社外非常勤監査等委員が参加していない経営会議の議事録より適法性・妥当性などあらゆる視点での発言(質問・意見・助言)が多い。
120	取締役会提案、報告内容について質問意見が必ず毎回ある。会計士は財務状況について、弁護士は法的観点からの質問
121	取適法、M&A案件、コンプライアンス案件等に関する法的観点からの意見
122	手続き等に関する遵法確認
123	重要な業務執行判断の適正化・効率化、リスク管理の観点、経営判断の合理性の観点が主
124	女性管理職の養成に関する意見など
125	小規模なベンチャー企業につきリソースに制約があるので、集中と選択を進め、最重要事業を1から2点に絞り資源を集中投資すべき。
126	上記例に記載がある内容全般
127	上場企業の監査役を兼ねる人財であるため、他企業の例をもとに業績報告の仕方等について質問や助言を行っている。
128	常勤監査等委員へ発言を委託しているため、緊急性の高い場面を除き、発言は行っていない。

129	職務執行内容等
130	新規事業に関する経営判断の合理性の観点から発言
131	新規事業に関する視点
132	税務・会計や法務の専門家であり、また複数社の社外取を務めていることもあり、凡例にあるような、あらゆる観点から発言されている。
133	設備投資における経営リスク、導入設備選択の妥当性、新規取引法人との契約におけるリスク対応、諸外国のビジネス環境を踏まえた戦略リスク対応
134	専門性においての質問等を行っている
135	専門性を生かした発言、株主サイドに立った発言
136	専門的なキャリアから、経営判断の合理性等についての発言が中心となっている。
137	専門的な知見や独立した客観的な立場から、取締役の経営判断が法的・実務的なリスクがないかを検証・発言している。
138	専門的視点(弁護士、公認会計士)、客観的視点から意見を述べている。
139	専門分野の知見をベースに、株主の視点や他社事例等を踏まえて、主に企業価値向上とリスクマネジメントの観点から積極的に発言している
140	他社での先進的事例等を念頭に、当社の歩むべき将来について示唆する発言をしている。
141	他社例も踏まえた審議内容の適切さ、法令違反の可能性、少数株主を意識した指摘
142	多様なリスクへの対応、出店に関する投資回収見込み、固定資産の減損の把握、不正に関する影響度調査・防止のための具体的な対策、アクティビスト・投資家が当社に期待する事項を踏まえた経営 等
143	第三者的視点や専門分野を踏まえた観点
144	中期経営計画の実行状況について、取締役会への定期的な報告を要請。
145	中長期ビジョンに対する意見、売上利益の推移、人員人材、教育等について
146	中長期経営計画に関する意見、経営戦略上の重要分野への取り組み方針への意見等
147	中長期計画への経営判断妥当性や事業リスク観点（リスクマネジメント、コンプライアンス含む）
148	中長期事業計画の展開におけるリスク分析・関連情報共有、主要取引先との関係変化に対応した諸施策についての協議。
149	中長期的な企業の価値向上に資するかという観点で、上程議題に意見されます。M&Aや他投資については、リスク管理とリスクテイクという観点で意見されます。直近では、人的資本・人的戦略及び情報セキュリティに関する発言がありました。
150	長期ビジョン、経営戦略、経営計画に対する意見、感想
151	投資、新規事業などの経営戦略の合理性
152	投資案件等に関し、リスク想定のあり方、シナリオ分析の不足を指摘。論点整理をしっかりと行い、議案資料に明記するように要請
153	投資回収からの蓋然性及び経営判断について質問 安全と品質面からのリスク管理に対する質問 法令・定款違反の可能性の観点 意思決定プロセスの観点
154	当社を取り巻くリスク管理に関する観点
155	特に観点を絞ることなく、自らの知見に基づき適宜発言（質問、牽制、情報提供等）している。
156	特に法律などの専門知識をベースとした、法令違反に該当するかなどの発言
157	独立した客観的な立場と社外の視点から、自らの知見に基づき会社の持続的な成長を促す観点から発言を行っている。
158	内部監査室長が退職するに当たり引継ぎの状況について質問。「内部統制評価は通常会計士が実施する。未経験者が出来るものではなく、熟練した経験者でないと当社規模の場合実務対応は難しい。内部統制評価において経理を中心に不備が34件あった。問題は残高確定が行われていない点で経理体制も非常に心配している。経理体制が機能しているのかを確認して欲しい」と言及。
159	内部管理体制について
160	内部統制の観点
161	売上や利益が予算対比で下回っている際の説明が不十分な点について補足説明を求めている

162	非通例取引における判断の合理性の観点、法令・定款違反の可能性の観点、執行サイドの経営判断に至るプロセスの合理性の観点
163	変動がある月次決算報告への意見
164	弁護士、会計士としての専門的知見からの意見具申など
165	弁護士、公認会計士、元銀行常務のそれぞれのお立場からの経験則に沿った、質問、指摘、是正提案など活発な発言をされている。
166	弁護士・税理士の知見を活かしたコンプライアンスやリスク管理の観点の発言が多い
167	弁護士である社外監査等委員は、法令遵守の観点から疑問や不明点がある場合に質問等している。公認会計士である社外監査等委員は財務状況、内部統制の面で不明点等を質している。
168	弁護士の専門的知見から、法令・定款遵守やガバナンスの妥当性を中心に、法的リスクの有無や株主利益への影響を厳格に評価した発言が行われている。また、公認会計士の専門的知見から、財務情報の信頼性や内部統制の有効性などから、事業投資の回収可能性やリスク管理の妥当性を分析した発言がなされている。
169	法的リスク管理の観点、経理財務的リスク管理の観点、中長期事業リスク管理の観点
170	法務、コンプライアンスの観点から助言
171	法務、サステナビリティ、会計等の観点
172	法務専門の見地からの法令違反の可能性やコンプライアンス・リスク管理の観点、会計的専門の見地からの財務会計上の妥当性・適切性、リスク管理の観点、他社比較を踏まえた内部統制の適切性の観点、より客観的な知見に基づく経営判断の合理性の観点、経営判断に資するエビデンスや検討内容の必要十分性、客観性の観点
173	法務面、財務面の専門領域での確認、質疑に重点を置いている
174	法律及び会計に関する専門領域が中心
175	法令、会計、税務等の見地から違反の可能性、企業経営・業績に与えるリスク等の確認。
176	法令、労務管理の観点から発言している。
177	法令・財務上のリスクや経営合理性の観点
178	法令・消費者行動・心理統計・マーケティングに基づく、事実やデータの観点からの指摘。
179	法令・定款に関する意見・アドヴァイス
180	法令・定款の遵守、リスクに関する指摘、人事諸施策に対する従業員の反応 等
181	法令・定款違反、利益相反取引の観点 経営戦略についての観点
182	法令・定款違反の可能性の観点、ポリシーの制定、開示書類の記述内容の妥当性
183	法令・定款違反の可能性の観点、リスク管理の観点、株主に与える影響の観点、経営判断の合理性の観点等の幅広い観点から、また、議題に関する専門性の深浅を問わず、質問、意見を活発に発している。
184	法令・定款違反の可能性の観点、リスク管理の観点、株主に与える影響の観点、親会社との利害関係、経営判断の合理性の観点等
185	法令・定款違反の可能性の観点、リスク管理の観点、内部統制の有効性の観点
186	法令・定款違反の可能性の観点、経営判断の合理性の観点
187	法令・定款違反の可能性の観点や会計、財務的な観点での話題が多い
188	法令や会計の専門的知見からの指摘やアドバイス、また兼職の知見からのアドバイスなど。
189	法令違反、リスク管理、中長期的な経営計画や企業価値向上の観点からの発言が多い。 社外非常勤監査等委員は、税理士・弁護士・公認会計士の３名で構成されているため、各人の専門的な知見に基づく発言が多い。
190	予実管理 関連当事者取引
191	様々な知見から、いろんな角度で意見を出している。
192	立場、役割にこだわらず自由に発言している。
193	例示された内容全般に渡り発言されている
194	例示されている内容他、経営・職務執行全般にわたって活発に発言をしている。

195	労務コンプライアンスリスクの指摘、計算書類および附属明細書記載内容の不備について
196	労務に関する法令遵守を確認する。

No.	問14_取締役会における監査等委員等の発言内容（例：法令・定款違反の可能性の観点、リスク管理の観点、株主に与える影響の観点、経営判断の合理性の観点等）について、差し支えない範囲で自由記述欄にご記入ください。【監査等委員でない社外取締役】
1	（銀行出身者という経歴にも関係）銀行取引状況についての質問・助言。他社事例に関連する質問・助言。
2	・ 特定の事象に関する判断に当たって、別の視点、必要な措置などに関する提言を行っている
3	・M＆Aに関する意見・労務関係の規程に関する意見。・人材開発に関する意見。 ・新規設備導入に関する意見
4	・経営計画の進捗と課題 ・投資家対応
5	・人的資本経営 ・組織開発、キャリア形成
6	・想定されるリスクの確認と対応について ・経営判断に十分な資料が揃っていなかったり説明が不十分な場合は、議案の取下げを要請（回を改めて再上程）。
7	・定款違反の可能性の観点、経営判断の合理性の観点等について、質問意見する
8	・法律の専門家の観点から、各種契約締結時の留意事項等について
9	・目指すものの明確化と、本件（決議事項）の関係性 ・中計等重要事項や、経営幹部候補者とのコミュニケーションなどについては、もっと時間をかけた説明が欲しい
10	100%子会社化における株式評価の合理性、子会社の事業計画と減損損失の合理性、その他
11	①株主含めた投資家に対する影響等の観点 ②経営判断の合理性の観点等
12	２名ともに有力なグローバル上場会社の役付役員経験者として得た知見を活かした発言をしている。
13	IR活動の活性化
14	ＩＴやモノづくりの専門家であり、また複数社の社外取を務めていることもあり、凡例にあるような、あらゆる観点から発言されている。
15	エンゲージメント向上の観点からの質問
16	グローバル企業での豊富な経験や幅広い見識を有しており、健全かつ効率的・客観的な経営の推進についての助言・提言や社外の視点から取締役会の意思決定機能を強化する発言を行っている。
17	コンプライアンス（法的な）観点、財務の信頼性やリスク管理の観点、株主に与える影響や経営判断の合理性の観点からの発言が多い。
18	コンプライアンス、経営判断の合理性 等
19	サスティナビリティに知見あり
20	それぞれの経歴等のバックグラウンドから見えてくる会社の課題を示したり、その改善策実施を求めて意見しています。執行側が業務執行をするに際しての助言等を行っています。具体的な個別業務執行の場面での細かい指図ではなく、同種のケースでの具体的なリスクや留意事項などを説明するといった助言などです。
21	それぞれの専門領域からの観点で、質問、指摘、是正提案など活発な発言をされている。
22	マーケット動向や同業他社状況から見た、経営判断の合理性
23	リスク管理、業績に与える影響、経営判断の合理性、などの観点
24	リスク管理、経営判断の合理性の観点
25	リスク管理の観点、株主に与える影響の観点、経営判断の合理性の観点等、内部統制の観点
26	リスク管理の観点や、業務執行の妥当性に関する観点での発言が多い。
27	リスク管理の観点や長期ビジョン・中期経営計画に関し、活発な質問や意見表明がなされている。監査等委員であるか否かによる違いは内容的にはあまり感じられない
28	リスク関連とビジネスの強みをどう生かすかなど幅広く、ご自身の経験など(コンサルでの関与、社外役員としての関与、自分の経営企業での経験など)幅広く参考にしながら発言している
29	会計税務上の確認
30	外部目線での発言、主に、株主、経営判断の観点

31	各々のバックグラウンドとは関係なく、経営上重要と思われる点について自由に発言している。
32	各議案について社会通念を基に発言している 専門分野議題については知見を基に発言している
33	株主に与える影響の観点、企業経営の経験が豊富な社外取締役2人に関しては経営判断の合理性の観点での発言が多く、同業で大株主系の取締役はリスク管理の観点が多い。また、もう１人の取締役は、ジェンダーやサステナビリティの観点からの発言が多い
34	株主目線からの判断
35	株主目線での企業価値向上をはかるための発言や、ダイバーシティに対する世間の求める考え方と会社側の現状との乖離についての指摘などが多い。社外非常勤取締役（監査等委員でない）２名のうち１名は金融機関経営者としての目線から、１名は女性経営者として、多様な働き方に関しての発言が多い。
36	企業価値向上の観点、リスク管理の観点、株主に与える影響の観点、経営判断の合理性の観点等から経営の監督機能を果たす発言がなされている。
37	企業価値向上の観点、特に事業拡大に向けた中長期戦略とリスク対策面の発言
38	企業経営経験に基づく経営判断の合理性の観点、企業経営者としてもつべき視座・姿勢に基づく適切性の観点、自らの経験に基づく経営判断に資するエビデンスや検討内容の必要十分性の観点
39	企業経営者の立場で、外部株主の視点を意識した意見表明・質問が中心。
40	技術的可能性やリスク・安全性についての発言が多い
41	技術面および財務面を中心とした経営判断の合理性について
42	議案に関する、ビジネス上の意見、質問
43	議案に対する課題、是正案、他の提示、意見表明
44	議論すべきテーマの優先順位について、年間議題計画等を活用しながら確実に報告することを要請。
45	客観性の観点
46	業界人としての長い経験に裏打ちされた知見を活用し、多様な観点から様々な問題点を指摘し、取締役としての監督機能を果たしている
47	業界動向、市場環境を踏まえた新たな視点での指摘等
48	業績・株主に与える影響等
49	業績・経営判断に関するコメント
50	業績に関する各部門の施策や実行計画の進捗についての意見 重点施策・プロジェクト案件に関する意見
51	業績の見込みに関する質疑
52	業務に関わる戦略性など
53	業務運営体制や組織運営について
54	業務執行・業績動向に関する意見・質問
55	経営、執行状況に対する意見
56	経営に関する知見をベースに、企業価値向上の観点から積極的に発言している
57	経営者・投資家・弁護士等、各自のバックグラウンドからの経営判断の合理性、株主対応、各種リスク管理の観点からの発言が多い
58	経営戦略上の観点、法令順守、M&A事案の法令対応などの意見具申をしている。
59	経営全般、投資家目線での意見
60	経営判断の合理性、全社優先事項の進捗、社内外ステークホルダーエンゲージメント等についてご発言されている。
61	経営判断の合理性を確認するための補足質問、経営課題についての指摘並びに進捗状況についての提言
62	計数についての確認
63	決議、協議事項に対する経営判断をする上で、知識及び経験を生かした発言
64	決議事項及び協議事項において、経営の方向性・戦略・投資・人事について踏み込んだ発言が多い。
65	個別業務の合理性、収益性の観点 リスク管理の観点
66	個別事項に対する意見、リスク管理、社員エンゲージメント
67	顧客目線や女性目線での意見具申など

68	効果的な後継者育成の観点
69	施策の妥当性、企業価値向上に向けた施策の意義
70	事業のリスク面、事業戦略、経営戦略、人材活用の観点など
71	事業運営上のリスク
72	事業戦略、事業開発のプロとして、自身の知見から意見を述べている。
73	事前に共有される情報では足りない論点などを基に意見を述べる
74	自己の経営者としての経験に基づき、業務執行に関して確認、意見している。
75	自身のキャリア・専門性に立脚した経営計画、事業戦略の妥当性・合理性確認
76	執行の決定プロセスの確認（中期経営計画や単年度計画、大型投資、決議事項全般など） 上記の社外監査等委員と近いが、他社での社長経験者などは経営経験に照らしての発言もあり。
77	執行側の各種施策や経営方針に対し、各委員の専門分野に関するリスクの検討状況や提言を中心に発言
78	執行側説明資料に対する質問・確認
79	執行部門からの説明・報告に対する質問及び意見 等
80	実務経験から経営課題、発生事象に対する質問や意見と提言
81	社員のモチベーションに関する発言のみであり、リスク管理観点や経営判断の妥当性についての意見はない。
82	社外の視点から、自らの知見に基づき中長期的な企業価値向上を図る観点で発言等を行っている。
83	社外非常勤監査等委員と同じ
84	主に経営判断の合理性の観点から必要に応じ説明を求め、意見を表明している。
85	取締役会のあり方 経営判断
86	取締役会提案、報告内容について質問意見が必ず毎回ある。特に業績、株価、PBR、ROEなどの将来の構想など
87	従業員意識、AIの適切利用、の観点。
88	従前の会社経営の知識にもとづく指摘やアドバイス。投資家の目線からの意見やアドバイスなど。
89	女性活躍や人材育成に関する観点
90	少数株主保護の観点からの企業価値向上策の是非について、グローバル展開の実現リスクの判断
91	上記例に記載がある内容全般
92	人事戦略や財務戦略に関する質問・提言、経営判断の合理性の観点からの質問・提言、技術的な質問・確認、等
93	人事面、女性活躍推進に関する現状課題に対する指摘や助言。
94	人的資本経営、中長期経営計画進捗、経営判断の合理性、サスティナビリティ関連
95	人的投資・人的戦略についての意見は複数回ありました。
96	成長や変革、組織風土の醸成等
97	専門分野の運営に関わるもの
98	全く発言なし
99	属人化に対する懸念、中期経営計画に対する不明確部分について
100	他社での先進的事例等を念頭に、当社の歩むべき将来について示唆する発言をしている。
101	他社の経営経験から得た知見を活かして、リスク低減、合理化推進、ガバナンス徹底など、多角的な発言が多い。
102	中長期ビジョンに対する意見、売上利益の推移、人員人材、教育等について
103	中長期経営計画に関する意見、経営戦略上の重要分野への取り組み方針への意見等
104	中長期戦略への提言/助言、事業推進に当たっての助言等
105	長期ビジョン、経営戦略、経営計画に対する意見、感想
106	長年トップアスリートとして活躍した経験を活かして、健康な身体作りのための食について、豊富な知識に基づき商品開発や営業活動に関する提言を行っている。
107	投資、新規事業などの経営戦略の合理性 経営数値に関する質問
108	投資項目の妥当性の観点、中長期戦略の方向性の観点

109	投資等にかかる経営判断の合理性の観点
110	投資判断についての根拠や失敗時の対応準備の状況等具体的意見を述べています。
111	特に観点を絞ることなく、自らの知見に基づき適宜発言（質問、牽制、情報提供等）している。
112	特許政策に関する意見など
113	独立した社外取締役の立場から、経営陣の意思決定が株主や市場の要請に沿ったものであるか、また中長期的な成長に繋がるものであるかを考えて意見を述べている。
114	年度計画と実際の業績の誤差についての意見 人的資本経営に関する意見
115	幅広い視点から発言している。
116	弁護士である社外取締役は、主として法務リスク、それに基づく経営判断の妥当性についての発言が多い。 事業会社出身の社外取締役は、提案内容に関する質問が多いが、主として経営判断の妥当性の観点からの発言が多い。
117	弁護士資格を持つ人物であることから法令・定款に悖る可能性の確認を中心に発言しています。
118	豊富な経験(経営者)とそれぞれの業界の観点
119	立場、役割にこだわらず自由に発言している。
120	労務管理・人的投資等の観点での発言。

No.	問16_経営会議等における監査等委員等の発言内容（例：法令・定款違反の可能性の観点、リスク管理の観点、株主に与える影響の観点、経営判断の合理性の観点等）について差し支えない範囲で自由記述欄にご記入ください。【社内常勤監査等委員】
1	「リスク管理」及び「経営判断の合理性」の観点
2	・（海外拠点の人事異動に伴う管理体制の変更事案に対して）その管理手法では、牽制機能が弱くなり内部統制が効きにくくなるのではないか。
3	・リスク管理の観点 ・会社施策の適法性、合理性の判断
4	・会議運営の改善 ・法令抵触の確認状況
5	・内部統制システムを含むガバナンスについての意見
6	①事業活動報告における不明点の理解に関する質問。 ②例示されているようなリスク管理に関する発言は、会社に与えるダメージの大きさを勘案して発言している。すなわち枝葉末節的な指摘等は個別のミーティングで行うようにしている。
7	あらゆる視点で発言するよう心掛けている
8	オブザーバーであり、法令・コンプライアンス違反のリスクがない限り発言しない（これまで発言なし）。
9	オブザーバーであり発言無し。ただし、法令・定款違反の可能性の観点やリスク管理の観点で、問題があれば発言する。
10	オブザーバーなのでその場で発言せず、後に関係者に意見具申、助言
11	オブザーバー参加であるため、基本的に発言はない。
12	オブザーバー参加ではあるが、経営会議等では、取締役会の事前決定でもあり、リスク有無、判断の妥当性や根拠を確認。
13	オブザーバー参加ではあるが、執行役員と同様に様々な観点から発言がある。
14	オブザーバー出席であり、大きく逸脱した時以外の発言は基本的にしていない。
15	コンプライアンス、リスク管理上の観点、株主に与える影響の観点、経営判断の合理性の観点
16	セキュリティ面でのリスク管理の観点、職務権限に基づく適切な決裁プロセス、情報開示の観点、月次業績に関しての質問、業績見通しのリスク管理
17	デュープロセス、コンプライアンス
18	リスク、合理性、事業継続、株主
19	リスクの検証が不十分 経営判断の合理性、妥当性
20	リスクの指摘や内部統制・業務プロセスの適正性に係る観点からの発言がなされている。
21	リスクを取りすぎていないか？ ポジティブな面が強調され、ストーリーがバラ色に過ぎるのではないか？提案部門に遠慮して、十分な議論がなされないまま結論に流されていないか？等を指摘した。
22	リスク管理、コンプライアンス、ESG、経営判断の合理性担保（資料の内容や表現、手続き含む）、社外から得られた視点等から質問し意見を述べている。
23	リスク管理、年度計画進捗状況など
24	リスク管理などの留意事項や助言、経営資源の効果的活用の観点
25	リスク管理の観点からの質問・提言、経営判断の合理性の観点からの質問、法令遵守に関する提言、等
26	リスク管理の観点から社内規定の改定等
27	リスク管理の観点や経営判断の合理性の観点から、説明が不足していると感じられる点を追加質問して、確認している。
28	以前の管掌部門であった管理部門における戦略についての質問が中心となっている。
29	意思決定に際し、規定や権限が適切であるかの確認、ステークホルダー(株主、顧客、従業員)にとって不利益になる部分がないかの確認、信用リスク・市場リスクについての確認
30	営業事故報告や内部通報案件で重要度の高いもの
31	往査時の指摘事項報告、ガバナンス、リスク管理上の指摘事項を報告
32	海外現法経営体制など
33	海外事業展開におけるリスク管理、経営判断の合理性

34	各部門の活動報告に関する詳細説明を求め、経営計画の進捗確認や業績に与える可能性のあるリスクに関して問題提起している。
35	株主・投資家視点での質疑。 社員等を含めたステークホルダー視点での意見や質問。
36	監査等委員という立場から、議事で行われる意思決定の妥当性や執行側の判断が「論理的か」「十分な情報に基づいているか」の確認に努めている。
37	基本的にはオブザーバー的立場での出席であり、経営執行への参加は不可であり、議決権も有していないため、自ら発言することは、原則差し控えている。しかし、明らかに検討が不足している議論や、世間の常識・社内規則等に照らして逸脱・抵触しているような結論等については再検討を助言する場合もある。
38	基本的には監査等委員の立場で法令違反の可能性、ガバナンス、リスク管理の観点で発言している。
39	気になるところは概ね
40	議案上程プロセスの合理性、事業のリスク認識、その他
41	議案内容について重要性、矛盾点等の確認
42	協議内容についての監査等委員としての意見を発言している
43	業務執行において内部統制を軽視した、また逸脱した取組みや議論があれば是正するようにしている。
44	業務執行の適正性とリスク管理の網羅性合理性に関する質問および意見
45	業務執行の適法性・妥当性に関する質問・意見、内部統制・監査体制に関する報告・意見など
46	業務執行全般に関する適法性・妥当性、および経営判断の原則の観点から、確認、意見している。
47	業務状況報告に対する意見
48	経営・会計の知見を活かしたコンプライアンスやリスク管理の観点や経営判断の合理性の観点からの発言が多い
49	経営会議での議論の実効があがるように、事前に事務局・提案者に対して助言したり、事後に今後の進め方（取締役会への上程 等）を確認・助言する。
50	経営会議では、あまり質問はしない
51	経営会議等では、法令遵守やリスク管理を確認しつつ、企業価値向上に向けた建設的な発言を行っています。
52	経営判断に必要な内容の整理や不足状況等も意見している。その対応は必要なことは的確に行われている。
53	経営判断の合理性、判断プロセス、リスク管理等からの発言
54	経営判断の合理性の観点 、決裁権限の観点 、意思決定プロセスの観点 等
55	経営判断の合理性の観点、社内ルールに対する適合性の観点
56	経営判断の合理性の観点から確認のための質問を行っている。
57	経営判断の合理性の観点から質問や意見を述べ、情報の不足や誤解がないよう努めている。
58	経営判断の合理性の観点を含め、例示された夫々の観点で説明・審議を聞き、論点が資料上明確でなく、議論の俎上にも上らなければ、確認・改善を求めて発言する。
59	経営判断の合理性を中心に意思決定に至った事実関係の確認 等
60	経営判断の前提となった決定過程（情報収集・分析・事実認識）や決定内容について、著しい誤りや不合理がないか等、多角的な視点で発言している。
61	経営判断の有効性と判断結果の実行度、ガバナンス等のリスク観点での発言
62	経営方針、リスク要因
63	決裁権限に則った意思決定がなされているか、利益相反取引に該当しないか、対外開示に当たって必要な部署との情報共有や開示体制の確認 （特に身体や顧客の財産を阻害する事故が発生した際の迅速な対応：店頭からの商品撤去・販売した商品の回収公告等） 等
64	月次業績、特に予算推移
65	個別の業務執行を含め、必要があれば発言している。特に、コンプライアンス・リスク管理・経営判断の合理性といった面に留意するようにしている。
66	個別事業戦略と経営計画・戦略との整合性確認と想定リスクの確認・注意喚起。 各議案の取締役会上程（付議・報告）の要否ならびに内容についても、確認のうえ不足あれば発言。

