



2023年4月21日

各 位

会社名 株式会社 王将フードサービス  
代表者名 代表取締役社長 渡邊 直人  
(コード番号 9936 東証プライム)  
問合せ先 常務取締役 執行役員  
管理本部長 稲垣 雅弘  
(TEL. 075-592-1411)

## 取締役会評価報告書

この度、コーポレートガバナンス・コード（以下「CGC」といいます。）の要請に基づき、当社の取締役会全体の実効性についての分析・評価（以下「取締役会評価」といいます。）をいたしましたので、その結果の概要をお知らせします。

（目次）

第1. 取締役会評価の結果の概要	2 頁
第2. 昨年までの取締役会評価	4 頁
第3. 当社のコーポレートガバナンス体制	5 頁
第4. 取締役会評価の運用	8 頁
第5. 取締役会評価の実施手順	8 頁
第6. 個別の質問事項への回答	14 頁

## 第1．取締役会評価の結果の概要

当社においては、コーポレートガバナンスを最重視する経営を実践しており、CGCをはじめとするコーポレートガバナンスの要請を概ね満たしていると評価できる。

多くの取締役が、取締役会での発言を適切に行い、取締役会に貢献していると考えている。

また、指名諮問委員会、報酬諮問委員会及び独立社外取締役会といった取締役会を支える任意の委員会も概ね有効に機能していると評価できる。

2021年の取締役会評価以降の注目すべきコーポレートガバナンスの進展は以下のとおりである。

- CGC：原則4－8により、プライム市場上場会社については、独立社外取締役が少なくとも3分の1以上求められる。当社は、2021年6月29日に開催された定時株主総会により、社内取締役6名、独立社外取締役3名の合計9名が選任された。これにより、社外取締役が取締役総数の3分の1となり、バランスの取れた取締役会の人数となった。（ただし、2022年6月28日付けで社内取締役1名が辞任）（第6．1（1）参照）
- CGC：補充原則4－11①に基づき、各取締役・各監査役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスを策定し、2021年6月以降に開催された定時株主総会の招集通知に掲載した。（第6．1（3）参照）
- CGC：補充原則4－2②の要請により、2021年12月13日に開催された取締役会において、十分な審議のもと「サステナビリティ基本方針」が制定されるとともに、「サステナビリティ委員会」が設置された。2022年度の委員会においては、人的資本及び人材育成への投資、プラスチック使用量削減の推進、サステナビリティ・リンク・ローン、対外支援などについて議論を実施した。（第6．4参照）
- CGC：補充原則4－10①では、「特に、プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきである。」とされているが、指名諮問委員会、報酬諮問委員会、独立社外取締役会は従前から、この要請を満たしている。

今後の課題としては、以下の点が挙げられる。

- 取締役会のメンバーの専門性や多様性は適切に確保できていると思われるが、経営経験豊富な人材やデジタル人材の必要性の有無など、今後の方向性に応じて見直すことが望まれる。（第6．1（2）、（8）参照）
- 取締役会の議案資料は取締役会開催3日前に配信することとされているが（3日前ルール）、議案資料の配信完了が直前になるなど徹底されていない場合があるので、3日前ルールの徹底が望まれる。（第6．2（12）、（18）参照）
- 経営戦略・経営計画と会社の持続的成長・企業価値の創出との整合性についての十分な認識に基づく更なる議論が望まれる。（第6．3（19）、（20）、（32）参照）
- 代表取締役（最高経営責任者）の後継者については、指名諮問委員会でのテーマとなっており、これを受けて取締役会でも適切な議論が行われている。また、後継者候補に相当する者に対しては、執行範囲の拡大ならびに外部機関の経営者研修受講等により、最高経営責任者としての素養、執行力強化を図っている。今後も継続的な後継者育成の強化が望まれる。（第6．3（24）、（32）参照）

- 中期経営計画については、経営戦略会議で議論され、その進捗や内容については、部長連絡会での報告が定着していることから、社外取締役や社外監査役も同会議への出席により、実質把握が可能であり、進捗状況については、取締役会においても報告されることとされているが、これらの議論について、取締役会の場においても更に活発に議論することが望まれる。  
(第6. 3 (27)、(32) 参照)
- 当社グループの事業に影響する主要なリスクやグループ全体の潜在的なリスクと、それらの対処方法、体制などについては取締役会で審議がなされているが、更なる議論が望まれる。  
(第6. 3 (29)、(30)、(32) 参照)
- 「サステナビリティ基本方針」の制定及び「サステナビリティ委員会」の設置と現時点で求められている対応はなされ、また取締役会で議論がなされているが、サステナビリティ基本方針とその向上への取組みについての更なる議論、中核人材の多様性の確保の考え方や、その目標、人材育成方針・社内環境整備方針についての更なる議論、これら取組みやサステナビリティに係る投資への、適切な監督機能の更なる発揮が望まれる。(第6. 4 (33) ~ (37) 参照)

## 第2. 昨年までの取締役会評価

昨年以前の取締役会評価報告書については下記のとおり。

○2022 年取締役会評価

<https://www.ohsho.co.jp/pdf/20220412.pdf>

○2021 年取締役会評価

<https://www.ohsho.co.jp/pdf/20210413.pdf>

○2020 年取締役会評価

<https://www.ohsho.co.jp/pdf/20200413.pdf>

○2019 年取締役会評価

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

○2018 年取締役会評価

<https://www.ohsho.co.jp/pdf/20180413.pdf>

○2017 年取締役会評価

<https://www.ohsho.co.jp/pdf/20170313.pdf>

○2016 年取締役会評価

<https://www.ohsho.co.jp/pdf/20160712.pdf>

### 第3. 当社のコーポレートガバナンス体制

当社は、2013年12月19日に就任した渡邊直人社長の下、従来の属人的な組織から脱却し、コーポレートガバナンスを最重視する体制整備の強化を図ってきた。

#### 1. 取締役会・任意の委員会の構成

当社は、取締役会設置会社かつ監査役会設置会社である。

当社の現在の経営体制は、社内取締役5名、社外取締役3名（うち独立社外取締役3名）、常勤監査役1名、社外監査役3名（うち独立社外監査役3名）の体制である。

社内取締役のうち、代表取締役社長（1名）、専務取締役（2名）、常務取締役（2名）が経営陣に該当する。

#### 2. 取締役会における審議の活性化

当社では、①取締役会（臨時取締役会を含む）に上程する議題及び議案資料については、取締役会開催日から5日前の正午までに、総務部宛にEメール又は資料現物を提出することとするという「5日前ルール」、②取締役会（臨時取締役会を含む）資料を役員等に電子配信するのは、3日前の正午（土日祝に該当する場合は、4日前もしくは2日前）とする「3日前ルール」を採用している。

