

Q1-1. 貴社の機関設計についてご回答ください。(一つ選択)		SA
1	監査等委員会設置会社	
2	指名委員会等設置会社	

Q1-2. 本アンケートに回答されている方ご本人の属性についてご回答ください。監査(等)委員の方が確認された内容をスタッフの方が入力された場合、監査(等)委員の方が回答されたものとしてご回答ください。(一つ選択)		SA
1	社内常勤監査(等)委員	
2	社外常勤監査(等)委員	
3	社内非常勤監査(等)委員	
4	社外非常勤監査(等)委員	
5	専任スタッフ	
6	兼務スタッフ	
7	その他	

Q1-3. 貴社の上場区分についてご回答ください。(一つ選択)		SA
1	東証一部上場	
2	東証二部上場	
3	新興市場上場(ジャスダック、マザーズ)	
4	その他上場(地方単独、海外等)	
5	非上場	

Q1-4. 貴社の資本金規模についてご回答ください。(半角数字)		NA
----------------------------------	--	----

Q1-5. 貴社の役員構成についてご回答ください。(半角数字)		
Q1-5-1. 監査(等)委員でない取締役の総数		NA

Q1-5-2. うち、監査(等)委員でない社外取締役		NA
----------------------------	--	----

Q1-5-3. 監査(等)委員である取締役の総数		NA
--------------------------	--	----

Q1-5-4. うち、監査(等)委員である社外取締役		NA
----------------------------	--	----

Q2-1. これまでの、貴社における監査役等の投資家との対話へのご参加経験の有無についてご回答ください。(一つ選択)		SA
1	あり	
2	なし	

Q2-2. 監査役等が投資家との対話の相手方となることについてどのようにお考えでしょうか。(一つ選択)		SA
1	監査役等も積極的に対話に参加すべきである	
2	投資家または執行側から対話への参加を求められた場合には参加してもよい	
3	監査役等が対話に参加する必要はない	
4	その他	

Q3-1. 会社として策定している計画の内容について		
Q3-1-1. 貴社において策定されている、中期経営計画等の期間についてご回答ください。(半角数字)		NA

Q3-1-1排他. 中期経営計画等は策定していない		MA
1	中期経営計画等は策定していない	

Q3-1-2. 貴社における長期経営計画の策定の有無とその内容(中期経営計画等の内容との関連)についてご回答ください。(一つ選択)		SA
1	策定している	
2	策定していない	
3	その他	

Q3-1-3. 中期経営計画等の対外的公表の有無についてご回答ください。(一つ選		SA
1	公表している	
2	公表していない	

Q3-1-4. 貴社の中期経営計画等について、内容に含まれているものを全て選択してください。(複数選択可)		MA
1	経営理念・ビジョン	
2	前中期経営計画の振り返り	

3	事業環境の認識
4	新中期経営計画の位置付け
5	経営基本方針
6	重要戦略
7	新商品開発、新販路の開拓、新規事業などの具体的展開
8	数値目標(営業収益、事業利益、ROE等)
9	投資計画
10	経営基盤強化策
11	株主還元方針
12	その他

Q3-1-5. 貴社の中期経営計画等の作成は単体ベース、連結ベースのいずれでしょうか。当てはまるものをご回答ください。(一つ選択)		SA
1	単体ベースである(単体だけの会社である)	
2	単体ベースである(連結親会社/子会社を有する)	
3	連結ベースである	

Q3-2. 会社における決定プロセスについて		
Q3-2-1. 貴社における、中期経営計画等が取締役に付議される前段階での検討プロセス(検討主体となる会議体(例:経営会議等))についてご回答ください。		FA

Q3-2-2. 問3-2-1にて回答された検討主体となる会議体に関与しているメンバーの構成についてご回答ください(特に、社外者が検討に関与している場合にはその旨を必ずご記入ください)。		FA
--	--	----

Q3-2-3. 中期経営計画等の検討開始から確定までの期間と問3-2-1にて回答された検討会議体のうち、主な会議体の開催回数についてご回答ください。(半角数)		
Q3-2-3-1. 検討開始から確定までの期間		NA

Q3-2-3-2. 主な会議体の開催回数(上記期間の中での通算回数)		NA
------------------------------------	--	----

Q3-3. 決定プロセスに対して、監査等委員(会)としてどのように対応しているか		
Q3-3-1. 中期経営計画等の取締役会での議論に先立って、監査(等)委員会で議論を行っているかについてご回答ください。(一つ選択)		SA
1	議論している	
2	議論していない	
3	その他	

Q3-3-2. 中期経営計画等について、経営会議等の会議体で検討がなされている場合、監査(等)委員の参加状況についてご回答ください。(一つ選択)		SA
1	常勤監査(等)委員のみが参加する	
2	非常勤監査(等)委員も含め、原則すべての監査(等)委員が参加する	
3	参加していない	
4	その他	
5	中期経営計画等について、経営会議等の会議体での検討はなされていない	

Q3-3-3. 監査(等)委員の意見が、経営会議等の会議体における中期経営計画等についての執行側の提案に対して、何らかの影響を及ぼしたことはありますか。当てはまるものを選択してください。(一つ選択)		SA
1	執行側提案に影響を与えたことがある(具体的内容を記載)	
2	監査(等)委員は代表取締役・取締役(執行役)と日常的に十分にコミュニケーションが取れており、改めて経営会議等において監査(等)委員が指摘しなければならない事態は生じていない	
3	監査(等)委員は、必要に応じて経営会議等において指摘をしており、その指摘については真摯に受けとめてもらえるものの、決定に影響を与えたことはない	
4	監査(等)委員は、必要に応じて経営会議等において指摘をしているが、その指摘を真摯に受け止めてもらえない	
5	監査(等)委員が指摘しなければならないような状況は生じていない	
6	その他	

Q3-4. 策定済み又は検討中の中期経営計画等の策定に向けた検討について、新型コロナウイルス感染症の影響による変化がありましたら差支え無い範囲でご回答ください(検討手続、内容のいずれでも可)。		FA
--	--	----

Q4-1. 会社としてリスク投資に向けてどのような検討を行っているか		
------------------------------------	--	--

Q4-1-1. 貴社において、リスク投資案件が取締役会決議事項となるかどうかの基準が設定されている項目についてご回答ください。	FA
Q4-1-2. 取締役会決議事項となったリスク投資案件について、貴社取締役会では具体的にどのようなポイントから検討を行っているかについて差支え無い範囲でご	FA
Q4-1-3. 問4-1-1にてご回答いただいた設定項目の基準に照らし、取締役会決議事項とならなかった案件について、取締役会報告事項となっているかにつきご回答ください(経営会議等で審議している場合はその旨をご回答ください)。(一つ選択)	SA
1 報告事項となっている	
2 報告事項となっていない	
3 その他	
Q4-1-4. 投資案件が金額的に大きくかつ長期に渡る場合に、どのような意思決定を行っているかについてご回答ください。	FA
Q4-1-5. リスク投資に当たって資本コストを意識した経営判断が行われているかについてご回答ください。	FA
Q4-2. リスク投資に向けた会社の検討プロセスに対し、監査(等)委員会としてどのような検討を行っているか	
Q4-2-1. 執行側の方針に対して、監査(等)委員会として案件のどのようなポイントを確認しているか(どのような基準を設定しているか)についてご回答ください。	FA
Q4-2-2. 執行側の方針に対して、リスクテイクの面からストップをすべきとの意見を述べた、もしくは直接ストップすべきとの内容ではなくとも、何らかの意見・指摘を行ったことがありますか。(複数選択可)	MA
1 ストップすべきとの意見を述べたことがある	
2 1.以外の内容で、何らかの意見や指摘を行ったことがある	
3 上記1、2に該当する経験はない	
4 その他	
Q4-2-3. 意見・指摘を行った結果、執行側の提案に対して、何らかの影響を及ぼしたことはありますか。当てはまるものを選択してください。また、具体的状況について差支え無い範囲でご回答ください。(複数選択可)	MA
1 案件の中止または差戻しが行われたことがある	
2 案件の内容の変更が行われたことがある	
3 上記1、2に該当する経験はない	
4 その他	
Q4-2-4. リスクテイクの面から意見・指摘を行った結果、執行側との見解相違があった場合に、どのような形ですり合わせを試みているかについてご回答ください。	FA
Q4-3. 貴社におけるリスク投資に向けた検討について、新型コロナウイルス感染症の影響による変化がありましたら差支え無い範囲でご回答ください(検討手続、内容のいずれでも可)。	FA
Q5-1. 会社における議論の状況	
Q5-1-1. 貴社におけるSDGs・ESGを意識した経営に関する基本方針の策定状況についてご回答ください。(一つ選択)	SA
1 策定済みである	
2 策定に向けて検討中である	
3 策定されておらず、検討も行っていない	
4 その他	
Q5-1-2. 貴社におけるSDGs・ESGを意識した経営に関する取締役会における議論の状況についてご回答ください。(一つ選択)	SA
1 決議事項となっている	
2 報告事項となっている	
3 議論自体がされていない	
4 その他	
Q5-1-3. 貴社におけるSDGs・ESGを意識した経営に関する経営会議等における議論の状況についてご回答ください。(一つ選択)	SA
1 決議事項となっている	
2 報告事項となっている	

- 3 議論自体がされていない
- 4 その他

Q5-2. 貴社におけるSDGs・ESGを意識した経営に関する決定事項について、社内外に対する公表の有無についてご回答ください。(一つ選択) SA

- 1 社内、社外のいずれにも公表している
- 2 社内でのみ公表している
- 3 公表していない
- 4 その他

Q5-3. SDGs・ESGを意識した経営への取組みに対し、監査(等)委員会としてどのように対応しているかについてご回答ください。(複数選択可) MA

- 1 担当役員から直接の情報収集を行っている
- 2 報告書作成部門等から直接意見を聞く等の機会を設定している
- 3 関連事項についての説明が不足していると感じた場合に追加の対応を求める等、積極的に対応している
- 4 執行側の取組みが不十分であると感じた場合には積極的な対応を促している
- 5 特に対応していない
- 6 その他

Q5-4. 貴社におけるSDGs・ESGを意識した経営への取組みについて、新型コロナウイルス感染症の影響による変化がありましたら差支え無い範囲でご回答ください(検討手続、内容のいずれでも可)。 FA

Q6-1. 監査の機会を得た情報を、監督機能を果たすための検討においてどのように活用しているかについてご回答ください。また、監督機能を果たすために、従来の監査に加えて情報収集の機会を追加または拡充したことがあれば併せてご回 FA

Q6-2. 執行側と議論を行う際に、監査(等)委員会としての意見を受け入れてもらうために何らかの工夫をしている点があればご回答ください。 FA

Q6-3. 取締役会での議論の在り方について何らかの改善を試みている点があればご回答ください。 FA

Q6-4. 日頃職務を遂行する際に、一人の取締役としての役割と、監査(等)委員会の一員としての役割について、意識(区別)をしているかについてご回答ください。 FA

Q6-5. 監査役会と監査(等)委員会の違いについてどのように認識しているかについてご回答ください。 FA

Q6-6. 監督機能を果たすための検討に当たって、取締役会等に先立って監査(等)委員でない社外取締役との会合を設定したり、情報提供を行う等の対応をしているかどうかについてご回答ください。 FA

No.	Q1-1	Q1-3	Q2-1その他
1	1	1	・投資家との対話は、監査等委員会として行ったことはない。ただし、投資家と社外取締役全員（監査等委員であるなしを問わず）との対話は行っており、そこには当然、社外監査等委員が出席している。
2	1	1	2020/3月の有価証券報告書に監査等委員の巣活動状況の開示、2021/3月よりKAM開示が始まる事より本年度よりIRミーティング等に参加する予定。
3	1	1	バイサイドの機関投資家より監査等委員会に対して、自らの投資の考え方と社外取締役に期待することについてプレゼンを受け、意見交換を行った。
4	2	1	ヘッドオブエンゲージメントと面談し、会社のガバナンスおよび財務状況について意見交換を行った。
5	1	2	一般投資家への説明会に同行した
6	1	1	海外投資家の評議機関が当社訪問の際、執行部よりの要請にて出席（当時は監査役会設置会社）
7	1	1	株主総会後の会社説明会において。
8	1	1	株主総会終了後の懇談会
9	1	1	監査等委員である社外取締役が対応した。
10	1	1	監査等委員としての参加は、決算説明会及びその後の質疑応答の場への出席。
11	1	1	機関投資家との対話は専ら監査等委員でない社内取締役が行っている。対話の概要は取締役会で共有するとともに、常勤監査等委員が決算説明会に参加し、質疑応答の内容と適宜監査等委員会で共有するなどしている。
12	1	1	決算説明のための投資家ミーティングの一部を担当している。議決権行使促進のため、生保、銀行など一部投資家とのガバナンスミーティングを担当している。
13	1	3	個人投資家向けセミナーに同席。個人投資家がどのような視点で投資しているのかを、質疑応答を通じて感じ取る。
14	2	1	指名・監査・報酬各委員長（全員社外取締役）が機関投資家とスモールミーティング実施。
15	2	1	執行が行う投資説明会にオブザーバーとしては参加
16	2	1	質問状への回答
17	1	5	取締役会には投資家の一部もオブザーバーとして参加しており対話の機会がある
18	1	1	就任前はIR担当として業務執行取締役と同行し、機関投資家等のIRミーティングに参加経験あり。
19	1	1	数年前から年に一度、IR担当執行役員または社長とともに、機関投資家（10社程度）と対話の時間を設けている。発表している中長期経営戦略における社外取締役（監査等委員）としての関わりや考え、ESGへの取り組み等といったことをテーマにしている。また、アナリスト説明会において、20分程度の「当社のガバナンス体制」について20分程度発表したこと
20	1	1	総会後の昼食会にて株主様との会話の場がありました。昨年より この昼食会は中止となりました。
21	1	1	対話の必要性は認識しており、現在検討中。
22	1	3	大株主である機関投資家との懇談。
23	1	1	中間決算発表時、アナリストに対して説明会開き、進行状況や方針説明を行って意見交換する。また株主総会においても総会終了後、実績説明や質問等意見交換を行い、更には今後の方向性や概略の方針を発表する。
24	1	5	投資家が非常勤監査等委員
25	1	5	非上場のため機関投資家と話をすることはない。
26	1	5	弊社は100%子会社のため。

No.	Q1-1	Q1-3	Q2-2	Q2-2その他
1	1	1	2	ESG経営のいったんを担っていると考えているため
2	1	1	2	IRや個別説明会の情報は毎回聴取しているが、当社に対し監査役等との対話が求められるような内部統制やコーポレートガバナンス等に関する質問等がされたことがなく、当社に参加するアナリスト側の意識は低い。但し、対話が必要となる状況となった場合には前向きに取組みたい。
3	1	1	2	ある程度の株主との対話は必要
4	1	1	2	いまだ、当社において経営の執行側が積極的に投資家との対話を行っている状況ではない中、監査役等としても積極的にまでもいかないまでも、求められた場合には参加したいと考える。
5	1	5	1	ガバナンスについて執行側とは異なる立場の意見を直接説明することが、投資家の理解を容易にすると考えられるから。
6	1	1	1	ガバナンスの状況のみならず経営品質に対する評価や監査の独立性・経営への貢献を積極的に伝えることは適正な価値判断に結び付く。
7	1	1	2	キャリアによるのではないかと。対話が噛み合わないこともあるため、むしろお互いにとって有用でないことも考えられる。「監査役」としてよりも、投資家が求めているのは「社外取締役」としての部分であるため、監査役会設置会社とそれ以外でも、異なる回答になると思う。
8	1	1	3	これまで、株主総会において監査役等に対する質問がない
9	1	1	2	これまで投資家から対話への参加を求められたことはなく、求められた場合には参加しても良いと考える
10	1	1	1	スチュワードシップコードが改定された事より監査役等も参加すべきと考える
11	1	1	1	ステークホルダーとの間で内部統制にかかる対話(質問)が必要と考えられ、それは監査等委員会の重要な役割であると考えられるから。
12	1	1	2	まずは執行側が対話するべきと考えるから。
13	1	1	2	メインはあくまで執行側と考える
14	1	2	1	案件にもよると思うが、原則参加には賛成。
15	1	5	2	異なる立場からのコメントも必要と思うから
16	1	1	2	会社風土として、既に株主総会後のイベント等で取締役と株主が直接対話する文化があり、当社における投資家とのパイプ役としては監査等委員会は補助的な役割で
17	1	1	1	外部の株主である機関投資家の視点を通して、株主の考え方や当社に対する見方や期待を知ることが監査等委員としても必要なことである。
18	1	1	2	株主からの負託に応える趣旨。
19	1	1	2	株主視点で参加することで、投資家等へより適切な意見が述べられる。
20	2	1	2	監査委員でない社外取締役は積極的に外部に対し情報発信すべきでまたそのようにしているが、監査委員については監査上の微妙な話には回答できないので、対話への参加も限られるのではないかと思います。
21	2	1	1	監査委員は、取締役・執行役の職務の執行を監査する共に、取締役会の一員として取締役・執行役を監督する権限と責務を有している。その職務の具体的な遂行状況について、投資家より求められれば直接説明するのは当然と考える。
22	1	3	2	監査等委員に係る事項はガバナンス面と考えられるが、執行側で答え得ることであり、敢えて監査等委員がという消極的対応。
23	1	1	2	監査等委員の役割を理解してもらうため。
24	1	1	1	監査等委員は取締役としての役割をもつため。なお、監査役は対話に参加する必要はないと考える。
25	1	1	2	監査等委員は取締役の職責として、ある一定範囲内で、株主に対する業績や配当等に関する説明責任があると考えられる。また、同様に、投資家から執行部に対する監査等委員としての立場からの意見などを求められた場合には、執行部の要請があれば、参加してもよいのではないかと考える。
26	1	5	1	監査等委員も自社のことを投資家に十分正確に知ってもらうことが必要である。エンゲージメントする役目があると考えられる。
27	1	5	2	監査等委員側からアプローチする理由は思い当たらないが、求められた場合に断る理由もないように思います。

No.	Q1-1	Q1-3	Q2-2	Q2-2その他
28	2	1	1	監査役もガバナンスの一翼を担う立場として、重要なステークホルダーである投資家との対話を通じて、会社のガバナンス体制構築の状況を投資家に理解してもらうとともに、投資家の立場や考え方を理解するといったことが必要であるため。
29	1	1	2	監査役等のものの見方、姿勢を知ることは、双方にとって有益である。
30	2	1	2	監査役等の機能・役割に対する投資家、執行サイドの認識にバラつきがあるため、対話に参加する場合の「立ち位置」を明確にする必要がある。
31	1	1	2	監査役等の機能は執行部のチェックに重きを置くため
32	1	1	2	監査役等の視点から会社の状況を説明することも意義があると考ええる。
33	1	2	3	監査役等の職務は明確になっており、投資家が監査役等に求める内容もその範囲に限られていると認識しています。従いまして、監査役等が投資家と話し合いを持って新たな監査職務を実行する事は考えにくく、話し合いの結果特に何も生まれてこないと判断いたします。
34	1	1	4	監査役等の中立性、独立性確保の観点で、対話の目的、対話の対象範囲(回答可能な事項、対話の禁止事項等)を明確にしたガイドラインなどの制定が必要ではないかと考えます。
35	1	1	2	監査役等の役割として、投資家目線で経営執行側に問題点等があれば経営に提言することがあるから。
36	1	1	2	監査役等の立場は投資家の立場に立ち会社の経営を監査することなので
37	1	1	2	基本、株主からの負託を受けている事。
38	1	2	2	基本的には、執行役で対応を行うものと考えているが、社外取締役や取締役監査等委員に求められたら参加もありうるという可能性レベル。
39	1	1	2	基本的には業務執行取締役により十分な説明が尽くされていると考える
40	1	2	1	機関投資家に当社の状況を正しくご理解いただくため有効であると考えから。
41	1	2	2	機関投資家又は個人株主の投資行動の判断基準となるのは、業績・経営者の資質・経営戦略・事業計画等であり、コンプライアンスやガバナンスのリスクの確認は優先度が下がります。従って「積極的に対話に参加すべき」とは考えません。また、対話を要求された場合、要求者はコンプライアンス面のリスクで懸念を抱いているということなので、しっかりと情報を開示した方がいいと思います。「対話に参加する必要はない」とは考えません。
42	1	4	1	議決権を有する者として対話をするのは自然である。また投資家の当社に対する意見は参考になると思う。
43	1	1	3	業務執行できないため。
44	1	1	2	業務執行の内容について監査等委員側から積極的に発信するのは望ましくない。
45	1	1	2	業務執行面だけでなく内部統制面については、監査役等の声が求められる場合もあると思うから。
46	2	3	2	経営に関しては執行役の役割なので、二次的な役割として、監査に関する内容であれば応じるべき。
47	2	3	2	経営の一翼を担う立場から一定程度必要と思います。
48	1	2	1	経営陣や執行系の役員が、投資家にどのような対応を取っているか、説明をしているかを監査等委員も把握しておく必要がある。
49	1	1	2	経営戦略・業務執行の具体的な内容につき対話を望む株主が多数であると考えられるので、現時点では監査役等が積極的に参加すべきとまでは言えない。
50	1	1	1	決算説明であったり、ガバナンスミーティングについては、業務執行とは言えず、監査等委員である取締役が関わっても何ら問題ない範囲の行動と理解している。
51	1	3	1	建前としては「積極的に対話に参加すべき」と考えますが、投資家が求めるビジネス面(執行サイド)の取組みについては直接対話できない立場でもあります。
52	2	1	2	参加することにやぶさかではありませんが、株主総会において監査についての質問が出たことはこれまで一度もなく、投資家のニーズや関心がどこまであるのか、率直に言ってやや懐疑的です。

No.	Q1-1	Q1-3	Q2-2	Q2-2その他
53	1	1	4	執行側から対話への参加を求められた場合、協議の上、参加してもよい
54	2	1	4	執行側から対話への参加を求められた場合、状況により検討する。
55	1	1	2	執行側が一義的に投資家との対話を行うべきであり、監査役等の意見や説明が必要とされるような状況で参加を求められた場合に参加すべきと考える。
56	1	1	3	執行側が対応すべきと考えます。
57	1	2	2	社内の状況を理解する者として、また、株主の負託を受けた独立の機関としての立場として、対話が可能なため。
58	1	2	2	社内取締役とは異なった視点で意見を述べるができると思われるから
59	2	1	1	取締役、監査委員としての会社情報提供の意義もあると考える
60	1	1	1	取締役でもあり、意思決定の責任もあることから、善管注意義務違反のけん制効果も期待できる。また投資家が何を期待しているかを直接把握できることは有用である
61	1	2	1	取締役の一員としての義務
62	1	1	1	少なくとも、求められれば拒む必要は全くない
63	1	5	4	親会社(上場)の監査等委員が参加する必要がある。
64	1	5	4	親会社1社であるため。
65	1	1	2	積極的な対話、特に経営層の参加は時代の流れ。監査役等は業推面と管理面を総合的に監査しており、投資家の対話の対象に十分なりうる。
66	1	1	2	積極的な対話は必要ないと考えるが 役員たるもの株主の声を知らずして行動することはおかしいと思う。何らかの会話の場はあってもいいのではないか。
67	1	1	2	積極的に開示すべき情報を持たないから
68	2	1	2	対話への参加を求められた場合、断る理由がないため。
69	1	1	2	第三者として投資家との対話の必要性はわかるが、投資家が監査役等との会話を求めている実感はほとんど無い。
70	1	3	2	通常機関投資家と話をする必要はないと考えるが、投資家又は執行側からの参加要請が求められるという事は、どちらかに対して積極的説明が必要なケースと考えられます。参加することで利害関係者との調整ができるのであれば出席すべきではな
71	1	3	2	投資家からすると執行側と違う話を期待することがある
72	1	1	2	投資家から対話を求められるのは、コーポレートガバナンスの有効性確認が主目的と思われる。それに応じることは、より具体的に監査等委員会活動内容の説明することで「有効に機能している」ことを証明することになる。その結果、ガバナンスの信頼度を高めることになると考える。そのため監査等委員会監査等基準には、株主等との建設的な会話は合理的適正な範囲で行うこと、株主等から受けた懸念等については監査等委員会および執行側に適切にフィードバックすることを規定している。
73	1	3	2	投資家から直接意見を聞く機会は重要であることから。
74	1	1	2	投資家が確認されたいとする事項には、会社は積極的に対応すべきと考える。監査役等に対し確認されたいと事項があれば監査等委員として積極的に対応する。
75	1	4	2	投資家が監査業務について「常に積極的に対話したいとのニーズ」があるのか疑問。しかし、求められれば参加することに問題はない。
76	1	1	2	投資家が監査役等との対話を求めるケースは、ガバナンスや内部統制に関して執行側からの回答が不十分であるか何等かの懸念を生じさせている場合が多いと想定される。そのような場合には、監査等委員会等としての見解を事実にもとづき対話することにより、会社に対する正しい見解を投資家に持っていただくこと、また監査等委員会が適正な対処を行っていることを説明する必要がある、と思われる。
77	1	1	2	投資家が企業の監査役等に何を期待しているか等を直接聞き、監査役等の取組状況等を伝える機会として有意義と考えられるため
78	2	1	2	投資家が特に監査委員に確認したい事項があればオープンに参加し、意見を述べるべきと考える。
79	1	1	2	投資家として、監査・監督する側の見方などを重視することもあろう。求められれば、対話に参加することは会社にとっても、投資家にとっても有益と考える。
80	1	1	1	投資家との会話を通して、投資家の監査等委員への期待を直接把握することが出来

No.	Q1-1	Q1-3	Q2-2	Q2-2その他
81	1	3	2	投資家との対話により積極的に取り組む順位は、①業務執行取締役 ②社外取締役 ③社外監査等委員と考えている。したがって投資家または執行側から対話への参加を求められれば、前向きに取り組みたい。そのための準備は常日頃から心がけられている。投資家との対話の結果は取締役会で報告されるが、生の声を聴いてみたい。
82	1	1	2	
83	1	1	4	投資家との対話の内容次第では無いでしょうか？
84	1	1	2	投資家との対話は、主として執行側と行った方が直接的に伝わり誤解等が生じにくい。但し、執行側より求められれば、主旨確認もできやすいので参加しても良いと
85	1	5	2	投資家との対話は業務執行の一部であり、監査役等の積極的な参加は不要と考え
86	1	1	3	投資家との対話は業務執行取締役が積極的に行えばそれで足りると思われる。監査等委員として個別の案件で対話するイメージがわからない。
87	1	1	2	投資家との対話を求められており、拒否する必要はない。
88	1	1	2	投資家と会社との対話で多く求められるのは、(1)業績進捗と事業足元の状況報告(2)今後の計画と会社の事業指針、方針(3)経営陣(TOP)の考え方が主な内容となり執行部門の話が主体である
89	1	3	4	投資家に対し、誠実な説明をできる会社環境(実態)ではないため。
90	1	1	2	投資家に対する対話を通じて長期的な企業価値向上につながるが、必要に応じて対応するのが望ましい。
91	1	3	1	投資家の意見を聞くことは必要と思います。
92	1	2	2	投資家の考え方を知る機会と捉えることができる。
93	1	2	2	投資家の投資判断の一助として、執行側の一面的な情報のみならず、監査役としての有用な意見・見解が参考となるのであれば、参加してもよいと考える。
94	1	3	2	投資家は会社の今後について情報を得たいと考えていると思いますが、監査等委員の立場での考えを伝えるのも必要があると思います。
95	1	1	4	投資家または執行側から対話への参加を求められ、監査役等も参加すべきと認識し得る状況の時には参加することもあると考える。
96	1	1	2	投資家様からのご要請があれば対話に参加することはやぶさかではない。
97	1	1	3	当社のIR活動は社長または経営企画部の専管事項となっており、監査等委員へのIR資料等の情報の提供がなく、対応は困難な状況
98	1	1	1	当社の場合、現状ではその機会はないが、対話するとなれば積極的に参加すべきと考える。
99	1	2	2	当社の理解が深まるのであれば拒否する理由はない。
100	1	2	3	当社は、あまり機関投資家としては魅力のある会社とは言えない。株価を上げることより会社の利益獲得を第一義としている傾向にある。監査等委員会として、執行者の業務を監視することもなかなか難しい状況で投資家の対話ができるとは言えないか
101	1	1	2	当社は、四半期の決算説明会、機関投資家への訪問、機関投資家の訪問等を行い、対話を行っており、機関投資家や執行部の要請があれば参加してもよい。現状は、部長以下の実務者で対応しているケースが多く、監査等委員がバランス上参加しにくい状況もみられるところ。
102	1	1	1	特に常勤の監査等委員の場合公正かつ継続的な成長視点の考えをお伝えすることができる。またVB系の会社では経験豊富な役員のサポートが機関投資家の信頼を得ることにもつながる。
103	1	1	2	必要に応じて適切なコミュニケーションが重要と考える。
104	1	2	3	不祥事等で執行側が投資家に信頼を失った場合は、監査役等の出番はあると思うが、通常の投資家との会話は執行側の義務と考える。
105	1	1	3	平常時においてはまず執行部門が投資家とのコミュニケーションを図ることを優先す
106	1	1	1	弊社は監査等委員ではない社外取締役がいないので、特に社外取締役としても監査等委員が積極的に投資家との対話を行ったほうが良いと思っております。
107	2	5	1	弊社は指名委員会等設置会社であるため、監査委員も全員取締役であり、等しく投資家との対話の相手方となるべきであると考えます。
108	1	1	2	本年3月に上場したばかりで、社長と管理担当取締役が現状は主体となって対応している状況にある。

No.	Q1-1	Q1-3	Q2-2	Q2-2その他
109	1	1	2	役割を全うするのが第一義であるが、説明や意見の必要性が生じれば対応する。

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-1-2	Q3-1-2その他
1	1	2	1	「Vision2025」として2025年度(2026年3月期)までの長期計画。中期計画はその内法として2022年までの計画。
2	1	1	1	・売上高/利益。
3	2	2	3	10か年の長期経営ビジョンは策定しているが、経営計画として具体的に経営指標を策定しているのは3か年の中期経営計画迄。
4	1	1	1	10年タームの長期ビジョン(事業戦略と数値目標(営業収益、営業利益、ROE))を策定し、3年ごとの中期計画でそれを達成するための投資計画、具体施策、数値目標(営業収益、営業利益、EBITDA、ROE)を定める。
5	1	1	1	10年というスパンで、ビジョンを策定している。
6	1	1	1	10年のビジョンとして策定し、そのマイルストーンを中期経営計画としている。
7	1	1	1	10年の長期ビジョンを達成するための3つのフェーズに対応する中期経営計画を策定している。
8	1	1	1	10年間の指針、目指す姿の提示
9	2	1	1	10年後のありたい姿を長期ビジョンとして策定し、バックキャストしたものの中長期経営計画として策定している。
10	1	1	1	10年後の姿を想定した長期経営計画を、3年単位での3つの中期計画に分割し、それぞれ第1期、第2期、第3期中計としている。それにより、段階的な中間目標とその実現に向けた施策展開を行っている。
11	1	1	1	10年後の売上計画
12	1	1	1	10年後を見据えた長期ビジョンがあり、その実現に向けて3年単位の中期経営計画がある。
13	1	1	1	10年先のあるべき姿を長期計画として示し、それを基に3年ごとの中期計画を策定している。現在は、第1期の中期計画の3年目。
14	1	1	1	10年先までの事業の方向性
15	2	1	2	110周年(あと6年)という節目に向けて、経営計画ではなく、理念的な方向性を示している。
16	1	1	1	2025年までの長期経営計画を策定。中期経営計画は長期経営計画に向け策定している。
17	1	1	1	2025年度を目指した長期計画の中に、3年ごとの中期計画を織り込んでいる
18	1	1	3	2030年度にありたい姿をベースに3か年毎の中期計画を展開している
19	1	1	2	3か年中期計画を策定しており、別途長期計画を策定することはしていないが、中期計画の中で5か年の計画値を目標として算定している。
20	1	2	1	5大改革案あり
21	1	3	2	VISION に従い10年で売上10倍を目標にしている。具体策は今後検討する
22	1	1	3	アンビションとしての経営ビジョンとサステナビリティに対する目標は長期目標として策定しており、外部に発信している。
23	1	1	1	グループとして取り組む方向性として長期経営計画を策定、その実現に向けて中期経営計画を策定している。
24	1	1	2	マクロ環境の変動が激しい中、長期経営計画(5年)は先を見通せない不確実な要素大。従って弊社では中期経営計画をベースに市場環境が大きく激変した場合は1年毎のrollingとしている
25	1	1	1	何年間というのではなく、20●●年にむけての長期と、長期にむけて直近3年くらいの内容を毎年見直し(中期と呼ぶ?)策定
26	1	2	1	関連性や妥当性があると考えている。
27	1	1	1	技術力の最大限の活用とステップアップ
28	1	1	1	業績目標、企業の体質改善
29	1	2	3	具体的な数値目標と年数は示していませんが、目指す姿として長期的なビジョンを提示しています。中期計画はそのビジョンに沿ったものとしています。
30	1	1	1	今回の中計策定に当って、初めて長期ビジョンを策定。今中計は長期ビジョンを達成するための第一段階。
31	1	2	1	今後10年間の大きな経営の方向性と目標を設定した長期ビジョンを策定し、初年度は助走期間、以降3年ごとに、ステップアップさせた具体的な事業戦略と数値目標を盛り込んだ中期経営計画を策定している。
32	1	3	2	今後の指針を明確にして、それぞれのPDCAを記載している。

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-1-2	Q3-1-2その他
33	1	1	1	事業の方向性と売上・利益目標
34	1	1	2	事業環境等の変化の激しさから、3年程度が適している。
35	1	1	1	短期計画は中期計画のブレークダウンとの位置づけ。
36	1	2	3	中期(3年間)以降の長期については、売上/ロードマップ等の案件別に、予測/見通し・施策等が論じられ、策定される。
37	1	3	1	中期は実現に向かったもの、長期は将来的なビジョン含めたもの。
38	1	1	3	中期経営計画(期間5年)の延長線上の目指す姿として、10年後のイメージを概括的に提示している。
39	1	1	1	中期経営計画の延長線上で策定
40	1	1	1	中期経営計画の基となる長期企業ビジョンを策定しています。
41	1	1	1	中期経営計画の先にある長期ビジョンとして大きく捉えたものを策定している
42	1	1	1	中期経営計画は、長期経営ビジョン達成のマイルストーンと改革実行方針の明確化の位置づけである。
43	1	5	1	中期経営計画は長期経営計画を踏まえ策定されています。
44	1	1	1	中期経営計画期間を含めた中長期の将来の姿、利益水準の成長、利益水準のイメージ等を設定
45	1	2	1	中期計画は3年で達成完結するものと、毎年更新されていくものがあり、基本的に継続型の中期計画となっていますので、中期計画の延長上に長期計画があると言うことです。
46	1	1	1	中長期でのフランチャイズの加盟店数やメンバー数等のあるべき姿を示している。
47	1	1	3	中長期の視点で3年と10年のスパンで中長期経営経営計画を作成
48	1	1	1	長期10年ビジョンに対して道筋となる中期3年の策定としている
49	1	1	1	長期30年ビジョン達成のためバックスキャンで3段階のステップを長期計画(10年)とし、それを上期、後期5年毎の計画として策定。
50	1	3	1	長期9年計画を、3年ごとの中期計画に落とし込み、計画の具体化、細分化を表している。
51	1	1	1	長期ビジョンを達成するための位置づけとして
52	1	1	1	長期経営計画では10年後のビジョンを描いている。
53	1	1	1	長期経営計画において5年後のありたい姿と、それを達成するための方針・戦略を、事業(セグメント)単位で3年間の中期経営計画にて現状分析と課題を抽出し策
54	1	5	1	長期経営計画に基づいて、中期経営計画が策定されている
55	2	1	3	長期経営計画の内容は、詳細内容ではなく、目標とする主要数値のみ。
56	1	1	1	長期経営計画は、10年後のグループ全体の目指すべきビジョンとして作成してい
57	1	1	1	長期経営計画は10年、そのうちの5年を中期経営計画としている。
58	1	1	1	長期経営計画は2030年度をターゲットに、活躍すべきドメインを示しそれに向かう方針を掲げている。
59	1	1	1	長期経営計画は経営者の夢の指標、中期経営計画は長期を段階的に達成するための戦略。
60	1	1	1	長期経営計画は将来ビジョン・あるべき姿を明確にし、中期計画では長期経営ビジョン実現に向けて、より具体的な戦略を立案し、数値化を行っている。
61	1	1	3	長期経営計画は部門別に策定されているが、会社全体の公表には至っていない。中期経営計画部分は会社公表分に連動している。
62	1	1	1	長期経営計画詳細は発表していないが、中期経営計画は、長期経営計画からのバックキャストで策定している。
63	2	1	1	長期経営計画達成のための中間点目標の位置づけ
64	1	1	1	長期経営計画達成のマイルストーンとして中期計画を位置づけている。
65	1	1	3	長期経営方針・目標といったものは設定している
66	1	2	1	長期計画の「数値目標」から振り返った場合の必要数値として中期計画の「数値目標」が策定されている。その中期目標を達成するためのプラン等が組まれている。

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-1-2	Q3-1-2その他
67	1	1	1	当社は、2019年から2030年まで(12年)のグループ「長期ビジョン」を策定し、期間を3年ごとの4つのステージに分け、中期計画とリンクさせている。12年後の数値目標は、基盤事業と成長事業別に、あるいは活用技術等分野別に売上高、営業利益とROEなどのKPIを定めている。
68	1	1	1	当社は天然調味料を主体とした調味原料や製品のメーカーであり製品の80%が顧客先の要望で生産するPB生産であるため、販売金額の目標は定められない。従っていかに顧客の嗜好の変化を読み取り、新たな製品開発と市場開拓を行って、販売量を継続し更なる安定した増加を図るかによって目標売上を策定している。過去50年間売り上げが減少したことは殆ど無いため、継続可能と考えているし、安全策として海外工場を広げ、対応している。
69	1	1	1	売上計画、業態別の店舗数計画、
70	1	3	3	変動の大きなこの時期、長期経営計画(10年)はさすがに長すぎのようになります。

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-1-4その他
1	1	1	・構造改革(コスト戦略)・地域への取り組み・環境への配慮・コンプライアンス
2	1	1	10年後の時価総額を定量目標とし、その実現のための施策を経営計画に織り込んでいる。
3	1	1	CSR計画
4	2	1	ESG、SDGsへの取り組み
5	1	2	SWOT分析も十分していると評価している。
6	1	1	すべてを発表していないが、上記のチェック項目は含まれている。
7	1	3	それぞれに、当社の考えを反映したものとしている。
8	1	1	主に決算短信・有価証券報告書・招集通知・会社HPなどで開示する内容。向こう3年間の計画を毎年ローリング方式で策定している。
9	2	1	上記該当項目を全てを公表しているわけではない。
10	1	1	人材採用、育成方針
11	1	1	人材戦略、人員計画
12	1	1	人事・組織戦略、人材育成
13	1	1	数値目標は、売上高、経常利益率
14	2	1	戦略的な人事改革
15	1	1	地域活動、支援活動
16	1	3	中期経営計画は2020年の1年をかけて作成中。
17	1	1	中期経営計画等を作成していない、と回答するか迷うところですが、各事業毎(子会社含めて)の3年ぐらいの事業環境や数値計画があり、それを足したものを作成している程度です。
18	1	1	長期と中期では含む内容は異なるところもあり、どちらかに含まれているものを列挙。

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-2-1 (中期経営計画等が取締役会に付議される前段階での検討プロセス(会議体など))	Q3-2-2 (その会議体に関するメンバーの構成)	Q3-2-3-1 検討 期間	Q3-2-3-2 開催 回数
1	1	1	・経営企画グループと主要事業担当役員で、定期的に会議を設定し議論する。	・経営企画グループ役員、マネージャー・主要役員、毎回ではないが、数回に一回程度社外取締役も参加。	12	24
2	1	1	①山籠もり、②経営会議	①取締役(監査等委員を除く)・執行役員・経営企画課員、②取締役(監査等委員含む)・執行役員・経営企画課員	7	3
3	1	2	①役員ディスカッション ②プロジェクトチームによる検討、素案作成 ③役員・幹部社員による素案検討・修正等 ④経営会議による検討	検討段階において社外者は関与しないメンバーは、役員、執行役員、部長クラス	8	20
4	1	1	3-4か月かけて部門長レベルミーティング、経営役員との合同ミーティング、経営役員会付議、取締役会付議	経営役員会(メンバー:社長、CFO、常務取締役、オブザーバー:その他取締役、監査等委員取締役)	4	6
5	1	1	3ヶ年経営計画策定プロジェクト部会・分科会 3ヶ年経営計画策定プロジェクト幹事会 3ヶ年経営計画策定プロジェクト委員会 経営会議	会長、社長、専務、常務、監査等委員、統括本部長(社内役員のみ)	12	12
6	1	1	8月末から12月まで、毎月開催される中計ミーティングにおいて、検討が進められ、途中経過については取締役会で報告される。最終的には1月の取締役会での報告となる	社長以下、取締役(常勤監査等委員含む)、執行役員が固定メンバーで、他に報告部門の部門長、管理職などが必要に応じて、参加する。	6	8
7	1	2	CEOと常務取締役執行役員を中心に計画策定会議が行われ、検討されて	CEO、営業本部長、管理本部長、経理本部長	4	4
8	1	1	CEOを含む経営委員会。	CEO、CEO室管掌取締役、CEO室長(執行役員)、CEO室スタッフ	4	5
9	1	1	Executive Strategy Meetingで検討・立案し、常務会での決裁の後、取締役会に上程。	主に常務クラス以上の役員。(常勤監査等委員も参加)	12	8
10	1	1	PT→経営会議	PT……コンサル会社メンバー、社内各部門からのPT選出メンバー(非管理職含む) 経営会議……執行役員以上	3	50
11	1	2	グループ経営会議	本部長、執行役員以上	3	3
12	1	1	グループ経営会議、長期ビジョン策定にあたっては社員も交えたプロジェクトチームを組成	常勤社外取締役(監査等委員)がグループ経営会議に出席し、適宜意見を述べ、監査等委員会にて他の委員とも情報共有、意見交換を行う。		
13	1	1	グループ経営会議にて審議	当社(HD)および主要子会社社長(当社事業執行役員を兼ねる)により構成される。	9	6
14	2	1	グループ経営執行会議	執行役	8	14
15	1	1	グループ執行役員会で協議、検討。	常勤の業務執行取締役、上席執行役員で構成。それに加えて常勤の監査等委員がオブザーバー参加。	3	5
16	2	1	グループ戦略部が策定し、経営会議で議論されている。	社内的人数は分からないが、社外取締役は、全員、主にフリーディスカッションの形で7・8回関与している。	12	8

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-2-1 (中期経営計画等が取締役会に付議される前段階での検討プロセス(会議体など))	Q3-2-2 (その会議体に関するメンバーの構成)	Q3-2-3-1 検討 期間	Q3-2-3-2 開催 回数
17	1	1	テーマ毎に作業部会で原案を策定し経営会議で検討している。	経営海外は業務執行取締役、本部長、部長(相当職含む)、子会社役員で構成している。	3	5
18	1	2	トップ(社長以下取締役)の号令により、主に販売関係の上級管理者、数名がプロジェクトを組み中期経営計画を策定した。その骨子を取締役会に付議されたと思う。また、キックオフ等の実行については全国会議等の重要会議で発表した。	上記の通りで、社外者は参画していない。下記期間、回数は不明。		
19	1	5	トップ会議で検討される	各社の社長	3	3
20	1	3	部長会での検討会を数回実施します。	社長、社長室長、部長、常勤監査等委員	2	5
21	1	4	プロジェクトチームと経営会議	社外者は関与していない。プロジェクトチームメンバーは社長の指名による次の経営陣候補。経営会議は部長以上が参加して自部門の課題と目標達成のための方策を報告する会として、取締役会の後に開催。取締役(社外も含む)は全員参加しており、発表された方策等に対し、出席者(社外も含む)から問題点等を指摘し次月の経営会議までに修正案を検討報告。	6	6
22	1	1	プロジェクトチームによる原案の策定	主要事業本部の中堅社員	6	12
23	1	1	プロジェクト形式での検討	メンバーは、社内の若手・中堅と役	24	8
24	1	1	ホールディングスの為、中核子会社の社長を含めてのグループ戦略会議を経て経営執行会議に上程	グループ戦略会議メンバー ホールディングスの常務執行役員以上と経営企画部長、経理部長 中核子会社の社長と企画部長 経営執行会議メンバー ホールディングスの執行役員以上と経営企画部長	15	5
25	1	5	マネージャー会議	社長・経営企画・事業責任者		
26	1	1	一部取締役を含む経営幹部が参加する中期経営計画推進委員会において検討される。	社長、各本部長、陪席として常勤監査等委員。社外取締役は参加していない。	6	2
27	1	3	営業会議	常勤取締役、執行役員	2	2
28	1	1	営業責任者から提出=>管理執行役員まとめ=>営業役員会議=>取締役	会長・社長・営業担当役員・カンパニー長	3	1
29	1	2	下記会議体の検討を経て中期経営計画等を決定している。:グループ会社執行会議=>経営幹部会=>取締役会	・グループ会社執行会議の構成: 主要グループ会社の常勤取締役及び執行役員・経営幹部会の構成: 当社の上級執行役員及び常勤取締役	6	3
30	1	1	階層的会議によるボトムアップ	コンサルティング会社、管理職以上	15	20
31	1	5	各セクションで検討・決定→総合企画部で集約(親会社との協議・検討)→経営会議→監査等委員会への事前説明→取締役会に付議	経営会議: 代表取締役2名・専務取締役1名・常務取締役2名で構成。常勤監査等委員(1名)はオブザーバー参加。社外者の関与はありません。	6	3
32	1	1	各営業本部および事業部の単位で検討され、総合企画室がとりまとめたうえで、取締役会に付議される。	社内の各本部・事業部内の幹部	3	3

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-2-1 (中期経営計画等が取締役会に付議される前段階での検討プロセス(会議体など))	Q3-2-2 (その会議体に関するメンバーの構成)	Q3-2-3-1 検討期間	Q3-2-3-2 開催回数
33	1	1	各子会社において、各子会社社長を中心に約3か月間かけて十分検討を重ねて各々取締役会決議を経て策定したものを、ホールディングスはとりまとめ、M&Aその他の要素を加味して非公式会議(経営会議とは別のいわば常務会のようなもの)にて検討し、取締役会に付議する。	非公式会議(経営会議とは別のいわば常務会のようなもの)メンバー:社長・常務・経営企画担当取締役・事業戦略担当取締役	3	2
34	1	5	各事業部、財務部門、経営企画部門にて素案を作成、経営会議にて詳細を含めて検討、取締役会にて決定する。経営会議が検討主体となる。	メンバーは常勤社内取締役(監査等委員を含む)	2	5
35	1	3	各事業部での計画策定、経営会議による全体最適の整合性の調整。	各事業部(メンバー、時に監査等委員)、経営会議(代表取締役、社内取締役、各執行役員、監査等委員)	3	20
36	1	1	各事業部会議、Business unit会議、経営会議	会長、社長以下各経営幹部クラス、社外は経営会議は必須、その他会議は任意(但し極力参加している)	3	7
37	1	1	各事業部門ごとの会議を数次にわたって役員同席の下で行い、全社的なPTでの検証を済ませた上で、執行役員会議で承認して、取締役会で報告、承認を受ける。	部門会議:社長、事業部門長、部長、経営企画室長、社外監査等委員 全社PT:専務、事業部門長	3	4
38	1	1	各事業本部毎に部課で議論し、取り纏め、経営会議(メンバーは取締役、執行役員)で全体の議論を行い、取締役会で決定する	経営会議メンバーは取締役、執行役員	2	2
39	1	1	各部門会議、本部会議、経営会議	社外者が注記経営計画の立案に参画しない。	2	3
40	1	1	各部門ごとに審議会を開催。それをまとめて連結全体を経営会議にて審議した上で、取締役会に答申する。	各部門の審議会:執行役員、部課長 経営会議:執行役員	3	5
41	1	1	各部門での計画を経営企画部門で集約し事業部内で検討、成案化したのち経営会議審議を経て取締役会へ。	事業部内検討時は、社長、事業部長、各部門長、管理部長。経営会議との違いは監査等委員が入らない事。	3	
42	1	1	幹部会(経営会議相当)で検討、決定。	業務執行取締役、常勤社内監査等委員、部長クラスの幹部社員。社外者は参加していない。	3	2
43	1	3	幹部会並びに経営会議での検討	経営会議には常勤社外取締役(監査等委員)1名が出席	6	3
44	1	4	幹部社員(部長、執行役員、役員、その他)で構成する「戦略委員会」において、中期経営計画の骨子を策定し、経営企画室で中期経営計画として纏	幹部社員(部長、執行役員、役員、その他)、その他としては業務に精通する課長クラスが参加、常勤監査等委員はオブザーバーとして参加している	3	5
45	1	1	監査等委員会と経営会議	監査等委員会→常勤社内1・非常勤独立社会3 経営会議→取締役及び規定で指名された部長級以上	1	3

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-2-1 (中期経営計画等が取締役会に付議される前段階での検討プロセス(会議体など))	Q3-2-2 (その会議体に関するメンバーの構成)	Q3-2-3-1 検討 期間	Q3-2-3-2 開催 回数
46	1	3	管理職全員の参画により、振り返り～10年後どうありたいか?～それを踏まえて中期具体的戦略～具体的施策～等々展開	エリアMGR以上全員関与 社外はなし	2	10
47	1	3	管理本部担当取締役が他の取締役等と調整後、計画案を作成し、取締役会で審議している。			
48	2	1	関係する役員出席会議の実施後、審議を行う経営会議を経て、取締役会に付議。	執行役、社内取締役と、社外取締役の一部が出席。	12	6
49	1	5	関係役員と事業本部等部長による専門会議	経営会議参加関係役員、事業本部等部長、コーポレート部門・内部監査部門関係者、監査等委員他	12	5
50	1	2	企画管理部起案⇒常務会で審議確認⇒取締役会で審議承認	代表取締役直轄の企画管理部が検討起案し、社内取締役で構成の常務会で審議確認、社外取締役を加えた取締役会で審議承認	3	6
51	1	1	企画室が中心となり事業部長等会議等を通じて方針合意	取締役・執行役員・部門長等	4	5
52	1	5	企画部がとりまとめ、経営会議協議を経て取締役会に付議	執行役員、(社内)監査等委員、内部監査部長、総務部長	9	3
53	1	2	企画部門による報告会	取締役(社外も含む)、各部門長	12	2
54	1	2	基本経営会議及びプロジェクトチーム	各部署の取締役部長及び部長代理	3	5
55	1	1	基本方針、戦略、売上、損益の検討	取締役、執行役員	3	1
56	1	1	業務執行取締役をメンバーとする経営政策会議	業務執行取締役	12	12
57	1	1	業務執行取締役全員による検討会議	前回の策定プロセスでは社外取締役の関与はなかった。今年度において次期中期計画の検討が予定されているが、社外取締役も議論過程で参加する機会を設けることとしている。	3	7
58	1	1	業務執行役員全員による協議(特定の会議体があるわけではない)を経て、取締役会に付議される。監査等委員へは、取締役会の事前に説明が		3	
59	1	3	経営トップおよび経理部と経営企画部で検討作成	社長、会長、経理部長、経営企画部長、経理課長	2	4
60	1	1	経営トップの方針を基に、経営企画部がトップ及び各組織(営業、生産、販売、開発)の末端を含めた対話を行い方向性を決める。一方で、事業戦略推進部所管のPM会議(各事業を管理する会議)で、事業毎の成長戦略を立案。取締役会でも方向性についても論議。経営会議にて中期計画を答申し、最終的に取締役会にて決議する。	経営トップ、経営企画部及び経理部。	18	40
61	1	1	経営を担うメンバーでの会議体で検討審議して練り上げ。	取締役3名、経理リーダー、経営企画リーダー、事業関連の部長 計6名	3	20

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-2-1 (中期経営計画等が取締役会に付議される前段階での検討プロセス(会議体など))	Q3-2-2 (その会議体に関するメンバーの構成)	Q3-2-3-1 検討 期間	Q3-2-3-2 開催 回数
62	1	1	経営委員会	社長、副社長、統括部長、本店長 ※ 社外者はいない	3	3
63	1	3	経営会議	エリアマネジャー	6	6
64	1	1	経営会議	・常勤監査等委員(委員長)が出席。 非常勤監査等委員2名は委員会で報告を受ける		
65	1	1	経営会議。	・経営会議:メンバー(業務執行取締役6名+執行役員6名)/オブザーバー 社外取締役常勤監査等委員、内部監査統括部長の2名。	9	6
66	1	1	経営会議	各SBUの責任者とホールディングスの執行役員以上、常勤監査等委員もオブザーブ参加している	6	10
67	1	1	経営会議	監査等委員でない取締役、常務役員、理事		
68	1	1	経営会議	監査等委員を除く取締役、執行役員、支店長、部長 常勤社外監査等委員はオブザーバー出席	6	6
69	1	1	経営会議	業務執行取締役、執行役員	2	2
70	1	3	経営会議	業務執行取締役、部門長		1
71	1	1	経営会議	構成メンバーは数名の常勤執行役員。ただし、取締役(内外関わらず)と執行役員は参加・意見陳述可能、提案資料はいつでも閲覧できる。		
72	1	2	経営会議	執行取締役4名、監査等委員1名。社外者は入っていない。	2	2
73	1	2	経営会議	執行役員+常勤取締役(常勤社外監査等委員含む)	6	4
74	1	3	経営会議	社外監査等委員が関与	3	5
75	1	1	経営会議	社外監査等委員の常勤と非常勤の2名が参加	3	2
76	1	2	経営会議	社外者は関与していない	6	2
77	1	1	経営会議	社外取締役ほか全部門	3	3
78	1	1	経営会議	社外取締役を含む取締役、主な部署の部課長	3	3
79	1	5	経営会議	社長、以下経営会議メンバー業務執行統括役員15名	4	12
80	1	1	経営会議	社長以下各部門長と実務を担当する主要メンバー。社外者はなし。	6	12
81	1	1	経営会議	社内取締役(監査等委員含む)および執行役員	6	6
82	1	3	経営会議	社内取締役、管理部長、内部監査室	2	2
83	1	1	経営会議	社内取締役および事務局	5	10
84	1	1	経営会議	社内取締役及び執行役員	3	3
85	1	1	経営会議	取締役(社外3名)、執行役員、経営企画部	10	10
86	1	1	経営会議	取締役、各本部長、社外取締役	6	3
87	1	5	経営会議	取締役、執行役員、マネージャー、監査等委員、投資家オブザーバー	3	3
88	1	1	経営会議	取締役、執行役員、常勤監査等委員と1名の非常勤監査等委員	6	7
89	1	3	経営会議	取締役、執行役員、部門長、マーケティング部	3	6
90	1	1	経営会議	取締役9名、監査等委員1名、本部長4	2	3

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-2-1 (中期経営計画等が取締役会に付議される前段階での検討プロセス(会議体など))	Q3-2-2 (その会議体に関するメンバーの構成)	Q3-2-3-1 検討 期間	Q3-2-3-2 開催 回数
91	1	3	経営会議	取締役及び部長	6	6
92	1	1	経営会議	常勤取締役	3	3
93	1	1	経営会議	常勤取締役、執行役員	3	3
94	1	3	経営会議	常勤役員、経営企画部役席者	3	3
95	2	1	経営会議	当該会議体は全執行役で構成し、一部非業務執行取締役(取締役会議長(社外取締役)を含む)が陪席している	11	7
96	1	2	経営会議	当社および子会社の常勤取締役、当社取締役には1名の常勤社外取締役(監査等委員)を含む	2	3
97	1	2	経営会議	部次長以上の経営会議メンバー	3	3
98	1	3	経営会議	部長と取締役(社外含む)	3	3
99	1	5	経営会議 関係役員会	社長・副社長・主要部門担当役員 社外は参加せず	6	
100	1	1	経営会議(名称:常務会)	社内の常勤役員	8	3
101	2	1	経営会議、グローバル経営会議	CEO、CFO、経営企画本部長、事業本部長、技術本部長、財務本部長、常勤監査委員等のほか、グローバル会議は海外地域本部長、地域CFOの参加に加え、社外取締役が傍聴する。	12	4
102	2	1	経営会議、委員会にて討議	専務以上から選ばれた執行役員および、常勤・社外の取締役が参加。	18	10
103	1	1	経営会議、事業部門会議	社内取締役、本部長	3	3
104	1	2	経営会議、執行役員会議	取締役(監査等委員を除く)、執行役員各本部長	3	3
105	1	1	経営会議、取締役会における審議	社外取締役の経営会議へのオブザーバー参加、取締役会における審議	6	5
106	1	3	経営会議、生産販売会議	社内関係者のみ、社長、専務、営業担当常務、生産担当常務(平取締役は現在選任されていません)	3	3
107	1	1	経営会議、中計検討会	社外役員も加わることがある。	6	3
108	1	1	経営会議、本部長会、社外取締役セッション	取締役(社内外)、監査等委員(社内外)、本部長、経営企画室長、財務経理部長	6	18
109	1	3	経営会議、有識者によるタスクフォースにて検討	執行役員、有識者	4	12
110	1	1	経営会議⇒代表取締役会議⇒取締役会	役員構成 9名 代表取締役会長、代表取締役社長執行役員、取締役専務執行役員(3名)、取締役(監査等委員)、社外取締役(監査等委員 3名) 代表取締役会議 代表取締役会長、代表取締役社長執行役員、取締役専務執行役員(CFO 1名) 経営会議 5名 代表取締役社長執行役員、取締役専務執行役員(3名)、取締役(監	4	4
111	1	5	経営会議・営業会議	社内取締役・部長・	3	5
112	1	5	経営会議がないため、管理本部と営業本部で策定した原案を社長と議論の上最終化したものを取締役会に提示している。	N/A	0	0
113	1	4	経営会議での検討	取締役、執行役員、本社部門部長	4	4
114	1	3	経営会議での事前検討会を実施	常勤取締役を中心に検討(経理部長と総務部長は取締役を兼任)	2	2

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-2-1 (中期経営計画等が取締役会に付議される前段階での検討プロセス(会議体など))	Q3-2-2 (その会議体に関するメンバーの構成)	Q3-2-3-1 検討期間	Q3-2-3-2 開催回数
115	1	1	経営会議での審議を経ることが社規により定められている。	経営会議は社長及び執行役員が参加。必要に応じてグループ会社の役員も参加。監査等委員はオブザーバーでフル参加。なお、中期経営計画の検討段階では適宜取締役会にも状況報告がなされ、またオフサイトで複数回、社外役員(監査役員を含む)からの意見を伺う機会を設けている。	12	6
116	1	2	経営会議での審査	執行取締役全員、常勤監査等委員(社外はいない)	6	6
117	1	3	経営会議で議論	本社取締役、常勤社外取締役	2	2
118	1	3	経営会議で検討	取締役全員/経営管理部門 社外者	2	12
119	1	3	経営会議で検討した上で、取締役会に付議する。	社内取締役(2名)、常勤の社外監査等委員(自分)、各事業の本部長、経営企画部と管理部門の部門長	3	1
120	1	5	経営会議で検討を重ね取締役会の意見をヒヤリング	代表取締役社長、社内取締役、執行役員(経営企画部長)、執行役員(管理部長)、取締役(社外監査等委員)	5	6
121	1	5	経営会議で十分に議論する	社外取締役(監査等委員でない取締役)1名参加 社外取締役(監査等委員である取締役)2名参加	3	3
122	1	1	経営会議で審議される	社内取締役及び常務以上の執行役員	6	6
123	1	1	経営会議で審議される。	全執行役員。社内役員である常勤監査等委員がオブザーバー。	4	
124	1	3	経営会議で審議後取締役会で決議。	監査と委員も含めた取締役及び、指名された執行役員。	3	4
125	1	1	経営会議とは別に、中期経営計画のみを討議する役員ミーティングを実施	社内取締役、執行役員全員、社内メンバーを中心に検討し、まとまった段階で社外取締役と意見交換	13	15
126	1	1	経営会議と取締役会	経営会議は業務執行役員、取締役会は全取締役	6	6
127	1	5	経営会議において、検討した計画案を取締役会にて付議して決定されて	事業部門の部長、執行役員により構成。	6	6
128	1	1	経営会議において議論・検討(起案部署は経営企画部)のほか、社内アンケートを実施。	常勤取締役9名(うち社外取締役1名)、役付執行役員2名。	12	13
129	1	1	経営会議において議論し何度か修正。	常勤取締役、執行役員、総務部長、経理部長。社外者は常勤監査等委員1名のみ。	4	4
130	1	3	経営会議にて議論	各部門長及び取締役、常勤監査等委員	2	4
131	1	1	経営会議にて議論が行われ、取締役会に付議される	経営会議には社外は参加しない。メンバーとしては、代表取締役社長、専務(2)、常務(1)、取締役(2)、社内常勤監査等委員(1)	3	3
132	1	1	経営会議にて決定。	上席執行役員以上がメンバー。	6	6
133	1	1	経営会議にて決定している。	常勤取締役、事業セグメントリーダー、執行役員、常勤監査等委員	12	12
134	1	1	経営会議にて検討	社外取締役は参加していない	3	3
135	1	3	経営会議にて検討、決定した事項を取締役会に付議する	経営会議は社内のみで、社外の者は参加していない	6	3

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-2-1 (中期経営計画等が取締役会に付議される前段階での検討プロセス(会議体など))	Q3-2-2 (その会議体に関するメンバーの構成)	Q3-2-3-1 検討 期間	Q3-2-3-2 開催 回数
136	1	3	経営会議にて検討した後、取締役会決議	業務担当取締役中心に	12	
137	1	1	経営会議にて検討する。なお、弊社の中期経営計画は、毎年ローリングしながら立案される	執行役員(取締役兼務を含む)及び1名の社外取締役	4	3
138	1	2	経営会議にて作成	会長、社長、営業本部長、営業副本部長、管理本部長、経営企画室長、	6	3
139	1	1	経営会議にて審議	監査等委員ではない取締役および監査等委員(社外)全員	4	1
140	1	1	経営会議にて審議・協議している。	社外取締役を含む、取締役会メンバー全員と各本部の本部長等	3	3
141	1	1	経営会議にて審議の後取締役化に付議	執行役員並びに常勤監査等委員にて構成	3	2
142	1	3	経営会議にて中期経営計画を議論し、そのあと取締役会にて最終承認を得る。	代表取締役会長、代表取締役社長、社外常勤取締役監査等委員、社外顧問の4名	1	1
143	1	5	経営会議による決議事項	業務執行取締役並びに担当執行役員	3	1
144	1	1	経営会議による検討	監査等委員以外の取締役(社外取締役1名)、業務執行役員、常勤監査等	3	6
145	1	1	経営会議に付議	経営企画室主導で検討	3	1
146	1	1	経営会議に付議	執行役員以上が参加(社内のみ)	3	3
147	1	3	経営会議に報告	各部部长、室長	1	1
148	1	3	経営会議の議を経て取締役会に付議。	役員及び部長以上の社員等で構成。常勤監査等委員(社外)が参加している	2	2
149	1	5	経営会議の事前に叩き台が検討され、経営会議で決議の上取締役会に上程している	事前たたき台検討では、執行取締役に加え、社内監査等委員や社外取締役が参加した	4	2
150	1	1	経営会議の討議事項として議論される	経営会議は常勤取締役及び執行役員で構成される	2	4
151	1	1	経営会議メンバーから所掌部門の計画を聴取する程度で、会議体という体ではない。	経営会議メンバーは取締役と執行役で構成され、社外監査等委員(取締役)は入っていない。	3	1
152	1	4	経営会議メンバーを中心に検討PJを立ち上げて検討。	執行役員(取締役、執行役員)、企画・管理部門の部長。常勤監査等委員はオブザーバー参加。	4	8
153	1	3	経営会議等。	業務執行サイドの取締役、常勤の監査等委員(社外取締役)、執行役員	12	12
154	1	1	経営会議等。	執行サイド役員、部長、事務局。社外者関与せず。		
155	1	1	経営会議等で議論している。	取締役、部門長	6	6
156	1	1	経営会議等で戦略、施策について検討、審議されたうえで取締役会に付議される。	経営会議には、取締役執行役員と取締役でない執行役員および常勤監査等委員が出席している。	5	2
157	1	3	経営会議等にて検討している。	社外者は関与していない。執行役員、監査等委員でない取締役	2	5
158	1	1	経営革新会議、中期検討会議、国内関係会社経営検討会議、海外関係会社経営検討会議	原則、課長以上(当該、担当者含む)	5	10
159	1	1	経営幹部による合宿(年2回)を経て、経営会議で審議	業務執行役員、部門長、オブザーバーとして常勤監査等委員。	4	4
160	1	1	経営幹部会	全常勤取締役(社外含む)と各部門長	6	3
161	1	3	経営幹部会にて検討した。	各部長以上の幹部、取締役、社外監査等委員が参加		4
162	1	1	経営管理部がドラフトを作成し、代表取締役との摺合わせを経て、経営会議で議論される。	経営管理部が事務局となり、社内のラインの各常務執行役員と調整が行われる。社外者は関与しない。	6	3