67	施策の妥当性、内部統制上の確認、法令上の確認
68	施策の妥当性やリスク対応の実効性について適宜確認を行っている。また、執行側の施策が営業現場に与える影響や、経営と現場の目線の整合性についても意識し、必要に応じて指摘を行っている。
69	事業報告への確認質問、業務方針、財務報告、他に関する確認
70	事前に共有されている情報で、足りない論点などあれば、意見を述べる
71	執行側が検討しているリスクに不足がある場合、考えるべきリスクに対する提言
72	執行側で気づかない又は関心が低いリスク事項や会社に損害を与える恐れがある事項、法令に抵触する恐れがある事項などを発言しています。
73	執行側の会議であるので、発言することはほぼ無い。
74	執行体制の現状も踏まえた審議内容の適切さ
75	執行役員会にはすべて出席しており、リスク管理の観点での発言が最も多いように思う。また、成長投資やM＆Aなどについては経営判断の合理性の観点、株主に与える影響等についても当然発言する。法令・定款違反の可能性の観点については、もしあれば事前に資料を閲覧する段階で指摘している。
76	実務経験を基に、会社が抱える課題に主にリスク管理の観点からコメントするようにしている。
77	社員，グループ会社社員のウェルビーイング，ダイバーシティについて
78	社員研修について、業界内での違反について
79	社外取締役が個別案件の判断理由や背景が理解できるような説明がなされているか。経営への影響やリスクがわかり易く説明されているか。
80	社内の実情を認識したうえで、意見を出している。
81	社内資源のバランスを考慮した経営判断の合理性の観点より
82	主にリスク管理の観点から、気になる点を自由に発言している。
83	主に会計・税務の観点
84	主に経営判断の合理性の観点から必要に応じ説明を求め、意見を表明している。
85	主に法令・定款遵守、リスク管理の観点から発言している
86	主に法令違反、コンプライアンスの観点、三様監査の視点からの発言（取締役会と同様）
87	取締役会と同じ視点で発言している。
88	取締役会に同じ
89	取締役会の下部会議体である経営会議において、主として社内規則を含むコンプライアンス、リスク管理、経営判断の合理性の観点から発言している。取締役会へ付議される案件に関して、経営会議での指摘事項が是正されていない場合には、取締役会においても指摘、確認を行っている。
90	取締役会実効性向上の観点、規程・規則等の新設・改訂の観点、取締役の選任についての意見、取締役の報酬等についての意見、中期経営計画の観点、コーポレートガバナンス・コード改訂に向けた動向、会社法改正に向けた動向
91	就任以前に経験した法務、財務、監査の知見を活かし、企業経営上考え得るあらゆる種類のリスクの低減やガバナンスの徹底を企図する発言が多い。
92	重要な意思決定に寄与する調査資料等の網羅性の確認
93	重要会議に出席して気になる点の確認、社員との面談で気になることの確認等
94	上記例に記載がある内容全般
95	上程される議案内容について、リスク管理の観点で危惧事項を確認します。経営判断の原則についても言及することがあります。
96	新規プロジェクト等の実施案については、経営判断の原則に従い、十分な検討が実行されているか。
97	人材の確保に向けた意見
98	設備投資の合理性、投資効果に対する検討状況など
99	全社方針に則る政策運営ができているか。リスク管理面での発言
100	中長期ビジョンに対する意見、売上利益の推移、人員人材、教育等について
101	定款・法令の更新状況 リスク管理状況
102	定例的な労務監査や稟議監査についての報告。突発的に発生した問題に関する状況並びに結果報告。

103	投資案件について、その判断根拠、将来展望、業績に与える影響等について執行側の見解を確認する。
104	特に無し（議事録・資料査閲・後日ヒアリング）
105	内部統制、社内規定を遵守しているか、会計処理は適正かなどの確認。
106	内部統制や法令遵守の観点から気づいた点があれば発言する。
107	発言機会は少ない
108	販売スタッフ全員に配信されたインセンティブキャンペーンについて質問。「営業部長から配信されたインセンティブキャンペーンは、当社が向かおうとしている方向と矛盾していないか。営業部長としてはやりたい施策だが、やらされるスタッフにしたら負担であり、自主的に働こうする意欲を削ぐものではないのか」と言及。
109	販売リスクに対する対応(リスクの洗い出し・対応策の検討)等
110	費用対効果等の経営判断、法令・定款、社内規程違反の可能性
111	報告書等書類や業務執行部門の往査から得られたリスク対応状況や、その他執行事項の実効性と有効性
112	法令・定款・社内規程等との整合性、会社の実力を踏まえたリスク管理の可否、株式市場への影響などを背景とした内容確認や意見
113	法令・定款違反となっていないか？、合理的な経営判断がなされているか？について意識し、質問や意見表明を行っている。
114	法令・定款違反の可能性、リスク管理、株主に与える影響、経営判断の合理性
115	法令・定款違反の可能性の観点、リスク管理の観点、株主に与える影響の観点、親会社との利害関係、経営判断の合理性の観点、中長期視点での課題の観点等
116	法令・定款違反の可能性の観点、リスク管理の観点、資本効率の観点、経営判断の合理性の観点等多面的に質問やコメントを行っている
117	法令・定款違反の可能性の観点、リスク管理の観点、事業活動の経営数値に与える影響など。
118	法令・定款違反の可能性の観点での発言、過去の実務経験(監査、人事、生産管理、営業管理)からの発言
119	法令･定款違反等の可能性、社内規程等違反等の疑いがある場合はその点について質問するが、監査等委員会でそれ以外の発言については控えるようにとのことで合意しているので、案件に対する意見等は差し控えている。
120	法令や社内規程の違反の可能性など 社内規程が無い場合などは規程の新設を要請
121	法令違反・リスク管理の観点、株主・投資家への影響の説明責任の観点、審議プロセスの妥当性の観点
122	法令違反の可能性の観点（社内規程の整備状況確認）、リスク管理の観点（サイバーセキュリティへの対策）、株主へ与える影響の観点（品質管理の状況確認）
123	法令違反の可能性の観点、ビジネスリスク管理の観点、経営判断の合理性の観点から発言することがある
124	凡例にあるような、あらゆる方向から発言。

No.	問16_経営会議等における監査等委員等の発言内容（例：法令・定款違反の可能性の観点、リスク管理の観点、株主に与える影響の観点、経営判断の合理性の観点等）について差し支えない範囲で自由記述欄にご記入ください。【社内非常勤監査等委員】
1	リスク管理の観点、経営判断の合理性の観点等
2	経営会議にはオブザーバーとして参加し、執行側の活発な議論を妨げないよう、発言は限定的にしているが、その決定の合法性や妥当性に疑義がある場合には、しっかりと問題点を指摘している
3	投資リスクへの対応等(リスクの洗い出し・対応策の検討)等

No.	問16_経営会議等における監査等委員等の発言内容（例：法令・定款違反の可能性の観点、リスク管理の観点、株主に与える影響の観点、経営判断の合理性の観点等）について差し支えない範囲で自由記述欄にご記入ください。【社外常勤監査等委員】
1	・会議中に見落とされがちな論点を拾い上げている。 ・上記は取締役全般にわたる発言傾向であり、社内外や職務内容に限定したものではない。
2	・株主に与える影響の観点、経営判断の合理性の観点等について質問意見する
3	・個別業務について注意を持って取り組むという視点から質問や指摘を行っている。
4	・投資案件の収益性に関して ・撤退基準の設定に関して
5	M＆Aの意思決定、法令順守
6	オブザーバーとしての参加であるため、発言はしないよう求められている。
7	リーガルリスク等に関する質問・確認
8	リスク管理、コンプライアンス遵守の観点、事業計画影響の観点
9	リスク管理、内部統制、法令・定款・社内規程違反の可能性、の観点。
10	リスク管理などの留意事項や助言、経営資源の効果的活用の観点
11	リスク管理の観点、株主に与える影響の観点、経営判断の合理性の観点
12	リスク管理の観点、経営全般の観点
13	リスク管理の観点、経営判断の合理性の観点、法令違反の可能性の観点、会計面・開示文章の正確性
14	リスク管理の観点、少数株主に与える影響の観点、経営判断の合理性の観点
15	リスク管理及び内部統制の視点に重点を置いた意見表明・質問が中心（収益とリスクのバランス、開示情報の十分性に留意している）
16	リスク管理全般特にヒヤリハット、経営判断の合理性税務面、経理面
17	営業判断の合理性の観点
18	企業集団としてのコンプライアンス維持の体制と運用
19	技術や市況は専門外であるから質問する。
20	技術面、ビジネス面のリスクについての確認、質疑に重点を置いている
21	疑問に思う点があれば質問をして不明な点をなくす。議題の内容として、基本的にコンプライアンスに違反するもの、経営判断の合理性を欠くようなものがないので賛成することがほとんどであるが、その理由を説明するようにしている。（取締役会と同様）
22	議論されている案件について、セキュリティ面、知財面等の諸々の確認が行われているかどうかをリスク未然防止の観点から質問するなどした。
23	客観的観点からの意見
24	業務執行の進捗に関する確認
25	経営会議(執行役員会議)は、何かを決定する会議ではない(報告会的なものである)ことや、参加する趣旨は状況の把握であることなどから、基本的に発言はしていない。
26	経営会議は報告が主であり、発言はすべて質問の類
27	経営計画の妥当性
28	経営判断の合理性、リスク管理の観点や法令違反・会計上の問題点について
29	経営判断の合理性の観点 法令、定款、社内規程等の違反可能性の観点 リスク管理の観点
30	個別事業の採算性見通し

31	事業に関する内容の質問が多い
32	執行部門の意思決定に関して、経営判断の原則に照らして疑義が生じる案件について指摘、また、各種課題について経営的な視点で議論を行うことを促す助言等を行っている。
33	社外取締役監査等委員の立場からオブザーバーとして参加。知見をベースに、監査の観点を踏まえた上で取締役会及び外部の視点から積極的に発言している
34	主にコンプライアンスの可能性及びリスク管理の観点から
35	主にリスク管理の観点から、専門的知見を基にした発言をしている。
36	主に経営戦略、事業戦略、人材面、コンプライアンス面など
37	取締役会での議論が必要な事項、決議・報告事項の十分性の確認
38	取締役会における発言の観点・視点と同じ
39	当社の運営を実質的に担っているのは執行役員（非取締役）なので経営会議では重要な議論が行われます。 議論においては各執行役員が自由闊達に発言しているので、論点が歪むことは少なく、監査等委員の発言機会はそんなに多くありませんが、法令に抵触することや対外的な開示において留意すべき点などについては適宜助言しています。
40	発言範囲は執行側の役員と変わらない。 長年の常勤としての蓄積、社内情報量を生かし、業務執行領域においても時に議論をリードまたは総括し、検討の方向性を示す立ち位置
41	発生したリスク事象を監査等委員会メンバーで共有し、経営会議において、監査等委員からの意見を踏まえて提言をしている。
42	非財務情報の開示について、統合報告書の策定に向けて、体制や時期について具体的に検討するよう発言。
43	分野に関わらず、議論が不足していると感じることについて発言している。
44	法的な違反を指摘したことはないが、少数株主に対する会社施策の配慮や、公正性の重視、またガバナンスの向上に寄与するために発言を行っている。
45	法令・計画の実現性について妥当性があるか
46	法令・定款違反の可能性の観点、リスク管理の観点、経営判断の合理性の観点
47	法令違反、リスク管理の観点から、気になる事項を質問するようにしている。
48	法令違反の可能性、十分な審議内容か、社長の独走にならないか、個々の取締役の力量の推察（取締役の報酬）
49	法令遵守やコンプライアンス関連事項、リスクを含めた内部統制関連事項について
50	法令上の問題、社外ならではの知見について発言している。
51	法令等遵守の視点からの補足質問、リスクの所在についての補足質問
52	予算編成時における会計処理の適切性担保に関する指導、より具体的な規程改訂時のリスクに対する注意、内部統制遵守に関する指導等

No.	問16_経営会議等における監査等委員等の発言内容（例：法令・定款違反の可能性の観点、リスク管理の観点、株主に与える影響の観点、経営判断の合理性の観点等）について差し支えない範囲で自由記述欄にご記入ください。【社外非常勤監査等委員】
1	・株主に与える影響の観点、経営判断の合理性の観点等について質問意見する
2	あまり発言はない。
3	オブザーバーとして月１回の参加であり、会議での発言はありません。
4	オブザーバー参加にて、原則発言なし
5	それぞれの専門分野に即した意見、コメントが多い
6	チームスでの参加が基本となり、発言はないが、執行側の取組をモニタリングしている。
7	リスクの所在についての補足質問
8	リスク管理、経営判断の合理性
9	リスク管理、年度計画進捗状況など
10	リスク管理の観点、経営全般の観点
11	リスク管理全般特にサイバー攻撃対策、全般的経営判断の合理性
12	リスク事案についてその発生の背景等の確認、など
13	外部環境リスク観点、判断に至る有効性・蓋然性・ガバナンスでの発言
14	外部目線での発言、主に法務、会計、経営判断の観点
15	株主に与える影響の観点
16	業務執行上のリスクヘッジに関して
17	経営会議(執行役員会議)は、何かを決定する会議ではない(報告会的なものである)ことや、参加する趣旨は状況の把握であることなどから、基本的に発言はしていない。
18	経営会議では、あまり質問はしない
19	経営会議には監査等委員会補助者が出席しており、内容は監査等委員会へ報告される
20	経営会議は報告が主であり、発言はすべて質問の類
21	経営判断の合理性についての質問が主な内容となっている。
22	財務・会計の観点、事業経営の観点
23	事業報告への確認質問、業務方針、財務報告、他に関する確認
24	執行側の会議には出席しない
25	執行側の説明内容に曖昧さを残さないように質問
26	実務経験を基に、会社から報告される事象に主に専門家の観点からコメントするようにしている。
27	主に専門領域の関わる分野における発言（取締役会と同様）
28	取締役の利益相反や、経営計画の合理性について積極的に発言を行っている。
29	取締役会と同様
30	取締役会における発言の観点・視点と同じ
31	取締役会以外は出席していない。
32	法令・定款違反の可能性の観点、リスク管理の観点、株主に与える影響の観点、親会社との利害関係、経営判断の合理性の観点、中長期視点での課題の観点等
33	法令違反の可能性やリスク管理の適正性に関する質問および意見
34	法令違反やその他リスクに関する指摘
35	傍聴のみで基本的に発言はない。
36	様々な知見から、いろんな角度で意見を出している。

No.	問16_経営会議等における監査等委員等の発言内容（例：法令・定款違反の可能性の観点、リスク管理の観点、株主に与える影響の観点、経営判断の合理性の観点等）について差し支えない範囲で自由記述欄にご記入ください。【監査等委員でない社外取締役】
1	・株主に与える影響の観点、経営判断の合理性の観点等について質問意見する
2	あまり発言はない。
3	オブザーバー参加にて、原則発言なし
4	リスクの所在についての補足質問、経営判断の合理性確認のための補足質問
5	リスク管理、経営判断の合理性
6	意思決定に対する疑問点についての確認
7	外部目線での発言、主に、株主、経営判断の観点
8	株主に与える影響の観点、経営判断合理性の観点
9	経営会議(執行役員会議)は、何かを決定する会議ではない(報告会的なものである)ことや、参加する趣旨は状況の把握であることなどから、基本的に発言はしていない。
10	経営会議は報告が主であり、発言はすべて質問の類
11	経営全般、投資家目線での意見（取締役会と同様）
12	経営判断の合理性の観点、営業・ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞの観点、研究開発に対する意見
13	顧客目線や女性目線での意見具申
14	工場経営に関する確認など
15	今後の業績見込みに関する質疑
16	事業報告への確認質問、業務方針、財務報告、他に関する確認
17	執行側の会議には出席しない
18	取締役会以外は出席していない。
19	取締役会議長をしている監査等委員でない社外取締役は、当該会議に参加し、経営上の課題に対する意見について発言している
20	年度計画進捗状況、人的資本経営など
21	法令違反の観点
22	豊富な他社での実務経験を基に、会社から報告される事象に主にリスク管理と経営目線の観点から提言されている。
23	傍聴のみで基本的に発言はない。

No.	問17_取締役会での決議に際し、監査等委員会としての方針（賛否）をどのように決定していますか。4.その他
1	（補足）法令上求められる「監査等委員会」としての見解は、発言内容を含めて協議・決議のうえ、取締役会で発言している。
2	一般的には上記選択肢の２であるが、特に重要な案件については、監査等委員会で事前審議を行うケースもある。
3	監査等委員会としての意見陳述権や同意権が必要な議案に関しては、事前に監査等委員会で審議し統一見解を形成している。その他の議案は、取締役としての個別の判断にゆだねている
4	監査等委員会として意見を纏める必要のあるものは当然に統一見解を形成する。 案件によっては、常勤者が事前に情報共有を行うことがあるが、賛否は個別の判断に委ねている。
5	監査等委員会の決議・同意を必要とする審議案件以外については、原則として情報共有は行うものの、最終的な賛否は各監査等委員（取締役）の個別の判断に委ねている。
6	監査等委員会の統一方針を以て臨むべき議案があれば当然そうするが、現時点ではそのような議案の上程はない。
7	議案によって、上記１～３を併用している。
8	議案の資料が当日に出されることもあり、協議できず監査等委員会としては議案を棄権するケースもあり。
9	決議する議題によって事前に監査等委員会で決議や協議をするものもある
10	決算等については事前に会計監査人とも情報共有し統一見解を形成しているが、すべての取締役会の決議事項について統一見解は形成しておらず、最終的な賛否は各監査等委員（取締役）の個別の判断に委ねている
11	個々の判断に任せているが、監査に関する事項やｺﾝﾌﾟﾗｲｱﾝｽに関する事項は事前に監査等委員会等で話をして共同歩調をとることは多い
12	取締役の指名・報酬に関しては、取締役会の任意の諮問機関である指名報酬委員会（社外取締役監査等委員全員3名が委員）での検討、監査等委員会での審議の後、取締役会での決定のプロセスを行っており、実質的に、取締役会では統一見解となっている。
13	取締役会の決議については、各監査等委員が取締役としての地位に基づき行使するものと認識している。
14	取締役会決議事項については、取締役会事務局および起案責任者より、社外取締役（監査等委員であるか否かを問わない）および社内監査等委員に対し事前の共有・説明、質疑応答が行われる。当該内容および、取締役会における質疑を踏まえて各取締役が判断する。監査等委員会として事前に議案の賛否決定は行っていない。
15	取締役会決議事項は事前に監査等委員会への内容説明を行っている。
16	取締役会前に監査等委員会を開催し、事前に何か協議することがあるかどうかを確認している。意見の調整をすることは基本的には無い。
17	取締役選任に対する意見形成など、監査等委員会としての決議や意思決定が必要な案件は、監査等委員会で事前審議を行うが、その他案件は事前調整は行わず社外取締役として取締役会の場で個々に判断している
18	重要な議案決議に際しては、直前の監査等委員会で協議事項として意見交換を行う。最終的な賛否は各監査等委員（取締役）の個別の判断に委ねている。その他は、取締役会の場で個々に判断している。
19	常勤監査等委員として把握した事実等のうち、社外監査等委員（非常勤）に共有すべきと判断したものについては、事前に社外監査等委員にメール等で共有している。
20	通常、事前の調整は行っていない。しかし、社内常勤監査等委員は取締役会への付議議案は事前に把握しており、当該議案に何らかの変更を加えた方が良い場合や、注意喚起すべき場合だと判断した時には、事前に残りの監査等委員に連絡の上、監査等委員会としての意見交換・形成をした上で、取締役会に臨む時もある。
21	内部統制関連の決議に関しては事前の監査等委員会にて統一見解を形成しているが、その他の案件については、「３」の通りです。

22	法的に監査等委員が決定すべき事項は、事前に審議し、取締役会では、監査等委員としての審議結果を伝えてから、取締役会で決議される

No.	問18_取締役会資料の事前配付や事前説明の状況について教えてください。4.その他
1	1と3の間。
2	1を選択しましたが、基本的には事前説明はありません。
3	２日前配布であるため、付議される議案数によっては十分な検討時間が確保できているとは言えない。
4	3日前に事前配布されるが事前説明はなく、質問を提示して会議までに回答する運用。
5	3日前に配布。経営会議で出された案件は、事前に常勤から情報共有している。
6	MA案件は性質上直前になりがちなので、案件が柔らかい時点で取締役会議事外等で初期情報やスケジュール感を共有
7	インサイダー情報となるものは当日配布である。資料配布は事前に行われるが、一部の資料（インサイダー情報以外でも）が当日配布になることもある。事前の口頭説明などはなく、社内常勤監査等委員が配布された資料を用いて、取締役会開催前日に開催している監査等委員会で説明し、意見交換を行っている。
8	一部直前にしか決まらない資料以外の資料は取締役会実施通知（会の3日前まで）に添付し配付するが、説明は特別な事案以外は取締役会で行われている。
9	開催3日前の招集通知（内容の通知）、2日前に資料全部通知されている。
10	開催日の１日前に、決議事項についてはオンラインでの説明が行われている。資料は、報告事項含め、開催日の１日前までに配布している。
11	概ね議題等は1週間前で、議案内容の資料等は3日前が原則であるが、まれに直前に議題追加等もある。
12	概ね事前配布されるが、会議日の、前日、直前配布となる議案資料もゼロではない。
13	基本的には３日前に資料配布が行われるが特段説明はない。ただし状況によって資料が当日又は直前配布の場合もある。また、案件によって代表取締役から常勤監査等委員に説明がある場合もあり、その場合は当該常勤監査等委員が非常勤監査等委員に共有・意見交換等をしている。
14	基本的には取締役会の４営業日前に資料を配付することとなっているが、一部資料は前日、あるいは当日配付となる場合がある。
15	基本的に事前説明はない。資料の提示は、ネット上の共有フォルダーにアップされるが、そのタイミングについては、問題ないとする社外取締役と、もう少し早いタイミングで提示して欲しいという社外取締役とがいる。
16	業績関連の資料は直前になることが多く、その分取締役会の時間が長くなる要因となっている
17	業務執行状況報告を除く議案の大半は、社外監査等委員については委員会において、監査等委員でない方には別途、執行側から事前説明し、質疑応答を行う。
18	原則3日前に資料配布している。
19	個別の事案については取締役会とは別に説明の場を設ける場合がある
20	資料の完成は直前になることが多いが、社外取締役に対して重要案件は、ドラフト段階から早めに内容の共有を図るようにしている。
21	資料の事前配付、事前説明の重要性（特に非常勤取締役に対する説明）については以前から執行部に指摘していましたが、あまり改善されなかったことからこの３月に業務執行取締役に対して、現状の改善がなされなければ監査等委員会が作成する監査報告書の記載内容に影響する旨を伝え、これを踏まえてCEO主導で大きな改善がなされ、現状に問題はありません。
22	資料の配付は取締役会の5営業日前、説明は前日に行われている。
23	資料配付は直前になることもあるが、検討時間が確保できない状況にはなっていない
24	資料配布は、3日前となることが多い。社内常勤監査等委員はそれよりも前に議案内容を把握できるように動いているため、議案によっては、問題点や説明を要するような内容があると社内常勤監査等委員が判断する場合は、取締役会開催より前に、社内常勤監査等委員から社外非常勤監査等委員宛に連絡をして、説明や意見交換・意見形成を行っている。
25	資料配布は１週間前が原則であるが、３日前程度になることが多い

26	事前に資料を配布するよう社外取締役から要望が出されており、概ね事前に配布されるようになっているが、場合によっては、取締役会前日の配布になることもある
27	事前に資料送付のみ（説明はなし）
28	事前情報の説明・共有に極力配慮されているが、非執行側は十分ではないとの意見もある。
29	事前説明は、事務局から資料配布された時点で常勤監査等委員がメールで行っている。
30	時に当日差替もありますが。
31	社外取締役には事前に資料を送付し、Web等で適宜事前説明を行っている
32	社外取締役の方々には数日前に資料配付・説明が行われているが、社内取締役については、一部の者しか事前説明が行われていない。
33	取締役会の開催一週間前には招集のお知らせおよび資料が配信されるが、直前に全て揃うことが多く読み込みが出来ない場合がある。
34	取締役会の実効性向上のため、以前から資料の事前配布・説明を要請しており、改善はしているが全体の１５％程度が当日・直前配布という状況。
35	取締役会の前日に資料提供され、事前ではなく当日の取締役会の席上で説明を受ける。
36	十分な検討時間が確保できているとは言えないが、数日前には配布・説明（一部）が行われている。
37	十分な検討時間を確保できるよう、数日前には配布が行われている。
38	十分な検討時間を確保できるよう、数日前に資料は配布されているが、事前説明は行われていない。
39	審議事項により、事前配付と当日配付が混在している
40	数日前には資料配布が行われており、また事前説明会を開催して補っているが、重要資料が開催前日の夜間に掲載されることがあり、事前に十分な検討時間が確保できていないケースがある。
41	数日前には事前配付されるが、説明は受けない。
42	数日前に資料配布されるが、直前の配布となるものもある。事前説明は行われていない。
43	数日前に配付されるが、特に説明はない。
44	直前配付の場合は十分な審議ができないことを説明し、反対表明もしくは審議不能にしてはどうかと助言し、実際に繰越議案としている。

No.	問21_（問19または問20で、「ある」と回答された方へ）その際の主な理由または判断基準は何ですか。6.その他【問19_執行側が提案した議案に対し、取締役会で反対意見、または保留（修正動議を含む）を表明したことがありますか（監査等委員としての表明、監査等委員会としての表明どちらも含みます）。問20_執行側が提案した議案に対し、経営会議等で、反対意見、または保留（修正動議を含む）を表明したことがありますか（監査等委員としての表明、監査等委員会としての表明どちらも含みます）。】
1	KPIに関する意見の相違。
2	さらに追加審議が必要と判断された
3	何に対して承認を求めているか不明確な場合や、手続きに瑕疵があった場合。
4	監査等委員であるか否かにかかわらず、経営会議に提出される情報の十分性や適切性について、議論や追加の指示がなされることがある。
5	起案部作成資料に瑕疵があったため、資料修正を次回の経営会議までに作成し、再上程するよう指示した
6	経営判断の合理性の観点で不十分な説明がなされた。
7	経営方針、経営理念とは明らかに異なることを執行していたため。
8	決議事項が曖昧で、業務執行側の意見が統一されていない場合
9	検討すべき事項が網羅されていなかったため追加で調査・検討を依頼したケースや、方針変更を提案したケース
10	見解が分かれるところであるが、監督官庁の指導との関係で懸念を感じたため
11	賛同するには、説明不十分な事項が存在した。
12	社内リソースとの関係で、リスクが過大だと判断した。
13	十分な検討ができていない
14	上記選択肢１に該当する可能性が充分想定された
15	提案時の情報が十分ではない
16	提案内容のリスク検討が十分ではなかったため、保留し、再上程を求めた。
17	投資案件で投資効果の検討が不十分と判断して再検討を促した。
18	投資案件についての回収時期の見通しが甘く、再検討を要求
19	判断するに必要な情報が不足している場合

No.	問22_貴社では、定款の定めに基づき、取締役会から取締役への重要な業務執行の決定の委任を行っていますか。4.その他
1	CEOとCFO以外に業務執行を行う取締役がいないので、重要な決定はすべて取締役会で決議しています。
2	委任は認められているが、重要な決定は全て取締役会で決議している
3	一部、経営会議や代表取締役に委任している
4	一部を取締役で構成される常務会へ委任した。
5	一部委任している
6	権限規程の定めに従っている。
7	原則、重要な業務執行の決定は取締役会決議としているが、金額基準等を設け、一部は常務会の決議としている。
8	取締役会から常勤役員会へ権限基準を設け一部委任している。
9	取締役会規則で取締役会付議基準を設定しています。
10	取締役会議案はＤＯＡに基づき上程、決議する仕組みを取っている
11	重要な事項についての付議基準（金額基準）の変更を行った。今後は監督機能によりシフトしていくため、更に権限委譲をすすめていく予定。
12	重要な組織の設置、変更および廃止や執行役員等の選任および解任についての決定などを、代表取締役社長に委任している。
13	将来的に委任できるよう、移行時に定款に定めを置いているが、移行後間もないこともあり、現時点では従来同様取締役会にて決議を行っている。
14	定款では、重要な業務執行の決定を委任できることになっているが、実際の運用は無い。
15	定款に定めはなく、権限規程に基づき、一部の重要な案件を除き委任している。