取締役会をはじめとする会議体の議案資料は、ペーパーレス化が図られている。

また、議案資料は、原則としてサマリーをパワーポイントで作成することとされ、分かり易いものとなるよう心掛けている。

なお、年間のスケジュールは各役員が参加しやすいよう事前に通知しており、開催頻度も月1回の定例の取締役会以外では、原則決算等に係るものに限定して開催している。取締役会では審議の時間を十分にとり、自由闊達な議論を行っている。

#### 3. 後継者の選定基準・選定手続

CGC：補充原則4-3②において、CEOの選解任について客観性・適時性・透明性ある手続が求められることに鑑み、代表取締役社長は適切と判断した時期に、当社指名諮問委員会規程に定める各資質を総合的に勘案した上で、1名又は複数の後継者候補者を取締役会の諮問機関である指名諮問委員会に対して打診し、指名諮問委員会は当該候補者の中から、当社規程に定める以下の各資質を総合的に勘案した上で、最も適切な者を代表取締役社長として選任することを取締役会に対して助言するものとしている。

- ① 当社社員が当該後継者候補者のことを全面的に信頼し、当該後継者候補者のために全力で働きたいという気持ちになる者であること。
- ② 目標設定能力、問題・課題に対する解決能力に優れた者であること。
- ③ 人間的な魅力があり、夢を語る力・人を引き付ける力とけん引する力が優れた者であること。
- ④ 人を見る目があり、状況を客観的に把握・分析し決断できる能力に優れた者であること。
- ⑤ 精神的・肉体的に強靱であること。
- ⑥ 法令遵守の意識の高い者であること。

#### 4. 代表取締役の解任等基準

CGC：補充原則4-3②・③において、CEOの解任について客観性・適時性・透明性ある手続が求められることに鑑み、指名諮問委員会は、取締役会からの諮問又は指名諮問委員会の構成員の発議により、当該代表取締役社長が指名諮問委員会規程に定める以下の基準に該当した場合は、代表取締役社長を解任するよう、取締役会に対して助言する。なお、再任基準についても同様の基準により判断することとしている。

- ① 公序良俗に反する行為を行った場合
- ② 健康上の理由から、職務の継続が困難となった場合
- ③ 職務を懈怠することにより、著しく企業価値を毀損させた場合
- ④ 後継者の選任基準に定める資質を欠くと判断される場合

#### 5. 代表取締役社長・社外取締役の就任期間

指名諮問委員会規程において、代表取締役社長及び独立社外取締役の就任期間は、原則として通算6年以内とされている。

選任時又は再任時において代表取締役社長・独立社外取締役としての在任期間が通算して6年を超えるような場合には、選任又は再任の可否を特に慎重に検討することとされている。

#### 6. 任意の委員会等

##### (1) 指名諮問委員会・報酬諮問委員会・独立社外取締役会

当社は、指名委員会等設置会社には該当しないものの、指名委員会等に代わる任意の委員会として指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置しているほか、「経営の意思決定及び監督と業務を分離することを目的」として、「組織運営の効率化、意思決定の迅速化を図るため」に、執行役員制度を導入している。また、取締役会の下に独立社外取締役会を設けている。その他、経営戦略会議、コンプライアンス委員会、リスクマネジメント会議などが設置されている。

指名諮問委員会及び報酬諮問委員会の構成員は、代表取締役社長（1名）、専務取締役（1名）、独立社外取締役3名（合計5名）とされ、社外取締役が過半数とされている。

なお、諮問に係る決議は、委員の過半数が出席し、その委員の過半数をもって決することとされているが、出席した独立社外取締役である委員の全員の同意がない場合には、当該諮問決議について指名諮問委員会・報酬諮問委員会として推奨しないものとして取締役会に報告をすることとされている。これにより、独立社外取締役の意見が重視されている。

独立社外取締役会は、独立社外取締役3名で構成されており、独立社外監査役のうち1名が陪席している。独立社外取締役のうち1名が筆頭独立社外取締役として選任されている。

CGC：補充原則4-10①では、「特に、プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきである。」とされているが、指名諮問委員会、報酬諮問委員会、独立社外取締役会は、この要請を満たしている。

##### (2) サステナビリティ委員会

2022年4月4日から適用される改訂後のCGCにおいて、プライム市場上場会社については、サステナビリティに関する取組みを積極的に推進することが求められることに鑑み、2021年12月

13日に開催された取締役会において、「サステナビリティ基本方針」が制定されるとともに、「サステナビリティ委員会」が設置された。

サステナビリティ委員会は取締役会の下に設置し、サステナビリティ（気候変動についての取り組みを含む）に関する方針、目標、計画の策定、重点的に取り組む課題の選定、サステナビリティ推進体制の整備、計画の進捗管理等を行い、重要な議案は取締役会に上程を行う。

代表取締役社長を委員長とし、業務執行を行う取締役、社外取締役及び本部長・副本部長である執行役員をもってこれを構成している。社外取締役は助言、監督を行う。また、委員長が認めた社外の有識者を構成員とすることができるものとする。

2022年度においては、人的資本及び人材育成への投資、プラスチック使用量削減の推進、サステナビリティ・リンク・ローン、対外支援などについて議論を実施した。

## 7. 取締役会のスキル

CGC：補充原則4-11①に基づき、各取締役・各監査役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスを策定し、2021年6月以降に開催された定時株主総会の招集通知に掲載した。

## 8. 取締役に対するトレーニング

当社は、全役員がその機能を十分果たすことを可能とするため、コーポレートガバナンスに関する研修を受講し、社外役員に対しては、当社の経営と業務についての理解を深めるための情報提供を行っている。

## 9. 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針・手続

当社は、企業価値向上に資するための報酬体系を原則としつつ、経営環境、業績、従業員に対する処遇との整合性等を考慮して適切な水準を定めることを基本方針としている。

取締役及び監査役の報酬の総額は株主総会の決議により定め、その各役員に対する割当ては、取締役報酬については報酬諮問委員会における審議を経て、取締役会において決定され、監査役報酬については監査役の協議によって決定している。報酬諮問委員会で審議するにあたり、社長と取締役の面談を実施し、取締役の職責・職務内容、成果を確認している。報酬諮問委員会において、役員報酬決定のための方針、基準、面談結果に基づき、各取締役に対する報酬方針を審議する。報酬諮問委員会の委員は、代表取締役社長、専務取締役、独立社外取締役3名が取締役会において委員として選任されている（合計5名・社内取締役2名・独立社外取締役3名）。

報酬諮問委員会の議長は取締役会において選任された社外取締役が務める。報酬諮問委員会の諮問決議は、議決に加わることができる委員の過半数が出席し、その委員の過半数をもって決する。ただし、出席した独立社外取締役である委員の全員の同意がない場合には、当該諮問決議について報酬諮問委員会として推奨しないものとして取締役会に報告する。