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-2-1 (中期経営計画等が取締役会に付議される前段階での検討プロセス(会議体など))	Q3-2-2 (その会議体に関するメンバーの構成)	Q3-2-3-1 検討 期間	Q3-2-3-2 開催 回数
163	1	2	経営管理部門が策定した計画を社内取締役及び執行役員が参画する常務会にて議論の上取締役会に上程す	上記のとおりであるが社外取締役である常勤監査等委員は出席している。	6	1
164	1	2	経営企画・経理が各関連部門とすり合わせ経営会議→取締役会	経営企画、経理、管理、購買、開発。各販売部門、各工場関係者にて。社外取締役は取締役会で協議	3	6
165	1	1	経営企画が主管で立案し、経営会議で協議、取締役会で決議	取締役会、経営会議は役員、執行役員以上が参加。社外取も含む		
166	1	1	経営企画委員会	社内のみ(全役員、部長クラス)	3	4
167	1	1	経営企画会議	代表取締役社長、財務担当役員、顧問、経営企画室等	3	5
168	1	1	経営企画会議で検討。	会長、社長、取締役。社外は含まれていない。		
169	1	1	経営企画室が概略案を製作し、その後執行取締役で会議を行い最終案を取締役会で決定する。	社内取締役の執行役員と経営企画室、財務関係者	5	4
170	1	1	経営企画室が立案し、管理本部が検証、その後経営会議で上程を承認し、取締役会で決議する。	取締役の中で非常勤社外取締役監査等員2名を除く取締役、及び1部長と2室長。社外としては常勤監査等委員1名が参画。	2	4
171	1	3	経営企画室にて計画案を作成し取締役会に付議される	代表取締役会長、代表取締役社長、経営企画室長で計画する。社外者は関与しない。	2	3
172	1	1	経営企画室による取締役他部門長ヒヤリングから始まり、数度の経営会議を通して議論し策定。この間、取締役会にて数度中間報告等あり。	経営会議:部長・事業部長・執行役員、常勤監査等委員はオブザーバー参加	5	4
173	1	3	経営企画室を主体とするプロジェクトとして策定され、中途にて状況報告(懸案事項含む)等が、経営会議及び取締役会にてなされた。	経営企画室を主体とするプロジェクトとして、社長以下執行取締役及び部長等の幹部が関与。特に(特別な費用をもって)社外者の関与はなかった。	8	2
174	1	3	経営企画室主導の下、各部門においてそれぞれの計画案を作成し、経営企画室が取りまとめたものを経営会議にて検討し、経営会議で承認する。その後取締役会にて決議。	常勤取締役(監査等委員を除く)ならびに各部門のマネジャー	3	3
175	1	3	経営企画室立案、経営委員会で検討	常勤取締役(社外監査等委員1名含む)+営業本部長+業務本部長+企画	12	12
176	1	1	経営企画部が原案を作成し、経営企画担当役員と社長とで検討後、各事業担当取締役とのブラッシュアップから、常勤取締役会、取締役会での決	社外の取締役が関与するのは、監査等委員会及び取締役会においてのみ。	3	4

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-2-1 (中期経営計画等が取締役会に付議される前段階での検討プロセス(会議体など))	Q3-2-2 (その会議体に関するメンバーの構成)	Q3-2-3-1 検討 期間	Q3-2-3-2 開催 回数
177	1	2	経営企画部が主体となり、各事業部門ごとにタスクフォースを組成して検討された事業計画・事業戦略結果をとりまとめ、全社中期経営計画のドラフト策定後、経営審議会なる経営会議(経営課題の事前検討機関)にて討議され、加除修正を加えた後に、最終的には取締役会で承認され決定されるプロセス	各事業部門のタスクフォースは、担当役員以下管理職・担当に至るまで参画している。経営審議会は、全役員、各部門の部長以上、社外取締役(監査等委員)が構成メンバー。最終取締役会は、取締役と監査等委員全員。社外役員は、中期経営計画の策定過程には直接参画することなく、経営審議会並びに取締役会に出席し、策定され上程された中期経営計画に対して意見を表明することに留まる。	4	6
178	1	1	経営企画部が主体となり中期経営計画(案)を作成、重要事項や節目節目で経営会議で検討し、最終的に取締役会に諮問した。	経営会議メンバーは、業務執行取締役7名と社内常勤監査等委員1名の計8名構成である。	6	6
179	1	1	経営企画部が中心となり関係部署からメンバーを招集しプロジェクトを結成し検討する。進捗状況を、経営会議で報告し、検討する。最終的には、取締役会の決議となる。	営業本部、管理本部の管理職が中心となる。コンサル会社の支援を得ている。	12	3
180	1	1	経営企画部で行っている	経営企画部 業務執行役員が、中心に取りまとめている。社外はいずれにせよ関わっていない。	4	
181	1	5	経営企画部の事前確認 → 社長・常務(グループ経営推進本部長)ヒアリング → 修正後、再ヒアリング(必要に応じて複数回行う) → 承認 → 取締役会付議	社長、常務(グループ経営推進本部長)、経営企画部長、各事業部門(本部長・部長)	3	2
182	1	1	経営企画部を事務局として、一部の経営トップにより検討、決定している	会長、社長、経営企画担当役員、事業部門担当役員		
183	1	1	経営企画部を中心としたプロジェクトチームにより素案が作成され、経営会議等にて議論を重ね、最終的に取締役会で承認を受ける。	経営会議には監査等委員全員が出席している。	8	4
184	1	1	経営企画部主催の社内会議で検討し、常務会、取締役会で協議・審議。	経営企画部主催の社内会議主要メンバーは常務会メンバー。社外役員は取締役会のみ。	5	10
185	1	1	経営企画部門が策定した計画案を役員で議論する。経営会議またはそれに準ずる会議体は無く、必要に応じ機動的に関係役員が集まり議論する体制である。	社長、福社長、専務、常務執行役員(営業・生産)、執行役員(財務経理・総合企画)	2	1
186	1	1	経営企画部門が事業部門及び研究開発部門と協議を重ね、その後、経営会議で議論をした上で、取締役会で承認しています。	メンバーは社内取締役および執行役員が中心となって案を取りまとめます。この時点では社外役員の関与はありません。案がまとまり、取締役会に付議する前に監査等委員会で社外取締役監査等委員との質疑応答がある。	4	12
187	1	1	経営企画部門を主体に利益計画等の策定に必要な関係部署が集まり事前に協議が行われ、案が策定出来た時点で経営会議に諮り事前検討が実施	取締役、執行役員、常勤監査等委員	2	2

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-2-1 (中期経営計画等が取締役会に付議される前段階での検討プロセス(会議体など))	Q3-2-2 (その会議体に関するメンバーの構成)	Q3-2-3-1 検討 期間	Q3-2-3-2 開催 回数
188	1	3	経営企画本部が立案した案を取締役会の審議事項として数次に亘り審議しながら、取り纏めていく方法	社外取締役を含む全取締役+事務局(経営企画本スタッフ)	6	6
189	1	1	経営協議会(社長を中心とした経営幹部会議)	社外の者は含まず、執行役員と経営幹部ならびにオブザーバーとして監査等委員	6	2
190	1	3	経営計画委員会	メンバーは常勤の取締役である社長・副社長・専務・常務・取締役の合計5名と常勤監査等委員(社外)の6名であ	5	11
191	1	1	経営計画委員会で計画原案を策定し、経営会議において審議・検討を経て取締役会に上程	経営会議には取締役全員(内3名は監査等委員である社外取締役)が出席	6	4
192	1	2	経営諮問会議	常務以上の執行役員10名強、及び陪席として常勤取締役2名及び常勤監査等委員1名	4	2
193	1	1	経営執行会議	執行役員、所管部	6	3
194	1	1	経営執行会議において審議が行われます。	全執行役員がメンバーとなっています。	12	2
195	2	2	経営執行会議のメンバーを中心に3カ年の経営計画を策定。	執行役、本社の各部門長、本社の経営企画室、子会社の工場長	12	10
196	1	2	経営陣及び経営企画室が中心となって各部門長と相談しながら作成し、執行役員会、取締役会に付議	社外者は関与していない	6	6
197	1	2	経営政策室にて案作成、利益計画会議、経営戦略会議にて検討	利益計画会議・・取締役4名、執行役員4名 経営戦略会議・・取締役6名(内、社外2名)、執行役員4名	2	1
198	1	1	経営戦略会議	社長、社内取締役、一部上席執行役員、一部執行役員(経営戦略本部長、事業開発推進本部長) 事務局(経営戦略本部部長、スタッフ) オブザーバー(常勤監査等委員)	6	6
199	1	1	経営戦略会議	社内取締役(監査等委員含む)・社外取締役(監査等委員含む)・執行役員	3	2
200	1	1	経営戦略会議	取締役執行役員、常勤取締役監査等委員、執行役員	6	12
201	1	1	経営戦略会議	常勤取締役、執行役員、理事、以下テーマに応じて関係する子会社社長	10	2
202	1	1	経営戦略会議	親会社・取締役(社長、専務、常務)、同・総務部長、同・内部統制部長、同・企画部長。子会社社長(4社)及び担当責任者	3	12
203	1	1	経営戦略会議、事業計画審議会等	取締役、執行役員、子会社責任者等	5	5
204	1	3	経営戦略会議。	業務執行役員。経営企画スタッフ。社外者関与なし。	3	6
205	1	1	経営戦略会議においてトップダウン示達案を検討し、最終案を取締役会で決議。	各取締役、本部長、部長、マネージャー、リーダークラス他。社内のみ。監査等委員もオブザーバーとして参加し結果をコメント。	3	1

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-2-1 (中期経営計画等が取締役会に付議される前段階での検討プロセス(会議体など))	Q3-2-2 (その会議体に関するメンバーの構成)	Q3-2-3-1 検討 期間	Q3-2-3-2 開催 回数
206	1	3	経営戦略会議にて中期経営計画の叩き台が示され、議論を行っている。	監査等委員も含む社内取締役と執行役員と議案上程者になります。社外取締役が関与することは出来ませんが、実際に関与されたことはありません。	2	2
207	1	1	経営戦略室?経営会議	社内取締役と経営戦略室担当	3	5
208	2	1	経営戦略統括部を事務局とするチームの原案を複数回の代表執行役との論議及び複数回の経営会議での協議を経て作成。(上記プロセスの中で執行各関連部門の肉付け作業も並行実施)	代表執行役・各執行役・取締役会議長(常勤取締役)・監査委員(常勤取締役)・事務局(関連部門部長級)	9	13
209	1	1	経営戦略部門と各事業部門で中期計画を企画・調整の上、経営会議に付議し、検討を行う。	各事業部門の執行役員が主体。社内常勤監査等委員はオブザーバーとして参加。	6	2
210	1	1	経営目標策定会議	社長、取締役、執行役員、各部門長	6	
211	1	1	経営連絡会	取締役(社外取締役、監査等委員を含む)、執行役員	4	4
212	1	1	経営連絡会…グループ会社の社長を含む 取締役メンバー	上記であるが 社外取締役は関与せず。	6	6
213	1	5	経企・経理・営業等の主要メンバーにて案を作成→経営会議にて決裁→取締役会決議	執行役員以上、社外者の関与はなし	3	1
214	1	3	計画委員会、経営会議	常務以上の役員、社外取締役、常勤の監査等委員である取締役	4	4
215	1	1	計画策定にあたっては、プロジェクトチーム(事務局、ワーキンググループ)を組成。定例である事務局会議での審議、業務執行会議ならびに取締役会への報告・審議を経て策定。	プロジェクトチームは、代表取締役副社長をトップして、総合企画本部及び各部のコア人材中堅社員を中心メンバーとしている。また、コンサルタント会社からの助言も受ける。業務執行会議は、社長を議長とし社内の取締役及び執行役員で構成されるが、社外取締役(監査等委員)1名がオブザーバーとして毎回参加し、積極的に発言等している。	5	25
216	1	1	月次経営検討会+中期計画及び予算検討会を経て取締役会決議に至る。	月次経営検討会(ExComメンバー及び常勤監査等委員 中期計画+予算検討会(ExComメンバー+α及び常勤監査等委員・監査等委員を含む全社外	3	3
217	1	1	検討の途中経過も取締役会で定期的に報告され、意見交換が行われている。	経営企画部門を事務局として、執行役員中心に検討。		
218	1	1	検討主体から取締役会にそれぞれ付議されて議論をしている	会議体ではなく取締役が分担して取締役会に起案している	5	5
219	1	1	検討主体はプロジェクトチームを編成する。その結果を経営会議で審議して、取締役会に上程する。	執行役員がチームリーダーとなり、執行役員のほか、優秀な中堅社員を選抜してチームを編成する。	6	6
220	1	1	個別会議、経営会議	基本的に、社外取締役常勤監査等委員が会議に参加	3	20
221	1	1	個別会議→経営会議	執行役員・常勤取締役(含む社外)・必要に応じてコンサルタント	6	3

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-2-1 (中期経営計画等が取締役会に付議される前段階での検討プロセス(会議体など))	Q3-2-2 (その会議体に関するメンバーの構成)	Q3-2-3-1 検討期間	Q3-2-3-2 開催回数
222	1	2	昨年度は、中期計画の見直し年度に該当しない為、以下、年度経営計画につき記す。先ず、各種基本方針に関する経営の意向を受けた企画部門が、当該計画の原案全体・部分を、本部長会議に提起し、所要の論議を経た上で、成案が経営会議に上程され、その承認を受け、取締役会に付議される。	本部長会議に於いては執行役員が主たるメンバーであり、経営会議の主要メンバーは、社長及び専務/常務等の役付取締役となっている。尚、両会議には常勤監査等委員が出席し、採決には加わらないが、所要の意見を述べている。	4	8
223	1	5	策定の中段階で、親会社と計画骨子について議論し、結果を踏まえた概要について社内経営会議報告を行い議論。その後最終案を経営会議へ付議し、最終的に取締役会において決	取締役(常勤)、執行役員、監査等委員(常勤)	3	2
224	1	5	子会社連絡会議にて連絡検討し、子会社と親会社の管理部がまとめる。	親子会社の各社長及び親会社の管理部門長が参加する子会社連絡会議で、常勤監査等委員はオブザーバー	2	2
225	1	1	市場商品戦略会議、経営会議	経営企画、マーケティング、開発、生産および生産技術、経理、人事ほか	6	6
226	2	1	事業運営会議、事業審議会、経営会議	事業部担当および責任者、社内執行	6	20
227	1	2	事業会社の取締役会、及びGEC(Group Executive Comitty)	常勤取締役(監査等委員含む)及び関連部局の執行役員、部長、その他職	3	2
228	1	3	事業計画会議	・業務執行取締役・上記に加え部門	1	3
229	1	1	事業計画会議、経営会議	会長、社長以下執行役員、常勤監査等委員	6	7
230	1	1	事業執行部門部門で経営会議、事業執行会議での検討を経て、取締役会メンバー(社外を含む)も加わり意見交換、討議を経て最終的に取締役会付	上記の通り、社外取締役も検討に参画する	10	6
231	1	4	事業戦略会議(監査等委員を除く経営委員会+生産・営業部次長)で原案作成する。	代表取締役、監査等委員でない取締役(生産担当・営業担当)、経営管理部長、生産・営業部次長	6	6
232	2	1	事業戦略会議、予算・中計会議、経営会議	執行役メンバー、社外取締役は戦略会議の内容を取締役会で報告受領、予算・中計会議参加(モニタリング)	6	4
233	1	3	事業部会議、経営執行会議。	取締役、執行役員。	6	10
234	1	1	事業部門ごとの専門委員会、経営会議など。	各業務部門の責任者、及び専門委員会の構成メンバー、経営会議メンバーなど。(社長、副社長、執行役員、監査等委員でない社外取締役、社内監	10	
235	1	1	事業本部会議、経営会議	事業本部会議:事業本部内の執行役員以上(常勤監査等委員含む) 経営会議:常務執行役員以上(常勤監査等委員含む) 社外は会議に参加していない	2	2

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-2-1 (中期経営計画等が取締役会に付議される前段階での検討プロセス(会議体など))	Q3-2-2 (その会議体に関するメンバーの構成)	Q3-2-3-1 検討 期間	Q3-2-3-2 開催 回数
236	2	1	事務局がまず計画の素案を作成し、これを社内の役員会において議論、さらに取締役会で議論したうえで出た意見を事務局にフィードバックします(これを2回繰り返します)。これらの会議で出た意見を踏まえて、最終案を事務局で作成、社内の役員会で議論したうえで、最終的に取締役会で決議します。	事務局、社内の役員会の段階では、社外者は関与していません。取締役会で議論・決議する際には、社外取締役全員が参加しております。	5	6
237	1	1	次代の経営を担う若手社員の検討会を経たのちに経営会議にて詰めを検討を行なった。	経営会議のメンバーは社外取締役を含む全取締役。	3	3
238	1	3	執行会議	業務執行の取締役、経営企画部門長	2	2
239	2	1	執行側は執行役会ほか検討会議を行い、取締役会は数回の協議を経てから決議している。	執行役会には社外取締役の常勤監査委員が陪席している。	10	20
240	1	1	執行役員で構成する経営戦略会議にて説明、議論している。	執行役員＋常勤監査等委員	4	5
241	1	1	執行役員以上の経営層による協議から社外取締役を交えた意見交換を行い、方向性を決め、それに沿って管理職も含めたテーマ毎のワーキンググループを作り、計画を策定する。	執行側取締役、執行役員、部長職が参加する中計策定会議が中心となって策定する。途中、社外取締役の意見交換を行い、外部の目を反映させていく。	6	6
242	1	1	執行役員会	執行役員、取締役(社内)	2	2
243	1	1	執行役員会	取締役、執行役員	3	2
244	1	1	執行役員会、取締役全員が参加した拡大執行役員会	14名(うち、社外取締役5名)	6	4
245	1	1	執行役員会議	社長、取締役兼務執行役員、執行役員、担当部長	6	6
246	1	1	執行役員会議 グループ経営会議	社内取締役4 執行役員3 社外常勤監査等委員1	8	8
247	1	1	執行役員会議、常務連絡会、グローバル経営審議会	社内外取締役、執行役員、現地法人責任者、部長等幹部職員	6	3
248	1	1	執行役員会議で検討	全執行役員が会して検討する	1	1
249	2	1	執行役会 総合戦略会議	執行役	6	10
250	2	5	執行役会(経営会議)	執行役、部長、本部長	3	3
251	1	1	執行役会・経営会議	取締役・執行役会メンバー・社外取締役	2	3
252	2	1	執行役会にて審議	業務執行を行う執行役(社内)	6	6
253	1	1	実質的な検討主体は常務会で、ここで議論され固まったものが経営会議を経て取締役会に付議される。	常務会:構成は社長執行役員、専務執行役員、常務執行役員で、社外者や監査等委員は入っていない。	4	8
254	1	1	社外取締役(監査等委員を含む)を含めた非公式の役員会議	社内取締役、社外取締役(いずれも監査等委員を含む)	2	1
255	2	1	社外取締役会議、経営会議、執行役会等にて検討。	執行サイド並びに取締役(社内・社外含む)	12	9
256	1	1	社長が中心となり役員検討会(6回)で作成され、その後経営会議(2回)で報告、討議、取締役会(2回)にて報告、討議し決議している。	社内の執行役員が主体で経営企画部が事務局として取りまとめをしている。社外役員の関与は、取締役会における議論等、限定的です。	8	10

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-2-1 (中期経営計画等が取締役会に付議される前段階での検討プロセス(会議体など))	Q3-2-2 (その会議体に関するメンバーの構成)	Q3-2-3-1 検討 期間	Q3-2-3-2 開催 回数
257	1	1	社長や各事業部門長が出席する事業戦略会議にて案を検討、経営会議に付議(次期中期経営計画においては、骨子を策定した時点で、監査等委員取締役及び全社員の意見を聴取して	社長、事業部門長(取締役執行役員、執行役員)、経営企画部長 経営会議においては、監査等委員でない社外取締役が1名出席	4	4
258	1	1	社長を除く経営会議メンバー	メンバーには取締役常勤監査等委員(社外)1名が含まれる	12	12
259	1	3	社長主導の下で、幹部会が作成	課長以上	2	3
260	1	1	社内から選抜したメンバーと経営トップによるプロジェクト	社内から選抜したメンバーと経営トップ	6	20
261	1	1	社内取締役、執行役員を中心に立案、役員研修会で討議を重ねた後に社外取締役にも説明、その後、経営会議を経て取締役会で決議	役員研修会と経営会議は社内役員のみ。社外取締役はガバナンス委員会を兼ねる形で審議に参加	8	5
262	1	1	社内取締役だけの会議体で検討	社内取締役	3	4
263	1	1	社内取締役で構成する経営執行会議において審議した。	社内取締役 業務執行役員	12	2
264	1	1	社内取締役並びに執行役員で構成する中期計画の方針検討会の議論を経て、取締役会に上程。	社内取締役、執行役員で構成。社外役員は関与していない。	3	5
265	1	1	社内役員による経営戦略会議、中期課題審議会での検討を経て、取締役会に付議される。	経営戦略会議、中期課題審議会は、同一メンバー構成で、執行サイドの取締役と上席の執行役員、常勤監査等委員、監査等特命役員により構成される。(社外取締役が出席することも	12	20
266	1	1	若手メンバーによる歴史分析、現状分析、将来分析等を行い、ターゲット年度のあるべき姿をワークショップで議論し、経営執行会議で発表、経営執行会議メンバーで議論して計画を固	まずは、若手を社内から選抜する。議論の過程で、社外からファシリテーターを招聘することもある。	12	18
267	1	1	主に経営会議等で検討	ボードメンバー(社外役員除く)で検	2	4
268	2	1	主要な海外子会社のTOPを含む経営幹部による会議体で討議	本社の常務以上と、主要な関係会社のトップ。社外者の関与はなし。		
269	1	1	取締役、執行役員からなる経営会議、必要により同メンバーによるプロジェクトチーム	取締役、執行役員	12	12
270	1	1	取締役会 経営会議	取締役 取締役と執行役員 経営企画部長	3	3
271	1	2	取締役会で決議する前に、経営戦略会議において審議している。	経営戦略会議は、取締役及び各本部長・事業部長と経営企画室長、経理部長で構成される。経営計画を審議する時間帯は社外監査等委員も参加す	4	3
272	1	2	取締役会で決定	社外役員(会計士、弁護士)も会議に参画	1	1
273	1	1	取締役会において審議事項として協	取締役、経営企画部、CSR推進部他	12	4
274	1	1	取締役会にてDraft,修正版、最終版と3度審議	取締役全員	4	3
275	1	1	取締役会には付議されていません。各事業毎の中期経営計画等が今月は〇〇事業、来月は××事業、というように検討事項(決議でも報告でも、議事録に記載しないもの。議論だけ行う)として出てきます。その前段階は月次の「事業戦略会議」で検討されま	事業戦略会議:社外は一人もいません。監査等委員も出席しません(常勤監査等委員が議事録と資料のみ確認します)。監査等委員以外の社内役員と事業部長(子会社含む)、コーポレート系重要部長がメンバー構成です。	1	1

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-2-1 (中期経営計画等が取締役会に付議される前段階での検討プロセス(会議体など))	Q3-2-2 (その会議体に関するメンバーの構成)	Q3-2-3-1 検討 期間	Q3-2-3-2 開催 回数
276	1	1	取締役会に付議される前には、経営会議で付議されている。	経営会議は事業本部長、部門長等が参加しており、社外取締役は参加していない。	7	11
277	2	1	取締役会に付議される前段階で、経営会議にて議論される。	社内取締役及び執行役全員と、経営企画グループ等所管部署のメンバー(社外者は入らない)。	2	3
278	1	1	取締役会に付議される前段階において、取締役会の事前報告として検討	取締役会メンバー	3	
279	2	3	取締役会上程前に、経営会議(メンバーは執行役、監査委員は常勤のみオブザーバー参加)で審議。	経営会議のメンバーは上記のとおりで、社外取締役はメンバーに含まれていない。	2	1
280	1	1	週一回開催される常務会(社長決裁事項ほか重要事項の協議)のメンバーで半年かけて検討、審議中盤で数日集中的に審議する機会を設けている。	会長、社長、副社長、取締役執行役員(管理、企画、経理)、役職付執行役員(専務、常務等事業本部長)、常勤監査等委員。常勤監査等委員2人のうち1人は社外。	6	6
281	1	2	従前は執行役員会で検討していたが次期中計からは若手に検討させる予	これまでは役員・部長クラス	2	2
282	1	1	消費者の嗜好の変化、販売先を分割し例えばメーカー、中食市場といった分類ごとの変化を監視し、商品開発を策定する。また減少する分野が認められる場合強化対策を練って、商品の内容や追加商品を検討する。	ユーザー社の方との開発商品会議、専門家の方との嗜好の方向性や味の試作確認、名店の味の良い部分を確認するための食べ比べ、他社新商品の検討等を開発メンバーが主体となつて行い、品質管理が検査して商品を作る。それを責任者や限定されたメンバーで評価し合格であれば、ユーザー社にサンプルとして提出する。そこで合格すれば商品採用となる。	12	20
283	1	1	上長会議 業務執行役員会議	業務執行取締役と各部の部門長 検討プロセスには社外の間は参加していない	3	9
284	1	2	常勤取締役を中心として検討がなされ、具体的数値や経営戦略等については、合宿形式で短期集中して基幹資料が作成される。その後は、中期経営計画策定の専門会議が開催され	常勤取締役を中心として策定されている。	6	7
285	1	1	常勤取締役会議で検討。	常勤取締役会議のメンバーのみで検討。社外取締役は月例取締役会で発言。	3	3
286	1	2	常勤取締役間での検討会	常勤取締役	3	4
287	1	1	常務会	会長、社長、担当役員(営業、製造、設計・開発、業務)、常勤監査等委員、経営企画部長	3	6
288	1	1	常務会	会長、頭取、専務、常務、常勤監査等委員(社内)	3	1
289	1	1	常務会	取締役、執行役員、部長	4	3
290	1	1	常務会	常務以上の常勤取締役	6	8
291	1	2	常務会→執行役員会→取締役会	検討段階は業務執行取締役、常務執行役員、経営管理部。社外は無し	4	5

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-2-1 (中期経営計画等が取締役会に付議される前段階での検討プロセス(会議体など))	Q3-2-2 (その会議体に関するメンバーの構成)	Q3-2-3-1 検討 期間	Q3-2-3-2 開催 回数
292	1	2	常務会にて審議され、取締役会に付議される。	常務取締役以上の取締役で構成。社長が指名した取締役を加えることができる。常勤監査等委員はオブザーバーとして参加する。	3	3
293	1	3	常務協議会	常勤常務以上、管理部門部長、社外無し	6	18
294	1	1	新中計プロジェクト・経営会議	社長、経営企画室、営業担当取締役、マーケティング部	1	1
295	1	1	数か月間。経営会議と部門責任者会議。	取締役、執行役員、経営企画室。	6	10
296	1	3	成長戦略会議・経営会議で審議	業務執行の取締役2名と、常勤の監査等委員(社内取締役)で編成されている	3	3
297	1	1	戦略会議	執行側の(監査等委員でない)取締役と執行役員	3	3
298	1	1	戦略推進会議の前段階においても、数次にわたりメンバーを限定して検討を加えています。	戦略推進会議は主に取締役(社外取締役を含む)、執行役員で構成しています。	5	5
299	1	1	前段階として数か月前の経営会議の付議事項で骨子及び素案が審議される。	経営会議のメンバーは業務執行取締役、執行役員と部長クラスの幹部社員であり、社外も含めた監査等委員はオブザーバーとして参加している。	4	3
300	1	2	総務会議	社内取締役と総務部長	6	3
301	1	1	代表取締役が大枠の方針を定め、それをもとに各部門でそれぞれの担当部分の予算等の検討を行い、管理部長がそれらを取りまとめ草案を作成する。その後経営会議における議論を経て修正を行い、取締役会へ付議される	経営会議: 取締役(社内・社外全員出席)、執行役員、部長	3	3
302	1	3	代表取締役の中期経営方針を踏まえ、執行役員を中心に具体的策定し、経営マネジメント会議(取締役、執行役員)にて審議。	主体は、執行役員	5	6
303	1	2	代表取締役社長がたたき台を作成し、業務執行取締役と協議の上で作	代表取締役会長、代表取締役社長、業務執行取締役	3	3
304	1	1	代表取締役社長を含む経営幹部、本部、事業部、主要現地法人等との複数の会議を経て、社長の諮問機関である経営会議での審議後、社長が決裁のうえ、取締役会に上程した。	上記のとおり。なお、経営会議は、取締役(社外取締役除く)、執行役員その他社長直属部門長から組成。	6	2
305	1	1	中期経営計画(策定)委員会にて策定している。	メンバーは、取締役、経営企画執行役員、IR担当執行役員をベースに、その時のテーマによって、必要に応じて、責任者が加わっている。社外取締役は参加していないが、最終決定以前の、最終決議前の取締役会にて(2~3回程度)進捗報告や意見交換を実施	10	30
306	1	1	中期経営計画・予算ヒアリングを実施	経営会議メンバーおよび事業(セグメント)責任者	5	5
307	1	1	中期経営計画の立案者から監査等委員会への説明がなされた。	監査等委員会5名(社内取締役1名社外取締役3名)への説明 ※策定当時の社外取締役は3名だった	2	4

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-2-1 (中期経営計画等が取締役会に付議される前段階での検討プロセス(会議体など))	Q3-2-2 (その会議体に関するメンバーの構成)	Q3-2-3-1 検討 期間	Q3-2-3-2 開催 回数
308	1	1	中期経営計画は、中期経営計画策定プロジェクトチームで素案が作成され、経営戦略会議で審議し、取締役会に付議されている。	中期経営計画策定プロジェクトチームは、主に各事業部の執行役員・部門長クラスである。	10	8
309	1	1	中期経営計画はトップダウンにて取締役会決議はしていない	社長、会長、社長室長	3	10
310	1	2	中期経営計画プロジェクトを立ち上げ、方向性等をメンバーで吟味したのち、各事業本部へ落とし込む	メンバーは各事業本部責任者並びに経営企画室メンバー。社外は入っていません。	6	24
311	1	1	中期経営計画委員会	取締役、執行役員、部長(一部)	6	7
312	1	1	中期経営計画会議	業務執行取締役+社外取締役(随時)+社外アドバイザー(顧問等)	3	12
313	1	1	中期経営計画作成メンバー及び経営会議による検討	役員、組織ライン部長以上及び課題等検討実務責任者	5	2
314	1	5	中期経営計画策定については、プロジェクトで行っている。	コンサルタント、執行役員、取締役、事務局	9	10
315	1	1	中期経営計画策定委員会	社内メンバー 中堅社員登用、部長クラスはアドバイザー	12	50
316	1	2	中期経営計画策定委員会→経営戦略会議→取締役会	経営戦略会議:社外を除く取締役全員、企画担当部長2名 中期経営計画作定委員会:関係取締役(社外を除く)、関係部門長	7	9
317	1	2	中期経営計画策定会議で検討→取締役会で検討→中期経営計画策定会議で再検討→経営会議→取締役会で決議	各事業の課長、部長、社長、常勤取締役	4	10
318	1	1	中期経営計画事務局と関係者との検討会議を実施。	事務局と代表取締役社長および関連部門の取締役	2	3
319	1	1	中期経営計画方針ミーティング及び経営会議	検討段階においては、執行役員及び経営企画室等の関連部門。調整段階からは社外取締役も含める。	12	4
320	1	1	中期計画策定の本部長会議、経営会議を経る	取締役(含む常勤監査等委員)、執行役員、各事業部部長、企画・管理部門部長等	5	7
321	1	2	中計プロジェクト(選抜メンバー) テーマ分科会	若手中心	12	12
322	1	3	中計開始年度の前年度期初から中期経営計画策定プロジェクトを立ち上げ内容を検討、取締役会に対する中間報告(12月)による意見集約を経て、開始年度の期初に当該年度計画とともに取締役会の承認を得る。	経営企画担当役員、事業戦略部長、生産管理部長、マーケティング部長、総務部長、第一製造部長、営業企画課長、信越支店長、沢下条第四工場長、商品企画課長、経理課長、経営企画室長(事務局) 以上、社外者は策定には関与しておりません。	12	15
323	1	1	中計検討会	業務執行取締役、執行役員	12	12
324	1	2	中計策定プロジェクトチーム(PT) →経営会議	PT:コンサル、専務取締役、各事業部署責任者、総務企画部など	12	15
325	1	3	中計統制委員会	役員と部長。社外取締役は不参加	6	4
326	1	1	当社は持ち株会社であるため、事業会社経営との役員ミーティング、グループ経営戦略会議等での議論を進め、各社経営会議を経て当社経営会議で決議案審議後、当社取締役会に	当社役員(監査等委員含む)、当社経営戦略、トップサポート、経理部長、事業会社役員(監査役含む)、事業会社経営戦略、トップサポート、経理部長+事務局スタッフ 社外者は関与しな	12	15

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-2-1 (中期経営計画等が取締役会に付議される前段階での検討プロセス(会議体など))	Q3-2-2 (その会議体に関するメンバーの構成)	Q3-2-3-1 検討 期間	Q3-2-3-2 開催 回数
327	1	1	特に会議体の名称は付していない。担当部門(経営企画室)が原案を作成し、業務執行取締役が中心となり審議している。	上記担当部門、業務執行取締役、執行役員	3	3
328	1	1	特に会議体はないが、管理部門管掌役員と経営企画部が中心になり、各業務執行取締役や子会社経営者と調整の後、取締役会に上程する。	業務執行取締役、経営企画部長およびスタッフ、子会社取締役、子会社執行役員	6	10
329	1	4	特段の検討プロセスはありません。取締役会の3日前に資料提供され、取締役会当日に説明と質疑・応答となります。		2	0
330	1	1	内部規定に定められた経営会議の他、任意の会議体である施策勉強会または合宿形式での議論を行っている。	本社内に所属する執行役員を主なメンバーとし、必要により関係する部長が参加する。社外者としては社外の常勤監査等委員が参加する。	10	10
331	1	3	部長会議	役員および各部署部長 常勤監査等委員(社外)	1	2
332	1	1	部長会議、本部長会議	部門長	3	10
333	1	5	部長会議で中期計画の作成開始と基本方針を討議、中間で経過を報告、完了した段階で審議し、承認された中期経営計画を取締役会に付議し承認	部長会議メンバー:常勤役員+非常勤役員(株主)+ライン部長	2	4
334	1	1	部門会、役員打合せ会、経営会議で事前検討	取締役(含む社外取締役)、執行役員	6	16
335	1	2	部門長会議、	常勤役員、各部門の責任者(部門	3	1
336	1	1	部門長会議での討議を経て、グループ経営会議にて承認後、取締役会にて決議。	社外取締役の常勤監査等委員が、部門長会議及びグループ経営会議にオブザーバー出席。	6	3
337	1	1	本部長会議	代表取締役会長CEO、代表取締役社長COO、役付取締役(副社長・専務・常務)、常勤監査等委員、管理本部長、経理部長、総務部長	1	3
338	1	1	本部長会議→経営戦略会議	本部長会議…執行役員(社内常勤監査等委員参加、社外監査等委員不参加) 経営戦略会議…執行取締役+社内常勤監査等委員+執行役員(社	4	8
339	1	1	本部長会議にて複数回、各々取締役会に先行して審議される(並行して検討する期間を取っている)。	本部長会議は社内全本部長がメンバーとなっている(常勤監査等委員も参加している)。社外者は社外取締役が取締役会に関与するのみ。(原案作成にあたり社外の意見を聴取することはあるが、会議体に出席した事例は	9	3
340	1	2	本部長会議を経て、経営会議から取締役会	本部長会議 取締役(社外取締役含まず)・執行役員 経営会議 取締役(社外取締役含む)		
341	1	2	毎月、取締役会に先んじて開催される常務会で審議される。全ての取締役会議案は常務会を経て、上程される。	常務会は、監査等委員を含む全ての社内取締役及び常務執行役員で構成される。社外者は関与しない。	6	3
342	1	1	毎年、事業計画検討会を開催(年度、中期)後、取締役会にて承認を得る	現場の部門長、担当する執行役員・取締役と社長・会長・社外取締役等	4	6

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-2-1 (中期経営計画等が取締役会に付議される前段階での検討プロセス(会議体など))	Q3-2-2 (その会議体に関与しているメンバーの構成)	Q3-2-3-1 検討 期間	Q3-2-3-2 開催 回数
343	1	2	毎年第3四半期から、会社の将来についての成長戦略の議論を開始します。社長より全社の事業戦略が提示され、それに従って各事業部ごとに3か年の事業計画を作成します。そこで抽出されたテーマ・課題について、さらに経営革新ミーティングを開いて議論を深め、中期計画として確定させます。毎年この作業を繰り返し、年度ごとに中期計画を更新してまいります。	経営執行役全員が参加し、経営執行役会議(当社では経営会議と呼ぶ)と同じメンバーで議論しています。経営執行役会議との相違は、事務局である経営企画室の参加と、各事業ごとの議論を行なう時に、各事業部のキーパーソンも参加することです。	5	15
344	1	3	役員・部長会議 中計というよりは単年度予算の協議が大半である。	社長を含む業務執行取締役、執行役員、部長レベル。監査等委員はオブザーバーとして出席	2	8
345	1	2	役員会	常勤社内取締役	2	3
346	1	5	役員協議(経営会議等)	代表取締役含む取締役(執行役)4名、社外常勤監査等委員1名(昨年は、常勤社外監査役)	2	4
347	1	4	役員協議会	常勤の取締役	6	6
348	1	1	役員研修会、ガバナンス分科会	執行側取締役、経営企画統括部、執行役員	10	5
349	1	4	役員連絡会 常務会 取締役会	役員連絡会は、社内取締役、社内監査等委員、本部部署の執行役員 常務会は、役付取締役、社内監査等委員 取締役会は、社外取締役を含む全	6	15
350	1	1	予算会議	監査等委員を除く取締役		
351	1	1	予算編成委員会にて審議される。	社長以下、各部門責任者が関与する。常勤の監査等委員も委員会に出席している。	6	6

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-3-1	Q3-3-1その他
1	1	1	1	「中計マネジメント委員会」での議論の進捗状況等
2	1	1	1	①計画の妥当性 ②計画の中に目標的で前向きな数値が反映されているか ③がん部環境をどの程度考慮しているか
3	1	5	2	2019年12月に監査等委員会設置会社に移行したばかりのため。
4	1	1	3	PTの節目の検討会で常勤監査等委員が進捗報告を受け、場合によって意見具申した内容を監査等委員会で報告した。
5	1	1	1	SDGs
6	1	1	1	グループ経営会議の審議状況の議事録確認、および途中段階での取締役会に対する報告に関連した意見交換
7	2	1	1	グループ経営執行会議での検討状況についての共有
8	1	1	2	これまでの計画において、特段意見をのべる部分はなかった。
9	1	1	1	その方向性は正しいのか、具体的な施策と推進体制など
10	1	2	2	案策定後、決定前に取締役会において案を監査等委員に説明
11	1	2	1	違法性はないか？妥当性と実行可能性
12	1	1	1	一部を紹介 ●長期ビジョンを示したうえでの中期経営計画の策定 ●事業コンセプトの策定 ●社内インフラ整備・強化 ●グローバル戦略の具体的明示 ●BREXIT対応(当社子会社UKにあり) ●KAM対応 ●BEPS対応 ●IR/SR強化 など
13	1	2	1	会社の将来像、成長戦略、経営方針等中期計画のおおもととなる事項について、その妥当性について議論しています。
14	1	1	1	開示の有無、内容の精度、社内での開示方法等。
15	1	3	1	各執行役が中期計画の説明を行い実現可能性、投資効果などを議論。
16	1	1	1	監査状況とのすり合わせ、経営者へのヒアリングの実施
17	1	5	3	監査等委員も策定過程の議論に加わっている
18	1	1	1	監査等委員会として、当社経営の課題として挙げている事項等。
19	1	2	1	監査等委員会にて常務会の全ての議事に関しては重要会議として報告し、課題等を含め情報共有している。
20	1	1	1	監査等委員会に経営企画部長より事前説明があり、質疑応答を行っている
21	1	5	3	監査等委員会設置会社になって半年、今後、議論は行う予定である。
22	1	1	3	監査等委員会設置会社へ移行後、中計の策定はまだない。
23	1	1	1	期中監査の多くの部分に、中期経営計画の策定過程での取組み状況(PDCA等)、中期計画の実施の状況と乖離等を取り上げ、議論している。
24	1	1	3	業務執行部門より監査等委員会に対して説明を受けています。
25	1	5	1	経営会議での議論を踏まえ、参加した常勤監査委員が他の監査等委員と意見交換している
26	2	1	1	経営会議での審議内容を監査委員会へ報告し、議論・意見交換を行っている。
27	1	1	1	経営会議での中期経営計画の検討の都度、監査等委員会内で情報共有、意見交換を行った。
28	1	1	1	経営会議の進捗状況報告
29	1	1	1	経営会議原案を説明し、社外取締役の意見を求め、場合によっては追加、修正を加
30	1	3	3	経営計画委員会担当取締役に、計画の進捗状況について監査等委員会で報告してもらった。
31	1	1	1	経営戦略メンバーとして、他の監査等委員(非常勤)へ報告
32	1	1	1	計画の妥当性・現実性、特に社外からの意見を中心。計画を作成した部門及び各担
33	1	1	1	計画の内容の妥当性
34	1	1	1	計画の方向性や重点項目について
35	1	1	1	計画数値や重点施策等全般にわたり議論している
36	1	1	1	計画値の妥当性を確認
37	1	2	1	計画立案お経過を観察し、報告事項として議題としている。
38	1	1	3	検討プロセスの会議体に監査等委員である取締役が全員出席しており、都度議論に参加している

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-3-1	Q3-3-1その他
39	1	2	1	検討過程に於いては、常勤監査等委員より経営会議での審議の概要を、必要に応じて委員会にて他の監査等委員に説明し、取締役会付議予定の計画概要が固まった段階で、担当部門より委員会にて、その概要を説明させ、取締役会での審議に臨んでいる。これらの過程にて、監査等委員の助言/意見が、執行側に公式/非公式に伝えられる。
40	1	1	3	現監査等委員選任前に策定されたもの
41	1	1	3	現在の経営方針等重要な変更事項は常勤監査等委員が報告
42	1	1	1	現実的な数値・経営理念等との整合性等
43	1	1	2	顧客が多岐にわたり、監査等委員では把握できないため、計画策定後検討し、問題があれば議論する。
44	1	1	1	事業の方向性及び目標設定の妥当性
45	1	2	3	事前の会議の内容報告
46	1	1	3	事前の資料閲覧をしており、議論までは行っていない。
47	2	1	1	事務局も含めて議論
48	1	1	1	次回検討会議への提言抽出
49	1	1	2	執行側での進捗状況報告には都度、監査等委員が出席。
50	1	1	1	執行側の経営課題の認識、グループとしての企業価値向上に向けた取組、事業戦略・計画の実効性等に関する議論
51	2	1	1	執行役との意見交換や面談の際に、当然中期計画について話題となる。
52	1	1	3	執行役員を中心に検討される会議に監査等委員もオブザーバーとして参加し、意見を述べる
53	1	1	1	社外を含め、素案作成時に報告があり、協議している。
54	1	1	1	社長と監査等委員との定例会談の中で重要な項目につきヒアリング、論議
55	2	1	1	主に事業リスクに係る確認
56	2	1	1	取締役、執行役の職務執行監査をとおして戦略策定状況のモニタリングを実施し、抽出した課題、問題点を監査委員会、監査委員ミーティングで議論し、所見の形で総括し取締役会で報告。
57	1	1	1	取締役会での議論に先立って、監査等委員会で稟議資料について議論している
58	1	1	3	取締役会に先立って開催される事前説明会において、監査等委員の立場から積極的に意見を述べている。(当然に取締役会でも活発な意見交換が行われている)
59	1	1	1	取締役会へ上申される具体的な内容について、事前説明等を受けて上で監査等委員会で議論している。
60	1	1	1	取締役会議案として事前に資料提供があり、監査等委員会において、執行側から説明を受け、議論をした。
61	1	1	1	取締役会後に執行系役員と個別に討議すべきテーマを決め議論している
62	1	3	1	取締役会資料の事前共有と意見交換
63	1	3	1	取締役会前に実施される監査等委員会にて、①中期経営計画の妥当性 ②開示情報としての適切性 から確認し、課題や要修正点有無などを討議する。
64	1	5	1	取締役会直前での監査等委員会で議論。途中経過については、経営会議にて議論が行われた際に監査等委員会で議論。
65	1	3	1	就任半年の為、議論していないが、重要事項として今後議論する予定
66	1	1	1	常勤の監査等委員からの報告に関して協議。
67	1	1	1	常勤監査等委員から経営会議での討議内容等を報告し、監査等委員会で共有して
68	1	3	3	常勤監査等委員から進捗状況を報告する。
69	1	2	2	常勤監査等委員が事前に情報提供することになる。議論は取締役会で行う。
70	1	2	1	情報共有、必要な助言等
71	1	1	1	進捗状況についての報告、それに対するコメント
72	1	1	1	進捗状況の共有、助言内容の検討
73	1	3	1	数値目標について、過度な目標となっていないか(合理性の観点)、また組織体制に変更が生じる場合には内部統制に及ぼす影響等について検討している。
74	1	1	1	前中期経営計画と実績の比較、進捗状況の把握。前中期経営計画と新中期経営計画の比較等。

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-3-1	Q3-3-1その他
75	2	1	1	前中期経営計画の振り返りを行い、特に未達の施策の明確化を行い、執行役側への問題点、課題の明確化の説明を求めると共に、新中期経営計画については、業績だけでなく、ステークホルダーが求める各種施策が織り込まれているかの確認。
76	1	1	1	全体の方向性決定に至る前提の過不足、戦略の実現性検証、資源集中の考え方の堅牢性評価、リスクに対する目線の評価等につきヒアリングおよび議論。
77	1	3	3	代取との定期意見交換(四半期毎)及び、情報を受けた後の監査等委員会と年間監査計画策定時に議論している。
78	1	1	1	担当取締役から監査等委員に対して、事前説明や意見交換を実施
79	1	1	1	中期経営計画が付議される取締役会の前に、監査等委員会中、取締役会付議事項の確認の一環として審議している。
80	1	3	3	中期経営計画の骨子ができあがったら監査等委員会で議論する予定
81	1	1	1	中期経営計画の策定方針、策定後のそれぞれについて、執行部からの説明を受けて、計画策定の背景、計画達成に向けた具体的施策等を確認するとともに、必要により意見具申を行っている。
82	1	1	1	中期経営計画の重点実施テーマ、各種施策と目的、設備投資計画、数値計画、行動計画等について議論している。
83	1	1	1	中期経営計画の目標項目の妥当性
84	1	1	1	中期経営計画策定部門からのヒアリングに基づき、監査等委員会にて議論
85	1	1	3	中期経営計画全体についての吟味や検証はしていないが、ポイントとなる計画についての意見は交わしている
86	1	2	1	中期計画の妥当性、実行可能性などについて
87	1	1	1	中計に対する外部の視点での意見形成
88	1	1	1	途中の経過について報告 意見を求める。
89	1	1	1	当社の中期計画は、毎年ローリングで策定される。監査等委員会は年間監査計画を策定する際に、当期の中期計画に対する監査ポイントについて検討する。監査ポイントの対象は、中期計画の中身ではなく、執行側の審議プロセスの適正性。
90	1	5	1	内部統制システムを活用して中計の骨子等の議論
91	1	1	1	内容や数値等の根拠をヒアリング
92	1	2	3	必要に応じて論議
93	1	1	1	分かりづらい所や不明なところの確認と戦略等の大きな方向性について
94	1	2	1	本部長会議での検討内容・報告内容の共有を行う」
95	1	2	1	毎月開催している代表取締役社長と常勤監査等委員とのミーティングにおいて、中期経営計画案を事前に説明を受け、社外の監査等委員に配布、必要に応じて説明、質問の応答等を行っている。主に重要戦略と数値目標について意見交換を行っている
96	1	1	1	目標数値の妥当性、配当など利益配分の妥当性など
97	1	1	1	予算編成委員会での審議状況を、常勤の監査等委員から監査等委員会にて報告し、質疑を行っている。

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-3-2	Q3-3-2その他
1	1	3	1	1. 経営計画委員会の担当取締役が計画の概要・進捗状況を監査等委員会に報告していただいた。2. 経営計画委員会の資料の抜粋を利用して情報共有
2	1	1	1	ある程度まとまった段階で、監査等委員会の前後で執行側の役員から説明
3	1	1	1	グループ経営会議の審議状況(議事録)は共有サーバーにて閲覧でき、監査等委員会時に適宜意見交換できるようになっている
4	2	1	1	グループ経営執行会議の検討状況を監査委員会で共有する
5	1	1	2	ただし、常勤監査等委員は全て参加、非常勤監査等委員は参加が任意。経営連絡会の内容は監査等委員会で共有している。
6	1	1	1	ほぼ同内容は取締役会で報告され情報共有された。
7	1	1	1	委員会にて状況報告、意見交換。必要に応じ執行を招致して議論。
8	1	1	1	会議に参加した常勤者が調書を作成して、非常勤の監査等委員に詳細に報告して
9	1	1	1	会議資料の事前配布、質問事項は常勤が受ける。また非常勤が参加することも可。
10	1	1	3	会議内容を閲覧しており、取締役会で質疑応答を実施。
11	2	5	4	監査委員会の事務局である監査委員会室の室長は、部門長と同様に会議に参加している。
12	2	1	4	監査委員会を補佐する者が参加
13	1	5	1	監査等委員の内、常勤監査等委員は毎回出席。さらに、非常勤監査等委員は最終の経営会議のまとめ時に出席。
14	1	1	1	監査等委員会、もしくは随時のメール等の情報共有。
15	1	1	1	監査等委員会での開示、検討
16	1	1	1	監査等委員会での議論のほか、取締役会でも中間報告、決定の段階で情報提供と議論を行っている。
17	1	2	1	監査等委員会での常勤者から非常勤者への説明
18	1	2	1	監査等委員会で非常勤監査等委員に伝達している
19	1	1	1	監査等委員会において、重要な会議の審議内容について報告することとしており、中期経営計画等の検討状況についても適宜連携している
20	1	1	1	監査等委員会において、常務会出席の常勤監査等委員から常務会議題の報告が行われ、内容についての質疑応答を行っている。
21	1	1	1	監査等委員会において常勤監査等委員が進捗状況等の報告を行う
22	1	1	1	監査等委員会において情報を共有
23	1	1	1	監査等委員会において当該内容について報告している。
24	1	1	1	監査等委員会にて、常勤監査等委員より中計経営計画の検討における経営会議での協議内容を書面にてまとめ、社外監査等委員へ配布・記載内容の説明を行っている
25	1	2	1	監査等委員会にて経過報告することになる。
26	1	5	1	監査等委員会にて常勤監査等委員が内容を説明している
27	1	1	1	監査等委員会にて報告および議論
28	1	1	1	監査等委員会の中では共有する事はほぼない。取締役会にて数度、執行役より検討事案に関する進捗報告がなされ、その場で意見があれば議論をしている。
29	1	3	1	監査等委員会の定例会議で情報を報告事項として共有しています。
30	1	1	4	監査等委員会委員長、常勤監査等委員(陪席)
31	1	1	1	監査等委員会及び取締役会で社外へ説明する
32	1	2	3	監査等委員会事務局が参加
33	1	1	1	監査等委員会設置会社になって初めての中期経営計画を立案中であり、経営執行会議での議論はこれから。
34	1	1	4	監査等委員会設置会社へ移行後、中計の策定はまだない。
35	1	1	1	議事録にして月次報告している。また社内メールにて逐次報告する。
36	2	3	1	共有すべき事項がある場合は、共有する。
37	1	1	4	業務執行会議は、社長を議長とし社内の執行役員で構成されるが、社外取締役(監査等委員)1名がオブザーバーとして毎回参加し、積極的に発言等している。
38	1	3	1	経営会議での議論模様を委員会にて報告・共有
39	2	1	1	経営会議での審議内容を監査委員会へ報告し、議論・意見交換を行っている。

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-3-2	Q3-3-2その他
40	1	1	1	経営会議での中期経営計画の検討の都度、監査等委員会内で情報共有、意見交換を行った。
41	1	1	1	経営会議では常勤のみであるが、社外へは監査等委員会で説明がある。また、取締役会前日の監査等委員会後、取締役会議案の説明として、さらに詳細な説明を求めることもある。
42	1	1	4	経営会議で一次原案とりまとめ後に取締役会メンバへの説明と検討の場が設けられている。
43	1	1	3	経営会議に付議された場合は、常勤が参加、議論の内容、メールなどで共有
44	1	3	1	経営会議の議事録を共有し、質問がある場合は経営会議にフィードバック。
45	1	1	1	経営会議事務局により経営会議内容のブリーフィングが監査等委員会の中で行われ、共有される。
46	1	3	1	経営会議等での検討状況は、非常勤監査等委員に、随時フィードバックして情報と認識を共有している。
47	1	1	1	経営企画部門と事業部門および研究開発部門との調整時は常勤監査等委員は関与しませんが、案がある程度まとまった時点で全体経営会議での議論があります。この全体経営会議には常勤監査等委員が出席しています。
48	1	1	1	経営執行会議、グループ戦略会議終了後に遅滞なく資料と議事録を送付し共有している。また監査等委員会においても「常勤監査等委員の活動報告」にて共有している。
49	1	1	1	検討状況等を調査報告書に記載して、監査等委員会に提出・説明している。
50	1	1	1	原則、監査等委員会において、経営会議と同様の説明を執行部から受けている。また、監査等委員会の議題としない各事業本部等の報告などについては、審議状況等を社外監査等委員に情報提供している。
51	1	1	1	参加した常勤監査等委員が必要と判断した場合、監査等委員会の場で共有を行う
52	1	2	4	参加していないが、毎月開催している代表取締役社長と常勤監査等委員とのミーティングにおいて、中期経営計画案を事前に説明を受けている。社外の監査等委員にも配布し必要に応じて説明、質問の応答等を行っている。
53	1	1	1	資料の送付、質疑応答(電話、メール等)
54	1	1	1	資料は回収されるため共有していない
55	1	1	2	実質的には執行役員社長と経営企画担当取締役が原案作成し取締役会へ上程
56	1	1	1	社外取締役(監査等委員)には 1. メール 2. テレビ会議 3. 監査等委員会開催時(1回/月)
57	1	1	1	取締役会にて適宜状況報告を実施し、社外との情報共有を図っている。
58	1	3	1	取締役会に上程する原案になった段階で、その内容をクラウドストレージにて事前に共有している。
59	1	1	1	取締役会審議事項として情報を共有している。
60	1	3	1	取締役会前に開催する監査等委員会で取締役会用資料を用いて常勤監査等委員が説明や質疑などに応じて議論を深める。(過去にそのような事例は無いが)経営会議と取締役会開催までに一週間以上の期間がある場合、週報または臨時監査等
61	1	1	4	出席メンバーとなっておらず、随時に常勤監査等委員のみが出席する。
62	1	1	4	常勤、非常勤いずれも社外の2名が参加
63	1	1	1	常勤の監査等委員が内容を報告。
64	2	1	4	常勤監査委員(必須)と、監査委員に限らない社外取締役(任意)が参加。会議体での検討内容は、取締役会の中で執行より要点が報告されると同時に、監査委員会で常勤監査委員より取締役会での報告を補完するかたちで報告。
65	2	1	1	常勤監査委員より、監査委員会の場で説明あり。
66	1	1	4	常勤監査等委員が、オブザーバーとして会議に出席しています。
67	1	1	1	常勤監査等委員から経営会議での討議内容等を報告し、監査等委員会で共有して
68	1	1	1	常勤監査等委員が参加するが、予定が合えば非常勤監査等委員も参加可能。資料・議事録だけではわかりにくい重要事項は、必要に応じ監査等委員に随時説明。
69	1	1	1	常勤監査等委員と監査等特命役員(監査等委員会室長)が出席。
70	1	1	4	常勤監査等委員のみが参加する場合もある。
71	1	5	1	常勤監査等委員の内1名が代表して参加。

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-3-2	Q3-3-2その他
72	1	3	1	常勤監査等委員は事前検討会に出席しているが、非常勤監査等委員は最終説明時の取締役会に出席し確認する。
73	1	5	1	常勤監査等委員報告として共有・報告
74	1	1	1	常勤監査役が参加し内容については監査等委員会で社外取締役監査等委員に説明する。
75	1	2	1	常務会の全ての議事は監査等委員会に報告し、情報共有している。
76	1	1	1	戦略会議等に同席し、後日他の監査等委員に情報共有している。
77	1	1	4	全てではないが、常勤が参加する会議体(経営会議、海外&国内経営検討会議)があ
78	1	1	1	全ての会議に参加し、すべての資料を共有している。
79	2	1	4	中期経営計画は常勤監査委員以外に一部の非常勤監査委員も出席。監査委員会時に出席した監査委員から参加していない非常勤の監査委員に内容や論点を説明
80	1	2	1	非常勤監査等委員とは監査等委員会において、情報共有しています。
81	1	1	1	非常勤監査等委員については、検討途中段階で取締役会に協議事項として付議されることで共有されている。
82	1	1	1	非常勤監査等委員も随時参加しているほか、監査等委員会で共有を図っている。
83	2	1	1	必要に応じ、監査委員会で報告される。
84	1	3	3	毎回議事録が配信されている。
85	1	1	1	毎月の監査等委員会において、社外非常勤の監査等委員会と共有するのに加え、3ヶ月に1回程度、取締役会において経営企画室より、途中経過報告、1月には最終報告がある。
86	1	1	1	毎月の監査等委員会にて、適宜報告を行っている。
87	1	1	1	問3-3-1で記載したとおり。
88	1	1	1	予算審議と合わせ全ての監査等委員が出席する検討会が1度は設定されている。その他議論が必要な場合は監査等委員会で共有する。また中期計画の骨子(案)は決議以前の取締役でも報告されている。
89	1	1	1	予算編成委員会での審議状況を、常勤の監査等委員から監査等委員会にて報告し、質疑を行っている。

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-3-3	Q3-3-3その他
1	1	2	6	2021年を初年度とする中期計画の策定が始まっており、現時点では指摘すべき事項はない。指摘すべき事項あれば、執行部案に対して影響を与えることは可能です。
2	1	1	1	5ヶ月にわたる取締役会において適時意見を述べており、資料改訂に採用されるケースがある。
3	1	5	1	PLのみの中期計画から、BS、CFの計画まで整合的に計画
4	1	1	1	ROE目標値の修正が行われた
5	1	2	1	SWOT分析が不十分・不適切であったので、再検討して再付議をして頂いた
6	1	1	1	ガバナンスに関する事項。
7	1	3	1	人件費などの経費、売上げ、在庫などについて適正かどうかの判断ほか。
8	1	1	6	まだ監査等委員がオブザーバーで参加を始めてから、中期経営計画の検討はなされていない。
9	1	2	1	過剰在庫リスク、在庫の評価減リスクについて指摘し、長期滞留在庫の出荷につなげることができた。
10	2	1	1	各事業会社の予算編成方針について、内容の修正を意見具申し取り入れられた。
11	2	1	1	株主視点からの会社に対する懸念、期待を指摘し、目標KPIの設定や戦略の内容について影響を与えた。
12	1	1	1	監査等委員(それ以前は監査役)就任以前は、経営企画の責任者であったことから、その知識・知見を発言
13	1	1	1	企業価値向上を外部(株主)へ発信可能な重要な機会ととらえ、計画策定。
14	1	4	1	基本方針、重点取組項目、計数目標項目
15	1	1	1	具体的な戦略の内容について、過去の経験をベースとした提案を監査等委員よりおこなっている。
16	1	1	1	経営会議の段階では、目的意識(議論を早く先に進めたい)が強く出ることにより視野が狭くなることや、振り返り等に不足感があったり、リスクの見積が不足したりすることもあるので、予防監査的視点から再考を促すことがある。執行側でもその意見を取り入れ、再審議とすることが多い。
17	1	1	6	経営会議以前の中期経営計画進捗会議等への常勤監査等委員のオブザーバー参加し情報を共有。
18	2	1	1	経営理念について、integrityの使用。
19	1	1	1	経営理念の改定等
20	1	2	1	計画検討の日程や重要事項説明のタイミングなど
21	1	5	1	検討内容の精査、検討範囲の追加等
22	1	2	1	元職が経営企画室や内部監査室だったため、特にリスク管理や内部統制に関することには積極的に助言を行った。
23	1	2	6	今次中計の策定期間に在籍していなかったのではわからない
24	1	1	1	作成した経営計画の徹底の仕方など。
25	2	1	1	取締役会後のフリーディスカッションにおいて中計に関して議論している。監査委員も積極的に発言をしており、どの発言が具体的に影響を与えたかについては現在明確にできないが、中計において特に重視すべき点などについて影響があったのではないかと考える。
26	1	1	1	新規事業計画の着眼点の指摘など
27	1	1	1	数値計画根拠の記載追加。
28	1	1	1	数値目標(例えば予算)
29	1	3	1	設備投資に関して社外監査等委員の意見が採用された
30	1	1	1	第三者や株主目線での見え方等の意見を出し、文章表現等に修正が加えられた。
31	1	3	1	中期経営計画が数値目標だけであるので、目標に向けた各部門別の具体的な計画を策定するよう指摘しており、少しずつ、作成に向けての機運が高まってきている。
32	1	1	1	中期経営計画について、常務会で指摘した事項については、監査等委員の指摘も含め全体で整理され、計画策定に反映されている。
33	1	4	1	中期経営計画の全般についてオブザーバー参加ではあるが、検討内容に質問や提案をしており、一定の影響を与えていると思われる。

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-3-3	Q3-3-3その他
34	1	1	1	中期経営計画の提案の骨子に影響を与えるものではないが、検討するにあたり不十分な内容について、補足、追加するよう指摘し、改善された。
35	2	1	1	中期経営計画案に関して、コーポレートガバナンスの在り方、財務目標の内容や執行部門のKPI設定などについて、監査委員が忌憚ない意見を述べ、執行部門はそれを真摯に受け止め、適宜修正・変更を行った。
36	1	2	1	中期経営計画策定委員会のオブザーバ委員として参加しており、議論の中で必要な意見を求められ発言している。
37	1	1	4	中期経営計画策定期間について、取り掛かりや取締役会に諮る時期が遅い旨を以前より指摘しているが、改善には至っていない。経営会議においても、中期経営計画の取り掛かりについて事前に促しているにもかかわらず、改善出来ていない。
38	1	1	1	長期計画の必要性についての監査等委員会からの指摘が、策定開始の要因の一つであった。常勤監査等委員の前職が経営企画および管理担当であったこともあり、執行側からの要請で実質メンバーとして参加。計画のフレームワーク策定などで具体的な提案を行った。
39	1	3	1	投資案件に対する回収見込みの算定に意見
40	1	3	1	投資額、売上予測数字の見直し。
41	1	1	3	投資計画や数値目標に疑問があれば適宜質問や指摘をしておりその指摘を真摯に受け止めてくれている。
42	1	1	1	投資分析的手法による企業分析を行い「中計マネジメント委員会」宛に報告を行った結果、計数目標設定に影響を与えた。
43	1	1	6	特に監査等委員であるから取り上げる、取り上げないではなく、一取締役の意見として、是は是、非は非の議論を行っている
44	1	1	1	例えばコーポレートガバナンス・コードへの対応(資本コストとの関連等)について、事業計画での記述の充実を提案し、業務執行側で対応したことはある。
45	1	1	1	曖昧な表現の施策について指摘し、施策の目的や実施する内容が分かるように記載するよう伝えた。