No.	問23_（問22で1または2を選択された方へ）委任の範囲を決定する際、どのような基準を設けていますか。4.その他【問22_貴社では、定款の定めに基づき、取締役会から取締役への重要な業務執行の決定の委任を行っていますか。1.大部分の決定を取締役に委任し、取締役会はモニタリングに特化している 2.一部の重要な案件を除き委任している】
1	「組織規程」の別表「決裁権限表」に基準を設けている。基準は金額基準だけでなく、質的な重要性基準も併用している。
2	業務において様々な基準があり、問24の基準に対して該当なし。
3	金額は、総資産額等との対比で決められたものではなく、取引実態等を考慮して決めている。
4	金額基準だけでなく、経営等へのインパクトの大きさも加味して運用
5	金額基準等、現実にそぐわないものもあるため、見直し中
6	決裁基準（金額）はあるが、質的重要性についてはほとんど考慮されていない。
7	権限規程に従っている。
8	取締役に委任可能な決議事項は全て委任している。一方、重要事項は、報告事項として取締役会に報告することを規程に定めている。重要事項は、規程に具体列挙している。(例、年度決算、重要な財産の処分および譲受け、内部監査計画など)

No.	問26_業務執行権限の委譲が進んだ結果、取締役会の審議内容はどのように変化しましたか。4.その他
1	監査等委員会設置会社以前の状況がわからず、変化についてははっきりしません。１という答えは、あくまで現状についてです。

No.	問28_（問27の回答の理由）具体的にどのような点からそのように感じますか、あるいは感じませんか。【問27_監査等委員会設置会社への移行により、取締役会の機能は実質的に「モニタリングモデル」へ移行したと感じますか。】
1	・取締役会で成果やリスクを事後的に評価する機会が増えた。・社外取締役がより専門性を活かした発言を常に求められるようになった。
2	・取締役会の上程議案に変わりばえがしない。・取締役への業務執行の委任がされていない（提言は行っている）・執行役員（雇用契約）への権限移譲が進んでいない。
3	マネジメント中心の役員構成に変化はなく、権限を委譲する措置まで手がついていないため。
4	モニタリングでなくヒアリングを中心に往査している
5	モニタリングをする場面が増えてはいるが、まだ、取締役会の進行が従来と変化していないから。
6	モニタリング機能に徹するには、内部統制機能の実効性のチェック機能として内部監査部門の充実が必要。（現行兼任1名）
7	意思決定は基本的に社外取締役も含んだ取締役会での決定を行っており、執行役員への委任は基本的に行っていない
8	移行後間もないこともあり、移行前後で取締役会の付議内容・議論に大きな変化は生じていない。
9	移行時に権限規定の見直しまでの余裕がなかった
10	移行初年度につき、大きな方向性の転換は控えられている。
11	移行段階
12	各監査等委員の専門的知見、及び社外監査等委員の存在から
13	各取締役の発言が、中期的な方針ならびに戦略に関する議論がなされるようになってきた。
14	監査等委員の発言に賛同を得られた点
15	監査等委員会移行直後ではないが、会社の成長に伴い徐々に職務権限規程における取締役会上程の金額基準を上げて行ったため。
16	監査役会設置会社の時代からモニタリングモデルに近い運営をしていたため。
17	監査役設置会社から変化が無いから。
18	監査役設置会社の時からの議題に変化が無いため。今後、ややモニタリング型へ移行していく意向あり。
19	議案の整理が行われた
20	議題の内容が変わってきた。
21	業務執行の決定の委任項目が、少ない。
22	経営と執行の分離がまだ不十分であり、モニタリングの内容について構築中である
23	決議事項の減少，協議事項の増加
24	決議事項の内容を定期的に報告がされるようになってきた。
25	決裁基準の定期的見直し
26	決裁権限規程などに変更がないからあまり感じない。
27	個別案件の審議に費やす時間の割合は変化していないため。
28	最近の取締役会は中長期戦略やリスク、業績などの審議が多くなってきたと思います。
29	執行側から意見を求められることが多くなり、経営（予算、月次決算含む）や業務執行に関する具体的な発言（質問や意見）をしている。
30	執行部門に委任された事項のモニタリングの確認が丁寧に行われるようになった。具体的には、中長期事業計画の進捗状況、とくに定量部分以外の定性方針等の現状分析・今後の対応等に関して、定期的（半期毎）に報告されるようになった。
31	実質的に議案や協議内容に大きな変化は感じないため。
32	社外取締役の意見がより重要視されるようになった
33	社外取締役の人数及び発言回数により感じている。
34	社外取締役も増員し、業務執行に係る案件は執行側に任せている。その結果については逐次報告があり計画通りでない場合の次のアクション等の確認は取締役会で実施している。業務執行に係る案件が減少した分、中長期的には企業価値向上に向けての議論を毎月実施するようになった。

35	社外取締役を主に発言者としている
36	社外役員から取締役会報告案件について「事実」に関する質問が減少した、中長期的な視点、あるいは経営者や株主視点からの意見が増えた、ことなどから感じている。
37	取締役として決議に参加する責任からこれまで以上に踏み込んだ意見を発することに努めている。
38	取締役の一部が執行役員を兼務しているから
39	取締役の職務権限が執行側ラインの延長線上に位置づけられている。金額基準が細かい。業務報告が多い。
40	取締役の人事・報酬について、社外取締役が主となって決定を行っていない。モニタリングモデルなら、人事・報酬がカギになると思っているので。
41	取締役への委任がほとんど進んでいないため。
42	取締役会にて重要案件の審議・決裁をしているから。
43	取締役会に対する影響度合い、発言の状況などに変化は無い
44	取締役会の機能をモニタリングモデル化するために監査等委員会設置会社に移行したものではなく、取締役会の審議状況に変化はないため
45	取締役会の議案の大半が業務執行の決定であること。（重要なものの金額基準は引き上げたが、基本的な考え方（姿勢）は従前のまま）
46	取締役会の議題をより中長期視点、執行のモニタリングを意図した設定に変えつつある。
47	取締役会の構成として、業務執行取締役と非業務執行取締役の比率は大きく変わっておらず、執行機能と監督機能の明確な分離はされておらず、監査役会設置会社からの大きな変化はない。
48	取締役会の審議事項がいわゆる法定事項や時々の検討事項が大半であり、戦略的な意見交換等があまり行われていない状況からそのように感じています。
49	取締役会への付議及び説明内容からモニタリングに適したものとなりつつある
50	取締役会開催日の2日前に役員MTG（会長及び社外の取締役を除く／「取締役常勤監査等委員1名」及び「社長を含む業務執行取締役5名」の計6名で構成）で重大な経営判断事項に関して事前に合意形成しており、取締役会で上程はするものの、実質、決定している為。
51	取締役監査等委員が議決に加わっただけで、その他は変わらない。
52	従来と根本的な変更をしていないためではあるが、当社の執行組織自体が社員数50人ほどの小さい組織であることもあり、取締役会自体がマネジメントもモニタリングも双方兼ねた状態になっていると思われる。
53	重要な案件はとりあえず取締役会へ上程しており、経営会議では軽微な議案が多い
54	重要な業務決定事項の委任をしていないため。
55	常に、ガバナンスを意識した経営判断が行われるようになったと認識しています
56	制度の本質への理解に時間が掛かっている
57	先述の通りCEOとCFO以外に業務執行取締役がいないので、取締役会がモニタリング機能に徹することはむずかしく、他方で非常勤取締役が半数という構成であることから個々の業務執行案件について内容を十分に理解した判断を行うこともむずかしい、というジレンマがあります。現状は取締役ではない執行役員がそれぞれの専門性に基づいて担当する事業を運営しており（これを取締役会が監視・検証しているので、ある意味ではモニタリングモデルといえるかもしれませんが…）、これら執行役員がさらに成長して取締役になることができれば、取締役会の運営も変わってくると思います。
58	中長期的な観点から自社の課題について議論をする時間が増えた。（「大局議論」と称した意見交換の時間を設定している。）
59	非常勤社外取締役２名と常勤監査役1名が、それぞれ非常勤監査等委員と常勤監査等委員に就任したため、機能としては大きな変化がない。
60	本年４月に付議基準（金額基準）の変更を行ったばかりであり、実際の運用はこれからである。運用状況を確認し必要な対策をとりつつ、今後は更に権限委譲をすすめてモニタリングにシフトしていく予定。従来（監査等委員会設置会社移行前）は個別の業務執行の決定に関して、社外取締役からも細かな指摘や助言が多くみられたが、移行後は社外取締役・社内取締役ともに意識の変容がみられる。移行時には機関設計の「外形」や建前だけ変更され、実質的な変化は緩やかなものになるかと予想したが、その「外形」にふさわしい「実質」の具備についての必要性が急速に共通認識となった。

No.	問29_取締役会および経営会議等での審議において、執行側の提案に対して指摘を行う際、どのような視点を重視していますか。10.その他
1	株主や投資家から見てどう受け取られるか。
2	監査等委員として適法性の確認は意識しているが、実際に上程されるまでのプロセスにおいては法務部門や取締役会事務局の確認を経ているため、上程時に適法性に関する問題や懸念が存在することは稀である。
3	企業価値の向上・企業価値棄損の排除
4	経営判断の原則の範囲内で委任できる案件や決定であるか否か。
5	持続的な企業価値向上に資する提案となっていること
6	社内外のステークホルダーへの対応の適切性
7	十分な検討がされたか
8	直近、経理部員がほぼ全員退職し、経理体制が崩壊したこともあり、きちんと決算を締め、適時開示できる体制になっているのかを定点観測している。
9	適法性で意見を述べなくてはならない事案はほぼない。
10	投資家からの見られ方がどうか。

No.	問30_問29で選択肢「9」以外を選択された方にお尋ねします。取締役会および経営会議等に臨むにあたり特に留意している事項があればご記入ください。
1	監査等委員会においては、各監査等委員より活発な意見が出されている。健全な経営と持続的な成長のために、取締役会において、成長戦略、資本効率、内部統制システムの有効性等、ガバナンス体制の議論も必要であり、議題に反映させる努力が必要である。取締役会の実効性向上に向け、執行全般に係るより高い監督機能の強化を図るため、監査等委員会の意見を踏まえ、取締役会の議題設定のプロセスを検証していきたい。
2	・（継続検討案件であれば）前回までの議案内容と交わされた意見の内容を復習していく。・疑問点があれば、事務局、経理財務部署あるいは関係部署に議案の背景などを確認しておく。
3	・企業価値の向上に資するか否か
4	・個別議案への疑問（質問すべき事項）と意見すべきことは予め手元メモにしている。・軽微なものは事務局に事前通知して修正を助言し、必要に応じて社長と事務局には質問や意見することを予め伝えている。・社外役員が多く発言できるように、ポイントをしぼって発言している。
5	・事前に伝えることや指摘すべきことは整理しておく。・できる限り良いと思われることは意見として述べ、報告内容等が不足あるいは不十分な部分は理由を含めて指摘する。・あまり正論のみを主張せず、不備が生じている背景や経緯を理解したうえでできることを提案する。
6	・親会社との利益相反取引に該当しないか（該当する場合は、合理的な理由があるか）。・環境が劇的に変化する中で、出店に対する判断を柔軟に変化させているか。
7	・適正・的確な開示情報にかかる統制状況の検証 ・グループ全体の事業運営に関するリスク低減・予防状況の検証
8	・幅広く打ち手が検討されているか 議論が活発であるか ・優劣の判断とスピード感ある意思決定がなされているか
9	10億以上の投資案件に対してリスクの洗い出しを行いながらその対応を含めて検討されているか
10	インテグリティを常に意識
11	オフィシャルな場での発言を嫌がられるが、オフィシャルに発言するよう努力している。
12	コンプライアンス、ガバナンスの視点
13	コンプライアンス、リスク、意思決定の合理性
14	コンプライアンス。判断材料の網羅性、その上での判断の合理性。
15	コンプライアンスの視点とリスクの有無については意識している。
16	ステークホルダー（株主だけでなく社員，顧客，地域）の利害と説明可能性
17	リスクの確認。
18	リスクの有無と、判断の合理性
19	リスクを認識して意思決定しているか 経営判断を行う前提の情報透明性
20	リスク管理の視点を重要視しつつ、総じて「その案件、その内容で株主に対して説明責任を果たせるか」に留意しています。株主が素朴に感じるであろう疑問を常に持つよう意識しています。
21	リスク観点だけでなく、社会/株主/お客様/社員等ステークホルダーへの貢献で企業価値向上案件は背中を押してあげる意見を述べるよう留意している
22	案件検討にあたり合理的な経営判断がなされ、考えられるリスクについても検討されているか など。
23	意思決定が合理的か、コンプライアンスに抵触していないか等。
24	意思決定に際し株主に説明できるかどうか
25	意思決定に伴い、想定されるリスクの内容（定性、定量）とそれに対する対応策
26	意思決定の合理性（個別要素の判断の妥当性と総合的な経営判断の妥当性）
27	意思決定の合理性。
28	意思決定の合理性を担保すべく、法令・定款等違反リスクやリスク管理、内部統制等に係る十分な情報に基づいて審議することに留意している。
29	意思決定プロセス

30	何故行うのか等議案の目的が明確にされているか否か（曖昧な目的となっていないか）
31	可能な限り、取締役会前に審議内容に関する疑義事項は執行側に確認するようにしています。
32	過去からの、トップマネジメントによる上意下達・人を大切にしない体質・なにも言えない体質から脱却すべく、新たな企業理念、グループビジョン、経営方針を策定したが、その決められたルールに基づいて経営されているのか、判断しているのかを注視している。
33	過剰なリスクを取っていないか
34	会議前の資料確認に留意している。
35	会社の業績に、金額のみならず影響を与えるものの確認
36	会社の経営理念への準拠、中長期的な持続的企業価値向上、株主を含む社外からの視点等を考慮した上で、リスクマネジメントの観点から発言を行うことに努めている
37	開示している経営方針、事業計画との整合性、コンプライアンス遵守、リスク管理の観点
38	各規程との整合性や議案の内容の充分性で不足があれば追加資料を求める
39	各事案が会社の経営理念に沿っているかを留意し、要すれば指摘している。
40	株主の負託を受けて監査等委員を務める以上、案件の収益性や公共性について特に留意している。
41	株主視点。
42	株主視点で合理性、妥当性があるかの検討
43	株主目線から及び社会通念上で、相当と判断できるか。
44	株主目線での審議。資本コストが的確な計画になっているのか。マイナスパターンまで想定された計画なのか。大きな方向性を示す役割を意識する。批評家にならない。
45	監査等委員という立場にとらわれ過ぎず、一人の取締役としての立場も意識すること
46	監査等委員としての立場・役割による考え方
47	監査等委員会内でのコンセンサス確認
48	監査役と異なり、監査等委員は取締役として取締役会での議決権を持つだけに、適法性監査に留まらず、その議案の経済合理性や妥当性についても慎重に判断を行う必要があり、最終的な判断を行うに当たっては、株主の委任を受けていることを強く意識して、中長期的な企業価値向上に資するかどうかを基準にしている
49	企業のビジョンと一致しているか、コンプライアンス上の懸念がないか、利益相反の有無
50	企業価値の向上・企業価値棄損の排除
51	企業価値の増大
52	企業価値拡大の礎となるべく、主にガバナンスの観点で重要と思うことについて、監督を行うことを主な使命と考えている。その際、過度に執行側の業務拡大意欲を削ぐことのないよう留意している。
53	企業価値向上を最も重視している
54	企業成長に資するかの観点
55	規程に則っているか。税務・会計リスクは無いか。
56	議案に合理性があるか
57	議案の全体像を理解し、不明な点については質問する。一般的に、営業的な発想での案件推進については、リスク管理的な観点からチェックする。
58	議案の把握及び経営に重大な影響を与えるリスクの確認等を事前に精査し、取締役会への質問や意見を明確にしておくこと
59	議案の目的が明らかであり、法令等の違反に該当することは無いかどうか
60	議案書の説明が十分であるか、想定シナリオが十分に検討されているか、議案によるリスクが十分に検討されているか。
61	議案提案者以外の発言有無、事務局が機能しているかの観点
62	議案内容と資料の整合性、合理性の事前チェック、遅延有無の確認など。
63	議題に関する法令や規則等の確認や、時事的に当社に関係しそうな事例などを調べておくこと。
64	業務執行役員とはできるだけ違った目線でも物事を見るようにしている。
65	経営の中期的な視点
66	経営リスクや採算性の観点から、執行側で多方面な視点から十分に検討されたものかどうか。

67	経営会議では、監査等委員という立場だけでなく経営会議メンバーとしても臨んでいる。
68	経営会議において、忌憚なく意見を発信するよう心掛けている。
69	経営戦略、事業戦略なり会社の中長期の方向性との整合性
70	経営判断に合理性があるか、違法性がないかに留意している。
71	経営判断の原則に基づいて、十分検討しているかを意識している。
72	経営判断の合理性について、その方針（方向性）がコンプライアンスや客観的な指標等に基づいてなされたものかを重視している。
73	経営判断原則（著しく不合理でないか、判断の前提となる事実認識に不注意や誤りはないか）に配慮し、適切に作成された議案書・資料が配布されているか。経営判断原則（著しく不合理でないか、判断の前提となる事実認識に不注意や誤りはないか）に配慮し、十分審議を尽くして適切に意思決定されているか。
74	経営判断原則の遵守、持続的な企業価値向上
75	経営判断情報の十分性、リスクの相応性と対応策の適切性
76	経営方針に沿った合理的な意思決定か否か。
77	経済合理性、コンプライアンス、内部統制の観点
78	継続案件の進捗状況を整理して出席するようにしている
79	決議・協議・報告事項の内容が、内部統制システムを含むガバナンスの視点で問題がないかを確認する
80	決議事項に対しては、判断基準やプロセスを特に重要視している
81	決議事項は決議に至るまでのプロセス、その他は審議の活発化に留意している。
82	決議事項説明資料の合理性、網羅性。
83	決議内容がコンプライアンスに違反する部分はないか、意思決定に合理性があるか、に留意している。
84	検討のプロセス、意思決定の合理性、経営判断の原則
85	個別案件の収益性 リスク管理
86	後で後悔しない様、判らない点は質問して判断する。
87	合理性や適法性、収益性のほか、ビジョンとの整合やリスク策などを見ている。
88	合理的に意思決定がされているか、善管注意義務に違反していないか
89	合理的根拠に基づいた計画資料であるかどうか。リスク認識が明確になっているか、またそのリスクに対してどのように対処する計画になっているか。社外取締役にも理解しやすい資料（プレゼン）となっているか。
90	細かな業務執行に関しては執行側に任せているため、取締役会当日では大きな方向性などについてのみ議論するようにしている。
91	指摘事項の根拠の明確化
92	施策が部分最適に陥らず全体最適の視点で検討されているかといった視点（一部の子会社の利益だけでなく、グループ全体で利益を享受できる施策になっているか、また、そうなるように検討されているか）。
93	資料の事前精査。
94	資料の読み込み等事前準備及び議論の背景、ビジネスの理解
95	資料や説明に透明性や妥当性があるか事前に確認している
96	事業、並びに企業活動の適法性
97	事業拠点に対する監査等委員、内部監査部門の監査について事前情報の整理と共有。
98	事業部方針および実績と決議事項の整合性
99	事前に議案書を入手し内容を吟味すること、問題があればなるべく会議上程前に修正していただくようにしている。また過去の意思決定との不整合などがないかも意識している。
100	事前に議案内容や資料を読み込み、必要に応じて関連する情報や資料を検討したうえで、論点や課題を明確にして会議に臨むようにしている。
101	事前に議題を確認し、内部統制システムに違反していないか、リスクは十分に検討されているか等をチェックしている。
102	事前に議題資料を読み込み、リスク事項、確認すべき事項の有無を検討している。
103	事前に資料を確認し、十分な議論が行われるようにする。
104	事前に資料を読み込み不明点は会議までに確認しておく

105	事前に資料を読んで、質問事項をまとめる。
106	事前に提供される資料を十分に読み込む。
107	事前に配布された資料の読み込みと、関連情報をチェックする。
108	事前の資料の理解
109	事前の準備（資料内容のチェック、議題関連情報の調査）を十分に行うこと。考えられる限りのあらゆる視点に思いをめぐらした上で、会社価値向上に資するべく議論ができるよう、冷静に分かりやすく積極的に発言する。
110	事前の情報収集と社外取締役への情報提供・共有及び大枠のコンセンサス醸成
111	事前の情報収集にもとづく十分な理解と検討
112	事前情報の収集
113	事前配布資料には必ず目を通し、疑問点、確認すべき点等を予め整理したうえで臨む（当日の説明でそれらが解消しない場合は、発言を行う）ようにしている。
114	事前配布資料を十分に読み込んでおくこと。
115	事前配布資料を理解しておく。
116	執行サイドの検討の十分性と論理性
117	執行側がマイナス情報を必要十分に提示しているか否か
118	執行側が認識しているリスクの確認
119	執行側のリスク認識の確認、各種取組みの有効性、各種業務の適正性など。
120	執行側の経営判断が、合理的であるか、コンプライアンスに違反していないか、など、経営判断の原則にのっとった判断であるかどうか。
121	執行側の施策に対し、経営的なリスクに関する検討内容に不足が無いか、また、執行とは違う視点での積極的な提言を行うよう心掛けている
122	執行側の説明における中立性・透明性確保
123	執行側を監督する立場にあることを意識している
124	執行役員会に臨むにあたり、成長投資やM＆A案件については、判断するための情報についてとくに検討します。また、万が一うまくいかなかったときの撤退基準などについてあいまいになっていないかなどの説明は不可欠だと思っています
125	実務に照らした実効的な結論に意思決定が繋がっているか。
126	社会的要請に呼応していること。
127	社外への説明責任が果たせるかどうか
128	社外役員として第三者（市場・株主）目線を強く意識している。
129	社長の判断が他の参加者の判断や意見に常に大きな影響を与え、多様な意見の収集を妨げていないか否
130	取締役に委任はしていないが、経営判断原則は重視している。
131	取締役の職務執行の状況
132	取締役の職務執行の適法性・妥当性。
133	取締役の善管注意義務を意識した意思決定がなされているかについて、特に留意している。
134	取締役会での説明の十分性、適切性に留意している。事前に経営会議で審議された事項の説明が省略される等、説明が不足していると感じた場合は追加説明を求めて、十分な説明が取締役会で行われるよう働きかけている。
135	取締役会においては、経営会議の議論が反映された提案になっているかを確認している。また社外取締役と社内取締役の意思疎通ができているかに留意し、議論の前提条件、用語や社内事情等に関する理解ギャップを埋めるような発言に努めている。 経営会議においては、社会情勢や社外取締役の意見を踏まえつつ、また、特に中長期的な成長およびリスク管理の観点から、確認や改善を求める点について発言している。
136	取締役会に上がる前の経営会議等で出る事案については、リスク未然防止の観点から意見を言うようにしている。

137	取締役会に先立って開催する監査等委員会で取締役会決議事項議案に対する監査等委員会としての賛否、意見、質問内容を出来る限り意思統一して取締役会に臨むよう努力している
138	取締役会に提供された情報の十分性・客観性と、それに基づく合理的判断となっているかを意識している
139	取締役会の議案に関しては資料を含め、必ず事前に情報共有し、取締役会前に開催される監査等委員会で議論するようにしている。
140	取締役会議案の適正性、手続きの適正性、事業計画に逸脱していないか等に留意している。
141	収益性の向上、従業員満足度の向上、人事機能の強化、情報システム機能の強化
142	十分な審議が尽くされているか
143	十分に審議できる資料や事前説明
144	従来の慣習等にとらわれることなく社外取締役として客観的な立場で、適法かつ合理的な判断がなされているかに留意している。
145	小さな事案についても時々指摘や意見をしますが、これは「常に見ています」という牽制と考えており、基本的には会社が大きなダメージを負わないためにどのような意見具申ができるか、ということを意識して出席しています。
146	少数株主保護
147	少数株主保護と利益相反
148	上場企業でオーナー会社との性質より、少数株主目線で合理的な判断となっているかについて留意して確認を行っている
149	上程内容の妥当性、及びそれに係る内部統制システムが有効に機能するものかの点
150	常に、リスク・ｶﾞﾊﾞﾅﾝｽ・内部統制等に留意している
151	常に提案が賛成されるという流れにならない様、コメントするようにしている
152	審議案件ごとに留意点は変化
153	審議議案についてその正当性
154	審議事項の背景にあるもの及び中期経営計画との整合性
155	審議内容の中に法令違反・コンプライアンス上の問題・リスク等があるか否か
156	新規業務取組の際の品質保証リスク、グローバル環境変化による業務環境リスク
157	人的資本配賦方針、オーナーシップ発揮
158	推進側が考える目的、想定成果の説得性、妥当性、適法性を客観的に精査すること。
159	数年後に議案を見ても判断に合理性がある
160	世間の常識目線、株主目線、公平公正な判断と言えるか否か等。
161	政策の合理性などを中心に検討している
162	誠実性、網羅性
163	先の質問で答えた通り
164	善管注意義務があるので、経営判断の合理性に最も留意している。加えて、自身の企業人の経験と識見に基づいて多面的な視点から公正に評価するよう心掛けている。
165	善管注意義務に従っているか
166	善管注意義務を果たすよう各種の質問だけでなく、意見表明（所感を含む）に努めるなどに留意している。
167	全体の整合性、戦略とBSや資金計画との整合性、グループ企業価値の向上となるかなど。
168	他社から常勤監査等委員に就任し、1年未満であるため、展開する事業や業界に関する知識はもちろん、会社についても詳しく理解できていない部分が多々ある。あまり気にせずに、基本的なこと、業界の常識とされる部分であっても、疑問点は質問を投げかけるように努めている。素人的な視点も大切だと思うし、会議の出席者が発言する機会を増やす効果もあると考えている。
169	他社の不祥事事例を頭に入れつつ、関連する内容が想起される場合は確認する。
170	妥当性、実現性、善管注意義務
171	中長期ビジョンとの整合性
172	中長期ビジョンとの整合性、意思決定の合理性など