取締役会では、報酬諮問委員会の審議結果、個別報酬の方針に基づき審議の上、報酬額を決定している。

取締役の報酬は金銭報酬と譲渡制限付株式報酬とからなる。譲渡制限付株式報酬は、取締役が自ら行った経営判断の結果を株主の皆様と共有することで、企業価値向上と株価上昇に対する貢

献意欲をより高めるため導入している。具体的に各報酬金額は、当社の業績の状況及び各取締役の職位等に応じるとともに、職位ごとに担う職務内容、職責が違ふことから、職位ごとに基本となる報酬額を設定して支給している。また、職位ごとの報酬額は、基本となる報酬額の下限から上限までの範囲を設け、各取締役の経験、能力、成果等により、その範囲で決定している。なお、社外取締役は譲渡制限付株式報酬の対象外とし、固定の金銭報酬のみとしている。

監査役については、監査役会での協議にて決定しており、高い独立性の観点から、固定金額としている。

#### 第4. 取締役会評価の運用

当社の取締役会評価は、社外取締役が中心になって行う自己評価であり、開示事項が詳細であり一定の評価を受けているものと思われる。

本年の取締役会評価においては、外部機関の支援の下、独立社外取締役会が中心となって質問票の作成・報告書の作成等をしており、独立社外取締役会と外部機関が連携した自己評価としてより客観性が高まったものと考えられる。

なお、ウェブ上で回答できることとし、無記名式で匿名性が確保されている。

#### 第5. 取締役会評価の実施手順

##### 1. 評価の主体

当社は、独立社外取締役3名で構成される独立社外取締役会により取締役会評価を行っている。(自己評価)

##### 2. 独立社外取締役会の構成

取締役会評価の主体となる独立社外取締役会の構成員である独立社外取締役は以下のとおりである。

- |   |
|---|
| ○野中 泰弘 (筆頭独立社外取締役)<br>公認会計士・税理士<br>ひかり監査法人 代表社員 (現任)                              |
| ○岩本 生 (独立社外取締役)<br>弁護士・ニューヨーク州弁護士<br>弁護士法人ナレッジウィング法律事務所 代表社員                      |
| ○津坂 直子 (独立社外取締役)<br>特定社会保険労務士<br>津坂直子社会保険労務士事務所 所長<br>株式会社 TSUSAKA コンサルティング 代表取締役 |



### 3. 取締役会評価のスケジュール

取締役会評価は以下のスケジュールで行われた。

- ①2023年2月9日  
アンケート開始
- ②2023年2月24日  
アンケート回答期限
- ③2023年4月12日  
取締役会において取締役会評価報告書案を協議
- ④2023年4月21日  
取締役会における取締役会評価報告書の決議

### 4. 対象者

対象者は、全取締役8名（社内取締役5名、社外取締役3名）のほか、全監査役4名（常勤監査役1名、社外監査役3名、うち3名が独立社外監査役）としている。

## 5. 質問事項

独立社外取締役会は、CGC で求められている内容及び当社の現状等を基に、質問票を作成した。代表取締役社長及び社外取締役の就任期間に関する質問等、CGC にはない当社固有の事項に関しても質問している。

なお、当社の現状及び外部環境等に鑑み、次に事項とおりに質問事項を見直した。

- ・ 取締役会議長の司会進行に係る質問内容をより具体的な記述に修正。
- ・ 事務局による取締役会の運営に係る質問を追加。
- ・ 取締役会にて「今後どのような議論がなされていくべきか」の自由記述質問を追加。
- ・ サステナビリティ関連事項についての質問を増やし、「サステナビリティを巡る取組み」「人材の多様性や人材育成方針等」「人的資本・知的財産への投資」などの議論・監督についての質問を追加。
- ・ 自由記述質問は大項目ごとに集約。
- ・ その他、表現や文言などを修正。

### (1) 全取締役・監査役共通の質問事項

全取締役への共通の質問事項は以下のとおりである。

なお、各質問事項については、5段階評価及び自由記述により、各取締役及び各監査役の評価をより正確に反映できるものとした。

#### 1. 取締役会の構成に関する質問

- (1) 取締役会の人数は適切か。
- (2) 取締役会の構成員（監査役を含む。）は多様性（知識・経験・能力、ジェンダー、国籍性、職歴、年齢、その他のバックグラウンド）が適切に確保されているか。
- (3) 取締役会において経営戦略に照らして自らが備えるべきスキルを特定した上で、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、各取締役・各監査役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスを策定されているか。
- (4) CGC に照らして、社外取締役の人数・割合は適切か。
- (5) 社外取締役は、業界や経営に関する知識・経験・能力が十分か。
- (6) 社外取締役の兼任状況は適切か。
- (7) 社外取締役の就任期間は適切か。
- (8) 取締役会の構成に関するご意見等をご自由にご記載ください。

#### 2. 取締役会の運営に関する質問

- (9) 取締役会の年間スケジュール、予想される審議事項について事前に決定されているか。
- (10) 取締役会の開催頻度は適切か。
- (11) 取締役会に提出される資料は内容・分量の観点で適切か。（分かり易いか。網羅的か。十分に整理されているか。）
- (12) 取締役や監査役には、取締役会に提出される資料を事前に検討する時間が十分に与えられているか。（5日前ルール・3日前ルールは機能しているか。）

- (13) 取締役会議長は、取締役会メンバーのスキル、経験、知識を適切に引き出すことにより、自由闊達な議論を主導するような司会進行ができているか。
- (14) 取締役会において、取締役・監査役が自由に発言できる雰囲気となっているか。
- (15) 取締役会に上程される議案の範囲・分量は適切か。
- (16) 取締役会の議事録は正確に作成されているか。各取締役・監査役に見直しの機会があるか。(3日前ルールは機能しているか。)
- (17) 事務局による取締役会の運営(資料の事前配布、スケジュール調整、情報提供、開催案内など)は、適切か。(新設)
- (18) 取締役会の運営に関するご意見等をご自由にご記載ください。