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-4
1	2	1	'17年度から'21年度までの五カ年計画であったが、'19年度末段階で'21年度の計画目標達成が困難であることが明らかのため、当初の五カ年計画は'20年度をもって終了し、新に'21年度からの新中期三カ年計画を策定予定。
2	1	2	「新しい生活様式」に即した働き方の新しいスタイル推進を追加した。
3	1	3	・6月決算であるが、3か年計画のうち来期については、感染症の影響によるマイナス要因を考慮している。
4	1	1	・計画の中でも緊急対応が必要な事項は先行して意思決定し、実行に移している
5	1	1	・中期経営計画の数値目標の再検討を行うため、対外発表は遅らせている。
6	1	1	・当初予定していた発表を延期。
7	1	1	12月決算のため、中期経営計画は2月に発表。ただし、コロナの影響により6月頃には変更の検討が必要になってきた。
8	1	1	2020年3月期第一四半期(4~6月)においては多大な影響があると思われる。第二四半期には影響度合いが薄まると予測。
9	1	1	2020年度が最終年度であり、現時点では特段の対応は行っていない。次期中期経営計画策定時に大きな影響があると思われる。
10	1	1	2020年度の業績予想について、一定の仮定のもとに反映済み
11	1	1	2020年度の数値見通しは発表できていない。
12	1	1	2021年3月期においては、大きく減収減益を見込んでいるため、コロナの影響による減益額を業績予想において開示している。
13	1	1	2021年3月期上期については、売上予算を若干下方修正
14	1	2	2021年を初年度とする中期経営計画の策定作業に着手しています。新型コロナウイルスによる影響は毎月刻々と深刻化しており、現状の精査が進められている状況にあります。
15	1	1	3ヶ年の2年目に該当する年度であるが、根本から見直ししている状況。
16	1	5	3月中旬までの状況で一部影響額を見込んで作成しているが、4月以降は相当の影響が出ているので、どこかの段階で見直さないといけない。7月から中間決算見込みを出していくので、その状況を見て対応を考えていく。本年度が3ヶ年計画の最終年に当たるため、本年度中に来期からの新たな3ヶ年計画を策定する必要があるが、現時点では、来期は単年度計画とする予定である。
17	1	2	4月に中期経営計画の見直しを公表する予定で策定していたが、新型コロナウイルスの影響が読めないで1年ほど先延ばしすることとした。
18	1	5	7月から始まる直近事業年度の前半は数値的にある程度のマイナス影響を考慮している。
19	1	2	BCP内容の見直し、テレワーク化(IT投資)の推進など。
20	2	1	COVID-19の影響については検討中
21	1	1	アフター・コロナについて、議論している。
22	1	1	インバウンド需要の激減への対応検討
23	1	2	ウィズ・コロナ、アフター・コロナのビジネスに及ぼす影響については現在研究中であり、現中期計画には未だ反映しておりません。
24	1	1	これから検討開始予定
25	1	1	コロナウイルスの影響は現時点で予測不能のため、中期経営計画を中止し、今年度は単年度のみ計画として再検討中。
26	1	3	コロナウイルス感染症の影響で今年度業績が策定済みの年度予算(中計の1年目)に対し大きく乖離する見込みの為計画変更を協議中
27	1	1	コロナからの回復度合いのそのスケジュール感。
28	1	1	コロナのような疫病流行は未経験、未知の世界であり、BCPをブラッシュアップしていく。
29	1	3	コロナの影響は加味していない
30	1	5	コロナの影響を見極めた上で見直しを検討予定
31	1	1	コロナ禍の影響が読み切れないため、業績見通し(中期計画含む)は未公表
32	1	2	コロナ感染症がパンデミック化していく最中の策定となったので、業績の見通しが不透明となった。
33	1	3	コロナ感染症による業績への影響について、いくつかのシミュレーションを想定しながら検討している。
34	1	1	テレワーク推進の検討、コロナ後の市場環境の検討(国内・国外)

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-4
35	1	1	トップラインの減収と貸倒引当金の積み増しについて計画変更
36	1	1	プラスマイナスの影響が(予想)数値として十分把握できないことから、今のところ見直す予定なし。
37	1	4	フルライン食品卸の当社では、消費者の消費行動がよりEC化することへの対応が必要になります。
38	1	3	弊社は48店舗の直営店を展開しており、緊急事態宣言後は店舗の休業を余儀なくされました。ゆえに店舗の売上は当然に減少要因となりますが、通常の卸売についても、取引先への訪問もできないため、売上が減少しております。店頭販売している店舗においても、来客数が少なく、今期の売上、利益に多大な影響を及ぼすことが予想されます。
39	1	1	ポストコロナの社会の変化は読み切れない
40	1	1	まだこれからの事で未定
41	1	2	まだ策定の準備段階である。
42	2	1	ライン部門から影響を集計、まだ不透明な部分が多く、引き続きモニタリング
43	1	5	ローリング計画で実施
44	1	1	一部の主要事業会社で影響が見込まれる
45	1	2	一部事業に遅れがありますが、計画そのものに変化はありません。
46	1	1	飲食事業に関して新規店舗の開店の目途は立たない。既存店舗に関しても業績予想からの大幅な減収。
47	1	5	影響について調査中であり、調査結果に基づき検討を行う予定
48	1	2	影響による変化を踏まえて計画を見直す予定
49	1	1	影響の範囲が未確定であり、変更はしていない。
50	1	1	影響は大きくはないが、内容的には売上目標数字や製品開発計画、並びに経費計画に変更が生じる可能性がある
51	1	3	影響を精査中
52	1	1	何らかの影響はあると思われるが、その内容や定量的な規模はまだ明らかでない
53	1	1	会議開催、運営が難しい
54	1	1	海外業績予測を最小限にとどめるに至った。
55	1	2	外食産業、宿泊産業等々の影響を大きく受けている。
56	1	1	外食産業向け事業の縮小と回復見込みによる戦略の修正。DXへの取り組みの加速化。
57	1	1	外食店系のユーザーで、3蜜もあり顧客減少が激しく一番影響が大きい。その他ホテルのレストラン等も減少があり、対前年15~20%の減少がみられるが、今までの減少は3か月間だけだったので今後の展開を見据えて計画の修正を行う。
58	1	2	外部環境において新型コロナウイルスには言及しているが、影響はほとんど考慮していない
59	1	1	拡販展開を含め受注量の減少に伴う収益計画の目標未達
60	1	1	感染症の影響により発生した新しい生活様式の影響を考慮すること
61	1	2	感染症の影響は少なからずある。今年度4月~6月の累計業績見込みが出る時期に、中期計画の検討がなされる予定。
62	1	1	業績への影響がどの程度予測されるかについて。
63	1	2	業績への影響が見定められた段階で見直しの予定
64	1	3	経営マネジメント、働き方の変化(リモートワーク、リモート会議、出勤日数など)
65	1	1	経営環境が大きく変化したので、中計の見直しは必要。
66	2	2	経営指標の改定を検討中
67	1	1	経済環境が激変しているので収益構造に影響あり。新規のプロジェクトの立ち上げりに影響あり。
68	1	3	計画との乖離が大きくなっており対策を策定中である。
69	1	1	計画に大きな乖離が見込まれる場合は見直しを行う。
70	1	1	計画初年度が今年度であるため、景気の立ち上がりが遅くなる想定に変更を余儀なくされた。
71	1	4	計数目標の見直し
72	1	2	建設業であることからコロナの影響は今後出てくる可能性が高い。
73	1	1	検討が中断しており、現在コロナ対応も含めて、事業再生に注力中で、策定作業が2か月程度遅れている。

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-4
74	1	1	検討中の次期中期について検討・作成スケジュールを繰り延べた。
75	1	5	原価・販管費を予算より抑制 事業継続性の確保としてテレワークの早期導入
76	2	1	現行の中期経営計画は一昨年度に策定しておりますので、検討手続きに特に影響はありません。しかし、内容面では今後影響が出てくるものと思われ、一部計画の遅れ等が生じております。今後さらに影響が広がる可能性が高いとみております
77	1	1	現在、5月に発表した策定済の中期経営計画について、再考プロセスに入った。
78	1	1	現在、影響額の見積もりを実施中であるが、今のところ中期経営計画を変更する予定はない。
79	1	1	現在、感染症の影響による経済活動の変化をモニタリング中
80	1	3	現在、次期中期経営計画の策定作業中であり、検討日程だけではなく、戦略等の内容にも影響を与えるものと考えている。
81	1	3	現在、精査中ですが売り上げ、利益とも20%から30%減を予想
82	1	4	現在、中期計画の最終年度に当り、下期から次の中計計画作成に着手するため直接的な影響はない。確かに新型コロナウイルスの影響による売上等の変化はあったがコロナ後の着地点等が読めないので監視状態にある。
83	1	1	現在、当該状況の定量分析を行っており、場合に依っては計画のアmendも考えられる
84	1	1	現在においては中期経営計画の影響はないが、この先の影響度については判断できません。
85	1	1	現在策定済みにはないが、次期計画策定には、影響を及ぼすと思う。
86	1	5	現在中期計画の見直しを行っている。見直される点は ①新型コロナウイルス感染症の影響、②子会社を含めた連結の中期経営計画とする
87	1	3	現時点では影響分析をしていない
88	1	1	現時点では新型コロナウイルス感染症の影響は不確定である
89	1	1	現時点では変更していないが、今後の経済情勢(景気回復状況、第2波・第3波の有無等)により変更する場合もある。
90	1	1	現状の中計の範囲に収まるか未定
91	1	1	現状は変化なし。顧客にどのような変化があるか今後の様子見状態。
92	1	1	現状まだ、新型コロナウイルスの感染拡大による当社市場への影響が不明
93	1	1	現中期経営計画を中断し、新たな中期経営計画を策定。
94	1	5	顧客側の都合による受注見込み、売り上げ見込みへの影響
95	1	1	公表を延期し、影響を再考慮した上で、再策定し、公表していく。
96	1	1	公表を中止した
97	1	1	今回のコロナの影響により、ビジネスに対するITの活用ならびに働き方改革についての対応を従来に増して加速する必要があるとの議論がなされている
98	1	1	今期から新中期経営計画の策定に取り掛かるが、コロナの影響で、少々遅れ気味。
99	1	1	今期中期経営計画を策定する予定であるが、現状において特に数値計画が策定しづらいため全体のスケジュールがやや遅れている。
100	1	4	今期の見込みすら出来ておらず、中期経営計画には全く手が回っていません。
101	1	3	今期は10%程度悪化、来期は影響無しと予測。
102	1	2	今期業績見込みを「未定」として開示した。中計の議論も進んでいない。
103	1	1	今後、各部門にて新型コロナウイルスの影響を織り込んだ計画を立案する予定
104	1	2	今後10年間の長期ビジョンを策定したばかりで、今年は3年間の中期経営計画の助走年であり、具体的な次期中期経営計画は 今期策定の予定。従って、現段階では、新型コロナウイルス感染症による中期経営計画の策定への影響はない。長期ビジョンにも変更を加えていない。
105	1	1	今後の市場環境の変化が予想され、開示を延期した。
106	1	3	今後の事業環境変化が不透明となった
107	1	1	今後の動向に応じて検討をすることになる。
108	1	1	今年8月からの検討開始なので、現状において、特に変化はない。しかし、今期3月末の業績に関しての予測が未定のため、足元の数字の根拠については今後の論点になる。
109	1	1	今年度からの新中期計画が見直しとなり公表していない

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-4
110	1	1	今年度の事業計画では社外公表を前提としたコロナ対応方針が取締役会で審議され追記されている。HP上で開示されている。
111	1	1	今年度の数値目標を仮設定に留まり、発表まで至ることが出来なかった。
112	1	1	今年度は3ヶ年中期経営計画の2年目としてローリングを行いました。現時点では新型コロナウイルス感染症の影響はありません。
113	1	1	今年度は中期計画の最終年度であったが、その数字は大きく未達となる可能性が高く、次期中期計画に与える影響もあり。手続きはおそらく変更ない見通し
114	1	2	再検討の事態となったが、当座は水面の緊急対応中。
115	1	2	在宅勤務やTV会議を働き方改革とし、残業や出張減を行う経費計画見直しが検討されている。
116	1	1	財務的インパクトにおいて未だ不明な要素もあるが、3月以降の状況をモニタリングしつつ適宜見積を共有している。中期経営計画で掲げた方針・方向性は、既存ビジネスモデルが抱える根本課題の解決と成長ステップへの変革である。新型コロナウイルスの影響により、その課題がより鮮明になり、また改革スピードを上げることがより求められることになるが、骨子を組み替えるなどの大きな変化はない。
117	1	1	作成を延期した。
118	1	4	昨年策定のため、コロナの影響は検討されていない。
119	1	5	昨年策定の中期経営計画をベースに新型コロナウイルス感染症の影響も加味して、今期、時点修正を行う予定。
120	2	1	策定後にコロナが発生。今後織り込む予定。
121	1	1	策定済の現行の計画は現在2年目に入っているのでコロナの影響は入っていない。
122	1	1	策定済の中期経営計画について、新型コロナウイルス感染症の影響を社内及び取締役会において検討中
123	1	1	策定済みであった定量目標を「定量目標を合理的に算定することが難しいため、現時点では定性情報のみの開示とさせていただきます」として差し控えた。
124	1	1	策定済みの中期計画について、新たに新型コロナウイルス感染症の収束時期の想定して、修正を行った
125	1	1	策定済みの中計の目標数字にはマイナスの影響がある。
126	1	1	策定済み計画において現時点では影響は軽微
127	1	1	事業環境変化の分析と業績への影響についてのシミュレーションが行われている
128	1	2	次回の中期経営計画の検討/策定は、今期(21年3月期)に実施する事となるが、一方、当年度の売上/損益見通しに、既に影響が出ている。
129	1	5	次回中計の検討は2020年夏から始まるので、現時点では未検討。
130	1	2	次期中期経営計画の検討機関が延びた
131	1	1	次期中期経営計画は今年7月から討議が始まる。新型コロナウイルス感染症の影響による変化は今のところ見られない。
132	1	1	次期中期経営計画策定に向け、執行部門においてポストコロナにおける人びとの価値規範の変容など、社会環境の変化を捉えた取組みとビジネスモデルの在り方等を検討している。
133	1	1	次年度計画に影響
134	1	2	受託製品製造が主体なので、先々の顧客の動向が見極めにくい状況にある
135	1	1	受注や売上等の具体的な数値は不明ですが、マイナス変化が想定されます。
136	1	3	受注減の影響が出ており、従業員の休暇、派遣社員の減員等を実施、計画修正を行う予定。
137	1	3	受注減少による売上減少を考慮して作成している
138	1	1	受注高および売上高の見込が、非常に難しくなることが予想される。
139	1	1	需要想定が大きく変化しているのでその見直しをしている。
140	1	1	収益計画の大幅な下方修正を実施。
141	1	1	初年度の数字は変更した
142	1	2	徐々に影響度が拡大しており、直近の年度計画にリスクを織り込み修正した
143	1	1	少なからず影響はあるものの、現時点で計画の見直しはない。
144	1	5	上場時期の再検討

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-4
145	1	2	新型コロナウイルスの影響で、中期経営計画の一部では進捗が停滞する報告を受けている。
146	1	1	新型コロナウイルスの影響は、経営全般にわたっており、非常事態宣言解除後も人の生活や地域間、海外との交流における長期的な影響を生じざるを得ないと考えられ、投資計画、海外プロジェクト、観光分野等で大幅な実施段階での変更をせまられている状況にある。
147	1	5	新型コロナウイルスの影響は数値目標のバーを修正せざるを得ない状況にある。現在、修正を検討中。
148	1	1	新型コロナウイルスの影響を受け、販売計画、生産計画などの見直しを行っている。
149	1	3	新型コロナウイルスの業績への影響を相当考慮せざるを得ない状況になった。
150	1	3	新型コロナウイルスの問題があるので、本年度の中期計画は検討中である(前年度までは策定し公表済)
151	2	1	新型コロナウイルス感染症が今後どう市場等に影響していくのか不明な点が多く、そのため3~4年後が見通せないため、基本的には現中計の延長を検討している。
152	1	2	新型コロナウイルス感染症の影響はありません。
153	1	1	新型コロナウイルス感染症の影響が不透明なことから、経営目標数値の記載は、最終年度の3年後のみとした。
154	1	3	新型コロナウイルス感染症の影響に関して、昨年公表した中期経営計画には大きな影響は発生しないと見込まれる。
155	1	1	新型コロナウイルス感染症の影響はありますが、数値化するには至っていません。
156	1	1	新型コロナウイルス感染症の影響は軽微である。
157	1	1	新型コロナウイルス感染症の影響は今後の経営計画の中で検討する。
158	1	1	新型コロナウイルス感染症の影響は多大である。
159	1	3	新型コロナウイルス感染症の影響を顧客が受けており、多少なりとも影響は出ると思う。
160	1	3	新型コロナウイルス感染症の影響前に策定済み
161	1	5	新型コロナウイルス感染症の拡大による実体経済への影響の深さ・期間等は不透明ながら、一定の前提付きの経済環境見通しに基づき、業績目標を設定。
162	1	1	新型コロナウイルス感染症の終息時期と立直り後の経営計画の策定。
163	1	3	新型コロナウイルス感染症の問題が顕在化する前に策定したため、特に影響及び変化はない。
164	2	1	新型コロナウイルス感染症の流行により、テレワーク、オンライン会議等をベースとした新たな業務手法、働き方が定着。これを機に、社内外におけるDXの流れはさらに加速することが見込まれ、また働き方も大きく変わっていくことが想定される。よって、次期中期経営計画においても、その流れを汲むことが必要であると考え
165	2	5	新型コロナの影響がどの程度なのかが、未だ十分に見通せていないので、いつどういう形の見直しをするかが明確になっていないが、どこかの段階で見直しを行う必要があると考えている。
166	1	1	新型コロナの影響について改めて分析を行っているため、当初の策定予定から若干遅れが発生している。
167	1	2	新型コロナの影響は当業界にはほとんどみられていない。
168	1	1	新型コロナ以前での策定であったので影響はなし。
169	1	5	親会社の方針に従い、見直し等は行わなかった
170	1	2	数値目標の見通しが不透明な状況になっている。
171	1	1	数値目標の再検討が必要なので、業績目標はまだ公表しない。
172	2	1	世界景気自体が減速しており、当社の主要顧客の自動車メーカー、産業機械メーカー等が減産状態であり、当初立案した計画達成が非常に困難な状況。
173	1	1	製造会社のため、出荷先の企業は、サプライチェーンが崩れるかどうか分からないので、作りだめのための発注をしており、今は影響が少ない。
174	1	1	前期末における、2・3月の業績及び4月~6月にかけて、業績全般に大きな影響を与えている。社外・社内対応に追われている状況。
175	2	1	前提条件の大きな変更により、現在2年目の中計は今後の参照にならない。
176	1	3	足元の数字のみ若干の下方修正
177	1	5	多大な影響を受け、今期は言うに及ばず、来期及び策定済みの中期経営計画の見直しはもとより、会社の存続すら危ぶまれる状況になっている。

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-4
178	1	1	対面営業が主体のビジネスだけに影響は大きい。 今後は額面を中心としたニューノーマルの営業活動を早急に作る必要がある。
179	1	1	大幅に売り上げ計画が乖離する為、計画を見直し中
180	1	1	単年度の影響評価は実施した
181	1	1	中期経営計画(5年)は、計画を上回って順調に推移していたが、新型コロナの影響は大きく、2020/3期は計画比未達となり、2021/3期の予算は未定としている
182	1	3	中期経営計画のスタート時期はコロナ終息後とし、具体的な開始時期は未定。
183	1	1	中期経営計画の見直し(ローリング)中であつたが、来期以降の業績目標などについては、新たな経営環境を念頭に設定のし直しが必要と思われる。現状は、見通しが立てられない状況。
184	1	3	中期経営計画の中に、新型コロナウイルス感染症に係る緊急対策等の取組(緊急事態への対応、事業構造の改革)を掲載した。
185	1	1	中期経営計画の目標達成年度を修正(延期)した。
186	1	3	中期経営計画は2020年3月に策定済で、現状で業務や業績に新型コロナウイルス感染症の影響はそれほどないと思われる。毎月開催される取締役会で、各本部の業務運営状況について報告があり、影響がないかどうか確認している。
187	1	3	中期経営計画までさかのぼらず、FY20の事業計画に関して新型コロナの影響を吟味
188	1	3	中期経営計画期間の2年目であるが、新型コロナウイルス感染症の影響等から、グループとしての今後の方向性を検討すべく、プロジェクトにより中期経営計画ローリングのための検討を行うこととしている。
189	1	1	中期経営計画最終年度の計数計画を見直す可能性がある。
190	1	1	中期経営計画自体は年度内に策定したため、大きな直接的な影響はなかったが、逆に、今後、コロナ禍の影響を踏まえたものに改訂をする必要がある。
191	1	1	中期経営計画進捗会議は中止とし、会議資料の配布を行い進捗状況の確認を行った。
192	1	1	中期計画の内容について、主にアフターコロナによる機会とリスクの議論をもとに、修正を行うか検討中。
193	1	1	中期計画策定(年度ごとの見直し、確認)期間では、Covid-19拡大前であった。中期計画の公表は経営としてのコミットでもあり、Covid-19の影響拡大による修正は考えていない。
194	1	1	中経はタイミング的に新型コロナウイルス感染症影響前であったが2020年度経営数値については下方修正後、開示した。
195	1	5	中計では大きな変更はないが、業務改革プロジェクトが開始されている。
196	1	1	定量目標が出せず、超保守的にならざるを得ない
197	1	1	定量目標を定められない
198	1	1	店舗での営業自粛により売上高が大幅に減少しており、中計も当然見直すことになると思われる。
199	1	1	投資および経費計画の見直し、事業ポートフォリオの刷新
200	1	1	当期利益計画が達成可能か否かが不透明である。
201	1	1	当社においては影響は限定的であり、特に落とし込んではいない
202	1	3	当社の場合は雑貨の専門店チェーンを日本全国のSCIに展開していますが、今回の様に、休業となると経営に与えるインパクトは強く、経営危機に陥る。事業領域の拡大を考えざるを得ない。
203	2	1	当社は2020年2月に中期経営計画を策定・公表しているが、当該影響による変化はその時点ではなかった。
204	1	3	当社は8月決算であり、まさしく今中計の真っ最中。第4四半期及び今期の業績見通しは非常に厳しい状況であり、またどのような数値で収まるか検討に検討を重ねている。様々な環境変化がどうなるのか？市場動向は戻るのか？検討課題が山積み。
205	2	1	当初の利益額を今年度は、与信費用の増加を見込んで減額している。
206	1	1	当初数値目標の下方修正を実施。
207	1	3	働き方改革強化の為の変化に伴うテレワーク含むシステム化の強化と業務ルールの見直し
208	1	3	得意先の業績予想が未定である事から予想を立てにくい状況である。

No.	Q1-1	Q1-3	Q3-4
209	1	3	特になし(新型コロナウイルス感染症の影響が表面化する前に公表した)。
210	1	1	年度が始まる前に策定した、当初の投資計画・予算等については見直しをしている。
211	1	1	年度後半に影響がでる可能性は高いが、どの程度のなるかは読めていない。IT関係は影響が比較的軽微と予想するが、その他の産業では大きな影響が出る可能性が高い。
212	1	1	売上、収益目標の検討、投資内容の検討
213	1	2	売上、利益の大幅な減少により達成が困難となった。
214	1	1	売上が激減しており、計画を変えざる終えない。
215	1	3	売上に大きく影響を及ぼすため中計の変更が必要であるが、まだ収束が見通せず作業には入っていない。
216	1	1	売上の75%が海外売上である事から、COVID-19の影響は大。従って各国別地域別に全面的に見直しをしているとこ
217	1	3	売上計画数値
218	1	5	弊社は第二地方銀行です。取引先様の経営に大きな影響があります。今期は中期経営計画の最終年度であります計画達成に大きな影響が出る懸念があります。
219	1	1	本アンケート回答時点においては特に大きな影響は受けていない。
220	1	1	本年2月に策定したため、新型コロナウイルス感染症の影響は加味していない。現況に応じてリバイスすることを検討している。
221	1	1	本年7月頃にそれまでの進捗状況を確認のうえ、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえて対応を検討する予定
222	1	1	本年度は、新しい3年計画のスタート年であったが、新型コロナウイルス感染症の影響で、先行きが見通せず、単年度の事業計画書策定となり、次期中期経営計画は1年後となった。
223	1	1	毎年7月頃から検討開始となるため、新型コロナウイルスの影響が出るとするとこれから。現在のところ、検討手続き等に全く影響はないと考えています。
224	1	1	目標とする計数の変更
225	1	2	目標数値について、見直しを行った。
226	1	1	予断をゆるさない状況
227	1	1	来年度からの第二期中期計画の策定に間も無く入る見込みであるが、現時点での新型コロナウイルス感染症の影響などについての具体的な検討は開始されていない。
228	1	1	来年度のローリングにあたっては議論されるものとする。その前段階として、withコロナ、afterコロナに対して事業に与える影響の認識が求められている。

NO.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-1 (リスク投資案件が取締役会決議事項となるかの基準)	Q4-1-2 (取締役会では具体的にどのようなポイントから検討を行っているか)
1	1	1	・金額(3億円)を基準。	・自社部門とのシナジー効果。
2	1	5	・金額を基準としている。	・グループ全体のリスク認識を意識して議論しています。
3	1	3	・新規事業・事業提携・企業買収、出資・関係会社設立等については取締役会マター(金額基準でない)・開発案件は金額基準だが、取締役会より下の権限としている	私が就任してからは該当案件はありません。
4	1	3	・設備投資、システム投資は金額基準による。貸付、出資、MA等は原則取締役会決議。	・投資の内容、必要性、リスクとリターンのバランス。コンプライアンス的側面の検証。
5	1	1	・投資金額を基準とする	投資効果の検証・投資しなかった場合のリスク
6	1	1	1000万円以上の設備投資で重要なものは付議事項	
7	1	1	10億円以上の設備投資に係る投融資。5億円以上の他社の株式取得や出	グループ中期経営計画に沿った成長投資。将来の収支予測(保守的な予測も算定する)。シナジー
8	1	3	1億円以上の物品の購入、1億円以上の固定資産・棚卸資産の取得・処分、1億円以上の賃貸・リース契約、1億円以上の長期借入・担保設定等、1億円以上の有価証券の取得・売却、1億円以上のハードウェアの購入・更新・プログラムの開発等、工場・支店・営業所の設置・移転・廃止 以上、金額による縛り(1億円)のほか、事業所の管理に関して、取締役会決議事項となっている。	必要理由、コスト、設備投資の場合(償却負担、収支見込、返済見込等)、出資の場合(リターン見込等)以上、改めてリスクやヘッジに対する検討は薄いと感じる。
9	1	2	1件30百万以上の投資案件(設備投資やシステム、出資、不動産取得、M&A等含む)は、国内外を問わず、原則経営審議会ですらに、投資リスクやキャッシュベースでの投資回収期間等多岐に亘り審査され、承認された案件のみが取締役に上程される。	想定される環境変化からくる影響、投資リスクや実現可能な販売戦略等の分析により、投資回収に多大な年月を要する案件などはリスクとして慎重に判断することとなっている。また、社運を賭けるような大きなリスクは極力避け、小さなリスクに留まる案件は、積極的に進めるなどメリハリをつけた投資判断となっている。
10	1	2	50百万円以上の投融資・出資、固定資産等の購入、及び2億円以上の長期借入は取締役会決議事項	昨年度は該当するような案件はなかったが、検討においては、事業内容、投資額の妥当性、資金計画、収益性、投資リスク及び撤退シナリオ等の説明を受けることとなる
11	1	1	J-sox上の事業会社カテゴリーを念頭にグルーピングし、それぞれに金額基準を定め決裁権限表を作成して運用している。	グループ全体戦略からの優先度判断 リスクの評価方法、結果分析等の確認 法務DD、財務DDの確認と追加調査要否判断 半年後、3年後の報告と撤退基準確認
12	1	1	M&A案件はすべて。その他の投資は金額基準。	投資額とその収益性、実現可能性。
13	2	1	RAFを基本に策定。バーゼルの指標をもとにリスク管理。	リスク管理部門の指標およびコンダクトリスクを注視。
14	1	1	SBUごとの金額基準	マイナスポイントが事業に及ぼす影響をコントロール可能かどうかで判断している
15	1	2	あまり経営者はリスク投資をすることに積極的ではありませんが、グループとしてHDIにおける取締役会の決議事項となります。	過去1年間において当該案件はありませんでした。

NO.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-1 (リスク投資案件が取締役会決議事項となるかの基準)	Q4-1-2 (取締役会では具体的にどのようなポイントから検討を行っているか)
16	1	1	おもに出店計画となるので全案件が付議される。	全体リスクを認識しながら慎重な検討をはかっている。
17	1	3	国内案件が主体で検討している。	弊社はは直営店事業がメインの設備投資と商品の金型と消耗器具備品投資メインで検討しており
18	1	1	サービス提供に関する資産取得、およびファイナンス関係(M&Aを含む)とを別々の金額基準で設定している。	各種投資案件の審議の際、事業リスク(環境、市場、競合、傾向など)を明確にすることを励行。また、新規事業は、Exit条件を明確にするようにして
19	1	1	されていない。	資本コストに見合う案件か否か、成長性のある案件か否か、既存ビジネスとのシナジーがあるか否か
20	2	1	システムリスク等のリスク管理の基本方針や重要な投資案件については、取締役会の付議事項としているが、特に金額等の基準は定めていない。	投資効率や内部環境の効率化、地域活性化に繋がる有効性等をポイントとして検討を行っており、リスク及びそれらに対する撤退シナリオも考慮している。
21	1	5	システム関連投資についての金額基	システム投資の費用対効果
22	1	1	システム投資については進捗状況及び投資金額の推移等を定期的にヒヤリングしている。	投資案件の適合性及び費用対効果など専門部署よりの説明
23	1	1	なし(手元資金及び営業CF額が一定の目安?)	意思決定プロセスが合理的経営判断に基づいて審議されているか
24	1	1	ほとんど取締役会決議となっている。…稟議規程による。	資金面、効果性などグループ全体の観点で議論
25	1	1	まず金額基準がある。ただし、金額基準を満たさないものであっても経営的に重要と思われるものは取締役会に付議される。	会社のより上位の中期戦略等にそったものであるか、事業環境変化に対応したものであるか、リスク投資執行のために十分な経営資源が投入されているか、等
26	1	1	リスク案件に関して全件が取締役会決議事項となっている	目的・必要性、金額規模、回収可能性(計画)、ステークホルダー、撤退シナリオなど
27	1	3	リスク投資という区分はない。投資案件は、「決裁権限基準」により承認され	リスクと採算性を複眼的に図り、実行の可否を判断している。
28	1	5	リスク投資については経営会議にて決議されます。必要に応じ取締役会に報告する案件もありえます。職務権限規程が定められており、これに基づき運用されております。	経営会議にて決議されます。例示のような認識と議論は経営会議でなされております。
29	1	5	リスク投資は、効果測定を早いサイクルで実施。特に海外投資について	事業リスク、地政学リスク、を特に検討テーマにしている。
30	1	1	リスク投資案件そのものに対してや、リスク投資案件に応じた金額基準がある。	リスク投資案件のタイムスケジュールと費用対効果。期待した効果が得られなかった場合の損失額と影響度合いの検討。
31	1	5	リスク投資案件については、原則、全て重要な業務に関する事項として、取締役会規程で取締役会決議事項として	グループ全体のリスク認識を意識して議論している。
32	1	5	リスク投資案件については、投資諮問委員会に諮られたうえで、取締役会に答申して決議される。	投資諮問委員会で検討
33	2	1	リスク投資案件に係る決定は基本的に執行役社長に委任されている	

NO.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-1 (リスク投資案件が取締役会決議事項となるかの基準)	Q4-1-2 (取締役会では具体的にどのようなポイントから検討を行っているか)
34	1	1	リスク投資案件は基本すべて取締役会決議事項	グループ全体のリスク認識を意識して議論し、有価証券報告書記載内容の承認に留まらず、事業リスクとして認識して対策を講じているまた、各種投資案件について、リスク及びそれらに対するヘッジ(撤退シナリオ)に関する説明がなされている
35	1	1	リスク投資案件は重要な事項ということで、金額基準は設けていない。原則、すべて取締役会決議事項としている。	事業計画に基づき投資回収期間がどれぐらいかを検討している。
36	1	1	リスク投資全般が取締役会決議事項に位置づけられている。	費用対効果の定期的な検証を勧めている。
37	1	1	案件により異なるが、基本は金額基準とされている。	案件により異なるが、基本的には、損益インパクトを重視している。
38	1	1	一元的には金額基準	リスクの所在の把握状況の確認とそのリスクに対する抑止策あるいは限度についての共有を図るよう努めている
39	1	1	一定金額以上のM&Aなどの買収、統合案件は、取締役会決議。	期待する効果と想定されるリスク(最大損失額等)を必ず併記している。
40	1	1	一定金額以上の案件	案件によっては撤退基準を設ける等で対応
41	1	1	一定金額以上は取締役会決議事項、それ未満については執行役員会議(投資委員会の機能も持つ)決議事項	検討プロセス、リスク分析、キャッシュフローへの影響のチェック等
42	1	3	一定金額以上を基準としている。	土地・建物・設備の取得については費用対効果を重視している。
43	1	2	会社法399条等の法令に基づく事項並びに案件の内容/性質により選ばれた事項以外は、取締役会規程に於いて代表取締役社長に決裁を委任され、更に多くの事項が経営会議にて決裁すべく、社長より権限が委譲されている。又、各種投資案件については、企業集団への影響度合いや金額等に拠り層別され、取締役会/経営会議/代表取締役の各々への付議基準が定められている。	投資案件の採算性/キャッシュフローへの影響のみならず、企業集団への影響度合い、更に計画のベースとなった前提や目論見が外れた場合のリスクをどの程度、どの様に見込んでいるか等が検討される。
44	1	2	海外においても、特定の国における政府関係企業からの案件については、大型案件の受注はリスクととらえている。	債権回収の遅延、不履行などについては過去の実績を踏まえて検討している。
45	1	1	開発案件、取引先選定、金額基準、国内外を問わない	グループ内での、投資・回収リスク、事業推進上の課題・対応策、事業撤退の際にも同様(法務リスクの検討も含めて)
46	1	1	株式の取得、出資については、金額基準を設定している。また、海外事業の取組方針等は取締役会の決議事項と	想定されるリスクが漏れなく検討され、採算性評価が十分に行われているか等。
47	1	1	株主総会決議を要しない重要案件	・投資効果、リスクの度合い、撤退シナリオ等
48	1	1	簡単な投資規程策定	経営判断原則に則り、意思決定に際しては投資目的、メリット、デメリット、リスク等網羅的に分析資料の策定・提出を義務付け取締役会に付を原
49	1	1	基準はない、都度全体的に判断される。	中期計画の目標と、投資余力から軽重を考慮して決定している。

NO.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-1 (リスク投資案件が取締役会決議事項となるかの基準)	Q4-1-2 (取締役会では具体的にどのようなポイントから検討を行っているか)
50	1	1	基準は案件によって異なるので基準はないとの判断(過去2年間の任期中)。設備投資は任期中には発生していない(過去にはクラウドセンター設立、太陽光発電設備等)。システム投資は少額なのでリスク投資との判断をしていない(社内向けシステム更新やセキュリティ強化等)。出資は証券会社等の助言により対応(有価証券、社債等)	設備投資(過去にはクラウドセンター設立、太陽光発電設備等)・・・回収計画書の妥当性 システム投資(社内向けシステム更新やセキュリティ強化等)・・・費用対効果 出資(有価証券、社債等)・・・証券等に係る外部有識者からの情報を事前に入手
51	1	1	基準は設定されていない。全てのリスク投資案件が取締役会決議事項となっている。	業務執行部門の事前検討結果を受け、重要と思われる想定リスクへの対応を確認している。
52	1	2	基準は設定されている	時期によるリスク(当面のリスク面、将来のリスク)
53	1	1	基本的には金額だが、内容によっては金額が基準未満でも付議される。	費用対効果を中心に議論
54	1	2	基本的には金額を基準としているが、重要な投資案件であれば、金額の多寡は関係ない。	グループ全体のリスク認識を意識して議論している。
55	1	3	基本的には取締役の決定に委任されている(会社法による取締役会決議事項のみが取締役会に上程される)	該当なし
56	1	1	基本的には投資規模(金額)により付議基準が設定されている。	リスク投資案件については、それを実施した場合に見込まれる収益・事業メリットに加え、財務的なインパクトや、不測の事態の撤退シナリオ等について案件提案資料に記述するようにしている。
57	1	1	基本的に金額	各案件に対し、リスク及びそれらに対するヘッジ等に説明がなされ討議
58	1	3	基本的に金額を基準とし、その他に定性的重要性を勘案している。	
59	1	5	金額	BCPリスクからの検討
60	1	3	金額	リスクの認識、リスクの回避策、回避できない場合の損害規模とそれが経営として許容できる範囲かどうか
61	1	2	金額	リスクリターンの定量定性評価、中長期展望、財務への影響等
62	1	1	金額	採算性を評価。
63	1	3	金額	収支予想、投資回収期間
64	1	4	金額	設備・システム投資は費用対効果、子会社貸付はグループ全体のリスク、海外投資は撤退条件を検討した。
65	1	3	金額	投資のリスクの全般的評価、リスク・リターンのバランス評価
66	1	5	金額	要否、金額、リスクの有無等を総合的に勘案
67	1	1	金額、投資先の状況	各種投資案件についてリスクとそのヘッジに関して検討する
68	1	1	金額、案件内容による基準を設けている。	内容全般、事業の拡張性、事業遂行上における必要性、リスク評価等について確認し、コンセンサスを得る。
69	1	1	金額、案件内容の両方の基準がある。	案件についてメリット、デメリットの比較検討
70	1	4	金額、国内か海外か等により異なる基準を設けている。	メリット、デメリットを含め、リスクを考慮して検討を行い、最終決議。議事録には決定事項のみ記載。

NO.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-1 (リスク投資案件が取締役会決議事項となるかの基準)	Q4-1-2 (取締役会では具体的にどのようなポイントから検討を行っているか)
71	1	1	金額、事業へのインパクトの大きさ	キャッシュフロー、損益計算予測
72	1	1	金額および質的重要性を基準としている。	投資効果や収支計画の妥当性、リスク懸念事象等を踏まえて議論している。
73	1	5	金額が基準となる。	リスク投資が、リスクに対してヘッジとしてどの程度の有効性があるかを検討し、金額面と併せて投資の可否を決定する。
74	2	1	金額が基本的な基準です。	どのような効果を想定して投資しようとしているか、投資対象は適切か、投資金額は想定される効果に見合うものか、想定されるキャッシュフローなどを検討しています。
75	1	2	金額その他所定事項を基準としている。	・グループ全体のリスク認識を意識して議論している ・事業リスクとして認識して対策を講じている
76	1	2	金額と回収期間	回収期間算定における売上などの前提条件をどう見ているか
77	1	2	金額により決定している	専門の部門から調査結果の報告(DD含む)によりリスクレベルを判断し、決議する
78	1	1	金額による決裁基準を設定している。	リスク分析が必ず行われている。
79	1	1	金額に応じて決議か報告かになる。いずれの案件も取締役会には上程さ	グループ全体で、中期経営計画達成のためにどのような貢献をする案件であるかを議論してい
80	1	1	金額の基準・投融資は、30百万円以上・流動固定資産など投融資以外の取得、処分は100百万円	特になし
81	1	1	金額の基準、金額基準以下でも質的に重要、M&A、取締役の利益相反行為に該当、等	経営判断の原則の順守状況。リスクの認識、対策の実現性、損害の可能性・会社の影響等。
82	1	1	金額の基準はあるが、金額が基準外でも重要度によっては取締役会に申請される場合もある。	各事業計画・中期計画等への影響、事業計画の精度、投資の回収可能性など
83	1	1	金額の基準や国内外の基準は、特に定めていない。案件の重要度により取締役会の決議事項とする。	有報記載の事業のリスクに該当するか否かが一つの目安
84	1	1	金額の基準を設定	事業そのものの投資評価とリスクについて確認しているが、評価基準や撤退シナリオまでは必ずしも明確でない
85	1	1	金額の多寡にかかわらず、投資案件は決議事項としている。	投資以上のリターンが望まれるが、計画スケジュールにつき議論している。撤退期限は決めていないが、基本3年前後としている。
86	1	1	金額または当社グループ全体に与える影響の重要性を基準としている	主に、グループ全体および個社に与える影響についてみているか。
87	1	1	金額を基準	その案件のリスクをどの程度まで検討・認識しているかの確認
88	1	1	金額を基準	設備投資による減価償却費と今後の事業計画とのバランスを検討
89	1	3	金額を基準	投資回収が不可の場合の経営インパクト分析
90	1	2	金額を基準、国内外問わず拠点収益へのインパクトの大きさを決めている	グループ収益、拠点収益、生産量や為替等の変動リスクを意識している
91	1	3	金額を基準。不動産案件の基準。国内案件であるか国外案件であるかを基	グループ全体のリスク認識を意識して議論。事業リスクとして認識して議論。
92	1	1	金額を基準。政策保有株式に関する持合い案件基準。新規出店案件に関する基準。感染症案件に関する基準。等	グループ全体としてリスク認識を意識して議論している。
93	1	3	金額を基準とし、経営会議もしくは取締役会にて決済している。	グループ全体のリスク認識と投資効果・効率等を考慮し、総合的に議論し決定している。

NO.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-1 (リスク投資案件が取締役会決議事項となるかの基準)	Q4-1-2 (取締役会では具体的にどのようなポイントから検討を行っているか)
94	1	2	金額を基準として、投資・融資・保証、固定資産取得	事業リスクとして認識
95	1	1	金額を基準としています。	当該リスク投資の必要性、回収期間等をポイントに検討しています。
96	1	1	金額を基準としている	リスクに対する具体的な対策が講じられているか
97	2	5	金額を基準としている	リスクの内容を漏れなく、正しく把握できるか。そして、その対応に対しては、楽観的過ぎないか、現実性がどの程度高いのかという観点から検討が行われている。
98	1	5	金額を基準としている	リスク案件については、案件実行時にリスク基準に収まっているのか、将来的にそのリスクが増大した場合どのようにヘッジしていけるのか等
99	1	1	金額を基準としている	リスク及びそれらに対するヘッジ(撤退シナリオ)に関する記載や説明がなされている
100	1	1	金額を基準としている	リスク及びそれらに対するヘッジ(撤退シナリオ)に関する記載や説明がなされているか
101	1	1	金額を基準としている	リスク及び撤退シナリオは議論されている
102	2	1	金額を基準としている	リスク認識とリスクマネジメントの具体的な方法が説明されているか
103	1	1	金額を基準としている	リスク認識の想定範囲、投資効果に対するリスク見合い
104	1	1	金額を基準としている	安定収入、ニッチ市場、わかりやすい事業
105	1	1	金額を基準としている	案件自体の収益性およびグループ全体に及ぼす影響
106	1	3	金額を基準としている	一般的な経営判断原則にてらして判断している
107	1	1	金額を基準としている	会社に与える損害の可能性(金額、レピュテーション、ブランド)
108	1	1	金額を基準としている	経営戦略に沿った投資案件であるか リスクターン、投資効率はどうか
109	1	1	金額を基準としている	資金回収時期・資金回収可能性
110	1	1	金額を基準としている	資金調達、投資効果、リスク
111	1	1	金額を基準としている	事業のメリットとデメリットの検討。進捗状況の確認時期と方法の確認。
112	1	2	金額を基準としている	事業リスクとして認識して対策を講じている
113	1	1	金額を基準としている	事業リスクについて多面的に検討している
114	1	1	金額を基準としている	事業リスクの回避もしくは軽減策の具体的な検討を行っている
115	1	1	金額を基準としている	将来の長期経営計画の実現可能性及び最悪のシナリオで想定される損失の大きさ等を中心に議
116	1	2	金額を基準としている	将来成長度を意識して検討
117	1	1	金額を基準としている	成長性、収益性、投資回収期間等
118	1	1	金額を基準としている	装置産業のため主な投資案件は設備。投資効率(IRR)は考慮するが、労働災害リスク低減を優先。
119	1	5	金額を基準としている	投資そのものの妥当性及び金額の妥当性、相見積もりの状況とその判断の妥当性
120	1	2	金額を基準としている	投資の目的が環境の変化を捉えたものになっているか、前提条件に誤謬はないか。リスクを正しく評価しているか、見落としはないか。
121	1	2	金額を基準としている	投資対象先ののれんの評価、事業計画の蓋然性等
122	1	1	金額を基準としている	費用対効果(含む、回収可能性、安全性等)
123	2	1	金額を基準としている 契約上高いリスクが見込まれるものなど	リスク(最大リスクを含めて)及びそれらに対するヘッジ(撤退シナリオ)など

NO.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-1 (リスク投資案件が取締役会決議事項となるかの基準)	Q4-1-2 (取締役会では具体的にどのようなポイントから検討を行っているか)
124	1	3	金額を基準としている 利益相反取引	投資に対する収益性とリスクヘッジ
125	1	5	金額を基準としている、デューデリジェンスの実施	ブランドへの影響、採算性評価
126	1	4	金額を基準としている、原則営業テリトリー内の案件であることなどを基準としている	リスクの程度、収益性等の分析が充分なされているかなど
127	1	1	金額を基準としている。	・投資理由・背景・収益予想・リスク
128	1	1	金額を基準としている。	グループ全体のリスク認識とともに、各事業のリスク認識も意識して議論している。
129	1	1	金額を基準としている。	グループ全体のリスク認識を意識している。例えば、親会社で原料を生産し、子会社で加工する場合は通算した投資効果を測定している
130	1	1	金額を基準としている。	グループ全体の収益力向上につながるものか等。
131	2	1	金額を基準としている。	グループ全体への影響度を認識して議論している。
132	1	1	金額を基準としている。	グループ全体を意識、事業リスクの面でも検討。
133	1	3	金額を基準としている。	たとえば、投資金額が当期だけではなく今後の連結業績に与える影響も考慮している。
134	1	2	金額を基準としている。	リスクおよびそれらに対するヘッジに関する記載があるか。
135	1	1	金額を基準としている。	リスク投資案件における利益計画は希望的観測によるものになりがちなので、投資に対するワーストシナリオの想定とその場合の撤退シナリオの議論をしている。
136	1	1	金額を基準としている。	リスク投資見合いの収益が確保できるかどうか、リスクの発生可能性やリスクヘッジの状況等を取締役会で議論の上 総合的見地から検討を行っている。
137	1	4	金額を基準としている。	リスク認識、投資効果等。
138	1	1	金額を基準としている。	リスク認識が行われ、対策が講じられているか。
139	1	1	金額を基準としている。	会社としてMAすべき案件かどうか。すべき案件とすると投資額が適切かどうかについて検討。
140	1	2	金額を基準としている。	回収に関してどのように考えているか。多面的な検討(金額、他の方法等)がなされたか?
141	1	5	金額を基準としている。	各種投資案件が何年後に利益が出るか。社会的に地域の自治体から援助を受けられるか。
142	1	1	金額を基準としている。	各投資案件について、リスクそれに対するヘッジ。
143	1	1	金額を基準としている。	経営上のリスクが検討されているか、事業計画、収支計画が信頼に足るものとなっているか。
144	2	3	金額を基準としている。	経営判断原則に則った手続き・判断が行われているかをチェックしている。
145	1	1	金額を基準としている。	経済合理性、複数シナリオ(ベスト、予測、ワースト等)での検討を行っているか
146	1	2	金額を基準としている。	減損のリスクの発生の有無等について検討している。
147	1	1	金額を基準としている。	固定資産投資を伴う投資案件の回収可能性、特に回収に要する期間。
148	1	1	金額を基準としている。	事業リスク、ヘッジを検討するが、具体的な撤退シナリオまでは検討していない。
149	1	3	金額を基準としている。	事業リスクとして対策をどうするか。

NO.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-1 (リスク投資案件が取締役会決議事項となるかの基準)	Q4-1-2 (取締役会では具体的にどのようなポイントから検討を行っているか)
150	1	3	金額を基準としている。	事業リスクをどこまでカバーでき収益を上げられるか。
151	1	2	金額を基準としている。	想定利回りがポイントとなる。
152	1	1	金額を基準としている。	投資案件の事業性・業績を評価する社内の「投融資委員会」において、個別案件ごとに内容を精査し、さらにリスク許容度、懸念事項などについて検討し、取締役会等に報告している。
153	1	2	金額を基準としている。	投資案件を推進する上で想定されるリスクを抽出し、それに対する対応策を検討している。
154	1	1	金額を基準としている。	投資金額に対して、最悪のケース等を意識し検討している。
155	1	1	金額を基準としている。	投資失敗時の想定損失額と撤退シナリオに関しては検討した上で付議している。
156	1	1	金額を基準としている。	投資対効果を基本に、事業リスクを認識して対策を講じているか等。
157	1	1	金額を基準としている。	当該投資計画が実現可能な内容であるか
158	1	2	金額を基準としている。	当社グループにとって、どの程度効果(メリット)が見込めるか、投資資金は何で賄うか、など
159	1	5	金額を基準としている。	当社の成長戦略との整合性、収益性など
160	1	3	金額を基準としている。	当社の達成目標に真に必要な投資であるか、事業面でのシナジー、減損損失が生じるリスク等
161	1	3	金額を基準としている。	当社の投資案件は、システム投資案件が主体で、商品性・投資回収可能性・減価償却負担額が主なポイント。
162	1	2	金額を基準としている。	費用対効果やリスク認識を意識した議論が行われている。
163	1	1	金額を基準としている。	必ず投資案件については、生じるリスクを上げさせ、対策を講じる必要があるかチェックしている
164	1	2	金額を基準としている。経営上重要な契約の締結。(出退店等)	収益計画の検討等。
165	1	1	金額を基準としている。ただし出資及びM&A案件は金額にかかわらず決議事項としている。	新規事業拡大の選択肢としての小型M&A案件への投資が中心であり想定したシナジー効果が得られない場合の財務への影響について検討している。
166	1	5	金額を基準としている。なお、当社は業務執行取締役(経営会議)への権限譲渡により、M&A等を除き、リスク投資の多くは経営会議での決議事項として	グループ全体のリスク認識を含め、各種案件についてリスクおよびその対応に関する点を検討ポイントとしている。
167	2	1	金額を基準としている。また、中長期の経営計画に基づかない事業ポートフォリオ構造の変更となる新規事業への進出、既存事業の撤退。企業価値を著しく毀損するおそれのある事項であるか	グループ全体のリスク認識を意識して議論している。
168	1	1	金額を基準としている。金額にかかわらず重要と思われる案件については、取締役会の前にその説明会を行う	該当事例なし
169	1	1	金額を基準としているが、金額にかかわらず特殊・異例な案件も含む	最大リスク、撤退リスク等全てのリスクを議論している
170	1	1	金額を基準としているが、特に必要と考えたときは、基準以下でも説明を求	事業リスクの内容の共有した上でリスクヘッジの妥当性の検討
171	1	2	金額を基準としている。	投資に伴うリスクについてあらゆる角度から慎重に精査している。それに加え、投資の回収可能性及びROI、事業計画等も議論している。
172	1	1	金額を基準としてる。	各種投資案件別に、リスク及びそれらに対するヘッジ(撤退シナリオ)に関するして検討。

NO.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-1 (リスク投資案件が取締役会決議事項となるかの基準)	Q4-1-2 (取締役会では具体的にどのようなポイントから検討を行っているか)
173	1	1	金額を基準としない、新店舗及び新事業所の設置。	収支計画が妥当で一定期間に回収が可能か否か、主に投資規模が過大ではないか、という点に着目している。
174	1	1	金額を基準とし投資委員会を開催	投資委員会の結果を取締役会で検討している
175	1	2	金額を基準とする	事業リスクとして色々な角度から検討
176	2	1	金額を基準に、ある金額以上の案件については、取締役会で報告。中期計画については投資総額全体を取締役会	個別投資については、基本、取締役会における決議事項ではない。中期計画外の投資については計画外投資として個別に説明を求めている。
177	2	1	金額を基準にしている	成長戦略への貢献度、リスク項目の抽出とリスク対策の内容
178	1	3	金額を基準にしている。	投資回収期間、黒字化迄の年数、事業環境認識(市場動向・シェア・他)
179	1	1	金額を基準にしている。設備投資・子会社貸付/出資	リスク投資案件としては、設備投資議案が主体であり、事業の継続性や投資効果(費用対効果)が議論のポイントになっている。
180	1	1	金額を基準に取締役会で審議されている	事業リスクとして関連性の有るものはトータルで審議している
181	1	1	金額を決議事項の附議基準としているが、技術的な重要性が高い等、メーカーである当社の経営への影響度が高いと思われる案件については、金額基準に達していなくとも附議する場合	経営判断の原則に従い、M&Aにおける「DD」切り口での報告と検討を踏まえ、リスクの把握と許容リスクの判断等を行っている。
182	1	1	金額基準	グループとしてのシナジー効果
183	1	1	金額基準	業務執行取締役がリスク認識を適正に判断しているか、決算に与える影響の予測が適正になされているか、撤退基準は事前に設定されている
184	1	1	金額基準	金額的重要性がどの程度あるか、法的なリスクはないか、潜在的な負債等はないか
185	1	1	金額基準	経営方針、部門の戦略にあっているか、リスクが身の丈か、投資の回収の可能性など 総合的に
186	1	1	金額基準	実現性、採算性(投資回収)
187	1	2	金額基準	主に、事業リスクについての検討
188	1	1	金額基準	取締役会に上程される前に投資委員会にて投資リスク等十分に検討されている。その際事前に案件ごとの詳細説明が監査等委員会になされ、質疑応答を実施している。
189	1	1	金額基準	投資に当たり提示された3カ年計画を基に、定期的に計画に対する実績の進捗状況を確認し、計画と大きく乖離する場合には撤退当のジャッジを行う。
190	1	1	金額基準	投資の目的・会社の戦略との整合性、投資金額そのものの大きさ(自社体力にあったものか)、回収期間その可能性等
191	1	1	金額基準	投資価値、リスク認識と対策等
192	1	1	金額基準	投資規模・金額、投資回収期間、シナジー、事業リスク、グループ全体に与える影響、各国、地域別のregulationへの抵触等を総合的に判断する。おのずから規模に見合った投資かどうかを含め
193	1	1	金額基準	投資時の属性、連結範囲、体制、事業計画等の説明内容、価格の妥当性を確認できるかなど
194	1	3	金額基準	内容の精査、及び、不明点の再確認等を中心に

NO.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-1 (リスク投資案件が取締役会決議事項となるかの基準)	Q4-1-2 (取締役会では具体的にどのようなポイントから検討を行っているか)
195	1	1	金額基準	明確な目的、事業リスク、それに対するヘッジ、中長期的な展望等が資料にしっかり記載されているか。
196	1	1	金額基準 金額基準他	実現可能性、費用効果検討
197	1	2	金額基準 重点項目	事業化FS等 リスク及びそれらに対するヘッジ(撤退シナリオ)
198	1	1	金額基準(5億円/件以上)は、取締役会決議事項としている。	市場動向、競合動向等の分析から受注、生産計画等、詳細に検討した後、投資回収計画の立案がされ、取締役会にて説明がされる。また、投資関係は、基本、社外取締役の事前審議がされる。リスクヘッジとして、顧客との契約内容等も詳細に
199	1	1	金額基準、海外案件、資本提携ほか	投資額の多寡、種々契約書の内容、投資回収年数・阻害要因
200	1	3	金額基準、社外との重要な契約(期間が長い、定性的な判断)。	中長期戦略との整合性(目的)、金額と回収期間、契約がある場合はその内容(期間や中途解約条件等)。
201	1	1	金額基準、重要性基準	M&Aなどの場合を想定すると、ビジネスシナリオにおけるリスクの把握と定量化の十分性(減損など)、コーポレートファイナンス上の適格性(NPVなど) 人材流出懸念、企業文化融合、ガバナンス、コンプライアンス、等々。
202	1	4	金額基準。	総投資額、期待収益、実現性。最近、漸くワーストシナリオが策定される様になりましたが、撤退シナリオまではありません。
203	1	1	金額基準。	投資利回り(IRR、回収年数)、その他リスクの有
204	1	1	金額基準。但し、M&A案件は金額にかかわらずすべて取締役会決議事項。	予想されるリスク、シナジー効果、投資金額の妥当性、案件によっては撤退基準。
205	1	1	金額基準:一案件の投資額が100億円以上は付議する	投資効果、他事業とのシナジー効果、リスク要因分析など
206	1	3	金額基準ある。	自社に留まらず、グループ各社に与えるリスクを総合的に検討している。
207	2	3	金額基準があります。	財務諸表への影響、既存事業への貢献度等です。
208	1	1	金額基準が設定されている。	外部環境の想定、当社または子会社等との相乗効果の想定、想定されるリスクの折り込み等から審議している。
209	1	1	金額基準である。	投資回収策について、慎重に議論している。
210	1	5	金額基準です。	リスクが適度に抑えられ、適切な期間に回収される見込みがあるか、です。
211	1	4	金額基準としている	決議事項はなく報告事項までとなっている
212	1	1	金額基準としている。	グループ全体としてのリスク認識をしているか、リスクヘッジに関する説明があるかを確認し検討し
213	1	1	金額基準としている。	グループ全体のリスクを部門ごとに分類し、それぞれのリスクの洗い出しとその大きさの評価を行
214	1	1	金額基準にて上程される。	事業リスクとして認識して対策を講じているか議論されている。
215	2	1	金額基準による。	各取締役の問題意識に応じて議論している。
216	1	5	金額基準のみ	DDに基づくリスクとリターンの検討
217	1	3	金額基準はあるが、リスク投資案件などの基準は無い	リスクヘッジの検討はされるが、撤退などの検討は無い
218	1	3	金額基準はあるが、基本的に全件取締役会決議事項となっている。	外部取締役をはじめ、多くの経験を積んだ方が多く、自分の専門的見地から忌憚ない意見が討論されるため、事業リスク等も含めた対策になっている。

NO.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-1 (リスク投資案件が取締役会決議事項となるかの基準)	Q4-1-2 (取締役会では具体的にどのようなポイントから検討を行っているか)
219	1	5	金額基準は設定しておらず、重要度に応じた判断を行っている	リスク投資による中長期的な財務的効果の妥当性、グループのリスク認識との整合性、リスクが顕在化した場合の代替案等
220	1	2	金額基準設定	リスク認識は妥当か？また想定外の可能性について十分検討しているか？
221	1	1	金額基準設定のほか、経営会議で同類案件の経験有無等について審議を行ったうえで取締役会に付議する。	損失発生要因と考えられる項目の洗い出しや、抑制策の有無・内容の確認など。
222	1	5	金額及び国内外であるかを基準としている。	特に豊富なキャリア経験に基づく各社外取締役からの活発な発言や議論が行われており、時には、不足情報を準備した次回取締役会に再度討議されることもある。
223	1	5	金額及び総体としての戦略	戦略との整合性
224	1	3	金額的に多大な投資	投資に見合う利益が上げられるか、現時点での必要性があるのか、FSは適正か
225	1	1	金額等	投資の必要性、投資回収計画、フェイタルケースの認識と内容、リスク認識とリカバリー策、ステークホルダーの納得性
226	1	5	金額等を含めた全社に与えるリスクを総合的な判断基準としている	財務的体力に照らしたリスク、市場環境下での競争リスク、その他を総合的に判断
227	1	1	金額等を基準としている。	事業リスクについて、社外取締役が各自の専門分野にとどまらない広範な角度から質問し、担当取締役がそれに対して回答するという形で審議を
228	2	1	具体的基準については、現在明確化できない。	大型のM&A案件については、投資額の適切性、手続きの適法性などを踏まえ、M&Aの理由、シナジー効果等について検討を行った。
229	1	3	経営に重大な影響を及ぼすと考えられる事案	リスク、リスクヘッジ策
230	1	1	経営戦略会議、若しくは投融資委員会にて事前討議が行われる	
231	1	1	権限規程で約500万がめどとなっている。	世の中の常識を大事に判断している。
232	1	1	原則、金額を基準としている。	どのようなリスクがあり、個々のリスクに対するヘッジ内容を検討し、是非を決定している。
233	1	1	現在海外の中国、台湾、ベルギー、フランス、オランダ工場は中国が若干減少したものの、基本的には日常食に使用する食品の原料納入が主体であるため、納入・販売金額はトータル的には減少はしていない。従ってリスク投資案件は必要ないと考えている。	
234	1	3	現状はリスクを最小限に抑えられる投資しか行わない。	主な投資は新規出店であるが、確実に利益が出る物件のみの出店となる。
235	1	1	工場のリニューアル。自動化。	グローバル化の水準と予算(資金調達)及びコロナの影響を加味
236	1	2	国内・海外案件共金額を基準としている。	建物・設備に対する投資は、社内規定を策定して、収益性が基準となっている。撤退シナリオについては、論じられている案件もあるが、現状明確化されるまでに至っていない。
237	1	1	国内外は問わず、また金額の多寡に関わらず、リスク投資の可否について議論が行われている。	リスク投資案件の内容と戦略の妥当性について検討を行っている。

NO.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-1 (リスク投資案件が取締役会決議事項となるかの基準)	Q4-1-2 (取締役会では具体的にどのようなポイントから検討を行っているか)
238	1	1	国内外を問わず、金額基準でまず、スクリーニングしている。	幅広くリスクを捉えて、リスク検討されているか。リスクに共通の認識が得られているか。リスク対応の方針(含む撤退シナリオ)が確立しているか。
239	1	1	国内外を問わず、持株会社として一定額以上のリスク投資案件は取締役会決議事項としている。具体的には、M&A案件や政策投資にかかる案件。	各投資案件についてはグループ全体のリスクテイク(事業リスク、市場リスク等)への影響等を勘案し一定の範囲内でコントロールできているか等の多面的な側面から検討をしている。海外M&A等の案件については、デューデリジェンス、資本管理、リスク管理といった視点に基づき、議論を実施している。
240	1	1	子会社(国内外共)貸付に関しては、金額枠を設定しておりその範囲内を基準としている。その他のリスク投資案件は、その都度協議を実施している。	投資回収見込み(期間)やリスクについて検討を行っている。M&Aに関しては、十分なシナジーが得られるかを検討している。
241	1	2	子会社の設立等のM&A案件等は国内外並びに規模を問わず全件を取締役会決議としている。その他の案件に関しては金額基準を設けている。	3~5年間の中期期間におけるグループへの業績寄与を評価検討し、投資後の経営判断を経年的に追跡している。子会社の設立等のM&A案件等は付随する設備投資等を段階的逐次投入とすることによりリスク低減を図っている。
242	1	1	子会社への貸付は年間計画を、システム投資と設備投資は3億円以上を、取締役会付議としている。	事業計画との整合性、リスクの大きさ、回収可能期間など。
243	1	1	子会社貸付、債務保証は金額に係わらず取締役会決議事項 その他リスク投資案件は、金額基準	当社にとっての有効性と具体的リスクの洗い出しリスク収束予測(金額、期間、効果など)
244	1	3	市場性の解析と金額	いくつかの会議体において、その市場の取り組みごとに事業リスクとして割り出し対策を講じている(各種投資案件について、リスク及びそれらに対するヘッジ(撤退シナリオ)に関する記載や説明がなされている等)。
245	1	1	支出金額、経営に与える影響の大きさ、金額を問わず企業提携案件	判断の妥当性について様々な視点で検討を行ったか、最大リスクはどれくらいか見積もっているか
246	1	1	事業の譲受・譲渡や子会社の設立・譲渡等	投資効果およびそれに付随するリスク認識とその対策
247	1	1	事業上の投資については特に付議基準に金額基準は設けておらず、すべて取締役会に付議することとしている。具体的には以下・投資並びに新規事業計画(定款変更を要するもの、又は変更を要しないが・投資を要するもの)・経営上重要な業務提携又は他会社との共同事業・出資 余剰資金の資産運用等を行う場合には以下の金額基準を設けている・当座資産から流動負債のうち有利子負債を減じた額の20%以上の資産運用を行う場合	投資案件としてはこれまで新規事業に対する投資がほとんどであった。当面の開発計画、販売戦略、利益計画、投資回収性についての検討が行われている。