173	中長期経営計画との整合はとれているか？適切なリスク評価がなされているか？コンプライアンス上の問題はないか？等に留意している。
174	中長期視点を踏まえた全社最適の観点で意思決定の妥当性を確認しつつ、前提条件・リスク・収益性のバランスや情報の網羅性に留意しています。
175	丁寧に根拠を説明しているか
176	提案や計画の妥当性、検討・準備の目配り範囲など
177	提案資料の熟読、内容の一貫性、適法性チェック
178	提案内容に重大な問題が発見されれば、取締役会あるいは経営会議までに事務局へその内容、意見を伝えるようにしている。
179	提示された選択肢以外を検討したか、情報が網羅的に提供されているか
180	適切な情報提供、検討プロセスの合理性
181	適法性が充足されていることが前提だが、経営の執行が実現したいビジョン、ビジネスをサポートすることを基本姿勢にしている。 その中で、監査の観点から課題があれば発言するが、間違い探しや監査等委員の保身にならないよう留意している。
182	適法性と蓋然性
183	適法性と採算性
184	適法性などについては、必要条件なので、そうした面で疑問が生じる事案は、ほぼない(そうしたものは提案されない)が、内部統制面、リスク管理面などが十分か確認が必要な事案や判断の合理性などの面で吟味が必要な場合があり、そうした観点から意見を述べる場合はある。
185	適法性のみならず取締役の業務の妥当性を評価するとともに、企業価値の向上につながるような発言を心掛けている。
186	適法性の観点からの考察が第一で、その次に妥当性の検証を行うこと。
187	適法性及び経営判断の合理性
188	投資家目線と法令遵守。経営判断原則に適うような合理性の存在。
189	当社の成長性や経営目標に資する方針であるかを留意している
190	当社は業務執行取締役も執行役員も全員ほぼ30代であり、若年層を対象としたユニークな事業を営んでいます。そして先述の通りここ数年で会社の規模も業績も急成長しました。一方でこのアンケートに回答している常勤の社外取締役（監査等委員）は○歳ですが、業務執行を担う人たちに対して、その意欲、実行力を尊重しながら、彼らが未経験の領域に直面することに対して、経営面、法令面、その他あらゆる領域について必要な助言・提言、時には誤りの是正、を行うようにしています。
191	当方からの指摘事項は、出来るだけ経営会議で議論できるように留意している。
192	特にと言う事は無いが、自身の経験上からの疑問、判断、に沿っている。
193	特に経営判断の経済合理性の観点から検討するようにしている。
194	特に留意しているものはなく、案件に応じて、指摘・提案をしている。
195	特定部門などによる「例外」が許容されていないか。また、権限が集中し、相互牽制が機能していない「ガバナンスの空白地帯」がないかに留意している。
196	独立した客観的な立場を意識して、実効性の高い監督を行うことに留意している。攻めと守りのガバナンスのバランスを重視している。
197	内部統制、ガバナンス上、問題ないか。投資家目線で見た時にどうか。社員目線ではどうか。
198	内部統制システムの不備がないか、法令・定款の違反がないかなど
199	内部統制や法令遵守の視点を意識している。
200	背反リスク、判断の有効性、企業統制等の観点等々
201	判断に必要な情報が揃っているかどうか
202	判断の妥当性、納得できる説明があるかどうか。
203	非常勤監査等委員は情報が不足する傾向があるため、経営上の重要な課題や論点については、常勤監査等委員の私が可能な限り情報収集して、事前に情報交換の場を設けて情報共有している。
204	不正・不祥事の種がないか

205	普段は特に意識してはいないが、あるべき態度としては、「意思決定が経営陣の裁量の範囲とみなされる程度には合理的で、リスクは許容範囲内であり、中長期の企業価値向上に寄与するものであるかどうかに配慮すべき」と考えている。
206	報告・審議資料の内容を事前に確認し、論点を把握しておくこと。特に内容に恣意性や偏った情報によるミスリードする点がないか否かを確認しておく。
207	法令、定款および規程等に違反していないか。また、株主、投資家からはどの様に受け取られるかを留意している。
208	法令・リスク管理の観点から論点整理を行うとともに、施策の現場への影響や経営と現場の目線の整合性に留意し、情報の十分性・適時性にも注意を払っている。
209	法令・規程の順守／経営判断の原則
210	法令・社内規程への違反の恐れの有無
211	法令・定款・社内規程等の遵守、リスク有無、経済合理性
212	法令・定款に反していないかを最重要視している
213	法令・定款違反について抵触していないかの確認
214	法令・定款違反の可能性の観点、リスク管理の観点、株主に与える影響の観点、親会社との利害関係、経営判断の合理性の観点等
215	法令や諸規則との適合性
216	法令や定款・社内規程を順守しながらも効率的・効果的な施策であるかどうかを説明しているか
217	法令違反、定款・社内規程違反にならないように留意している。
218	法令違反が無いか、取引先との契約内容に不備は無いかなどの確認。
219	法令違反を犯さないことは勿論、株主や市場から懐疑的な目で見られることが無いように留意している。
220	法令遵守、企業価値向上、内部統制
221	法令遵守と内部統制・リスク管理
222	法令順守、リスク管理、利益相反などに特に留意している。
223	法令定款違反がないかどうか、内部統制はすでに構築されている範囲内か、内部統制を新設する必要があるか、新設する内部統制がリスクに適合しているかに特に留意しております。
224	利益相反に該当しないか
225	俯瞰的立場での判断・発想

No.	問31_監査役から監査等委員へ移行したことで、取締役会における「一票を投じる責任」について、どのような意識の変化がありましたか。4.その他
1	監査役時代から、若年執行部を補佐して実質的に経営結果に対する責任を意識してきたので、特に意識の変化はありません。
2	監査役設置会社の時から、決議に至るまでの間に常勤・非常勤問わずあらゆる角度からの質問や意見が出ていたため、変化を感じない。
3	実質的な意識は従来と大きく変わらない原因として、基本的に議題の内容に、コンプライアンス違反であったり合理性がなかったり、というものがなく、難しい決断を迫られることがないということもあると思われる。議決権のない監査役であった時も、反対意見があれば積極的に述べるという意識をもって出席していた。
4	上記1～3に関する意識が混在している。

No.	問32_前問のほか、監査役当時と比べて、言動が変わったと感じる点はありますか。ある場合、変わった点についてご記入ください。
1	「監査」よりも「業務執行へのアドバイス」が増加したと感じる。
2	社外取締役監査等委員も取締役会で票をもつため、取締役会議案に留まらずその背景についても充分説明しておこうという意識は従前に増して強くなった。
3	1票の重さにより、質問が深くなった
4	あまり変わりませんが、賛否についてより慎重に考えるようにはなりました。
5	すべての議案、案件などについて常に意見を述べるための備えをより意識するようになった。
6	意思決定のプロセスに対して質問することが多くなった。
7	意思決定プロセスに参画するため、経営結果に対する責任の重さを実感している。
8	意思決定への参加により、対外的な説明責任を負うこととなる為、阿吽等の情緒的な判断にならないように、執行側との距離感が離れたように思う。
9	監査の視点だけでなく、経営の視点から企業価値向上について考え発言している。
10	監査等委員会監査へ移行したことで情報の共有をより多くした
11	監査役という距離を置いた立場から気づきを伝えるにとどまらず、その気づきについて執行の改善に向けた対応を伴走する意識が強くなった。
12	監査役当時はオブザーバーとして執行サイドの検討の有無や十分性、リスク面での確認が主であったが、賛否を表明する立場になり、より早い段階で案件説明が来るケースも増えたので、純粋に内容確認や事業性についての確認などが増えたと感じる
13	議案提出にいたった背景について、より深く確認するようにしている
14	議決権を行使することに対する責任を強く意識している。
15	議決権者であることを意識して発言している。
16	経営判断について、自身の知見を駆使して、建設的な意見や助言ができるように考えることが多くなった。
17	経営判断の合理性により踏み込む
18	元々活発に議論が行われていたが、それよりさらに質問や議題にまつわる話題について話すことが増えた。
19	言動が変わったという認識はあまりないが、執行側からの事前情報の提供や意見を求められること（取締役会外含む）が多くなった。
20	自らの責任で発言するようになった。
21	執行面での課題を具体的に検討検証する必要性が高まっている
22	実際に運用が適正になされているかが非常に気になるようになった。
23	取締役会の出席者が減ったため議論しやすくなった。
24	就任当初から監査等委員である為に変わった事は無い
25	従来は違法性監査を強く意識していたため、一定の合理性が認められる範囲においては妥当性についての発言は控えていた。監査等委員となってからは、妥当性の判断についてもより責任を感じることとなり、注意深く検討し、意見を述べる機会が増えた。

26	真摯に意見するという意味では大きな違いはないが、決議に対する影響度合い、重みは明らかに違うという意識の変化はあります。執行側の提案に対して、「この部分が解消しない場合、反対票を投じる」と意見する場面も。
27	責務の面では、監査役と監査等委員は本質的に変化はないと考えているので、言動自体は変わっていません。ただ、取締役になったことで、会社の意思決定にリアルタイムで直接関与することになったので、責任感を以前より強く感じている。
28	大きく変わったことはないが、監査役時は細かな間違いも指摘していたが、取締役監査等委員に就任してからは、細かな部分の誤りよりも、当社の企業価値向上に繋がるかどうかを主に考えるようになった。
29	大きく変わらないが、より慎重に、自分事として検討するようになった
30	適法性のみでなく、妥当性についても留意し、発言しなければならないとの意識が強くなった。
31	特に変わってはいない。反対意見を言う場合には、代替案やなにを解決すれば進められるか等、発言するようにしている
32	独任制でなくなったことから、常勤監査等委員から非常勤監査等委員へ、より詳細な情報提供を心掛けるようになった。
33	発言が多くなった
34	発言に会社経営参加の責任を感じる
35	判断に関わる情報の確からしさを確認する。他社事例を探す。

No.	問33_監査等委員の発言について、執行側の受け止め方に変化があったと感じますか。 4.その他
1	議決権を持って、反対票を行使したことは今のところありませんので、執行側の意識にも変化はないと思います。
2	執行側の受け止めは、発言者の立場が何であるかよりも発言内容の妥当性や指摘の鋭さ等で変化するように感じている。的を射た発言をすることが最も重要である。
3	社長の交代のタイミングと重なったので、組織の変化なのか、社長の交代の影響なのか不明。

No.	問34_取締役監査等委員として、監督や意思決定への関与の在り方について、疑問に思っていること・懸念していることがあればご記入ください。
1	（文献等によると気にする必要はないとの意見もあるが）個別の重要な業務執行に関する意思決定に関わっている以上、自己監査についての懸念は払しょくできていない。監査役のほうが、考え方がよりシンプルで理解しやすいと思う。
2	「監査」と「意思決定関与」の二重性に関する懸念がないわけではないが、内部統制機能の強化などは実現できており、問題なく移行できていると考える。
3	「監査」という観点から執行からの独立性が重要であると思うが、実質的にも外見的にも疑義が生じ易いと思う。
4	「自己が関与した意思決定を自己が監査する」という構造的矛盾を感じる事もある。
5	・監査等委員として感じたことや指摘したことを、一方では取締役会の一員として整え・実行していく立場にもあることのジレンマ。・監査等委員ではない社外取締役との関係性・違いについて。
6	・監査役から取締役監査等委員になったことで、執行側と監査側の線引きに迷うことが多くなった。
7	・思う処は執行側へ意見や確認しているので実務上は特にありません。
8	・取締役として意思決定、監督と監査等委員としての監査を矛盾させないこと ・社外取締役と社外監査等委員の役割分担
9	・常勤監査等委員に、すべての情報が集まる体制となっているか。・重要案件の決定に、監査等委員が重要な立場で関与することを主要管理職が正しく理解しているか。
10	・情報共有のルートやスピード
11	・制度設計として、監査の仕事でありながら、取締役として取締役会で個別案件の賛否の票を投じることに違和感を感じる。
12	・単なる議案への質問等に留まり、監督や意思決定という、本来、監査等委員の関与の在り方とはかけ離れているのが実態。
13	AIと監査業務。業務執行の効率化が進む中での、法定監査のあり方。
14	アドバイス・助言した内容が、執行側にとって「事実上の指示（業務執行）」と受け取られてしまい、結果的に責任の所在が曖昧になることへの危惧がある。
15	あまり執行に影響を与えすぎない。
16	オーナー会社なので社長の意向が強いため決議までの適切なプロセスは重視している
17	ガバナンスの専門家の間において監査等委員会監査においては，実査不用，内部監査頼み，常勤不要など情報収集を軽視した論説が声高に主張される点
18	これまで反対票を投じたことはないので仮の話になりますが、もしも執行側と監査等委員で賛否が割れた場合に、多数決で取締役会決議がなされると決議そのものを否決することができないことに懸念があります。
19	タイムリーな情報入手が出来ない場合がある。
20	ついつい執行的な着眼点で検証してしまう
21	どこまで取締役の職務執行の監査ができるか、程度や内容
22	ない。会社法の趣旨を理解し、会社法に準拠する方向で考える。
23	モニタリングに徹する取締役会運営ではないため、業務執行の個別事案にどこまで踏みこんで発言するかという点は悩ましい。近年の監査等委員（監査役含む）に対する責任の高まりと報酬のバランスは取れていないと感じる。また、そもそも執行側の理解が伴っていないと感じる。
24	リスクテイクの適正性・妥当性
25	リスクを取ることを後押しする社外取締役と適法性の確認や過度なリスクテイクを抑制する社外取締役監査等委員。同じ社外取締役であるが、この2者の明確な違いについて曖昧に論じられることが多い。リスクもある案件については、どうしても抑制的な判断軸となる。

26	以前、別の会社で監査役に就任していた時には、取締役会で意見表明はできても、議決権を行使できず、やや消化不良な思いを感じていたが、現在は、取締役として議決権を行使できるので、特に不満は無いのだが、株主代表訴訟が提起されるようなケースにおいては、監査役制度の方が、執行側からの独立性が高く、有効に機能するかもしれず、稀有なケースではあるが、取締役会の判断の瑕疵を株主から問われた場合の自らの立ち位置には悩むかもしれない（そのようなケースが起こらぬことを祈りたい）
27	以前と比較して、大分情報の公開が進み、事前の執行側の議論内容なども監査等委員との共有は進んできていると感じるが、執行側の全ての議論に参加しているわけでもないので、部分的に経緯やリスク検討の経緯が曖昧なところも一部ある。
28	委員会活動がマンネリ化しており、活発な議論がもっと出来ればよいと考えている。
29	意思決定後のフォローに日常関与できていない
30	会社のビジネスの基本的な構造（重要顧客・仕入先への集中度等）については、監査の観点から調査をして経営に指摘・フィードバックをするが、なかなか変化に結びつかない。
31	会社の中長期の戦略を議論する会議に、オブザーバーとしても参加することが出来ず、資料と議事録を後日受領して内容を確認するだけに留まっているため、どの様な熱量で議論されているのかが不明である。
32	会社法上に、監査等委員の妥当性監査（業務判断の適切性）に関するミッション・役割が明記されていない
33	監査等委員である取締役として、妥当性監査と適法性監査の視点から十分に任務を果たすべく行動している。世間で監査役と監査等委員はあまり変わらないということがいわれていることには疑問がある。一方、常勤監査等委員として社内の会議に参加する機会が多いことで、執行に関わる判断にも関与する場面もあり、常勤の非業務執行取締役としての立ち居振る舞いの適切性について留意し判断し行動していく必要がある。常勤取締役監査等委員としての立ち位置や具体的な言動についての共通認識が定まっていないと感じる面がある中、ボード参加役員が少なくなる傾向がある機関経営形態としての監査等委員会設置会社の適切な監督機能の在り方として、議論を深めていくことが必要ではないかと思っている。
34	監査等委員という立場上、ネガティブな捉え方になりがちであること。意思決定において後押しが出来るのは監査等委員ではない社外取締役のような立場が前向きな意見が言いやすい。 特に監査等委員である社外取締役は、踏み込んだ発言を避けたがる。最近のCGCの改訂をもっと意識しなければならない。
35	監査等委員としての監督・監査の立場と取締役としての立場の両立が難しい
36	監査等委員の役割について、社内において位置づけが浸透しておらず業務が進めにくいことがある。
37	監査等委員の立場と取締役としての立場（企業価値向上に向けての判断をすべき立場）では、監督や意思決定の関与について、差異が生じるのではないか（差異があるのは当然）と思っており、取締役監査等委員としてどちらの立場を優先するかで迷うこともある。
38	監査等委員は、報酬面等においては業務執行に関与しない存在と定められる一方、取締役会での決議内容は業務執行に係る議題もあり疑問に感じることはある。
39	監査等委員会であるが、活動実態は監査役的である。内部統制システムを活用した監査が構築されていない
40	監査等委員会設置会社の場合は米国型の構造に寄せる方が望ましいのではないかと思います。
41	監督機能に重きを置く取締役会が個別の業務執行案件の決定に関与することは、監督者自身が監督の対象の業務執行の決定に関与する自己監督になりかねないため、経営会議との棲み分けを明確にして、取締役会は大きな方向性・全社的な課題への対応を審議する場とすべきである。
42	企業の不正を防ぐ守り役と企業の成長に向けたアシスト役の両面が求められている役職と認識しており、どちらのバランスに立った意見を表明するかの心的整理、健全性確保が課題と思います
43	企業経営経験が皆無の状態で意思決定を行って良いものかどうか
44	議案に対してほとんどが社長の説明と社外取締役からの質問に対する回答で終わっており、他の社内取締役からは意見や説明等がない。また、業務分掌上担当している取締役が、自分の担当業務に関する議案を知らない。（取締役会で初めて知るようなことがある。） オーナー企業の悪いところであり、内部統制上懸念がある。

45	業務執行の監査という立場と業務執行の意思決定に取締役会で参画するという立場で裏面背反とならないか疑問に感じることも
46	業務執行側との情報格差を解消し、重要案件の検討段階から適切に監督・関与する仕組み作りに懸念が残る。
47	業務執行役員より情報量が少ない中での意思決定については苦労している。
48	形式的な法的地位は変わったが、取締役や執行側の意識は従来の監査役時代と変わらない。
49	経営会議を経て、取締役会で決議する事案について時間的余裕がないケースが多く、十分な議論がなされないことが多い。
50	経営計画の実現性について合理的な根拠が求められると感じる。必要があれば、修正計画の立案を提言している。
51	経営者が親会社の事業責任者出身者のみであることに加え、コーポレート部門が弱く、監査の前提ができていないことに非常勤監査等委員を含め社外役員も疑念を持っていないことに、本質的な懸念を感じている。
52	経営者や執行側取締役との意見交換の場を有効に使っているので特にない
53	経営判断のプロセスとその後のプロセスが判る様な取締役会でのレポート体制が必要と感じている。
54	現実的にはM&A含め、個別案件の審議が多いので、執行面に関してどこまで指摘するか迷うことが多いが、基本的には会社の成長にとって良いことか悪いことかを判断の軸足にしている。
55	細かい点までの情報が説明されているのか特にリスクに関しての説明が不十分と感じることがある
56	指摘などが具体的な場合において、業務執行に該当するようになっていくことが懸念。
57	指名・報酬に関する決定プロセスについては、社外取締役を多数とする諮問委員会にて審議しているが、実質的に執行側に権限が集中しており、監査等委員会として関与しにくいところがある。（社外監査等委員が諮問委員長を兼務していることもあり）
58	指名・報酬諮問委員会への関与の在り方。
59	指名報酬委員会の在り方
60	事後の「自己監査」を過剰に意識し、取締役会での意思決定が安全サイドになることが懸念される。
61	自己監査になる事を懸念
62	自身も決定過程に深く関わることになるため、その案件への評価の独立性など。
63	自分が詳しい分野で、ある事業、プロジェクトなどについて、執行側の案に不足があった場合、監査等委員として、自ら執行側の立場にならないように注意している。ただ、その場合どこまで関与すべきか、あくまでアドバイスのみかなど悩むことがある
64	執行サイドの認識が監査役設置会社時代と変化がない
65	執行の立場に踏み込まないように留意している。
66	執行へのアドバイスと監督との線引き
67	執行への関与の度合い
68	執行側からの各種報告は概ね適切に行われているものの、一部において即時性に疑義があるケースも見られる点を懸念している。
69	執行側との情報格差による意思決定への影響など。
70	執行側に必要以上のプレッシャーを与えない事
71	執行側の取締役との距離感。
72	執行側の判断への「踏み込み限度」（明確に法令違反あるいは善管注意義務違反等とまでは言えない事案について、否決していいのか）
73	執行部門が経営判断の原則に従い十分に議案を吟味していれば、助言は出来ても反対までする事は難しいと思われます。
74	社外の取締役（監査等委員の有無に関わらず）には、自社の事業の実態への理解を深めていただく機会を増やすことが、監督機能の向上、取締役会の活性化向上につながると考えている。
75	社外監査等委員は、取締役会しか出席していないので、監査等委員としての立場だと質問は出来るが、経済合理性の観点での指摘は、行いにくい。

76	社外取締役と比べて、社内取締役監査等委員としては、判断が執行側提案を受け入れやすい部分は意識している。
77	社外取締役へ、意思決定に係る十分な情報が提供されているかどうか
78	社外非常勤監査等委員への情報共有が十分でないため、社外非常勤監査等委員による発言が少ないこと。
79	社内の常勤監査等委員の独立性について
80	社内常勤監査等委員の場合、独立性が認められず、執行側の監督者として不適切ではないか。
81	主に監査担当役員としてのスタンスを重視し、行動しているので、特に疑問等は無い
82	取締役であり、監査等委員であることに関しては、自己矛盾を感じることがある。
83	取締役であるため経営の重要案件の意思決定にリアルタイムで参画していることは間違いない。一方、取締役会はモニタリングモデルを追求しているため、意思決定に参画しているといいつつ、事実上、既に意思決定された案件が大半である。そのため、仮に何らかの懸念や問題があり指摘したとしても執行部が十分に対応できないときもある。重要な案件ほど、まだ引き返すことが可能な間に、監査等委員に報告される仕組みが重要である。
84	取締役という立ち位置であり意思決定について一票を有しているものの、自分自身のバックグラウンドの主体が監査や会計であり、経営としての妥当性にどこまで踏み込むべきか悩ましい。
85	取締役としての意思決定に対する監査の難しさ
86	取締役としての立場と監査等委員としての立場で意見が異なる場合が有るかもしれない
87	取締役会が短期視点の執行案件に時間が割かれ、将来視点やあるべき姿、目指すゴール（長期の）等々についての議論がないことに対して、自身が行動できていないこと。
88	取締役会での議決権は有しているものの、代表取締役や業務執行取締役が行っている個別案件への執行等にかかる経営判断に対しては尊重せざるを得ない立場だと理解している。よほどのことがない限り、その経営判断を否定したり、変更させたりすることは権限上も難しい。もどかしさや無力感を感じることは非常に多い。
89	取締役会での議決権を有しているが執行にあたらないのかという疑念は常にある
90	取締役会での議決権行使と監査・監督の二面性から、特にリスクテイクの場面で意思決定への関与が難しいと感じる。
91	取締役会での決定に賛成した事項について、その後の監査の中で問題を発見したときに、決議時の検討の不足を感じたことがある。
92	取締役会での賛否等につき、監査等委員会として意見を調整したり、まとめる必要があるのか、疑問を持っている。
93	取締役会で可決された議案について、仮に監査等委員の過半数が反対票を投じていた場合、その後の対応をどうすべきか（反対理由の確認や執行側との調整を行うべきか否かなど）。特に、当該議案が総会での意見陳述権に係る議案であった場合、意見陳述回避に向けた取組みは、監査等委員会が主導すべきか執行側が主導すべきか。
94	取締役会といっても事前の常務会で概ね決定されており、社外取締役の承認を取り付ける場のようになっている。よって、本当にリスクと感じられていることが明らかにされていないのではないかの懸念がある。
95	取締役会の意思決定は業務執行に係る決議が大部分ですので、賛成の意思表明に当たっては、主にその適法性を意識して行っています。しかしながら、決議には上程議案のリスクや収益計画に関する妥当性も包含されています。将来的に何らかのトラブルや会社に大きな損失を与えた場合には監査の対象にもなり、一定程度の自己監査の矛盾をはらんでいることは承知していますが、内容の審議や決議のプロセスに対する監視機能の役割と考え、明らかに妥当性を欠く場合を除き賛成しています。
96	取締役会の運営などもっと審議に必要なテーマと時間の確保が必要と考えている。
97	取締役会の議案は、事前に経営会議で議論されることになっているが、重要な会議である経営会議に出席し、意見・指摘・要請などを行っても、議論や論点が生煮えのまま取締役会へ付議されることがある。

98	取締役会の前に監査等委員会で取締役会の議案を審議している。そこで常勤の私が非常勤の２名に説明すると、非常勤の２名は素直に私の説明を受け入れる。結果として、非常勤の２名は取締役会で私と同じ投票行動を採るので、私が３名分の票を持っているのと同じ状態になっている。このことに疑問を感じている。
99	取締役会以外に経営会議に該当する者は無いものの、毎月曜日に、社内取締役と、経営企画部長での朝会というものを実施し、情報共有している。そこに、常勤監査等委員は入っておらず、事と次第により、後でどう思うかと聞かれることがあるので、であるならば、最初から朝会に出席してもいいのではと思うところはある。
100	取締役会以外の活動は監査業務となるが、指導や判断にならないよう話すことで、こちらの意図が相手に十分に伝わらない。
101	取締役会以外の重要な会議については、監督機能強化の中で経営会議等での発言がなくなったことにより、自分自身のモチベーションはやや下がったかなと思う。但し、会社としては意思決定の迅速化が図れる等のメリットがあることも認識しています。
102	取締役会事務局に、会社法を熟知しているものがおらず、法務部がサポートしているものの、事務局からの依頼がなければ、法務部としてもサポートができず、重要な論点を見落としたまま、議案が提出される場合もあるかもしれない点を懸念している。
103	取締役監査等委員として、自己監査の可能性について疑問を感じている。
104	取締役監査等委員は取締役と監査等委員の二つの顔を持っているはずだが、実態は従来と同様、監査役の顔のみ。
105	取締役監査等委員は能動的に情報を得ない限り、同じ社内取締役でも監査等委員とそうでない取締役で経営に関する情報の質・量に違いが大きい。
106	取締役執行役員に対する監査・監督はわかりやすいが、監査等委員でない社外取締役に対する監督という立場の取り方が難しいと感じる。特に、任意の委員会による選任・報酬の審議プロセスを監査・監督するという監査等委員会の役割について、監査等委員でない取締役の理解が十分に得られていないことにやりづらさを感じる。
107	出来レース的な場合が懸念です。
108	所謂ブレーキというより、収益性の重視や、ある意味挑戦を促す立ち位置に立っているように感じる。
109	助言・問題提起を行う際の執行との境界
110	上場予定をしているため、上場のためにという名目で形式的に対応している事項はないかという点。
111	常勤の場合、社内情報に精通していることから、取締役会決議への関与に大きな変化はないと思うが、社外の場合、情報の非対称性（議案に対する理解度の違い）をより少なくするような工夫は必要だと感じている。
112	常勤社外としての振舞いかた。
113	情報がオープンに開示されているため、特に懸念はない。
114	情報の入ってくるのが遅い。
115	推進と管理の両面を意識するあまり、自分自身の考えを纏めることに苦心する場合がある。
116	代表取締役の意見に対する反論が少ない事。
117	大企業なら兎も角、中堅や中小企業では経営の監督と執行が十分には分離されていないのではないかと、危惧している。一方で、最近では企業価値向上のための攻めのガバナンスなるものが重要との主張が、関係省庁や証券取引所から展開されているが、本来二律背反している事項を机上で無理やり止揚しているように感じられる。
118	提案者（議案作成者）に法、特に会社法に対する理解が乏しく、そのまま可決した場合に会社法違反となり、取締役が善管注意義務違反を問われかねない議案が散見される。相当神経を使って監査等委員として議案を精査する必要がある
119	当社の場合は取締役が5名で、そのうち社外取締役監査等委員は3名で、取締役会の過半を占めております。したがって取締役会決議事項については社外取締役監査等委員の判断が意思決定に与える影響が強いのでガバナンスが取れていると判断しております。一方、一般の企業では社外取締役人数はそれほど多くないと思われるので、業務執行取締役への牽制は効きづらいと思います。