### 3. 取締役会の議題に関する質問

- (19) 取締役会において企業戦略の大きな方向性を示す議題は審議されているか。
- (20) 設問(19)について、今後、どのような議論がなされるべきと考えるか。(新設)
- (21) 取締役会の議題の選定は適切か。
- (22) 取締役会の個々の議題に十分な審議時間が確保されているか。
- (23) 取締役会における審議事項と経営陣に委任すべき判断事項との振り分けは適切か。
- (24) 取締役会においては、代表取締役の後継者の計画(後継者候補の教育・後継者候補の選定基準・後継者候補の選定手続)に関して適切に議論・監督がなされているか。
- (25) 取締役会においては、経営陣の報酬について適切に議論がなされているか。
- (26) 取締役会においては、経営陣幹部の選任・解任について適切に議論されているか。
- (27) 取締役会においては、中期経営計画について、十分な議論がなされているか。
- (28) 取締役会においては、経営陣による適切なリスクテイクとなる議案が提出された場合にそれを支える雰囲気となっているか。
- (29) 内部統制や先を見越した全社的なリスク管理体制は、適切なコンプライアンスの確保とリスクテイクの裏付けとなり得るものであり、取締役会においてグループ全体を含めたこれらの体制について十分に議論されているか。
- (30) 取締役会においては、当社の事業に影響する主要なリスクに関して十分理解し、議論できているか。
- (31) 取締役会においては、関連当事者との間の利益相反が適切に管理されているか。
- (32) 取締役会の議題に関するご意見等をご自由にご記載ください。

### 4. サステナビリティを巡る課題

- (33) 取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、ESGやSDGsへの取り組み等、自社のサステナビリティを巡る取り組みについて議論し、基本的な方針を策定しているか。
- (34) 取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、ESGやSDGsへの取り組み等、自社のサステナビリティを巡る取り組みに関して、執行側からの報告をもとに、適切に議論・監督がなされているか。(新設)
- (35) 取締役会において、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方、自主的かつ測定可能な目標、人材育成方針等

について、適切に議論・監督がなされているか。(新設)

- (36) 取締役会において、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらの投資が企業の持続的な成長に資するよう、その取組みに関して、執行側からの報告をもとに、適切に議論・監督がなされているか。(新設)
- (37) サステナビリティを巡る課題に関するご意見等をご自由にご記載ください。

#### 5. 取締役会を支える体制に関する質問

- (38) 取締役・監査役は、必要と考える場合には、会社の費用において外部の専門家の助言を得る機会が確保されているか。
- (39) 個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援が適切になされているか。社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役は、就任の際には、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得し、取締役・監査役に求められる役割と責務(法的責任を含む)を十分に理解する機会が与えられているか。また、就任後においても、必要に応じ、これらを継続的に更新する機会が与えられているか。
- (40) コーポレートガバナンスに関する研修を受講し、その内容について理解したか。
- (41) 取締役会を支える体制に関するご意見等をご自由にご記載ください。

#### (2) 指名諮問委員会及び報酬諮問委員会の委員に対する質問事項

(42) & (45)は取締役会メンバー全員、その余は、指名諮問委員会・報酬諮問委員会の委員のみに対して、以下の質問をした。

- (42) 指名諮問委員会の構成は適切か。
- (43) 指名諮問委員会の運営は適切になされているか。
- (44) 指名諮問委員会の議事録は作成されているか。見直しを行う機会があるか。
- (45) 報酬諮問委員会の構成は適切か。
- (46) 報酬諮問委員会の運営は適切になされているか。
- (47) 報酬諮問委員会の議事録は作成されているか。見直しを行う機会があるか。
- (48) 指名諮問委員会及び報酬諮問委員会に関するご意見等をご自由にご記載ください。

#### (3) 独立社外取締役会の参加者に対する質問事項

(49)は取締役会メンバー全員、その余は、独立社外取締役会の出席者(独立社外取締役3名、独立社外監査役1名)のみ、以下の質問をした。

- (49) 独立社外取締役会の構成は妥当か。
- (50) 独立社外取締役会を定期的を開催するなど、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有がなされているか。
- (51) 独立社外取締役会での議論は適切に取締役会・経営陣にフィードバックされているか。
- (52) 独立社外取締役会の議事録は作成されているか。見直しの機会があるか。
- (53) 独立社外取締役会に関するご意見等をご自由にご記載ください。

#### (4) 社外取締役及び社外監査役への質問

社外取締役3名及び社外監査役3名に対して、以下の質問をした。

- (54) 社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を的確に提供できるよう社内との連絡・調整にあたる者の選任など、社外取締役や社外監査役に必要な情報を的確に提供するための工夫はなされているか。
- (55) 内部監査部門と社外取締役・監査役との連携は確保できているか。
- (56) 執行側との連携を含めご自身の活動に関するご意見等をご自由にご記載ください。

#### (5) 各取締役の自己評価（取締役会への貢献）について

各取締役及び各監査役の自己評価・取締役会への貢献として、以下の質問をした。

- (57) 自己の取締役会での発言状況について教えてください。
- (58) 取締役会における自己の貢献度について自由に記載してください。

#### (6) 経営指標等に関する質問事項

本年の取締役会評価においては代表取締役社長（1名）・専務取締役（2名）・常務取締役（1名）に対して、以下の質問をした。

- (59) 当社の経営においてはどのような経営指標（ROE、ROIC等）を重視しているか。その理由も教えてください。
- (60) CGCを機として、業績連動報酬を導入する動きが進んでいるが、当社において導入することについてどのように考えているか。
- (61) 株主の希望と面談の主な関心事項も踏まえた上で、合理的な範囲で、経営陣幹部、社外取締役を含む取締役または監査役が面談に臨んでいるか。
- (62) 対話を補助する社内のIR担当、経営企画、総務、財務、経理、法務部門等の有機的な連携のための方策としてどのような方策を講じているか。
- (63) 個別面談以外の対話の手段（例えば、投資家説明会やIR活動）としてどのような取り組みをしているか。
- (64) 対話において把握された株主の意見・懸念の経営陣幹部や取締役会に対する適切かつ効果的なフィードバックのためにどのような方策を講じているか。
- (65) 株主との対話に際してインサイダー情報をどのように管理しているか。
- (66) 株主構造の把握はどのようにしているか。どれくらいの頻度で確認しているか。
- (67) （IR担当役員に対する質問）経営戦略や経営計画の策定・公表に当たって、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行っているか。具体的な資料名を提示してください。