NO.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-1 (リスク投資案件が取締役会決議事項となるかの基準)	Q4-1-2 (取締役会では具体的にどのようなポイントから検討を行っているか)
248	1	1	事業別に金額を基準としている。子会社についても金額の基準を設けて親会社の決議事項としている。海外案件については金額に係わらず決議事項としている。	社内で定めた投資判断基準との比較、想定されるリスクと対応策など。
249	1	1	社内規程により定められている投資は、取締役会へ上程している。	取締役会の上程案件については、適切に検討を行っている。
250	1	1	主に金額を基準としている。	投資対象毎に論点を整理し検討を行っている
251	1	1	主に金額基準としていて、1億円以上が取締役会決議。M&Aは全て取締役会決議。開示基準に該当するものは取締役会決議。	リスク及びそれらに対するヘッジ(撤退シナリオ含む)と、最悪ケースを想定してどこまでそのリスクに会社が耐えられるかの検討。
252	1	1	主に決議要件は金額を基準としている。	投資案件については、実施した場合としない場合の考えられるリスクとその対応方法を必ず付議書に添付することとしている。
253	2	1	取締役会から執行役への権限委譲を行っており、投資案件は執行サイドの決議事項となっている。	
254	1	5	取締役会の決議事項となるのは、①事業計画の投資予算総額の枠内の場合には金額を基準としている ②投資予算総額の枠を超える場合は全て取締役会決議となる	事業リスクとして認識して対策を講じているかの点と、投資に対する効果の蓋然性を討議する。
255	1	1	取締役会規則に準じているが、金額基準を基本としている。	経営理念、経営方針、採算性、コア事業及び中期経営計画との関連性、環境に対する影響等。
256	1	1	取締役会規定、職務権限規程別表において、リスク投資の種類(設備投資、システム投資、子会社貸付/出資、不動産開発投資、M&A等)、金額等の基準を設けている。	想定されるリスク及びそれらに対するヘッジ(撤退シナリオ)に関する検討を行っている。
257	1	3	取締役会規程に決議事項の金額基準が設定されており、この基準に基づいて決議されている。	各投資案件に考えられるリスク及びそれらに対するヘッジ方法を記載
258	2	1	取締役会規程の決議事項9項目該当するリスク投資案件、または金額付議基準に該当するリスク投資案件	①グループビジョンに合致している投資か。②中期経営計画に資する投資か。③コンプライアンス方針、サステナビリティ方針に合致する投資か。④①～③に合し、且つ投資効果(定量・定性両面で)が見込める投資か。
259	1	1	取締役会規程の中で、「法令に定められた事項および法令に関連する事項」として規定されている	投資リスク、事業リスクおよびグループ内部統制の観点から検討
260	1	3	取締役会決議の前に協議を行う、投資案件の将来性や回収が協議内容となる	投資案件に対する連結における影響度
261	1	1	取締役会上程の金額基準を定めているが、M&Aなどのリスク案件の多くがこれに該当するため、取締役会で議論を行っている。金額基準以外でも重要案件の場合には同様に上程、報告されて	案件の目的、性格、規模、リスク、財務面からの許容範囲内か、当社のマネジメント能力内かなどの観点から検討。社外取締役が積極的に発言している。
262	1	4	取締役会付議事項が、金額基準、対象事案で決まっています。	投融资委員会→経営会議を経て取締役会に上程されます。重要事案は監査等委員会での事前説明も行わせております。さらに取締役会において投資リスクを確認します。但し、許容する最大リスクや撤退シナリオの立案、確認が会社として弱く複数の債務超過子会社等の発生を生んでおります。

NO.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-1 (リスク投資案件が取締役会決議事項となるかの基準)	Q4-1-2 (取締役会では具体的にどのようなポイントから検討を行っているか)
263	1	1	受注生産の企業のため、設備投資については、顧客と相談し実施している。	顧客の設備代の支払いの確約
264	1	1	重要な財産の取得または処分に関する事項など	
265	1	1	重要な投資案件と位置づけされたもの、及び金額基準	リスク投資案件に対してはリスク統括部によるリスク分析が行われており、分析結果も重要な会議で報告され、また、ヘッジや撤退による償却などについても議論される。
266	1	1	重要資産の取得、売却、契約期間	リスクが業績に与える影響 リスク回避のための代替策の検討 将来性(収益面での)
267	1	1	重要事項の決定について定款に基づき取締役委任されており、取締役会決議事項となる基準は、拡大されている。国内での固定資産、販売不動産の取得は、金額基準は相当程度高く、海外の場合は、その基準は1/10、株式の取得、融資等は、その基準は1/5に設定され、その他経営に重要な影響が生じると認められるものは、これに関わらず、付議される。	プロジェクトの収支計画に基づきIRR及びNPVを指標とし、マーケットの状況に応じ標準・悲観ケースを設定し、投資判定を行うほか、事業リスク、為替リスク、訴訟リスク等について分析を行うとともに、海外、各国ごとに投資残高の枠等について議論している。IRRの評価については、当社資本コストをベースに各国別で投資判断基準レートを設定している。
268	1	5	出資は関係会社の場合は取締役会決議事項、貸付は10百万円以上の場合には取締役会決議事項など。	
269	1	1	職務決裁基準規程および取締役会規程で金額基準を定めています。取締役会付議前に必ず監査等委員会で社外取締役との議論の場が設定されます。	事業面でのメリットとデメリット、コーポレートガバナンス上の問題点、為替リスクを含めた資金調達、等によるリスク判断を行っています。
270	1	1	新規の投融資の種類・金額によって、取締役会決議事項となる基準、報告となる基準等が定められている。	この案件をやること、やらないことによる事業リスクを検討。かつ連結ベースでのリスクを意識して議論。
271	1	1	新規事業投資は事業価値(NPV、IRR)。設備投資(既存事業)は投資回収年数。	認識するリスクの内容、投資オプション、撤退基準の明示、コンティンジェンシープラン(継続or撤退判断の基準と判断時期)
272	1	4	新規出店や設備更新(システムを含む)などの設備投資に対し、いずれも金額を基準としている。	当社の投資案件として、最悪の条件も検討に加えている。
273	1	1	新規土地の取得、新棟建設等の設備投資、並びにその他の設備・機器の投資案件は1件1億円以上の金額を基準としている。投融資案件は、1件3百万円以上を基準として取締役会の決議事項としている	投資案件に対する採算性を重視、投資金額の回収期間などを重視して検討している。
274	1	2	製品回収に見合った設備投資金額を基準設定	設備投資
275	1	5	設定されていない	介護施設への入居者確保の可能性・投資の妥当性
276	1	1	設備、システム投資は、金額基準。それ以外の提携等の投資は、金額の多少に拘わらず、すべて取締役会決議。	当社業務に資するか、技術力はあるか、当社規模に比し適正か、先方の信用力、回収可能性など。リスクヘッジとして段階的投資など。

NO.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-1 (リスク投資案件が取締役会決議事項となるかの基準)	Q4-1-2 (取締役会では具体的にどのようなポイントから検討を行っているか)
277	1	1	設備、システム投資は金額基準、その他はすべて取締役会決議を行っている	主としてM&A案件が多いが、外部専門家(会社)によるDDLレポートを判断材料とした決議の記録としている。同じ会社に限らず、複数のレポートを参考にしている。
278	1	1	設備投資、システム投資、M&A	グループ全体のリスク認識を意識して議論している
279	1	1	設備投資、金額基準	投資効果
280	1	1	設備投資、投融資は金額基準。	M&Aは推進しているが、取締役会での検討案件は出てません。
281	1	1	設備投資は金額を基準とし、執行役員決議と執行役員承認後取締役会決議となっている。	設備投資案件について、関連する業界市場の動向を判断し業績及び財務状況を十分検討しながら意見集約している。
282	1	1	設備投資及び有価証券の購入等については取締役会規程により一定の金額基準がある。	投資リスクを推測して、投資効果と比較を行っている。
283	1	1	設備投資計画については、取締役会で年度当初に総額を決め、その範囲ならば権限委譲を受けた業務執行取締役の決裁で投資が実行される。M&A等については、金額基準で取締役会での決議事項となる。	リスク評価チェックシートを作成し、その項目についての検討状況について確認する。戦略の妥当性、計画の基礎となる数値の計画性・網羅性、対象先のガバナンスの状況、その他リスク
284	1	1	設備投資等・システム投資等は金額基準、出資・M&A投資等は金額基準はなく案件すべて。	M&A等については、発生する「のれん」とその事業・会社の収益性等との比較など採算性を中心に判断。本業にあまり関係のない事業については、「損益赤字」「資金収支マイナス」のものは撤
285	1	4	設備投資費用	設備投資がほとんどであるが、投資による事業へのリスクと有効性
286	1	1	全ての投資案件は取締役会決議事項	事業リスク(海外の場合はカントリーリスクを含む)、予想損益、投資後のモニタリング手続
287	1	2	総て取締役会決議事項	毎年、リスク管理委員会が年度リスク管理計画・活動報告を作成し、取締役会の報告事項となって
288	1	1	中期経営計画の重点事業に関する案件、それ以外は金額を基準	リスク及びそれ等に対する対応策
289	1	1	中期経営計画作成時検討、年次計画反映	中期、年次計画時に反映しているので大きな環境変化がなければ特に時期、金額、効果等再確認
290	1	1	定性的基準及び金額基準がある	・当社として、そもそも取り組むべき案件なのか・損失が発生した場合、どの程度の範囲まで許容できるかが明確か
291	1	2	投資、出資、資金運用・決議事項 財務委員会にて事前に審議している	各種投資案件について、資金運用方針(資金計画、資産運用残高、運用資産基準、運用資産候補)を決議事項とする
292	1	3	投資の大小にかかわらず全て報告事項とし場合によっては決議事項とする。また、会社の方向性に関わる案件と判断された場合は決議	将来性、規模、レピュテーションリスクなど
293	1	1	投資案件については金額を基準として取締役会での承認事項となってい	リスク投資案件についてはリスクを想定して検討を行い決議している。
294	1	3	投資案件はすべから取締役会で議論している。	リスクの有無と程度の議論
295	1	2	投資案件はすべて取締役会決議事項となります。	事業リスクをメインに議論検討を行っています。
296	1	1	投資案件毎に金額基準が設定されている。	提示されたリスク以外にリスクはないか。投資案件の成長性と投資回収見込み。等

NO.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-1 (リスク投資案件が取締役会決議事項となるかの基準)	Q4-1-2 (取締役会では具体的にどのようなポイントから検討を行っているか)
297	1	1	投資回収の基準を設け、回収5年以内のものを主として承認。最近では操業維持の為に投資案件が多くなってきてい	金額、投資物件の納期
298	1	1	投資回収期間、投資効率など	具体的リスクの出現の予測、規模と頻度。リスク発生時の、具体的対応策
299	1	5	投資額、投資回収期間、採算性等	グループ全体のリスク認識
300	1	1	投資額が20億円以上が取締役会決議事項	販売の実現性、IRR、投資回収年
301	1	1	投資額で線を引いており、一定額を超えると取締役会決議としている。	投資回収の可能性とその年数、撤退の場合の条件、競合状況等
302	2	1	投資規模(金額)基準	グループ企業価値拡大のための有効性を判断
303	1	1	投資金額	リスク、回収の可能性、目的と収益性等
304	1	1	投資金額	投資金額の採算性(回収可能期間、リターンの規模)、ベストシナリオとワーストシナリオ、代替案の検討
305	1	1	投資金額(リスクの合計額、例えば賃貸物件ならば契約期間に対応するリスク総額)基準。	グループ全体で許容範囲のリスクという観点から決定。
306	1	1	投資金額によって、取締役の決裁となる。	子会社買収や特許権購入など、その金額の妥当性を第三社機関をとおして算出するようにしている。また、投資に至るプロセスの説明を求め、それについての議論を行うようにしている。撤退シナリオまでは、報告されていない。
307	1	1	投資金額により決議基準が設定されている。	案件によってはDDを行い、案件によっては「投融資審議会」を開催し、綿密に調査検討を実施している。
308	1	1	投資金額による規定がある。	重点投資課題については毎月の定時取締役会で担当役員に報告を求めている。また、執行部内における会議体で収支の報告をさせている。
309	2	2	投資金額を基準としている	リスク投資資産についての回収可能性および回収可能期間について検討している
310	1	2	投資金額を基準としている	投資案件形成プロセスの妥当性、投資回収計画・徹底シナリオ、投資金額の設定根拠と妥当性、等
311	1	1	投資金額を基準としている。	投資による収益性・成長性、投資回収期間の妥当性、資本コスト(WACC)との比較による投資利益率、他の選択肢との比較考量、コンプライアンス上の問題の有無、資金調達方法および全体の資金計画への影響の有無、投資に伴うリスクの洗い出しとワースト・シナリオ時の対応余地の有無、適時開示の要否、など。
312	1	3	投資金額を基準としている。	当社事業とのシナジー及び投資リスクについてを主に検討している。
313	1	1	投資内容と金額が基準。	プラス効果、マイナス影響の両面から意義を検討。
314	1	2	投資内容と金額の基準を設けている	案件にもよるが、強弱パターンによるシミュレーションを作成して検討している
315	1	3	投資内容の重要度、金額的影響度等について上程するルールに基づく。	将来を踏まえ、法的リスク、経済的リスクを検討
316	1	1	投資内容及び金額を基準としている。	リスクの認識、投資効果等を総合的に判断。
317	1	1	投融資、借入に関しては、金額を基準としている。	事業計画の内容について、経営計画に照らし合わせて、採算性等を検討している。また、大きな投資に関しては、撤退の判断時期も決めている。

NO.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-1 (リスク投資案件が取締役会決議事項となるかの基準)	Q4-1-2 (取締役会では具体的にどのようなポイントから検討を行っているか)
318	1	1	投融資については金額基準を設定している。新規事業についてはすべて決議事項としている。	投資効果を主体に検討している。リスク認識については事前の経営会議において議論を尽くしている。
319	1	1	投融資案件は基本的に、投融資委員会で事前審議の上、取締役会に上程される。	回収計画の妥当性
320	2	1	投融資案件は金額を基準としている。	ニーズの背景とリスク認識の説明を求める。
321	1	1	当初の資本(投資・融資)予算は全体額を取締役会決議事項としている。その前段で「投資委員会」を経て「経営執行会議」の決定事項としている。また1件100億円以上の案件については個別に取締役会決議としている。	各々の事業リスクと投資採算との兼ね合いを精査している。また撤退シナリオについては当初計画のみならず追加投資時点毎にもルールを設けてその是非について議論している。
322	1	3	特に基準はない	M&A実施に際して先方の会社の将来性、本業に及ぼす影響を数値化して判断
323	1	1	特に基準はない	当社のリスク投資は、不動産の開発案件が中心であり、マーケットの状況、収支計画、投資回収計画とその可能性等をポイントとして検討している
324	1	2	特に基準を設けていない	リスク投資案件のリスクについてあまり議論されていない
325	1	3	内容次第ではなるが、今はそのような投資案件はない。	そのような投資リスク案件は無かった。
326	1	1	内容別に金額基準を設けている。	小売業であるため、出店投資については、出店基準や撤退シナリオが明確であるが、MA案件やシステム投資案件については、リスクについての検討はなされるおのの、それに対するヘッジ(撤退シナリオ)については少々曖昧である。
327	1	1	必要性及び費用対効果	将来的な負担(負債)になった場合のリスクの大きさ
328	1	3	不動産会社なので投資金額は莫大。(1案件あたり、10億~100億超)概ね金額によって基準が設定されている。	主に事業リスク。販売価格や商品企画、周辺環境など。
329	1	4	方針(今後の方向性)及び金額に基づく基準(意思決定における運用規程)にて決議事項の判断を行っている。	・投資における回収可能性判断・グループ全体としての方向性(方針)と合致しているか 等、
330	1	2	毎期の設備投資:投資計画をその内容、金額、効果などで判定、開発計画:開発案件提案を販売計画、予定金額、効果などで判定、子会社貸付:経営計画を基にその必要性、金額などで判定	関連会社取引で利益相反となる取引が発生する場合、その取引内容の確認
331	1	1	明確な基準は設定されていませんが、金額が大きい場合は取締役会で決議されています。	グループ全体のリスク認識を意識して議論しています。
332	1	1	有価証券の取得(3億以上)、固定資産の購入または処分(1億以上)、M&A(全て)	リスクやそれに対するヘッジは説明される

NO.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-1 (リスク投資案件が取締役会決議事項となるかの基準)	Q4-1-2 (取締役会では具体的にどのようなポイントから検討を行っているか)
333	1	3	累計額で2,000万円を超える投資案件(株式の取得、事業の買収、貸付の実行、その他類似事項)	(1)事業計画の妥当性の検証(投資目的、資本政策表、回収可能性・期間の判断資料、社内体制・責任者※、契約書、撤退基準・撤退方針など) ※投資責任者、事業推進責任者、モニタリング責任者に権限と責任を分離(2)財務デューデリジェンス(原則として専門性のある第三者に委託する)(3)法務デューデリジェンス(原則として専門性のある第三者に委託する)(4)株価算定(株式を取得する場合。原則として専門性のある第三者に委託する)(5)投下資本の回収可能性の検証(6)その他、投資に影響を与えるリスクの検証
334	1	3	例の通り、金額が基準となっている。	事業リスクとして認識して対策を講じている。撤退シナリオの明確化。
335	1	2	稟議規程に基づき決議事項であるか否かを判断している。	想定されるすべてのリスク事項の確認。撤退基準の確認。スタート後は定期的に本部長会議、経営会議で進捗を報告する。

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-3	Q4-1-3その他
1	1	1	1	・決議事項と同様のリスク分析、進捗確認、報告を実施。
2	1	1	1	・取締役会決議事項にならなかった案件は、金額僅少であり経営に特段の影響を及ぼすものではないことから、報告のみにとどまっている。
3	1	1	2	・取締役会決議事項のほとんどが、経営会議での審議を経ている
4	1	3	1	・職務権限内の案件は、経営会議にて審議。・全ての投資案件は、モニタリングし四半期毎に経営会議に報告する。
5	1	2	1	1件30百万未満の投資案件は、各担当役員の承認権限(稟議決裁)で実行されているが、結果については、年度の投資計画リストとの照合(経理財務:投資実績管理部門)と監査等員による半期ごとの稟議決裁内容の監査によりチェックされている。
6	1	1	2	1件5億円以上の案件については経営執行会議で決定している。
7	1	1	1	3月ごとに、一定の基準により、定期報告を取締役に報告。
8	2	1	1	グループ全体のリスク認識を意識して議論している。
9	1	1	3	すべて取締役会決議事項であり、報告事項とはなっていない。
10	1	1	1	プロジェクトのP/Lの分析
11	1	5	1	リスク投資案件については、原則、全て重要な業務に関する事項として、取締役会決議事項となっている。事後的にリスク発生が予見される場合、財務に関する重要事項、業務に関する重要事項として、報告事項となっている
12	1	5	3	リスク投資案件に限らず重要事項案件については、全て「稟議」決裁となっているので、子会社も含めて毎月事後的に内容をチェックしている。
13	1	1	3	リスク投資案件は全て取締役会決議事項
14	1	5	1	リスク分析 社会的な影響
15	1	1	1	リスク分析は経営会議で行われ、概要が取締役会で報告される。
16	1	3	1	稟議書の金額ベースで取締役会決議事項以外は、稟議書への各取締役の承認による証跡を確認しております。
17	1	1	1	ルールどおりのプロセスで審議されていたか、善管注意義務違反を問われるような意思決定はなかったか
18	1	3	1	案件により、内容の詳細説明とリスク説明。
19	1	1	3	案件の状況によって、報告事項とするか、経営会議審議・報告事項とするか個別に判断する
20	1	2	3	案件の内容に応じて報告要否を決定しており、報告する場合はリスク状況についても報告する
21	1	1	3	一定額以上の投資案件については報告事項となる
22	1	1	3	一定金額以下は決議事項とならないが、各リスクカテゴリー毎の全体的な報告の中で適宜、報告されている。
23	1	1	1	一定金額以上のリスク投資に対して、実施後一定期間を経過したものについて、投資対効果および状況を取締役に報告。
24	1	2	1	一定金額以上は社長決裁後に取締役会報告
25	1	1	2	下位の会議体(経営会議のような)で審議されるが、出席メンバーに取締役が含まれるため。
26	1	1	1	回収可能性など
27	1	5	1	各部門で審議・決定されたものを報告しています。
28	2	1	1	監査委員会によるモニタリング
29	1	3	3	基準はないが当然取締役会決議事項として挙がってくるものと考えている
30	1	1	2	基準額以上の投資については経営会議決議事項。特定の投資については投資後の状況について取締役会に報告。
31	1	3	1	基準金額以下の場合には役員会審議事項(例えば5千万円以上等)となり、役員会の議事内容は取締役会に報告されている。
32	1	3	3	基本的に経営執行会議の審議事項である。
33	1	1	3	業績に影響が出そうな案件については、事後に報告事項とする場合もある。
34	1	4	1	業績報告の一環として、事業計画との乖離がないか報告がなされております
35	2	1	3	業務執行状況報告のなかで、報告される場合もある。
36	2	5	3	金額により、取締役会の報告事項とするか、それとも社長決裁だけのものとするのかが、分けられている。

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-3	Q4-1-3その他
37	1	1	2	金額基準で設備投資委員会、及び、経営会議審議事項となる。重要投資案件は、経営会議において進捗報告がされる。
38	1	1	1	金額基準としては、2000万円～1億円未満が取締役会報告。経営会議での決議事項となっている。
39	1	2	1	金額基準により判断しており、実施後の結果報告を求める場合がある。
40	1	1	1	金額基準を定め、一定以上の社長決済事項を取締役会報告とする。
41	1	2	2	金額基準を満たさなかった案件は経営会議にて審議しております。当該案件が取締役に付議されるのは、結果として投資が失敗に終わり、損失を計上することとなった場合です。
42	1	1	3	金額等の基準により、経営会議や他会議体での審議事項となっている。
43	2	1	1	経営会議、稟議等で審議された内容を取締役会で報告 グループ運営における投資判断の妥当性について意見のある場合は執行役へ確認
44	1	5	1	経営会議での報告、フォローを行っている
45	1	3	2	経営会議では審議若しくは情報の共有がなされている。
46	1	1	1	経営会議で決議した投資案件については、全件取締役会で報告。その際、具体的な検討ポイントについても端的な説明をおこなっている。
47	1	1	1	経営会議で決裁承認後、取締役会で報告を行う
48	1	3	1	経営会議で審議（関係者の意見を聴取し十分検討を加えあらかじめその要旨並びに問題点を整理して事後チェックを次回に協議する。）
49	2	1	1	経営会議で審議・決議のうえ、取締役会に報告されている。
50	1	3	1	経営会議で審議・決定された案件も取締役会で報告される。
51	1	1	1	経営会議で審議され承認された案件でも、長期契約などリスクがある案件については、取締役会に報告、また定期的に経営会議と同様に取締役会にも進捗の報告を求めている
52	1	1	2	経営会議で審議しており、その結果は、監査等委員会で社外取締役に共有している。社外取締役が、監査等委員のみの為。
53	1	5	3	経営会議において効果想定を実施
54	1	1	1	経営会議における決議事項として審議し、その結果は取締役会で報告される
55	1	1	3	経営会議にて協議し、進捗管理している。
56	1	1	1	経営会議にて審議・決裁・報告。
57	1	5	2	経営会議に対し、現状およびリスクの変化等を分析し、基本四半期毎に所管部より報告されます。
58	1	3	1	経営会議の審議事項の場合、リスク投資案件は基本的に取締役会に報告することになっています。リスク確認、受容/回避策の議論がメインになると思います。
59	1	1	1	経営会議の内容の情報共有。取締役会での報告。
60	1	1	2	経営会議の報告として、監査等委員会にて報告。
61	2	3	1	経営会議マターについては、取締役会で経営会議の開催報告（議題含む）がされている。特に気になる事項については、事後の状況について、担当執行役に対して、または、経営者面談（社長）で確認する。
62	1	5	3	経営会議決議事項について、案件により取締役会への報告事項としている
63	2	1	1	経営会議審議、審議資料・議事録の回付、取締役会への報告
64	1	1	1	経営会議審議としている。当初の投資目的の達成状況等を適宜、取締役会でも事後的に報告を受けチェックしている。
65	1	5	1	経営開発会議で審議され、取締役会では報告事項となっている
66	1	2	2	経営戦略会議で議論している
67	1	1	2	決議事項とならなかった案件は経営会議で審議。
68	1	1	1	決議事項も報告事項も基準がある。
69	1	1	3	決議内容によって、報告の要・不要が変わる。廃案となった場合は、報告事項にはならないが、差し戻しの場合は、報告は必要事項となる。
70	1	1	3	決裁基準の中で、取締役会報告が必要なものは定めている。
71	1	1	3	決裁事項にならなかった案件が、取締役会報告事項になるか、ならないかは その議案の性質あるいは金額による。（経営会議止まりの案件もある）
72	1	1	1	決裁書（稟議書）で決裁された結果が全て回付される。
73	1	1	1	決定の経緯と実施後の結果を報告。

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-3	Q4-1-3その他
74	1	1	1	月次での進捗差分が大きい場合報告が求められる
75	1	1	1	現在までのところ取締役会決議を経ない案件は発生していない。
76	1	3	3	個別案件は行わないが、総投資額(累計投資額)のようなかたちで報告している。
77	1	1	2	四半期ごとに取締役会で報告
78	1	1	1	四半期もしくは半期に一度、取締役会で概略報告
79	1	1	1	子会社の責任者からの報告と進捗説明
80	1	1	2	事案の重要性を鑑みて、報告事項とする案件もある。
81	1	4	2	事業会社の経営会議等の決議について、事後の報告を行うケースはある。取締役会決議事項については実施後の状況について報告するルールとなっている。
82	1	1	1	事後のモニタリング体制。
83	1	1	1	事後も定期的な報告を必要としています。
84	1	1	3	事前会議にて不適格としたものは、取締役会での報告にはならず逆に投資案件は承認権限に依り、基準額以上の投資は総て取締役会決議
85	1	1	2	執行役員レベルで決裁できない案件は、専ら取締役会で決議するものを除き、経営戦略会議に付議される。
86	1	2	1	執行役員を含めた社内役員会にて協議をしている
87	1	4	2	執行役員以上が出席する週次会議で事前報告され、その後、稟議書回付となり関係役員の承認と社長の決裁を得る形です。実質的に全取締役に報告されています。
88	1	1	2	執行役員会で、決議される。
89	2	1	1	執行役員決議事項については、全て取締役会へ報告を行っている。
90	1	1	2	社内の決裁権限により、金額により承認できる者が設定されている。下位の者の承認事項であっても、上位への報告は必要。
91	2	1	1	社内役員会の審議・決議のみで執行可能なもののうち、重要な案件は取締役会においても報告をしています。事後的には投資金額が適正であったか、想定された投資効果があったか等のチェックをしています。
92	1	2	1	取締役会で、報告事項として継続させる場合は指示している。(減損リスクが高い案件など)
93	1	4	3	取締役会での報告や経営会議での審議は案件により判断する。事後チェックは経営会議での継続的報告となる場合が多い。
94	1	1	1	取締役会にかからず執行側(経営戦略会議等)に移譲された設備投資等は、半期ごとに複数案件をまとめて、執行状況や投資成果の評価に対する取締役会報告が行われている。
95	1	1	2	取締役会に掛からなかった案件であっても、必要に応じ経営会議や稟議により決裁者による決裁が行われている。
96	1	3	2	取締役会に付議されなかった案件のほとんどは取締役社長決裁となっている
97	1	1	1	取締役会の決議事項とならない金額であっても、報告事項に該当する金額であれば、報告事項とする。また、報告事項についても、執行部からの説明により、リスク等を認識している。
98	1	1	1	取締役会の報告事項となる前の段階で、経営戦略会議の俎上に上がるケースが少なくない。
99	1	1	3	取締役会の報告事項に該当すればその取扱いを行う。案件ごとによる
100	1	5	1	取締役会はモニタリング・モデルをベースとしているため、各種ハードリミットを設定し経営会議等に権限を委譲している。したがって、ハードリミットを超過する案件以外は取締役会の決議事項とならず、執行状況はすべて報告事項となっている
101	1	1	3	取締役会基準に満たない案件は、常務会(当社の場合常務会の方が取締役会より金額基準が低い、メンバーは取締役会と同一)で審議されます。常務会決裁基準に満たない案件は、各事業部門で審議され、職務決裁基準規程に則って決裁されます。取締役会決議事項は進捗状況を経営企画部門へ報告することが義務付けられています。取締役会基準に満たない案件は起案書(稟議書)にて審議され、起案結果報告を求めています。これらの事後報告によりリスク分析などのチェックを行っています。

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-3	Q4-1-3その他
102	1	3	2	取締役会規定に別表として稟議規定があり、重要性に応じて決裁者が決まっている
103	1	1	1	取締役会決議事項ではなくても、重要案件と判断されるものは、取締役会報告事項としている。なお、その際は、事前に経営会議で審議されている
104	1	1	2	取締役会決議事項とならない案件については稟議書にてチェックしている
105	1	1	1	取締役会決議事項とならない案件は、経営会議にて詳細説明、審議が行われ、社内稟議事項として規定の部門に回覧され社長決裁となる。中間報告は、執行役員会、取締役会にて報告されるケースがあり、完了後は当初の計画との比較レビューが行われる。
106	1	4	2	取締役会決議事項にならない案件は、経営会議の協議、報告事項で有効性の判断がなされている。
107	1	1	1	取締役会決議事項に該当しないが、それに準ずるレベルの案件は経営会議報告になることが多い。事後はあくまで事後であり、その結論に対して余程の懸念があれば、停止条件等を付与することも考えられる。
108	1	5	1	取締役会決議事項に至らない事案は、経営会議において協議され、取締役会へ報告される。
109	1	1	1	取締役会決議事項に次ぐ決裁基準としてグループ経営会議決議があり、当該事項については決議の状況が議事録として取締役にも共有されるとともに、中でも特に必要があると思われる事案については別途取締役会に報告事項として揚げられる。
110	1	1	3	取締役会決議事項より下位の決議機関は経営会議であるためそこで決議している。また、経営会議議事録はすべて社外取締役監査等に回付されている。また、取締役会及び経営会議での決議事項となった投資案件については、基本的には経営企画室がその後の進捗等ハンドリングを行い、必要に応じ、それぞれの会議体に報告される。
111	1	1	1	取締役会審議基準以外の案件については報告事項が多い
112	1	1	1	取締役会前の経営会議の詳細をいつも取締役会にて報告
113	1	1	1	取締役会付議案件と同じレベル
114	1	1	2	取締役会付議基準以下の検討案件は別途定められた稟議規程を適用している。
115	1	1	2	取締役会付議事項以外は全て稟議事項で、その後のフォローも都度進捗報告をすることとなっている。
116	1	1	3	取締役会報告事項とするかについても、項目の内容により権限明細書に定めている。
117	2	1	1	取締役会報告事項となったものは、その後の経過等についても必要に応じて取締役会報告事項となる場合がある。
118	2	1	3	取締役会報告事項とはなっていないが、常勤監査委員が出席する会議体での報告や重要な決裁書類の閲覧を介して確認し、常勤監査委員が監査委員会で報告している。
119	1	3	1	取締役連絡会的な場で話し合われている
120	1	1	1	週次、月次の経営会議で経過についてフォローアップの報告がなされている
121	1	2	2	重要案件は常勤監査等委員が全てチェックしている
122	1	1	1	重要事項と判断される事項については報告されている。
123	2	1	2	重要度に応じて報告事項となっている案件となっていない案件がある。各事業会社の経営会議で審議し、さらに持株会社経営会議の付議基準に基づき持株会社経営会議で審議する。一定の基準に基づき持株会社経営会議での審議前に投資計画検討委員会での審議を経るケースがある。
124	1	1	1	除外された場合はないが、報告となることは必須である
125	1	2	1	常に受注状況完成工事利回りについて報告がある。
126	1	2	2	常勤社内取締役で構成され毎月取締役会に先立って開催される、常務会に於いて審議決済される。
127	1	1	1	常務会付議案件については、取締役会にリストとして報告され、必要に応じ詳細に報告される。
128	1	1	1	設備機器等の案件では、1件3千万円以上1億円未満の案件は、経営会議付議、取締役会報告事項としている。既存設備に関する増改修、更新設備等の案件は、経営会議付議、取締役会報告事項としている。

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-3	Q4-1-3その他
129	1	1	3	設問の意味が理解できないのですが？(廃案になった場合の事でしょうか) 案件が取締役会決議事項にならなかった場合、どうしても決議してほしい場合は 経営会議や起案した部門等で再度見直しを行うプロセスを実行すると思います。
130	1	1	3	全てのリスク投資案件が取締役会決議事項となっている。
131	1	1	1	定期的に当初計画との予実についての分析、状況等を報告
132	1	2	3	適宜、経営会議での審議、取締役会での報告あり。
133	2	1	1	投資の目的・投資額・投資による効果について検討を行っている。投資案件は、同一案件が数回にわたることもあり、途中における検討が、後の投資に影響を充てることもある。
134	2	1	1	投資を決議した直後の取締役会にて報告し、投資の経過については別の会議体で担当執行役から報告。会議に出席していた常勤の監査委員から、決議のプロセスについては監査委員会で報告。
135	1	1	1	投資案件としてはこれまで新規事業に対する投資がほとんどであったため、開発の進捗、販売数、予実状況、今後の戦略等が報告されている。
136	1	1	3	投資案件については、全てにおいて取締役会決議事項としている。
137	1	4	1	投資案件については取締役会の報告事項となっている
138	1	3	1	投資案件の推移を報告するように監査等委員会より提言している
139	1	1	1	投資案件の定期的な投資回収追跡
140	1	1	1	投資額10億円以上が取締役会報告事項
141	2	1	3	特に重要な案件のみ取締役会報告事項となっている(事前に経営会議にて審議)。また、必要に応じて、取締役会における執行役の職務執行状況報告等の機会を通じ事後的なモニタリングを行う。
142	1	1	2	必ず経営革新会議では協議している。すべてではないが、重要度の高い(投資金額の大きい)ものは、取締役会にてフォローするケースがある。
143	1	1	1	不定期に投資案件の進捗や結果に関して報告を求めています。
144	1	2	3	付議基準との整合や案件の内容にもよるが、経営会議等で審議/決議された案件は、概ね取締役会への報告事項となっている。
145	1	5	2	部長会議に全ての投資案件を付議し、承認を得て実施している。
146	1	1	1	併せて、監査等委員会で、取締役会決議事項に至らなかった常勤役員会決議事項を報告している。
147	1	2	2	別途、業務役員会(常勤の取締役と執行役員にて構成)にて審議を行い、非常勤取締役(当社では非常勤監査等委員2名)に対しては、月例の監査等委員会にて常勤の監査等委員から内容の報告を行っている。
148	1	1	3	報告で審議し、その後決議という段階推進もある。
149	1	1	3	報告事項としての取り決めはないが、執行役員会や経営会議で必ず報告されている。
150	1	1	3	報告事項とせず基本決議事項ではあるが、経営会議で充分議論している
151	1	1	1	報告事項の金額基準も設定しており、経営会議協議も金額基準を設けている。報告事項は決裁直後の取締役会で報告するため特にチェックは行っていない。
152	1	1	1	報告事項案件においても決議事項案件と同様に適切に資料は作成されている。
153	1	2	2	本部長会議、経営会議において進捗報告をすることになっている。
154	1	1	2	本部長会議にて、環境変化を踏まえた投資の意義の再確認を定期的に行うほか、回収可能性、リスク状況等を総合的に確認・議論している。
155	1	1	3	明確に報告事項にはなっていないが、全ての投資案件は社内のシステムで自動的に監査等委員に回付されている。
156	1	1	1	役員部長連絡会、常務会での報告
157	1	1	3	役会の報告事項にはなっていないが、取締役はサーバーに収納されている案件資料をいつも閲覧できる体制になっている。
158	1	5	2	稟議システムの閲覧
159	1	5	1	稟議決裁事項として報告
160	1	1	3	稟議書案件は、監査等委員会で確認している。
161	1	1	1	稟議書等でその後の動向を確認している

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-3	Q4-1-3その他
162	1	1	2	稟議書等の重要決定書類の閲覧によってチェック行っている
163	1	1	1	稟議書等の内容を閲覧・確認している
164	1	2	1	稟議承認を経て、その後取締役会での業務執行報告の中で報告
165	1	1	1	稟議申請のチェック状況報告

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-4
1	1	1	・各カテゴリー毎に規程、方針及び定期的に事業計画を定め、これらに基づいて組織的に管理している。
2	1	2	・幾つかのフェーズに分けて、フェーズ毎に結果を検証しつつ次の段階に進むかどうかを判断するといった方式を採用している
3	1	1	・業務執行状況報告においてモニタリング・ストップ等の基準はない
4	1	3	・経営会議での進捗チェック。
5	1	1	・現段階で多額のかつ長期に渡る投資案件はない。
6	1	3	・全ての投資案件は、四半期毎のモニタリング報告で各事業計画、撤退基準・撤退方針との適合性を経営会議で確認し、逸脱案件は取締役会にて対応判断する。・投資金額が総額又は累計額で2000万円を超える投資案件について、取締役会に上程前に、「投資委員会」での諮問・意見表明を必須としている。
7	1	1	・大型システム投資に関しては、期間も長いことからフェーズごとに検証しながら進めている。その他の投資については長期間に及ぶものはないため、概ね1回意思決定で終了している。・M&Aに関しては、買収後の内部統制の構築・運用状況を定期的に報告している。
8	1	1	1、DDで調査検討を行っている。2、「投融資審議会」を開催し、案件の検討を実施。3、投資金額が会社基準の定めに基づき取締役会決議としている。
9	1	4	1.実施前に全体としての方向性について合意決議を行う。2.合意決議の各フェーズ実行段階において個別の合意決議を行う。(2年以上に及ぶ場合もあり) 3.ストップの基準はないが、個別段階でストップをかけるかけないの議論が発生する事が通常である。
10	1	1	1期、2期、3期等と段階的に分け都度審議し決議している。次のステップを審議する際には、既投資効果の検証と次期投資に対する採算性を見極めながら投資を行うか否かを判
11	1	1	1年毎に進捗状況を報告し、計画通りに進行しているかどうか、継続すべきかどうかを報告
12	1	1	5程度を目安に回収できるか検討している
13	1	1	M&Aで金額が大きなことはあるが、長期にわたる事案はない
14	1	1	M&A委員会、取締役会決議による
15	1	1	M&A手順のプロセスは必ず踏むこととしている
16	1	1	STEPを区切り状況を踏まえて次のSTEPへの意向を判断している。
17	1	1	ある一定の年数経過後にフォローしている。経営企画室と常勤の監査役等で決めている。
18	1	1	いくつかのフェーズに分けて、フェーズごとに結果を検証しつつ次の段階に進むかどうか判断している。
19	1	1	いくつかのフェーズに分けて、進捗を管理しながら、意思決定への理解を深めてゆく。
20	1	1	いくつかのフェーズに分けてGO&STOP方式でプロジェクト管理をして意思決定している。
21	1	1	いくつかのフェーズに分けての検討をしており、途中段階でのストップもあり得る
22	1	1	おもに出店計画となるので市場性を考慮しながら検証している。
23	1	1	ケースバイケース、節目のフェーズが分割投資をするような場合には、次のフェーズに入るかどうか取締役会決議とする。(予定通り進んでいる場合には、稟議書もあり)
24	1	3	ケースバイケースであり、一概に決めているものではない
25	1	2	ここ数年該当する案件はないが、一般的には継続的・定期的なフォローを行い判断していくことになる
26	1	2	コンサル等利用した経営の改革は、フェーズ毎にグループ経営会議にて検証する。ストップ基準は無く、会議にて検討する。
27	1	3	システム投資で金額的に大きくかつ長期に渡る場合も、他の投資案件と同様に商品性・投資回収・減価償却費の影響等を検討し、投資の決議は一括で行っている。尚、開発はフェーズを分けて行っており、開発段階では顧客(潜在も含む)のニーズをキャッチアップし、顧客ニーズの変化等に対応し、開発内容の調整、場合によっては中断、中止することも可能であり、リスクの軽減を図っている。
28	1	2	システム投資等のように長期かつ多額に発生する場合は、定期的に進捗状況や投資額の再査定等の報告を経営戦略会議で行っている。
29	1	1	ステップの明確な基準なし。問題提議あった時点で議論→見直し→決定
30	1	1	ストップの基準がなく、案件毎の確認になっている。金額的に大きく長期であっても、変更がなければ1回の決議になる。
31	2	1	そのようなケースにおいては、プロジェクトをフェーズ分けし、フェーズごとの結果を検証したうえで、次のフェーズに進むかどうかを検討していますが、特に明確なストップの基準があるわけではありません。
32	1	1	デザインレビュー→事業部門で承認→経営会議で承認→取締役会で承認
33	1	1	デューデリジェンス等必要な調査及び専門家の利用等の状況を確認

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-4
34	1	1	トータルとフェーズ毎。
35	1	1	トップ承認前に監査法人等に意見具申
36	1	2	なるべく詳細な売上、利益、コストに関するシミュレーションをさせ判断に利用している。
37	2	1	パーゼルの資本規制の余剰分と今後のリスクバッファをみて、規模を算定。
38	1	1	フェイズごとにゲートを設けてストップORゴーの判断を行っている
39	1	1	フェーズごとに結果を検証し次の段階に進むかどうか判断する。
40	1	1	フェーズごとに検証しつつ次の段階に進む。各フェーズの終了段階で、計画と大きな相違があれば、次のフェーズに進まないという判断もある。
41	1	2	フェーズごとに検討が必要な長期にわたる受注工事はフェーズ(工期)毎に判断している。
42	1	5	フェーズごとに分けて、各要因ごとにケースを設定してどの段階なら次へ進むかを判断す
43	1	1	フェーズに合わせて進捗状況も併せて結果の報告
44	1	1	フェーズに分け、凡その見積もりが出た段階で意思決定
45	1	5	フェーズに分けたうえで、効果を検証しつつ次のフェーズへ進むかどうかを決定する
46	1	3	フェーズに分けた計画を策定し、承認後は、フェーズごとに進捗状況報告を求めるが、もし、フェーズごとに重要性が高い意思決定が必要な場合は、適宜次フェーズへの意思決定を取締役に求める方法を採用している。
47	1	1	フェーズに分けて、フェーズ毎に結果を検証し、進捗状況により検討する。
48	2	1	フェーズに分けて、方向性を確認しながら意思決定を行う。
49	1	1	フェーズに分けてフェーズ毎に結果を検証し、問題があると判断した場合はストップする。
50	1	1	フェーズに分けて結果を検証し、次のフェーズの投資については取締役会で審議する。
51	1	5	フェーズに分けられる場合は、次フェーズに移行するための基準を設け、その都度判断を行いつつ進めている
52	1	1	フェーズに分けるほど長期にわたる案件は、少ない
53	2	1	フェーズに別けて検証を行い、追加投資の判断を行っている。
54	1	1	フェーズの決定となることは当然であるが 撤退条件の確認を厳格にする。
55	1	1	フェーズ分けして再決議するケースあり。
56	1	1	フェーズ分けて意思決定をするケースもある。その場合ストップの基準を設ける。
57	2	3	フェーズ毎に決裁が行われている。全てではないが、撤退基準が定められている場合もある
58	1	1	フェーズ毎に結果を検証し、次の段階に進むかどうか判断する
59	1	2	フェーズ毎に結果を検証しつつ次の段階に進むかどうかを判断するといった方式
60	1	1	フェーズ毎に進捗を報告し、先への判断を行う。
61	1	1	フェーズ毎の区切りで取締役会に報告事項として上げ、協議・検討の場とすることが多い。
62	1	1	フェーズ毎の評価と金額等を担当者より報告させている。
63	1	2	プロセスが長期にわたるケースはない
64	1	1	マイルストーンを決めて、進捗報告させる
65	1	1	マイルストーン投資としての評価を実施している。
66	1	1	まだそういった金額的に大きく長期にわたる案件に投資するフェーズに無く、意思決定を行ったことがない。
67	1	1	モニタリング体制と撤退基準。
68	1	1	リスクが高いと想定される案件、結果が出るのが長期に渡ると想定される案件については、チェックポイントを設定する事がある。
69	1	2	リスク回避のため、特定の大型案件は受注しない。
70	1	5	リスク管理によるモニタリングを実施し、フェーズ毎に結果を検証する。
71	1	1	リスク検証を徹底することと進捗状況報告が適時及び定期的になされること。
72	1	4	リスク分散、安全性を最優先としている
73	1	3	稟議書で予め確認書類を添付するとともに、部長会で説明し、十分ににもんだ後に取締役会の決議となる。取締役会決議においては、すでに十分意見がかわされているため、取締役会で判断することはあまりない。
74	1	5	ルールはなく、フェーズに分けていませんが、ある程度の進捗があるたびに報告がなされています。
75	1	2	安全性を重視している
76	1	1	案件が長期に亘る場合、結果を検証し次へ進むかどうかの判断が必要なときや重要事項が発生するときに取締役会に付議している。
77	1	1	案件によっては、上記の例示のようなフェーズ分けを示して付議している。

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-4
78	1	1	案件によってはフェーズ毎に意思決定する場面も考えられる。
79	1	3	意思決定の段階で、今後のリスクについてどこまで容認するのか？また責任者は誰でどのように報告させるのか？監査等委員会からの意見も書面で示す。
80	1	1	意思決定プロセスは必ずしも確立してはいないが、マイルストーンを設定したうえで、経営戦略会議、取締役会に報告、次のステップに進むか否か議論を実施している。中止の基準は明確にはないが、キャッシュフローであったり、現物(ヒト、モノ)の評価、印象等に依る。
81	1	2	維持更新が主で、大型かつ長期に亘る投資案件は、このところ無い。
82	1	1	一つのプロジェクト案件に関して時系列的に投資を行う場合は、始点からの投資累積額についての投資評価を行い、都度意思決定している。
83	1	5	一定期間内に経過検証しながら継続の可否を検討
84	1	4	過去10年、その様な大型案件が発生していないため実務面でどうするのか分かりません。
85	1	1	過去にはないが、今後「リスタートアップ」の手法を取り入れた投資をしようとしている。
86	1	1	回答者は就任中にはそのような事例に遭遇していないので回答不可。職務権限規程に従い取締役会にて議論されるものと思います。
87	1	1	外部の専門家(コンサル等)による分析結果を参考にするケースが多い。
88	1	2	概要承認をした上で、進捗場状況を定期的に報告してもらい中間でも意思決定を行って
89	1	1	該当案件は無いが、定期的な検証の機会を設けると思う。
90	1	1	各ステージを明確にし、そのステージごとのKPIを設定し、進捗を見て、次のステージへのGo or No goを判断している。(経営会議で審議の上、判断。その結果を取締役に報
91	2	1	企画構想・取組可否・各種検討事項の方向性等を、フェーズ毎に検証しつつ次の段階に進むかどうか判断している。
92	1	1	企画段階で総額を基準に企画稟議を取締役に上程。投資の実施レベルにおいて、具体的な実施案件が決裁される。取締役会決議事項については、その実施状況が取締役に報告されるシステムとなっている。
93	2	1	基本決裁と、フェーズを分けた実行決裁あるいは基本決裁の修正というかたちで進められ
94	1	3	基本的には、経営会議を経て取締役会に付議されることになる。
95	1	1	幾つかのphaseに分け、事業シナジー・進捗・結果を検証しつつ、途中破棄した場合のpenalty金額等も勘案し進むかどうか判断。
96	2	1	幾つかのフェーズに分けて、フェーズごとに結果を検証し、次の段階に進むかどうかを取締役会へ報告しつつ、判断するといった方式がとられている。
97	1	1	幾つかのフェーズに分けて、フェーズ毎に結果を検証しそれぞれの段階で進むかどうかを判断しながら意思決定を行っている
98	1	3	幾つかのフェーズに分けて、フェーズ毎に結果を検証しつつ次の段階に進むかどうかを判断する。ストップの基準はある。
99	2	1	幾つかのフェーズに分けて、フェーズ毎に結果を検証しつつ次の段階に進むかどうかを判断するといった方式がとられている。ストップの基準があるか否かについては明確ではな
100	1	3	期間・フェーズを設定した決裁。
101	1	4	期限を設けて内容把握に努める。
102	1	1	規定の金額に照らし追加投資については都度必要な決議を行っている。
103	1	2	業界の習慣上、最初の段階で顧客と大枠を決めて進めるケースが多い。大型案件で途中でストップするケースはなかった。
104	1	2	近年において大きな投資案件はない。取締役会協議会・取締役会決議など段階に分けて説明を求め検討し、進むのか取りやめにするのかを決定する。基準はない。
105	1	1	金額的に大きな案件であっても取締役会で決裁しており、長期にわたるプロジェクト案件はこれまでのところない。
106	1	1	銀行業であり、中長期案件の投資はシステムや店舗に限られることから、各年度における収益への影響が一番大きな検討、検証事項である。
107	1	2	具体的な意思決定プロセスはありません
108	1	1	契約等の案件に対しは、全体観を精査し契約内容に対するメリット・デメリットを議論し全体として進めて行く案件であれば、第2ステップとして判断をしていく。ストップや撤退等のリスクに対する基準も含む。
109	1	1	経営会議、取締役会での判断(一括判断が多く、段階的判断は少ない)
110	1	3	経営会議、取締役会等への進捗報告等
111	1	1	経営会議および取締役会において、リスク等の詳細を検討して意思決定を行っている
112	1	1	経営会議で数回にわたり議論し、取締役会決議の前に、社外取締役に詳細を報告し、検討する機会を設けている。
113	1	1	経営会議へ起案、承認された場合担当部署による調査、事業計画の策定、経営会議で承認後、取締役会へ付議

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-4
114	1	3	経営幹部含め稟議、経営執行会議審議、取締役会審議もしくは報告。リスクが大きいときは承認されない(stop)。
115	1	1	経営層のビジョンによる
116	1	3	経営判断原則に従う。定期に投資案件の進捗を確認、報告
117	1	1	経営判断原則に則り、意思決定に際しては投資目的、メリット、デメリット、リスク等網羅的に分析資料の策定・提出を義務付け取締役会に付を原則とする。
118	1	1	継続審議で状況を判断している。
119	1	1	継続的に取締役会に報告があるが、ストップの基準は無い。報告内容に対する取締役会の審議結果で(基準はないが)、ストップ有無の判断となる。
120	1	1	計画の段階で、撤退基準を設けており、フェーズ或いは毎月の結果報告の中で、継続する、次の段階に進む等の判断を行っている。
121	1	1	計画時と環境変化のある都度
122	1	2	現時点で該当する案件はなかったが、意思決定後のストップ基準はない。金額が大きく長期に亘る場合、当然途中評価・見直しは随時行われることになる。
123	1	1	個別案件の資金回収可能性を判断
124	1	1	工事の進捗に合わせて次の段階に進むかの議論を、経営会議レベルで行う。ストップの数値基準はない。
125	2	5	工事期間が長期にわたる案件の場合は、いくつかのフェーズに分けて、各フェーズ毎に判断を繰り返している。
126	1	1	広範囲で長期にわたるソフト開発などの案件では、フェーズ毎に結果を検証しながら進めることがある。
127	1	1	構想段階での協議から、事前計画段階の協議、最終計画での協議と段階を踏んで判断の精緻化に努めている
128	1	3	高額かつ長期にわたる投資案件なく段階的に進む方式は過去存在してない。
129	1	2	今までそのような案件は発生していないが、投資規模、費用対効果、回収年月等を勘案し決議すると思う
130	1	1	今まで長期にわたる投資案件はなかったが、今後長期にわたる案件が発生する場合、いくつかのフェーズに分けて、フェーズ毎に結果を検証し、取締役会に報告する形とすることが定められている。
131	1	3	最悪のパターンを想定してリカバリーできるかどうかを決定のポイントとしている。
132	1	5	最初に全体を幾つかのフェーズに分け報告し、各フェーズ毎に審議し承認を得て進めてい
133	1	1	最初に方向請議を行い、段階ごとに認可する。
134	1	1	最初は全体を審議し意思決定を行い、計画にあるマイルストーンごとに評価し、継続可否を判断する。
135	1	5	採算性評価を行い経過報告を行う。
136	1	1	事業計画の妥当性を検討し、リスクと投資回収期間について検討している。
137	1	2	事業年度を跨ぐ大規模/重要案件については、経営会議での審議/決裁、取締役会での決議を経て実施/着手された後も、タイミングを見計らい進捗報告を求める事が多い。この過程で、監査等委員会として報告すべき事案、そのタイミング等につき意見を執行側取締役等に意見を述べる事がある。
138	1	1	事業部での投資・回収計画、事業推進課題・対策等の検討を経た上で、経営会議にて審議、進捗状況に応じて以上のプロセスの繰り返し
139	1	1	事前に投資回収見込みや課題やリスクを出し、問題ないと判断した時点で取締役会にて決定を行っている。なお、途中経過については経営会議にて報告や協議がその都度行われ
140	1	3	執行部門が立案し取締役会に諮る 案件によってはステージ毎に議論する
141	2	1	実施時期、期間等に1年超の変更が生じたとき、金額の変更が生じ、その変更後の金額が原決定の金額を超えるときには取締役会にて再審議を行う。
142	1	1	社内の「投融資委員会」及び社外専門家の助言に基づき、リスクの大きさ、参画意思決定の手順などについて、検討している。
143	1	1	主管部署が基本計画を策定する段階で各関係部署の意見を参考にして部署意思を決定している。経営会議の前段階として代表者、管理部門及び企画部門と事前協議を進め経営会議上程を決定する。経営会議において各メンバーの意見を取りまとめ取締役会上程を
144	2	1	取締役会、各執行役の報告の会議において、投資の経過について報告を受け、問題点、課題があれば提言している。
145	1	1	取締役会での進捗報告により判断
146	1	1	取締役会での複数回の事前審議
147	1	1	取締役会で金額の上限を承認して、その枠内で代表取締役が経営会議等で継続審議して意思決定を行っている。

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-4
148	1	1	取締役会で継続的に審議を練り上げていく。
149	1	1	取締役会において内容を確認の上、決議する。ストップの基準は無く、都度、業績状況に応じ判断する。
150	1	3	取締役会に中間報告がなされるが、ストップ基準等は設けていない。
151	1	1	取締役会に定期的に事業進捗状況を報告するよう求めている。
152	1	3	取締役会のほかにリスク管理委員会にて検証
153	1	1	取締役会の継続審議
154	1	1	取締役会決議事項である。一度の取締役会で決議するのではなく、複数回に分けて資料配付、検討・決議を行う。場合によっては担当取締役が事前に社外取締役に直接説明を行う
155	1	1	取締役会付議事項案件は、事前の報告を含め、最終決議までに複数回付議している(社外取締役監査等委員からの要請による)。
156	1	1	取締役会付議前に常勤業務執行取締役で構成する会議体で議論。取締役会決定後も投資効果を検証。
157	1	2	受託製品における長期契約締結
158	1	1	重点施策として、そのシナリオの進捗状況を四半期ごとに管理している
159	1	3	出口戦略が策定されていないが、その都度、投資案件の進捗状況を取締役会で報告があり、撤退するかの可否判断を取締役会でしている。
160	1	1	出資先に対する適切なPDCAサイクル遂行のため、今後の収益性確認、投資目的の達成状況等の事業投資モニタリング基準による確認を年に一度行っている。所定のモニタリング基準に抵触する場合には、モニタリングの強化、改善のためのアクションプラン等作成といった対応を実施することとしている。
161	1	1	初期投資に加え、その後フェーズ毎に追加投資が必要となる事案については、当初の意思決定時にできる限りの投資リスク(総額)を算定するように心がけている。フェーズの追加投資が必要な事案については、当初の想定との乖離を分析しつつ実施の可否を判断して
162	1	1	初期投資の段階で付議され承認、その後の進捗に合わせて報告若しくは修正付議
163	1	1	条件設定毎に結果を検証しつつ次の段階を判断する
164	1	3	状況を定期的に報告
165	1	3	新規投資について撤退の基準がある
166	1	2	親会社で決定している。
167	1	1	進めるスケジュールに合わせていくつかのフェーズに分け、その都度評価の上次ステージに進むか検討
168	1	1	進捗にそって経営会議と取締役会報告をサイクリカルに実施することで検証を進めたうえで決議に至る。
169	1	1	進捗については随時報告される。
170	1	1	進捗状況に合わせたレビュー
171	1	1	進捗状況の確認は行うが、具体的なストップ基準は策定していない。(個別状況によって判
172	1	1	数段階のフェーズにわけて、提案されることになる。
173	1	3	設備投資委員会、経営会議、取締役会の順に検討し意思決定をしている
174	1	1	先ず全体の投資案件の説明があり、その後フェーズ毎に検討する。
175	1	4	戦略委員会で検討立案したものを、経営会議に報告され、さらに取締役会において報告され決定している。
176	1	3	前述の通り、不動産投資が本業なので特段の差異は無い。(仮に300億円の投資でも)
177	1	1	全体と各フェーズ毎と二重にやっている
178	1	1	全体の承認およびフェーズごとの承認が必要、ストップ基準は特になし。
179	1	1	全体の投資計画を承認したうえで、計画の進捗(個別の投資が発生する等)に応じて、都度議案として審議する。
180	2	1	全体の方針を決定、投資金額の確定、実行、継続はフェーズ毎に会議体での決議。
181	1	1	全体概要と推進フェーズの説明および現在の推進状況とその時点での問題課題とその対応について(ストップ基準は特になし)。
182	1	1	全体計画とともに執行予算が半年程度づつ細かく稟議される
183	1	1	全体計画の承認と、フェーズごとの承認。
184	2	1	全体説明を受け、進捗状況をモニタリングしながら、部分認可してゆく。
185	1	1	全体像を踏まえてフェーズ毎の審議を実施している
186	1	1	全体的な意思決定を行い、フェーズごとに中間報告のうえ判断
187	1	4	全体範疇とフェーズ毎の上程が基本になっています。
188	1	5	創業5年目ということもあって、そのような投資案件は発生していない。
189	1	1	総額にて取締役会で決議、フェーズ毎に経営会議や四半期事業報告にて報告。

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-4
190	1	1	総額を議論した上で、フェーズ毎にチェックを行う。
191	1	1	多額かつ長期に亘る(渡るは誤記)案件はこれまで該当なし。
192	1	3	代表取締役の意思決定による。
193	1	1	大型の投資案件については、大まかな方針協議を経たうえで、フェーズごとに意思決定をおこなっていくスタイルであるが、予めストップ基準や撤退基準は設けていない。
194	1	1	大口については、プロジェクトを組成。都度 経営会議に進捗を報告。
195	1	1	担当する執行役員、取締役、子会社社長からの進捗報告で把握 1回/月 経営会議で把握 1回/月
196	1	1	担当より担当取締役に説明があり、本部長に説明の上、会長社長に説明。進めていく場合は常務会に諮り、執行取締役の決定後監査等委員に説明の上、問題がなければ取締役
197	1	1	担当取締役から説明があるが、監査等委員会独自で立地調査等を行うこともある
198	1	1	担当取締役から代表取締役社長へ、最終的に取締役会で最終決定。
199	1	1	担当取締役に当該案件の初年度からの計画書の提出を求め、①投資案②中期計画③投資効果につきそれぞれ内容につき吟味している。
200	1	1	担当部局+経理部、経営会議、取締役会の流れ。
201	1	1	段階に分けてその都度議論を行っている
202	1	1	段階的な意思決定
203	1	3	段階的な投資とすることで、リスク分散が図られている。
204	1	4	中期・年次計画に課題として取り込み進捗管理する。
205	1	1	中期計画→経営会議→取締役会
206	1	1	長期にわたる場合は、フェーズ毎に状況を確認しつつ判断している。
207	1	4	長期にわたる物はないため具体例はないが、基本的には金額ベースで取締役会決議事項か否かを判断し検討・決議することになる。
208	1	1	長期に及ぶ投資としては、基幹システムの投資があるが、特にフェーズごとの取締役会での意思決定は行っていない。
209	1	1	長期に渡る案件はあまりないが、海外での工場建設等では段階的に進むかどうかはケースバイケースである。
210	1	1	長期に渡る投資案件の事例は殆ど無いが、当然フェーズを分けて決裁を受ける事になると推察される。
211	1	3	長期を一貫して検討するとともに、年度ごと(決算期間別)の投資金額と投資リスクを個別に検討する。
212	1	2	長期案件については、フェーズを区切り、フェーズ毎に審議しております。プロジェクトの出口基準を明文化したものではありませんので、取締役会での審議の中で決定しております。事業ロスの場合、単年度黒字化まで3年間という猶予期間が、暗黙の了解としてありますが、目安でありルールではありません。
213	1	1	長期収支計画を每期確認することにより、調整を図る
214	1	3	長期的な収益試算
215	1	5	追加投資、撤退などについて効果測定時に検討
216	1	2	追加投資等についても都度決議を行っています。
217	1	1	通常の案件と変わらず意思決定を行っている。
218	1	1	定期的かつ必要に応じて取締役会で議論されるが、案件により異なる。
219	1	3	定期的な検証の報告を行っている
220	1	1	定期的な報告と状況を段階的に評価し、リスクがより増える場合はストップする
221	1	1	定期的に進捗状況の報告を受け、適切に判断しております。
222	1	2	適宜中間報告を行い、結果検証により計画に変更がある場合判断する
223	1	1	途中で継続するか中止するか意思決定の機会がある場合は、都度検証を行い、意思決定する。
224	1	1	途中経過に関しては、取締役会での報告事項とし、次の段階に進めるかどうかの判断をしている。追加での費用発生の場合は当然、そこでの決裁案件となる。ただし、現実として投資案件がストップになることは余程でなければならず、修正になることはありうる。
225	1	1	都度取締役会での検討
226	1	1	投資に関係するビジネス動向(顧客動向)、生産ライン立ち上げ状況等、毎月のレビューを実施している。状況に応じ、投資内容の修正が行われる。
227	1	1	投資の決議後、事業の展開状況により、延期等の判断を行うことがある。
228	1	3	投資の効果、発生した場合のリスク状況と影響、対策案など
229	2	2	投資の段階を追ってこまめに意思決定を行っている