120	当社は監査等委員の立場が実質的に保証されており、尊重されているため、疑問や懸念は特にありません。
121	当方が考えるリスクの大きさについて、推進側の十分な理解を得ることがどの程度できているかは常に振返っている。
122	特にないが、意思決定に迷うような、また反対意見が出るような案件が少ないこと(まったくないこと)。
123	独立性の部分
124	内部統制（システム）についての意識が浅く上位者の意見に流されやすい
125	内部統制、CGｺｰﾄﾞ、経営判断の原則等々、基本的な考え方、概念が、全ての役員で共有されているか。
126	内部統制上の不備の検証が不足しているのではないかという不安
127	判らないことは事前に確認しているので、当日に他の観点からの質問がない限り、大きくずれる議論にはならない
128	非執行取締役の立ち位置。取締役として一部執行に関与せざるを得ない。
129	非常勤のみであるため、情報収集に改善が必要と感じている
130	弊社は昨年より全員社外かつ非常勤監査等委員の体制となりました。現在は、前任の社内監査等委員が社内の残り、監査等委員会の活動を支えていますが、そもそも常勤を前提としない法の定めに疑問を感じます。
131	法令違反などが起きることは稀だと思うが、経営判断の原則に則った十分な資料と説明があり、適切な会議運営が行われ意思決定が行われていることを確認することが「監督」であると考えている。会議での意見や質問に遠慮はしていない。

No.	問36_問35で「1. 指名・報酬を兼ねた委員会を設置している」を選択された方にお尋ねします。当該委員会の構成（正規のメンバー）についてご回答ください。（それぞれ数値記入）12.その他
1	#10はアドバイザー（特に報酬関連）、#11は事務局
2	「その他1名」については親会社から派遣された「監査等委員でない非常勤取締役」
3	11.代表取締役頭取 12.代表取締役副頭取
4	11は経営戦略室室長（事務局として）
5	1名は監査等委員である社外取締役
6	4.監査等委員でない社内取締役1名は、代表権を持ったCFOです。
7	オブザーバーとして常勤監査等委員、事務局は管理部担当役員。
8	オブザーバで代表取締役社長が同席している
9	その他2名のうち、事務局として管理担当取締役、オブザーバーとして常勤監査等委員
10	その他として、経営企画部長が出席している。代表取締役社長も出席しているが、オブザーバー参加となっている。
11	その他は、代表取締役専務
12	監査等委員でない社内取締役は取締役会議長
13	管理部門の取締役
14	管理部門担当役員
15	顧問（前会長）
16	子会社の社外取締役
17	執行役員人事本部長
18	社外非常勤監査等委員がオブザーバーとして参加する。
19	社外非常勤監査等委員は監査等委員会の委員長も兼務しています。
20	社外有識者：顧問弁護士
21	社長以外の代表取締役
22	社内常勤監査等委員がオブザーバーとして出席
23	取締役管理部長
24	常勤監査等委員及び監査等委員会スタッフは陪席している。
25	人事総務部長
26	総務部長が事務局として参加
27	独立社外取締役を全員委員に任命すること、独立社外取締役を構成員の過半数とすることを規定化している。
28	報酬委員会には、代表取締役専務も参加（その他の内容）。指名委員会には、代表取締役専務は参加しない。

No.	問37_当該委員会について、委員長は誰が務めていますか。12.その他
1	筆頭の監査等委員でない社外取締役が議長を務めている。
2	代表取締役頭取
3	委員それぞれからの推薦で決めている。
4	監査等委員でない非常勤社外取締役が就任。なお、議長は独立社外取締役が就任する旨規定化している。
5	監査等委員会会議で決定する。
6	互選により決めている
7	実際には、監査等委員でない社外取締役が議長を務めている。
8	社外非常勤取締役が委員長となっている
9	社外有識者：顧問弁護士
10	上記選択肢には無く、社外非常勤取締役が委員長を務めている。
11	選択肢にないが、監査等委員でない社外非常勤取締役が正しい
12	特定の社外取締役
13	筆頭社外取締役

No.	問38_当該委員会について、監査等委員の正規のメンバーとしての関与状況について教えてください。自由記述
1	監査等委員メンバー（社外非常勤）が委員長に就任している。
2	社外監査等委員2名が正規メンバー
3	社外監査等委員が正規のメンバー
4	社外監査等委員は、全員がメンバーとなっている。（常勤監査等委員１名のみ外れている）
5	社内常勤を除いた社外監査等委員全員がメンバーとなっている
6	社内常勤監査等委員（1名）以外全ての社外非常勤監査等委員（4名）
7	社内常勤監査等委員を除く、社外非常勤監査等委員全員が正規メンバー
8	独立社外取締役監査等委員全員（＝２名）が正規メンバーとなっている。

No.	問38_当該委員会について、監査等委員の正規のメンバーとしての関与状況について教えてください。4. 監査等委員は正規のメンバーとして参加していない（かかる理由について、差し支えない範囲で具体的にご記入ください）
1	委員会での議論、議事録について別途共有
2	会社方針
3	監査等委員である社外取締役1名がオブザーバーとして参加している。
4	監査等委員会は、取締役（監査等委員を除く）の指名等及び報酬等について、株主総会において意見陳述権を有しているから。
5	監査等委員会は指名・報酬委員会の運営を含め監督する義務があるので、メンバーとなれば自己監査となるため。
6	監査等委員会委員長がオブザーバーとして参加。
7	監査役時代の流れをそのまま引きずっているもの。見直しの議論はある。
8	指名報酬についての経験値から選出
9	指名報酬委員会の活動状況を監査する立場にあるため。
10	執行サイドからの要請が無かった
11	人事は執行であり、監査する立場が意思決定に関与しない方が良い。
12	前監査役のうち１名が監査等委員でない社外取締役になったこともあり、現段階（移行時）においては監査等委員は指名報酬諮問委員会の正規メンバーとなっていない。
13	多忙，スケジュール調整の困難さ（なお監査等委員会としては正規参画又はオブザーバー出席を要望）
14	当初は指名報酬委員会に監査等委員も参加していたが、取締役会との重複感もあり現在は参加していない

No.	問43_問42で選択肢1を選択された方にお尋ねします。どのような形で当該委員会の審議内容等を把握していますか。最も実態に近いものを選択してください。4.その他【問42_当該委員会における議論の検討状況・審議内容について把握をしていますか。1.把握をしている】
1	・監査等委員の全員ないし一部が委員ないしオブザーバーとして参加しており、審議内容を直接聞いている。 ・監査等委員会へ指名報酬委員会の委員長（社外取締役）および同事務局を招聘し、報告を受けている。
2	・任意の諮問委員会の事務局から事前に資料の情報提供 ・メンバーである社外非常勤監査等委員からの情報共有
3	2名の監査等委員は正規メンバーであるので把握している。
4	メンバーとなっていない社内常勤監査等委員は、会議終了後、速やかに事務局（＝人事部）へのヒアリング（説明や質疑応答等の概要）、審議資料入手、議事録入手等を行っている。
5	株主総会で陳述する意見形成のための監査において、当該委員会の議事録閲覧、委員長との面談等を行い、監査調書を作成している。
6	監査等委員３名が委員として、過半数以上の議決権を保有している
7	議事録が回付されている
8	指名報酬委員会の委員長と監査等委員会の委員長の連携（打合せ/面談等）や取締役会での情報共有
9	社長から取締役会で報告を受けている。
10	社内常勤監査等委員には、事前に、代表取締役から検討案を受ける。社外監査等委員2名は、指名・報酬委員会で検討する。決定内容は、取締役会で報告を受ける。
11	取締役会の場で報告を受けている。
12	取締役会メンバー全員（9名）がそのまま委員会メンバーとなっている。
13	当該委員会のメンバーでない常勤監査等委員には、オブザーバー出席している業務執行取締役（常勤）から報告がなされている。
14	任意の指名・報酬を扱う委員会の会議後、同委員会の事務局から審議の内容等を聴取している
15	任意の諮問委員会から審議内容等の報告を受けていることに加え、当該委員会の委員を兼務している監査等委員から情報提供を受けている。
16	任意の諮問委員会に参加している監査等委員から監査等委員会で報告の場を設定している
17	任意の諮問委員会の委員として参加している監査等委員はいるが、監査等委員会の場で、任意の諮問委員会の事務局から、審議内容、審議結果について報告を受けている。
18	非常勤社外監査等委員長が当該委員会の議長を務めているが、基本的に情報の伝達はない。時間が経過したのち、当該委員会の議事録が事務局より提出されることになっている。

No.	問45_問35で「2. 指名・報酬の両方について別個に設置している」または「3. 指名についてのみ設置している」を選択された方にお尋ねします。当該指名を扱う委員会の構成（正規のメンバー）についてご回答ください。（それぞれ数値記入）12.その他
1	その他として代表取締役副社長1名がメンバーとなっている。
2	社長でない代表取締役
3	社長は、委員ではあるが議決権はない。
4	他に、構成員ではないが事務局として、監査等委員ではない社内取締役１名が出席

No.	問46_当該委員会について、委員長は誰が務めていますか。12.その他
1	代表取締役会長と社長CEO
2	独立社外取締役

No.	問47_当該委員会について、監査等委員の正規のメンバーとしての関与状況について教えてください。自由記述
1	監査等委員５名のうち、２名（いずれも社外非常勤）が指名委員会委員である。
2	監査等委員を含め、社外取締役全員がメンバーとなっている。
3	社内常勤は、多くの委員会でｵﾌﾞｻﾞｰﾊﾞｰ参加している
4	透明性及び客観性を確保するため、独立社外取締役を委員長とし、独立社外取締役と代表取締役が委員

No.	問47_当該委員会について、監査等委員の正規のメンバーとしての関与状況について教えてください。4. 監査等委員は正規のメンバーとして参加していない（かかる理由について、差し支えない範囲で具体的にご記入ください）
1	監査等委員は、指名・報酬委員会直後に協議状況報告を受けている。
2	従前は正規メンバーだが現在はオブザーバーである。理由は監査等委員である取締役は監査等委員会が協議するため、両方に跨って協議するのを回避している。
3	正規のメンバーとしてではないが、社外監査等委員２名が陪席している
4	日程調整が困難になるという理由や、忌憚のない議論を行うためには、監査等委員の参加を好まないという背景がある。

No.	問52_問51で選択肢1を選択された方にお尋ねします。どのような形で当該委員会の審議内容等を把握していますか。最も実態に近いものを選択してください。4.その他【問51_当該委員会における議論の検討状況・審議内容について把握をしていますか。1.把握をしている】
1	委員である監査等委員および事務局からそれぞれ情報提供を受けているほか、取締役会でも必要の都度情報共有がなされている。
2	監査等委員のオブザーバーとしての参加は、任意の委員会の了解が得られるときに限られ、通常は、議題、資料、議事録で内容を確認している。
3	監査等委員の一部が委員として参加しており、審議内容を直接聞くとともに、事務局を監査等委員会に呼び、審議内容の報告を受けている。
4	経営会議で報告される。
5	諮問委員会の委員である社外非常勤監査等委員には直接の情報提供は要請せず、監査等委員会として任意の諮問委員会の委員である代表取締役および事務局から情報提供を受けている。
6	事務局から議事録の提供を受けている
7	社外常勤監査等委員が委員として参加している
8	社外非常勤監査等委員全員が指名および報酬の諮問委員会の正規メンバーである。社内常勤監査等委員は当該委員会の正規メンバーでもオブザーバーでもないが、当該諮問委員会事務局からその概要を聴取している。
9	取締役会で審議内容の報告がある。
10	審議内容は事務局である秘書部長により、監査等委員会に事後報告がある。参加している監査等委員はその報告に際し自身もコメントされる。
11	人事部門から報告を受けている
12	非常勤の監査等委員が報酬委員会のメンバーで その情報は得られる

No.	問54_問35で「2. 指名・報酬の両方について別個に設置している」または「4. 報酬についてのみ設置している」を選択された方にお尋ねします。当該報酬を扱う委員会の構成（正規のメンバー）についてご回答ください。（それぞれ数値記入）12.その他
1	11.の内訳：専務執行役員１、常務執行役員２、当社の執行役員でグループ会社の代表取締役である者２
2	その他として代表取締役副社長1名がメンバーとなっている。
3	指名委員会 議長 代取CEO 委員 社外取2名 報酬委員会 議長 代取会長 委員 非常勤監査等委員2名
4	執行役員を含む従業員は、人事担当の執行役員である。
5	社外有識者：コンサルタント
6	社長ではない代表取締役
7	他に、構成員ではないが事務局として、監査等委員でない社内取締役１名が出席

No.	問55_当該委員会について、委員長は誰が務めていますか。12.その他
1	指名委員会 CEO 報酬委員会 会長 これは運用上でルールではない
2	社外非常勤取締役
3	独立社外取締役

No.	問56_当該委員会について、監査等委員の正規のメンバーとしての関与状況について教えてください。自由記述
1	監査等委員５名のうち、２名（いずれも社外非常勤）が報酬委員会委員である。
2	監査等委員を含め、全ての社外取締役がメンバーとなっている。
3	報酬委員会のみ

No.	問56_当該委員会について、監査等委員の正規のメンバーとしての関与状況について教えてください。4. 監査等委員は正規のメンバーとして参加していない（かかる理由について、差し支えない範囲で具体的にご記入ください）
1	監査等委員会は、指名・報酬委員の直後に協議状況の報告を受けている。
2	監査等委員会は、任意の報酬委員会の決議結果について監査している。
3	監査役会時からの流れ。
4	正規メンバーとしてではなく、オブザーバーとして陪席している
5	特に理由はない
6	日程調整が困難になるため

No.	問61_問60で選択肢1を選択された方にお尋ねします。どのような形で当該委員会の審議内容等を把握していますか。最も実態に近いものを選択してください。4.その他【問60_当該委員会における議論の検討状況・審議内容について把握をしていますか。1.把握をしている】
1	委員である監査等委員および事務局からそれぞれ情報提供を受けているほか、取締役会でも必要の都度情報共有がなされている。
2	委員会として議事録を作成している。
3	監査等委員である取締役がオブザーバーとして参加するには、諮問委員会の了解が必要であり、限定的。通常は議題、資料、議事録で確認している。
4	監査等委員の一部が委員として参加しており、審議内容を直接聞くとともに、事務局を監査等委員会に呼び、審議内容の報告を受けている。
5	経営会議で報告される。
6	諮問委員会の委員である社外非常勤監査等委員には直接の情報提供は要請せず、監査等委員会として任意の諮問委員会の委員である代表取締役および事務局から情報提供を受けている。
7	事務局から議事録の提供を受けている
8	社外非常勤監査等委員全員が指名および報酬の諮問委員会の正規メンバーである。社内常勤監査等委員は当該委員会の正規メンバーでもオブザーバーでもないが、当該諮問委員会事務局からその概要を聴取している。
9	取締役会で審議内容の報告がある。
10	常勤監査等委員（報酬委員会委員）より非常勤監査等委員に概要を共有。
11	人事部門から報告を受けている

No.	問63_指名若しくは報酬を扱う任意の委員会への関与や情報収集等について、監査等委員会において工夫している取組等がございましたらご記入ください。
1	「指名委員会」に出席している社外非常勤監査等委員の報告・意見を確認している。
2	・常勤監査等委員は同委員会の議案書を執行部門より事前に共有を受けている。（意見陳述の行使で必要との説明をしている）
3	・通常の報酬等について、問題が発生したことはない。・一方、業績不振等の責任を明確にするために、個別の役員報酬の減額が上程された場合に、妥当な金額か否かを注視し意見出しをしている。（減額される金額・適用期間について厳しすぎないか。逆もしかり。）
4	・任意の指名、報酬委員会に参加している社外委員から意見を聴取することで、決定プロセスの妥当性に重点をおいた判断を行うこと
5	３名の監査等委員のうち１名（社内非常勤監査等委員）が委員会に参加していないため、適宜、情報を共有し、社内取締役としての知見を指名・報酬委員会に活用している
6	オブザーバーで参加している監査等委員が、他の監査等委員に、委員会時に必要な共有をしている。
7	サクセッションプランに関しては、会長・社長等執行側の考え方を取締役会として把握。独立性にも配慮しつつこの考え方も参考に指名報酬委員会で論議し、取締役会に諮問
8	スタートしたばかりなので同業他社の活動状況等について有価証券報告書等でリサーチしている
9	メンバーである社外取締役との情報交換の場を設けている
10	委員３名の内、２名が社外取・非常勤監査等委員であることから、参考として、委員会の運営も含め、差支えの無い範囲で他社情報や世間状況を提供してもらうようにしている。
11	委員メンバーではないので分からない
12	委員会の事務局を明確にして、他社の情報収集等をお願いしている。
13	委員会の内容を監査等委員会にて共有している
14	委員会資料と議事録の入手、委員となっている社外監査等委員からの監査等委員会での報告。
15	委員長（代表取締役社長）からの事前説明。
16	開催回数と審議内容の議事録を委員長（常勤監査等委員）が作成し、委員各位へ確認をしている。また、委員長が答申書を作成し、継続案件については次年度での対応を要請している。
17	各委員会が開催された後に、監査等委員として知っておくべき事項は各委員より共有されている。
18	各委員会事務局との連携
19	監査等委員４名のうち、諮問委員会メンバーは１名で、他３名はオブザーバーとしても参加していないため、指名・報酬に関する監査等委員会での審議前（少なくとも数日前）に、諮問委員会事務局より詳細説明を受けることにしている。監査等委員会での審議時点では全員の情報レベルをできるだけ合わせるよう工夫。
20	監査等委員4名中、3名が諮問委員会に参加している。
21	監査等委員が指名報酬諮問委員会のメンバーになるにあたり、監査等委員会の代表ではないことを明示
22	監査等委員のうち、１名が指名・報酬委員と兼務して、問題があれば情報を共有できる体制としている。
23	監査等委員の選解任や報酬は監査等委員会が一次的に行った上で指名報酬委員会に共有し、指名報酬委員会から取締役会に上程される。任意の委員会委員ではない監査等委員への情報共有
24	監査等委員の報酬について、上限額の引き上げ
25	監査等委員は、全員任意の委員会の委員であるため、事前に意見交換を行っている。
26	監査等委員も含めた取締役・執行役員の報酬等については、株主総会前に概要書類を入手するようにしている。
27	監査等委員会で出席メンバーから議事内容の報告を受けている。
28	監査等委員会としては、社外監査等委員がメンバーとして関与する以外は特にありません。
29	監査等委員会において、任意の委員会から審議状況等の報告を受けている（十分な情報量を提供するよう依頼している）。また、監査等委員会と任意の委員会の両委員長同士の会議を開催（年１回）。
30	監査等委員会においては特にない（当該委員会の議事は、事務局から全取締役に共有されているため）

31	監査等委員会にて執行役員や各部の管理職者と定期的に面談、意見交換を実施している。報酬制度見直しに関して、積極的に関与している。
32	監査等委員会の意見の決定のために、委員会の構成員である監査等委員（１名）以外に、監査等委員会委員長（常勤監査等委員）がオブザーバーとして任意の委員会に出席し、議事の経過及び結果を監査等委員会で共有している。
33	監査等委員会メンバー全員が任意の委員会メンバーであるため、提案主体となっている執行部門における議論等の動向を逐次共有している。
34	監査等委員全員が参加しているのでとくに工夫する必要はないと思っている。
35	監査等委員全員が社外独立役員で任意委員会の構成員なので情報の共有は必要ないが、委員会の運営方法等について監査等委員会で話し合うことはある
36	監査等委員全員が任意の委員会の委員のため、特段の取組はない。
37	監査等委員全員が任意の指名・報酬委員会の委員となっている為、社内の情報共有については支障はないが、客観的合理性、妥当性を保つ為、寧ろ、他の上場企業の開示情報等を収集し、社内と対比、検証を行っている。
38	期末の報酬決定時に必ず監査を実施している。
39	議案となる案件の背景や審議案件の実質的意義の確認
40	議事録は社内常勤監査等委員も見られるよう（回付）してもらっている。
41	議論されているテーマとその進捗を認識できない可能性もあるので、指名・報酬委員会のメンバーになっている社外監査等委員には、取締役会での追認ばかりにならないように、可能な範囲での情報共有を監査等委員会の場でお願いしている。
42	経営陣幹部層及び候補層の定性的評価を行っている。
43	現在は特にない。監査等委員会設置会社に移行した初年度は、監査等委員は任意の委員会にオブザーバーとして参加していた。しかし、2年目からは監督機能の強化のため正式メンバーとなった。
44	公式ルートとして任意の委員会へ参加している監査等委員から報告の場を設けている。
45	指名・報酬委員として、必要に応じて役職員と面談を実施している。
46	指名・報酬委員会が開催されたら、必ず翌月の監査等委員会で指名・報酬委員会委員である監査等委員が審議内容を報告するようにしている。
47	指名・報酬委員会の議事録を入手している。また参加している監査等委員より審議内容につき基本的に情報共有していただいている。
48	指名・報酬委員会の事務局と密に連携し、開催前の資料等の共有を受けている。
49	指名・報酬諮問委員会のメンバーではない監査等委員（常勤社内）にも、事前に指名・報酬諮問委員会に係る資料が共有され、その後に開催される監査等委員会において、指名・報酬諮問委員会メンバーである社外監査等委員から指名・報酬諮問委員会での論議内容や結果等に係る説明がある。
50	指名は委員会の前の監査等委員会で審議を行うとともに、同意書を提出している。報酬は、管理本部長が原案を作成するが、原案作成段階で、常勤社外監査等委員が説明を受けている。
51	指名委員会、報酬委員会とも議事録を閲覧している。
52	指名委員会、報酬委員会への陪席は、監査等委員の一部メンバーであるため、監査等委員会において、指名委員会および報酬委員会の内容を監査等委員全員で共有している
53	指名委員会で審議される候補者になるような人を、あらかじめ監査等委員会として行うヒアリングの対象に入れておく。社外取締役に人物を見てもらうために。
54	指名及び報酬諮問内容については、監査等委員会での審議事項及び決議事項とし、意見形成・同意の判断材料として諮問委員として参加している監査等委員の意見を聞くようにしている。
55	指名若しくは報酬を扱う任意の委員会の事務局より、審議資料及び審議状況について、個別に情報提供を要請している。

56	指名報酬委員である監査等委員(すべて社外取締役)が、対象となる社員に関する情報量を補う意味でも「往査」においてのヒアリングの時間を持つことを意識している。また個別の懇談会の機会や部長クラスとの面談機会を設けることを意識している。
57	指名報酬委員会の委員長が、説明してくれている。
58	指名報酬委員会の審議事項で、監査等委員会に関連する事項については、正規のメンバーである社外監査等委員から報告を受けるようにしている
59	指名報酬委員会の答申が取締役会と監査等委員会に同時に提供されている
60	資料や議事録で不明な点を事務局や任意の委員会の委員長に質問する等により確認している。
61	資料配布段階で議題に関する事前質問がある場合、常勤監査等委員が質問を取り纏め、委員会事務局へ確認の上、監査等委員全員に質問及び回答を共有した上で、当該委員会に臨むこととしている
62	事前に管理本部担当の執行取締役より情報を入手している
63	事前に執行から資料を入手し、監査等委員会で意見を出してから（あるいは誰がどのような意見を述べるかなどの方針を決めて） 指名報酬委員会に出席している。
64	事前に執行側事務局よりヒアリング且つアドバイス提供
65	事務局である管理部長との定例mtg
66	事務局より議事録を入手し監査等委員会の中で同意するか否か審議している
67	自社と同等クラスの会社における取締役の報酬状況の調査を実施し、取締役の職務執行に見合う対価としつつ、無駄な会社財産の社外流出が生じないよう配慮しております。
68	執行側の事務局報告を確認するレベルで特に工夫している取組はない
69	執行役員以上が「任意の委員会」の対象であるが、人事考課資料（目標成果管理、多面評価等）の生データを全員が閲覧でき、年2回面談を行っている。
70	実施後に指名報酬委員より常勤が説明を受けている
71	社外や他社の情報を社内に伝え、社内で取り組めていない課題や視点を提供すること
72	社外監査等委員は全員両委員会の正規メンバーで、かつ委員長を務めており、議論状況等は監査等委員会で必要に応じて報告されている。
73	社外非常勤取締役を入れた社外取締役連絡会を開催し、報告や執行側への要請等を議論している。
74	社長のおざなりにならないよう、積極的に検討し意見する。 会社と日常の関わりが薄い非常勤社外取締役や社外有識者への丁寧な説明を怠らない。
75	社内常勤監査等委員が指名・報酬委員会の正規の委員として参加し、委員会での審議内容等について監査等委員会で報告し監査等委員会のメンバー間で共有している。
76	主導的に関与している。
77	将来の役員候補者の育成計画について、事務局から情報提供を受けている。
78	常勤監査等委員が随時議事録を確認している。
79	親子上場しているため、親会社からの意向が強く働いていないか確認している。代表取締役に内容を確認している。
80	正規メンバーではないものの、オブザーバー参加して許可を得て発言もした上で、情報や状況を他の監査等委員と共有している。
81	正規メンバーとして参加している社外非常勤監査等委員、または事務局から必要に応じて情報連携を受けている。
82	正式な委員会ではなく社長と常勤監査等委員の個別協議
83	前問の補足説明になりますが、監査等委員については、指名は指名・報酬委員会の対象としていますが、報酬は「監査等委員の協議で定める」ことを前提に、審議対象外としています。メンバーとなっていない常勤監査等委員の情報収集については既述のとおり。
84	全員がメンバーのため情報収集について特に工夫はしていない。
85	総会での指名と報酬についての意見陳述権の行使についての決議の場で、指名報酬委員である監査等委員より情報を提供してもらう。
86	他社（特に同業）の情報に注意を払っている。

87	代表取締役社長より、指名委員会・報酬委員会の情報提供を受けており、特に報酬委員会での決定に際しては、参考にしている外部のデータ等の資料の提示を求め、客観性が保たれているか確認している。
88	定期的な事務局ヒアリングの励行（資料も含め）
89	定量・定性評価の基準が適正かどうかを意見交換を実施するようにしている。
90	提供される資料において、形式的な資料にとどめず、情報量が少ない社外取締役にもポイントが押さえられるようにしている。
91	適切な意思決定ができるように、委員の皆様に事前情報を共有している。
92	当該事務局より議事録を共有してもらうことを定例としている。
93	特にない。社外監査等委員に任せている。
94	特になし。独自の情報収集などは行っていない
95	特にはないが、オブザーバー参加している社外取締役の監査等委員が調書を作成して、監査等委員会で報告をしている。
96	特に工夫している取組はありませんが、監査等委員会で共有すべき内容があった場合は、監査等委員会委員長または監査等委員会室室長より情報共有される。（監査等委員会室室長は指名・報酬諮問委員会の事務局を兼ねている）
97	特に取締役の報酬に関する他社情報を入手して、前もって、情報提供することに努めている。
98	内容や経緯などについて、別途監査等委員会として説明を受ける時に、参加していない監査等委員からも質問等を行っている。
99	日頃より執行サイドの取締役、執行役員候補とのコミュニケーションを図り、人材育成状況をチェックしている
100	任意の委員会の委員となっている監査等委員が監査等委員会で協議内容を共有する。
101	任意の委員会事務局と連携し速やかに情報共有できるよう、監査等委員会開催日程等の事前打ち合わせをし、可能な限り同日開催としている。
102	任意の指名・報酬委員会の開催後に監査等委員会を開催して情報を得ている
103	任意の諮問委員会から監査等委員会への情報提供の場を設定。取締役会決議により、当該諮問委員会の委員会規程を変更し、監査等委員会への情報提供について定めを追加した。
104	必要に応じて、委員会メンバーである社外取締役監査等委員、議長である社内取締役、或いは事務局（法務部）へ情報提供を求める。
105	必要に応じて、取締役会において、指名・報酬諮問委員会における議論内容の共有を求めている。
106	必要に応じて、両委員会の事務局に対するヒアリングを行う。
107	報酬は、監査等委員会で決めている
108	未だ委員会が軌道に乗っておらず、現在ガイドラインを策定している段階。
109	無報酬
110	両委員会で使用した資料、議事録を監査等委員会に提示してもらう