## 第6. 個別の質問事項への回答

個別の質問事項への回答は以下のとおりである。

### 1. 取締役会の構成に関する質問

#### (1) 取締役会の人数は適切か。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	8	66.7%	6	100.0%	2	33.3%
おおむね適切	4	33.3%	0	0.0%	4	66.7%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(2) 取締役会の構成員（監査役を含む。）は多様性（知識・経験・能力、ジェンダー、国籍性、職歴、年齢、その他のバックグラウンド）が適切に確保されているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	5	41.7%	3	50.0%	2	33.3%
おおむね適切	6	50.0%	2	33.3%	4	66.7%
どちらともいえない	1	8.3%	1	16.7%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(3) 取締役会において経営戦略に照らして自らが備えるべきスキルを特定した上で、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、各取締役・各監査役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスを策定されているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	7	58.3%	4	66.7%	3	50.0%
おおむね十分	4	33.3%	1	16.7%	3	50.0%
どちらともいえない	1	8.3%	1	16.7%	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(4) CGCに照らして、社外取締役の人数・割合は適切か。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	9	75.0%	4	66.7%	5	83.3%
おおむね適切	3	25.0%	2	33.3%	1	16.7%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(5) 社外取締役は、業界や経営に関する知識・経験・能力が十分か。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	5	41.7%	3	50.0%	2	33.3%
おおむね十分	7	58.3%	3	50.0%	4	66.7%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(6) 社外取締役の兼任状況は適切か。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	10	83.3%	5	83.3%	5	83.3%
おおむね適切	2	16.7%	1	16.7%	1	16.7%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(7) 社外取締役の就任期間は適切か。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	11	91.7%	6	100.0%	5	83.3%
おおむね適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
どちらともいえない	1	8.3%	0	0.0%	1	16.7%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(8) 取締役会の構成に関する主なご意見。(以下、要約)

- ・ 取締役会の構成の専門性・多様性については、適切に確保されている。
- ・ 今後の動向を勘案しつつ常に見直す必要がある。
- ・ 経営経験の豊富な人材やデジタル・システムを専門とする人材の参画があってもよい。
- ・ 取締役会に必要な知見や専門知識を有する人材で構成されている。
- ・ 構成はバランスが良い。
- ・ 社外取締役を更に増やすと、更に多様性の要請に対応でき、役員の育成等にも資することが出来る。



## 2. 取締役会の運営に関する質問

(9) 取締役会の年間スケジュール、予想される審議事項について事前に決定されているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	5	41.7%	2	33.3%	3	50.0%
おおむね十分	7	58.3%	4	66.7%	3	50.0%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(10) 取締役会の開催頻度は適切か。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	10	83.3%	5	83.3%	5	83.3%
おおむね適切	2	16.7%	1	16.7%	1	16.7%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(11) 取締役会に提出される資料は内容・分量の観点で適切か。(分かり易いか。網羅的か。十分に整理されているか。)

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	7	58.3%	4	66.7%	3	50.0%
おおむね適切	5	41.7%	2	33.3%	3	50.0%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(12) 取締役や監査役には、取締役会に提出される資料を事前に検討する時間が十分に与えられているか。(5日前ルール・3日前ルールは機能しているか。)

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	1	8.3%	1	16.7%	0	0.0%
おおむね十分	9	75.0%	5	83.3%	4	66.7%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不十分	2	16.7%	0	0.0%	2	33.3%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(13) 取締役会議長は、取締役会メンバーのスキル、経験、知識を適切に引き出すことにより、自由闊達な議論を主導するような司会進行ができているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	9	75.0%	5	83.3%	4	66.7%
おおむね適切	3	25.0%	1	16.7%	2	33.3%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(14) 取締役会において、取締役・監査役が自由に発言できる雰囲気となっているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	10	83.3%	4	66.7%	6	100.0%
おおむね十分	2	16.7%	2	33.3%	0	0.0%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(15) 取締役会に上程される議案の範囲・分量は適切か。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	6	50.0%	3	50.0%	3	50.0%
おおむね適切	6	50.0%	3	50.0%	3	50.0%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(16) 取締役会の議事録は正確に作成されているか。各取締役・監査役に見直しの機会があるか。(3日前ルールは機能しているか。)

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	8	66.7%	4	66.7%	4	66.7%
おおむね十分	4	33.3%	2	33.3%	2	33.3%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(17) 事務局による取締役会の運営(資料の事前配布、スケジュール調整、情報提供、開催案内など)は、適切か。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	7	58.3%	4	66.7%	3	50.0%
おおむね適切	5	41.7%	2	33.3%	3	50.0%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(18) 取締役会の運営に関する主なご意見。(以下、要約)

- ・ 全体的に適切に運営されている。
- ・ 現状のタイムスケジュール及び運営で問題無いと考える。
- ・ 資料の事前提供（3日前ルール）に関して、配信完了が遅延する場合があります、その徹底が望まれる。
- ・ 必要に応じて取締役会資料の事前説明等を実施しているので、円滑な議事進行ができています。
- ・ 取締役会は、取締役・監査役、また、社内・社外にかかわらず自由に発言できる雰囲気であり、議長も自由に議論できるような進行に努めている。
- ・ 運営はスムーズに行っている。
- ・ 円滑・適正に運営されている。

### 3. 取締役会の議題に関する質問

(19) 取締役会において企業戦略の大きな方向性を示す議題は審議されているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	2	16.7%	1	16.7%	1	16.7%
おおむね十分	9	75.0%	4	66.7%	5	83.3%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不十分	1	8.3%	1	16.7%	0	0.0%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(20) 設問(19)について、今後、どのような議論がなされるべきと考えるか。(主なご意見)

- ・ 経営戦略の議論が少ないと考える。
- ・ 中期経営計画を超える期間についても更に議論がなされて良い。
- ・ 社内外の環境変化に関するテーマについて、短い時間でも議論があればよい。
- ・ 今後、海外戦略が大きなテーマになるように思う。
- ・ 次世代経営幹部育成方針・計画について。
- ・ イレギュラー事象をいち早く察知し、メンバーが忌憚なく議論をし、継続的に展開していくことが重要。
- ・ 経営環境が大きく変動する中、業界の動向や他社の動向、サプライチェーンも含めた自社の将来像など幅広く議論すべき。
- ・ 次世代を担う幹部社員にも議論できる体制づくりも今後は必要。
- ・ 外食産業の IT 対策について。
- ・ 海外戦略、フランチャイズの活性化、DX 戦略等。