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-4
230	1	1	投資案件が大きい場合は、取締役会報告案件として議論を重ねた上で最終的に取締役会で決議します。大きな案件は数回に亘って議論を重ねています。
231	1	1	投資案件が大きかつ長期にわたる場合は、幾つかのフェーズに分けて、フェーズ毎に結果を検証しつつ次の段階に進むかどうかを判断する方法をとっている。期待通りに進んでいない場合は、変更やストップの検討を行う(基準等はない)。
232	1	5	投資案件で金額的に大きかつ長期に渡る案件としては、M&Aの1件のみで、親会社・役員として経営判断がなされている。
233	1	1	投資案件として規模の大きいもの、海外案件、不動産の購入等において相手との調整を要する案件等については、常務会の付議する前に経営会議(社長、副社長、管理・企画・経理担当取締役、常勤監査等委員に事業担当役員が説明)にかけられる。長期のものの付議の仕方については、契約ベースであり、計画決定段階のみならず、設計発注、施工発注等の段階でフォローが行われる。長期のものは、進捗状況の報告が随時されるほか、必要に応じ計画や投資額の変更を行うこともある。
234	1	1	投資案件については、四半期毎に評価している。
235	1	3	投資案件については投資案件の概要説明、デューデリ等の進捗時において適宜説明及び審議を行い、取締役会にて最終決定としている。
236	1	2	投資案件の金額が大きかつ長期に亘る案件は、セグメント管理により每期進捗状況をチェックし、年度の予算策定時に報告と対策を検討し、次年度計画に反映させている。ストップの基準はないものの、過去、当該方法で途中で頓挫した大型投資はない。
237	1	4	投資案件の状況について、定期的に経営会議(常務会)等で報告させている
238	1	1	投資案件自体の情報共有。フェーズ毎に検証して進むが、ストップの基準はない。
239	1	1	投資案件全体の意思決定を行い、実行状況のプロセスを管理している。
240	1	5	投資検討会議を経て、取締役会に上申
241	1	2	投資後、案件承認の過程で提示された事業計画・収支計画・資金計画を確認。収支計画・資金計画にずれが出る予想が出た時点で検証する。
242	2	1	投資後のモニタリングを定期的に行っている。
243	1	5	投資諮問委員会で検討
244	1	1	投資時に想定されていない事象が起きた場合、当該案件の進め方について再検討が実施
245	1	1	投資時の投資額で判断している
246	1	1	投資成果を検証して、段階的に投資判断を行う。
247	1	1	投資先のフェーズに合わせて検討している(追加投資の際は都度取締役会にて審議)
248	1	1	投資内容全体の意思決定、その後フェーズ実施後に金額ベースで決議、報告されている。必要に応じて進捗報告をしている。
249	1	1	投資枠として総額での意思決定に加え、それぞれのフェーズにおけるタイミングで決裁を経ている。
250	1	1	投資枠の範囲内にあるか否か
251	1	1	投融資協議会にて検討後、取締役会にて審議し決定するが、長期にわたる場合はいくつかのフェーズに分けて、フェーズ毎に結果を検証し、次のフェーズに行くかどうかを取締役会で審議する。結果が悪い場合はストップもありうる。
252	1	5	当社ではシステム投資がこれに該当すると思われるが、例示のような運用を行っています。ストップ基準は各フェーズの進捗により経営会議で決定します。
253	1	1	当社の事業内容上大型・長期の投資は想定できません
254	1	1	当初に金額、ヘッジ。毎月の取締役会での報告。
255	1	1	当初に全体額の決定をし、以後追加投資があれば都度承認する。
256	2	3	当初案件採択時に決議した後は、出資の都度、その前後に経営会議等にて報告を受けて検証しています。
257	1	2	当初計画した年度毎の進捗(収支状況や進行状況)を評価し、計画と乖離している場合は改善策を策定する。当該案件をスタートするにあたって、ストップの基準等は設けていない
258	1	3	当初計画どおりに進捗しているかフェーズ毎の報告を求めている。
259	1	1	当初計画とのずれが生じた場合は、すべて報告事項であり、場合によっては決定のやり直しとしている。
260	1	1	当初計画よりスケジュール・金額等変動があった度に経営会議・投資委員会で報告、審議
261	1	1	当初全体の投資金額で取締役会の決議事項としその際に年度毎やフェーズ毎の予算金額を明確にしている。またいくつかのフェーズによっては当初決めた追加投資基準を満たしているかどうかの検証をし満たしていない場合は基本的には中止する。
262	1	3	特にプロセスは決まっていない(進捗に応じて判断)(投信額が大きなケース自体が極めて少ないため)

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-4
263	1	1	特段意思決定のルールや基準は設けていない。前問の回答にある毎月の状況報告を踏まえ判断する。
264	1	2	年度ごとの計画が提示され全体で判定、決済された場合、その進捗状況は確認され、異常があればその内容。対策が報告される 完了するまで後追いされる
265	1	2	年度毎の計画達成状況
266	1	2	年度毎の評価、見直し
267	1	1	費用対効果と今後の展望について、定期的に報告。場合によっては修正・中止も含む。
268	1	1	必要に応じて、取締役会等での進捗状況の報告があり、検討している
269	1	1	必要に応じて複数回に分けて経営会議で審議している。
270	1	1	必要性の優先度を比較して決定する
271	2	1	不動産開発投資等では大きなフェーズ毎に決裁を要するルールとなっている。また、当初の内容・計画に一定の変更を要する場合には改めて決裁を得る必要がある。
272	2	1	複数回の執行サイドの経営会議で審議し、同様に取締役会でも「協議事項」として複数回の審議をおこなう。さらに問4-1-3で回答したとおり「経営会議」の事前に「投資計画検討委員会」での審議も経る。
273	1	5	弊社は、施設はサブリースをメインにしており1件当たりのキャッシュアウトは限定的で営業に集中している
274	1	2	方針伺、実行伺、実行後に定期的に状況報告
275	1	1	凡そ3フェーズ程度に分け、その時点での進捗報告を受けてから次のフェーズに向けての意思決定をしている。
276	1	1	毎月の取締役会で進捗状況が報告されその都度判断している
277	1	1	毎月進捗状況を報告させることによりチェックをしている。
278	1	1	目論見が長期にわたる場合は、フェーズわけをして進め、定期的に検証しながらGo,No goの判断をする
279	1	1	役員会にて詳細を検討し、その後取締役会で承認する流れとなっている。
280	1	1	優先順位によるフェーズ分け。ストップの基準有。
281	1	2	例えば工場の緑化計画等、長期に渡る案件に関しては、包括的な承認をとっておき、年度ごとに修正・変動がある場合には都度協議を行うが、当社の場合、それ以外に金額が大きく長期に渡る投資は事例自体が稀である。
282	1	1	稟議前事前打ち合わせ→経営会議審議→取締役会決議

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-5
1	1	1	・各カテゴリー毎の投資を含めたリスク状況は、統合リスク管理部が一元的に把握した上で資本配賦を決定し、これを取締役会が決議しており、資本コストを意識した経営判断を行っている。
2	1	1	・最近を意識するようになった
3	1	1	・資本コストを意識した経営判断が行われている。
4	2	1	・短期投資はFCFで5年回収・中長期投資は事業特性別のWACCを前提にNPV>0を基準としている。
5	1	3	・投資金額が総額又は累計額で2000万円を超える投資案件は、資本政策表、回収可能性および回収期間の判断資料(株価算定資料、資金計画等)を含めた経営判断を行っている。
6	1	2	・投資資金の効果測定及び回収見込み・借入金での投資の場合はその分割返済見直し
7	1	1	・当該部署での検証を実施したうえで、取締役会等に上程されている。
8	1	3	・特段の意識はなされていない。
9	1	3	CFOがリスク投資に当たって、資本コストを意識した経営判断の指針を出している。
10	1	1	DCF法等の手法を用いるが、現時点では資本コストは加味していない。
11	1	1	IRRを意識している
12	1	1	IRR算定のため意識している
13	1	1	M&Aの場合、販売シナジー、コストシナジー等の評価とEbitda貢献額を割り出し、統合後のシナジー効果を算出したりしているが、明確ではない。
14	1	5	ROEを投資資金に関する指標としている。
15	1	1	ROE指標からROIC指標へのコンバートを試行している。
16	1	2	ROE等の指標が議論の対象となっている
17	1	1	ROI、IRR等を意識している。
18	1	2	ROICの算定
19	2	5	wacc は、極稀に参照にする程度で、日々の経営においては、殆ど意識することはない。
20	1	1	WACC、ROICを参考にしている
21	1	1	WACCを含めた資本コストの検討を行う。
22	1	1	WACCを計算している。
23	2	1	WACCを使ったNPVによるチェックあり
24	1	1	M&Aの投資額の上限をおおよそ決めている。
25	1	1	キャッシュフローを資本コストで割引いて投資価値の判断を行っています。
26	1	1	コーポレートガバナンス・コードへの対応を機に、資本コストを意識してきてはいる
27	1	1	ここ数年の投資では資本コストを意識した経営判断は行われていない。
28	1	3	コストの算定に対し実態の稼働状況
29	1	1	コストの算定や回収可能性についても判断している。
30	1	5	コストは常に経営判断に影響を及ぼす。
31	1	1	これまで「資本コスト」はほとんど意識されていない。
32	1	3	これまでの投資は、新規出店程度であり、当然、採算を考慮して行われている。
33	1	5	システム投資の費用対効果を週次で経営会議にて報告
34	1	1	システム投資等においてはIRRを判断基準に用いている
35	1	3	資本コストの算定については、すでに予算の段階である程度議論していることが多い。
36	1	2	そこまで大きな投資は経験がない
37	1	3	ハイレベルな試算は実施。
38	1	1	プロジェクトのP/Lの分析
39	1	5	フロント部門の投資についてはROEを意識
40	1	1	ベースはWACCを使用し其処に投資内容毎に社内で決めたリスクプレミアムを上乗せして判断している。
41	1	4	まだそのレベルに達していない。
42	1	5	リスクアパタイト・フレームワーク方針に基づき各リスク別に経営判断を行っている
43	1	1	リスクある投資は基本行わないが、する場合には十分に算定をし、コスト面、活用面等の判断材料を作成し経営判断をする。
44	1	3	リスク投資にあたって資本コストは意識されていない。
45	1	5	リスク投資にかかる資本コストの算定・活用は、行われていない。

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-5
46	1	5	リスク投資に当たってはリスク管理部門にて資本コストを算定し経営判断に活用する。なお、リスク管理規程、資本管理規程等の社内規程に基づいた資本管理を行っている。
47	1	1	リスク投資に当たり厳密な資本コストとの対比までは行っていない。
48	2	1	リスク投資の意思決定にあたっては、資本コストを踏まえた投資判定基準を設けている。
49	1	3	リスク投資は排除している。
50	1	1	リスク投資自体が堅実なものであり、コスト過大な投資は行っていない。
51	1	2	リターンは意識するが、資本コストの明確な算定等はしていない。
52	1	1	案件毎に総合的に経営判断している。
53	1	1	意識しているが、投資の回収の期間と内容をよく見ている
54	1	3	意識はしているが、具体的な案件はない
55	1	1	意識はしているが、算定のロジック等には改善の余地があると考えている。
56	1	1	一つの物差しとして考えるがそれだけではない
57	1	1	一定の基準により実施。
58	1	1	一般的な指標を、複数算出
59	1	1	一部、事例はあるものの、実施はされていない。
60	1	1	一部意識している。
61	1	1	回収期間法をベースにリスクシナリオを加味して判断している
62	1	3	活用、効果状況
63	1	1	監査法人等と相談しながら判断している。
64	1	1	間接金融で実施しているので、現状は、金利はかなり低いので、むしろ、投資の回収が話題の中心
65	1	4	基本コストは決算時に算出していますが、それを投資案件一つ一つの期待収益にまで反映させ経営判断をしてはしません。
66	1	3	基本的には意識されている
67	1	1	基本的には手持ち現金による投資である。
68	1	1	基本的にリスク投資案件はほとんどない
69	1	1	基本的に資金調達は借入により行っている。
70	1	1	起案部署より算出されるが、あくまで参考値であり明確な基準は無い。
71	1	1	議論には出てくるが、資本コストを意識した経営判断はなされていない
72	1	1	業績数値目標、配当方針・実績などは当然意識している。
73	2	1	金融機関なので当然である。
74	1	1	具体的には活用していない。
75	1	4	経営管理部が検討し、取締役会・経営会議で報告する。
76	1	3	経営判断は行われていない
77	1	2	経営判断原則を意識した経営判断が行われている。
78	1	1	経営方針として財務の健全を重視し、必ずしもDebtの活用は図られていない
79	1	1	経済計算書等の関係資料を添付し、投資対効果の算定等を行っている。
80	1	3	経理担当取締役より資本コストについての説明を行っているが、資本コストを意識した経営判断を行っていることはない
81	1	1	決議に際しては将来の資金回収や経営プランが議論されるが、実際にはその通りになることは少なく、それぞれの結果に対応したリアクションを行っている
82	1	1	結果として資本コストを上回ることがMust
83	1	1	検討初期段階において検討していると思われる。
84	1	3	減損リスクのインパクトを想定。
85	1	1	現状、資本コストを意識した判断は行われていない。
86	1	1	現状の資本コストを基にした投資資本利益率の予想値を意識し、経営判断を行っている。
87	1	1	現状の当社の財務状況(無借金)では、手金でできる投資に関してはそれほど資本コストは意識していない。事業戦略にあっているか、収益性はあるか、事業計画には蓋然性があるか等を検討して判断している。
88	1	1	現状株主資本コストを求めることがなく、負債コストにつて試算
89	1	1	現状個別の投資判断で資本コストは特に意識していません。
90	1	3	個別のリスクについては勘案しているが、資本コストを意識した経営判断は行われていない
91	1	1	個別のリスク投資においては、資本コストは活用できていない。

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-5
92	1	2	個別の案件で資本コストを基準とすることは行なっておりません。中期計画策定時には、意識しております。
93	1	1	個別の投資においては、資本コストに近い指標を用いて判断している。
94	1	3	今後、投資効率(ROIC)を重視した意思決定がなされていく見込みである。
95	1	1	最近序々に意識し出した。
96	1	2	最新の投資事案の際は、資本コストの算定以前だったため資本コストとの比較は議論されていなかった
97	1	1	採算性中心
98	1	1	細かな算定基準なし、現場サイドで投資全体の必要性、効果、資金繰り等を試算し最終的に取締役会で決議
99	1	1	財務経理部門が算定し、資金調達必要性も含め提案したものに基つき検討する。
100	1	1	財務諸表に与える影響が経営判断となる。
101	1	1	財務部において資本コストの算定を行っている。
102	1	2	算定している
103	1	1	四半期ごとにチェックゲートを設け、投資事業の判断を行なっている。
104	2	1	資本コスト(WACC等)を審議資料の中に必ず記載することとしており、これを意識して審議、決議をしています。
105	1	1	資本コストが社内用語として十分定着していませんが、今後の課題と認識しております。
106	1	1	資本コストでの算定は行っていない。
107	1	1	資本コストではないが、銀行業であり、信用リスクと市場リスクの配分については事情動向に合わせて変動し、配分について経営判断をしている。
108	1	1	資本コストという観点からはリスク投資をほとんど見ていないのが実情である。
109	2	3	資本コストについては、コーポレートガバナンスコードで触れられたことにより、かつて取締役会で議論した経緯はあるが、投資案件で具体的に活用するには至っていない。
110	1	5	資本コストについては、監査法人と共有化した率を使用
111	1	1	資本コストについては、社内の「投融資委員会」で検討し、結果を経営会議等に報告し、経営判断を行っている。
112	1	3	資本コストについては、整備・運用するまでに至っていない(今後の課題と考えており、経営企画担当に勉強するよう促している(常勤監査等委員として))
113	1	3	資本コストについては特に意識をしていないが、投資利回り等の検討審議は行なっている。
114	1	1	資本コストについても経営会議・取締役会において議論している
115	1	3	資本コストには特段の注意を払っていない。(資本コストが高すぎるという認識はない。)
116	1	1	資本コストに見合うかどうかは、常に判断基準として確認している。
117	1	1	資本コストに対する意識は希薄である。たとえば新規事業は事業ポートフォリオに合致しているかどうかを優先している
118	1	1	資本コストに対する効果利益の算定とタイムスケジュール、実現性に対する経営判断が行われている。
119	1	2	資本コストの割合は明確に決まっていないが、今後中期的な考え方、今後のシナジー効果を想定していくと考える。
120	1	1	資本コストの観点からIRR等を判断指標の一つとして取り入れている。
121	2	1	資本コストの算定は行っているが、リスク投資の際、資本コストをもって可否の判断は行っていない。
122	1	2	資本コストの算定根拠と妥当性検討等
123	2	1	資本コストの算定状況、キャピタルアロケーション
124	1	2	資本コストの算定状況、活用状況等
125	1	1	資本コストはWACCを使用している。
126	1	1	資本コストは意識されており、案件毎にチェックポイントを設けて対応している
127	2	2	資本コストは意識していないが、経営判断の1指標としてEBIT-DAを使っている
128	2	1	資本コストは参考情報として提示される
129	1	1	資本コストは算定している。リスク投資にあたって絶対の評価基準ではない。
130	1	3	資本コストは算定しているが、十分活用するには至っていない。
131	1	1	資本コストも投資の判断基準のひとつになっている。
132	1	2	資本コストよりも利益率を優先している
133	1	1	資本コストをよりも収益性を重視している。
134	1	1	資本コストを意識し、IRR法を基本に意思決定している。
135	1	3	資本コストを意識した経営判断とはなっていない。財務状況、資金繰り、投資効率等から総合的に判断している。

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-5
136	1	1	資本コストを意識した経営判断とまではなっていない。
137	1	2	資本コストを意識した経営判断はこの1~2年で進んできている。但し、経営層のなかで、まだ十分な理解が進んでいるとは言えない。
138	1	1	資本コストを意識した経営判断は行われていません。(行われているとは言い難いです。)
139	1	1	資本コストを意識した経営判断は未実施。
140	1	2	資本コストを意識した経営判断をしているが、判断後に前提条件が動くケースがあり、結果として資本コストを意識した経営判断とはいききれないケースは存在する
141	1	5	資本コストを意識してのリスク投資は、現時点ではない。
142	1	2	資本コストを意識するほどの、大きなリスク投資は行っていない。
143	2	1	資本コストを加味して経営判断が行われている。
144	1	1	資本コストを勘案し投資の判断を行っている。(但し、資本コストを下回っても投資を行う例もある)
145	2	1	資本コストを算定し、活用を意識しはじめた状況。
146	1	5	資本コストを算定した経営判断 リスクに照らした撤退基準
147	1	1	資本コストを算定し判断材料の一つとしている
148	1	1	資本コストを試算したものが説明される
149	1	1	資本コストを十分に意識した経営判断が行われている。
150	1	1	資本コストを踏まえた収支シミュレーションにより審議している。
151	2	1	資本コスト意識が向上している。
152	1	1	資本コスト意識を高めるよう努めている。
153	1	1	事業ごとに設定しているWACCを使用し、価値計算等を行い経営判断の資料としている。
154	2	1	事業ごと国ごとに資本コストを算定し、投資判断の基準としている。
155	1	1	事業単位の資本コストを算出し一定の基準で判断に使っている
156	1	1	事業分野毎のハードルレートを設定している。
157	1	1	自己資本活用が主たるもの
158	1	2	自社の会社の実力を分析して、投資判断をする。
159	1	2	自社の資金の中で投資するケースが多い。借り入れが発生した場合は、金利等の手数料をコストに参入して判断していくことになるであろう。
160	1	5	質問が理解できません
161	1	1	社外取締役主導により加重平均資本コスト(WACC)を年度ごとに算定し、リスク投資案件におけるROIC(投下資本利益率)の妥当性判断の一助としているほか、政策投資株式保有の妥当性検証等にも活用しており、経営陣においてWACCの数値を常に意識した経営判断がおこなわれている。
162	1	1	社内の意識改革に取り組み始めたところ。
163	1	1	社内作成の資料に資本コストの表示、内部収益率の表示までは至っていないが、代表取締役、またはCFOが取締役会案案件について、資本コスト面からの検討を加えている。
164	1	1	社内資金で賄われている
165	1	1	社内取締役は資本コストのことを知らない。
166	1	1	借り入れの際の金利等の検討は個別になされているが、資本コストを意識した経営判断とまで言える検討は行われていない。
167	1	2	借入等を必要とする大きな投資は行っていない。
168	1	1	主として、案件の収益性が重視されている。
169	1	1	主管部により作成された、資本コストの算定資料の内容説明を受けた上で、是非を検討している。
170	1	5	取締役会で決議したリスク資本を項目別に配布し、範囲内での経営判断を主体としている
171	1	3	取締役会において、資本コストの認識はあるが、投資案件に対しては資本コストが前面に出てくることは少ない
172	1	1	取締役会に付議される前に投融資委員会で検討される。
173	1	1	収支計画においては、少なくとも資本コストや投資判断基準レートをクリアすることが必須となっている。
174	1	5	十分に資本コストを意識しているとはいいがたい
175	1	1	十分事前検討あり。
176	2	1	重要な投資案件に関しては資本コストを踏まえた採算性(投資回収期間)の検証が必須となっている。但し、法規対応や安全等に関わるものはその限りではない。
177	1	1	出資等がグループ企業価値の向上に貢献しているかの確認のため、投資額対比のIRR(内部収益率)が設定したハードルレートを上回っているか、事業投資基準の充足状況を事前に確認している。なお、出資等の意思決定を行うにあたり、当該確認結果を踏まえつつ、戦略的意義等を含めた総合判断を行っている。

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-5
178	1	1	出店やMAについては資本コスト算定が行われている。
179	1	1	徐々にではあるが、資本コストを意識した経営に移行する過程である
180	1	1	詳細なFSを作成して、回収計画を策定している。
181	1	3	常に資本コストを意識して経営判断は行われている。
182	1	1	常に資本コストを意識して検討を行っている。
183	1	1	常に投資した資本コストを意識した経営が行われている。
184	2	3	状況に応じてWACCなどの指標を試算して報告を受けています。
185	1	1	新規事業または新製品開発案件は営業利益率10%以上を基準としており、10%以上を決めた背景には資本コスト以上とすることが考慮されている。
186	1	2	新規出店時の投資回収シミュレーションで資本コストを加味している。
187	1	2	親会社で判断している。
188	1	1	政策投資株式会社については資本コストとの比較を行っている
189	1	5	設立後5年経過した段階であり、本格的な安定稼働のフェーズに移行して間もないため資本コスト、資本効率を意識した経営については今後の課題
190	1	1	説明内容の一部
191	1	1	総合的な判断
192	1	1	中期経営計画に沿った小型M&A案件について買収価額とのれん代を推計し財務に及ぼす影響を勘案して進めるかどうか判断している。
193	1	1	中期計画作成で検討実施
194	1	3	直接的な資本コストは算定していない。
195	1	1	定期的な資本コストの算定は行っていないが、リスク投資での収益率は常にコストを上回るよう意識している
196	1	1	定期的に資本コストを算出している。投資案件については、その効果を必ず記載し、議論した上で決議が行われている。
197	1	1	投下資本の回収期間の算定
198	1	4	投資ありきの状況がないでもない。分析がやや甘い。
199	1	4	投資コストに影響するような事例はない
200	1	1	投資コストも検討の一項目。
201	1	2	投資においては、借入金について要否検討がなされている。
202	1	1	投資については、予測キャッシュフローで回収可能であることが前提であり、監査法人のチェックも受ける。
203	2	1	投資に際しては、ハードルレートを設定のうえ検討を行っている。
204	1	3	投資に対して何年で回収できるかに重点を置いている。
205	1	1	投資に対する収益率、調達コスト等
206	1	4	投資に当たっては、回収期間を厳しく算出、検討して実施している。また、3ヶ月ごとに回収状況の確認を取締役会で行っている。
207	1	1	投資の採算性(疑似資本コスト)
208	1	1	投資案件ごとにIRR(内部収益率)がWACCを基に定めたハードルレートを超えているかを、一つの判断基準としている。
209	1	2	投資案件の金額・重要性により異なる事もあるが、一般的には、投資の回収可能性/期間の見積、生涯利益、キャッシュフローへの影響等が検討される。その中で、割引率/金利コスト等の検討も為される。
210	1	2	投資案件の収益性、資金の充当方法などを検討している。
211	1	1	投資案件の多くの場合、ROIの観点から案件を評価している。現行事業の評価には資本コストを加味したROICで評価するようになってきているが、投資案件への厳密な適用はまだである。
212	2	1	投資案件毎に、企業価値の向上につながる案件かどうか、判断を行っている。
213	1	1	投資額、営業成績、償却費用とのバランス
214	1	5	投資額に対する効果と回収期間を算定し討議している。
215	2	1	投資額の決定においては資本コストを提示し検討する
216	1	1	投資効果の試算にあたっては資本コストを使用している。
217	1	1	投資資本コストに対する状況分析や経営状況の進捗分析等
218	1	1	投資対効果においては評価項目の一つ
219	1	1	投資内容によって 資本コストを意識する場合があるが 通常はそこまでの検討をしないことが多い。

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-1-5
220	1	1	投資判断の条件にはしていないが、参考値として把握はしておく程度。
221	1	1	投資判断基準に資本コストが含まれている
222	1	1	投資判断基準を設けている。
223	1	1	投資利益率の計算表を担当取締役に求めている。
224	1	1	当社の事業内容からそれほどのレベルの投資は想定できないため回答できません
225	1	1	当社はROIC経営を標榜しており、通常のオペレーションはもとより、投資についてもROICの基準に合致するものか判断している。
226	1	1	当社自体の利益率が低いため、資本コストではなく、採算性を中心に経営判断している。
227	1	3	当然意識して経営判断がなされている。
228	1	1	当然計算している。身の丈に合った投資が基本
229	1	1	当然行われている。
230	1	1	当然資本コストを意識した判断が行なわれている。
231	1	1	特に資本コストを意識した経営判断はしていない。
232	1	1	特に別途資本調達を意識しなくてはならない規模の投資案件については、提案資料において資本コストを含んだ内容を記述するようにしている。
233	1	3	認識している限りでは、資本コストを意識した投資案件はなかった
234	1	4	配布されたリスク資本枠の使用状況等
235	1	5	判断基準として資本コストの意識は低い
236	1	3	本業に対する影響を金額化して対応(ケース自体が少ない)
237	1	1	毎年算出される ワック を基準の一つにいれている。
238	1	1	明示的な分析は行っていない。
239	1	1	予算執行として、ROEの数値は設定しており、取締役執行役員4名、執行役員14名は意識して行動している。
240	1	1	余り資本コストを意識しての投資検討を行っていない。主にNPV法に基づき採算性、回収可能性を意識している。
241	1	2	利益確保重視
242	1	3	例えば、M&A案件では、DCF法による企業価値を算定し、のれんを考慮した仮定連結財務諸表を作り、可否を検討している。

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-2-1
1	1	3	「経営判断の原則」の視点から、妥当性・合理性・利益相反がないかどうか等について、監視・検証している。
2	1	1	【M&A案件】デューデリジェンスの妥当性 事業計画の妥当性
3	1	1	・(弊社はM&Aが多いので)M&Aを例にとると、「買収目的」「買収手法」「価格の経済合理性」「買収後の経営体制」等の項目を中心に確認しているが、どちらかといえば、買収後の被買収企業の内部統制システムの構築・運用状況の監視・監督に力を入れている。
4	1	3	・基準は特に設けていないが、都度、経営判断の原則に照らして十分な検討がなされているかを意識し確認している。
5	1	1	・契約内容の妥当性。
6	1	2	・検討プロセスとして、デューデリジェンス等の必要な検証を行っている
7	1	1	・自社部門とのシナジー効果の検証。デューデリジェンス。
8	1	4	・重要な経営判断に関する事項については事前に内容報告をするように要請・利益相反に係る案件ではないかの判断 等
9	1	1	・属人的判断となっていないか等、検討過程の透明性・合理性をチェック
10	1	1	・定性基準、金額基準に沿って役員会に上程されているか・経営判断原則に則った検討がされているか
11	1	1	・提案者は誰か・目的は何か?・見込まれる利(効果)とリスクは何か?・なぜ今か?・撤退の条件は何か?などを確認
12	1	1	・投資に内在するリスクを正確に把握し、その管理体制等が整備されているか。・特にこれまでに投資実績の無い、新たな投資形態については、十分な分析及び体制整備並びにリーガルチェックがなされているか。
13	1	1	・投資回収計画の蓋然性・リスク要因の洗い出し
14	1	3	・投資基準・プロセスなどを定めた「投資管理規程」への適合性 (例)事業計画の妥当性、財務・法務デューデリジェンス内容、株価算定、投下資本の回収可能性、PMI体制の適切性、その他、投資に影響を与えるリスクの検証・事業計画の収益率と資本コスト、レバレッジを効かせたM&Aであればリスク管理の適切性、その他本業へ与える影響など・利益相反の有無、法・定款への適合性、社会的責任(SDGsなど)への貢献・対応など
15	1	1	・目的は明確か。・十分な調査を行い、データにもとづく判断か。・必要なデューデューリは、外部専門家をまじえて行ったか。・楽観的ではないか。悲観シナリオも検討されているか。
16	1	3	①成功判断条件((例)投資回収をXX年(XXカ月)と定め、それを達成する。)②経済面評価③技術面評価④総合評価⑤ステークホルダー視点検証⑥事業価値持続性⑦事業計画⑧事業リスク検証⑨健康・安全・環境管理
17	1	1	①必要な検証がおこなわれているか。②案件を推進する体制が整っているか。③取締役化の監督機能の有効性が担保されているか。
18	1	1	B/S、P/LL入手、プロジェクト責任者に対し進捗状況を確認
19	1	5	BCPリスクマネジメントとしての妥当性確認
20	1	2	BS,PL、キャッシュフロー等のデータにより意見陳述をする。
21	1	1	BS、利益状況とのバランス、DD
22	1	1	DD(財務・法務等)は必須としている。
23	2	1	DDIにおける重要論点の確認
24	1	5	DDの結果、収益の見込み、金額の多寡、執行サイドの意欲、人材配置などの総合判断
25	1	1	DDLレポートの内容と判断基準の一般性を確認する。特に大型の案件については複数回時間をかけ、すべての取締役が内容を理解し意思決定に参加していることを確認する
26	1	1	DDを行っているかどうかといったチェック项目的な検討と、社外の目から見た客観的な評価を元に分析する。
27	1	3	FSやDDの内容が必要十分なものかどうか、現在の会社の状況に見合った適正な投資か
28	1	5	M&Aについては、デューデリジェンス等の必要な検証を行っている。
29	1	1	M&Aの場合、監査等委員それぞれの経験にそって、考えられるリスク出しを行い、執行側に検討依頼している。DDの結果も検討し、不明点や問題点を執行側に質問等を行い、リスク軽減を図っている。
30	1	2	M&Aはデューデリジェンスを行い検証がなされている事を確認している。案件の収益性について、コストや売価の長期ストーリーが市場リスクに対し検討が十分なされているかを確認している。
31	1	1	M&A案件についてデューデリジェンスの資料を検証している。
32	1	1	M&A案件の検討プロセスとしては、デューデリジェンス等の必要な検証を行っているかを確認している。

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-2-1
33	1	1	M&A投資についてはデューデリジェンスの検証を行っている。建設投資・設備投資についてはその後の投資回収計画が妥当であるかどうか、情報の収集・分析の方法、内容は適切であるかどうか、経営会議、取締役会での審議は尽くされているかどうかといった観点でプロセスを検証、監査してしている。
34	1	1	MAすべき案件かどうか。投資額が適正かどうか。
35	1	1	いろいろな角度からシミュレーションを実施し、前例等も参考に妥当な判断をしているか確認している
36	1	1	おもに出店計画となるので競合店での市場環境を踏まえた収支計画の妥当性
37	1	2	ガバナンスや内部統制の観点より投資案件が、該当する各種規程等で定められた手順に基づき、各層の会議、例えば、生産性会議・コスト会議・技術会議等の各々で必要にして十分な審議を経て、経営会議や取締役会に付議されているか、投資の内容は所期の目的に則ったものか、投資の採算性/回収可能性は十分に検討されているか等を確認している。
38	1	1	ここで表現されているリスク投資は過去2年間の任期中発生していない
39	2	1	この点は、監査委員会ではなく取締役会にて議論している。
40	1	2	コンプライアンスリスク、恣意性の有無
41	2	1	その決定プロセスにおけるガバナンスが有効かというポイントを重視して確認している。重要な投資案件は、デューデリジェンスを含む一連の検討資料を確認。
42	1	1	その時の社会・経済情勢と現在の会社と立ち位置を勘案したリスク認識が正しいかどうかの議論と確認。
43	1	3	そもそも執行側は検討していない
44	1	1	デューデリジェンスなど事前に実施すべき基本手続きを経て、いわゆる経営判断原則に照らし内容確認を行う。
45	1	1	デューデリジェンスの十分性
46	1	1	デューデリジェンスの精査、相手方の信頼性・事業健全性・代表者の経歴、契約内容の精査、将来的なリスクの検討、企画中断が出来るか等につき確認している。
47	1	2	デューデリ等に必要な検証を行っているか。
48	2	3	デューデリジェンス、WACC、ROE等を試算して財務諸表への影響を検証している。
49	1	1	デューデリジェンス、収益率、ヘッジ等々
50	1	1	デューデリジェンスで、必要な項目が検証されているかどうかは確認している。
51	1	3	デューデリジェンスの検証及び案件担当部署、担当者、組織長へのヒアリング及び監査等委員会での内容検証
52	1	1	デューデリジェンスの検討内容と将来のリスク発生要因の有無
53	1	3	デューデリジェンスの内容の十分性の確認をしている
54	1	1	デューデリジェンスの範囲と遂行状況と発見事項について検討を行っている。
55	1	1	デューデリジェンス結果の確認
56	1	1	デューデリジェンス等のないようについて検討している
57	2	1	デューデリジェンス等の確認 監査法人、担当執行役との意見交換
58	1	1	デューデリジェンス等の検証をするように意見している。
59	1	1	デューデリジェンス等の資料をもらって見るようにしている。
60	1	1	デューデリジェンス等の説明を受けている
61	1	1	デューデリジェンス等に必要な検証が行われているか、かつその内容が十分かどうか確認している。監査等委員会での確認基準は設定していない。
62	1	1	デューデリジェンス等必要な調査及び専門家の利用等の状況を確認
63	1	1	デューデリジェンス内容の妥当性。M&Aに関しては、管理体制(決算や内部統制状況)についても確認を行っている。
64	1	1	デューデリによるリスクの顕在化
65	1	3	デューデリの検証とリスク内容の検討、採算性
66	1	2	デューデリの詳細内容の検証
67	1	1	デューデリは執行部が行っている。監査等委員会としては具体的な基準を持っていない。案件毎に、社外監査等委員の専門知識・経験によるアドバイスに頼って確認している。
68	1	1	フィジビリティ、デューデリ等の検証
69	2	1	プロセス、企業理念との合致、従来方針との整合性等をポイントとして確認している。
70	1	1	ポイントは費用対効果と将来展望とDDIによる検証が前提。
71	1	1	メリットと負債リスクの確認。
72	1	3	メンバーに弁護士、公認会計士があり、それぞれの専門的立場でチェック、デューデリジェンスは必要に応じて対応
73	1	3	よさんのだんかいであるていどのけんとうぷろせすとしてひつようじこうをけんしょうしております。

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-2-1
74	1	5	リスクアペタイト・フレームワーク方針に沿った投資が行われているか
75	1	1	リスクとリターンの整合性確認など、第三者的な立場で確認を行っています。
76	1	1	リスクに対して十分な収益性があるか、検討プロセスに遺漏はないか等
77	1	1	リスクの状況やシナジー効果。
78	1	1	リスクの内容と対応及び課題事項
79	1	3	リスクの範囲、程度(金額)を分析し理解しているか。投資に対する直接・間接的なリターンの算出方法。等
80	1	3	リスクは会社の置かれた状況によって毎年異なる。金のないときには無理はできない。
81	1	2	リスクヘッジの多様性を聴取している
82	1	5	リスクへの対応として、根本的対応か一時的対応かなど、経営状況も踏まえて投資の妥当性を検討する。
83	1	2	リスクマターとして何が想定されるかどうかの検討。
84	1	1	リスクをポイントとして確認している。
85	1	4	リスクを判断するための、十分な資料が準備されているかなど
86	1	2	リスク回避の具体的対策を執行側からヒアリングを行い、その実行性と確実性を客観的に評価する。
87	1	1	リスク想定の変遷等がないかを検討した上で、ヘッジ内容が妥当かどうかを検討している。
88	1	2	リスク投資に関して、①投資回収が長期化しないか ②投資回収のベースとなる販売戦略は現実的で実現可能なレベルか ③キャッシュフローに無理は生じないか(資金調達も含め)④M&Aは簡易財務デューデリジェンスを行い進めていっているかどうか などの検討を行っている。
89	1	3	リスク投資をしなかった場合の将来の事業構造をした場合と比較した状況を報告してもらい、その妥当性を監査等委員会で検討する。
90	1	3	リスク投資案件がないので検討していない
91	1	3	リスク投資案件ではありませんが、想定されるリスクとアクションプラン、利益確保の目論見等について確認しています。
92	1	1	リスク認識とそれに対する対応について確認している
93	1	5	リスク範囲の確認
94	1	2	リスク要素と対策
95	1	4	安全重視
96	1	1	安全性
97	1	3	案件ごとに十分な検討材料があり問題点はないか？リスクをどう考えているか？なぜしなければいけないのか？どこからの話なのか？戦略に合っているか？体力的に出来るのか？計画の妥当性はあるのか？
98	1	1	案件によっては、法定要件等を満たしているか確認を実施。
99	1	3	案件により、デューデリジェンス等の検証の有無。
100	1	1	案件により異なるが、執行サイドの事前検討内容の十分性を確認する。
101	1	1	案件に対して必要なリスク回避の検討プロセスが盛り込まれているかを確認
102	1	1	案件の経緯及び必要な検証項目の有無
103	1	2	案件の当社グループの業績への寄与性や資金調達方法など
104	1	1	意思決定内容や過程に、合理性のないものはないか・違法性はないかなどをみており、デューデリジェンスのような検証は行っていない。
105	1	1	意図・目的が経営ビジョン・事業ポートフォリオの方針に沿っているものか 予備的デューデリジェンスにおいて必要な検証を行っているか 内外のリスクファクターについて検証されているか 正式なデューデリジェンスによる検証が行われ適正に価格等に反映されているか
106	1	1	過去には、M&A案件、株主還元策などにおいて、監査当委員会で検討をしたことがある。
107	1	1	会計監査人、顧問弁護士の意見
108	1	1	会社の事業規模に対する投資案件の規模、及び将来収支の予測算定の根拠を確認している。特に、社外取締役は銀行出身者や公認会計士であることから、経験に基づいた助言・提言をいただく中で検討を行っている。
109	1	1	会社の成長や事業運営上における当該投資案件の必要性、リスクの抽出と対策状況等の検討状況を吟味する。
110	1	1	回収可能性を検討し、減損の可能性について検証している。
111	1	3	回収可能性等
112	1	1	回収計画、資金繰り、投資効率、内部人材
113	1	1	外部専門家も含めた様々な立場による検証がなされているか
114	1	1	各委員がそれぞれ専門的立場で、取締役会で発言している。

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-2-1
115	1	1	各委員の金融、税務、経営等の知見を基礎にして案件ごとに必要なポイントについて確認、議論している。
116	1	2	各取締役の職務の執行状況に付き、各々が担当する主要各種会議に出席 内部統制システムの運用状況検証、その他
117	1	5	各種規定に基づき検証を行っている
118	1	4	各分野に精通した委員による指摘。
119	1	1	環境分析等が十分にできているか等を確認
120	1	1	監査(等)委員としてではなく、取締役として取締役会で検討する。
121	2	1	監査委員会では、特に検証は行っていない。決算状況を通して投資後のリスクをモニタリングしている。
122	2	5	監査委員会としては、特別な検討はしていない。リスク投資の検討に関しては、取締役会での審議が主という考え方。
123	1	1	監査等委員の社外取締役の専門領域からチェックをいただく 弁護士 会計士
124	1	3	監査等委員は全員経営会議及び取締役会に出席し、検討審議及び決議に参加しており、監査等委員会においての確認は行っていない。
125	1	1	監査等委員会が直接リスクについて分析することはない。検討プロセスについて、法務、財務、システム、並びに監査等の必要な協議を経ているかを執行役員会や取締役会で確認している。
126	1	5	監査等委員会として、リスク投資の検討に当たっては、社外の第三者的な専門家による評価や、検討結果を検討プロセスの中に取り入れるよ助言又は進言している。
127	1	1	監査等委員会としての基準は設定していない。投資の目的・会社の戦略との整合性、投資金額そのものの大きさ(自体力にあったものか)、回収期間その可能性等をチェックしている。デューデリが可能な案件はこれまでない。
128	1	1	監査等委員会としての基準設定はない。各監査等委員の専門性や知見に基づき、主として業務遂行に係るリスク、金融リスク(信用リスク、金利リスク、為替リスク、流動性リスク)、賃貸借契約に係る中途解約リスク、等が着眼点となる場合が多い。
129	1	1	監査等委員会としての具体的な基準は設定していない。
130	1	1	監査等委員会としての対応が必要となったことはない。各監査等委員は、取締役として、取締役会において発言している。
131	1	5	監査等委員会としての評価基準は特に設定していませんが、取締役会の場合等で、デューデリジェンスによる検証や金銭以外の 人的リスク等の確認を行っています。
132	1	3	監査等委員会として改めて検討していない。監査等委員個々が取締役として議決権を有して取締役会に臨んでおり、個別に判断している。 ※ 個人的には、費用対効果、不調の場合の損失コスト(赤字にならない)等をポイントとして見ている。
133	1	1	監査等委員会において、監査等委員長である常勤監査等委員が、経営会議での議題の概要とリスク懸念事象を説明し各監査等委員からの質疑応答を行っている。
134	1	1	監査等委員会にて、経営会議での審議内容を常勤監査等委員より報告し、議論している。
135	1	5	監査等委員会へ移行(20年1月)して以後は、具体的なリスク投資案件はないが、発生の際には経営判断の原則に則りその妥当性について確認する
136	1	5	監査等委員会設置会社になって半年、今後、議論を行っていく予定である。
137	1	3	企業買収等の案件があれば、デューデリジェンス等の必要な検証を行っている。
138	1	2	基準の設定はしておらず、案件ごとに監査等委員会としての判断をする。
139	1	1	基準はなく個別的に応ずる
140	1	5	基準は設けていない
141	1	1	基準は設定していない。報告内容についての質疑応答を各監査等委員の立場(経営、法的、経理的見地)から行っている。
142	1	3	基準は特に設定していない。
143	1	2	基準を設定していないが議論している
144	1	4	基準設定はないが、案件ごとにポイントを検討している。社外監査等委員は弁護士と公認会計士であり、M&Aでは自らデューデリジェンスを実施した。
145	1	1	基本的にリスク投資案件はほとんどない
146	1	1	議決権を有しているため、妥当性・相当性も含めて検討
147	1	1	業者任せのDue Diliだけに止まらず、自らも確りとリスクfactorを検証するように指導している
148	1	1	業務執行部門の事前検討結果を受け、重要と思われる想定リスクへの対応を確認している。
149	1	2	近年リスク投資案件はない。基準も設けていないが、十分な説明を求め、経営に及ぼす影響を検証する。
150	1	3	金額、回収計画、各資料の信頼性。業界・他社事例、等。

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-2-1
151	1	4	金額基準
152	1	1	具体的な基準は設けていない。デューデリジエンスを含む一般的な検討資料に基づいて判断している。
153	2	3	具体的な項目の設定はしていないが、前にも書いたが、経営判断原則に則った手続き・判断が行われているかを判断基準としている。専門家の意見聴取が行われているかも、重要な基準の一つである。
154	1	1	具体的な根拠を示し、十分な検証を行っているか
155	1	1	具体的基準は無し。
156	1	1	経営会議、取締役会にて定性的、定量的に適正に検討されているか。
157	1	5	経営会議に常勤監査等委員が出席し内容を把握、必要に応じ監査等委員会において、所管部からの詳細説明(デューデリを含む)を受け監査等委員全員が共有します。
158	1	1	経営環境の変化に対応できるか
159	1	1	経営判断としての検討プロセス・その資料等の信憑性・信頼性をポイントとして、事前協議をしている。
160	1	3	経営判断の原則に沿う意思決定かどうか。
161	1	1	経営判断の原則に沿ったプロセスを踏んでいるか。DD、顧問弁護士の意見等第三者の意見はどうか等も含む。
162	1	1	経営判断の原則に沿った検討がなされているか。リスクの許容範囲。
163	1	1	経営判断の原則に沿った情報収集・分析・協議・コンセンサス形成がなされた上で、取締役会に附議されているかどうか。
164	1	1	経営判断の原則に基づき、適切なプロセスを経た判断になっているかの確認
165	1	1	経営判断の原則に則って業務執行しているかどうか。
166	1	1	経営判断の原則の観点から確認
167	1	1	経営判断の原則並びに少数株主の立場への影響
168	1	5	経営判断基準に照らして、十分な情報に基づき判断しているか？その情報の正確性について取締役会で十分に採用されるのかも。
169	1	3	経営判断原則が適正になされているかを確認している
170	1	2	経営判断原則に則っているかを中心に議論を行っている。
171	1	1	経営判断原則に則って判断している。
172	1	1	経営判断事項であり決定プロセスの適切性を確認しているにとどまっている。リスクが高いと判断した投資案件は、顧客との契約、約束事等のヒアリングを入れている。
173	1	1	計画の蓋然性について確認。
174	1	1	計画の妥当性の検討
175	1	1	決められた基準はないが(ケースバイケース)、場合によっては第三者の評価、そうでない場合は社外監査等委員に弁護士、税理士・公認会計士の有資格者がおり、それら専門的な知見により判断。
176	2	1	決裁基準の整備、投資基準に基づく検討プロセスと、投資後のモニタリング
177	1	1	決定プロセスが適正かどうか。監査等委員(特に社外)への説明が十分か
178	1	3	結果の評価、PDCAの方法
179	1	1	検討、決定プロセスが基準どおり進められているか
180	1	1	検討のプロセスにおいて、抜け漏れ事項が無い、有ればそれらを指摘
181	1	1	検討プロセス(意思決定体制、守秘義務、デューデリジエンス、投資対リターンの評価、予測の精度、契約内容)、及び例えばM&AであればPMIプロセス
182	1	1	検討プロセス、リスク管理、デューデリ等の検証。
183	1	5	検討プロセス、事業性
184	1	1	検討プロセスおよび評価リスクポイントの検証
185	1	5	検討プロセスが、社内ルールに応じて行われているか、必要に応じてDDを実施してリスクを抽出し、そのリスクに対して適切に対応しているか、等を確認しています。
186	2	1	検討プロセスとして、デューデリジエンスや専門機能部門による検討を行っている。
187	1	2	検討プロセスとして、デューデリジエンス等の必要な検証を行っている
188	1	1	検討プロセスとして、デューデリジエンス等の必要な検証を行っている。
189	1	1	検討プロセスとして、デューデリジエンス等の必要な検証を行っているか
190	1	1	検討プロセスとしてデューデリジエンスやリーガルチェック等の必要な検証を行っている。
191	1	1	検討プロセスとしてデューデリ等の必要な手続きが漏れなく実施されているかを確認
192	1	5	検討プロセスと事業計画に対する必要性
193	1	3	検討プロセスについて確認している
194	1	1	検討プロセスについて不足することがないかどうか、中期経営計画にとって必要であるのか、

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-2-1
195	1	1	検討プロセスに対する検証は行っていない。事前説明を受け、採算性などの確認。
196	1	1	検討プロセスを確認しリスク分析を行っている
197	1	3	検討プロセスを分析し、デューデリジェンス等の必要な検証を行っている
198	1	1	検討事項として、コンプライアンスの確認、デューデリジェンスの検証、IRRの評価等を行っている。
199	1	1	検討事項漏れの有無確認、M&A等実績なしで想定していないため基準等なし
200	1	2	検討初期の段階から、監査等委員会にも報告がなされ、必要に応じて意見具申している。
201	1	1	検討状況の定期的なチェック
202	1	2	検討段階におけるDD等の実施及び検証しているかの確認。
203	1	2	減損の発生や、延期等による業務への影響
204	1	1	減損リスクについて、重点おいて確認している。
205	1	3	現在対象となるリスク投資がない。
206	1	5	限界利益の設定 営業利益率の設定
207	1	3	最近そのような案件はないが、事前にマネジメントから内容について聴取しており、経営会議での意見等も参考にして内容を検討している。専門家等のデューデリジェンスがあれば、それを拝見して内容を検討することも行う予定である。
208	1	1	最大リスクの明示。
209	1	1	採算性や回収可能性の検討が偏った想定の下で算出されていないか、想定外のリスクを含む検討がされていることなどを 主体に確認している。
210	1	1	採算性を評価。
211	1	1	採算等、資本回収
212	1	1	財務面と法的な面
213	1	2	子会社設立等のM&A等にあたっては、財務並びに法務に関する評価は執行側が委託した第三者によって一定の報告が為されているが、顧客及び供給体制等の調査、ビジネスデューデリリの検討に関して質している。
214	1	1	市場予測と費用対効果検証。撤退シナリオ。
215	1	5	施設内での入居者の健康と安全について注力している
216	1	2	資本回収年数、リスクの所在とその影響度をポイントにしている。
217	1	1	資本投下では対象企業の経営計画・経営実績などを継続的に確認している。
218	1	1	資料が分かりやすく、事前にどんな検討が為されているか、というプロセスチェックを中心に検証している。
219	2	1	事業そのものがリスクとうしであり、あらゆる方向から、議論している。
220	1	2	事業リスク及び費用対効果の分析。
221	1	1	事業計画の妥当性・実効性 投資回収計画の妥当性
222	1	4	事業計画の妥当性やデューデリリの信憑性は、事前に監査等委員会にて説明をさせております。基準は特にありませんが、投資額の大きな案件、長期間にわたる投資案件を個別に選択し、確認を行っています。
223	1	1	事業計画の納得性、投資回収期間
224	1	1	事業的な全体像と財務体力との関係も確認している
225	1	2	時価金額の変動を注視している
226	1	1	執行に対し投資案件の健全性、回収の目処について 踏み込んだ意見を表明している
227	1	2	執行側の取締役と略同様の見地から確認している
228	1	1	執行側の説明内容が合理的であるかどうかを確認しています。
229	1	1	執行部からの説明に対し、十分なリスク評価が行われているかを確認のうえ、必要により質問、意見具申等を行っている。
230	2	1	執行部門が経営判断の原則に基づき情報を収集し、適切な判断を行っているかを経営会議、リスクマネジメントパネル(リスク管理委員会)等に陪席して確認している。
231	1	1	執行部門の審議の過程に選定監査等委員が出席、その上で監査等委員会への報告及び検討(事業リスク、投資リスク、法務リスク等々を含める)
232	1	1	失敗した際に屋台骨をゆらす大きさか、法務、財務、ビジネス面からの検証を行っているか、見込みが甘くないか
233	1	3	実現性、将来性、最悪のパターン。
234	1	1	社内ルールに規定された審議プロセスを経ているか/項目に漏れはないか、必要に応じて専門家の意見を取得しているか
235	1	1	主に検討プロセスと必要な社内手続き
236	1	2	取締役会での説明、進捗報告の際、合法性、リスクヘッジ等安全性に重点を置く
237	1	3	取締役会で意見を述べるが具体的基準は無い
238	1	1	取締役会で審議しているので、監査等委員会では検討していない。

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-2-1
239	1	1	取締役会で審議する前に監査等委員会で管理担当取締役からヒアリングを実施し 予め案件の概要の把握に尽力している。
240	1	4	取締役会において執行側の説明を聞き問題点を指摘。回答が不十分の場合は次回までに確認し報告するよう求め、その結果を基に賛否を判断している。監査等委員会が確認する具体的な数値基準はない。
241	1	1	取締役会にかかるものでも経営基盤に重大な影響を及ぼす規模のものは今のところない。監査等委員会としては個別事案ごとに内容を確認し、判断している。
242	1	3	取締役会にて各監査等委員から発言があり、特に監査等委員会としては検討していない。
243	1	3	取締役会に報告された段階で、社外取締役(公認会計士及び弁護士)から質問、指摘がある
244	1	1	取締役会のメンバーとして取締役会で専門的見地から発言しており、監査等委員会の中で議論することはない。
245	1	1	取締役会の開催前の監査等委員会に、担当取締役を招聘し、詳細な説明を求めた。
246	1	1	取締役会の議題になる前に、計画の目的等が妥当かどうかを議論し、意見を執行側に伝える。
247	1	1	取締役会の前に、監査等委員会を開催し、不明点や疑問点、懸念点等について審議を行い、必要に応じて再検討や資料の再作成などの助言を行っている。
248	1	1	取締役会以下で決議される案件を止めることはできないので、その中でもリスク度が高いと想定される案件は、頻度高くその進捗(計画とのズレ)をチェックし、ズレが生じてきている場合は、早い段階で報告を要請している。
249	1	3	取締役会決議案件に関しては、投資効果並びに財務状況への影響度等を確認しつつ監査等委員会で事前に検討・協議している。
250	1	1	取締役会資料が必要な検証を説明しているか事前に常勤の監査等委員が説明を受け、チェックしている。また、監査等委員会で担当取締役が説明を行う場合もある。
251	1	1	取締役会前に監査等委員会で報告・説明を求め、投資回収や法的な課題がないか
252	1	2	取締役会他、重要会議、営業会議には監査等委員はほぼ出席をしている。それらによって、投資対象となる案件については、過去の事例などリスクについて評価しながら監視している。また、これに対して各重要部署のトップには面談等を実施しており、監査等委員全員でリスク管理を怠らないようしている。
253	1	2	収益計画の確実性、経営判断としての妥当性等。
254	1	1	収益性、最大リスク、法務リスクの検証
255	1	3	出店に際し、類似物件の検証を行う。
256	1	1	将来の事業計画とその投資案件の必要性、投資規模など。
257	1	2	将来の収益性、事業環境リスクについてどのように評価しているか、確認するようにしている
258	1	1	将来的な負担(負債)になった場合のリスクの大きさ
259	1	1	常勤監査等委員が重要な案件については、常務会などでの検討に加っており、必要な場合には執行側に説明を求めている。社外監査等委員も含め、取締役会の場で議論、検討に加わっており、別建てで監査等委員会で独自に検討する例は見当たらない。
260	1	1	常勤監査等委員が投資委員会や経営執行会議に出席し内容を精査している。特に基準は設けていない。
261	1	1	新規事業・投資案件の妥当性(検討プロセス、投資後の事業計画、PMI等を含む) ※注意すべきポイント等については、取締役会で意見表明している。
262	1	2	親会社の監査等委員会で検討している。
263	1	1	製造メーカーであるので、主な投資は設備投資になる。この場合、費用対効果を確認ポイントとしている。
264	1	1	戦略の方向性、具体性、実現可能性、DDの内容評価、契約書内容評価、PMI・FSの合理性評価 執行側リスク評価のチェック、撤退基準
265	1	1	想定されるリスクと投資効果およびシナジーの確認、投資額の妥当性の議論
266	1	1	想定している経営計画の実現可能性の根拠、法的及び会計的デューデリジェンスの結果などを確認している
267	1	1	想定リスクの認識が合理的であるかについては検証している。
268	1	1	総てのDDに関与
269	1	1	多額の投資(特にM&A)については、その企業価値算定の根拠およびその前提となるデューデリジェンスの実施内容等を確認している。
270	1	1	代表取締役等との直接対話、コミュニケーションを重視して適切性を判断している。

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-2-1
271	1	1	大型案件については見積もり段階から常勤監査等委員が会議に出席して、妥当性、事業のデューデリ等を確認している。監査等委員会として独自の数値基準はなく、案件ごとの判断。
272	1	3	大型投資であればデューデリを実施するよう提案をしている。
273	1	3	大型投資案件については、検討プロセス会議等への参加及びモニタリングの実施
274	1	1	第三者機関(弁護士、設計事務所など)などを使い、デューデリジェンス、投資金額の妥当性検証を行っている。
275	1	1	通常考えられるプロセスが踏まれているか。他の案件と異なり、特異な状況がないか。
276	1	5	定款・法令に違反するものでないこと、成長戦略への整合性、成功確度とリターンのバランス、執行体での事前検討の妥当性など
277	2	1	定量・定性両面で投資基準をクリアしているか。意思決定に関してあるべき社内手続きを踏んでいるか(経営判断の原則に則った意思決定か)。
278	1	1	適法性、妥当性
279	1	5	投資そのものの妥当性と、その投資を実施することのメリット、デメリット。特に今後の会社運営に対する影響度の評価を実施している。
280	1	3	投資による将来効果、採算面等
281	1	1	投資に係る回収期間算出根拠やリスクシナリオの妥当性を確認している
282	1	1	投資の案件が出ていないので、具体的には記載できないが、DDの内容についても検証を行って行く。
283	1	1	投資の回収性、投資における法令面での対応状況、意思決定の経過
284	1	2	投資の経緯・事業の発展性・市場環境の確認をベースにデューデリジェンスの検証からスタートして事業計画・収支計画・資金計画の細部に検証している。基準については設けていない。
285	2	1	投資の審議を行う会議体に参加し、投資案件が法令、定款、関連規程に違反していないか、検討プロセスについては、意思決定プロセスの適正性、意思決定内容の合理性の確認を行うと共に、社内投資基準に準じているか等の確認。
286	1	1	投資の前提条件(将来予測)の根拠等の評価
287	2	2	投資の対する収益リターンが、いつ頃からどの程度見込めるのかを確認している
288	1	5	投資の要否、金額、リスクの抽出、デューデリの結果等を踏まえ総合的に判断
289	2	1	投資プロセスは主として取締役会で検証しており、監査委員会において特に独立した基準を設けての検証は行っていません(あえて言えば、通常の内部統制プロセスの検証の中に含まれていると考えています)。
290	1	2	投資リスクについて監査等委員会で審議し、確認しています。また監査等委員は取締役会に出席し、懸念するリスクについて意見を陳述しております。どうしてもリスクが払拭されない場合、議決権行使により反対意見を表明することはできますが、取締役会で反対を表明した案件は過去ありません。
291	1	1	投資リスクに関して担当者より詳細な説明を受け案件ごとに検証している。(必要であればデューデリも行う)
292	1	4	投資案件が当社にとってどのように影響するか、投資回収が可能かを判断するために、監査等委員(公認会計士)の意見を中心に検討し、執行側と調整をしている。
293	1	1	投資案件について、収支計画の前提条件が合理的なものであるか、個別案件及び全体としてリスク判断にもれはないか、既決定案件の進捗や課題等の分析が十分反映されているかが課題になる。海外のM&Aは、交渉によってデューデリジェンスを超えた評価を生ぜざるを得ず、のれんを生じるため、決定にあたって慎重な判断が必要と考えており、相手側のコンプライアンス課題及び経営責任の負荷等について合わせ検討する必要があると考えている。
294	1	3	投資案件については特に監査等委員会での確認は行っていない
295	1	1	投資案件の事業計画の数値面、戦略面、資源配分の妥当性
296	1	1	投資案件の成否による経営全般への影響度をポイントとして判断している
297	1	2	投資案件の妥当性(事業の将来性、B/Sへの影響等)
298	1	1	投資委員会前での詳細検証に参加、DDの実施など必要な検証を実施している
299	1	2	投資回収期間と事業計画を精査
300	1	1	投資回収性、販売戦略等の検討・見直しを行っているか
301	1	2	投資額とリスクの種類・大きさ等の検討を行っている。
302	1	1	投資金額の妥当性につき評価している。
303	1	2	投資計画の内容を確認しその実効性を判断する程度
304	1	1	投資効果、リスク分析(DD結果を含む)など

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-2-1
305	1	1	投資効果の適法性・妥当性にポイントをおいて確認している。検討プロセスには、デューデリジェンスの実施方法の確認等検証している。
306	1	1	投資時の属性・連結範囲・体制等の基本情報、プロセスをきちんと踏んでいるか。価格の妥当性を確認できるかなど
307	1	2	投資先の安全性を第一に考えています。
308	1	1	投資先の価値やリスクなどを調査する。
309	1	1	投資先の経営体制を重視する
310	2	1	投資対象、範囲、金額の決定プロセス。十分な議論のうえ決定されているか。
311	1	1	投資担当の役員や担当者より、詳しい情報を収集して協議していく。
312	1	2	投資内容によるが、代替手法の有無、稼働時期、販路、その確実性、資金調達手段等々
313	1	1	投資判断基準との比較。想定されるリスクとその対応。
314	1	1	投資目的、投資回収可能性、投資回収期間、リスク要因の有無
315	1	2	投資利回りと将来性。
316	1	1	投融資協議会に出席、審議に参加し、必要があれば意見を述べる。
317	1	1	当社にとって取れるリスクか否か
318	1	1	当然のことながら、デューデリの結果は報告し検証するとともに、投資の意思決定に至る検討プロセスについて検証。
319	1	1	特になし。取締役会にて議論。
320	1	2	特に基準はないが、金額と回収のバランスを重視している。
321	1	1	特に基準はないが、信用リスクに関してはデフォルト率や貸倒引当実績、市場リスクに関しては市場価値や時価について重要なポイントとして確認している。またそのデータはリスク管理委員会で報告される。
322	2	1	特に基準は設定していないが、デューデリジェンスの実施状況等を含め、主に常勤監査委員が事業リスク、コンプライアンスリスク、レピュテーションリスク、経営計画との整合性などの観点から、執行側の善管注意義務の履行状況等を確認し、適宜監査委員会に報告し意見交換している。
323	1	1	特に基準を定めているものではありませんが、M&Aの場合には、適切な機関によるデューデリジェンスを求めるようにしています。
324	1	5	特段、明確な検証基準は設定していないが、リスク投資の内容、内在するリスクとリスクへの対応について、リスク管理部門やコンプライアンス部門等からの検証内容を含め確認することとしている。
325	1	4	特段の設定基準はありませんが、計画の実現性につき検証を行います。
326	1	5	内部統制面での検討(デューデリジェンス等)
327	1	2	費用対効果の相当性など。
328	1	1	必ずデューデリジェンスの結果報告を義務付けている
329	1	1	必要によりデューデリジェンス等の必要な検証を実施。
330	1	1	評価基準は明確には決めていないが、個別案件ごとに担当部門から詳しくヒアリングし、提供された情報に基づき監査等委員会で議論を行い、判断している。
331	2	1	不正な内容はないか、不備に対して再発防止のプロセスは適切にできているか等のポイントを確認。
332	1	3	不動産投資が本業なので特段の差異は無い。
333	1	1	方針の妥当性およびリスクの抽出と対応策が十分か等
334	1	1	法的な要件や第三者機関の利用等客観的な判断が必要かどうかの検証。
335	1	4	法令、規定に遵守しているか
336	1	1	法令、定款等に則っているか、メリット、デメリットをきちんと把握しているか。
337	1	3	法令厳守調査および投資後の資産有効活用状況
338	1	5	毎月の投資方針の決定状況や設備投資やシステム投資についてはそのコストと効果の妥当性の検討状況を確認している。また、案件の必要性によっては、検討プロセスとして、デューデリジェンス等の必要な検証を行っているか、等も確認している
339	1	1	明確な基準は設定していないが、一般的には採算性 収益性 成長性 中期計画との整合性等。
340	2	1	網羅的にリスクシナリオが検討されていること。
341	1	1	問4-1-2に準じて確認している
342	1	1	問4-1-2の回答に加え、未経験である分野への投資の場合は、当該分野における業法等法令違反のリスクについて検証する。
343	1	3	役員会マター前に、事前に相談があり、前職の経験もあり、デューデリジェンス等の問題点やDCF手法での検討について積極的に動いている。
344	1	1	稟議書の整合性や投資金額の妥当性やリスクの検証および将来性