No.	問64_指名若しくは報酬を扱う任意の委員会について、ご意見がございましたらご自由にご記入ください。
1	・オーナー会社の場合、現実的な役割が果たせない可能性もある。
2	・オーナー企業にて、指名、報酬の委員会とも、現実問題として設置しづらい環境にある。
3	・従前は社外監査等委員全員が任意の委員会のメンバーでなかったため、情報量に差があったが、昨年から社外委員全員が委員会メンバーとなったため議論を進めやすくなった。
4	・透明性を確保するために必要と考え、当社でもその充実を図っている。 ・なお、社長への説明として、あくまで任意の諮問機関であり、決定権は取締役会と意見陳述権を有する監査等委員会にあるという「べき論」も話している。
5	①監査等委員でない社外取締役の報酬は、審議対象としているケースとしていないケースと、どちらが多いのでしょうか？ ②監査等委員は、会社法に従い、取締役会の諮問機関である任意の委員会での審議対象外としていますが、当社を含め、実際に「監査等委員の協議」で決定できている会社は多くないと推察します。現状（≒執行側の決定を実質追認）に鑑みれば、監査等委員の報酬も審議対象とした方が良いのではないかとも思いますが、この場合、任意の委員会（報酬）は、監査等委員の総意として諮問し答申を受ける、というやり方になるのでしょうか？
6	オーナー社長の報酬をコントロールできない
7	オブザーバーでの出席者・事務局の決定には注意を払うこと
8	グループ経営では、社内の役員候補者を社外委員が適切に評価するのは難しく、様々な工夫が必要になる。それに必要な時間を確保できる社外取締役が望ましい。
9	どうしても個別の報酬の話になり、色々な特殊事情にも配慮するとなるとどこまで有効に機能するのか難しい。特にオーナー会社の場合には結局のところオーナーの意向に配慮せざるを得ないケースも多い。
10	とはいえ、社外取締役はあくまで社外取締役であり、社内の事情に精通しているわけではなく、また経験もそれぞれ異なっており理解が深まるにも限界がある。社内事情に詳しく公平な立場の常勤の監査等委員も構成メンバーに入れるべきと思う。
11	委員メンバーではないので分からない
12	委員会では、会社法上監査等委員の個別の報酬は決められないが、基本方針等を決定してもらったほうが、監査等委員間の個別報酬の協議が円滑にできると考える。
13	委員会ではないものの、役員報酬に関しては社外取全員と代取（会長）のメンバーで検討しています。
14	委員会という形式は取っていないが、取締役の選任については事前に意見交換をする場を設け、コミュニケーションを取っている。反対意見を強く主張した結果、提案が変わることもあった。
15	意見形成を行うことが義務付けられているが、その人選や報酬水準の妥当性についての情報が十分かどうか疑問な点もある
16	運営方法を検討中
17	会社法３４４条の2の規定に基づく監査等委員会の同意（監査等委員である候補者の同意）は決算取締役会（定時株主総会の議案を決議する取締役会）直前の監査等委員会で決議しています。他方、決算取締役会より３か月前に指名委員会決議、取締役会決議を経て次年度の役員体制を社外発表しています。監査等委員会の同意決議はどのタイミングで行うべきか、悩ましいと思っています。
18	株主総会での意見陳述権の行使の検討に際し、少なくともオブザーバー参加は必須であると考える。
19	株主総会において意見陳述権を有する監査等委員会の委員が当該委員会のメンバーに加わることは、自己監査とならないか疑問に感じる
20	監査等委員として任命や報酬について意見を述べる必要がある可能性が有るが、公式ルートだけでは情報がなかなか取りづらい
21	監査等委員についての報酬も対応していただきたい。
22	監査等委員の指名、報酬に関しては、案は示されるが監査等委員会で改めて審議し決定している。
23	監査等委員会の指名報酬の意見陳述に対して、その指名報酬原案の検討段階から関与でき補強となっている
24	機密性が高く、情報共有が少ない。

25	議事の内容は、これまではすべて執行側から提供されている。仮に取締役の大幅な交替が必要な場合にはどのようなプロセスで進めるのか、具体例を知りたいと思います。
26	議長が審議対象者になるので工夫が必要と考える。
27	形式的な問題かもしれないが、委員会としての取締役会への答申を実施すべき（現在は、結果が人事案・報酬案として提示されている）。
28	決議に拘束力は無いものの、任意の委員会であっても、十分に牽制機能を果たすことは可能であり、制度として普及することを期待したい
29	決定した事項の根拠となる資料の提示や、委員から出された意見等を開示して、プロセスを顕在化して欲しい。
30	現在は委員となっていない常勤監査等委員も含めて、監査等委員は全員委員とする方が望ましいと考える。
31	現実的に意義のある委員会とは思えない
32	現段階では、本来の委員会としての機能を十分に発揮できていないが、執行側も改善に進もうとしている状況は把握
33	後継者養成こそ重要な任務だと考える。
34	今期は、社長もオブザーバーとして参加したが、来期は一部の会議は社長抜きで計画している。
35	指名・報酬委員会の委員として、監査等委員である取締役を1名または複数名、任命してほしい。
36	指名・報酬委員会の構成は社外取締役を中心としているが、実質的には執行側の提案を追認する機能となりがちであり、取締役会の関与を強めたい。取締役の人事については実質的に執行側（社長）の権限が強いことは否めないが、少なくとも監査等委員については候補者や代替案を提示するなど監査等委員会の（形式的な同意でなく）選択肢をもった審議・決議を実行したい。
37	指名・報酬委員会の審議事項には監査等委員会の報酬は含まれていないが、実際、前もって、監査等委員会委員の報酬を調査し、情報を提供しているので、その段階で、自分の報酬については、提案し辛い。
38	指名される方々の資質と報酬の整合性が判定しにくい
39	指名と報酬は、委員会を別にしたほうが良いと考える。特に、報酬に関しては社内取締役を委員とすることには利益相反を脱しきれない。
40	指名については困難が多いと感じる。欧米は取締役などの経営者人材が流通しており、執行サイドと取締役が分離もしており多様な人材候補から選択するもしくは紹介会社・コンサル会社を使ってでも探すよう指示して候補を絞り込むなどできるが、日本ではまだ難しいと考える。また社内人材は外部からはよくわからないし、会社側や現執行サイドの評価に異論をするのは情報も少なく難しい気がする
41	指名については執行部門からの候補者の上程がスタートになっていますが、現状で特に問題は感じていません。 報酬については、第三者機関の助言をもとに制度設計をしていますので、問題は感じていません。
42	指名に関しては、事前に相談（確認）がある。報酬に関しては、社内事情を考慮されている。
43	指名に関しては、予め対象者の経歴など情報を精査の上、面談などを通して検討するべきであり、就任予定日の6ヵ月程度以前に就任予定者を含む役員体制が決まっていることが望ましいと考えます。
44	指名や報酬などの委員会委員長には社外取締役を据えるべきと言われていますが、自社の細かい業務内容や人材の評価・相性を把握しきれないため、適切な人選や評価を下すのが現実的に難しいという問題がある。
45	指名若しくは報酬を扱う任意の委員会には社外取締役の参加が必須と思えるが、オーナー企業でそれを望むのは難しいと思える。また、任意の委員会を設置したとしても、社外取締役（特に非常勤の社外取締役）は情報が少なく、または、そこまで関与することに消極的であるため、機能するか疑問である。
46	指名等において、委員が自分自身の去就を議論するのは容易なことではない。計画的な運営配慮や議論する際の工夫が重要であり、ノウハウの蓄積が望まれる。
47	指名報酬委員会のメンバーとしての意見形成と監査等委員会の意見陳述権に係る意見形成とが重なっている。役割分担が不明確と思う。
48	指名報酬委員会の運営については、専門知識が足りないと感じることがあるが、意見交換しながら行っている。

49	指名報酬諮問委員会で客観性が担保されているのであれば、監査等委員会はプロセスの確認にとどめるべき
50	実質は、「確認・追認」の場に近い。
51	社外の構成員が多く、透明性は担保されている。
52	社外取締役に対する報酬は総額が決まっているが、個々に基準がなく社長の一任になっている。
53	社長のおざなりにならないようにする体制を作ることは大切だが、その体制づくりが社長の指示どおりにならないようにする必要がある。会社と日常の関わりが薄い委員に適切に関与してもらう必要がある。
54	社内取締役の評価制度を策定しようとしているが、（プライム企業の例は参考にできないため）参考となる事例（ベンチマーク）を探すことに苦労している。
55	社内常勤監査等委員をメンバーとするかしないか
56	取締役の評価は、していない。
57	取締役会の諮問機関であることから、取締役会へ適時・適切な諮問ができるよう、その内容、時期について改善を図っている。
58	将来的には設置したい
59	審議過程を明確にする何らかの規程・規則等があると意見しやすい
60	親子上場のため当該委員会の独立性が担保されているのか。あるいは当該委員会が必要なのか思うところはある。
61	人事部と連携した人材のデータベース化推進
62	創業者である社長が強い違和感を持っているので、当社には馴染まないと諦めている。
63	代表取締役だけで決定されるような事態に対して客観性を持たせる意味では、有効だと思います。しかし、社外取締役等にその判断メンバーに加わって頂くためには、その判断に必要な多くの材料を用意して提供することが不可欠。そのためには十分に機能する事務局の存在が必要。優秀な事務局を設置・維持・運営するための人材的陣容と余力がないと、その運営は無理。優秀な社外取締役を招聘することも当然ながら必須。当社グループのように、その余裕がないような規模やレベルの会社には、絵にかいた餅のように思えます。
64	陳述権と任意設置の委員会との重複感は、いずれ整理されるべき。恐らくは、陳述権は事実上は拒否権であって、したがって、監査等委員会としては、指名或いは報酬の妥当性について、積極的に評価する必要があるとまではいえない、といった解釈が明確になされるべき。
65	提出される資料の内容が人事や報酬などセンシティブな性格があるため、ある程度は仕方がないと思うが、委員会にかける案件の内容は全て事後報告であり、かつ資料も回収される。仮に何か問題点があったとしても事前に資料を見ていないため、発見や指摘が難しいのではないかと懸念している。
66	当社では、当該委員会は諮問委員会であり、諮問に対し答申する立場である。形式的には立案の主体は執行側でありあくまで受け身の対応だが、他社のケースを知る社外取締役監査等委員はチェック機能のみならず他社事例を踏まえた建設的意見を言うことができる。
67	当社では毎月の取締役会の後に「任意の委員会」を必ず開催し、サクセッション・プラン、人材育成方針、人事制度改定について代取社長または（事務局としてオブザーバー参加している）人事担当執行役員から案の段階から説明を受けアップデートすると共に議論している。取締役選任、選任後の報酬で年間で2回のみという経験をしていたので、就任時には当社の頻度に驚いたものの、2回では分からないし議論しきれないので、今のやり方は実効性が高いと感じている。
68	当社は創業社長であるため評価については苦労している。
69	透明性、公平性は確保されているが監査等委員としてどの様な関与が望ましいのか悩ましい
70	特段ないが、公正性・透明性の確保には心がけている。
71	独立役員会として包括的に動いている。業務執行側が独立役員の意見を尊重するかは状況による。
72	任意の委員会が、監査等委員の指名や報酬の審議の権限を持っていること、その審議の内容が透明性をもって共有されない状況があり、監査等委員の立場や役割についての理解が必要であると感じる。
73	任意の委員会に出席する取締役は、事務局も入れると8人中7人となる。任意の委員会は、取締役会からの諮問に対して答申することとしているため、屋上屋の感が拭い去りきれない。

74	任意の委員会を設置しておらず、指名や報酬に関しても監査等委員会で意見を集約しているが、判断基準をどうしたらよいかがまだよくわからない。
75	法定であれ、任意であれ、委員会は、透明性、中立性、客観性を保持することに意味があり、実額の多寡は問題ではない。 たとえば、世界的な投資家のウォーレンバフェットの年俸は数十年間１０万ドル（1,500万円）位です。イーロンマスクの報酬はストックオプションを含め１兆円と言われています。何が正しいかは個人の考えによりますが、それが透明、中立、客観的に承認されることが重要です。
76	法律が監査等委員会に指名・報酬に関する監督機能を与えている一方で、監査役会設置会社時代からの法律によらない実務の工夫としての任意の諮問委員会が実質的な情報収集と議論を行い、監査等委員会は、そのプロセスを確認している。その二重性（および実質的な二重性に踏み込まないための、監査等委員会における個別の内容審議の回避）には機能の重複や矛盾を感じることもある。
77	問６２に関して。報酬委員会は監査等委員の報酬を審議対象とはしていないが、上場企業の取締役の給与水準や、同業他社の水準を調査する中で、合わせて情報を収集・整理し、監査等委員会に対して意見具申をしている。
78	両委員会の決定事項や議論状況の取締役会での報告は、必ずしも十分ではないため、今後改善を図っていく必要がある。

No.	問67_監査等委員会として、監査等委員以外の取締役の選任や報酬について、株主総会における意見陳述権を行使するための検討プロセスはどのように構築されていますか。 4.その他
1	「指名委員会」に出席している社外非常勤監査等委員の報告・意見を確認し、必要な情報について、取締役等から報告を受けている。
2	過半数の監査等委員が、任意の指名及び報酬委員会に参画しており、株主総会にて意見陳述すべき事項があれば、監査等委員会にて審議する。
3	監査等委員でない取締役の指名、報酬については、指名報酬諮問委員会のメンバーとなっている監査等委員に取締役会への答申に至るプロセスが適正であったかどうかの確認を行い、それを基に意見陳述権の行使を協議している
4	監査等委員の2/3が指名報酬委員で有る為「監査等委員会」としては関与していない
5	監査等委員はいずれも指名報酬諮問委員会のメンバーではないが、審議内容を別途確認した上で、監査等委員会として承認している。
6	監査等委員以外の取締役選任については、取締役会から意見表明を求められる。報酬については指名・報酬諮問会議で決めており、監査等委員会としては把握していない。
7	監査等委員会で評価・検討を行っている
8	監査等委員会の場で任意の諮問委員会の事務局から審議内容、審議結果の報告を受けたのち、監査等委員会として、意見陳述の必要性等について審議している。
9	監査等委員全員が「任意の委員会」委員であり且つ過半数を占めている。拠って最終案に異議は生じないことから、意見陳述権を行使しない、という決議を行っている。
10	昨年、大株主が変わり、その意向が取締役人事に大きな影響を及ぼすようになった。従って、現時点では任意の指名・報酬委員会の「指名」という視点では、形骸化していることは否めない。但し、監査等委員以外の取締役の選任や報酬については執行側から報告を受け、監査等委員会で確認・承認している。
11	昨年度までは、社外監査等委員は指名報酬委員会にも参画していた
12	指名・報酬委員会における審議状況を、社外監査等委員はメンバーとして出席し、メンバーでない常勤監査等委員は事務局へのヒアリング等を通じてその適切性を判断し、最終的には監査等委員会で審議して決定している。
13	指名報酬委員会で検討している。
14	事例が無く、ルールもないので発生したら個別検討
15	実際には①と②を掛け合わせたような対応となっている。（プロセスチェックと独自評価のミックス）
16	社外監査等委員が任意の委員会に出席していることから、特段の課題のないときは３． でよいが、経営面において何らかの問題が認められるときには、２． を発動するイメージ。
17	取締役として決議に参画した後に意見陳述権の行使の必要性を検討した。
18	取締役会の決議事項として監査等委員会にて内容を事前に確認している
19	代表取締役と管理部門担当取締役が作成した原案を定時株主総会の2.5ケ月程前までに、監査等委員会宛に提出してもらって、監査等委員会において社内常勤監査等委員からの社内情報等も参考にしながら、監査等委員会としての意見形成をし、定時株主総会の1.5ケ月程前までに意見決議を実施している。
20	直近事業年度の株主総会時には任意の委員会は未設置。今後は、監査等委員会独自に評価・検討を行う予定。
21	任意の委員会から審議内容等につき監査等委員会にて報告を受けるとともに、任意の委員会の委員を兼務している監査等委員から情報提供を受け、意見形成を行っている。
22	任意の委員会での審議内容を資料・議事録等により監査等委員会の中でレビューし、審議プロセスや議論の適切性を評価している
23	任意の委員会における決定プロセスの妥当性を確認している。
24	任意の委員会に監査等委員（１名）が参画し、その審議内容を取締役として、確認・承認している。
25	任意の委員会に監査等委員1名が参加し、その審議内容に問題が無い場合、取締役会で承認している。

26	任意の委員会に監査等委員が委員として参画していますが、意見陳述権の実施の要否の決議にあたっては任意の委員会の事務局から取締役会宛の答申案の趣旨説明をしてもらい、それを踏まえて監査等委員会で審議します。
27	任意の委員会に監査等委員の過半が委員として参加し、その内容・議論を踏まえて、監査等委員会にて、取締役会での選任・報酬の議案の内容に基づいて、確認している意見陳述を行うかを決定している。
28	任意の指名・報酬諮問委員会にオブザーバーとして参加し、選定プロセスを確認。
29	任意の諮問委員会の委員である代表取締役および事務局から当該諮問委員会での審議内容につき監査等委員会に説明を受けたうえで、当該内容を監査等委員会として確認し、意見を形成している。
30	役員報酬に関しては、代表取締役会長に一任する、との取決めで、当方からは問いただされない限り、開示されていない。

No.	問68_取締役の指名に関し、監査等委員会はどのような観点で意見を決定していますか。 5.その他
1	「指名委員会」に出席している社外非常勤監査等委員の報告・意見を確認し、必要な情報について、取締役等から報告を受けている。
2	過半数の監査等委員が、任意の指名及び報酬委員会に参画しており、株主総会にて意見陳述すべき事項があれば、監査等委員会にて審議する。
3	監査等委員でない取締役の指名、報酬については、指名報酬諮問委員会のメンバーとなっている監査等委員に取締役会への答申に至るプロセスが適正であったかどうかの確認を行い、それを基に意見陳述権の行使を協議している
4	監査等委員の2/3が指名報酬委員で有る為「監査等委員会」としては関与していない
5	監査等委員はいずれも指名報酬諮問委員会のメンバーではないが、審議内容を別途確認した上で、監査等委員会として承認している。
6	監査等委員以外の取締役選任については、取締役会から意見表明を求められる。報酬については指名・報酬諮問会議で決めており、監査等委員会としては把握していない。
7	監査等委員会で評価・検討を行っている
8	監査等委員会の場で任意の諮問委員会の事務局から審議内容、審議結果の報告を受けたのち、監査等委員会として、意見陳述の必要性等について審議している。
9	監査等委員全員が「任意の委員会」委員であり且つ過半数を占めている。拠って最終案に異議は生じないことから、意見陳述権を行使しない、という決議を行っている。
10	昨年、大株主が変わり、その意向が取締役人事に大きな影響を及ぼすようになった。従って、現時点では任意の指名・報酬委員会の「指名」という視点では、形骸化していることは否めない。但し、監査等委員以外の取締役の選任や報酬については執行側から報告を受け、監査等委員会で確認・承認している。
11	昨年度までは、社外監査等委員は指名報酬委員会にも参画していた
12	指名・報酬委員会における審議状況を、社外監査等委員はメンバーとして出席し、メンバーでない常勤監査等委員は事務局へのヒアリング等を通じてその適切性を判断し、最終的には監査等委員会で審議して決定している。
13	指名報酬委員会で検討している。
14	事例が無く、ルールもないので発生したら個別検討
15	実際には①と②を掛け合わせたような対応となっている。（プロセスチェックと独自評価のミックス）
16	社外監査等委員が任意の委員会に出席していることから、特段の課題のないときは３． でよいが、経営面において何らかの問題が認められるときには、２． を発動するイメージ。
17	取締役として決議に参画した後に意見陳述権の行使の必要性を検討した。
18	取締役会の決議事項として監査等委員会にて内容を事前に確認している
19	代表取締役と管理部門担当取締役が作成した原案を定時株主総会の2.5ケ月程前までに、監査等委員会宛に提出してもらって、監査等委員会において社内常勤監査等委員からの社内情報等も参考にしながら、監査等委員会としての意見形成をし、定時株主総会の1.5ケ月程前までに意見決議を実施している。

20	直近事業年度の株主総会時には任意の委員会は未設置。今後は、監査等委員会独自に評価・検討を行う予定。
21	任意の委員会から審議内容等につき監査等委員会にて報告を受けるとともに、任意の委員会の委員を兼務している監査等委員から情報提供を受け、意見形成を行っている。
22	任意の委員会での審議内容を資料・議事録等により監査等委員会の中でレビューし、審議プロセスや議論の適切性を評価している
23	任意の委員会における決定プロセスの妥当性を確認している。
24	任意の委員会に監査等委員（１名）が参画し、その審議内容を取締役として、確認・承認している。
25	任意の委員会に監査等委員1名が参加し、その審議内容に問題が無い場合、取締役会で承認している。
26	任意の委員会に監査等委員が委員として参画していますが、意見陳述権の実施の要否の決議にあたっては任意の委員会の事務局から取締役会宛の答申案の趣旨説明をしてもらい、それを踏まえて監査等委員会で審議します。
27	任意の委員会に監査等委員の過半が委員として参加し、その内容・議論を踏まえて、監査等委員会にて、取締役会での選任・報酬の議案の内容に基づいて、確認している意見陳述を行うかを決定している。
28	任意の指名・報酬諮問委員会にオブザーバーとして参加し、選定プロセスを確認。
29	任意の諮問委員会の委員である代表取締役および事務局から当該諮問委員会での審議内容につき監査等委員会に説明を受けたうえで、当該内容を監査等委員会として確認し、意見を形成している。
30	役員報酬に関しては、代表取締役会長に一任する、との取決めで、当方からは問いただされない限り、開示されていない。

No.	問69_取締役の報酬体系に関し、監査等委員会はどのように検討していますか。4.その他
1	現実としては、経営からの報告を追認している。
2	・報酬委員会における審議及び手続等が規程に則り適切に行われているか。・基本報酬・業績連動報酬・自社株報酬から構成される報酬制度が、市況を踏まえつつ当社の実態に即したものであるか。・自社株報酬算定の際に採用する中長期的な業績評価指標が、当社が掲げるサステナビリティ経営戦略と合致しているか。
3	１～３を概念としては網羅している
4	4としたのは、選択肢の1～3の全てを確認しているため。
5	一定の報酬方針に沿っているかを確認し、指名報酬諮問委員会で確認している。
6	過半数の監査等委員の、任意の指名及び報酬委員会への参画を通じて検討。
7	会社の業績や潜在的リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するような適切なインセンティブ付けがなされているか、業績と連動する報酬の割合が適切に設定されているか、報酬の決定が公正かつ適切な手続を経ているか等（という観点）
8	監査等委員会としての評価基準を設け評価している
9	監査等委員会としては、報酬体系および報酬額の決定にかかるプロセス（任意の諮問委員会での審議内容）を確認している。
10	監査等委員全員が報酬委員を兼務しており、その検討プロセスに参画している。プロセス及び金額の妥当性を確認している。そのうえで、監査等委員会内でも改めて確認して、決議している。
11	議論やプロセス
12	業務執行取締役については報酬委員会での報酬検討に資するよう、監査等委員会として業務の取組みについて意見交換面談を行っている。
13	業務執行取締役側が作成した原案における、他社事例的な役位別報酬金額の水準感や従業員給料等との整合性、業績連動報酬部分の中期経営計画達成との整合性状況、報酬総額が株主総会決議上限内に収まっているか否か等について、検討を行っている。
14	検討・決議プロセスの適正性
15	現在は自社株報酬導入を検討している

16	固定報酬、業績連動報酬の仕組み、同水準、その他全般を検討している
17	固定報酬のみである。適法性も確認しているが、これ以外には、過去の実績、直近年度の業績を勘案している。
18	指名・報酬委員会での審議（業績評価項目の達成状況、定性評価の判断、固定・変動報酬の割合、株式報酬の付与額等）が適切に行われていたかどうかを確認、審議過程や審議結果の適切性・合理性に問題がなければ、審議結果を尊重している。
19	指名・報酬委員会の委員及び陪席として参加し、執行側から共有された情報に基づき、役員報酬ポリシーに則って意見を決定している。
20	指名報酬委員会で検討している。
21	自社株報酬などの導入状況や、株主利益との連動性の確認のほか、他社比を確認している。
22	執行側の提案の妥当性を確認している。
23	実際には①と②を掛け合わせたような対応となっている。（戦略整合性と業績連動のミックス評価）
24	主に適法性と個々人の能力・業績等を検証する一方、一般的な同程度の企業規模の水準等も参考にしつつ意見交換している。
25	取締役の報酬「体系」に関しては、報酬委員会の審議に参加しているので、監査等委員会としては検討していない。
26	取締役の報酬に関する基本方針等に従っているか、 検討プロセスは適切か
27	上記1～3の各要素を検証・確認している。
28	上場企業、特にスタンダード上場企業の平均値、企業規模が近い企業の平均値、と比較し、妥当な範囲であるかを確認している。
29	全員が参加している指名報酬委員会で議論しているため、監査等委員会の中では特に検討していません。
30	総額が株主総会決議の範囲内かとともに、予め定められている報酬決定に関する基準に沿って個別に決定しているかを確認している。
31	第三者機関の助言のもとに制度設計した報酬体系があるため、それを逸脱していないことは報酬委員会で確認しているので追認している。
32	適法性確認のほか、業界水準を参照している。
33	任意の委員会で十分な検討（#1,2,3など）がされているため、その報告を受けてはいるが、監査等委員会として特段の検証、確認はしていない。取締役の報酬体系は取締役会で決議されている。
34	任意の委員会における決定プロセスの妥当性。
35	報酬委員会からの答申を尊重している
36	報酬諮問委員会の審議内容も確認している
37	報酬制度への適合性は確認している
38	報酬政策全体、インセンティブ設定および金額・プロセス・制度の妥当性を監査等委員会として確認している。
39	報酬総額が株主総会の決議枠内に収まっているかの適法性確認に加え、自社の報酬算出基準に適合しているか、また諸般の事情を考慮した判断となっているかなどを踏まえて検証するようにしている。
40	報酬総枠決定までのプロセスに恣意性等が無いことを判断の軸としている。
41	報酬体系、報酬決定プロセスの適切性等を評価
42	報酬体系全体が当社の課題や戦略に対応しているか、各指標が適切か、他社水準との比較等、複数の項目について、任意の報酬委員会による審議内容を監査等委員会にて確認している。
43	役員報酬サーベイとのGAP検証