(21) 取締役会の議題の選定は適切か。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	7	58.3%	4	66.7%	3	50.0%
おおむね適切	5	41.7%	2	33.3%	3	50.0%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(22) 取締役会の個々の議題に十分な審議時間が確保されているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	9	75.0%	4	66.7%	5	83.3%
おおむね十分	3	25.0%	2	33.3%	1	16.7%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(23) 取締役会における審議事項と経営陣に委任すべき判断事項との振り分けは適切か。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	6	50.0%	3	50.0%	3	50.0%
おおむね適切	6	50.0%	3	50.0%	3	50.0%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(24) 取締役会においては、代表取締役の後継者の計画（後継者候補の教育・後継者候補の選定基準・後継者候補の選定手続）に関して適切に議論・監督がなされているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	4	33.3%	1	16.7%	3	50.0%
おおむね適切	7	58.3%	4	66.7%	3	50.0%
どちらともいえない	1	8.3%	1	16.7%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(25) 取締役会においては、経営陣の報酬について適切に議論がなされているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	2	16.7%	2	33.3%	0	0.0%
おおむね適切	7	58.3%	4	66.7%	3	50.0%
どちらともいえない	3	25.0%	0	0.0%	3	50.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(26) 取締役会においては、経営陣幹部の選任・解任について適切に議論されているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	4	33.3%	2	33.3%	2	33.3%
おおむね適切	8	66.7%	4	66.7%	4	66.7%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(27) 取締役会においては、中期経営計画について、十分な議論がなされているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	2	16.7%	0	0.0%	2	33.3%
おおむね十分	9	75.0%	5	83.3%	4	66.7%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不十分	1	8.3%	1	16.7%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(28) 取締役会においては、経営陣による適切なリスクテイクとなる議案が提出された場合にそれを支える雰囲気となっているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	6	50.0%	4	66.7%	2	33.3%
おおむね十分	5	41.7%	1	16.7%	4	66.7%
どちらともいえない	1	8.3%	1	16.7%	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(29) 内部統制や先を見越した全社的なリスク管理体制は、適切なコンプライアンスの確保とリスクテイクの裏付けとなり得るものであり、取締役会においてグループ全体を含めたこれらの体制について十分に議論されているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	1	8.3%	1	16.7%	0	0.0%
おおむね十分	10	83.3%	4	66.7%	6	100.0%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不十分	1	8.3%	1	16.7%	0	0.0%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(30) 取締役会においては、当社の事業に影響する主要なリスクに関して十分理解し、議論できているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	1	8.3%	0	0.0%	1	16.7%
おおむね十分	10	83.3%	5	83.3%	5	83.3%
どちらともいえない	1	8.3%	1	16.7%	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—



(31) 取締役会においては、関連当事者との間の利益相反が適切に管理されているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	9	75.0%	5	83.3%	4	66.7%
おおむね適切	3	25.0%	1	16.7%	2	33.3%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(32) 取締役会の議題に関する主なご意見。(以下、要約)

- ・ 議題は適時適切に上程されている。
- ・ 経営戦略や経営課題についてより議論をすべき。
- ・ 承認、協議、報告に分けて幅広い議案が上程されている。
- ・ 議題の選定や具体的な審議については適切になされている。
- ・ 経営陣がリスクに対して共通認識をもち、支える雰囲気がある。
- ・ 適切な議題にしばってはどうか。

#### 4. サステナビリティを巡る課題に関する質問

(33) 取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、ESG やSDGs への取り組み等、自社のサステナビリティを巡る取組みについて議論し、基本的な方針を策定しているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	3	25.0%	1	16.7%	2	33.3%
おおむね十分	8	66.7%	4	66.7%	4	66.7%
どちらともいえない	1	8.3%	1	16.7%	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(34) 取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、ESG やSDGs への取り組み等、自社のサステナビリティを巡る取組みに関して、執行側からの報告をもとに、適切に議論・監督がなされているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	2	16.7%	2	33.3%	0	0.0%
おおむね適切	9	75.0%	3	50.0%	6	100.0%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	1	8.3%	1	16.7%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(35) 取締役会において、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方、自主的かつ測定可能な目標、人材育成方針等について、適切に議論・監督がなされているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	1	8.3%	1	16.7%	0	0.0%
おおむね適切	6	50.0%	3	50.0%	3	50.0%
どちらともいえない	3	25.0%	1	16.7%	2	33.3%
やや不適切	1	8.3%	0	0.0%	1	16.7%
不適切	1	8.3%	1	16.7%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(36) 取締役会において、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらの投資が企業の持続的な成長に資するよう、その取組みに関して、執行側からの報告をもとに、適切に議論・監督がなされているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	2	16.7%	1	16.7%	1	16.7%
おおむね適切	9	75.0%	4	66.7%	5	83.3%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	1	8.3%	1	16.7%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(37) サステナビリティを巡る課題に関する主なご意見。(以下、要約)

- ・ サステナビリティ基本方針とサステナビリティビジョンを推進していく。
- ・ TCFD等の環境問題にも会社として本格的に取り組む必要がある。
- ・ 当社の特性に応じた取り組みを行うべき。
- ・ 基本方針に基づく取り組みの見直し等の議論が必要と考える。
- ・ 今後、サステナビリティに関するテーマを増やすべき。
- ・ 先進的な議論はまだこれからながら、世の中の流れに沿って適切なペースで取り組んでいる。
- ・ 登用人材の多様性確保については今後より活発な議論・監督がなされるべき。
- ・ 中核人材の登用における多様性の確保については議論がなされている。今後も、様々な多様性の観点での議論が望まれる。
- ・ FC店舗を含めると700店を超える規模がある。これらの状況を踏まえながら取り組むべき内容・方向性が明らかになって来た。
- ・ 企業の将来像を検討する中で、現在サステナビリティに対する取り組みを進めているところであるが、今後はその実効性をどのように評価し、いかに発信していくかについて議論していく必要がある。
- ・ 概ね適切であるが、更に、課題(目標)と実施行程を明確にして取り組むべき。

## 5. 取締役会を支える体制に関する質問

(38) 取締役・監査役は、必要と考える場合には、会社の費用において外部の専門家の助言を得る機会が確保されているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	5	41.7%	2	33.3%	3	50.0%
おおむね十分	7	58.3%	4	66.7%	3	50.0%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(39) 個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援が適切になされているか。社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役は、就任の際には、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得し、取締役・監査役に求められる役割と責務（法的責任を含む）を十分に理解する機会が与えられているか。また、就任後においても、必要に応じ、これらを継続的に更新する機会が与えられているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	3	25.0%	2	33.3%	1	16.7%
おおむね十分	7	58.3%	3	50.0%	4	66.7%
どちらともいえない	2	16.7%	1	16.7%	1	16.7%
やや不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(40) コーポレートガバナンスに関する研修を受講し、その内容について理解したか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	5	41.7%	3	50.0%	2	33.3%
おおむね十分	5	41.7%	2	33.3%	3	50.0%
どちらともいえない	2	16.7%	1	16.7%	1	16.7%
やや不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(41) 取締役会を支える体制に関する主なご意見。(以下、要約)

- ・ 必要に応じて外部の専門家の助言を得る機会が確保されている。
- ・ コーポレートガバナンス・コードをはじめ財務等の研修が有ればよい。
- ・ 特に問題はないと考える。
- ・ 今後、今まで以上に取締役会での審議を充実する必要がある場合は、フォローする体制の見直しや追加を取締役会で議論していきたいと考える。
- ・ 現状の課題を整理して改善すべき点を計画的に実施していくことが重要。
- ・ 社外役員として必要なスキルを習得する研修を個別に受講する機会を得るなど十分な体制が確保されている。
- ・ 外部の専門家の助言を受ける機会は確保されている。
- ・ 社内外の人材・コンテンツが活用できる環境にある。
- ・ 必要な研修やトレーニングを計画的に選択・受講できるようにすると良い。