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-2-2その他
1	1	1	「ストップすべき」と明確な意見を述べた記憶はないが、検討資料等の内容の不足や疑念があれば指摘している。他社への多額の投資案件では、投資額の決議以外に当社から取締役を派遣するべき旨の意見を述べた。
2	1	1	・契約内容の妥当性。
3	1	2	・取締役の報酬内規の基準改定で、時期や効果に対し適当でないと判断した為、案件の検討に時間をかけ考察すべきと意見した。・機械装置購入に対し、収益予測にリスク側面が不足していると判断し意見した。
4	1	3	・投資委員会資料の検討不足事項の指摘、アドバイスの提供を行ったことがある。
5	1	1	・買収先の業績が悪く、自社に再建できるノウハウがない。
6	1	1	1M&A案件でやめるべきまたは値段がたかすぎる2のれん減損すべきものはすべきと
7	1	1	1委員はストップの意見、1委員はシナジー効果が薄いとの意見を述べた(反対ではないが)。
8	1	3	JV設立。将来性、想定しているシナジー効果の実現性、ROIがいずれも執行側の想定が緩い。
9	2	1	M&A、新事業
10	1	1	M&Aが重なり、弊社が投資する額としては大きすぎるため、ストップすべきと判断した。
11	1	1	M&Aの案件では将来性について疑問を指摘
12	1	4	M&Aや新規出店について、ストップすべきとの意見表明をしたことがある。
13	1	1	M&A案件、株主還元策でストップ意見を述べたことがある。
14	1	1	M&A案件で、マーケットが新しく将来の見通しが五分五分といったケース。五分五分はギャンブルであって、経営ではない。
15	1	1	M&A案件で、決議事項ではなく、審議事項としてあげられた付議事案に対し、投資金額から見た成長性の可能性や社内リソースの実態からみた実現可能性について意見を述べた。
16	1	1	M&A案件において、投資金額および実施のスキームについて当社側のリスクが高いと判断したため、リスク低減の工夫を再考することを執行部に提言
17	1	1	M&A案件について、一社にとどまらず複数社によるDDLレポートを取り寄せるように要請した。
18	1	4	OEM先の品質問題(私自身が品質保証担当の経験あり)に対し、ストップを提案した。また、配当についてストップの提案をした。
19	1	1	WACCを超えない投資案件に対して、推進すべき意見を述べた。
20	1	1	ある投資案件で既存の資料では検討不足故、更に追加するよう依頼した
21	1	1	いきなりストップすべきという判断は行わないが、情報収集や分析が足りない点について、特に代替案についての検討が足りない点について、指摘することはある。
22	1	1	イノベーションセンター建築計画があったが、基礎設計の段階でマクロ環境の悪化、不要不急のものに対する有利子負債の増加はこのタイミングではないと着工手付金支払い前に中止を決断させた。世界的なCOVID-19による人の移動、業務制限で本体業績も大幅に悪化する中、投資を中止した事は賢明な判断であった。
23	1	1	オフィス移転の件 厳しい決算期での投資に対して意見を述べた。
24	1	1	コンプライアンスの確認、デューデリジェンスの検証、IRRの評価等の検討が不十分として指摘し再提案を求めた。
25	1	4	ストップはかけなかったが取締役会後の監査等委員会にて、内容についての再確認等を行ったことがある。
26	1	2	ソフトバンク社債購入に際して現状のソフトバンクの状況を判断して意見表明
27	1	1	のれんの減損処理リスク、買収されるリスク
28	1	1	プロジェクトの位置付け・目的、回収期間。
29	1	1	プロジェクトの進捗状況が判断できるエビデンスを要求し、指摘を行った。
30	1	1	リーガルリスクの検討が不足する場合があります、社外取締役である弁護士を意見を求めよう要請するがある。
31	1	2	リスクが十分検討されていないと指摘した。
32	2	1	リスクテイクについて違う角度からの検証が必要であると提言
33	2	1	リスクと期待成果とのバランス、会社の成長戦略との整合性
34	1	1	リスクに対する検証が不足している点を指摘した。
35	1	2	リスクのところを集中的に質問・意見を出し、取締役会メンバー全員でリスク事項の共有をするようにしている。執行側から反対意見と捉えられている場合もある。
36	1	1	リスクの許容範囲。
37	1	1	リスクの洗出しの不足
38	1	1	リスクの想定において、抜け漏れが有る場合、それらを

39	1	1	リスクヘッジ、将来の事業計画の分析不足等
40	2	3	リスク投資ではないが、配当性向の引き上げ方針が出された時に、今後の事業拡大や資金需要に備える必要性を訴え、配当性向の現状維持が妥当な旨の意見を述べた。これについては、執行側から今引き上げることの必要性や、今後の資金需要への対処方針等について、当事者が納得するまで、十分な説明があり、本件を承諾したという経緯がありました。
41	1	1	リスク投資ではなく、中国ローカル企業への与信増額案件で、経営会議において先方企業の財務内容不明瞭などを理由に反対の意見を述べ、結果増額はストップされた
42	1	3	リスク投資を検証するプロセスの不適切性に対する意見となります。
43	1	1	リスク認識不足面のアドバイス
44	1	2	リスク分析が不十分と指摘したことがあった
45	1	1	案件は金額は大きかったが、技術的に困難な問題はなかった。但し、工事現場での人手不足が続いていたため、計画通りリソースが確保できるかについて意見を述べた。
46	1	3	一般に、リスクテイク案件は新しい試みであり、過去の経験に伴う知見が蓄積されているわけではない。
47	1	1	飲食店の新規出店に関しての提言。リスクに関して代表権者に具体的に認識しているかを確認の上、そのような事態が起こった場合の対処を聞いている。
48	1	1	過去に取締役会決議を得ている案件であったが、執行時期が先であり、新型コロナの情勢を見て再度上程するよう進言した。
49	1	3	回収までの年数、投資の優先度
50	1	1	回収計画の有無
51	1	1	回答期限が短い案件に対するリスク、事業との親和性、海外投資案件としての石炭火力発電への懸念などについて、意見表明を行ったことがある。
52	1	1	海外のM&A案件。投資額の妥当性(高すぎないか)。
53	2	5	海外の大型M&Aの案件
54	1	1	海外の投資案件に当たり、事前の検討やデューデリが十分であるかどうかについて質問をし慎重な対応につき意見を表明したことがある。
55	1	1	海外の買収案件で、当グループとして耐え得るリスクを越えているとの意見を述べた。
56	1	1	海外案件について、現地の技術レベル等のローカルリスクをより検討すべきとの意見を述べた。国内案件について、リスクをとりすぎのきらいが感じられ、労力をかけて競争に参加する意義が薄れているとの意見を述べた。
57	1	1	海外現法におけるM&A案件の検討に際して、買収相手方の信用状況に懸念があること、買収案件の一連のストーリーに不自然な点が多いこと、等から投資実行にネガティブな意見を述べたことがある。
58	1	1	海外子会社買収案件 将来性評価と追加投資、減損リスクの与える影響額のバランスが整合できない可能性が高い
59	1	1	蓋然性に疑いを持った際に、前提条件、投資回収の計算根拠、社内外への影響などについて意見を求めることがある。
60	1	1	株式投資の形をとる前に、担保付き融資による業務提携からスタートすべきとの指摘
61	1	1	監査等委員会として意見交換は行うが、監査等委員会としてストップすべきと判断したことはない。実施内容等についても意見交換を行うが、まず取締役として意見・指摘を述べている。監査等委員会として意見・指摘を述べたことはない。
62	1	1	基準を設定している訳ではないが、赤字事業の再検討を提案
63	1	5	業績不振の子会社の継続運営。親会社との事業の相乗効果のない点に関し、選択と集中を促した。
64	1	1	金額の妥当性 将来性
65	1	1	契約条件の修正や条件の再考を求めたことがある。
66	1	5	経営に重大な影響を及ぼす可能性がある事案について、監査等委員会から取締役会に指摘を行い、改善対応を促した事例あり。
67	1	1	経営会議では、監査等委員はオブザーバーであるため、意見はするが、それによって覆ることは少ない。過去に、小規模M&A案件において、評価額が高すぎるので反対したことがある。
68	1	1	経営判断の原則を踏まえ、「ストップ」ではなく「差戻し」を意見したケースがある。
69	1	1	継続的な赤字を計上している店舗の閉鎖、海外提携会社とのジョイントベンチャーの中止。海外提携の難しさの説明、当社の人材不足から来るコミュニケーション不足からストップすべきと判断した。赤字継続の遮断、提携会社との間の事業の低迷から意見を具申しした。
70	1	1	検討プロセスの妥当性等。
71	1	5	現状環境と業績に与える影響を考慮
72	1	2	国内の買収案件に対して執行側の想定する協業効果の算定に、十分な検討の未了が見られたため、再考を要請した。

73	1	5	今回のコロナ騒動に関連して、取締役会で「手元流動性の早急な確保」について、具体的な数値に基づき意見を述べた事がある。
74	1	2	今期、HD会社へ移行する案件/今期業績が不透明であり実施時期として不適切と判断/議案決議に反対した
75	1	2	昨年、当社の地下埋設配管のある土地を譲渡してほしいとの地方行政からの申し入れについて、貸借で対応できないか 譲渡による懸念リスクを取締役会で伝え、再検討(協議)を求めたことがある
76	1	5	賛否にかかわらず必ず意見は述べるようにしている
77	1	3	子会社への貸付に関して、親会社としての支援/ビジネス戦略面/貸付金の回収面から検討すべきと指摘
78	1	5	支出の経緯が不明瞭だったことと、投資効果の測定が困難だったことから、翌年度からの支出を停止するよう進言
79	1	3	資金面でのアドバイス
80	2	2	事業のFSと実績との間に一定の差が出た時点で、その理由を明確にするとともに、事業を継続すべきかストップすべきかを議論するよう執行部門に申し入れた経緯がある
81	1	3	事業の試算や費用対効果について、楽観的に過ぎる部分があったため、再計算と再説明を求めた。
82	1	3	事業の展開・撤退について、ミッション・ビジョン等の原則に沿っているか
83	1	1	事業計画の悲観ケースの前提を、より厳しくすべきということ。
84	1	1	事業計画や投資の内容について意見を言うことはある。
85	2	1	事業存続に係る意見 設備投資に見合うリターンに関する意見など
86	1	1	事業目的から逸脱しそうな案件や、投資のタイミングとして適当ではないケース。
87	1	1	執行側の案件の掘り下げが不十分である場合に、再検討の意見を出した。
88	1	1	社外監査等委員に対し納得のゆくまで説明を行うので、ストップすべきとの意見を具申する場面はありませんでした。
89	1	1	社内意思決定の体制、プロセスを明確にするよう指摘
90	1	1	取引先との契約更改
91	1	1	取締役会で、社外監査等委員から、リスク分析の観点から慎重審議すべしとの発言があった。
92	1	3	取締役会で否決の意見をのべ、議案を撤回させた。
93	1	4	収益性が低い新規プロジェクト。収益性が低く、将来の改善の具体策が不明確な既存製品の生産中止。
94	1	1	就任(8ヵ月)期間内ではない
95	1	3	出資案件で、出資に対するリターンについて、説明を求めた(可否判断のため)。
96	1	3	将来性と回収計画の再検討する意見
97	1	3	情報システムの変更に際し問題が多く発生しているようであったので、経営幹部にその危険性をアピールし、速やかな方針変更を具申した。
98	1	1	新規事業に対し、具体的な数値の提示やリスクの所在についての質疑
99	1	2	新工場建設にあたり、投資回収のポイントとなる工場稼働率アップのための販売戦略が、数字先行で実現可能かどうか、むしろ過大な販売目標数値(絵に描いた餅)ではないのかなどの意見・指摘をさせて頂いた。
100	1	2	水源開拓に係る土地・工場の取得(設備購入を含む)に関して、法的、物的リスクの観点から意見や指摘を行った
101	1	2	赤字ビジネスの存続、構造改革の実施について、執行側から意見を求められたことがあります。
102	1	1	前問と同様な論点から
103	1	4	想定されるリスクの程度(将来的にリスクが増大することが想定されるなど)
104	1	1	多額が設備投資の回収について、顧客は了解しているかの確認を実施している。
105	1	2	体力に比して巨額and/orリスクが見極めきれない
106	1	1	台湾における合弁事業について、市場認識不足が認められたため。
107	1	1	大型リニューアル投資案件に対して、全てまとめて決裁するにはリスクが大きすぎるとの指摘を行った。
108	2	1	大型設備投資、M&A
109	1	2	中国パートナーへの増資案件。考慮すべきリスクが多過ぎたため。
110	1	2	注意すべき項目等のアドバイス
111	1	1	直近1年間には該当する事案はなかった。投資を検討する前提条件が明示されていなかったため、その開示を求めた等。

112	1	1	直近において、新型コロナウイルス感染症拡大の影響より、この先の状況が不透明な時期にリスク投資をすべきではない。状況が見えた段階まで先を繰り返すべきであるとの意見を述べた。
113	1	1	追加投資を要する危険性についての指摘。
114	1	5	定例以外の大きなリスク投資案件の経験はない
115	1	1	提案資料に添付された情報の不足や懸念事項の指摘
116	1	1	撤退基準の設定を進言した事例がある。
117	1	2	投資すべき程の将来性が見えなかった。
118	1	3	投資の戦略とマッチしているか、投資案件の本業とのシナジーがあるのか等の疑問を呈した。
119	2	1	投資案件に対して、当初の想定以外の事項・状況が発生した場合は、現況の報告を求め、それに対しての意見・指摘を行っている。
120	1	1	投資案件に対する、採算性、データのまとめ方についての意見。
121	1	1	投資案件の金額の精査と時期の見直しに関する意見 期待できる効果の具現性について
122	1	1	投資案件の持ち込まれた経緯や先方の経営状況について確認を行った。また、特殊な契約内容であり、先方が経営破綻した場合の事後処理のリスクについて意見を述べた。
123	1	3	投資案件の進捗がスケジュール通りに進まない場合は、その理由を確認している。
124	1	1	投資会社への介入停止、減損について意見・指摘などを行った。
125	1	1	投資規模と期待できる具体的成果とのアンバランス
126	1	1	投資金額の上限
127	1	1	投資金額の妥当性が不明確だった案件に対しては追加で資料要求した。
128	1	1	投資効果(シナジー)の創出が見込めない事案等々
129	1	1	投資効果、資金計画、契約内容等について。
130	1	1	投資効果、投資規模等。
131	2	1	投資効果測定の議論が不十分であること、金額算定、提携先の選択において審議が不十分であったこと
132	1	2	投資先の事業が当初の計画通りに進んでいないと判断した場合、ストップをかけます。
133	1	1	投資提案に関して、さらに深く検討して提案すべきとした。
134	1	1	当社では公認会計士並びに弁護士が社外取締役監査等委員として意見を述べており、リスク回避に努めている。
135	1	2	当社に於いては、経営会議以下の重要会議には、常勤監査等委員が(決議には加わらないが)出席し、リスク面の検討を含め、各種の意見を述べている。経営会議、或いは、それ以前の会議等で、所要の検討/修正/上程時期の見極めが為される事もあり、結果として、今まで取締役会に付議される様な案件で、委員会として差し止めを求める事態に至った事はない。
136	1	1	当社の定款範囲から外れそうな案件。当社にとって間違いなく事業リスクとなる案件。
137	1	1	当初事業計画との乖離。軌道修正シナリオの妥当性。からストップを意見とした。
138	1	1	得意先一社偏重の投資計画
139	1	1	特に子会社の経営状況についてのリスクを報告している。
140	1	1	買収、出資案件 期待しているシナジー効果の妥当性など。
141	1	5	判断基準のより明確な説明を求め、成功、不成功の基準を明らかにさせるとともに、執行側の覚悟を確認した。
142	1	3	費用対効果
143	1	1	必要な検証項目がなかった場合
144	2	1	必要に応じ監査委員として認識するリスクや留意すべき点等について指摘・助言することや意見を述べることもある。
145	1	4	品質不良を起こした商品の継続販売において、同じ品質不良のリスクが払拭できていないので販売を中止すべきではと意見を述べました。販売は認められましたが、結果同じ商品事故を起こしました。
146	1	3	不足資料等の提示や不明点の再確認依頼等を都度行っている
147	1	1	不動産開発案件に対し、事前調査の状況、修繕費等費用の算定根拠の甘さ等について質問、指摘を行ったことがある
148	1	1	不動産取得案件。収益面。
149	1	5	保育所設立に際して、保育士配置基準をクリアできるかどうか
150	1	1	法令及びコスト的な内容についての確認。
151	1	2	有効性の根拠の脆弱性について指摘した
152	1	1	留意すべき事項の追加。

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-2-3その他
1	1	3	・投資の大規模変更や中止に至った案件は無いが、審議の過程で投資計画の精度向上とリスク低減が図られた。
2	1	1	○億円までなら投資するが、それ以上はいないという決議に変更された。結局は他社がM&Aすることになった。
3	1	1	1、2までは行かなくとも進め方に多少影響を与えた
4	1	2	1年経過後、販売計画が予定通りに進展せず、結果、工場稼働率が上昇せず、固定費負担による製造原価率の上昇を招き、監査法人からは将来減損会計の対象となるリスクを指摘されたことで、全社的な販売戦略を当面新工場での製造製品を中心に拡販する年度計画に変更された。
5	1	4	4.その他 品質問題では、意見を述べただけに留まったが、その後更にリスクが大きくなり取引を停止した。
6	1	5	M&Aの中止
7	1	4	ある新規プロジェクト案件が一旦差戻しとなり、最終的には見送りとなった。ある製品に関し収益性の改善がなければ将来的には生産中止、が方針となった。
8	1	5	プライオリティの変更
9	1	2	リスクの見直しで、改めてリスク回避等の提案を受けた
10	1	3	リスクを最小限にした案件で再度取締役会に上程された。
11	1	1	案件が中止された。
12	1	1	案件の差し戻し、または保留(一時見送り)となった案件がある。投資案件で当社から取締役派遣すべきとの意見の結果、相手会社と折衝し社外取締役の派遣が実現した。
13	1	1	案件の差し戻しおよび執行側での将来計画の再検討
14	1	1	案件の差し戻しが行われた。
15	2	1	案件の内容の変更が行われたことはあるが、監査委員以外の意見も含め、総合的に判断された結果と認識している。
16	1	1	意見・指摘をおこなった結果、案件を中止したケース、そのまま実行して即座に失敗したケース、の2パターンがある。
17	1	1	意見・指摘を受けて、執行側で現場の複数の課長レベルにリソースが大丈夫かを再確認した。また、工期の延長を顧客に申し入れ合意できた。
18	1	2	意見を聞かれる場合、執行側は幾つかの選択肢を考えており、そのどれが最適解かという聞かれ方をすることが多い。
19	1	1	一旦、決議を保留し、調査指示内容を踏まえて後日審議としたことがある
20	1	5	改善対応を促し、速やかな対応が図られた。
21	1	1	海外案件にて、リスクの追加検討が行われた。国内案件にて、再度の原価見積が行われた。
22	1	1	監査等委員会から指摘したのは、投資案件の途中段階での審議であったため、執行部から再度提案された最終案ではその提言を踏まえた内容に修正されていた
23	1	1	監査等委員会の意見が重要視されるように急速に変化してきた。
24	1	1	監査等委員会の提案だけで判断がなされたという事例はないのでは。
25	1	1	議案の再検討が行われた。
26	1	1	金額等条件の変更。
27	1	1	具体的な数値の提示があった
28	1	1	契約内容の見直しなど。
29	1	1	経営会議等の場で、指摘に対する回答が十分でないとして社長が判断し、差戻しとなることはある。
30	1	1	経営陣よりの妥当性の詳細な説明があり
31	1	4	継続協議として、より詳細にリスク分析等を行うよう指示がなされたなど
32	1	1	決議というフェーズではなかったが、結果的にその案件はストップした。
33	1	1	結果、フェーズ毎に分けて検討、意思決定することに変更した。
34	1	3	結果として状況を判断し、社長が方針変更を発表した。
35	1	1	検討不十分として、再提案を求めた。
36	1	1	差戻しには、再提案を含む。
37	1	2	再検討の上、次の取締役会で再度上程され、可決された
38	1	1	再検討案件として、更に検討を要する事になった。
39	1	5	子会社を事業譲渡した
40	1	1	子会社事業の撤退計画
41	1	2	指摘したリスクへの対応費用が計画に盛り込まれた
42	1	1	指摘した事項についてさらに調査、検討を進めることになった例はある。
43	1	1	指摘事項に対して、検討が強化・追加

44	2	1	指摘事項に対して追加の調査・報告がなされた。
45	1	1	資料の変更、追加が行われたことはある
46	1	1	時間とコストがかかったが、複数のDDレポートを取り寄せ、その結果当初の通りの決議となった。
47	1	1	執行側の計画再考に至る事がある
48	1	1	執行側の理解は示していたものの、投資に関する提案が変更されるなどの影響までには及ばなかった。
49	1	5	執行側も十分に認識していた事もあり、資金手当ての状況について詳細な説明を受けた。
50	1	1	執行部が案件の変更を検討中
51	1	1	実施する時期と投資金額の見直し変更が行われた
52	1	3	借入もしくはリース案件の選定
53	1	1	取締役会前に資料を確認し、問題点を再考してもらったことはある。
54	1	2	収益計画数字の修正等
55	1	3	新規事業の投資規模縮小を指示。
56	1	1	赤字店舗の閉鎖。海外の会社との提携解消。
57	1	1	説明に納得され見送りとなった。
58	1	1	損益シュミレーション等
59	1	3	貸付自体は実施すべきと考えていたので変更を意図したのではなく、十分な議論もなく安易に決議されるのを抑制。
60	1	1	中止となった。
61	1	1	提議書の記載内容が変更され、実態に即した説明となった。
62	2	1	投資プロセスの細分化、リスク回避策の追加等
63	1	1	投資案件に対し追加投資を見送ったことがある。(mc10 or FINsix)
64	1	1	投資金額の上限値が承認された。
65	1	1	当方指摘のとおりに見直し
66	1	5	同様の案件が毎年存在したが、翌年度からは金額を縮小
67	1	1	不足点を見直して再付議
68	1	3	補足資料提示・説明が成され提案通り議決された。
69	1	2	問4-2-2 記述案件に関して、議案差し戻しとして、執行部内での協業効果の再考から将来の業績寄与を縮減して翌月議決した。
70	1	1	問4-2-2の回答に同じ。
71	1	4	問4に記載の案件について、結果として中止になったケースがある。
72	1	1	瑕疵は認めたが、それによる不利益が僅少であることで変更なし

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-2-4
1	1	3	・意見を取り入れた内容に変更されたことを確認し、執行側の案に賛同している。
2	1	1	・経営会議等で再協議
3	1	3	・執行側と見解相違があった場合でも、社外取締役や監査等委員の論理的・合理的な説明・意見が尊重され、投資案件の精度向上・リスク低減が図られることが多いと認識しています。 ・定期的な「CEO意見交換会」にて、最新リスク評価に基づく意見交換が実施され、投資案件が具体化される段階では監査等委員の意見が事前に考慮されていることが少なくない。
4	1	1	・執行側に押し切られた(説得された)⇒買収後苦労している。
5	1	1	・所管部署に各種の報告を求めるとともに、意見交換を実施し、監査等委員会としての着眼点・懸念点を伝え、その対応を求めている。
6	1	3	エビデンスベースで話を進める。
7	1	1	オブザーバーの立場で意見を言っても、数の論理で否決されてしまう。実行後の監視するしかない。
8	1	1	お互いに納得するまで議論するしかない。
9	1	1	グループ経営会議や取締役会で率直に議論する。
10	1	1	これこれのリスクがあるので、今後その解決のための準備を早めに検討作成するようにと意見を言い、怠りなく準備する旨の回答を得たもの(議事録への記載も確認)。
11	1	1	これまでは執行側が真摯に指摘内容を受けとめている
12	1	3	試算した結果などを提示した。
13	1	1	すり合わせは行なわず会議体のみで決着する。
14	1	4	その場で議論を続け、できれば皆のいる場で結論に至る努力をする。問4-2-2で述べた意見で、配当についてはその場で結論に至った。
15	1	4	執行側からの事前説明により、取締役会で再度議論を交わす。
16	1	1	ほとんどの場合事前に相談があり委員会を開催し検討している。
17	1	1	もともと執行側にも同様の問題意識があったことから、特段の軋轢はなかった。
18	1	1	リスクを理解した上での経営判断であることを確認している。
19	1	1	リスク管理、費用対効果等において、検討内容の不十分な点を指摘するもその検証がされた場合は執行の意見を尊重する。
20	1	1	意見・指摘に対する執行側の回答が十分に得られるまで保留、または中止とする。
21	1	4	意見・指摘を行った結果、見直し等が行われる場合もあるが、最終的には業務執行側の判断となる
22	1	1	意見・私的に沿った検討がなされているか報告を受ける場を設定するかまたは内部監査部門がモニタリングを行う
23	1	1	意見交換による疑問点の払拭
24	1	1	意見交換は行うが、執行側が実行する場合は、取締役会において賛否の意思表示を行う。
25	1	5	可能であれば、事前に執行側と意見交換しすり合わせを行う。また、執行側の責任者と担当者の本音を聞き、リスクテイクの面からの意見・指摘を行う際の判断としている。
26	1	2	過大になりがちな業績寄与の見直し、及び、事業統合計画の精査、更に、統合後の定期報告を求めている。
27	1	1	会議の中で議論しすり合わせを図っている
28	1	1	会議体とは別に個別協議。
29	1	3	会議等の中での意見交換、事後で個別に対応する
30	1	1	各種会議において継続事案として納得のいくまですり合わせを行う
31	1	5	各年度の保育士採用実績と今後の採用見込みのすり合わせ
32	1	1	監査等委員からの意見・指摘に対しては、執行側は真摯に受け止め、当該意見・指摘に沿った形での審議が行われているので 見解の相違のままでの審議はほとんどない。
33	1	1	監査等委員でない独立社外取締役からの意見も引き出し議論、実行判断の場合は修正意見反映やPMI報告等を条件として承認。まとまらない場合は基本的には翌月取締役会に持ち越し。修正案策定に際し、執行側と常勤監査等委員ですり合わせ、監査等委員会に報告の上取締役会に再上程。
34	1	1	監査等委員としては、意見や助言、指摘は行い、それに対して、対策や考え方の回答を得てから、取締役会の決議に望むようにしている。業務執行側も、監査等委員が反対している状態では、議案として上程しない不文律があり、これまでそのようなケースはない。
35	1	2	監査等委員の専門分野について意見交換して計画の一部見直しが図られる等
36	1	1	監査等委員より意見を述べ、業務執行側より見解の相違が表明されたことはなく、全て再検討なりが行われた。
37	1	2	監査等委員会からの意見に対しての執行側に案件の再検討を行わせうえで、再度取締役会で協議し意志決定を行っている。

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-2-4
38	1	3	監査等委員会から意見書を提出し、執行側からの回答をもらい、その後の進捗動向をチェックし、意見書に接触する事項が発生したので、リスク上限界を表明し、撤退した案件在り。
39	1	1	監査等委員会としての見解をまとめる等無視できない形で、執行部側に提案する。
40	1	1	監査等委員会に担当部署の出席を仰ぎ、十分な擦り合わせを実施する
41	1	4	間違っただけを言ったつもりはないので、すり合わせは行いませんでした。
42	1	1	基本的な否決ではない場合は、どうすれば可能かという前向きな観点から意見を交換している。
43	1	2	基本的に指摘したリスクについてノンリスクの反論を受けたことは無い。回避の方法の模索、リスクによる損失の検証して妥結していく。
44	1	1	軌道修正案の再検証と新シナリオの立案。
45	1	1	疑問点についてマネジメントとよく議論する。
46	1	5	議論を尽くす
47	1	1	協議は行いが、すり合わせを行う事はありません。
48	1	2	協議を重ねる
49	1	1	具体的内容の回答が必要
50	1	2	契約内容の見直しが行われた
51	1	3	経営会議において十分な審議を行い、合意を取っている。
52	1	3	経営拡大方針も理解できるので、違った方向からのアプローチが可能なように、落としどころを提案している。
53	1	1	経営陣との意見確認、執行部門との協議等々
54	1	2	継続的に検証する事です承
55	1	3	決議で反対する。
56	1	1	決定的な見解相違は無い。
57	1	1	決定的な相違の経験はない
58	1	1	見解の相違があった場合、リスクの大きさは確りと認識した上で経営判断をするように求めている。
59	1	3	見解相違はありませんでした。
60	1	3	現時点で見解相違は発生していない。監査等委員会での検討事項や指摘に同意があった。
61	1	3	言葉はソフトに、指摘は適格に、辛抱強く、リスク・懸念の意思表示を続ける。
62	1	1	個別に執行部門と協議
63	1	1	更に検討を加えて着地点を探る。
64	1	5	今のところ大きな観点での意見の相違はありませんが、仮に意見の相違があった場合には、お互いの信頼関係をベースに十分な話し合いを経て妥協点を見出したいと思います。
65	1	1	再提案までに、担当役員又は社長との意見交換を行う。
66	1	1	再度仕切り直して差し戻し
67	1	1	再度詳細な説明を執行側から受け、協議している。
68	1	1	再報告してディスカッション
69	2	1	最終的な意見相違はなかった。
70	1	3	最終的に、ほとんど執行側との大きな見解はなかった。
71	1	1	最終的には、執行側が決定するという前提で
72	1	1	最終的には、執行側の判断とはなるが、第三者に対して必要最低限の検討が行われたと説明できる記録を残す。
73	1	5	最終的には、全取締役の多数決により決定している。
74	1	1	最終的には執行側の見解を優先している。
75	1	2	最終判断は、取締役会決議による。
76	1	3	最適条件を協議する。
77	1	1	思いの違いはあっても、見解は互いに受け入れ、着地点を見出すようにしている。
78	1	2	指摘は行なうが、決定は業務執行側の裁量を重視する。看過できない案件であれば取締役会で反対票を入れる(経験なし)。
79	1	2	事実のみを見極めて執行側に再考を促します。
80	1	3	事前に検討の場を持っている。
81	1	1	時間を置いてすり合わせを行う
82	1	2	時間を置いて頭を冷やしてから再協議を行う。
83	1	1	次回以降の取締役会で検討が加えられ再付議された。
84	1	1	次回取締役会で監査等委員会からの意見に対する回答を執行側から受ける
85	1	1	次回取締役会まで資料整理し再検討

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-2-4
86	1	2	次回取締役会までの間、常勤監査等委員が代表して執行側と適宜すり合わせ意見交換を継続する
87	1	3	自社の強みを活かせるか否かを確認検証する中で摺合せを行います。
88	2	5	執行の案に対し、再検討すべき点を明確に指摘し、その解決策の提案を求め、その提案内容の妥当性の議論、という流れ。
89	1	1	執行側が、再調査・再検討の後、再説明等繰り返し、妥当性を確認し、決議している。
90	2	1	執行側が持ち帰って再度検討
91	1	1	執行側が受け入れてくれる。
92	2	1	執行側との会議にて対応している。
93	2	1	執行側とリスクイクができる判断するまで協議している。
94	1	2	執行側と意見交換の場を設定して、情報共有の上、すり合わせを行った
95	1	1	執行側の詳細な回答があり、納得すれば賛成する。納得しなくても執行側が押し切る場合もある。
96	2	1	執行側の補完的説明を受ける
97	1	1	執行側へ再度検証すべき点や問題点に対し、内容のリスクに対する執行側メンバーも含め納得しているか？変更できる点はないのか？リスクを共有できているのか？等々意見交換の時間を経営会議で十分に議論し進めていただいている。
98	2	1	執行部門と必要に応じて意見交換等を行っている。
99	1	1	社外取締役監査等委員も交えて、取締役会で議論を行った。
100	1	1	主に経営会議での指摘が多く、相違があった場合、全員で検討した結果の最終決定に従っている。
101	1	1	取締役会、経営戦略会議、および当該案件に関する個別会議での協議を真摯に重ねている。
102	1	1	取締役会での議論
103	1	1	取締役会での決済時に執行側に指摘内容について再考し再度稟議をするよう求める事がある。
104	1	1	取締役会で意見の相違が見られ結論が一旦保留となった場合には、社外取締役を含む取締役相互で意見交換したり、執行部と確認の上、次回の審議においては修正案もしくは採決を図るべく両論併記の資料提出を執行部に求めている
105	1	4	取締役会で指摘することとしております。意見として注意喚起するも、トップが聞き置くケースが多く、すり合わせは殆ど出来ておりません。
106	1	1	取締役会ないし経営会議の席上において意見調整を図る。
107	1	2	取締役会の事前諮問機関である経営審議会にて、執行側とすり合わせを行っている。
108	1	1	取締役会の場で議論を尽くしすり合わせを行う
109	1	1	取締役会の場で徹底して議論を行う。議論した結果のフォローは、常勤者が行う。
110	1	1	取締役会以外で議論の場を作り審議を重ねる。
111	1	5	取締役会及びその他の会議等で協議
112	2	1	十分な意見交換を行い、最終的な意見相違はない。
113	1	1	詳細な説明を求めている。
114	1	1	上記変更事例においては執行側の歩み寄りがあった
115	1	1	常勤なので、取締役会の前段階(経営会議、見積もり会等)で意見を述べ、取締役会付議までに何らかの改善検討をお願いする。検討の結果、改善できないことは、なぜ無理かを説明してもらう。
116	1	1	常勤監査等委員と執行側の日常的な意見交換。社外監査等委員と執行側のメールによる意見交換。
117	1	4	常勤取締役で構成する役員会で、案件について再度検討を加え、その中で執行側との相違点について調整をしている。
118	1	1	進捗状況の監視徹底
119	1	1	数字を以って合理的に説明する。今まで執行側と見解が相違したことはない。
120	1	1	数値を含めた事実確認を行う。
121	1	2	正式な各種会議への上程以前に、常勤監査等委員より担当役員や(案件により)社長との意見交換や摺り合わせの機会を設け、又、取締役会上程議案については、その前の監査等委員会に於いて当該議案や検討過程・結果の概要についての説明を求めている。
122	1	3	説明に対しての進捗検証を確認する
123	1	2	全員の意見交換。
124	1	1	相違していない。

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-2-4
125	1	1	多人数の集まる会議(経営会議、投融資委員会等)での意見陳述の後に、起案部の事務方とFace to Faceで意見交換をおこなうことにより、双方の主張に理解を深めながら執行側としての方針決定を促す形をとる場合が多い。
126	2	1	多方面からの議論を行うことで納得する。最終的にはトップの決断
127	1	2	妥協点が見いだせるまで
128	1	1	代取等執行側と任意に意見交換
129	2	2	代表執行役と監査委員会の打合せの場を設けてすり合わせを行っている
130	1	1	代表者との定期的な会合で、かなり突っ込んだ意見交換を行い、意思を統一している。
131	1	1	代表取締役を交えた関係者で協議し、解決させることが殆どである。見解の相違がそれでも残る場合、最大リスクを計算し、金額基準を設けているが、そのリスクを受容するかどうかを取締役会等の決議によって決めている。
132	1	1	大きな見解の相違があるような場合はほとんどないが、監査等委員でない社外取締役からも含め指摘した事項については、執行側が宿題として持ち帰り、後日報告を受けることはある。
133	1	1	大きな見解相違があった経験はない。
134	1	1	大きな相違がなく、お互いの議論の中で、結論を導き出す。
135	1	1	担当経営幹部との打合せと見直しの方向であれば、その内容と方法のすり合わせ
136	2	3	担当執行役と納得できるまで、十分に議論を行う。
137	1	1	担当取締役あるいは所管部署と適宜意見交換を行っている。
138	1	1	中期計画やプロジェクトの進行で、過去の事案の適否の評価分析を合わせ、個々に経営判断の原則にかなっているかは、監査等委員会としてのチェックの大きな要素であり、週1回の経営会議及び常務会等重要な会議で常に意見交換がなされているところである。各部門ごとの期中監査の報告も代表取締役や各担当役員に直接報告され、1年後に再度、報告への対応の進捗について常務会に報告を行うシステムとなっており、監査等委員会が関与した経営のPDCAサイクルは機能していると考えている。
139	1	1	追加で詳細説明を受けている。
140	1	1	追加検討を依頼しそれを踏まえ総合判断
141	1	1	追加資料の要求や個別会議の設定。
142	1	1	投資以降の損益状況について、今後詳細な説明を求めた。
143	1	5	投資諮問委員会にて議論検討
144	2	1	特段の見解相違は生じていないと認識している。
145	1	1	納得する回答かどうか。
146	1	3	納得のいくまで話し合う。
147	1	5	陪席する経営会議や業務執行取締役との個別面談等により、すり合わせを行うこととなる。
148	1	1	発生しうるリスクのことを個別にフェースツウヘフェースで説明、説得。
149	2	1	非公式のディスカッション
150	1	5	必要な情報がさらに追加される。具体的な効果検証のKPIを見直しをする
151	1	1	幅広い意見を聞き、その場の会議で結論を出す様努める。
152	1	4	文書または次回取締役会で再検討結果の報告。
153	1	5	別途、執行側から十分な説明を求める
154	1	3	話し合いによる
155	1	1	曖昧なすり合わせはおこなわない。

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-3
1	1	3	(新型コロナウイルス感染症の直接的影響ではありませんが)、Covid-19予防のために、先方との交渉・協議を中断したところ、投資案件そのものがゼロリセットされた。
2	1	1	・ZOOMやteams等のテレワークが広まった。・時差出勤や在宅勤務等も実際に行うことができた。・現場の密集を避けるため、大会議室に現場の一部を移動した。・地域によるが、セールスが巡回しなくても売上が落ちない地域があった。
3	1	1	・テレワークや遠隔会議などを行うシステムの脆弱性の強化に対する投資検討・各人のリモートワーク対応のレベルアップ教育 検討・経験年数や保有技術・ノウハウの個人能力差縮小 検討
4	1	1	・ポストコロナが見えてくるまでは、慎重にならざるを得ない
5	1	1	1年以上先の案件が多いため、大きな変化はない。
6	2	1	BtoC関連など足元の業績に大きな影響を受けている事業もあり、慎重な検討は必要と考えられるものの、リスク投資に向けた検討手続、検討内容に顕著な変化が生じている状況ではないと認識している。
7	1	3	COVID-19発生直前にリスク投資案件はなかったため、再検討や中止はその関連では行われていない。
8	1	1	M&Aの買収価額が低下する可能性はあると考えられる。
9	1	2	M&A案件に関して、感染症により経済環境と相手先企業価値が不透明な状況となっており、将来性や企業価値算定が出来ない。
10	1	1	M&A案件の見送り
11	1	1	あると思うが現状具体的な影響は不明。
12	1	1	ある投資案件を凍結した。
13	1	1	インバウンド需要の激減への対応検討
14	1	3	キャッシュフローを考慮して、建設予定している案件の開始を延期した。
15	1	3	グループ全体の設備投資計画・人員計画等の見直し
16	1	1	ここで表現されているリスク投資は過去2年間の任期中発生していないので回答を対象外とします。
17	1	1	この影響だけで判断がなされる状況ではないが、要因の一つとして働いているとはいえる。
18	1	1	これからの判断ポイントで現時点ではなし
19	1	1	コロナウイルス感染症の投資先の事業計画への影響を検討した。
20	1	2	コロナ影響から、ビジネススタイルほか、生活様式が加速して変わろうとしています。中期投資計画の見直しが始まっています。
21	1	1	コロナ禍で大きく影響を受ける航空機業界の減速に対して、投資に対し継続的な検討が必要と考える。
22	2	3	コロナ禍前に意思決定していた投資案件については現状の業績見通しを踏まえて、実行すべきか議論し方針を決定しているが、若干の予算縮小はあるものの案件そのもの中止、延期はしていない。また新規についてはまだ案件はまだ出てきていない。
23	1	1	コロナ発生前に決議していた案件も、コロナ後で取り止めのものが出始めている。プロセスとしては、それぞれ決議した機関にて、取り消しの決議を実施している。
24	1	5	システム投資は現状では変更はないが、今後は未知数です。
25	1	1	デューデリなどに支障が出ている。
26	1	1	ペンディングになった案件があります。
27	1	2	ホテル部門での営業不振
28	1	3	リスク投資については、現状積極的ではない。様子見
29	1	1	リスク投資については、今のところ影響はない。
30	1	2	リスク投資については親会社で判断しています。
31	1	1	リスク投資に向けた検討について、新型コロナウイルス感染症の影響による変化はない。
32	1	1	リスク投資を含めリスクマップを策定、四半期ごとにモニタリングすることになった
33	1	5	リスク投資総額を縮小し、実施計画項目の見直しを行った。
34	1	3	意思決定の際、案件ごとに多少様子見をしている。
35	1	2	一部店舗の閉鎖等を余儀なくされたが、巣籠需要により売上はむしろ伸長した
36	1	1	影響は、限定的である。具体的な影響はこれからの感染状況次第である。
37	1	1	影響はあると思うが、現在まで検討はしていない。
38	1	1	影響は出ていない。
39	1	1	株価が下がった会社で有望な会社をM&Aしたいと検討を業務執行側がしているとのこと。検討中だけであり、議案にはまだ上がってきていない。
40	1	1	感染拡大により当初想定より検討期間が伸びたケースはあるが、結論に影響を与えてはいない。

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-3
41	1	1	感染症がリスク投資に向けた検討に影響を与えた事例は現時点ではないが、検討手続・内容とも、今後想定される。
42	1	5	感染防止対策として、事務部門の人員を各オフィスへ分散しており、事務フロー見直しの気運が高まっています。→ 常勤監査等委員としての小職も、この機会を逃がさずに、執行側の役員や従業員を積極的に「後押し」したいと思っています。
43	1	1	基本的にリスク投資案件はほとんどない
44	1	1	既に決定したリスク投資についての変更は検討されていない
45	1	5	景気の動向を注視しており、リスク投資実行のハードルが高くなりました。
46	1	2	計画されていた海外投資案件を一時停止としている。
47	1	2	計画に対し売上が急減することが予想され、投資の見直しが課題
48	2	1	計画中の関連事業会社の新サービスのローンチ時期の繰り延べ。
49	1	3	検討時点ではなかったが、実行段階において、海外に関する計画は延期または中断。
50	1	2	原則として大型のリスク投資は見送りとする方針
51	1	1	現在、子銀行の合併を控えており、合併スケジュールに対する新型コロナウイルスによる影響が、合併プロジェクトのマスタースケジュールに遅延を及ぼすかどうか？また遅延に対する対応策を検討している
52	1	1	現在のところほとんど影響は感じられない。強いて言うならば、同感染症に対する治療薬の受託製造が決まり、当該設備への投資が発生するが、投資費用は補助金等で賄える。
53	1	3	現在のところ影響は軽微と判断している
54	1	2	現在影響を算定中
55	1	5	現在開発計画に影響は見られない
56	1	5	現在調査中である
57	1	1	現時点でコロナウイルス感染影響を全て予測する事は、困難且つ時期尚早の面がある。現時点よりは寧ろ1-2年後の見据えた対応
58	1	1	現時点では、大きな投資検討案件はないが、マーケットの状況等、より慎重な対応が必要であるということで、執行側とも意見が一致している。
59	1	1	現時点では新型コロナウイルス感染症の影響による変化はない
60	1	1	現時点では不明。(一部、投資案件が止まっている)
61	1	3	現時点で多少の影響があり延期を検討したがその後予定通り進めるとの判断に戻っている。
62	1	2	現時点においては、大きなリスクを抱えるような案件は無さそうであるが、今後は未定。
63	1	1	現状では、決定した投資も含めて、投資の実施の時期の調整等が検討されている状況。今後の投資については、中期計画に位置付けられた案件であっても、再度、慎重な投資判断を行うこととしている。
64	1	1	現状では計画通り投資を継続している。状況が変われば、延期する案件は出る可能性がある。
65	2	1	現状なし、むしろチャンスではと認識。
66	1	3	現状リスク投資案件は中断している。
67	1	1	現段階では、新型コロナの影響で進捗に遅れが発生している程度である。
68	1	2	顧客(メーカー)側の生産計画の大幅変更による受注水準低下により、足許では一時帰休を余儀なくされると共に、年内の業績への影響が危惧されている。又、緊急事態宣言の期間中はもとより(6/19頃まで)一部地域との往来で制約を受け、各種の業務がリモート対応となっている。
69	2	1	顧客、市場動向のモニタリング
70	1	1	顧客サイドの需要構造に変化が無いかの確認行為が追加
71	1	5	顧客とのリモート接続を可能にする仕組みの開始
72	1	1	顧客の需要減少のため、予定していた設備投資を中止した案件がある。
73	1	3	航空機関係の設備投資の延期を決めた
74	1	2	今まで据え置かれていたBCP対応、IT(テレワーク)対応などへの積極的投資。
75	1	1	今期予算を再考中
76	1	5	今後、バックアップサイトの充実化のための投資、非対面ビジネスに係るインフラ投資の増加が見込まれる
77	2	3	今後の世界経済の低迷の程度が予想できないため、プロジェクトの中止が決定された事案があった。
78	1	2	在宅勤務に対する投資を前倒しに行った。
79	1	5	昨年策定の中期経営計画をベースに新型コロナウイルス感染症の影響も加味して、リスク投資に向けた検討も含めて、今期、時点修正を行う予定。
80	1	1	市場影響を検討中

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-3
81	2	1	自動車等の産業での需要落ち込みによる設備増強案件の抑制。
82	1	1	手元資金の確保を優先すべき時期ではあるものの、キャッシュの状況に合わせて、成長に必要な投資は継続すべきとの方針
83	1	1	手元流動性を厚めに確保する必要から、リスク投資の検討に際しては、平時より堅実な判断が求められる傾向にある。
84	1	1	需要の見通しが予測しづらくなった
85	1	1	需要の落ち込みが予想以上に激しい部門については投資の中止や削減・後ずらしを実施した。
86	2	1	従前、行内関係者のみで利用していたWeb会議システムの外部関係者利用開始や、BYODを活用したテレワーク体制構築等、システム投資を増加している。
87	1	5	出店抑制を決定済
88	1	1	将来見通しは不可。しかし、現在のところ影響はないという見通し。
89	1	1	少なからず影響はあるものの、現時点で検討内容の変更予定はない。
90	1	5	新型コロナの影響により投資は、一時棚上げ
91	1	1	新規の飲食店の出店に関しては当面ストップ
92	1	3	新規出店を更に絞りました。
93	2	1	新型コロナウイルスに対する状況を報告を求め、今後の対応について慎重な経営判断を求めた。
94	1	2	新型コロナウイルスの影響については現在、全社で研究中です。
95	1	3	新型コロナウイルスの感染などが生じないよう、職員・関係者の健康管理を徹底し、併せて消毒などに力を入れている
96	1	1	新型コロナウイルス感染症が拡大してからの該当案件はない。
97	1	1	新型コロナウイルス感染症に限らず大きく影響を受ける可能性のある場合は取締役会にて審議する。
98	1	1	新型コロナウイルス感染症の影響により、業績および日常の事業運営にダメージをうけているため、投資案件については従来よりも重要度・優先度の検討においてメリハリのある判断を行うよう留意している
99	1	1	新型コロナウイルス感染症の影響はない。
100	1	1	新型コロナウイルス感染症の影響は大きい
101	1	1	新型コロナウイルス感染症の影響を把握し、投資判断をする必要があると認識している。
102	1	2	新型コロナウイルス感染症発生時点でのリスク投資案件はなく、従って影響も受けていない。
103	1	4	新型コロナに関連するリスク投資案件はない。(個別対応の範囲である)
104	1	2	新型コロナの影響度を出来る限り織り込み今後の計画を修正したが見込みは6カ月程度でその先は不透明
105	1	1	新型感染症による外出自粛における売上が大幅に減少した。
106	1	1	新店舗の開店スケジュールを調整したり、TVコマーシャルの実施のタイミングを変更するという影響がありましたが、投資そのものを中止したことはありませんでした。もし、コロナ感染症の影響があと1か月早く発生していたら、M&A金額などに大きな影響があったかと思われます。(買収直後にその企業の業績が大きくマイナス影響を受けた)
107	1	1	進展を止めている事案がある
108	1	3	世界的な景気後退のリスクもあり、資金の確保の観点からも投資案件については一時中止としている。
109	1	1	設備投資などは、必要最小限に絞られた。
110	2	1	設備投資については、コロナ禍の影響で、顧客の需要が低減しており、投資時期の延期等を検討。
111	1	1	設備投資に関しては、執行の意思決定を慎重に見極めていく議論が行われている。
112	1	1	設備投資を絞った。
113	1	1	設備投資案件についての取捨選択を厳しくし、中止や先送りを検討しているものもある。
114	1	1	前提条件を5つ出して比較検討している。
115	1	1	全体のスケジュールが遅れる懸念がある。
116	1	1	全体の投資規模の見直しの検討。取締役会で決議したホテル出店案件を中止した事例あり。
117	2	2	足元の売上減少に伴い設備投資の実施時期などを見直し中
118	1	1	対外対応に遅延が発生。
119	1	1	大型投資は様子を見ることになる
120	1	1	短期化、より収益性を重視

No.	Q1-1	Q1-3	Q4-3
121	1	2	沈静化するまで業績に与える影響が不測のため、当面投資は押さえることで社内コンセンサスを得ている。
122	1	1	投資は極力控える。
123	1	1	投資を先送りにした案件がある
124	2	1	投資案件の範囲の限定や優先順位を設定した。
125	1	1	投資意欲の減少。
126	1	2	投資金額の縮小がやむを得ない状況となった
127	1	5	投資計画でどうしても行わなければならないもの(システム案件等)はするが、先延ばしにできるものは先延ばしせざるを得ないものもある。
128	1	1	投資計画を見直している。
129	1	1	投資先との面談、交渉が進まない状況から事案の進展が遅れている
130	1	4	投資先の取引先へのヒアリングと必要に応じて資金等の支援
131	2	1	当該影響をより保守的に捉えることも逆にチャンスとして捉えることもある。
132	1	3	当社におけるリスク投資に向けた検討について、毎月開催される取締役会で報告されているが、これまでのところ新型コロナウイルス感染症の大きな影響は出ていないようである。
133	1	1	当社のリスク投資に関する範囲ではコロナの影響はない。
134	1	3	当社は製造業でありコロナ禍の影響は少ないが、子会社は販売会社であり相当の影響がある。このため今後の対応(製造および子会社での販売)について、グループ全体として検討を始めている。
135	1	2	当初計画が予定通り進捗できない案件が出てきている。(事業計画が予定通りにならない状況)
136	1	3	当面は新規投資はストップしている。
137	1	3	当面は投資に関しては控える
138	1	3	当面リスク投資の議論は行われない見込み(ただし、正式な意思決定を行ったわけではなく、あくまでも見込み)
139	1	4	得意先の業績変化や消費者の購買動向の変化が事業環境に影響を与えております。
140	2	1	特に今のところ目立った影響はありませんが、今後大きな影響が生じてくる可能性はあると考えています。
141	1	1	日本の工場も長崎にあり、社員も車通勤で殆ど新型コロナウイルスの影響は受けずに稼働ができ、日本各地の営業所もテレワークで仕事のできたので、多少売り上げに影響があったと言えども、軽微な影響で推移しました。
142	1	1	年度予算策定の最終段階でCovid-19の影響拡大が始まり、社長を筆頭とした緊急対応検討と、CFOを筆頭とした予算修正手続きを行っている。
143	1	1	納期に影響あり
144	1	1	売上の75%が海外売上のためCOVID-19の影響は大きくある。現在、国別地域別を含めた生産体制・販売体制・従業員の安全面を含めた検討を再考している
145	1	1	売上減が見込まれるため、今年度の仕入計画を変更
146	1	3	不動産の地価下落リスクに対し、用地購入にあたって新型コロナウイルス感染症のまん延状況を注視しながら慎重に判断している
147	1	1	不動産事業関連はタイミング変更等の可能性がある。その他の事業では本年大きなものは予定がない。
148	1	5	保育園の閉園による保育士の休業状況の把握の必要性
149	1	1	目下、抜本的に見直しを行っている。
150	1	1	問4-2-2の回答内容に同じ。

No.	Q1-1	Q1-3	Q5-1-1	Q5-1-1その他
1	1	1	1	「グループ経営ビジョン2030」の経営ビジョンの中に織り込み。
2	1	2	2	「基本方針」という明確なものは策定に向け検討中であるが、目標3、7、11、12、13については実施している。
3	1	3	4	「基本方針」の策定はしていないが、意識はしており、企業理念や倫理綱領に盛り込まれている。
4	1	3	2	14と15がしゆたいですが、すでにぎょうかいだんたいでは、14をじっしてしております。
5	1	1	2	2020年4月1日に提示した中期経営計画には盛り込んでいますが、具体化はこれからだと思われま。
6	1	1	1	2020年4月1日付で重点課題と取組方針を公表。
7	1	2	1	8, 9, 11, 12, 17
8	1	1	1	CSR、地球環境、地域社会貢献、等
9	1	1	4	CSRの環境方針を定めている
10	1	1	1	CSRLレポートの中にCSR方針としてESGを意識したCSR活動とSDGsの趣旨に賛同した事業活動を通して目標達成に貢献することを目指す旨公表している。
11	1	1	2	ESG/SDGsへの取り組みを中期計画に位置付けており、現状においては、グループが取り組むべき10の重要課題を選定し、早期の決定、公表に向け作業中
12	1	5	4	ESGのみ
13	1	1	2	ESG推進委員会(委員長:社長)を発足し、2020年度以降にESG経営の開示を検討していたが、新型コロナウイルス感染症の影響により遅延している。
14	2	1	1	ESG説明会を開催
15	1	3	4	IT系業種のため「8. 働きがいも経済成長も」「9. 産業と技術革新の基盤をつくろう」「17. パートナリシップで目標を達成しよう」などの『持続可能な開発』でSDGsに貢献している認識ですが、『SDGs・ESG』を目的・目標とした経営活動は行っていません。
16	1	2	2	PJにて推進
17	1	1	4	SDGs、ESGに関する策定は未だ行っていず、現在はCSR報告書の策定を実施中
18	1	5	4	SDGs・ESGとして、個別には策定していないが、経営理念のなかにはそれなりの要素は含まれている。
19	1	1	2	SDGs・ESGを意識しているが、現状、具体的な策定に至っていない
20	1	1	1	SDGsについては、特に力を入れて積極的に参画している項目をCSRの重点項目と照らし合わせ、抽出した。ESGについては、基本的な考え方・方針、体制、取り組みと実績を整理し、マトリックス化している。
21	2	3	2	SDGsの方針は策定していないが、環境や社会に対する取り組みは以前から意識しており、企業行動基準にも織り込まれている。
22	1	1	4	SDGsは策定していないが、会社として「行動規範」を定めており、社員に対して毎年教育している。その内容について、毎年レビューをしている。
23	1	2	2	SDGsを経営方針に取り込んでいく検討を年内行う。
24	1	4	4	SDGs活動は啓蒙しているが、基本方針策定は行っていない。自社の事業と17項目の紐付けをし、その事業を強化している。また、それを意識した商品開発も検討している。
25	2	1	1	SDGs重要課題を意識した取組み。
26	2	1	1	SDGs全ての項目に取り組むとともに、「企業理念」と特に融和性の高い「働きがいも経済成長も」「産業と技術革新の基盤をつくろう」「住み続けられるまちづくりを」「平和と公正をすべての人に」の4つの目標を重点推進項目と定めている。
27	1	2	4	エシカル委員会を組織化して、事業への転換～社会貢献を模索中
28	1	1	1	グループサステナビリティ経営基本方針を制定対外公表済。
29	1	1	2	グループ会社ごとにメンバーを選任して、検討を進めている。
30	1	1	1	グループ行動指針等に反映
31	1	5	4	グループ親会社で策定済 1. 地域経済の持続的発展への貢献 2. 持続可能な地域社会の実現 3. 地域の環境保全 4. 働きがいのある職場づくり 5. 健全経営の実践
32	1	1	1	サステナビリティ基本方針を策定
33	2	1	1	サステナビリティ経営に関する2050年に向けた?期ビジョン、2030年に向けた中?期目標を策定済みである。
34	1	1	2	ビジネス特性を考慮した中で、どの目標を設定し達成すべきかを検討中。

No.	Q1-1	Q1-3	Q5-1-1	Q5-1-1その他
35	1	1	1	グループCSR基本方針で定めた「4つの重点分野」および「CSR重点方策2020」とSDGsで定める17の目標との関係を整理を行い、ESGを意識した経営を行っている。
36	2	1	1	マテリアリティの特定・サステナビリティ委員会の設置・サステナビリティ方針の設定・長期目標の設定・環境関連イニシアティブへの参加(SBT・TCFD・JCI等)
37	1	1	2	以前から17目標に該当するテーマはできる限り進めていますが、満点と確信できるものはありませんし、中には手の届かないテーマもあります。従ってすべての目標を設定はできませんが、一歩づつでも進められるものを意識して進めています。
38	1	3	4	意識しているが、具体的な行動にはまだ至っていない。
39	1	1	4	意識はしており、CG報告書で一部開示
40	1	1	1	一部を加味している。
41	1	1	1	運動を通じた健康寿命の延伸に関わる社会的使命を会社のビジョンに掲げており、SDGの目標3(すべての人に健康と福祉を)やESGのS(社会)に関わる活動を日常的に行っている。
42	1	5	4	運用会社としての方針を策定済み
43	2	3	3	会社事業そのものがSDGsに沿っているテーマ(防災、環境、エネルギー、気象、社会シミュレーション等)が非常に多く、現在改めてとってつけたような方針をわざわざ決める状況にはないと考えています。
44	1	1	4	会社全体としてSDGs・ESGへの意識は高まっている。一部の事業部ではすでにSDGsの認証を取得しているところもある。会社全体として基本方針等の策定までには多少時間が必要かと考える。
45	1	3	1	外部のNPOと協力し、貢献すること基本方針としている
46	1	1	4	環境・品質方針で環境負荷の低減・・・省資源、省エネルギー、廃棄物の削減、汚染の防止を推進します・・・と謳っている
47	1	1	1	環境に関する中期経営計画を策定している
48	1	1	1	環境への配慮と調和の取組、品質の向上・顧客満足・社会的信頼、コーポレート・ガバナンスの充実
49	1	1	1	環境施策の推進・・・温室効果ガス排出量の削減、環境汚染物質の低減、資源循環の取り組み・人権・社会貢献施策の充実・・・労働安全衛生、ダイバーシティ、人材育成、顧客満足度の向上・安全施策の徹底・・・安全操業・安定供給、品質保証体制の強化・ガバナンス体制の強化・・・リスク管理、コンプライアンスの徹底、CSR調達の展開、ESG評価対応(情報開示の充実)
50	1	1	4	環境報告書を毎期策定し公開している
51	1	1	1	関連する主なSDGsとして9項目を策定している。
52	1	1	2	企業としての基本方針としては必要であり、一部対応している面もあるが、全面的な対応には至っていない
53	1	3	4	基本方針の策定の必要性は認識しているものの、具体的策定には至っていない。
54	1	1	4	既に作成済みの基本方針にはSDGs・ESGに関する内容は含まれているが、昨今の状況を踏まえ、強化を検討している
55	1	1	2	具体的な検討は進んでいない。
56	1	5	4	経営に関する基本方針としての策定はないが、SDGsの実践の高まり、市場の広がりを意識し、当社の事業計画に取り込んでいる。
57	1	1	4	経営の基本方針や中長期事業計画の中で、環境やダイバーシティについてふれている程度。
58	1	2	4	検討されている2021年を初年度とする中期経営計画の検討プロジェクトに於いて組上に上がっていると思われる。
59	1	3	2	検討はしているが、すべてを網羅するものではない。
60	1	1	3	検討も行っていないが、弊社の事業自体にSDGs・ESGに関するものがある。
61	1	3	2	検討段階である。
62	1	1	2	現状と今後の対応方針を検討中
63	1	3	3	個別具体的に取り組んでいるものはないが、日常の経営においては多くの項目を意識した経営が展開されている
64	1	1	2	今期中期経営計画のテーマである。
65	1	1	1	今次中期計画において策定
66	1	2	2	今年度中にSDG Compassに従って、「優先課題」と「2030年ゴール目標」まで実施予定。今年度10月までに「全社取組方針案」策定予定。

No.	Q1-1	Q1-3	Q5-1-1	Q5-1-1その他
67	1	1	4	策定はしたが、中期計画の再見直しに際し、再検討を実施
68	1	1	1	事業内容に関係する、8.9.11.12.14の目標を策定・発表した。
69	1	4	2	執行側で、実際の業務がSDGsのどのカテゴリーに入るのか検討を始めており、かなりの分野でSDGsに関連する事業を行っていることを把握している。
70	1	1	4	執行側でも世の中の動向は意識しているが当社事業の特性から直接の取組を検討するには至っていない。なお環境への取組はISO14001の認証を取得している。
71	1	1	2	社長を筆頭に役員間で議論は深めているが、方針としての取りまとめはしていない。
72	1	2	3	従来から環境対応、グリーン調達、各国環境規制対応は実施しており、SDGsの17の目標の幾つかには対応している程度
73	1	1	4	従来より、経営理念、企業行動規範等で上記主旨の内容が盛り込まれている。
74	1	1	4	所管部門より経営会議で報告を受けたことがある
75	1	1	1	全体をサステナビリティとして捉え、Co2削減、プラスチック原料の削減リサイクル化、世界の水環境を守る「水育」また 全ての人々に対する平等を守る宣言等について数値目標も踏め方針が策定されている。
76	1	5	2	待機児童の減少 女性活躍への援助 最高水準のエデュケアの実現
77	1	1	1	中期経営計画に記載。
78	1	1	2	中期経営計画の「ガバナンス戦略」の取組項目の一つとして、「ESGにかかる積極的な対応」を掲げている。
79	2	1	3	中期経営計画の項目の一つとして積極的に取り組む旨を謳っておりますが、独立した基本方針を策定する予定は今のところありません。
80	2	1	1	長期ビジョン及び中期経営計画の中で策定している。
81	1	1	1	当社グループでは、事業などを通じた社会課題解決への貢献を継続的に掲げており、今後も新たな社会課題の解決に貢献していくことを掲げている また、当社グループでは会社として大切にしている価値観をグループ企業行動原則として定めており、これに基づき、E:環境取組方針、S:人権方針・社会貢献取組方針、G:コーポレートガバナンス基本方針などを制定し、事業基盤やブランドといった強みを生かして、各種取組を推進中であり、SDGsの実現へ貢献していく。加えて、2020年4月に「ESG投資の基本方針」を制定し、ESG取組に優れた企業への投資、投資先との対話を通じて企業価値向上の支援に貢献していくこととしている。
82	1	1	1	当社の事業戦略が社会課題の解決に立脚し、SDGsに貢献することを、統合報告書の中で詳細に説明
83	1	1	2	統合報告書作成過程で整理し、反映させる予定
84	1	2	4	必ずしも、SDGs・ESG全ての範囲で対応は確立している訳ではないが、当社としては、既に企業集団としてのCSR方針を策定・開示し、更にCSR報告書を定期的に公表している。
85	1	1	1	方針を策定し公表している
86	2	1	1	融資業務における取組方針の策定ー石炭火力発電事業に係るプロジェクトファイナンスについて新規融資の禁止／融資を通じて、顧客の環境に配慮した取り組みを積極的に支援していく一方で、環境に負の影響を及ぼす恐れのある開発プロジェクト等への融資の禁止／「人身売買等の人権侵害への加担」や「児童労働や強制労働」への直接的または間接的な関与が認められる企業との融資取引の禁止等

No.	Q1-1	Q1-3	Q5-1-2	Q5-1-2その他
1	2	1	1	2018年12月に、取組していくことを決議済み。
2	1	2	2	2019年度下期にSDGsを導入
3	2	1	4	CO2排出量目標などは報告されている。
4	1	1	2	CSRレポート2019が取締役会で報告された。
5	1	1	1	ESG経営を推進し、SDG'sに貢献するという、長期ビジョン、中期経営計画を、取締役会で決議した。
6	1	1	4	SDGs、ESGそのものを単独で議論したことはない。
7	2	1	2	サステナビリティに関する重要な事項は取締役会報告事項と定められている。
8	1	1	4	ディスカッション事項となっている。
9	2	1	2	マテリアリティの特定。サステナビリティ方針の策定
10	1	1	2	経営会議にて決議
11	1	3	4	経営会議の中で議論している
12	1	1	1	経営計画の一部に含まれている
13	1	2	4	策定、改編等の大きな動きがあった場合は議論します。
14	1	1	1	事業に関連し認識すべき事項がメリハリをもって明記されているかを確認している。
15	2	1	1	執行役から報告され、一定の議論を経て決議されたと記憶している。(報告事項であった可能性もある)
16	1	1	2	社内会議である経営戦略会議での検討状況が取締役に報告され、社外取締役からアドバイスをいただいている。
17	1	1	2	取締役会では、経営会議審議において出た質問意見等につき執行兼務社内役員から報告し、質問や意見があればその場で対応する。
18	1	1	4	取締役会の付議事項自体が結果としてSDGsやESGに関係することになる事案につき議論しているので、取り立ててSDGsやESGをテーマとして議論はしていない。
19	1	1	4	常勤役員(監査等委員を含む取締役、執行役員)CSR委員会が設置され、当該員会で報告・議論
20	1	1	1	対外公表事項
21	1	1	1	中期経営計画のなかで項目を設け大方針を定めている。
22	1	1	1	中期経営計画の策定にあたり、地域・社会の環境認識を踏まえたステークホルダーからの期待および当社グループの事業活動との関連度を踏まえて、当社グループの重要な社会課題を選定している。その重要課題は、SDGsから独自に導出・分析した50の社会課題から選定したものとなっている。事業を通じた社会課題解決そのものがSDGsの実現への貢献にもしていくものと考えている。加えて、かかる基本方針の制定等は取締役会決議事項となっている。
23	1	3	4	中期経営計画の戦略の一つとして表明している。
24	1	1	4	中期経営計画等に織り込まれている
25	2	1	1	長期ビジョン及び中期経営計画を策定する中で取締役会として議論を行ってきている。
26	1	1	4	内容によるが、経営方針に関わるものは、基本的に決議事項である。
27	1	1	1	問5-1-2で記載した内容を盛り込んだCSR中計としての議論をした。