No.	問70_代表取締役（CEO）の後継者計画（サクセッション・プラン）について、監査等委員会はどのように関与していますか。4.その他
1	・監査等委員の一部が委員として指名委員会に参加しており、計画の策定に関与するとともに、候補者の選定プロセスを監視している。・代表取締役（CEO）とのミーティング（半期に1回）において、同氏の後継者計画についてヒアリングを行っている。
2	・後継者計画をすすめるように提言している。
3	CEOが大株主となっていて、まだ30代と若く、差し当たって後継者の問題は生じていない。
4	そもそも当社にサクセッション・プランは存在しない。
5	テーマ課題の１つとして検討中である。
6	育成計画等には関与していないが、明らかな不適格者が候補になった場合は反対する可能性はあります。
7	過半数の監査等委員の、任意の指名及び報酬委員会への参画を通じて関与。
8	監査等委員3名の内2名が指名等委員を兼務しており、指名等委員会の中で議論されている。又、残りの監査等委員もオブザーバー参画しており、一部関与している。
9	監査等委員の一部が参加する指名委員会で議論されている
10	監査等委員会としての関与は特段していないが、社外常勤監査等委員として代表取締役から相談を受け意見交換を行っている。
11	監査等委員会としては関与していない。前述のとおり監査等委員全員が「任意の委員会」委員であることから、そこで議論・関与している。
12	監査等委員全員が参加している指名報酬委員会の中で議論しており、直接関与しているといえる。
13	監査等委員全員が指名報酬委員会の正式なメンバーであり、特に当該委員会の監査等委員3名がPJチームを組んで、具体的なプランの原案を検討
14	監視して、議論している。
15	基本方針は取締役会で議論され、具体的な進行には指名報酬諮問委員会が関与することになると理解している。
16	計画の策定および運用状況について、定期的に報告はないが、指名・報酬委員会にオブザーバーを含め2人の監査等委員が参加しているので、状況はつねに共有している
17	現在の代表取締役とのヒアリングの中でお話を伺っている
18	現時点で具体的な後継者計画の表明は受けていない。
19	個別相談に留まる
20	後継者計画については指名・報酬委員会において議論することとしており、監査等委員全員がそのメンバーとなっている。
21	指名・報酬委員会での審議状況を確認。不足している事項があれば事務局を通じて指名・報酬委員会での審議を促している。
22	指名・報酬委員会の委員として関わることになる。
23	指名・報酬委員会の委員及び陪席として参加し、執行側から共有された情報に基づき、役員指名ポリシーに則って意見を決定している。また、候補者とは意見交換も行っている。
24	指名報酬委員会で検討している。
25	指名報酬諮問委員会のメンバー（社外取締役および社長）と監査等委員会との個別面談において、アジェンダの１つとして対話している。
26	社外非常勤監査等委員が任意の諮問委員会の正規のメンバーとなっており、当該委員会で審議している。
27	取締役会で適宜報告を受けている。
28	取締役会の諮問機関である指名報酬委員会にて協議をされている。
29	人事委員会メンバーも兼務しており、人事委員会で定期的に報告を受け議論している
30	代表取締役（CEO）の後継者計画（サクセッション・プラン）については、執行側でも構築途上である。他社の経験を踏まえ社外監査等委員がアドバイスを行っている。

31	定期的にオフサイトミーティング（年１～２回 会社とは別の場所にて終日、取締役会メンバー全員）を実施し、その中でサクセッション・プランの策定が喫緊の課題であることを認識し、具体的な計画を策定中であり、その過程で議論に加わっている。 監査等委員会としての立場より取締役としての立場として関与している認識です。
32	任意の諮問委員会から後継者計画について報告を受けている。
33	任意の諮問機関である指名委員会による審議のプロセスを確認している。
34	未だ計画策定の取り組みそのものができていない段階。今後何らか関与しながら策定に取り組む考え。
35	留意はし、代表取締役との意見交換の場で話題にすることもあるが、現状具体的な状況にはない。

No.	問71_これまでに、指名または報酬に関して、監査等委員会として「執行側の提案に対する反対意見あり」と判断し、株主総会で陳述した（または参考書類に記載した）ことはありますか。自由記述
1	仮に反対意見が出たとしても、当社の場合、反対意見者が反対意見を取り下げるまで、協議を重ねることとなると考える。
2	指名報酬委員会には、委員として、監査等委員全員が参加しているため。
3	取締役の人事に関して

No.	問74_監査等委員会は、内部監査部門に対して、調査等を指示する権限が社内規則で定められていますか。また、監査等委員会はその権限を行使して指示をしたことや、権限に基づかない依頼をしたことがありますか。1. 社内規則で権限が規定されており、その権限を行使したことがある（差し支えない範囲で具体的な事例についてご記入ください）
1	・監査項目への追加指示は日常的に行っている。
2	・社内ルールの検索容易性の向上に向けた取り組みについて
3	・店舗の不正が発生した際、調査が不十分と判断し、範囲を拡大して再調査を指示。 ・上記に関連し、不正防止の対策が不十分（具体的な対応になっていない）と判断し、関係者との再調整を指示。
4	BCPの策定に係るテーマ監査実施の指示、食品安全に関連する社内ルールに係るテーマ監査実施の指示
5	CEOに関する調査を特命監査で依頼した。
6	ex.契約管理や債権管理に関する事業部門の規程遵守状況の調査。
7	グループ子会社の調査・報告
8	コンプライアンス違反等の通報事案を調査するにあたり、役員のみならず職員の通報が含まれていた際などに、職員へのヒアリングを含む調査を指示した
9	そもそも監査等委員会の直下に内部監査部門があるため、監査の計画や遂行状況、取締役会やCEO等役員への報告の仕方含めて週次でのミーティングにて報告や指示・承認や意見交換など実施している。
10	テーマ監査の対象など
11	ハラスメントに関する内部通報事案の調査を指示し、随時報告を受けた。
12	ハラスメントの実態調査
13	リスクが高い案件について、継続したモニタリングの指示などを行っている。
14	リスク観点からの追加調査指示
15	往査によって把握した内部統制上の課題について内部監査項目へ追加した。
16	往査対象部署の追加要請
17	下請法に抵触しそうな事案の調査
18	過去の事案における適法性の確認
19	海外子会社が締結した契約に関し、報告内容に不明な点が多々あったことから、第三者による調査の必要性が意見として提起され、監査等委員会が経緯及び事実確認を中心に中立的かつ独自の視点から調査・分析を行った。調査メンバーとして、内部監査部門の部長とグループリーダーを加えた。
20	監査前には監査等委員会で内部監査予定の報告がなされることになっており、そこで、この部署であれば特にこれを調査してくるように、と指示している。
21	監査等委員あてに届いた匿名の通報の調査
22	監査等委員会の管理下に内部監査部門を配置しているので、監査計画に基づき調査/監査を実施している
23	監査等委員会の事務局として内部監査室があり、必要に応じて社内の部門や執行役との窓口、調査を依頼
24	監査等委員会への内部通報に関する調査、子会社での不祥事に関する調査
25	経費の私的流用に係る調査。
26	経費不正やハラスメントの疑義について調査を依頼した
27	現金の取り扱いについて拠点調査を指示した。災害対応について拠点調査を指示した。情報セキュリティ管理について拠点調査を指示した。
28	個別事案を連携して調査する際に指示することはある。
29	公益通報窓口に通報された内容に対する調査指示
30	広告作成にあたり社内手順逸脱に関する調査指示
31	子会社の意思決定プロセスの不備
32	子会社への実地監査を依頼している
33	社内調査や子会社監査など、常勤監査等委員の指示のもと、調査を実施するケースがある。
34	社内不正の調査等（帳票類のチェック、対象者及び関係者への面談等）。

35	従業員の不適切な会計処理（旅費精算等）
36	重大な案件ということではなく、日々のコミュニケーションの中で、監査等委員からの意見（観点）を内部監査に取り入れてもらっている。その一環で、特に気になるポイントについての調査を依頼することもある。
37	心配案件等について、内部監査で確認し、報告する様に指示をしている。
38	調査の最終報告はＣＥＯにもされるが、監査等委員には最終報告までの間に都度、何度も経過報告を受けており、気づきがあればその都度指示している。部屋も近い。
39	通報案件など。 権限行使というよりは、日常的に必要な協力関係にある
40	特定の業務プロセスについて特命調査を指示した。
41	特定の事案について、社内調査を依頼した。
42	特別に監査すべき事項などについて内部監査部門に指示をしたことがあります。
43	内部監査の実施に際し、確認項目を依頼することがある。
44	内部監査計画の修正等
45	内部監査結果を受け、内部監査部門に対し本社管轄部門の管理強化を要請。
46	内部監査室は社長直下から監査等委員会の下に昨年4月に移行した。
47	内部監査部門からの監査結果の報告を受け、必要に応じて調査を求めたことがある。
48	内部監査部門を監査等委員会の指揮命令下に置いている。
49	内部公益通報の調査。
50	内部統制の基本方針についての取締役会決議に調査の指示が明示されている。 経済法令の関係で調査を指示したことがある。
51	内部統制の範囲や、監査法人対応など。
52	年度の監査方針について意見をする程度。
53	不祥事の調査方針等
54	不正の疑義のある事案の調査
55	不正の調査
56	不正事案への対応（社内調査委員会立上げのため）
57	物流委託先との業務委託契約締結状況の調査
58	法令違反に該当する事案が発生した時に、内部監査部門に対して事実関係の調査をし、その結果を報告するよう求めた。
59	法令違反の兆候に対する当該部署へヒアリング及び情報収集活動
60	問題が発生した際、問題のある部門に対する業務監査の実施。
61	役員の不正調査等

No.	問74_監査等委員会は、内部監査部門に対して、調査等を指示する権限が社内規則で定められていますか。また、監査等委員会はその権限を行使して指示をしたことや、権限に基づかない依頼をしたことがありますか。3. 社内規則で権限は規定されていないが、権限に基づかない依頼をしたことがある（差し支えない範囲で具体的な事例についてご記入ください）
1	コンプライアンス事案などの定期的な報告を求めている
2	一時的なプロジェクトを発展化して恒常的な委員会にすること。
3	往査で気になった事案に対し、内部監査時に確認するように指示することはある
4	会計処理調査
5	会社組織ではないが従業員持株会の監査を依頼した。
6	海外現法の往査頻度の見直しを要請
7	監査等委員会は内部監査部門への指示権限はないが、毎月双方の監査実施状況などを情報交換しており、その際、特に確認してもらいたい事項などを伝えるなどして連携している。
8	監査等委員会への匿名投稿事案の調査
9	監査部は社長直下の組織にしているが、監査等委員は監査部との連携を図っており、情報共有している。その会議の中で、気になるところは監査状況の依頼などをしている。

10	業務監査・J-sox監査の対象先について、確認したい事項、調査して欲しい事項を内部監査に事前に依頼し、その結果の報告を受けたことがある。
11	業務監査で指摘されている課題の深堀調査
12	月例の内部監査部門との情報交換会を通じて、特別監査を依頼している。具体的には赤字プロジェクト、撤退プロジェクトの原因と対策
13	個別事案について検査依頼を行った
14	実地棚卸、現金実査
15	従来事務的な不備を指摘する業務監査が行われていたが、リスクに対応した業務監査とすべく、日常の情報共有を行いリスクの高い分野・事項の監査を行うようアドバイスした。また事務面の監査指摘は極力行わないように変えてもらった。社長に理解も得ている。
16	人事上の問題の確認
17	退職者が続く支店への往査
18	内部監査の項目として追加してもらいたい内容をお伝えしています。
19	内部監査計画の策定、期中の追加調査事項、不正事案の処理方針などについて意見している。
20	内部監査結果報告にもとづく追加の監査、監査手法の変更など
21	内部監査部門のレポートラインは社長だが、内部監査部門メンバーが監査等委員会事務局を兼任で務めており当事務局へ業務補助の指示が出せる。事務局は優先的に監査等委員会の指揮命令に従う。
22	内部監査部門は組織的には執行側（コーポレート部門）にあるが、毎月の常勤監査等委員との情報交換会や内部監査部門長の監査等委員会へのオブザーバー参加で、連携を強くしている。監査等委員会では毎月内部監査報告をしてもらい、こちらから要望・依頼をし、翌月までに回答・活動してもらう。
23	内部統制部門と同室で勤務しており、相互の情報交換は定期的に実施し、必要な事項については、調査・確認の指示をしている。
24	不祥事が発生した際に、同様に事象が無いか全部署への調査を依頼した。
25	問題が内在している懸念がある事項について内部監査部門に依頼

No.	問74_監査等委員会は、内部監査部門に対して、調査等を指示する権限が社内規則で定められていますか。また、監査等委員会はその権限を行使して指示をしたことや、権限に基づかない依頼をしたことがありますか。5.その他 自由記述
1	規定はされていないが、内部監査部門ﾒﾝﾊﾞｰ（3名）は、監査等委員会事務局を兼務しており、その観点で、資料作成、調査依頼等々、直接依頼している。
2	権限はないが、特定の事柄について調査を依頼したことがある
3	取締役常勤監査等委員は全ての内部監査に同席し、社外取締役監査等委員は１回/年の頻度で内部監査に同席し、状況を共有している。
4	直接的な依頼はしていないが、内部監査が監査するテーマや部門・子会社などについては相談しており、結果も共有している
5	内部監査結果を聴取し、場合によっては更なる調査や報告を求めることは、（明確な社内規則による権限の定めのない）監査役時代から報告聴取の一環として行っており、内部監査部門もそれに応じてきた。内部監査部門の監査計画や監査実施結果と直接関係のない範囲や内容での指示や依頼という意味での権限行使は現在のところ行っていない。
6	内部監査室からは適宜報告が上がってくるのと、月1回の定例会議により報告を受けていることから、権限を行使して調査を指示したことはない。
7	内部監査部門からの報告レポート内容に対して意見を述べている。
8	内部監査部門はＪＳＯＸ視点のシステム監査が中心で、監査等委員会の監査とは性格を異にしている。
9	内部統制システムの基本方針 監査等委員会は、内部監査担当部署からその監査結果等について報告を受け、必要に応じて調査を求め、又は具体的指示を出すなど、内部監査担当部署と日常的かつ機動的な連携を保つ。

No.	問75_監査等委員会は、内部監査部門長の人事（評価・異動・処分等）に関与していますか。5.その他
1	・社内常勤監査等委員が内部監査部門長の最終評価を行っている。・内部監査部門長の異動・処分等については、社内常勤監査等委員と人事部門が事前に協議している。
2	異動があれば事前に相談があるかもしれませんが、この７年間は異動なし。評価については関与していません。
3	今まで内部監査部門長に異動はなく関与する機会がなかったが、今後は事前に協議又は相談をしてもらうようにしたいと思っている。
4	今後は、相談には預かりたいと思っている。
5	取締役会決議事項になっており、事実上、事前の同意が必要。
6	当社では「サクセッションプラン」を作成しており、監査等委員会室・内部監査部門、両部門の今後の人事につき、執行側と協議を行っている。
7	内部監査部門長の人事については、特に関与はしていないものの主要な人事については、指名・報酬委員会で情報が共有される。
8	評価意見を求められており、書面にて回答をしている。

No.	問76_内部監査部門との連携において、監査計画の策定にどのように関与していますか。4.その他
1	２．策定された計画となっているが、作成過程で確認している。
2	意見を述べている程度。
3	監査等委員会の重点監査項目については、必要に応じて反映するよう指示する（事業年度と監査年度の時期ずれのため計画策定には反映できない）。
4	監査等委員会の重点監査項目を反映させるようには指示していないが、内部監査計画を監査等委員会で報告を受け審議し確認している。内部監査項目を指示することもある。
5	業務監査を常勤監査等委員と内部監査室共同で実施する中で連携・共有を図っている。
6	計画策定において、事前に軽いすり合わせを実施している
7	効率的な監査を行うため、また被監査部門の稼働が二重にならないよう、重複を避け、重複する場合は片方のヒアリング等に帯同するようにしている。
8	策定された監査計画は監査等委員会の承認を要することとしている。
9	社長提出前に、常勤社内監査等委員には、事前確認が行われている。
10	重点監査項目の選定に関して意見を求められている。
11	前期レヴュー、本年度経営方針、監査体制を踏まえた合理的な重点化、監査計画案となっているか意見交換させて頂いている
12	内部監査部門による監査の高度化、監査計画・重点分野への反映、機能や人員の強化について執行側に要請を行っている。
13	内部監査部門の独立性を尊重しているため、監査計画の策定自体に直接的な関与はしていません。ただし、提示された監査方針や計画については、当部門の事業リスクや重要課題が適切に反映されているかという観点から事前に共有を受け、内容の確認や意見交換を行っています。
14	内部監査部門の年度計画は4月より開始しており、監査計画策定時（7月）に連携を考慮している。
15	内部監査部門等による内部統制活動に関する計画の策定にあたり必要に応じ意見を述べる
16	年間１項目については協働監査を実施している

No.	問77_内部監査の結果は、取締役会での意思決定や議決権行使にどのように活用されていますか。4.その他
1	まずは、監査等委員会に報告、審議され、"リスク管理委員会"へ上申する内容かどうかを決定する。その後、上申の可否にかかわらず、経営会議にて、報告され、是正措置や再発防止策が協議される。（取締役会での審議事項ではない。）
2	監査結果報告は社長が受け、マネジメントに関わる部分は提言として取締役会に提示している。
3	監査等委員会監査計画の結果評価に活用
4	経営会議にて報告されているが、特段活用はされていない
5	取締役に内部監査の結果が報告されているが、指摘事項等が報告されたことはない。
6	取締役会に対しては、直接報告を行う仕組みはなく、常勤監査等委員が取り纏め報告している。
7	当社では、取締役会において年1回、内部監査室より監査報告を受けています。
8	内部監査の結果を監査等委員会監査活動の資料として利活用し、間接的に経営判断へ結び付けている。
9	内部監査室は、社長直轄であり、監査等委員会へも報告をするが、取締役会とは関係していない。
10	報告事項として確認し、適宜、判断材料として活用している。
11	報告事項として確認しているが、ここ数年は特に問題のない状態であり、対策を講じる必要があるような事態は発生していない。

No.	問78_内部監査部門の機能発揮や監査等委員会として内部監査部門の機能を有効活用するために行っている工夫や取組みがあれば教えてください。7.その他
1	有望人材のキャリアパスとしての位置付けを会社へ要望中
2	一部外部委託の検討
3	監査結果は必ずもらうようにし、必要に応じてアドバイスを行っている。
4	監査等委員会スタッフはいないが、監査等委員会の補助スタッフ部門として内部監査部門があり、同じ部屋に席を並べ、常に連携できる状況にしている。
5	監査等委員会で定期的に（ほぼ毎回）報告を受けている。
6	監査等委員会と協働して、同一日に同一部署の実地調査を実施することがある。
7	監査等委員会と内部監査部門とのミーティング（連携）は大切だが、執行側から独立した直属の調査部門として内部監査部門を活用した方が合理的ではないかと考えるが、取り組めていない。
8	監査等委員会と内部監査部門の連携強化（合同監査など）を行っている。
9	監査等委員会は、内部監査部門の独立性と専門性を確保し、監査計画や結果の確認、改善状況のフォローなどを通じて、内部統制の強化につなげている。
10	監査等委員会室と内部監査部門で毎月情報交換を実施し、双方の懸念などの共有を図っている。
11	監査等委員会室長が内部統制監査部長を兼務
12	監査等委員会直下への配属、有望人材のキャリアパスとしての位置づけについて、検討あるいは打診しているが未だ実現していない。
13	監査法人を含めた三様監査の充実を図っている
14	行っている工夫等はないが、席が隣同士ということもあり、適宜報告や相談をお互い行っている。
15	取締役常勤監査等委員は全ての内部監査に同席し、社外取締役監査等委員は１回/年の頻度で内部監査に同席し、状況を共有している。
16	従前より実施している常勤監査等委員と内部監査室長との月次ミーティングにおいて、忌憚のない意見交換に努めている。
17	重点監査項目選定における助言
18	上記1.及び6.は現在行っている取組ではなく、執行側へ要求している事項
19	常勤監査等委員と同室で執務し、常時情報共有し、共有した情報は、適宜、監査等委員会で報告している。

20	常勤監査等委員と内部監査部門（ＣＡＥ）との情報交換会を毎月実施。ほぼ毎月の監査等委員会で内部監査部から監査状況を報告。年６回程度、会計監査人を含む三様監査の会議を開催。
21	常勤監査等委員は内部監査部門長と月に1回は会議を行い、指示めいたことを話している。
22	組織監査における内部監査部門・機能のありかた、それを担う人材像やキャリアパスの考え方について、執行側と適宜意見交換を実施。
23	相互の監査の場へのオブザーバー参加
24	内部監査（往査）に常勤監査等委員が同席し、必要に応じて連携
25	内部監査の状況を確認するため、往査に同行している。併せて監査等委員会の補助使用人としている。
26	内部監査へ同行
27	内部監査結果を受けて執行サイドがきちんと改善や対応するように監査等委員会としても各委員としても協力している。 定期的な取締役会での結果報告の際に重要事項については事前に監査等委員間でサポート発言を入れたり、監査等委員でない社外取締役とも連携するケースも少ないが存在する。監査報告に対する改善が進まないケースも同様である
28	内部監査実施前の監査着眼点や内部監査報告書の内容に関する意見交換、今後の監査の方向性についての議論など、常勤監査等委員および監査等委員会室スタッフ等からのアプローチの頻度・内容の充実
29	内部監査部門との知見の共有
30	内部監査部門のDXの推進を協力して行う。
31	内部監査部門の人員増強ができればよいと感じているが、現状、特別な取り組みは行っていない。
32	内部監査部門も参加する監査連絡会及び三様監査連絡会を監査等委員会が主導しており、会に向けての進捗をモニタリングすることを通して日常的に意思疎通している。
33	内部監査部門部長に、監査等委員会に陪席を求め、その意見等を日常の内部監査活動に反映してもらうようにしている。
34	法令改正や他社不祥事事例、他社内部監査の取組等の情報共有 内部監査室と監査等委員会監査、会計監査人監査のすみ分け、協力による効率的な監査の遂行 往査への同行や監査等委員による拠点監査結果の共有
35	毎月1回、内部監査部門と社内常勤監査等委員との間で定期的に打合せを実施しており、自由に意見交換・情報共有をできる状況にある。疑問点・問題点や解決策等を議論する中で、お互いを有効活用するような動きになっている。
36	毎月一回以上、監査等委員会全員が内部監査部門より説明を受け議論する。

No.	問79_監査等委員会を補助するスタッフ（事務局）の体制について教えてください。5.その他
1	スタッフについては、他部署との兼任となるケースあり（監査等委員会業務と利益相反にならない業務のみ）
2	会議のアレンジ等をしてくれる兼務スタッフはいる。
3	監査等委員会室長が内部統制監査部長を兼務
4	形にはこだわらない。
5	専任要員の配置を計画しているところ
6	選任スタッフは現常勤監査等委員の後任候補者であり、交替後はスタッフは居なくなる。
7	特段のスタッフは配置されていないが、必要に応じ内部監査部門、経営企画部門等のサポートを受けている。三様監査会議（監査協議会）の事務局は内部監査部門に委嘱している。
8	内部監査部門のスタッフの内、2名が監査等委員会の事務局を兼務している
9	補助使用人としているが、事務局ではありません。監査等委員会の仕組みは常勤が行っている。

No.	問81_（常勤の監査等委員がいる場合）常勤監査等委員と非常勤監査等委員（社外取締役）の情報共有はどのように行われていますか。4.その他
1	「重要な会議」は基本的に非常勤委員も参加しているため、上記選択肢2による共有とともに、日常の執行現場で常勤委員が取得した重要な情報については都度共有するようにしている
2	「報告資料を通じて共有している」ことは間違いないのですが、更にその一部、たとえば経営会議での決議事項などは監査等委員会で詳細に説明しています。
3	１．「詳細に」という表現ですが、共有すべき情報の趣旨とキーになる個別内容を適宜報告していますが、細部に亘る詳細ではありません。
4	メール等にて事前情報交換している。又、監査等委員会以外で、年2回情報交換、課題確認の会合を持っている。
5	監査等委員会での報告の他、時宜にかなうよう適宜メールで、メールでは伝え方が難しい場合は対面またはWeb会議により情報を共有している。
6	監査等委員会の活動に関する様々な資料・情報を社内イントラネットでいつでも共有できるようにしている。
7	経営委員会他の重要な委員会の議事録は、経営企画室よりすべての社外取締役に共有されている
8	社外監査等委員は、取締役会のほか、経営会議（重要案件は全て審議）、予算会議（各部門の営業の状況）に出席し概ね社内の状況を把握している。さらに、常勤監査等委員が行う監査・調査の報告を調書の形で受けており、情報共有を行っている。
9	主に2．であるが、重要な案件については１．も適宜行っている。
10	主要な会議体の議事録や、社外でのＩＲ活動の状況などは、メール等にて情報提供している。
11	取締役会や監査等委員会での報告資料を通じて共有しているほか、適宜、常勤監査等委員から非常勤監査等委員に対し、メール等で情報共有している。
12	上記以外、監査等委員会で共有すべき情報を週報として発信。
13	常勤委員が社員へのヒアリング、監査した内容を調書として纏め、監査等委員会の報告資料として共有を図っている。
14	常勤委員が社内で得た情報は、逐次非常勤委員へ報告・共有している。
15	常勤委員は社内の重要会議にほぼ出席しているが、非常勤への報告は重要性により判断している。また、報告内容も「詳細」ではなく「概要」のみとなっている。
16	常勤監査等委員と非常勤監査等委員ともに経営会議等重要な会議に出席している。
17	全員、常勤監査等委員（社内1名、社外2名）である。
18	当社の非常勤監査等委員は全員、重要な会議に出席している
19	必要に応じて重要なポイントを報告、共有している。
20	毎月の取締役会の直前に監査等委員会を開催し情報共有を行いつつ、メール等でも情報発信を主に常勤監査等委員が行っている。 監査等委員会ではグループ主要子会社常勤監査役からの定期報告(事業や稟議・トラブル発生)の他、法務からの訴訟状況、内部通報状況なども共有される仕組みを作っている。(常勤監査等委員と非常勤監査等委員が同時に報告を受け情報共有を受ける形のものも多く作っている)