6. 指名諮問委員会及び報酬諮問委員会について ((42) & (45)は取締役会メンバー全員回答、その余は指名諮問委員会・報酬諮問委員会の委員のみ回答)

(42) 指名諮問委員会の構成は適切か。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	9	75.0%	5	83.3%	4	66.7%
おおむね適切	3	25.0%	1	16.7%	2	33.3%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(43) 指名諮問委員会の運営は適切になされているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	4	80.0%	2	100.0%	2	66.7%
おおむね適切	1	20.0%	0	0.0%	1	33.3%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	5	—	2	—	3	—

(44) 指名諮問委員会の議事録は作成されているか。見直しを行う機会があるか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	4	80.0%	1	50.0%	3	100.0%
おおむね十分	1	20.0%	1	50.0%	0	0.0%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	5	—	2	—	3	—

(45) 報酬諮問委員会の構成は適切か。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	9	75.0%	5	83.3%	4	66.7%
おおむね適切	3	25.0%	1	16.7%	2	33.3%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(46) 報酬諮問委員会の運営は適切になされているか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
適切	4	80.0%	2	100.0%	2	66.7%
おおむね適切	1	20.0%	0	0.0%	1	33.3%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不適切	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	5	—	2	—	3	—

(47) 報酬諮問委員会の議事録は作成されているか。見直しを行う機会があるか。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	5	100.0%	2	100.0%	3	100.0%
おおむね十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	5	—	2	—	3	—

(48) 指名諮問委員会及び報酬諮問委員会に関する主なご意見。(以下、要約)

- ・ 適切に運営されている。
- ・ 委員会の構成、諮問事項、審議運営の在り方は当社の状況に即していると思う。
- ・ 取締役会と委員会とが一体として実効的に機能している。
- ・ 適切に運営されており、取締役の指名・報酬に関して活発な議論が交わされている。
- ・ 構成、運営、議事録作成ともに適切と考える。

7. 独立社外取締役会の運営（(49)は取締役会メンバー全員回答、その余は独立社外取締役会の出席者のみ回答）

(49) 独立社外取締役会の構成は妥当か。

回答区分	全体		社内役員		社外役員	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
十分	9	75.0%	4	66.7%	5	83.3%
おおむね十分	3	25.0%	2	33.3%	1	16.7%
どちらともいえない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不十分	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	12	—	6	—	6	—

(50) 独立社外取締役会を定期的開催するなど、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有がなされているか。

回答区分	社外	
	回答数	割合
十分	2	50.0%
おおむね十分	2	50.0%
どちらともいえない	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%
不十分	0	0.0%
計	4	—

(51) 独立社外取締役会での議論は適切に取締役会・経営陣にフィードバックされているか。

回答区分	社外	
	回答数	割合
十分	2	50.0%
おおむね十分	2	50.0%
どちらともいえない	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%
不十分	0	0.0%
計	4	—



(52) 独立社外取締役会の議事録は作成されているか。見直しの機会があるか。

回答区分	社外	
	回答数	割合
十分	3	75.0%
おおむね十分	1	25.0%
どちらともいえない	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%
不十分	0	0.0%
計	4	—

(53) 独立社外取締役会に関する主なご意見。(以下、要約)

- ・ 現状のままで特に問題ないと思う。
- ・ 取締役会の議題に関してそれぞれの立場から問題提起や意見が述べられており、適切に運営されている。
- ・ 情報共有ならびに経営陣へのフィードバックは適切になされている。
- ・ 多角的に執行のチェック機能を果たしており、また、取締役会等において自由に発言することで経営陣にフィードバックされている。

8. 社外取締役・社外監査役に関する質問（社外取締役・社外監査役のみ回答）

(54) 社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を的確に提供できるよう社内との連絡・調整にあたる者の選任など、社外取締役や社外監査役に必要な情報を的確に提供するための工夫はなされているか。

回答区分	社外	
	回答数	割合
十分	3	50.0%
おおむね十分	3	50.0%
どちらともいえない	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%
不十分	0	0.0%
計	6	—

(55) 内部監査部門と社外取締役・監査役との連携は確保できているか。

回答区分	社外	
	回答数	割合
十分	0	0.0%
おおむね十分	4	66.7%
どちらともいえない	2	33.3%
やや不十分	0	0.0%
不十分	0	0.0%
計	6	—

(56) 執行側との連携を含めご自身の活動に関する主なご意見。（以下、要約）

- ・ 内部監査部門との連携は更に連携を深める必要があると考える。
- ・ 必要に応じて社内と連携する体制が組まれている。
- ・ 企業の持続的な成長の観点で、執行側と適宜情報共有、連携をしながら活動している。
- ・ 中長期的な視点、ステークホルダーの視点で執行状況をチェックしている。
- ・ 必要な情報・資料は適時適切に取得し、必要な意見は適時適切に発言し、会社側からも、積極的に対応されており、連携上の問題はない。

## 9. 各取締役の自己評価（取締役会への貢献）について

### (57) 自己の取締役会での発言状況について。(以下、要約)

- ・ 適宜適切に発言している。
- ・ 執行業務について発言は出来ていると考える。
- ・ 専門分野等、関連する分野を中心に発言している。
- ・ 自己が判断する上で疑問は質問をした上で解消し、自己の意見を発言している。
- ・ 発言を含めて積極的な参画が十分ではなかった。
- ・ 担当する議案が多いため、説明する機会が多いとともに、その他の議案でも必要な発言を行うように努めている。
- ・ 毎回、概ね複数回発言している。
- ・ 疑問点について、適宜、質問や意見をしている。
- ・ 特にお客様や従業員の満足に関する点には細かいと思われることも意見・質問を実行している。
- ・ 中長期的な視点、ステークホルダーの視点での判断を心がけており、取締役会においても積極的かつ自由に意見を述べている。
- ・ その都度必要に応じて発言している。

### (58) 取締役会における自己の貢献度について。(以下、要約)

- ・ 会社の発展に必要な、適正かつ円滑な意思決定をする為、主導的役割を果たした。
- ・ 期待される役割は果たせていると考えている。
- ・ 取締役会で決定すべき経営判断に寄与していると考え。また、円滑な議論が行われるよう、資料を適宜作成して説明している。
- ・ 発言を含めて積極的な参画が十分ではなかった。
- ・ 当社の現状についての情報の共有化に努めており、一定の役割は果たせていると考える。
- ・ 自身の専門性に応じて積極的に発言し、各議題に関し前提となる事実確認や資料の補充を求め、あるいは執行側に対する問題提起や気づきの機会を提供するなど、自身の役割を果たせていると考える。
- ・ 企業価値向上の意識で臨んでいるため、一定の貢献はあると考える。
- ・ 監査役という立場からもガバナンスやコンプライアンスに関して忌憚のない意見が交わされるよう方向づけていると思う。
- ・ 社外役員として、常に外部目線で執行状況を検討し、疑問点や意見を積極的に発言することを通して、チェック機能を果たしている。
- ・ 十分に義務と責任は果たせていると考える。