No.	Q1-1	Q1-3	Q5-1-3	Q5-1-3その他
1	1	1	1	「グループ戦略会議」「経営執行会議」で問5-1-1で記載した内容を議論した。
2	2	1	1	【会議体】グループ経営会議・サステナビリティ委員会【内容】・マテリアリティの特定・サステナビリティ方針の策定・サプライチェーン方針の策定・TCFDへの賛同・中長期目標の設定等
3	2	1	1	2018年11月に、取締役会に上程することを決議済み。
4	2	1	4	2018年より代表執行役社長 中田誠司を委員長とするSDGs推進委員会を設置。外部の有識者を招聘し、グループ全体のSDGs推進の方向性やアクションプラン等について活発な議論を行っている。
5	1	1	2	CSR委員会
6	1	1	1	CSR方針、2050年環境方針など経営執行会議で討議され、策定されている。
7	1	1	1	ESG会議
8	1	1	1	ESG経営を推進し、SDG'sに貢献するという、長期ビジョン、中期経営計画を、取締役会で決議した。
9	1	1	4	ESG戦略委員会を組織。必要により経営会議、取締役会に報告。
10	2	1	4	サステナビリティに関する委員会にて方針策定やアクションプラン等に関して議論している。また、経営会議では内容に応じて付議・報告されるほか、長期経営計画等のテーマとしても議論を行っている。
11	1	1	1	マネージメント委員会での決済後に経営方針の一部として取締役会に稟議される。
12	1	1	4	協議事項となっている。
13	1	1	1	経営会議
14	1	5	1	経営会議
15	1	1	1	経営会議 企業行動憲章制定の必要性 企業理念・企業行動憲章・基本方針・グループ方針の整合性
16	2	1	1	経営会議、サステナビリティ委員会 サステナビリティ委員会には、多くの社外取締役も出席し意見を述べ、アドバイス等をしている。
17	2	1	4	経営会議、委員会などで議論されている。
18	1	1	1	経営会議では、中期経営計画の策定の審議に加えて、SDGs・ESG貢献に資する各種取組みを議論・審議している。また、当社では社会貢献に関する推進委員会を設置しており、当該委員会では、当社グループの持続的な価値創造と地域・社会の持続的な発展に資する取組みの推進、取組事例の共有によるグループのシナジー効果の発揮に向けて議論を行っている。
19	1	1	1	経営会議で議論・決定、取締役会で報告
20	1	1	1	経営会議に属するサステナビリティ委員会にて以前からあったCSR方針との異同の明確化、メッセージの立て付け、SDGs該当項目と具体的アクションプランとの整合などを議論の上、経営会議に案を上程。経営会議にて、改めて経営理念、ビジョンとの繋がりを確認、社内外ステークホルダーにとって分かりやすいものか、納得のいくアプローチになっているかなどを議論。
21	1	1	1	経営戦略会議・社会課題、マテリアリティ、事業戦略、SDGs実現というトータルの価値創造ストーリーとして議論した
22	1	1	4	経営方針・方策の一部を加味することで決定された。
23	1	2	4	策定、改編等の大きな動きがあった場合は議論します。
24	1	1	4	取締役、執行役員クラスで構成された委員会にてコンサルも入れて議論している。
25	1	1	4	取締役会と同様である。
26	1	1	4	取締役会にて議論を行っている
27	1	1	1	上記CSR委員会を経て、経営会議又は取締役会決議
28	1	1	4	大方針が取締役会で決議されたが、具体的な部分や数値目標等は経営会議にて議論している。
29	1	5	4	第1回目のSDGs委員会が開催され、SDGsについての説明を実施し、各社の事業に落としこむ項目の選定を実施
30	1	1	4	中期経営計画等に織り込まれている
31	1	1	1	部門責任者会議
32	1	1	1	本部長会議にて、記載事項の事業に対する影響・留意事項を確認し、記載内容を決定する。

No.	Q1-1	Q1-3	Q5-2	Q5-2その他
1	2	1	1	「長期ビジョン及び中期経営計画策定のお知らせ」を適時開示するほか、当該策定に関する説明会を開催している。
2	2	1	1	17年度からトップメッセージ及びイントラネット「フォーラム」を基本ツールとして社内公表している。'17年度からIR活動及び「統合報告書」を基本ツールとして社外公表している。
3	1	1	1	2020年1月制定、公表。
4	1	1	1	ESG経営を推進し、SDG'sに貢献するという、長期ビジョン、中期経営計画を公表している。
5	2	1	1	ESG説明会で公表
6	2	1	1	サステナビリティ経営上のマテリアリティ、それを踏まえた重要テーマ、KPIと目標などを設定し社内外に公表している。
7	1	1	1	フランチャイズチェーンの統括本部の会社であり、運動を通じた社会的使命の重要性につき加盟店とその経営者や従業員(コーチやマネージャー等)に周知徹底しており、一般社外に対してもHP等を通じて経営理念を公表している。
8	1	1	1	ホームページで公表
9	2	1	1	ホールディングスの社長を委員長とする「グループSDGs推進委員会」を設置し、定期的開催。「2030SDGs達成に向けたコミットメント」を公表している。内容は、地域経済の活性化、少子高齢化に起因する将来不安の解消、地球温暖化・気候変動への対応、人権(ダイバーシティ)など。
10	1	1	1	会社HP、事業方針などで社内外に公開している
11	1	1	1	企業HP、統合報告書等
12	1	5	4	今年から公表して予定である
13	1	1	1	細かい数値目標までは発表していないが、中期経営計画、取り組みについて発表している。
14	1	1	2	社外に向けては、今期の事業方針説明会で発表の予定であったがコロナの影響で会合を中止にしたため未発表となっている。
15	1	1	4	社内は公表、社外はその一部を公表
16	1	1	1	社内へは、推進委員会、各研修会、通達、グループ報等を活用して、通知・周知徹底、社外へは、HP、統合報告書、サステナビリティレポートなどの各種媒体を通じて、公表している。
17	1	1	1	社内通達、ニュースリリースとHPへの掲載
18	2	1	1	取り組み宣言として公表済み。
19	1	5	1	親会社のディスクロ誌やHPで公表している
20	1	1	1	水・環境・ダイバーシティという3つの分野に分類・特化して公表している。
21	1	1	1	中期経営計画に各分野のテーマと取組みを記述。
22	1	1	4	中期経営計画公表の範囲内で外部に公表
23	1	1	1	統合報告書
24	1	1	1	統合報告書は当社HPを通じて公表
25	1	1	1	統合報告書を作成公表している。
26	2	1	1	本年5月に開催した経営戦略説明会において、今年度のSDGs推進アクションプラン及びSDGs推進KPIを対外公表した。社内に対しても、社内報やサテライト放送などで説明を実施。
27	1	1	1	連結中期経営計画の中で「CSR中計」として問5-1-1で記載内容を公表。

No.	Q1-1	Q1-3	Q5-3その他
1	1	1	2020年4月1日に提示した中期経営計画には盛り込んでいますが、具体化はこれからだと思われま。6月までは新型コロナウイルス感染症関連対応を優先
2	1	5	2020年の監査時の1項目に計画している
3	1	1	CSR委員会・環境委員会への出席
4	1	3	ESG・MDG・SDGsを多年に渡って研究活動している監査等委員(自分)が、必要に応じて社内啓蒙などを行っている。前問(問5-1-1)で回答の通り「8」「9」「17」などで『持続可能な開発』SDGsに貢献している認識ですが、社歴が浅いことなど現時点では本業を伸ばす優先度が高いと認識しており、『SDGs・ESG』を目的・目標とした経営活動や広報・IR活動は実施しておりません。
5	1	1	SDGs、ESGではないが、取組み中のCSR報告書の策定部門(プロジェクト部門)から都度進捗状況を聴取している。
6	1	1	SDGs・ESGを意識した経営への取組みの状況を確認してはいるが、執行側に意見する必要を認めたことはない。
7	1	1	SDGs・ESGを意識した経営への取組み意見を執行側に伝えている。
8	2	1	SDGs・ESG等を議論する会議体(サステナビリティ委員会)に常勤・非常勤の監査委員が出席し、必要に応じて意見等を述べている。
9	1	1	SDGsの17の目標のうち例えば、7、8、10、3、4の項目に対して地道に進めています。
10	2	1	SDGsやESGへの取組み状況は重点監査項目の一つとして取り上げており、適宜担当者からの状況説明を受けています。取組みとして不十分と思われる点があれば、適宜意見を述べています。
11	1	1	SDGsを扱っているCSR委員会にオブザーバー出席している。
12	1	3	これまで問題はなかったため特に対応はしていないが、常に意識はしている。
13	1	1	これらの取組みは常務会等で適宜報告を受け、必要に応じて社外監査等委員とも情報共有している。
14	1	1	レポートが昨年の2019年10月に公表されて始まったばかりと言える。毎年公表される予定なので、内容については注視していくつもりである。
15	1	5	委員会にオブザーバーで参加している
16	1	1	意識付け強化のためのSDGs推進セミナーの実施など
17	1	1	会社として社長名で環境宣言し環境方針を策定・推進 省エネ、省資源、廃棄物削減、再生品利用、環境保全に関する情報提供と推進、環境教育などを行っているが、監査等委員会での議論はなされていない。
18	1	1	監査(等)委員ではなく、取締役として取り組むべき課題である。
19	2	3	監査委員会としての指摘ではないが、企業行動基準の実践状況に関するアンケートなどの機会に、積極的な対応を提案している。
20	1	3	監査等委員として、SDGsを意識した経営への取組みの必要性を話している。
21	1	1	監査等委員として今年が新任であるため、この2年をかけて働きかけをしてゆきたい
22	1	2	監査等委員による監査往査の一環で、担当部門である「総務部」にヒヤリングの予定。
23	1	1	監査等委員会で社外監査等委員の出身母体や現在兼務先組織での取組事例などの情報を共有し取締役会にも情報提供した。当社で可能な取組の方向などを整理し取締役会に提言することを検討している。
24	1	5	既に行動規範があり、それがSDGs、ESGを十分に意識した内容になっているため
25	1	1	機会をとらえて意見交換している
26	1	3	近々SDGsへの取組みが必要になると感じていますが、まだ会社としては優先事項があるので取り組めず。
27	1	3	経営の基本戦略の中には当然取り入れられ検討し進めている。
28	2	1	経営会議、取締役会、関係する委員会等の場を通じて情報収集を行い、必要に応じ監査委員の意見などを執行側にフィードバックしている。
29	1	1	経営会議上程前に、サステナビリティ管理部門から直接説明の機会を設け、常勤監査等委員が質問確認助言等対応する。
30	1	1	経営者ヒヤリングの議題に組み込んでいる
31	1	1	検討・議論を行うCSR委員会、経営会議に常勤監査等委員が参加し、適宜、情報収集するとともに、必要に応じ指摘を行っているところ。
32	1	2	現在、検討の対象となっていない。
33	1	1	現在、執行側が検討中の為、今後の対応となる。
34	1	3	現段階ではSDGs及びESGについて、執行側で検討している余裕がない。もっと勉強の機会を先に持つ必要がある。
35	1	3	顧客の要請等。

36	1	1	今期から発足予定のサステナビリティ委員会(仮称)に、オブザーバーとして参加予定である。
37	1	2	今後の課題として認識している。
38	1	3	今後の課題と認識している。
39	1	3	社会性の高い事業なので、情報セキュリティ含めたガバナンス強化に気を使っている。
40	1	1	社内の重要な会議に同席している
41	1	2	取組みの各項目について、その内容を聴取している。
42	1	1	取組みは、これからであり、まだ特に対応していない。
43	1	1	取締役会において、確認しています。
44	1	2	取締役会の実効性評価アンケート等を通じSDGsを意識した経営を行うよう促している
45	1	1	取締役会や経営戦略会議での報告内容に関して、積極的に意見・提言している。
46	1	1	常勤監査等委員がCSR委員会構成員であり、委員会の場で意見を述べている。また、内容を監査等委員会において報告している。
47	1	1	数値目標がある項目についてはその根拠や考え方を確認。
48	1	1	積極的な対応を促している、とまではいかないかもしれない。それとなく話をすることがある。
49	1	1	対応していない。
50	1	3	担当部署との情報交換を行っている段階。
51	1	2	中期経営計画、環境社会報告書等策定時に盛り込みを積極的に行うように意見している
52	1	1	定例役員ミーティングにて意見を述べたり質問したりする
53	1	5	特に議論が必要と感じた場合には、委員会にて説明、および議論を行っている
54	1	3	日常の活動の中で取り上げられており、個別に意識することはない
55	2	1	半期に一回の職務執行監査で担当執行役及び担当部門長(ESG推進室長)より情報収集している。
56	1	1	必要に応じ、関係部門から話を聞くなどしている。
57	1	1	部門監査において適宜情報収集している。
58	1	5	保育所、介護施設の増設等

No.	Q1-1	Q1-3	Q5-4
1	1	1	2020年4月1日に提示した中期経営計画には盛り込んでいますが、具体化はこれからだと思われます。6月までは新型コロナウイルス感染症関連対応を優先
2	1	1	4-3の回答に準ずる
3	2	1	ESGの特にSを意識して、社員へのケアを厚くしたり、また、関連団体への援助等に取り組むようになりました。
4	1	1	FACETOFACEの取組に関して変化がある。
5	1	3	SDGs ESGについて何も対応していないので影響はない
6	1	1	SDGs・ESG対応は検討中であり、新型コロナウイルスの影響はありません。
7	1	1	SDGsの17の目標では、企業としての社会的責任を感じさせられるものが強くあった
8	1	1	SDGsはコロナ騒動前に、当社も取り組みたいとの話も聞いたが、その後は全く聞こえてこなくなった。
9	1	1	アフターコロナによる社会様式の変化が、当社のSDGsやESGにどのような影響をもたらすかの検討が開始された。
10	1	2	あまり当該環境への経営への取り組みはなされていませんでした。
11	1	1	エコに関する取り組みが逆に感染症リスクに繋がってしまう為、一時変更している。(エコはしや卓上の調味料を小袋に変更する等、複数の人が手に触れる物を一時中止や変更)
12	1	3	現在新型コロナウイルスの影響ですべての取り組みが一時ストップしている状況です。今後の状況次第でSDGsの目標自体に大きな変化が出る可能性があります。
13	1	1	これから検討していく。
14	1	1	コロナを経験することにより、働き方改革の一層の推進が必要と認識した。特にデジタル化の遅れを痛感した。
15	1	1	コロナ禍の下、なお一層の取り組みが必要であるとの認識で、執行側と意見が一致している。
16	2	1	サステナビリティ経営の方向性や取組みに特段の変化はないと認識している。
17	1	1	そこまで至っていない。
18	1	3	そもそも取組みをしていない
19	1	1	テレワーク、時差出勤、フレックスタイム制度の導入など、勤務形態の変更を急ぎ実行している。
20	1	3	テレワークの実施、6月以降も継続して実施する予定。また従業員にはテレワーク手当を支給している。
21	1	1	テレワークの推進、重要会議を含めた諸会議のリモート化、等により、ワーク・ライフバランスの実現、執務環境の改善、通勤・出張に伴う公共交通機関の利用減少、等の成果が認められる。
22	1	1	ニューストップクスとして会社HPに事業継続の観点で取り組み方針を開示している
23	1	1	ペーパーレス化のより一層の推進を社内アナウンスした。
24	1	2	まだその段階ではない
25	1	1	もともとの取り組みがないため影響もない
26	1	1	よりSDGs等を意識した経営が必要になってくると考えているが、具体的な検討は進んでいない
27	1	1	リスク項目に感染症を追加する。
28	1	3	影響による変化は見られない
29	1	2	感染症による変化はない。
30	1	1	感染症への対応が契機となり、働き方への価値観が一気に変わったように、SDGs・ESGを意識した経営への方向転換が加速する可能性が大きく、それができない企業は淘汰される。
31	1	1	感染予防や治療への積極的な貢献を行う
32	1	3	関連企業から当社経由でマスク等の寄付の話があったほかは、特に積極的な変化は見られない。
33	1	3	基本的に変化はない。
34	1	1	基本方針を決めていないため現時点で特にない。
35	1	1	緊急事態には応急的な対応であったが、恒久的な対応にするため、就業規則ほかの働き方に関する規則の改訂を検討している
36	1	1	緊急事態宣言を踏まえ2000店舗全店で一斉休業していた。緊急事態宣言が解除された段階で各都道府県の解除状況に合わせて営業を再開した。健康2次被害(3密を気にする余り全く運動をしなくなるにより免疫力が低下することによる健康被害)を踏まえ運動の大切さを啓蒙している。

No.	Q1-1	Q1-3	Q5-4
37	1	5	経営への取組みについては大きな変化はないが、ボランティア活動等のイベント関係の中止等、個別の取組みについては影響を受けているものもある。なお、社会貢献活動の一環としてコロナウイルス関連の支援金の寄付や社員の活動を開始している。
38	1	3	検討がなされていないため、変化無し。
39	1	1	検討手続きが遅延している
40	1	5	現況では、影響による変化はないと認識している。
41	1	1	現在SDGsを意識した経営への取組みについて検討中であるが、作業に遅れが出ると予想される。
42	1	1	現在のところ特にありません。
43	1	1	現在は企業活動が停止状態に近く、移動も十分にできない状況であり、取組み自体が困難な状況である。
44	1	1	現在は取組みが停滞している
45	1	4	現在策定中、影響はない。
46	1	1	現在不透明。
47	2	1	現状、大きな変化は把握していない。
48	1	1	現状では当該事案の取組みは行っていない。
49	1	2	現状では特に出ていないが、エシカル事業としての活動の進捗にはこれから影響が出てくると思う。
50	2	1	現状検討中である。
51	1	2	現段階では変化はないと思慮しているが、以前にも増して「社会貢献」意識が高まっていることは確かである。
52	1	4	購買が極端に減少した高級生鮮(マグロ、養殖魚、和牛)は資源管理などと連動して取り組むも、食べてもらえないという影響が顕在化しています。
53	1	1	今のところ、大きな影響は感じていない。
54	1	1	今のところ、特に変化はありません。
55	1	2	今のところ直接的な影響はありません。
56	1	3	今の処変化はないが今後考える必要が出るであろう。
57	1	5	今期より開始したため
58	1	1	今後の課題として検討すべきであると考えている。
59	1	1	始まったばかりなので、現時点ではありません。
60	1	3	自社サービスへの新型コロナウイルス向けの新サービス追加。
61	2	1	自社製品そのものがエネルギーロスの減少に貢献する製品であり、客先製品に組み込まれて機能を発揮することが、効用に対する環境への影響度合いを少なくするが、コロナ禍の影響で組み込み客先製品の中止、減産が続いており、かなりの影響を受けている。
62	1	1	実施したた対応策と課題、今後の取組みについて検討予定。
63	1	2	取組みの先延ばしが起こっている
64	1	1	取組みをしていないので、影響は述べられない。
65	1	1	取組みの対応が遅れた。
66	1	1	従来以上に社会貢献を意識して、新たな事業活動を試行している。
67	1	1	少なからず影響はあるものの、取組みについて変化はない。
68	1	5	新型コロナにおける全体的な、案件が一時S中断している
69	1	1	新型コロナウイルスによる損害・影響は大きくなかったため特に変化はありません。
70	1	1	新型コロナウイルス感染症については、持続的な企業活動に大きな影響を与えるものと感じており、今後の執行部門の準備・策定プロセスにおいて反映されるものとする
71	1	1	新型コロナウイルス感染症の影響はない。
72	1	5	新型コロナウイルス感染症の影響も加味して、昨年策定の中期経営計画をSDGsの実践の高まり、市場の広がりを意識し、今期、時点修正を行う予定。
73	1	1	新事業に係わる可能性があり、再検討の実施
74	2	1	世の中の安心と健康をSDGsに選んでいるので、新型コロナ対応に貢献して行きたいと考えます。
75	2	1	前提条件が大きく変化しており、一部項目の再議論が必要。
76	1	2	大きな変化はない
77	1	1	大きな変化は無いが「在宅勤務の日常化」を踏まえた行革や働き方改革については若干の変化あり。
78	1	5	地域の取引先様の現状を十分把握し、親身に相談に乗り、地域銀行としての役割を全職員が認識し、誇りをもって全うすべく、日々奮闘しています。「地域経済の持続的発展への貢献」これが基本方針ですので変化はありません。

No.	Q1-1	Q1-3	Q5-4
79	1	1	地域社会への貢献を一層意識づけられ、また、持続的成長のためにお仕入先様を含めた広い意味での企業グループとして社会貢献することになった。具体的にはお仕入先企業様と協業によるフェイスシールドの開発/生産と地域医療機関他の寄附など。
80	1	1	当社においては、感染予防のための出勤者抑制に伴う在宅勤務の推進等の社会的対応と、経済社会のインフラとしての交通サービスの維持確保との両立を図るべく対応したところであり、企業グループとしてSDGs/ESGを意識した行動の実践であったと認識している。
81	2	3	当社の事業遂行そのものがSDGSに資するものとの理解から、特に影響はありません。
82	2	1	当社は、新型コロナウイルス感染症への対応について、従業員及び顧客をはじめとするステークホルダーの健康や安全、感染拡大の防止を第一に考え、各種対策を講じている(その内容を当社ホームページに掲載している。)
83	1	4	当社は飲食店の経営をしているが、衛生管理は当然のこととし従来より実施している。安全については食材が中心であったが、今回のコロナウイルスへの対応として特に清掃に加え消毒を徹底している。消毒が新たな作業として今後定着させる。
84	1	2	当面の対応措置として、自社で使用するマスク、フェイスシールドの生産を開始しました。一部の病院等要請のあった機関への配布も決定しました。
85	1	2	特になし。それほど積極的には取組が未だの状況です。
86	1	2	特に検討していません。
87	1	1	特に現状、把握している範囲内ではありません。
88	1	3	弊社ではSDGs・ESGを目的とした経営活動や特別な広報・IR活動は実施しておりませんが、Covid-19予防活動と通じて次のような新たなSDGs・ESG貢献が発生しています。・緊急事態宣言が発令された2020年3月13日には社員の8割以上を自宅でのテレワーク勤務体制に移行し、Covid-19拡散予防や通勤に伴う環境負荷の削減に貢献。・パートナー企業様との打合せ、採用面接※などでWebミーティングを積極採用し、出張や交通移動にともなう環境負荷削減に貢献 ※TV放映されました。・WEB上での問い合わせに24時間365日対応でき自動返答も可能なチャットボットツールの無償提供で人的工数の削減や環境負荷の削減に貢献
89	1	1	変化はありません。BCPに感染症対策を含める検討に関しては進んでいくかもしれませんが…。
90	1	5	保護者が働けずに居宅するケースが多く、児童を保育園に預けにくくなっている。
91	1	1	勿論COVID-19の影響は少なからずあるため、全体の生産体制・販売体制を含め見直し再検討中
92	1	1	連携協定締結済の自治体を通して医療機関、自治体機関へ通常製造しない高濃度アルコールの製造寄贈を決定実施した。
93	1	1	話題には出るが、検討はしていない。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-1
1	1	1	(情報収集の機会と拡充)・当社は社員数も少ないため、幅広いメンバーから当社の事業運営の状況をヒアリングしたく、責任者以外のメンバーからも積極的に監査等委員会のヒアリングを行うようにしている。
2	1	1	1年目であり現状は特になし。
3	1	2	2ヶ月に1回の頻度で、代表取締役社長・専務との定期会合を設けており、事業所の監査結果(会計監査、業務監査、内部統制監査、経営監査)は四半期ごとに報告と改善事項を指摘させて頂いている。同様に、当該監査結果は、担当役員・担当部署長にも回覧して、報告・指摘事項の共有化を図っている。監督機能の強化は、従来の監査方法(海外子会社も含め全事業所を1回/2年、重要な事業所は毎年往査)で十分と考えている。
4	1	1	いわゆる三様監査の連携強化。監査法人、内部監査部門とのミーティングの頻度を高めている。
5	1	3	グループ会社を含む監査結果、監査等委員会議事、日本監査役協会講演会や各種シンポジウム、先進企業のベンチマーキングなどから得た知見・自社課題などを、毎月の定時取締役会で情報共有している。「取締役候補者選任の確認」結果を「定時株主総会招集ご通知」に記載・表明・中期的企業価値増大を意図した「CEO意見交換会」を定期的で開催している。
6	1	1	グループ会社監査役との連携強化を図り、海外のガバナンス体制構築に向け取締役会等にて指摘や要望を行っている。
7	1	1	グループ監査等連絡会を毎月実施。内部統制統制事務局、内部監査室と常勤監査等委員の定期的なミーティングの実施。
8	1	3	コメントが難しいので割愛します。
9	1	1	これからの対応ですが、グループ全体のガバナンス強化の為、関係会社とのコミュニケーションの強化を検討中。(ただし現状コロナウィルス影響で困難)
10	1	1	これといったものは無いが、社外監査等委員からの意見・考え等を参考にしている。当社の場合、取締役、執行役員とのヒアリングにもほぼ参加しているため、ヒアリング終了後に積極的に意見を聞くようにしている。
11	1	2	コンプライアンス経営がなされているかどうかのチェックを重点的に行っている。
12	1	3	とくに最近では、休業手当の算出と試算方法、時短への取組み、時差出勤などの取組み方法など、労働基準法なども検討したうえ、他社情報なども考慮に入れて監督しております。
13	1	3	トップとのコミュニケーションの場で情報交換を行っている。
14	1	2	トップ執行部、本社、全国の支店のトップ強いては中間管理職などへ面談を実施、情報収集している。
15	1	1	なによりも内部監査室との連携が大事、都度報告してもらう環境を作ることが肝心である。
16	1	5	フォローアップを定期的実施
17	1	3	プロジェクト現地の往査、三様監査メンバーとの定期情報交換会
18	1	1	ホールディングス会社であり中核子会社の監査役も兼務しており中核子会社からの情報をホールディングスとしてガバナンスを効かせるために活用している。内部監査室との定例会議の回数を増やしたり子会社監査役とのミーティング回数を増やした。また機会ある毎に執行サイドに出向いて行って情報収集している。
19	1	2	モニタリング方式の採用、社長、内部監査室との連携
20	2	1	リスク情報に基づいて往査の対象を増やしたことがある。
21	1	1	委員会において共有し、執行部に指摘などを行って、是正策の立案を促す。これまでフォローアップまでの期間が空くケースがあるが、リスクに応じてフォロー状況を積極的にモニタリングして行きたい。
22	1	2	営業部門全部長のヒアリングを実施した。
23	1	1	往査の機会を増やし、担当取締役にも監査調書を用いて詳細に説明し、共通認識を持つようにしている
24	1	1	往査の機会を増やす予定だったが、新型コロナで不可能となった
25	1	1	往査以外に、子会社を含む各拠点毎の会議等への出席・往査時の面談者を拠点長以外の管理職や若手にも拡大
26	1	4	往査回数を増やし部署責任者との面談回数を増やしている。そのことから管轄取締役の業務実態把握や投資計画、内在課題を把握するようにしている。それらの情報を取締役との面談、監査等委員会への報告、最終的には取締役会での指摘、意見に結び付けています。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-1
27	1	3	往査記録(往査所見)を内部監査室経由で社長に回覧しているほか、往査の都度、対象部署の部長(子会社社長)にメールで配信している(気づきとして少しでも役立つように)。常勤監査等委員として、取締役との面談の機会(年1回)、代表取締役との意見交換会の増加(年1回→2回)など情報交換・意見交換の場を増やすようにしてきている。
28	2	1	会計監査法人、金融庁、海外当局、学識者、親密グループ会社等
29	1	3	各会議において、各部署の管理者に報告している。
30	1	2	各事業部門からのヒアリング他
31	1	1	各事業部門の執行役員・MGと面談にて、情報の共有を図るようにしている。・監督機能を果たすための情報収集に関しては、内部監査室より都度報告を受けている。
32	2	1	各事業部門の責任者(執行役)と直接意見交換する機会を設けている。重要事項については、内部監査部門の監査活動と連携を取りあるいは合同で監査を行うなどしている。
33	1	1	各重要会議については、常勤監査等委員が出席している。出席した、すべての会議の議案及び特記事項についてA3にまとめ、その他の監査等委員へメールし、情報の共有に役立っている。内容について、その他の監査等委員からの質問も多い。
34	1	1	各部店への直接監査、商品棚卸し実査、関係子会社への訪問等
35	1	1	各部門との定例ミーティングを行う
36	1	1	監査での指摘内容や、監査により把握した経営層の傾向をもとに、監査計画・監査テーマを決定する。また現下のコロナ禍での状況を踏まえ、本年度は与信管理も監査項目に加える。
37	1	1	監査で得た、経営の場面では扱われない現場の情報を、必要に応じて、活用している。
38	1	5	監査で得た情報については、往査報告書として経営会議メンバーへ回覧しフィードバックしている
39	1	2	監査で得た情報については、何かあれば執行側に確認をしている。
40	1	5	監査で得た情報については、監査等委員会における情報共有や執行部門への提言に活用している。
41	1	1	監査で得た情報については、内部監査室と協議しより調査が必要であれば協同で情報収集を行っていく。
42	1	1	監査で得た情報に関する内容について、業務執行取締役ヒアリングし、取締役の理解度合、取締役と実務者レベルの情報共有、連携度合等を推し量る目安としている。必要に応じて、自身で現場、現地に出向き、担当者よりのヒアリングを行っている。
43	1	1	監査で得た情報は監査等委員会において共有し、必要に応じて執行部に追加調査等を命じることがある。
44	1	1	監査で得た情報は経営に直接伝え、問題の改善を促している。現場に出向く機会を増やし、生の情報を掴むように努力している。
45	1	1	監査というネーミングの場以外で入手した情報も含めて、有用なものを社外委員にも共有するようにしている。
46	1	1	監査と監督は一体であり、普通に活用しています。
47	1	1	監査において気付いた点について毎期末(場合により期の途中でも)取締役会において報告し、取締役の業務執行における監査・監督の視点について共有している。また社外監査等委員は、任意の人事諮問委員会のメンバーとなっており、取締役の選任・報酬の意見陳述の判断における実効性を確保している。
48	1	3	監査の機会を得た情報について、内部監査室との情報共有と内部監査実施時等の項目とするとともに、監査等委員の中での情報の共有を頻繁に行っている。情報収集機会の追加として、主要な子会社の1社に対して、役員会以外の本部会議に昨年度より定期的に参加するようになった。
49	1	5	監査の機会を得た情報は積極的に監査等委員メンバーで共有するようにしている。ケースによっては社内会議で提供のあった資料や会議終了後に確認した情報も共有するようにしている。
50	1	3	監査の機会を得た情報を、監督機能を果たすために活用しています。さらなる監督機能を果たすために、よりおおくの従来の監査に加えて情報収集の機会を追加または拡充したこと
51	1	1	監査の機会を得た情報をもとに被監査部門に経営上の課題確認と提言を行っており、これに対する課題解決策と納期をコミットしている。また定期的に進捗確認の場を設けており、重要事項については期をまたいで追いかけて続けることになる。情報収集においては内部監査部門と一体となって活動することで現場からトップマネジメントまで情報を得るためのネットワークを構築している。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-1
52	1	1	監査の機会を得た情報を監査等委員以外の社外取締役にも提供。社外取締役には各方面で知見・人脈を有する人材が多いため、弊社執行側でなかなか取れない様な情報を逆 feed backするような 仕組みとしている。
53	1	1	監査の機会を得た情報を監査等委員会で紹介し、監督機能の強化を検討するべきか議論している。情報収集は社内管理部門及び内部監査部門との情報交換に努めている。
54	2	1	監査の機会を得た情報を社外取締役と共有し、重要項目を「所見」としてまとめ執行全体に提言するために活用している。・情報収集の機会を拡充するために、'19年度より監査委員会以外に監査委員ミーティングを開催し、執行サイドのキーマンの 職務執行状況のモニタリングを実施している。
55	2	1	監査の機会を得た情報を十分に精査の上、監査を行っている。また、必要に応じて、情報収集の機会を追加している。
56	1	1	監査の機会を得た情報等は監査等委員会を開催し、情報を共有するようにはしておりますが、特段情報収集の機会を追加したり拡充したりはしていません。
57	1	1	監査の機会を得る情報として、書類の閲覧や役職員への確認事項に対する回答などは個別の監査結果に反映し、必要に応じて改善点として執行に伝えまたは取締役会にて報告をしています。
58	1	5	監査の機能を果たすため、セミナーや社外勉強会で得た情報を監査等委員会内で共有している
59	1	2	監査の結果、エラーがない場合でも、監査報告書に積極的に指摘項目や助言事項を盛り込むようにしている。
60	1	1	監査の結果の問題点・改善点等は都度執行部門へ伝達している。
61	2	1	監査の際には、様々な情報を入手しており、監督機能としての業務執行者に対する業績の評価、業務執行の効率性の確保に、特に意識せずの活用していると考える。監査時に、監督機能を意識して、情報収集の機会の追加、拡充は行っていない。
62	2	1	監査委員会で議論された内容や資料について、従前以上に開示し、監査活動の透明化・情報共有を図っている。
63	2	1	監査委員会の回数を増加し、執行部門・会計監査人からの報告事項の充実を図っている。
64	2	3	監査委員会への報告体制があると言っても、受け身の態勢では中々情報は入って来ないので、情報収集に努めるべく、常にアンテナを張って、必要に応じて担当者へ報告を依頼している。
65	2	1	監査委員会メンバーとの共有、監査室、会計監査人との共有。日本監査役協会、CGネット等開催のセミナーへの参加
66	1	1	監査往査での指摘事項については、TOPとの情報交換会で議論している。
67	2	1	監査結果は、監査委員会で共有、取締役会へ報告
68	1	2	監査現場で聞いた情報をもとに取締役会での報告の際、決議事項の提示の際、質問及び意見を述べています。
69	1	3	監査室(内部監査担当部門)の監査に同行
70	1	1	監査情報(結果)を監査等委員会で検討し、業務執行取締役に報告している。内部統制のモニタリングが中心だが、従来の監査(月次)及び経営者とのヒアリングで情報収集を行っている。
71	1	1	監査情報は監査等委員会の中で社外監査等委員に共有している。
72	2	3	監査情報をもって業務の適法性、妥当性の確認をおこなっているものの、さらなる活用はあまりできていないと思います。また情報が有効かどうかを確認するため、出席対象の諸会議を拡大したり、内部監査室との協働の機会を増やしたりしています。
73	1	1	監査調査(調査報告書)に記載し、監査等委員会に提出・報告している。
74	1	1	監査等委員、全員で議論を行う。
75	1	1	監査等委員でない取締役の選任・報酬に係る監査等委員会の意見形成のための執行側からの情報提供の機会の拡充とともに、社外取締役からの意見聴取の機会も確保されている。一方、他の取締役の監督、監査等委員でない社外取締役の監査、についてはどのような情報をもとにどのような方法でおこなうべきなのか自身の中で整理できていない。
76	1	1	監査等委員と言う立場に対して、ヒトはどうしても一歩引いた対応になりがちで、直接聞き取る情報もバイアスがかかることが多いと思料。一面的、一方的な情報を避けて、できる限り多面的な情報や情報ソースをとらえるように努めている。
77	1	2	監査等委員は執行部門に所属する内部監査部門の監査に同行し、情報を共有しています。監査での指摘事項の中で、全社で改善活動を行なった方がいいと思われる事項は、当該事項の所轄部門と相談し、全社に展開することとしています。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-1
78	1	1	監査等委員は日常のコミュニケーションを通じて取締役の経営姿勢の「本音」に近づくよう留意している。取締役がどう経営したいと考えているか、これがかめれば具体の事象の適法性、妥当性を判断する重要な基準となる。
79	1	5	監査等委員を含む社外取締役等と共有し対応方針を決定
80	1	1	監査等委員会⇒取締役会
81	1	1	監査等委員会・取締役会で議論すべき事案でないほどの情報は、執行側に個別に伝え自助努力での改善を促す
82	1	1	監査等委員会および内部監査部で情報を共有し、次回以降の監査に役立てる。
83	1	1	監査等委員会での議論の活性化により、取締役としての監督機能が強化されていると考えるが、監督機能の強化を目的とした工夫は行っていない。
84	1	1	監査等委員会では各監査等委員の監査結果に加え、内部監査の結果についても情報共有している。また、常務会等の協議内容は出席した常勤監査等委員から社外監査等委員へ情報共有を行っている。
85	1	1	監査等委員会では業務執行取締役との年1回の面談時に適宜質問を行い考え方を確認している。
86	1	5	監査等委員会で議論する。
87	1	3	監査等委員会で協議し取締役会で報告。
88	1	1	監査等委員会で社外監査等委員と共有することに留意しています。
89	1	1	監査等委員会で情報共有および意見交換を図るが、状況に応じて、執行側に検討を求める場合もあれば、取締役会で意見を述べる場合もある。なお、内部監査部門からの社長報告には、常勤の監査等委員が同席することとしており、必要と考える意見を述べている。
90	1	2	監査等委員会で情報共有や意見交換したうえで、該当役員を監査等委員会へ招集して説明を求めている。
91	1	1	監査等委員会で審議・協議を意見集約して定時取締役会で月次監査報告としている。
92	1	1	監査等委員会で多方面から検討。
93	1	1	監査等委員会として、従前の会社法内部統制システムにおける「業務の効率性確保体制」の確認に加え、今期はコーポレート・ガバナンス・コード等で提起されている「攻めのガバナンス」についても踏み込んで確認を実施しようとしている。(但し、取締役としての役割として整理)
94	1	2	監査等委員会として社長との意見交換会の時間を持ち、その際の課題として活用している
95	1	1	監査等委員会と代表取締役等との意見交換会で、監査課題を報告して、その対策につき意見交換することによって、監督につなげている。監査課題を広く把握するため、個別面談による監査対象者を拡充した。
96	1	5	監査等委員会において、各委員に情報共有をはかり、監査等委員会併せて、委員会の監査結果を取締役に報告する。さらに会計監査人及び顧問弁護士等にも情報交換、意見を参考にしている。
97	1	1	監査等委員会において「監査結果と意見」という10p資料を作成し、経営会議で提言している。
98	1	1	監査等委員会において情報を共有、協議をして意見をまとめるようにしている。
99	1	1	監査等委員会にて、監査の機会を得た情報は共有をし、問題点を抽出、整理して執行側に投げかけるようにしている。また、拠点往査の際には国内外、管理職社員とのヒアリングの場を設けて組織の実態をとらえ、経営の方針が徹底されているのか、またそのプロセスに問題が無いのかを検討するようにしている。
100	2	1	監査等委員会のように指名・報酬に関する意見陳述権という監督機能を有しないこともあり、監査委員会としては、監査と監督機能の領域を明確に意識しているわけではないが、監査の機会に得た情報は取締役会メンバーとしての職務においても適宜活用している。また、内部監査部門や内部統制部門などから監査委員会が直接報告を受けることとし、情報収集の機会の充実を図っている。
101	1	5	監査等委員会の監査結果を四半期ごとに取締役会にて書面報告し、指摘事項については次月の取締役会にて執行側から改善取組を書面で回答してもらっている。
102	1	1	監査等委員会の監査結果を取締役会及び経営会議にて報告し、執行部への監督機能のみならず取締役の一員として監査等委員でない取締役に気付きを与えている。
103	1	1	監査等委員会の議題とし、議論を実施。・取締役会において、監査視点で連携したほうがよい監査等委員会の議論内容を適宜連携。
104	1	1	監査等委員会の中で情報の共有化及び意見の集約化を行い、必要に応じて取締役会における監査等委員会四半期報告の中で言及している。又、従来に加え積極的に部門会議への参加に努めている。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-1
105	1	1	監査等委員会の中で情報共有し議論、経営層との定期的な意見交換の中で情報共有し議論、部門ヒアリングの際に問題提起して議論、など。また直近に拡充した内容としては、取締役の選任、報酬に関する検討委員会に常勤監査等委員が出席し、監査等委員会での意見形成に繋げている。
106	1	2	監査等委員会の直属の選任事務局スタッフ2名であったが、2019年度より内部監査室を直属組織として総計4名とし、より独立性を高め、監査体制を強化した。
107	1	1	監査等委員会は原則全ての社内書式が閲覧できる様に社内のワークフローシステム上権限設定をしている。
108	1	1	監査等委員会や内部監査部門との定例会議や適宜会議を招集して情報を活用、対応が必要な情報は、今後の展開を検討・実施。
109	1	1	監査等委員会設置会社となり、期中監査のやり方として、本部事業本部、現場部門、子会社にヒアリング、往査に行くにあたって、監査計画を提示し、取締役又は役職付執行役員に冒頭で意見交換を行うとともに、監査結果・報告について同様に説明・意見交換を行う方式を確立したところ。これらを踏まえ、選任・報酬の任意の諮問委員会のメンバーである非常勤社外取締役(監査等委員・非監査等委員)との意見交換や監査等委員会としての意見形成を行っている。
110	1	3	監査等委員暁監査記録は、取締役に回覧押印をしてもらっている。
111	1	1	監査等委員全員で、取締役のみならず、管理職全員を対象として事業の遂行状況等について毎年1回ヒアリングしている。そのヒアリング結果については、定時取締役会で報告するとともに監査等委員としての所見(要望事項等)を述べています。
112	1	3	監査等委員全員による「本事業に係る監査」を昨年度から実施し、その結果を、意見として社長宛提出している。
113	1	1	監査等委員全員の情報共有を基本としている。社外役員の活動は、従前は取締役会への出席のみであったが、現在は、社内役員と部課長が出席する幹部会議への出席、常勤のヒアリングへの同席、事業所往査の実施など、情報収集の機会は大きく広がっている。
114	1	1	監査等委員電全員は、社長とは年2回、社外取締役を含む業務執行取締役とは原則年1回、個別に対話の機会を設け、主に、監査で得た情報を踏まえて業務執行に係る意見交換を実施している。
115	1	1	監査等委員独自に案件別月次差異分析、案件別赤字分析、顧客別損益状況、部門別各種監視指標などを毎月グラフ化・可視化して、会社業績をマクロに俯瞰分析し議論に供している。監査等委員資料および役員会審議事項は専用クラウド環境上で、監査等委員全員に常時共有されている。
116	1	5	監査等委員内及び執行メンバーへの情報共有 法務との連携による契約等の内容監査
117	1	1	監査等委員会の「等」の機能(監督機能の一つ)を果たすために、任意の指名報酬委員会を置き、そのメンバーとしても、その活動に参画している。
118	1	1	監査報告をその都度執行トップに行うとともに、報告書を担当役員に送付している。改善すべき点が明らかなき場合は、速やかに対処するよう要請している。
119	1	1	監査方針への反映
120	1	1	監査法人との月次会議を追加した。
121	1	1	監査役としての適法性チェック中心の監査から、監査等委員としての妥当性評価を含めた監査・監督を念頭に、情報収集の範囲拡大・活用に努めている。
122	1	1	監査役会から移行1年目で模索中、
123	1	1	監査役会から監査等委員会に変更したのを機に、監査等委員会を、取締役とのディスカッションに変更した。社長や社長以外の取締役から、課題認識等についてのディスカッションを実施するように変更した。
124	1	1	監査役時代は参加しなかった執行側役員定例ミーティングへの参加、子会社監査役との連携強化、内部監査部門を通じた情報収集指示、会計監査人に対する執行側からの情報開示状況確認頻度増加等を拡充している。四半期毎に執行側に提出する業務監査報告および半期ごとの監査講評において、「提言」として監督機能の視点からのコメントをまとめている。
125	1	1	監査役時代とあまり意識、手法は変化させていないが、業務執行取締役の報酬のあり方、手法、決定の仕方などについてはディスカッションを行っている。
126	1	5	監督機能として監査等委員ではない取締役の選任・報酬についての意見陳述権があるが、各取締役との面談や業務執行状況の確認等で得た情報を、その判断の一材料としている。
127	1	1	監督機能を意識することは特にない。是正すべき事項があれば率直に指摘している。
128	1	5	監督機能を果たすため、必要あれば取締役会へ情報をもとに改善策を提案する。執行役員とのミーティングを毎月行っている。内部監査室との連携を強化している。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-1
129	1	1	監督機能を重視し、監査は会計監査人と頻りに意見交換を行い情報を得ている。
130	1	3	管掌取締役に都度報告し情報を共有している。
131	1	1	管理部門とのミーティングを増やして情報収集に当たっている。
132	2	5	関連部署との連携を密するために、定期的に意見交換会をもち、執行役や部門長との個別の面談・意見交換を積極的に設定し実施した。
133	1	2	機会ある毎、社長との意見交換、内部監査部門との意見調整の場を通じて話合うことを心掛けている
134	1	4	気になる情報があれば、例えば往査時に監査対象事項に加えたり、翌年の監査計画に織り込んだりします。執行役員以上が出席する週次会議に、従来監査等委員は出席していませんでしたが、常勤監査等委員が出席することになりました。会社の動きが良く見える様になりました。
135	1	3	気になる点は執行役員に改善依頼後、結果報告を受けている
136	1	2	拠点往査で指摘した法令等に抵触する事案情報は、拠点監査報告書として監査等委員会及び社内取締役だけでなく弁護士等からなる監査等委員でない社外取締役にも同時に開示して共有している。また、監査等委員でない社外取締役とは定期的に拠点往査報告などを中心とした情報交換会を開催して、取締役への監督並びに監査機能を高めている。
137	1	4	業務監査で従業員個別に上司の課長クラスのアンケート(課題の進め方・部下への啓蒙、上司部下のコミュニケーション、セクハラ・パワハラの有無等)を取り、勿論情報元は匿名として課長にぶつける。匿名を厳守し利害関係のない監査等委員からのアンケートで忌憚の無い意見が多い。課長クラスには協会のチェックリストを元にアレンジし、それを元に懇談もする。以上を業務監査報告として担当取締役→代表取締役へと上げて懇談する。
138	1	1	業務監査報告書の中にできるだけ具体的に記載し、自分の意見を記載して、社外も含む執行役員以上の全役員に対して、同報告書をメールで配信している。
139	1	5	業務執行取締役との打合せの機会を増やすように心がけている。
140	1	4	業務執行担当取締役への情報提供、業務所管部署の責任者への情報提供や指摘など
141	1	1	経営リスクのある案件につき、当該案件に関係する部署、事業所を往査し、そこで得た情報を監督機能に活用する。
142	1	1	経営会議およびその他の重要会議での意見表明
143	1	3	経営会議にて参考意見として述べる。
144	1	3	経営会議に参加
145	1	3	経営協議会での報告と是正要求を行っております。又、社長との面談の中でも意見をさせて頂いております。
146	1	1	月刊監査役を読んだり、講演会に参加して気づきがあれば担当部署に話したりしています。
147	1	2	検討中
148	1	2	現時点において、従来の監査に加えて情報収集の機会を追加または拡充したことはない
149	1	1	現場の状況を把握するため営業店等への往査を積極的に実施し、往査においては、様々な職階の従業員1人1人と相応の時間をかけて、面談している。・往査で得た情報や気づき等については、提言事項として取りまとめ、所管本部と意見交換を適宜実施する他、取締役会に対して積極的に提言を実施し、改善状況をモニタリングしている。・重要な会議にも積極的に参加するとともに、監査等委員会事務局を通じて、各種の情報収集機能の向上に努めている。
150	1	3	現場レベルの情報収集の機会を追加
151	1	1	現場往査や意見交換の内容について取りまとめて所管する部署に通知し、必要により改善等を図ってもらっている。また、それらの結果について、代表取締役や社外取締役との意見交換にも活用している。
152	1	1	現場部署への監査で得た情報を、役員ヒアリングの場で問題提起する他、必要に応じて取締役会、経営会議で指摘している。
153	1	1	現状において特に大きな追加・拡充はない。
154	1	2	現状監査の機会において、特に重要と思われる情報を得ておらず、特に情報収集の機会の追加等は実施していない。
155	1	3	現状大幅な変化やリスク投資も検討されていないため、通常の情報収集以外に追加や拡充の計画はない。
156	1	5	現地現物の精神で、これまで以上に末端の現場従業員の実務作業をしっかりと確認していきたいと思っています。
157	1	1	個別に担当役員と情報収集、協議をしている。
158	1	1	個別ヒアリングで得た課題や問題意識の中には組織や執行の問題に昇華できる事案があり、監査の視点に取り入れている

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-1
159	1	1	後日または定期的に振り返りを実施し、必要に応じIssue Listにアップし継続課題とする。年々、情報収集の範囲を拡大している。今後は、リモートワークツールを活用して、よりフレキシブルに実施していくことにしている。
160	2	1	三様監査の強化、社外委員にも積極的に事業所訪問を促している。
161	1	1	三様監査の強化と経営会議における議論拡大を目指した。
162	1	2	参考情報とし、社外監査等委員と検討する。
163	1	1	四半期ごとに監査実施報告書を作成し、取締役へ報告し、指定事項等の改善を促している。
164	1	1	四半期毎に監査での気づき情報を取締役に報告し、業務執行取締役と情報を共有している
165	1	3	子会社の業務監査において、経営側のほか現場担当者との面談を重視している。
166	1	1	子会社の経営機能の不備(組織・人材)につき、内部監査室による特別監査を行い、これをベースに主管の担当役員とディスカッションを行った。
167	1	1	子会社への監査時に職員と直接面談する機会を追加し、必要都度、気付いた点については意見する。
168	1	1	子会社監査や部門監査を通じて、担当役員の執行状況を見ている。意思決定会議体だけでなく事業戦略検討の段階から会議体へ出席し、必要に応じて質問や意見を述べている。
169	1	2	子会社間での展開
170	1	1	子会社等への水平展開
171	1	1	子銀行の監査等委員会活動内容、内部監査部からの監査結果などの情報は、月1回の監査等委員会において共有している。また、各部門での検討事項は重要なものについてプロセスを中心に経営会議や取締役会に先駆けて説明を求めている。
172	1	4	事業会社については事業会社の監査役から報告を受けていたが、当期においては自身で情報収集を行い、グループ統制の判断材料とするよう見直しを行った(監査等委員会の監査計画にて決議)
173	1	1	事業所往査に先立ち所員アンケートを実施するとともに、一部事業所において副長との意見交換を実施すること等により得られた情報を踏まえ、取締役の監督の一助としている。
174	1	1	事業部門単位で得た情報や不具合について、代表取締役との会合や取締役会の議題決定時に話し合い、会社の経営方針や方向性を確認することがある。
175	1	1	事業方針、事業展開について情報を執行各部署のキーマンと面談並びに、事業展開について情報を入手している
176	1	1	事実の確認、関連部署の意見聴取、審議書類審査過程の検証
177	1	3	執行取締役との監査等委員会での面談、意見交換の増加
178	1	1	執行側(社長や担当役員)との意見交換を行っている
179	1	5	執行側と共有
180	1	3	執行側と対立することなく情報を積極的に共有して率直な議論を行うように心がけている。結果として、監督機能も果たしていると認識している。
181	1	2	執行側の階層別、役職別にモニタリングする機会を増やしている。
182	1	3	執行部門への質問や意見の提言
183	2	1	執行役の監督は取締役会が果たすべき機能なので、監査委員会は監査活動を通じて得た情報等を取締役に報告すると共に、取締役として監督に努めている。
184	1	1	執行役員からの営業報告(2回/月)、業務報告(1回/月)を書面で受領。工事進行基準対象のプロジェクトは判定会議(1回/月)が行われており、この会議に参加している。
185	1	1	質問が抽象的で何をお答えして良いのか分かりかねます。
186	1	1	質問が理解できない
187	1	5	社員からのヒアリング内容を経営者の判断評価の参考にする
188	1	1	社員ヒアリングの時間を増やした。
189	1	3	社外の方とできるだけ情報共有し、監査等委員会としての検討をするようにしている
190	1	1	社外委員との情報共有・内部監査室との意見交換 部門トップとの意見交換に活用・オフィシャル監査終了後ポケットマネーで食事会(有志飲み会)実施
191	1	1	社外監査等委員や監査法人との議論に基づき、次期監査方針の策定に反映させて監査の充実を図っている
192	1	1	社外取締役と情報共有。
193	1	1	社外取締役に具体的な情報を共有し、多方面からの知見を頂くことにしている。
194	1	1	社外取締役監査等委員へ監督の参考になるよう伝えている。弊社は監査等委員ではない社外取締役がいないこともあり、業務執行側は社外取締役監査等委員の意見はよく確認している。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-1
195	1	1	社長、取締役、執行役員等々の面談時に気付いた事項を監査等委員会へ報告している。面談機会を増やした。
196	1	2	社長との定期面談時に現場の情報を共有している。
197	1	1	社長などへの意見具申。監査部門間での情報共有。
198	1	1	社長に対する提言に反映。
199	1	1	社長懇談会を定期的開催し、積極的に社長等意見交換を実施
200	1	1	社長執行役員と常勤監査等委員は月1回の定例意見交換会を行っており、日ごろの監査で気になる点はこの場で社長に伝えるとともに、社長からも経営会議にかかる前の様々な情報を入手している。
201	1	1	社内で報告される報告は原則すべて閲覧できるようにしている。築いた点は定期的に上級執行部に面談の形で報告、対応を促している。
202	1	1	社内の多くの会議に参加している
203	1	1	社内会議にできるだけ参加をして情報を収集する
204	1	3	社内外での情報を、監査等委員会で共有し意見交換を実施。時には監査等委員会として文書で提出、それ以外に取締役会で随時発言。
205	1	3	社内取締役の常勤監査等委員が、常に社内各部門とのコミュニケーションを図っており、必要の都度、社外取締役と情報共有する(常勤監査等委員から社内に発信する通達メールにつき、常勤監査等委員が必要と判断した場合にはCCを社外取締役にも発信する)
206	2	2	社内組織である執行監査室との情報交換を密にして互いの情報を共有している
207	1	1	主要な事業会社監査役と意見交換の機会を持っている
208	1	3	取締役、執行役員へ個別に面談し説明、注意喚起、助言する。社内の主な会議にはほとんど出席し、その情報を監査等委員会で共有している。監査報告とは別に社内向けの監査レポートを作成し、年一回、経営執行会議、取締役会で説明している。三様監査の連携を密にし監査対応している。関連会社の業務監査にも立会する。また、社長面談を実施する。
209	1	1	取締役との打合せや経営会議等において、確認している。
210	1	2	取締役など経営幹部以外に、実務担当者とのヒアリングを重視し、部署ヒアリングでは、一般職からのヒアリングを行い、実務上のリスク認識に重点を置いている。
211	1	1	取締役の業務執行の監査に活用。
212	1	2	取締役ヒアリング及び社長意見交換会の場で活用している。また、監督機能を果たすため(会計監査人の監査報告書の記載項目「経営者及び監査役等の責任」へ対応のため)に、関係者による有報の事前検討会への参加等を実施している。
213	1	2	取締役会、常務会その他の重要な会議に出席し意見を述べている。
214	1	5	取締役会・経営会議・営業会議等でこれまでの経験から積極的に質問や意見を述べている
215	1	1	取締役会で確認する。
216	1	1	取締役会で毎回、監査等委員会監査実施結果の報告を、定例で報告。
217	1	3	取締役会にて開示し、対応を要請する
218	1	4	取締役会にて報告
219	2	1	取締役会に監査委員会の職務執行状況を報告している
220	1	1	取締役会に対し改善勧告を実施している。
221	1	1	取締役会に報告・発言し、執行側と情報の共有・意見交換を行っている。情報収集の機会の追加・拡充は特にしていない。
222	1	1	取締役会や経営トップを含む役員との面談を通して伝え、必要に応じて改善を要請している。
223	1	1	取締役会等で提言等の形で問題提起することにより、情報やリスクの共有化を行う。
224	1	1	取締役会等において、内部監査結果報告や関連議案の際に都度注意喚起している。
225	1	2	取締役全員との定期的なディスカッションの機会を設け、監査の機会を得た情報の共有・確認を行っている。
226	1	5	従前は、監査結果は四半期ごとに監査等委員会で報告していたが、昨年からは毎月報告に切り替えスピードアップを図った。昨年度からグループ全社(16社)の稟議書、決裁書、交際費報告書、会議費報告書、行動報告書等が電子決裁となり、全件、常勤監査等委員に回覧されるようになったため、全書類を毎日確認する状況になっている。気づいた問題点は、社内メールでリアルタイムで指摘し回答を求め、必要な案件は往査時に再度改善状況を確認している。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-1
227	1	1	従前も、定期的な代表取締役との懇談や、役員各人とのヒアリングなど、監督に必要な活動を行っているため、直近において特に追加・拡充したものはない。また監査等委員は、すべて取締役選考審議会、取締役報酬審議会に出席しており、監督に必要な材料は十分に得ることができている。
228	2	1	従来から常勤監査委員を中心に幅広い情報収集に努めていると認識しておりますが、一昨年から子会社の社外監査役を含め、親会社と子会社の監査委員と監査役が一堂に会した情報交換会を年に一度開催するようになりました。情報の活用については、一般的な監査に生かしているという状況で、特にとりたてて回答すべき内容はありません。
229	1	1	従来の業務監査も実施しており、業務監査報告のなかで執行部門にサゼッションしている。
230	1	1	従来以上に幅広い部署の幹部との面談を実施。
231	1	5	従来監査に加えて情報収集の機会を追加した点→監査等委員会における執行役員との面談における認識課題に関する意見交換
232	1	3	重要会議の一環として早朝部長会に出席参加する様にし情報収集している。
233	1	1	所管部門長に直接提言している。
234	1	1	上長だけでなく直接の担当者から話を聞く。
235	1	5	常勤(社外)監査等委員が、重要な会議等への積極的参加、内部監査室との連携の強化、会計監査人との連携の強化で得た情報を監査等委員会に報告を行う又は管掌取締役及び使用人等に報告を求める。監査等委員会では、組織的議論を行い、適宜、監査等委員会から報告事項として、取締役会で報告を行うことで、監督機能を果たしている。
236	1	1	常勤の把握した情報を社外監査等委員及び筆頭社外取締役に提供する。常勤は社長と定期的な対話の機会を設け、直接認識事項を伝えている。
237	1	1	常勤監査等委員から随時情報共有がされ、監査等委員会において議論される。内部監査室や会計監査人との打合せに社外監査等委員も積極的に参加する。
238	1	1	常勤監査等委員が監査を通じて得た情報は、監査等委員会で共有している。
239	1	3	常勤監査等委員が実査等でえた情報は、監査等委員会で共有している。
240	1	1	常勤監査等委員が日常の活動で得た情報をトピックとしてまとめ社外監査等委員と共有するよう務めている。監査法人の現場責任者と経理部門責任者を交えた情報交換の場を増やしている。
241	1	1	常勤監査等委員による監査業務等報告を月次で行い、社外監査等委員と情報共有を図っている。
242	1	1	常勤監査等委員は、社長等の執行側との意思疎通をこれまでも十分行ってきたが、非常勤監査等委員と執行側との間の直接の意思疎通についても、機会をより一層増やしている。
243	1	2	常勤監査等委員は、毎月、監査調書・監査報告書を社外監査等委員に送付し、必要に応じて説明し質問応答を行っている。常勤監査は毎月代表取締役社長とミーティングを実施する他、全監査等委員は四半期に一度、代表取締役会長・社長とミーティングを実施している。また、内部監査の報告書は、規程上、代表取締役社長に報告されると同時に監査等委員会にも報告されることになっている。
244	1	4	常勤監査等委員を中心に主に部長以上から情報を収集しているが、内部監査部門の情報により更に詳細な監査が必要な場合は、該当部署に直接問合せや調査を行っている。
245	1	1	常勤監査等委員が出席した重要会議(経営会議等)の協議状況を文書化し、監査等委員会にて社外監査等委員へ情報共有を行い、代表取締役との情報交換会やその他役員との意見交換会時に、指摘を行っている。
246	1	1	常勤者が得た情報をできるだけタイムリーに非常勤委員に共有するようにしている
247	1	1	情報が希薄になりがちな社外監査等委員(取締役)に対して、ほぼ毎日のように社内の情報を発信することで、監督機能の向上を図っています。
248	1	1	情報については全て監査等委員会で共有しており、専門的知見を持った社外監査等委員の意見・見解を聴取している。・監督機能強化のため、内部監査室の内部監査に同行しており(すべてではないが)、リアルタイムで情報収集の機会を持つようにしている。
249	1	1	情報は、まず、社外監査等委員会に開示し討議するようにしている。討議による要望事項は、代表取締役に伝えている。
250	1	1	情報収集の機会を増やしている。
251	1	3	情報収集を多く心がけ、横断的政策会議に多く出席するようになった。
252	1	2	新規事業のために準備した工場用地・建物が長年使用されることなく別の用途で使用されていたが、監査役として初めて監査法人とともに往査に行き、結果減価償却損を計上させた。
253	1	3	人事の問題による組織変革の計画、実行支援。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-1
254	1	1	数社あるすべて子会社の取締役会・経営会議には、オブザーバーとして出席するようにした。各子会社には各々監査役がいるが、新任かつ社外の常勤監査等委員なので、グループ各社のことを少しでも知ることができるようにとの意図である。
255	1	1	積極的なヒアリングの機会を設け、特に業務執行役員に対しては定期的な情報収集を行っている
256	1	1	積極的に課題と判断した事項は共に改善活動に向かうようにドライブをかける。
257	1	1	積極的に執行側にフィードバックしている
258	1	5	戦術会議への参加、内部監査担当及び事業部部長とのコミュニケーションの機会を設ける
259	1	1	他社状況など情報の入手を心がけている。
260	1	2	多数ある国内現場の実情把握
261	1	2	代取、執行側との意見交換
262	1	2	代表取締役とのコミュニケーションを中心に、各取締役との意見交換に活用し、改善の機会として提供している。
263	1	1	代表取締役との意見交換の機会を増やした。
264	1	1	代表取締役との意見交換の際に活用している。
265	1	1	代表取締役との意見交換の場で使う代表取締役を含め、各取締役とのコミュニケーションを多くとるようにする。
266	1	1	代表取締役との対話にて提言、問題提起を行っている。
267	1	1	代表取締役との定期会合の他に、主要な担当役員との会合も毎年行うことにより情報収集に努めた。
268	1	1	代表取締役との定期的会合の実施、特定取締役との定期的ヒアリング、その他取締役との定期的ヒアリングの実施
269	1	1	代表取締役との面談、取締役会での活動の報告
270	1	1	代表取締役に監査等委員会への出席を求め、往査結果(監査調書)を説明し、意見交換を行っている。それとは別に、半期毎に関等委員会と代表取締役との個別面談を実施し、意見交換を行っている。さらに、通期に一度、監査等委員会に個別の執行側取締役の出席を求め、意見交換を行っている。それらにより、「間接的な監督機能」や「情報収集機会の追加」を実現している。
271	1	1	代表取締役や社外取締役との意見交換を踏まえた課題等について、常勤役員全員に回覧し対応を促している。
272	1	1	代表取締役社長と監査等委員会メンバーとの四半期面談を昼食を一緒に食べながら実施することにより、雑談を含める形により意見交換を実施している。
273	1	2	担当の取締役へフィードバックしている
274	1	1	担当役員や部・課長との面談の中で情報の確認を行ない、状況の把握に努めている
275	1	5	直接の回答には該当しないかもしれませんが、定期的に他社での取り組みと自社での取り組みを比較し、自社に則した形で未対応な取り組みはないかを検証している(本アンケートのようなアンケート結果と自社での取り組みの比較)。
276	1	1	直接会話を増やすことでリスクの早期発見について努めている。
277	1	3	追加、拡充の機会はない
278	1	1	定例役員ミーティングや取締役会にて情報を落とし込み共有し、執行取締役のタイムリーな改善活動を促している。内部監査部門や会計監査人との連携強化により情報収集の幅は広がっている。
279	1	1	都度、現場に指摘、加えて担当役員に報告
280	1	5	当たり前のことだが、監査で得た所見は監査等委員の間で共有し、必要あれば取締役会で問題提起または指摘している。・社内的な情報収集機会ということであれば、従来のやり方に追加又は拡充したことはない。
281	1	2	当社の監査等委員は全員社外取締役(内1名のみ常勤)であり、監査の機会で得た情報に関しては、監査等委員会において情報共有を行い、ケースによっては、社長や取締役会に対し監査役会意見として提言を行う等している。また、執行側における重要な事項や課題に対しては、タイムリーに監査等委員会へ報告することを繰り返し伝えコミュニケーションの活性化・情報収集の強化につなげている。
282	1	3	当社の取締役会付議案は、事前に経営会議で審議されており、その経営会議に常勤監査等委員が出席している。
283	1	1	当社の場合、代表取締役に権限を集中しているため、代表取締役の職務執行状況の監督が極めて重要となっている。社長室のカギの複製を預かり、社長室への出入り自由の権限を得て、社長の職務執行状況を監督している。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-1
284	1	2	当社及び現地法人を含む監査や重要会議への出席等を行うだけでなく、内部監査部門・内部統制部門、更に子会社の監査役との各種打ち合わせの機会、会計監査人との打ち合わせや各監査機関との三様監査会議等の機会を活用し、情報・意見交換を実施している。
285	1	1	得た情報および指摘事項等は監査メモを作成の上、代表取締役以下業務執行取締役へ適宜報告を行っている。合わせて社外非常勤監査等委員との情報共有・意見交換を強化している。
286	1	5	得た情報からリスクの有無を検討し、有る場合は調査を実施し、問題があれば、監査等委員会から指摘し、業務執行取締役に改善を検討するよう促しています。社内会議への自由参加、社長との定期的な情報交換の実施(週1)、会計監査人との面談頻度の増加、社内フォルダへのアクセス権限の拡大、等です。
287	2	1	得た情報については、監査先を所管する部門あるいは責任者と共有し、必要に応じて対策を促している。情報収集に関しては、特段、従来の監査に加えてということはないが、会計監査人との連携を重視している。
288	1	3	得られた情報は、速やかに共有する
289	1	1	特に追加したものはなし
290	1	1	特に変化はない。
291	1	1	特別にはない
292	1	3	内部監査の活用拡大
293	1	4	内部監査室、会計監査人との連携。執行側とのコミュニケーション。
294	1	1	内部監査室が行う内部監査結果について、監査等委員会で報告している。また、常勤監査等委員が定期的に特定部署の業務監査や特定の子会社に対する監査を行っており、その結果を監査等委員会で報告している。監査等委員会で意見が出た場合、執行側に報告し、対応をお願いする場合がある。
295	1	3	内部監査室との情報共有。
296	1	2	内部監査室との連携において、監査等委員会としての業務監査項目を指示している
297	1	3	内部監査室との連携を深めた
298	1	2	内部監査室と連携して、社長、常務、管理担当取締役に内部監査報告会を実施(1回/月)その際に、監査等委員として監査した内容で懸念事項を合わせて報告している。
299	1	3	内部監査室の充実が重要
300	1	2	内部監査組織との連携強化、従業員との直接面談等
301	1	2	内部監査部の内部統制評価のヒアリング及び業務監査に、従来より立ち会う機会を多くしている。
302	1	1	内部監査部門、会計監査人との連携強化を通じ、監査等委員会での協議を通じ、積極的に取締役会で意見を表明している。
303	1	1	内部監査部門・会計監査人とのコミュニケーションに活用。
304	1	3	内部監査部門との定期的情報交換の頻度を拡大。
305	1	2	内部監査部門との連携を強化
306	1	1	内部監査部門と密接に連携強化している。
307	1	5	内部監査部門による監査状況は、月次で監査等委員会で報告を受けているため、監査等委員全員が共有しているほか、常勤監査等委員はコンプライアンス関連部署から月次、リスク関連部署からは随時に報告を受けているため監督機能は充実しており新たな情報収集機会の追加はありません。
308	1	1	内部監査部門の監査結果は速やかに監査等委員間で共有している
309	1	1	内部監査部門の監査結果を入手し監査に活かしている。
310	1	1	内部統制システムのチェックリストを活用し、項目を細分化して、項目にあった情報を積極的に収集している
311	1	2	内部統制システムの整備・運用についての改善要請等を担当取締役に伝えた場合、その後の運用状況を複数個所でモニタリングしている。情報収集の機会増加のため、内部統制監査室責任者との面談回数を増やした。
312	1	1	内部統制の強化に活かしている。
313	1	1	内部統制監査室と連携を図り、監査、監督業務を行っている。週に一回情報交換会議を開催し情報の共有や現状の問題点等の報告を受け、監査等委員会へ報告、議論した上で問題であると判断した場合は、担当取締役等へ報告を行う。
314	1	1	内部統制上、問題が懸念される部門、業務について情報収集の機会を追加したことがある
315	1	1	内部統制部署と情報共有、事業部門への定期訪問を拡充
316	1	2	内容により、監査報告として取締役会に報告したり、担当役員へのフィードバックを行っている。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-1
317	1	3	年3～4回開催する監査等委員と社長との意見交換会の場で、必要に応じてフィードバックしている。また、前期から、内部監査室との連携強化のため、原則月1回程度で定期連絡会を開催するようにした。
318	1	1	半期ごとの財務諸表及び往査、実査結果に基づき、事業におけるリスクをまとめ、監査等委員会で共有、検討し、取締役会へ報告している。
319	1	1	半期ごと監査等委員会からの監査所見を作成し、取締役会で報告している。内容的には、業務執行へも突っ込んだ所見となっている。
320	1	2	必要であれば、取締役会の場で意見を述べる。情報の収集機会として、開発会議・生産管理調整会議に参加することを追加。
321	1	1	必要により会計監査人、内部監査室と情報を共有している。
322	1	1	必要に応じ、執行側の取締役等に提言等を行っている。
323	1	1	必要に応じて関係部門へ情報共有を図り、協力して対応を図るようにしています。また、得られた情報は代表取締役をはじめ、各部門との面談時に活用しています。新たに情報収集の機会を追加または拡充したものはありません。
324	1	2	必要に応じて執行役員会等での助言に活用
325	1	1	必要に応じて担当役員、ないしは担当部長に直接知りえた情報について問いただす。場合によっては監査室経由にて調査を行う。
326	1	1	必要を感じる時は 内部監査部を投入。
327	1	1	部長会、取締役等で発言
328	1	1	部門往査等で得た情報をもとに、監査等委員会で検討を加えた改善すべき点を、都度、社長への提言を行っている。社外監査等委員へ取締役会付議事項の事前説明等、担当部門からの情報提供の機会を拡充した。
329	1	1	複数の監査で得た情報から全社的に共通する課題等を拾い上げ、対応を図るべきテーマとして執行側に報告する。
330	1	3	毎月、執行側から各部の業務の問題点等の報告を受けている。
331	1	3	毎月部長以上の面談一人1時間⇔監査等委員会として 聴取した情報で経営者に意見具申する必要があるもの→取締役会で意見具申する
332	1	2	未だ財務会計・内部統制を中心とした監査対応レベルで低空飛行を続けております。中々監査機能の拡大への取組へは入れません。
333	1	4	目標達成状況と最近発生した問題点とその対策を経営陣に報告する社長報告会が部署毎にほぼ毎月開催されており、その内容と明英側からの指示を聴取することで、執行側の経営判断についての情報収集と監督ができると考えている。
334	1	1	問題があれば必要に応じ執行側に対し意見具申を行う
335	1	1	役員・部門長面談時等に活用している。
336	2	1	役員あるいは幹部研修会などに出席し、研修の状況を通じて、執行部門個人の知見や見解、人柄に触れる機会がある。また取締役会においては、監査委員という立場にとらわれず、戦略や基本方針・資源配分を含めてすべての事柄について広く発言している。
337	1	1	例えば、業務監査で方針の浸透が十分でない判断した部門に対しては、その部門を直轄する取締役に対して強く指摘するとともに、必要に応じて改善策の提出も求めている。そのような形で監督機能を果たすようにしている。
338	1	1	例えば工場や営業所で得た情報、リスクについて、別の工場や営業所でも確認するとかして活用。共通の課題が把握された場合はより上位の取締役に報告、場合によって対応を依頼する。内部監査室と同伴することで往査の機会をより増やし、生の情報を得るようにしている。
339	1	3	連結子会社の役員からも業務執行等についてヒアリングを適宜行っている
340	1	1	稟議書はすべてみている。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-2
1	1	1	(問6-1の施策等を含め)執行側取締役と監査等委員会の「意思疎通の機会」を増やすこと。社外監査等委員と常勤監査等委員のコンビによる往査の機会増と内容充実を図ることにより、監査等委員会の意見の「信頼性」「有効性」を向上させること。
2	1	1	「例」の手法は使うことがある。
3	1	1	6-1と同じになるが、社外取締役監査等委員から意見をお話いただけるようにしている。
4	1	1	SDGsに関しては、代表取締役と監査等委員(社外取締役含む)との会議(4回/年)で社外取締役から世の中の流れを提示している
5	2	1	あえて社外監査委員から指摘してもらう
6	1	3	あえて社外監査等委員から指摘してもらう例は多い。現在の監査等委員は、それぞれカバーできる分野が異なっているため(現業に詳しい、人事や企業倫理に詳しい、財務関連に詳しい)指摘内容に近い監査等委員からの指摘を強調している。
7	1	1	あえて社外監査等委員から発言してもらう。
8	2	1	あえて取締役会で社外取締役から指摘してもらう。
9	1	1	あえて独立社外監査等委員から指摘してもらう
10	1	5	あらかじめ、取締役会の前に開催される監査等委員会にて情報共有を図っている。
11	1	3	オープンに議論が行われているので、特に工夫する必要を感じていない
12	1	1	オープンに議論できる関係構築 社外監査等委員の専門分野からの意見開陳
13	1	1	コミュニケーションは円滑であり、特でない
14	2	1	これまでの積み重ねで、しっかりと受け入れられている。
15	1	3	コンプライアンスや内部統制の視点のみでなく、ビジネスの視点も含めてコメントするようにしている。
16	1	3	社外取締役を交えて外部の立場での異なった視点を取り入れた指摘をしていただいております。
17	1	2	テーマとアジェンダを共有して、プレスト形式であったり、本会議前の事前説明を担当役員+担当者から時間をとって説明してもらう。
18	1	1	できるだけ社外監査等委員から有益な提言等を引き出すよう、監査等委員会での議題選定や情報提供に留意している。
19	2	1	トップマネジメントとインタビューをする際に懸念点や課題を伝える
20	1	1	ほぼ社外監査等委員との意見は一致しており、取締役会において社外から意見を述べていただくことは多い。
21	1	1	やはりメールに議事録の形か、提案(意見)として、直接、当該管理職に対し、配信している。
22	1	2	委員会で極力情報を共有し種々意見を頂けるように努めている。
23	1	1	委員会としての意見を事前に入念に摺り合わせる
24	1	1	委員会は取締役会後に開催されるため、取締役会への意見及び疑問点は委員会で検討し次回の取締役会で反映される
25	1	1	委員会側と代表取締役3名個人別に年1-2回ずつ対話、意見交換する場を設けている。
26	1	1	意見の受け入れで特に課題は生じていない。
27	1	1	意見を言える環境は構築されているので特に工夫などを考えずに発言できている
28	1	1	意見を述べるときは、原則として監査等委員全員の意見として伝える。(事前に協議する)
29	1	1	意見等については十分聞いてもらっている。
30	1	4	会計、法務、経営等に長けた社外取締役より指摘させる。
31	1	2	会計監査人、内部監査室との連携による三様監査としての意見を執行側にぶつけている。
32	1	1	改善勧告を行った結果、執行側として勧告に従い改善に努めてもらっている。
33	1	3	外資系会社等勤務を経験している社外監査等委員が積極的に意見を述べる環境にある
34	1	1	各監査等委員の得意分野に応じた観点からの意見は執行側としても重要視しており、相互の関係は良い状況である。
35	1	1	割と素直に受け入れて貰っている。
36	1	2	感覚的な発言ではなく、会社法及び金融商品取引法等に準拠した発言をするように意識している。
37	1	5	敢えて社外監査(等)委員から指摘してもらう
38	1	3	敢えて社外監査(等)委員から指摘してもらう。
39	2	3	敢えて社外監査委員から指摘してもらう。確かにそれはありますね。過去にその手を使った経験があります。
40	1	1	敢えて社外監査等委員(取締役)から指摘してもらうようにしています。
41	1	4	敢えて社外監査等委員から議題にしてもらう
42	1	1	敢えて社外監査等委員から指摘する機会を多くする