No.	問82_利益相反取引（関連当事者取引等）の承認に際し、会社法第423条第4項に基づく任務懈怠の推定規定の適用を前提に、監査等委員会の事前承認を行っていますか。 6.その他
1	・金額バーを設けず、該当する取引すべてを「利益相反管理委員会」の議題として審議し、内容の妥当性を確認している。
2	423条第4項の規定は「事前」とは言っていないのでは？従って事後であっても監査等委員会の承認があれば任務懈怠を回避できることになってしまいます。監査等委員は議決権を持っているので、取締役会における各監査等委員の決議票があれば事が足りていると考えています。
3	会計監査人との利益相反取引の確認はしっかりと行っている一方で、すべてを厳格に検証とまではいかない。しかし形式的でもない。
4	監査等委員会は、取締役（監査等委員を除く。）の利益相反取引について、独立した客観的な立場から承認するか否か検討する。
5	監査等委員会への移行後現在までに発生した利益相反取引は取締役との責任限定契約の締結のみ。必要性・妥当性等確認のうえ承認している。
6	監査等委員会設置会社へ移行後に新規の利益相反取引は発生していない。
7	関連当事者間取引は２ 取締役の利益相反取引は監査等委員会の審議事項
8	記録に残る形式での監査等委員会の事前承認は行っていないが、利益相反取引が発生する場合には、必ず事前に執行側から監査等委員に説明があり監査等委員との間で議論したうえで意思決定されるため、実質的には事前承認となっている。
9	厳格な検証は行えていないが、監査等委員会内では、協議している。
10	行っていて、妥当性を確認している。
11	合理性を確認の上で承認している
12	今後行うことが取締役に周知された。これまでは上記３に該当。
13	昨年度の株主総会を機に経営陣が刷新され、これまでは発生しなかった利益相反取引が起こるようになった。 初回は、追認の形であったが、今後は取締役会上程の前に監査等委員会の承認を得ることをルール化するよう申し入れを行った。
14	事前説明はあり、合意されるまでは原則取締役会に上程されない。
15	就任して以来、事前承認の事例がなく、それ以前については承知していない。
16	親会社との取引の適正性について、年１回、内部監査部門からの報告を受けている。
17	独立社外取締役のみで構成される社外取締役会議により、第三者価格との比較など厳格に検証した上で承認している。
18	内部統制が働いており、監査等委員が関与せずとも、問題となるような大きな取引は発生していない。
19	利益相反取引において、監査等委員会で事前承認を行う場合の基準を設けている。ただ、現在までそのような事例は発生していない。

No.	問83_監査等委員（特に社外取締役）として、株主や投資家との対話（エンゲージメント）にどのように関与していますか。最も実態に近いものを選択してください。4.その他
1	・取締役会で、定期的に報告があるため、それを参考に議論している。
2	100%オーナー企業のため行っていない
3	100%子会社であり、月次乃至半期毎で親会社監査委員と会議を行っている
4	１on１ミーティングの質問内容は社外取締役（監査等委員）にも報告されており、共有を図っている。
5	アクティビストとのオンライン面談に、顔を出さずに聴講している。
6	過去にスモールミーティングに参加した実績はあり、要望に応じ対応している
7	株主や投資家から直接の対話の依頼があった場合、その依頼に応え直接対話している。
8	監査等委員としての機会がない
9	基本的には、IR担当部門から株主の意見のフィードバックを受け、議論に反映させているが、昨年スモールミーティング等に直接参加し、投資家の考え方を確認した
10	基本的には2、機関投資家から対話の要請があり社外非常勤監査等委員が対応したことがある。
11	今のところエンゲージメントはないが、要請があれば応じることとしている。
12	持ち株会社の100%子会社であり、そのような機会はない。
13	執行側からの報告を取締役会で受けているが、以前（コロナ前）には、投資家ミーティングに社外監査等委員が参加し、直接質問を受けたこともあった。
14	全く関与していない。
15	非公開会社であるため、毎月の取締役会に株主も出席しており、当該取締役会においてコミュニケーションを取っている。
16	非上場としての活動に限られる
17	非上場のため係るエンゲージメントは行われていない。

No.	問84_今後、監査等委員会制度をより有効に機能させるために、制度や実務慣行において改善が必要だと感じる点はありますか。ご自由にご記入ください。
1	「取締役会による適切な監督の下でのより迅速な意思決定を可能とし、取締役会における中長期の戦略的議論を充実させることにより、さらなる企業価値の向上を図る」とした監査等委員会設置会社への移行目的の具体的な狙いと進め方のコンセンサス。
2	・より的確な情報の早期共有 ・内部監査部門との連携強化
3	・監査等委員（監査役、監査委員）の独立性に関する会社法改正。 ・協会アンケートからも監査等委員の選任や報酬については、現行会社法にかかわらず、執行側からの提案追認が多い。 結局、社長やオーナーが人事権者である実態がある限り、ガバナンス強化は形式論にとどまると考えている。 ・失礼を省みず申し上げれば、あがりポストという実態が大企業の系列企業に多いと感じています。
4	・監査等委員の選任を執行サイドの取締役（監査等委員以外）が主導権を握って行っている限り、監査等委員としての監視・監督の機能は限定的とならざるを得ない。監査等委員の選任に関しては、監査等委員が主導権を握り、取締役が追認するような法整備が待たれる。 ・指名報酬委員会の委員として監査等委員の過半数が参加する場合、取締役の報酬等についての監査等委員会の株主総会での意見陳述は、事実上行使することができず、事実上、骨抜き状態となる。
5	・社外監査等委員と社外取締役との報酬設計と決定プロセスの整理
6	・先述した通り、監査等委員会設置会社という機関設計は、やはり監査等委員に二面性があるため、矛盾があると思う。本音では、社外の取締役数を増やしたいが為に、この仕組みに変更した会社も多いのではないかと推察する。つまり、コーポレートガバナンス・コードに安易にコンプライしたい為に機関設計を変えたような気がしてならない。当社で監査等委員を務めて約2年だが、前職は監査役会設置会社での監査役を4年務め、両方を経験したからこそ、余計にその差を感じる。
7	・内部監査部門がガバナンス上では社長直下のマネジメントとなっているが、実際には監査等委員（特に社内常勤監査等委員）と連携して動くことが多く、監査等委員会の直下の組織としてガバナンス上も構築できないか思案中（日本企業ではほとんど例がないのが実態である。月刊監査役でも本件についての執筆があったと記憶している）。 ・内部監査部門のキャリアパス（上記と相まって、内部監査室長→社内常勤監査等委員という構図が見えないか思案中）
8	1.任意の諮問委員会の運営の透明化。事前の資料配布や社外監査等委員による委員長への就任などが望ましい。 2.執行側への大幅な権限委譲と意見陳述権の事業報告での開示。モニタリングモデルを徹底する反面、業務執行取締役への牽制機能を強化し、バランスを取る。 3.情報共有の徹底と社外役員との情報の非対称性を打破する仕組みの構築。たとえば、社内出身の常勤監査等委員の設置を義務化し、社内情報の収集と社外役員への説明を推進させる責任を課す。
9	①会社法等の改正 ・常勤監査等委員の選定を義務化する。 ・意見陳述権は権利から事前に意見聴取（意見表明）を義務化する。 ②監査役協会の支援ツールの充実化
10	グループ会社を統括する法務・リスク管理の専門部署が不十分であるため、各社のリスクや統制状況を一元的に把握することが難しく、その結果、監査等委員会における確認・チェック項目が増大し、監督機能に負荷が生じている。
11	コーポレートガバナンス（含むコーポレートガバナンス・コード）という観点で言えば、監査等委員会側でのレベルアップや執行側との適度な緊張感の醸成は勿論必要であるが、執行側の取締役にもコーポレートガバナンスの意味すること等を十分理解してもらう必要があると思っている。
12	サポートしてもらえるスタッフが欲しい
13	ホールディングス体制における監査等委員会の守備範囲と権利と義務の明確化による腹落とし。
14	より有効に機能させるためには、内部監査室の充実が必要と考える。わが社の場合、900人規模の会社で、監査室の人数が3人と少なく、業務監査が主な業務となっている。やはり、少なくともJ-SOX、IT監査などにも関われるように、増員を希望し、社長及び管理本部方へ提案している。
15	意見陳述権や監査報酬同意権などが中途半端。業務財産調査権、報告徴求権なども含め、権限、義務をもっと明確化した方が良い。

16	一般的には、監査等委員でない社外取締役に比して、監査等委員である社外取締役の方が実務の負荷、および責任は高いにもかかわらず、報酬額は同等もしくは少ない傾向にあるので、これを逆転する世論形成が望まれる。
17	会計監査人、内部監査室、グループ会社監査役等との月次ミーティングの開催、重要会議への参加・議事録の閲覧と共有、事業子会社への往査などを通じたリスクと機会の認識と共有、またそれらを踏まえた監査等委員会から取締役会等への協議議案（テーマ）の提案など。
18	各機関設計がオーバーラップするため何が監査等委員会制度の有効性に繋がるのか自分自身把握できていない。
19	各社の組織風土と、社内外の役割によるが、忌憚のない意見交換とタイムリーな情報共有が最重要。
20	監査・監督の独立性を確保するため、会社の業務執行をすることは出来ないが、委員の各々が持つ知見を活かして業務執行についての異なった視点からの提言は出来るので、事業の発展を目指す上でも、経営戦略会議等へのオブザーバーとしての参加ができるように改善を求めたい。
21	監査だけの視点にとどまらず、執行側の業務遂行に資する助言・提言ができる権限ないしガイドラインがあると良い。 また、取締役の立場と監査等委員の立場での監督・モニタリングの性格付けに関してもより明確な指針などが示されると良い。
22	監査の実効性や効率性を高めるには、内部監査部門との連携をより踏み込んだものとする必要がある。
23	監査の知見の無い社外監査等委員について、社外取締役としてだけではない監査等委員としての役割の認識が必要だと強く感じている。
24	監査機能は一定程度発揮されている一方、情報共有の適時性には改善余地がある。今後はより早期の関与を可能とする情報連携の強化と、施策が営業現場に与える影響を踏まえ、経営と現場の目線の整合性をより確実に確認して行くことが課題と考える。
25	監査等委員が社外取締役である場合、業務知識や業界動向だけでなく、社内情報についても収集・活用が社内取締役に比して難しくなる。その点、社内取締役の選任やそれに匹敵する内部監査部門の協力が肝要であるから、監査等委員会を補う仕組みは改善が必要である。
26	監査等委員である取締役として、妥当性監査と適法性監査の視点から十分に任務を果たすべく行動している。世間で監査役と監査等委員はあまり変わらないということがいわれていることには疑問がある。一方、常勤監査等委員として社内の会議に参加する機会が多いことで、執行に関わる判断にも関与する場面もあり、常勤の非業務執行取締役としての立ち居振る舞いの適切性について留意し判断し行動していく必要がある。常勤取締役監査等委員としての立ち位置や具体的な言動についての共通認識が定まっていないと感じる面がある中、ボード参加役員が少なくなる傾向がある機関経営形態としての監査等委員会設置会社の適切な監督機能の在り方として、議論を深めていくことが必要ではないかと思っている。(問３４と同じ)
27	監査等委員でない社外独立取締役との情報共有・意見交換の活発化、執行側との経営上の課題認識のすり合わせの深化等を行い、取締役会の監督機能の一層の強化に取り組むことが必要と考えます。
28	監査等委員ではない社外取締役との情報共有
29	監査等委員では無い社外取締役との役割の差について、CGコード等で定義することも論点になり得るのではないか。
30	監査等委員の選定において、執行側のみで決めずに、監査等委員も交えて選定することが必要。
31	監査等委員の任期２年は監査役の４年に比し短く安定・独立した監査活動に難があると思われる。さらに、監査等委員でない取締役の任期も１年であり経営執行が短期的視点となることが危惧される。
32	監査等委員の報酬について株主総会での決議上限金額以内ならば監査等委員会での決議で決められる事になっているが 実態は社長との協議となっており監査等委員会の主体性にかけると感じる
33	監査等委員の役割を、①遵法性監査②妥当性監査③会計監査と何某かの規定に明記すべきと思います。
34	監査等委員は、取締役を兼務しており、取締役会決議の一票となります。ゆえに、その資質及び報酬の向上が、今後の監査等委員会の価値向上に繋がると思います。
35	監査等委員は取締役であるが、取締役会での発言が監査視点に偏っている。監査等委員会の議論が形式的になりがち。

36	監査等委員も、まずは取締役としての役割があり、そこに監査・監督を行う権限も付与されているという考え方に立ち、社外取締役間の情報共有を元にした監査活動を進めることと、社外取締役を中心とする取締役会の議題設定を工夫することで、モニタリング型のガバナンスが完成すると考える。 なお、一部の機関投資家は、社内からの監査等委員登用自体に反対しているが、監査の実効性を確保する観点からは必要と考える。 また、監査等委員会の役割・体制あるいは人事についても、会社（執行側）での検討が主体となりがちなことから、監査等委員会自身としても検討・協議を進めることが大切ではないか。
37	監査等委員も取締役であり、常勤の場合種々の会議に参加するが、経営の観点から見てしまう場面に遭遇することが多い。監査等委員の独立性と言う事について疑問を感じることがある。
38	監査等委員会スタッフの体制強化による事前調査・情報収集の充実
39	監査等委員会と内部監査室の関係を明文化すると良いと思います。
40	監査等委員会において、社外が過半数とされているが、監査役会と同様に半数以上でよいのではないか。
41	監査等委員会に特化した内容のセミナーや研修会の開催があると良いかもしれない。理屈で理解しても、実務でどのように対応したらよいのか、戸惑いもあるため。（例えば、組織監査の進め方、監査等委員ではない社外取締役との連携の在り方、等）
42	監査等委員会のみならず、会社における監査役等の位置づけ、経営者の理解をいかに高められるかが大きな課題と認識。いくら言っても聞いてもらえなければ意味がない。
43	監査等委員会がより有効に機能をを発揮させるには、内部監査部門や第二線機能への依拠、さらには会計監査人との連携を一層深めることが必要と考えています。
44	監査等委員会の運営をサポートする事務局やスタッフの設置を整備した方が、より有効ではないかと感じますが、当社グループのように規模も小さく、事務局やスタッフの整備を行う余力がない会社も多いのではないでしょうか。内部統制システムを活用して監査等委員会が監査を行う、ということになっていますが、社内情勢や社内情報にアクセスできてかつ代表取締役に直言できるような、社内常勤監査等委員を仮に配置できなかった場合、事務局やスタッフがいなければ、内部監査部門との連携強化だけでは、監査等委員会の職務を全うすることは難しく、監査等委員会はほとんど機能できない可能性が高いのではないかと思います。
45	監査等委員会の監督対象の明確化（監査等委員でない社外取締役や内部監査部門による業務監査との役割分担を含む）、指標づくり。 監査へのAI活用に向け、規制・ガイドラインが今後必要になっていくと思われる。
46	監査等委員会の実効性の評価方法と実行性の効果を上げるための方策と公表の必要性の議論。
47	監査等委員会の実効性を高めるため、執行側から独立した内部監査部門との連携を形式だけでなく実質化させる運用ルールの整備が必要と考える。
48	監査等委員会の実効性向上に向けては、適時・十分な情報提供体制の充実に加え、経営課題の初期段階からの関与や執行側との建設的な対話の強化が重要と考えます。あわせて、リスク・内部統制・収益性の観点を踏まえた実質的な議論が行われるよう、運営面の継続的改善が必要と認識しています。
49	監査等委員会の実効性評価の定期的な第三者評価の実施
50	監査等委員会の直下に内部監査部を配置しているが、第２線/第３線の役割/責任をいかに明確にできるか、会社規模に合った組織運営を構築できるか、は継続課題と考えている
51	監査等委員会の目的は「企業価値の向上」であるとして、積極的な発言も行い、日々の運営に取り組んでいる。
52	監査等委員会の役割や監査業務に関する理解。執行役員クラス以上は十分な理解が必要だろう。理解のためのアナウンスも必要と感じており、折あるごとに話をしている。
53	監査等委員会の役割をスキルアップする必要がある
54	監査等委員会も監査役会も同じだと思うが、取締役会で指摘するには、監査等委員（特に常勤）自ら現場を良く回り、現状把握をしていないと実のある効果は望めない。昨今頻発している不正会計や架空売り上げといった不祥事は、極端な上意下達で何も言えない体質の会社に多く見られることから、創業オーナー並びに創業家の経営陣に直言できる胆力も必要と思われる。職を失ってでも従業員を守る、という気概がないと務まらないと感じた。

55	監査等委員会を導入する会社は全体の役員数を減少させる目的の会社や、内部監査が拡充されていないにも関わらず常勤監査等委員が不在な会社もあり、実態として不適切になりうると感じています。 弊社ではその様な懸念はありませんが、周囲では見かけることもあり由々しき問題だと思います。
56	監査等委員会制度に限らず、昨今サイバーセキュリティ強化（ITリスクマネジメント強化）の必要性が高まっていることから、当該知識を有する役員が執行側と監査側双方に必要であると感じます。
57	監査等委員会制度の特徴は監査等委員が取締役であることにある。不祥事が発生した場合、まず当該企業自らが自律的に有効的に対応する為、監査等委員会の権限強化を望む。これにより、不祥事を抑制する機能も増す。現在は安易に第三者委員会の設置をするなど、企業の不祥事に対する当事者能力が脆弱である。
58	監査等委員会設置会社という機関設計は、指名委員会等設置会社と監査役会設置会社の中間的な機関であり、特に取締役の指名や報酬に議決権を持つこと等が、ガバナンスの強化につながると投資家にアピールできること、社外取締役の員数カウントを有利にできること、などがあって普及していますが、実質は監査役会に寄った機関であると感じています。（他社の実態の詳細は把握していませんが）なぜ、指名委員会等設置会社が普及しないのかは明白だと思います。 日本の企業ガバナンスは、中途半端なものではなく日本独自のものとして突き詰めていくほうが良いのではないかと感じています。
59	監査役会設置会社と監査等委員会設置会社の権限の違いをもっと明確に規定・周知しないと、ガバナンスの強化という目的がステークホルダーから見たときに明確になっていかないと思います。
60	経営会議等の社内情報の更なる共有が可能な体制づくり。
61	原則として、監査等委員会と取締役会の開催が同日である。監査等委員会は、取締役会に先立って審議を行うため、十分な時間をかけられない場合がある。取締役会との時間調整が必要である。
62	現在、よく機能していると思う。
63	現在、社外２名、社内１名で構成されている監査等委員会のため、万が一欠員が出ると定足数を割ることになる。そのため補欠監査等委員を選任しているが、報酬増にはなること、取締役が１名増になることと現状を比較した上で、社外からの増員も検討の視野には入れておきたい。
64	現在の制度は良く出来ていると感じており、今のままで良い。改善の名の下に、制度が複雑になりすぎるのは困る。
65	現状の改善事項は感じていない
66	今後導入が予想されるAI役員による企業ガバナンスに向け、現行制度の見直し、制度新設計について情報発信を期待します
67	昨今、監査等委員会制度を導入する企業が増加していることから、より良い実務慣行が浸透することに期待している
68	子会社の監査役とのより実効性のある連携が必要であると感じている。
69	執行側からの独立性を担保するため監査役や監査等委員の報酬決定に関してフォーミュラーが欲しい。参考事例を紹介してほしい。
70	執行側の施策に対し、否定論になりがちであるが、経営的視点での積極的提言ができるように心がける
71	実効性評価の充実などが有効と考えます。
72	社外監査等委員に求めるスキルについて常に社会状況の変化に対応できるよう検討する。 監査等委員会の事務局機能をアップさせる事。
73	社外監査等委員の関与を増やすためには、報酬の増加が必要。
74	社外監査等委員の機能的役割をどう充実させていくかが課題
75	社外監査等委員への情報共有を密にして、社外監査等委員からの指摘や提言などの機会を増やしたい。
76	社外取締役、社外監査等委員の報酬を増やすべきではないか
77	社内常勤監査役1名・社外監査等委員2名の場合が多いと思われるが、この場合常勤の負担が重い。常勤の負担軽減としてはスタッ フの活用があるが、専任スタッフは望み薄く、内部監査部門兼務スタッフとなると、内部監査部門も決して十分な人員が配置されていることでもなく、また内部監査とJ-Sox監査の両方を担っていることもあり、任務のバランスの問題が生じている。

78	取締役としての機能と監査等委員としての機能を明確にして使い分ける。執行内容を理解するため、常勤役員を増やす。 決裁権限を下ろすのは迅速な意思決定に有効だが、下した決裁について意見を交わす場を作る。
79	取締役と監査等委員の間で、役割りの線引きが難しい場面もあるが、都度監査等委員会で議論することで、毎年改善を重ねている。どの制度も一長一短があると理解しているので、選択した制度においてベストに近づけるよう努力は必要だと感じている。
80	取締役の業務執行とは何か、取締役会の在り方を見直すべきなのか、いずれにしても取締役の業務執行とは何か定義を明確にすべきではないかと思う。 監査等委員である取締役は業務執行者ではないと区分されていることと、実態が違うため。
81	取締役会での決定事項をできるだけ社内会議へ移行し、報告による監督機能を強化したい
82	取締役会の運営がモニタリングモードかマネージングモードかによって監査等委員会の役割が異なる場合がある。それを踏まえた監査等委員会の役割を考えたいし、他社の事例を提示してほしい。
83	取締役会への情報提供と共有（監査等委員会監査における重要な関心事項の共有および監査結果の報告／調書を要約したレポートの提供など）
84	取締役会議決権を有し監査と監督を行うため、任期は監査役と同等の４年が望ましいと感じている
85	取締役及び従業員への「監査等委員の業務」及び「監査等委員監査」の理解
86	処遇面を含めたステイタスの向上が望まれる
87	常勤の監査等委員を設置することが必須だと思う。非常勤の監査等委員だけでは、監査等委員会スタッフや内部監査部門からの意見や報告がしっかりなされない限り、監査等委員会は機能しないと思う。
88	常勤の監査等委員を法的に任命する制度とすべき。監査等委員会の人事権をなるべく執行側から分離する法制度を検討してほしい。
89	常勤の内部出身の監査等委員がしっかり機能することが必要。そのための選任プロセス整備（コーポレート部門からのキャリアパスの1つとしての位置づけ）や事務局の充実、監査等委員を含む社外取締役との一層の連携が必要。
90	常勤の役割の明確化
91	常勤監査等委員の事務業務（監査調書の作成、書類のファイル化等）に係る時間の短縮が必須。AIの活用を検討している。
92	常勤監査等委員の情報収集力の強化
93	常勤監査等委員の設置は、法律で定めていないが、社内の状況を深く社外非常勤監査等委員が把握出来るように、常勤監査等委員の設置を法定すべき。
94	常勤監査等委員の設置は義務ではないが、未上場企業を中心に常勤の監査等委員が選任されておらず情報入手等で苦労している企業もあると聞いているので、監査役会と同様に監査等委員会でも常勤者の有用性から義務化を検討すべきではないか。
95	常勤監査等委員を不要とする制度であるが、実効性のある監査がなされるためには内部監査部門の能力が相応に高くなければならないが、そこには法的な縛りがない。例えば、グローバル内部監査基準にある外部機関による内部監査部門への検証を義務付ける等の縛りが必要ではないか
96	常勤監査等委員選定の義務付け、常勤（選任）補助者選定の義務付け。
97	常勤者設置の法的強制
98	常勤必須化
99	組織監査への移行が重要であると考える（そうでなければ監査役会と大きな違いは感じられないため）。
100	中堅企業において、監査等委員の活動は限定的になりやすく感じます。弊社だけかもしれませんが、普段からある程度の業務内容を把握できる反面、監査等委員として深掘りした監査がやり難くい状況があります。

101	調査権限については、監査等委員会の決議に拠らず、個々の監査等委員全員が保有すべきものと考えます。
102	当社では、常勤監査等委員を設置し、監査役会設置会社であった時と実態はほぼ変わらない状態で運営されている。常勤監査等委員から非常勤の監査等委員へ情報共有をしており、監査等委員会としての監査という点では特に問題ないと考えている。一方で、監査等委員会制度において、常勤の監査等委員が設置されていない場合は、監査等委員会の監査機能が不十分となる可能性があることから、内部監査部門との連携を強化する等して、監査等委員会の監査が実効性あるものとなるよう留意する必要があると思われる。
103	当社では監査等委員会メンバーについて、常勤監査等委員に相談はあるものの、実際に選定するのは代表取締役側になっている。ここについて、もう少し独立性を高めるための工夫ができればと思っている。
104	当社においては、特に制度改善、実務慣行の変更は必要ないと感じている。執行側の取締役と監査等委員である取締役の間で、経営の緊張感を保つために一定の距離感は必要だが、（経営判断のための）互いの情報共有に関しては、レベル感が合っていなければならない。その点は、常勤監査等委員として、最も重要視し、神経を尖らせている。
105	当社のように監査等委員会専属スタッフのいないような中堅企業においては、常勤者の設置は必須と考える。たいていの企業はそうしているとは思うが。
106	当社の場合は社外取締役全員が監査等委員であり、どうしてもネガティブな発言が多い取締役会になりがちである。もっと執行側の背中が押せるようなバックアップ機能を持った取締役会、実効性のある取締役会が望まれる。監査等委員ではない社外取締役の参画や、業務執行取締役の意思決定プロセス改善が必要である。
107	当社は執行側が意識しているので問題ではないが、一般的な監査等委員会設置会社において監査等委員会の独立性は制度として担保されるのがよいと考えます。そして、指名委員会設置を任意ではなく強制とし、指名委員会の構成を社外が過半となることを条件とする等の制度変更を検討するのがよいと思います。
108	独立性の保持
109	内部監査部門のモニタリング機能の強化と監査等委員会との更なる連携による監査等委員会監査の実効性向上
110	内部監査部門の監査機能の高度化が必要
111	内部監査部門の体制強化が課題。業務監査に関して監査等委員が行うことには限界がある。常勤設置の要不要の議論は別としても、業務監査のクオリティ向上が監査等委員会の監査クオリティ向上に資すると考える。
112	日本監査役協会として、監査等委員会が最も実効的に機能する「モデル」を作成、開示することを検討して欲しい。
113	任意の指名報酬委員会との機能が重複している。監査等委員会が十分機能すれば法的権限を持たない任意の指名報酬委員会はいらないのではないか。逆に、取締役選解任／辞任、取締役としての報酬以外、監査等委員会には役付役員、社長、執行役員等の指名報酬に直接関与（答申や意見陳述）する機能がないため、その点で使い勝手が悪い。
114	任意の諮問委員会（指名・報酬）と、監査等委員会による監督機能の二重性の問題、業務執行の決定に関わることによる自己監査の懸念等がクリアになることが望まれる。また、内部監査部門による組織監査への転換を前提とされているが、内部監査部門が十分には強化されていない中で、実務上は従来の監査役、特に常勤監査役による実地調査に重点を置いた監査を続けており、適切な監査の在り方について悩むことも多い。参考となる考え方やプラクティスの紹介をぜひお願いしたい。
115	非常勤社外監査等委員が会社事業の理解を深めるための情報共有、イベント参加を強化できると良い。
116	非常勤役員がお飾りになっており、むしろ足を引っ張っている。適切な人選が実務慣行として整うことを望む。
117	問34に記述した通り、弊社は全員社外かつ非常勤監査等委員の体制となりました。監査の実効性を高めるには、監査役同様に「常勤」の設置を法で定めるべきと考えます。
118	役員や事務局の人員選定にかかっている。持続的成長を促すためにも良い人材を育成して配置する