9. 経営指標等に関する質問事項（代表取締役、専務取締役、常務取締役のみ回答）

(59) 当社の経営においてはどのような経営指標（ROE、ROIC 等）を重視しているか。その理由も教えてください。（以下、要約）

- ・ 売上高営業利益率を重視している。理由は、事業を営む上での必要な投資、また、株主への安定的な利益配分等を行っていく上で、その原資となりえる、事業本体から得られる営業利益の安定確保が大切なものと考えているためである。
- ・ 営業利益率8%以上。当社は営業（店舗）が中心の企業であるためである。
- ・ 「売上」及び「営業利益」を重要な経営指標として考えているが、他の経営指標を重要視することも必要だとは考える。
- ・ 今後は成長や利益の追求だけではなく、人的投資率、人時生産性、DOE 等を意識し、ステークホルダーへの適正な還元を考えていきたい。
- ・ 営業利益率8%以上を目標にしており、経営効率を重視している。

(60) CGC を機として、業績連動報酬を導入する動きが進んでいるが、当社において導入することについてどのように考えているか。（以下、要約）

- ・ 今後、必要に応じて検討していく。
- ・ 業績連動報酬の導入においては、当社は営業主体の企業であり、社会的にも動きがあることで問題ないとする。
- ・ 業績連動報酬の一環として、譲渡制限付き株式の付与を行っている。ただ、現金報酬まで業績連動としたときに執行の成果を短期（1年）だけで判断し、すべての報酬を決定するべきではないと考えるため、現時点で現金報酬の業績連動報酬の導入は必要ないとする。
- ・ 原則年に1回の株式報酬（RS）は業績に応じて変動するものと認識しており、これが実質的に業績連動報酬の役割を果たしているとともに、当社株式を保有すること自体、業績向上を目指すインセンティブになることから、どのような指標を採用するかなど課題の多い業績連動報酬を導入しなくてもよいものとする。

(61) 株主の希望と面談の主な関心事項も踏まえた上で、合理的な範囲で、経営陣幹部、社外取締役を含む取締役または監査役が面談に臨んでいるか。

回答区分	社内	
	回答数	割合
十分	2	50.0%
おおむね十分	2	50.0%
どちらともいえない	0	0.0%
やや不十分	0	0.0%
不十分	0	0.0%
計	4	—

(62) 対話を補助する社内の IR 担当、経営企画、総務、財務、経理、法務部門等の有機的な連携のための方策としてどのような方策を講じているか。(以下、要約)

- ・ 経営陣及び本部長である執行役員を構成員とした経営戦略会議を週に1回開催し、当社経営及び各業務運営管理に関する業務執行方針を協議もしくは審議している。また、株主からの質問等への対応については、同会議にて内容を精査し、対応している。その他、月に2回、部長連絡会を開催し、部門間の情報共有を強化している。
- ・ 連携の一環として、経営戦略会議及び部長連絡会議が定期的に行われている。
- ・ 経営戦略会議等の会議体での各担当部門からの情報共有、その他の報告会の機能を活用して連携している。
- ・ 2Qと期末に実施している決算説明会、株主通信の送付、IR活動の一環としての株主（投資家）との個別ミーティングの実施など、管理部門の各部に役割分担をさせ、管理部門横断的なミーティングを開いて温度差のないように進めるなど、連携して取り組んでいる。

(63) 個別面談以外の対話の手段（例えば、投資家説明会や IR 活動）としてどのような取り組みをしているか。(以下、要約)

- ・ 機関投資家を対象とした決算説明会をオンライン形式にて、年2回（中間及び期末）開催し、当社の経営方針や経営計画を説明する機会を設けている。
- ・ 投資家等に対して決算説明会等を行っている。
- ・ 投資家説明会の実施、その他個別株主、機関投資家との面談等を実施している。
- ・ 2Q末と期末に実施している決算説明会、株主通信がメインとなる。その他は、毎月の月次売上報告で売上実績について説明をしている。
- ・ 今後は、1Q末、3Q末にスモールミーティングを開催するなど、IR活動を広げること検討している。

(64) 対話において把握された株主の意見・懸念の経営陣幹部や取締役会に対する適切かつ効果的なフィードバックのためにどのような方策を講じているか。(以下、要約)

- ・ 決算説明会における質疑応答の記録を全役員に共有の上、必要な対応をしている。
- ・ 株主総会等での株主様の意見を真摯に捉えて執行業務として対処している。
- ・ 取締役会、経営戦略会議にて情報を共有出来る様にしている。
- ・ 取締役会の場での株主の意見等のフィードバックのほか、取締役・監査役が参加する経営戦略会議の場で担当役員及び代表取締役社長から、ニュアンスを含め報告を実施している。
- ・ 把握した内容は、社長報告会等でまとめて報告するとともに、必要があれば経営戦略会議や取締役会に報告するようにしている。

(65) 株主との対話に際してインサイダー情報をどのように管理しているか。(以下、要約)

- ・ 適切な情報の管理として、未公表の会社情報が他に漏れたり不正に利用されたりすることのないよう「内部情報管理規程」を制定し、社内体制を整備し運用している。
- ・ インサイダー規制の意義や内容について役職員等に周知徹底を図っている。
- ・ 内部情報管理規程に沿って行動し、インサイダー情報漏洩が無い様に取り組んでいる。
- ・ インサイダー情報は内部情報管理規程に基づき管理している。
- ・ 対話するタイミングに応じて、直近の四半期決算、前月までの売上情報など、説明する期間を明確に限定して取り組むとともに、対話した内容を記録に残し、後で確認できるようにしている。

(66) 株主構造の把握はどのようにしているか。どれくらいの頻度で確認しているか。(以下、要約)

- ・ 3月末及び9月末の株主名簿により把握している。
- ・ 半期毎に確認をしている。
- ・ 9月末と3月末の株主名簿、外部機関の分析等をもとに把握している。

(67) (IR 担当役員に対する質問) 経営戦略や経営計画の策定・公表に当たって、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行っているか。具体的な資料名を提示してください。(以下、要約)

- ・ 決算ごとの決算短信と四半期報告書、2Qと期末の株主通信、決算説明会、期末の事業報告、有価証券報告書、株主総会招集通知、株主総会等である。