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-2
43	1	2	敢えて社外監査等委員に、取締役会や社長との意見交換の席上、指摘(提言)してもらうことはやっている。
44	1	1	敢えて社外非常勤から意見を出してもらう王調整する。
45	2	1	監査委員の意見は、執行側に真摯に受け止めていただいていると思っていますので、特に工夫しているという点はありません。
46	2	1	監査委員会はすべて社外取締役で構成されており、代表執行役にも定期的に監査委員会に参加してもらい執行状況報告を受け、指摘・意見を述べている。
47	1	1	監査計画では前年度の監査結果を検証し、当年度監査の課題を抽出している。監査結果報告では、ポイントを絞った監査結果の伝え方や、期中での社外取締役の意見を反映している。
48	1	1	監査調書の代表取締役及び担当取締役への回覧、監査等委員会での問題意識の共有
49	1	5	監査等委員から現状分析したデータを示し機会を求めている。
50	1	1	監査等委員でない社外取締役との意見交換の場を平時から持つように心がけている。
51	1	2	監査等委員の指摘を真摯に受け取る素地が執行側にできている。
52	1	3	監査等委員は全員が外部取締役であり、経験、知識も様々なため、経験に基づく専門的見解を述べつつ、マネジメントもそれを聞いて積極的に取り入れようとの姿勢のため、あえて工夫している事項はない。
53	1	1	監査等委員は全員社外取締役なので、通常から意見は忌憚なく述べている。
54	1	1	監査等委員会で議論した内容をできるだけ取締役会において社外監査等委員から指摘してもらうようにしている。
55	1	1	監査等委員会で質問事項を整理した上で凡その役割分担を決めて、取締役会に臨む。委員会の総意としてコンセンサスのあるものは、常勤委員が総意であることを明確にしたうえで「委員会」として意見を述べる。
56	1	3	監査等委員会で社外監査等委員と情報をき共有し意見形成を支援
57	1	1	監査等委員会で出た意見や質問等は、執行側にメモとして伝えており、執行側の検討、対応を期待している。
58	1	2	監査等委員会で審議した内容のうち、執行側への意見、要望事項があれば、可能な範囲で共有し、それらについて意見交換を行う
59	1	2	監査等委員会で慎重に事前協議をした上で、「委員」意見としてではなく「委員会」意見として助言している。
60	1	1	監査等委員会としての意見をまとめて、執行部側が無視できない形で提案する。
61	1	1	監査等委員会としての意見を纏めて通知する
62	1	1	監査等委員会として共有した認識は、社外監査等委員・筆頭社外取締役から伝えてもらっている。
63	1	1	監査等委員会として事前に協議することと、取締役会で社外取締役が意見を積極的に述べるようにしている。
64	1	1	監査等委員会として常勤監査等委員が発言するものと、各監査等委員が取締役の一人として発言される意見に分けて発言されるケースが多く、取締役会での監査等委員の発言や提案は多い。
65	1	2	監査等委員会にて取締役会議題内容を事前レビューし、取締役会にて社外監査等委員から積極発言を得ている。
66	1	1	監査等委員会の意見として、社外取締役とも情報を共有し、執行側へのモニタリング機能を高めている。
67	1	1	監査等委員会の意見は、受け入れられており、議論に支障を来すことはない。
68	1	1	監査等委員会の意見は素直に受け入れてもらっているので特段の工夫はなし
69	1	1	監査等委員会の開催を取締役に先立って行い、監査等委員間で情報共有の上、取締役会に臨んでいる。案件によっては社外監査等委員から、重要な案件は監査等委員会の決議として意見を述べている。
70	1	1	監査等委員会の見解としての指摘・意見等の提言の際には、社外監査等委員から発言してもらうようにしている。
71	1	3	監査等委員会への参加による執行側の直接的な説明、質疑応答の実施。
72	1	1	監査等委員会内部での議論は、社外取締役が取締役会で発言してもらうように運営している
73	1	3	監査等委員間の議論を踏まえ、「物申す」場面は、取締役会に向けるようにしている。そのためには、監査等委員会における、情報の共有と自由闊達な議論が求められる。勿論、非常勤監査等委員の方々の積極的な関与が求められることは言うまでもない。
74	1	3	監査役協会、定例会等、での情報は、報告書として作成し、取締役に戻り、今の企業経営に必要な情報を共有し、改善に役立てるようにしている。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-2
75	1	5	関s等委員会の意見を建設的、場合によっては、改善策を具体的に提言している。
76	1	5	基本的には、常勤の社外監査等委員が口火を切り、必要に応じ非常勤の社外監査等委員がフォローするやり方でやってきている。このやり方で特段の問題はないと理解している。
77	1	1	基本的には常勤監査等委員としての役割として意見を述べているが良く事情を知っている立場として言いつらい事は敢えて社外監査等委員から指摘して貰ったり、タイミングが合わなかった時には内諾を貰った後で「社外監査等委員が言っているのだから」と指摘している。
78	1	1	忌憚なく意見を言っており、特段の工夫はしていない。
79	2	1	忌憚のない意見交換ができる雰囲気を作っている。社外監査委員に積極的な発言を促している。
80	1	2	期末月の監査等委員会へ代表取締役社長に出席いただいた。
81	1	5	疑問点、修正要望点について、可能な限り書面で執行側に送り、適宜口頭で説明も加えながら、執行側からの回答を求める。
82	1	5	議論となる案件の管掌執行役員等に監査等委員会への出席説明を求める。監査等委員会として、質疑を行い意見を申し入れる。必要に応じて、取締役会でも監査等委員会から報告事項として、改めて報告(意見の申し入れ)を行う。
83	1	1	議論をするには、そのための数字的な裏付けが必要であり、常にそれを心がけて議論している。
84	1	1	議論を行う前に関係者に意見の内容を軽く伝える、社外取締役から発言をしてもらう。
85	1	4	業務運営についての事前確認と意見具申
86	1	2	業務監査等で指摘
87	1	1	経営トップと常勤監査等委員との日頃のコミュニケーション・会議体での積極的な発言と発言内容の適切性の検証・案件によっては、敢えて非常勤監査等委員から指摘
88	1	5	経営会議への陪席、業務執行取締役等との面談、業務執行各部からの報告受領等の各場面での常勤監査等委員からの指摘や、社外監査等委員である委員長からの取締役会内での指摘等
89	1	1	経営責任者(代表取締役)との経営者ディスカッションは社外監査等委員を含む3名全員で行うこととし、社外の視点から指摘を行ってもらう。
90	1	2	経営層との面談で意見言う程度である。
91	2	1	健全で持続的な成長や良質な企業統治体制を確立するという方向感には執行側とも共通の認識であり、意見受け入れに苦心する状況ではないが、現場の実情を理解しつつ助言することや、社外監査委員の客観的な視点を踏まえ助言することなどが考えられる。
92	1	3	原則として、取締役会の前に監査等委員会を開き、議案や重要事項について認識を共有あるいは随意に意見交換。それ以外に常勤委員が入手した情報について、重要なものは、随時社外委員からもメール等で発信してもらうようにしている。
93	1	1	現状でも受け入れてもらっている
94	1	1	個別面談では、社外監査等委員にも出席してもらっている。
95	1	4	工夫とは考えていないが、監査環境を充実させるための対応は内部統制部門に対して日常的に要求している。
96	1	3	工夫はするが受け入れは困難
97	1	1	工夫はないが、都度意見を表明することで受け入れて貰っている。
98	1	1	今のところそのような場面はないが、社外監査等委員から指摘してもらうことは考えている。
99	1	2	指摘の仕方をよく考えて発言している
100	1	1	事前に監査調書等で問題点を指摘し、取締役会で議論する。
101	1	1	事前に執行側とネゴをしている。
102	1	1	事前に社外監査等委員の意見も踏まえ、経営協議会などでアドバイスや指摘を行っていく
103	1	1	事前の根回し 社外の威を借りることはある
104	1	1	時に執行側経験者としてコミュニケーションが取れている常勤監査等委員から話をするとか、内容によっては社外監査等委員から指摘してもらったりして対応している
105	1	1	自然体で行っている
106	1	1	自由に意見を言える環境であり特にな
107	1	3	執行サイドとの間に、特段、有形無形の壁はない。
108	1	1	執行との議論を行う場の設定を増やすことを常に検討している。
109	1	1	執行との面談回数(複数回実施)
110	1	2	執行側からの回答に対して、新たな視点、方向性を促している 必ず、社外監査等委員からも、意見を発信している
111	1	1	執行側とあまり議論をする機会はないが、社外監査等委員には積極的に話をさせていただくようお願いしている。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-2
112	1	1	執行側とのコミュニケーションは良好で忌憚なく意見を述べている。
113	1	1	執行側との対話は十分行われている。
114	2	1	執行側に必要・有用だと考えられる情報については、取得後速やかに伝達している。
115	1	1	執行部門との意見交換等の事前に監査等委員会で協議したり、前回までの議論を振り返る等している。全員が社外取締役なので、敢えて社外取締役からということではない。
116	1	1	執行役員以上をカウンターパートナーとした会合を定期的開催している。
117	1	1	執行役員会へ社外取締役が参加(オブザーバーとして)
118	1	2	実績データを必ず準備し、言い逃れのできない状況のもとで指摘をしているので、受け入れられないことはありません。
119	2	1	社外の監査委員から意見していただく。・個別の面談等により、意見交換を行う。
120	1	1	社外の監査等委員からの指摘もあるが、監査等委員の総意として意見を申し上げることも多い。
121	1	5	社外は積極的に発言している。常勤監査等委員は月1回開催する代表者との意見交換会で指摘している
122	1	1	社外委員から直接指摘して貰ったり、社外委員の意見として伝えている。
123	1	1	社外監査(等)委員からの積極的な指摘を促している。
124	2	1	社外監査委員から指摘してもらうことは、有効であることが多い。
125	2	3	社外監査委員が出席する会議体を増やすなど、社外取締役との連携を意識しています。
126	2	1	社外監査委員も含めた、現場の視察、監査、現場責任者との意見交換。監査室、会計監査人との連携
127	1	1	社外監査等委員、または、会計監査人の協力をえている。
128	1	1	社外監査等委員から、経営側へ意見陳述を行ってもらうことで、実効性が向上する。
129	1	3	社外監査等委員からの指摘という手段を使用する場合もある
130	1	2	社外監査等委員からの発言、発言した監査等委員以外の委員からの同調意見等
131	1	1	社外監査等委員からは、専門領域(法律、会計)の知見に基づき必要に応じて意見を述べ、具申をしている。
132	1	4	社外監査等委員から意見を述べてもらう
133	1	1	社外監査等委員から確認してもらったりしている
134	1	1	社外監査等委員から指摘してもらう
135	1	1	社外監査等委員から指摘してもらう。社内常勤と社外が連携して議論に持ち込む。
136	1	1	社外監査等委員から指摘してもらうことは客観性が高く効果があるので、そのように配慮しています。
137	1	1	社外監査等委員から指摘してもらうこともあります。
138	1	2	社外監査等委員から助言してもらう。
139	1	4	社外監査等委員から積極的な意見や指摘をしてもらうために、判りやすい情報提供に努めている
140	1	1	社外監査等委員から積極的に発言があり、社内取締役は真摯に聞く姿勢がある
141	1	3	社外監査等委員が影響力があり、執行側も意見を受け入れている
142	1	1	社外監査等委員が専門的な立場から、優先的に指摘をするように配慮している。
143	1	4	社外監査等委員とメール・電話で詳細に打ち合わせを行い、全員の方向性を一致させた上で、執行側と討論します。
144	1	1	社外監査等委員と整合を取ったうえで、指摘を行っている。
145	1	1	社外監査等委員に、どんどん発言して頂いている
146	1	1	社外監査等委員に指摘していただくことがあります。
147	1	3	社外監査等委員に積極的に発言していただいている。
148	1	1	社外監査等委員に積極的に発言してもらう。
149	1	4	社外監査等委員に多くの情報を与え(具体的には、会議資料などメールで送る)、訪問説明も行き、認識を深めてもらっています。さらに重要な部署、子会社への往査にも同行してもらい現状を見てもらっている。監査等委員会では常勤から、議案内容のいならず重要な背景も話した上で、取締役会に望んでいる。社外監査等委員3名に思う存分発言頂き、常勤は出来るだけポイントや経営理念、現場実態からの提案など少なく行っています。
150	1	1	社外監査等委員に連絡・説明をして会議において指摘してもらう
151	1	2	社外監査等委員の意見として取締役会で意見を表明してもらう他、四半期に一度の全監査等委員と代表取締役会長・社長とのミーティングにおいて意見を表明する。
152	1	1	社外監査等委員の活用が大切であると考えています。
153	1	5	社外監査等委員の積極的な意見発信があります。
154	1	1	社外監査等委員の専門家としての知見(法律家、会計専門家等)を基にした意見具申、並びに他社事例を基にした意見具申は説得力がある。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-2
155	1	1	社外監査等委員の専門的見地からの意見は説得力があるため特に世間の動向を踏まえた議論となる場合には社外監査等委員から意見を述べてもらうようにしている。可能な場合は事前に監査等委員会で協議して発言者を決めている。
156	1	1	社外監査等委員の専門的能力(弁護士)を生かした意見・助言をいただく。
157	1	1	社外監査等委員の専門領域に関する意見の場合では当該委員に発言してもらう
158	1	1	社外監査等委員は経歴、知識を備えているため敢えて社外から指摘発信してもらう。
159	1	1	社外監査等委員より意見をしてもらう。
160	1	1	社外監査等委員より指摘してもらう。
161	1	1	社外監査等委員より指摘など
162	1	1	社外監査等委員を交えた意見交換は、監査等委員会としての意見を受け入れてもらう効果はあります。また、意見交換した内容は後日「対話メモ」にまとめて、対話した本人と社長に渡している。
163	1	1	社外監査等委員会から発言、質問してもらう。監査等委員ではない社外取締役にも監査情報の情報共有をおこなう。
164	1	1	社外監査等委員自らが営業店等を往査し、社員の生の声に基づく勧告・提案を行っている。 ・一方的な指摘とならないよう、所管本部との意見交換会を積極的に開催しており、相互理解に努めている。
165	1	3	社外監査役から指摘・発言してもらう
166	1	1	社外監査役から指摘してもらう。会計監査人から意見を述べてもらう。内部監査室レポート(トップ向け)に記載する。
167	1	1	社外取締役(監査等委員)からの意見や指摘事項は率先している。
168	1	1	社外取締役(監査等委員)から発言してもらうようにしている。
169	1	1	社外取締役(監査等委員)の意見
170	1	2	社外取締役からの客観的意見は発信力があります。したがって、社外取締役との情報交換を密に行い、当社の状況を深く理解いただくよう努めている。
171	1	1	社外取締役から意見をしてもらう。
172	1	1	社外取締役と意見交換して指摘部分があれば執行部と話し合う。
173	1	1	社外取締役の意見も同様であることを伝えるようにしている
174	1	3	社外取締役の積極的意見
175	1	1	社外取締役を活用する
176	1	1	社外取締役監査等委員を上手く使い、指摘したり改善の必要性を強く言ってもらったりする
177	1	1	社外役員(弁護士・公認会計士)の利用
178	1	3	社外役員から指摘をもらう
179	1	1	社外役員の利用(執行側、監査側両方)
180	1	2	社長とのミーティング開催時に、社外取締役より具申してもらう。
181	1	1	社長との意見交換会をほぼ毎月実施、取締役を含む部署長を最低年1回は監査等委員会に招へいする等して、執行側との意思疎通を図っている。
182	1	2	社長との定期的な面談や取締役全員との定期的なディスカッションの実施を行っている。
183	1	3	社長とは頻繁に特に案件を決めることなく情報交換をしている。弊社の場合2名が常勤なので密度は濃いと思っている
184	1	1	社長と委員3名の面談を毎月1回行い、意思疎通を図っていることから、特に工夫する必要を感じない。
185	1	1	社長と監査等委員会で月に1度意見交換の場を持っている
186	1	1	社長の意見を参考にしています。
187	1	2	社長含め取締役と個別に意見交換を実施(2回/年)
188	1	1	社長執行役員と監査等委員(社外含む)を年2回、社長執行役員と社外取締役・監査等委員(社外含む)との意見交換会を年2回実施しており、その場で本音の議論を行っている。
189	1	1	社長面談の活用
190	1	3	社内・社外とも積極的に意見を述べている。
191	1	1	社内常勤としてなるべく自分がリードするよう心掛けているが、言いにくい事柄に関しては社外から発言してもらう。 ・部門トップ(当社の場合執行役員本部長)と積極的に意見交換
192	1	2	社内常勤監査等委員の立場と社外監査等委員の立場の2つの方向から話を出すようにする
193	1	5	若い会社なのでこれまでの経験等を基に意見を述べている
194	1	1	主として取締役会の都度、社外取締役・監査等委員(当社は社外取締役は全員監査等委員)から指摘・助言等がある。
195	1	2	取締役会、経営会議等の議題の事前収集

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-2
196	1	1	取締役会での発言は、独立社外役員である監査等委員からの指摘、質問が大半を占めている。
197	1	1	取締役会では社外取締役に基本は発言いただくように 監査等委員会の中で調整する。
198	1	5	取締役会で取えて社外監査等委員から指摘してもらう。
199	1	5	取締役会で監査等委員が積極的に発言している。また、執行側からの事前相談も来るような関係構築をしている
200	1	1	取締役会で社外監査等委員が発言しやすい雰囲気作りをトップに意識してもらっている
201	1	1	取締役会で社外取締役から活発に意見を載しており、特に工夫していることはない。
202	1	1	取締役会などで、取えて社外監査等委員に指摘してもらうことはある。
203	1	1	取締役会においてはすべての議案採決前に社外取締役が意見を陳述する機会がある。事前の監査等委員会に置いて意見をすり合わせている。
204	1	1	取締役会においては非常勤の社外監査等委員より指摘してもらうことがある
205	1	3	取締役会にて「監査等委員会からの提言」の議題を入れている
206	1	5	取締役会の議案として「監査等委員からの意見」がある。各専門分野の監査等委員からその時々の議案について意見を行っている。
207	1	1	取締役会の議題内容を監査等委員会において検討しているときに、あえて社外監査等委員から取締役会時に指摘してもらうように決めた項目もある。
208	1	2	取締役会の質疑は、議案に対する監査等委員を含む社外取締役の質問とその質問に対する執行側の説明に終始している。常勤監査等委員として、社外監査等委員並びに監査等委員でない社外取締役への適切な情報提供を心掛けている。
209	1	1	取締役会開催前に執行部門から監査等委員会に対し、詳細な内容を説明を受ける等、十分な準備をしている。
210	1	1	取締役会事務局を通じて指摘してもらう。
211	1	1	取締役会招集通知記載の重要議案について、3点ほど意見や確認事項があるので、事前に全役員にメールにて内容を知らせておいたところ、議事に取り上げられ、詳細に説明があり、有意義な議論ができたことがある。
212	1	1	取締役会前の監査等委員会においては、事前に常勤社内監査等委員が案件の論点を整理したうえで、社外取締役の意見を引き出すよう論議し、取締役会の場での発言を促すように努めている。その為に、取締役会当日までに案件の詳細情報を収集している。
213	1	3	取締役会付議議案の内容が複雑である場合、取締役会の場で監査等委員会の意見を述べる必要があると思われる事項については、事前に非常勤監査等委員と情報共有することになっている。
214	1	1	受入れられない様な意見は言っていないので、特に工夫はしていないが、強いて言えば他社の事例により説明して理解を得た事がある。
215	1	2	重要な課題に関しては、結論を固める前に監査等委員会に報告・相談する体制が整っている他、タイムリーに社長や取締役会に対し提言を行える環境にある。
216	1	3	重要案件について社外取締役に積極的に意見を求める。
217	1	4	小さな組織であり直接に意見表明ができ、現在のところ問題はない。
218	1	1	上記6-1に加えて、社外非常勤監査等委員から指摘してもらっている。
219	1	3	上記の監査結果に伴う意見を社長に提出し、この意見に対する執行部の改善状況について、社長から説明を受けている。
220	1	1	上述のように社外監査等委員には意識して社内情報を共有するようにしている。
221	1	1	常にコンタクトを取りし情報共有している状況にある
222	1	3	常に取締役会において意見をもとめられている
223	1	1	常勤の監査等委員がパイプ役となり、執行側とのコミュニケーションをとっている
224	1	2	常勤の監査等委員から、執行側にはしっかり意見を言うようにしている。当然、社外監査役からも意見を言える体制である。
225	1	1	常勤の監査等委員が前もって非公式で社長・会長と話をする。
226	1	3	常勤監査等委員(社外)の他、非常勤の監査等委員にも積極的に指摘していただいている。
227	1	1	常勤監査等委員、監査等委員会事務局と、執行側トップサポート部門および担当役員とのオープンな意見交換を適宜行い、論点整理と監査等委員会意見の主旨把握に丁寧に対応することで、執行自ら動けるように促す。議論の状況と重要度によって、取締役会において社外監査等委員から委員会意見について補足する場合もある。
228	1	1	常勤監査等委員が社長と年6回面談しており、意思の疎通が来ている。
229	1	1	常勤監査等委員が社内の各種委員会に出席し、適宜質問・意見を述べている。また、必要に応じて社外の監査等委員も経営計画の進捗管理を行う委員会にオブザーバーとして出席している。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-2
230	1	2	常勤監査等委員より、常々、案件の大小に関わらず、代表取締役等の執行側と意見交換を行うだけでなく、当委員会事務局が、その事務局を兼務する独立社外役員会議での審議/とりまとめ等を含め執行側との議論の機会の多様化を図っている。
231	1	1	常勤者から社外監査等委員に事前情報を提供し、合意形成を促している。
232	1	1	状況により、監査等委員会で付議し、監査等委員会として取締役会に意見を申し入れ。
233	1	1	情報提供したうえで、社外監査等委員から指摘してもらう。
234	1	1	人事・報酬・処遇に関わるセンシティブ事案については社外取締役監査等委員よりコメントしてもらう
235	1	1	正攻法で、明確な意見をぶつけています。
236	2	1	まずは本部関係部門や担当執行役に報告し、対処を依頼する。必要に応じて、監査委員会と代表執行役社長との定例面談で説明の上、取締役会での監査委員会報告として、指摘・提言事項として報告している。
237	1	5	専門性を有する社外取締役の発言を利用する。
238	1	5	専門的知見や経験に基づいた知見等それぞれの分野から意見する
239	1	4	前代表取締役は監査に関心がなく定期懇談もなかったが、現代表取締役とは良好な関係にあり、工夫の必要はない。
240	1	1	全員が社外のため、フラットに意見具申している。
241	1	3	他社の例を参考として説明する。
242	1	1	他社事例、各種の公開されたオピニオン等を判断材料にしたり、場合によっては金融機関等の考え(推測も含め)も参考にする
243	1	3	他社事例の紹介
244	1	2	代取 監査等委員会懇談議題
245	1	1	代取と監査等委員とでオフレコのランチミーティングを月一程度定例開催
246	1	1	代表取締役との面談を年2回実施している。
247	1	1	代表取締役との面談等、接する機会を増やすように心がけており、監査等委員会への信頼向上に努めている。
248	1	1	代表取締役と意見交換を行っている
249	1	5	代表取締役や関係する業務執行取締役に事前に説明するとともに、取締役会において、社外の監査等委員からも指摘をしていただく等の工夫をしています。また、重要な問題に関しては1度だけの指摘ではなく、改善案を検討いただくために、何度も指摘するようにしています。
250	1	1	代表取締役等との面談を定期的実施している。
251	1	2	単なる問題提起ではなく、改善策を実行できるタイミングを見極める
252	2	1	担当執行役を監査委員会に招聘して状況報告、情報共有を実施している
253	1	1	地味ながら地道な活動を積み重ねていくことにより、業務執行ラインからの信頼を得るとともに、監査等委員会の存在価値は自然と滲み出てくるものであり、特にテクニカルな工夫はおこなっていない。
254	1	1	定期・不定期の意見交換の機会を活用。
255	1	1	定期開催している代表取締役との会合の際には、事前に発言内容の打ち合わせをして全体としての意見形成を行うとともに、社外監査等委員からも積極的に忌憚のない意見を出してもらう。
256	1	1	定期的に懇談会を開催しています。
257	1	1	提言等の形で文書で提示することで必ず何らかの回答を得るようにする。
258	1	5	投資家から意見を言ってもらう
259	1	2	当社では取締役会の前に監査等委員会を行うため、あらかじめ当日ポイントを社外取締役に伝え、積極的に発言して貰うようにしている。
260	1	1	当日の取締役会で審議される案件の監査等委員会での事前説明を管理担当取締役に要請しており、そうした場を通じて監査等委員会の意見を伝えている。
261	1	1	同じテーマの意見交換会を繰り返し行う。
262	1	1	特にありません。マネジメントとよく話し合うことを励行している。
263	1	2	特にありません。普段から、取締役会等でも社外監査等委員からの発言はあるように思います。
264	1	1	特になし。監査等委員会としての意見は受け入れられている判断している。
265	1	1	特になし。全員が社外監査等委員であり、各自が必要に応じて、取締役会等で発言している。
266	1	2	特になし。執行側とは常に忌憚なく議論が出来る状態にある。
267	1	1	特になし。できるだけデータを提示するようにしている。
268	1	1	特になし。事前の対応が重要。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-2
269	2	1	特には無いが、監査委員会においては、社外の監査委員が優先して発言するようにしている。
270	1	2	特に意識していることはありません。取締役会、社長との年2回の意見交換会、年度の監査結果報告等の意見を伝える場を活用しています。
271	1	3	特に意識していることはない。社外取締役は、取締役会で活発に発し、業務執行サイドもそれを尊重している
272	1	3	特に工夫しなくても、期間設計の意味をよく理解させれば、執行側として受け入れざるを得ない。
273	1	1	特に工夫はしていないが、意見は真摯に受け入れてもらっている。
274	1	2	特に工夫はないが、常勤監査等委員である私自身が、前期まで経営管理本部の担当常務であったことから、現取締役とのコミュニケーションは十分に取れており、改善要望等も実現させている。
275	1	1	特に重要なものについては、取締役会において監査等委員長から意見具申している。
276	1	2	特に内部監査室との定期的な打合せを行なっている。
277	1	1	特段ないが、一人の意見ではなく、総意として伝えるようにしている。
278	1	5	内部監査部門を通じた、情報収集も参考に提言
279	1	1	日ごろからのcommunicationを執行側としておく事が重要と考える
280	1	3	日ごろからの代表取締役等との会話に努めている。
281	1	1	日頃からコミュニケーション(情報交換)が取れているので、特に工夫していない。
282	1	1	日頃から執行部門と連携を図り、互いに忌憚なく意見交換ができる環境を作っている。
283	1	1	日頃から取締役会では各監査等委員が積極的に発言を行っている。また、定期的に代表取締役社長との意見交換の機会を持ち、円滑なコミュニケーションを心がけている。
284	1	3	日頃の所感等についても、メモにして目に見えるようにしてから、情報交換するようにしている。
285	1	2	日常的には、抽象的ではなくより具体的な議論となるように努めている。重大な案件は、社外取締役を含めた監査等委員会として取締役会の議題とするケースもある。
286	1	2	日本における子会社の執行にに対しては、年に1回は面談できる機会を作り、コミュニケーションを図るようにしている。HDにおいてはマネジメントが米国人で日本にいる機会も少ないため、事前に予定を調整し、面談の機会を多く持つようにしている。
287	1	1	年4回の代表取締役との会合に加えて、必要に応じて個別事案の摺合せ会議を設定した。
288	1	1	年間2回、取締役、監査役の監査で会話する機会に意見を言う。
289	1	1	年間2回の監査レビューに加え、定期会合等、経営課題について意見交換できる機会を作っている。
290	2	2	年間2回の代表執行役とのmeeting時に「経営に関する重要課題への提言事項」を監査委員会から文書で提示している
291	1	5	繁忙に配慮する
292	1	1	非公式の執行側ミーティングに常勤が参加
293	1	1	非常勤の社外取締役監査等員から注意喚起・助言してもらっている。
294	1	1	非常勤社外はそれぞれ、公認会計士、弁護士のため、積極的に指摘してもらっている。
295	1	1	非常勤社外取締役(全員が監査等委員)の知見を効果的に活用し、取締役会で適宜意見を述べてもらうよう工夫している。
296	1	1	非常勤社外取締役が参加する選任・報酬の諮問委員会が開催されるときに合わせ、監査等委員でない社外取締役と監査等委員会の意見交換を実施するとともに、その場やその後の監査等委員会で出た意見については、代表取締役との意見交換の場で説明することとしている。
297	1	2	必要があれば申し出るように対応している。
298	1	1	必要に応じて、社外監査等委員から指摘するようにしている。
299	1	3	普段より意見交換は行なえる為、特にありません。
300	1	1	分かりやすく、起承転結を伝えるようにする。そのためには自己研鑽が必須。
301	1	3	分かりやすく図解したパワーポイント資料を事前配布し、討議内容を明確化を心がけている。 ・監査結果、市場・業界動向などを集約した「リスク評価」を監査等委員会で実施し、各リスクへの認識を共有化するとともに、リスクアプローチに基づく年度監査等方針や監査等活動計画を取締役会説明し、監査等への協力を求めている。 ・監査等の責任・権限・プロセスや活動領域を明確にするため、新たに86項目を可視化した「監査等委員会 監査等基準」を策定し、活動内容の理解と根拠のご理解を深めてもらった。 ・前項「監査等基準」で新規導入した「監査等委員会の実効性確認」によってPDCAを回すことで、監査等委員会の継続的改善を図る。(今年度から)
302	1	1	弊社では、取締役会等でいつも忌憚のない意見交換を行なっている

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-2
303	1	2	法的な問題あるいは会計上の問題それぞれに精通した社外監査等委員から質問、意見をだしてもらっている。
304	1	1	法律関係に関しては弁護士である監査等委員から財務関連では会計士の監査等委員からより専門的な立場から発言をして頂くよう促している。
305	1	3	毎月の取締役会では報告事項に「監査等委員会からの報告」を設けているため、必ず必要な意見具申をしている。必要なことは何回でも言う。
306	1	3	問題点と是正方向をセットで伝えるようになっています。
307	1	3	役員との個別面談において提案している。
308	1	1	率直な意見交換が可能であり特段の工夫なし。
309	1	5	率直な意見交換の機会を設けている
310	1	3	立場のけじめは意識しながら課題を共有して共に向き合う姿勢で執行側と付き合っている。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-3
1	1	1	(非常勤者向けを意識した)資料の簡素化と要点を絞った説明。
2	1	1	CGCアンケート結果を反映
3	1	1	グループの内部監査室長によれば、議事録を見る限り、昨年よりも数段実質的な議論が行われるようになったという評価をされており、まだ半年の自分としては、特に現段階において問題ないとみている。
4	1	1	この一年は、取締役会において各取締役の発言が増え、以前より活性化している。
5	1	1	これまで取締役実効性評価を行う中で、資料の内容や情報提供時期について改善が進められました。
6	1	5	コロナの影響でオンラインにて開催をすることが増えている。資料も紙ではなく、電子化している
7	1	1	タブレットの活用により、資料の事前確認やペーパレス化を実施している。テレビ化会議によるコロナ対応。
8	1	1	できるだけ事前に詳細な資料を送付する。担当者が事前に詳細な内容を説明しておく。
9	1	1	テレビ会議の導入、ペーパレス化が実現できました。
10	1	1	メンバーの多様性・専門性を実現している
11	1	3	稟議書の記載方法など、気が付いたことは改善してもらっております。
12	1	1	案件に関する資料等は、監査等委員を含む取締役全員に取締役会開催日の3日前に社内ネットを利用して配信される
13	1	3	案件に対して定性・定量等が明確な資料を求めている。
14	1	1	案件の検討機会を増やすように要望している。
15	1	2	案件の多くにスピード感が求められている。執行側の現場での検討の密度と監査等委員の理解度に差が出ないように常に情報の共有に常駐監査等委員は気を回さなければいけない。
16	1	1	以前に比べて、事前配布資料は増えた。取締役会案件については、事前に監査等委員会でも質疑を行っている。
17	1	4	以前は資料が当日配布でした。これを3日前配布にして貰いました。(取締役会規則では以前より3日前ルールが規定されています)
18	1	2	以前よりも余裕をもった資料の回付
19	2	2	可能な限り直前での資料配信をやめて、余裕を持った配信を要請している
20	1	1	過不足のない資料が適時に提供されるように執行部門に依頼している。
21	2	1	会社の企業価値向上の視点で課題抽出、意見交換
22	1	1	改善を試みる場合は、事前に社長との懇談会で調整をお願いしている。
23	1	1	開催の数日前に資料を提供して、当日の取締役会での議論を活発にする
24	2	1	外部機関による取締役会実効性評価結果に基づき、指摘ポイントの改善を図っている(ex.業績報告の簡素化による戦略論議時間の確保等)。
25	2	1	各委員会での議論を深めることにより、取締役会の実効性を高めている。
26	1	1	各議案について質疑応答、ディスカッションするための時間確保を要請している。
27	1	3	各執行責任の状況について3か月に1回報告義務について、毎月行うようにした。時間の変更を意見具申し、合理的な方法に変更した。事前に監査等委員会にて取締役会議案内容の検討を実施して。その他、細かいこと多々あり。
28	1	3	各役割における責任と権限について議論して頂けるようお願いをしています。
29	2	1	監査委員会として具体的な改善要望を行う必要があるとは考えていない。
30	1	1	監査等委員として、積極的に質問、意見を述べている。
31	1	2	監査等委員には経営、販売、財務、労務と幅広い知識が要求され、そのすべてをカバーすることが難しいことから取締役会に関わらず重要議題は、事前のレクチャーを実施できればと思ったりするが、その機会は少ない。
32	1	5	監査等委員はいずれも社外取締役であり、取締役会にてオープンに議論している。
33	1	3	監査等委員は積極的に質問、意見を述べるようにしている。
34	1	3	監査等委員会から、従来の決議事項に加えて審議事項の導入を提案し、取締役会が大所高所から会社の方向性を議論しやすい機会作りを行った。
35	1	3	監査等委員会で、多くの時間を割いて資料について意見交換を行っている。
36	1	1	監査等委員会では監査実施報告として経営会議の報告を行い、取締役付議案件の概要や経営会議で審議された内容を事前に社外取締役に報告し、監査等委員会の後に開催される取締役会での質の高い議論に繋げている。
37	1	1	監査等委員会で取締役会議案の事前説明を実施
38	1	4	監査等委員会で取締役会付議事項の事前説明。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-3
39	1	3	監査等委員会として気付きがあれば、取締役会という場を活用して議論することを目指している。上場間もない会社であることから、取締役会の在り方を試行錯誤しているともいえる。
40	1	2	監査等委員会と監査等委員でない社外取締役の連携により、取締役会に対する監督監査機能の改善を、監査情報の共有を持って進めている。
41	1	2	監査等委員会に対して必ず事前説明を求める。
42	1	3	監査等委員会の進捗状況等の情報共有強化
43	1	1	監査等委員会や取締役会事務局において、社外取締役に取締役会議案の事前説明や経営会議の様態を説明し、議論の活発化に向けて対応。・取締役会において、監査等計画と監査実施結果を通知しているが、それ以外に、監査視点で連携したほうがよい監査等委員会の議論内容を適宜連携。
44	1	1	監査等委員会前に個人ペースで資料内容を精査して監査等委員会にて協議をしていますが、不明箇所や疑義は直接担当者よりの説明を受けています。
45	1	1	企業戦略への議論を誘導。事前の準備も重要。
46	1	1	起案部署からの事前説明を充実させる。
47	1	2	技術系の資料の簡略化。
48	1	1	疑問事項・質問事項を事前に連絡する場合もある
49	1	2	議案によっては、あえて社外監査等委員から疑問点を質問してもらっている。
50	1	1	議案によっては、流れに任せる事ないように監視している。
51	1	1	議案によっては執行部に対し監査等委員会宛に事前説明を求めることがある
52	1	1	議案の事前説明会の開催(提案者以外に社長も同席)
53	1	1	議案の背景となる経緯や状況につき、事前に社外監査等委員に情報提供をしている。
54	1	1	議案内容の事前配布と事前質問に対する応答、議案の絞り込み、議案資料の要点整理、決議事項と審議事項への時間傾斜配分
55	1	1	議事資料を早期に配布
56	1	1	議長(社長)は、社外取締役の発言機会を増やすために、社外取締役に追加意見がないかの確認をよく行っている。
57	1	5	議論が活発になるよう随時指摘や情報交換を行っています。最近では、取締役会の評価の際にアンケート項目に関連項目を加えて検討してもらう機会をつくっています。
58	1	1	議論が出来るような改善は執行側から定期的に行われている
59	1	1	議論が必要な案件は事前に取締役会で協議事項として挙げてもらい議論の時間を多く持つようにする
60	1	1	議論の活性化のため、議長とは頻りに意見交換している
61	1	5	議論の事前に課題の項目を提示している。
62	1	3	共に考える、わからないことは率直に質問する、上から目線で発言しない。
63	1	1	経営が順調であり、問題点も無いのでスムーズに進行しています。
64	1	1	経営会議への参加、事前説明など、丁寧な説明を受けている
65	1	3	経営計画の進捗状況を担当取締役が発表(年度2回程度)
66	1	1	経営成績等報告事項については事前送付とともに詳細解説をいれることで時間短縮を図り、十分な議論の時間を確保している。また決議事項については、取締役会数日前の会社からの説明の場での意見表明、また当日の監査等委員会での議論をおこなうことで議論の機会を多く持つようにしている。
67	1	1	決議事項についての資料は、往々にして送れるため期日通りに発信すること、詳細な現場の資料ではなくポイントの絞った資料で報告することなどを求めている
68	1	2	決議事項に対しては、事前の資料説明があり、疑問点は解決して取締役会に出席している報告事項に対しての疑問点を、社外監査等委員に振り分けて質問している
69	1	1	現在のところ特にありません。
70	1	1	現状特になし。取締役会の実効性向上には今後取り組む必要性はあると思っている。
71	1	1	個別事案がある場合は、担当取締役への事前質問を可能な限り実施し、十分な調査時間を提供して取締役会の効率化を図った。
72	1	1	行き成りの決定というプロセスは認めないし、執行側もそのような取締役会の運営は行わない慣行が出来上がった。
73	1	1	雑談の時間を大切にしている。
74	2	1	資料については、議論すべき事柄を簡潔にまとめ、資料については簡略化するよう求めている。また長期的な戦略やグループ全体の資源配分などを議論するよう求めている。(これは、監査委員に限られない社外取締役全員の要望事項である)。
75	1	3	資料について気になる点は、社外監査等委員から発言してもらっている
76	1	3	資料の回覧時期を早めるように求めた

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-3
77	1	1	資料の簡素化、要約化
78	1	3	資料の簡素化を求めている
79	1	3	資料の検討時間を事前に十分とる。
80	1	1	資料の事前送付、経営役員会の議事録回付
81	1	5	資料の事前送付も徹底
82	1	1	資料の事前送付を徹底し、極力議論の活性化を図れるような体制を整えている。監査等委員会では、取締役会での議論を尽くせるよう、社外監査等委員あての事前説明を前日までに十分に行っている。
83	1	1	資料の事前配布、資料の削減、説明の要点化
84	1	1	資料の事前配布に加え、監査等委員全員に対し、社長から取締役会での付議事項とその概要について事前に説明を受けるようにしている。
85	1	3	資料の事前配布の徹底。メール・電話などでも随時話し合える環境作り。
86	1	1	資料の充実や、投資案件等かなり議論が必要なものは複数回取締役会で説明するよう求めている。
87	1	1	資料の早期事前配布、事前説明を求めている
88	1	1	資料の早期配布を依頼。全てを整えた資料になる前段階での配布も合わせて検討依頼中。
89	1	3	資料の直前送付を止め、緊急以外は事前配布を依頼している。
90	1	2	資料の内容は、以前指摘し改善されている
91	1	3	資料の配付時期や、内容等については充実を求めている。
92	2	1	資料はペーパーレスで事前配布し、必要に応じて事前説明を行う
93	1	1	資料は極力早く(5日以上目標)配布
94	1	1	資料は事前にタブレットに登録され、社外取締役も社内と同時に閲覧できる
95	1	1	資料は事前に配布して説明時間を短縮し、議論する時間の確保に努めています。
96	1	1	資料を基にした事前の説明を受ける
97	1	1	資料を事前にチェックし、議論に足りない部分は事前に指摘し、準備を促すことで、より深い議論ができるよう努めている。
98	1	1	資料送付の早期化および社外取締役に対する議案趣旨概要の事前説明(100%ではない)。
99	1	1	資料送付を直前ではなく、一通り目を通せるだけの期間を設定するよう依頼。
100	1	1	資料提供の早期化
101	1	1	事案の内容に応じて、社外監査等委員への事前の具体的な説明を求めている。
102	1	1	事実を伝え、正確に判断できるように、資料の配布を早めたり、事業サイドとのコミュニケーションを図ったりしている。
103	1	1	事前(3か日前)に資料の配付に努めるよう、取締役会の書記局にはお願いしている。
104	1	4	事前にweb上でセキュリティを確保のうえ資料が閲覧できるようにしている
105	1	1	事前に開催する監査等委員会で、資料説明を行い、社外監査等委員と活発な意見交換に努めている。
106	1	1	事前に監査等委員で取締役会の資料を検討し、取締役会では各監査等委員が必ず発言をするようにしている。
107	1	3	事前に経営会議にて議論しているので、監査等委員会にて社外監査を交えて事前に協議する。
108	1	5	事前に資料を監査等委員会で確認・協議し、委員会の総意として意見を述べること
109	1	1	事前に資料を送付してもらい確認する
110	1	2	事前に社外監査等委員には取締役会資料の説明を行っている。
111	1	1	事前に取締役会資料を配付し、監査等委員会において改めて監査部長から資料の説明を行い、資料の内容を正しく把握してから取締役会に出席し、意見を述べている。
112	2	1	事前に送付された資料を確認し、取締役会での有意義な議論に資するため、追加資料・説明資料の充実を求めることがある。取締役会で議論が未消化と思われる場合は、次回以降での追加説明を執行側に求めている。
113	1	1	事前に送付される資料が電子化されたので、WEB会議が容易に出来た。
114	1	2	事前に送付される資料について、適切な経営判断に資するよう、追加情報の提示をしてもらうなど、適宜意見を述べている
115	1	1	事前に送付される資料について、必要あれば業務執行取締役に質問して、社外監査等委員に情報を提供します。
116	1	2	事前に送付される資料に常勤監査等委員として入手した情報をできる限り分かりやすく早急に配布する
117	1	4	事前に送付する資料を増やすよう取り組みを始めている。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-3
118	1	1	事前に担当部より報告を受ける機会を設けている
119	2	1	事前に内容を確認し話し合いの場を持つことで、限られた取締役会の時間の中で議論すべき議案やポイントを絞り込んでいる。
120	1	3	事前のメール、電話会議による情報の共有、論点の絞り込み。
121	1	2	事前の監査等委員会で社外委員へ十分理解できるように説明し議論する
122	1	3	事前の資料提供を充実させている。
123	1	5	事前の資料配布を早期化してもらう
124	1	1	事前の丁寧な説明(監査役会の時代よりも)
125	2	3	事前資料については、どうしても提供が遅くなる傾向があるので、取締役会の実効性評価(年1回実施)の際には、改善要求を行っている。また、必要に応じて、社外監査委員に対して、議案の背景の説明等を事前に行っている。
126	1	1	事前資料の配布。経営会の議事内容の開示とそれに対する質疑応答を実施。
127	1	5	事前資料の配布時期を早くする必要のあることを申し上げ、徐々に早くなってきている。
128	1	1	事前資料送付のためセキュリティを確保したネット環境整備 上記に対応させ電子媒体の資料は、期限が切れると消去されるソフト導入
129	1	1	事前資料送付の早期化、サマリー資料にリスク情報記載の義務付け
130	2	1	事前情報を早期に提供すること。特に社外取締役の理解を上げるための会社情報の共有を適正に行うこと
131	1	5	事前審議を徹底するよう申し入れ
132	1	1	事前説明会等を実施し、十分な検討時間を確保している。
133	1	5	事前送付される資料は、監査時の資料等と事前チェックをおこなうようにし、場合によっては、委員会用に資料作成等の依頼を行い、委員会及び取締役会の十分な審議に資するよう心掛けている。
134	1	3	事前配布された取締役会資料の形式的不備・不足点などは事前指摘し資料の更新・修正を依頼している。・事前配布される取締役会資料は、監査等委員会で決議議案の内容の適切性・妥当性などを事前協議し、必要に応じて各委員、または委員会として取締役会にて意見表明している。
135	1	5	事前配布資料について、可能な限り配布前に説明を受けたり、内容を一読する機会を設け、そこであらかじめ改善を求める部分を指摘している。それでもすり合わせができない場合は、取締役会の場で議論し、他の取締役の意見等も踏まえて判断する。
136	1	1	事前配布資料に対して約2時間程度、役員会事務局(経営企画部)より監査等委員全員に対して説明をして貰っている。その際に必要とあれば上程部署の責任者にも同席して貰っている。
137	1	1	事務局から事前説明を受けている。
138	1	3	事務局に対して、なるべくペーパーを準備してほしいと要望している(「説明は目で見て耳で聞いて漸く理解できる」として)。
139	1	1	執行部門より取締役会審議案件を含む会社の状況説明は月次に社外取締役全員に説明を実施
140	1	1	社外の取締役が3名いるので、ほぼ毎月、夫々の役員が順番で、担当業務報告を20分程度報告してもらっている。
141	1	3	社外の方へ検討資料は事前に配布し、極力内容の説明も事前に行うようにし理解を深められるようにしている
142	1	2	社外監査等委員からの要望で、取締役会の資料の事前配布は早くなった。議論の必要な案件についても、事前に検討できるよう資料を受領できるようになった。
143	1	1	社外監査等委員が質問をされ、それに対して執行側が回答を行うという形になっている。
144	1	2	社外監査等委員との事前擦り合わせ
145	1	5	社外監査等委員については取締役会の議題について予め説明を受けている
146	1	3	社外監査等委員にできるだけ意見・質問をしてもらうようお願いしている。議案を事前に十分理解できるよう資料の事前提出と資料内容の工夫を求めている。
147	1	1	社外監査等委員に対しては事前に議案をかみ砕いて論点を共有している。
148	1	2	社外取締役からの意見発表の機会を設けて、積極的に発言しやすい雰囲気や議長に求めている。
149	1	1	社外取締役には ややきつい意見をお願いしている。そのための情報を提供。
150	1	1	社外取締役には専用パソコンを貸与して、事前に取締役会資料を閲覧できるようにしている。
151	1	1	社外取締役に事前説明をする
152	1	1	社外取締役の知見をそれぞれに活かしてもらい発言、意見具申、提案等を行っています。
153	1	3	社外取締役の方には、事前に議案の背景等について十分説明が必要

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-3
154	1	1	社外取締役への事前送付資料を増やしている。
155	1	1	社外取締役への情報提供の充実について実効性評価での課題となっており取締役会で議論している
156	1	4	社長以外の取締役に発言をしてもらうために、直接指名したりしているが、社長が全てに回答してしまい、会議の活性化には至っていません。
157	1	3	社長権力が絶大につき困難
158	1	5	社内会議では報告・説明のあった状況や事実が取締役会では省略されている場合、情報として重要と判断した場合は、敢えて質問することにより報告頂いている。
159	1	1	社内情報に詳しくない社外監査等委員が議論に入りやすいよう、会議の事前に常勤監査等委員との間で情報交換を行う場をつくる。
160	1	1	取締役の見方が健全になるよう、常に意見を言うように心がけている。
161	1	2	取締役会、経営会議等の議題の事前収集、管理本部長との事前打合せ
162	2	1	取締役会がよりモニタリングボードとして、長期戦略の議論へシフトし、業務執行のモニタリングを強化する方向(今後)。
163	1	1	取締役会が活性化するように、事前の経営会議である程度の結論がでていることを、わざわざ取締役会で質問したりして議論する呼び水になるようにしている。
164	1	3	取締役会での意見は活発になされており、特に改善が必要な事項はない。
165	1	4	取締役会での議論の在り方ではないが、取締役会の議題について、取締役会直後に監査等委員会で意見を聞く。必要があれば常勤監査等委員から代表取締役に意見を伝えてたり、監査等委員会議事録として見せている。
166	1	1	取締役会での議論は活発である
167	1	1	取締役会での議論を活性するため、取締役会開催前の監査等委員会において執行部から説明を受ける議題については、取締役会の決議事項を中心に選定し、社外監査等委員の理解を深めるようにしている。
168	1	1	取締役会では代表取締役(2名)と社外取締役の発言が多く、社内取締役の発言が少ない。もう少しは発言・議論するように求めている。議事録にも誰がどのような質問をし、誰がどのように答えたか等実名を入れ記録化している。
169	1	1	取締役会で議論すべき事項がある時は事前に関係資料を渡しております
170	1	1	取締役会で議論すべき内容の高度化について、経営トップの方向性確認と提言
171	1	2	取締役会で議論をリードする程の論客でもなく、事前にと取締役との意見交換(特に経営トップ)で方向性を判断しながら追加項目の必要性を挙げて理解を求める
172	1	3	取締役会で決議した議題の、その後の進捗の報告を執行部側に求めている
173	1	1	取締役会で使用される資料は事前に「情報共有サーバー」に格納されており、社外役員を含む全取締役が事前に閲覧検討できるようになっている。また毎期「取締役会の実効性評価」アンケートを行っており、会議体としての改善状況を各取締役が振り返る仕組みとなっている。
174	1	1	取締役会で社外取締役から活発に意見を載しており、特に工夫していることはない。
175	1	5	取締役会と監査等委員会における役割分担・議題整理等を行い改善を試みている。
176	1	1	取締役会において意識して発言するようにしている。
177	1	1	取締役会における重要な案件について、事前に社外取締役との意見交換会、監査等委員会で取り上げることを検討中。
178	1	3	取締役会における報告事項や議案に関して、常勤監査等委員として執行側から事前説明を受け、その内容を非常勤監査等委員に伝達・共有し、必要に応じて協議している。
179	1	1	取締役会についてのアンケートの実施により、より改善する方向性や具体的な問題課題を提起している。
180	2	1	取締役会については実効性評価等でも比較的高い評価を得ているため、現時点で何か改善を試みているということはありません。
181	1	1	取締役会に提出する法定外の監査報告書に意見を記載して改善を求めている。取締役会の実効性評価のアンケートにも意見を記載して改善を求めている。
182	1	1	取締役会の1週間前には、監査等委員である取締役を含めた取締役全員出席のもとで、付議議案の事前説明を実施することで、議論がより深まり、活発になってきている。
183	1	1	取締役会の開催通知を12日前に発行し、説明資料の事前配信を7日前としている。各資料は出来るだけサマリーを資料の最初に付ける等の工夫をしている。また、説明資料に関する事前の質問等は、取締役会事務局や担当部門に行うことが可能となっている。
184	1	3	取締役会の議案について、事前に執行部から話があり、それをもとに監査等委員会で審議するように持って行っている。
185	1	1	取締役会の議案事項の早期開示、事前の質問の提示等。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-3
186	1	1	取締役会の議題となる案件は基本的に常務会で協議されており、その協議内容は事前に社外監査等委員に連絡。議案内容の詳細説明が必要な場合は、執行役員が監査等委員会で説明する場を設定。
187	2	3	取締役会の議題について監査委員会で事前説明を行ってもらうよう日程設定などで工夫しています。
188	1	1	取締役会の議論が、よりモニタリング型となっていくよう、取締役会上程議案の見直し、を執行側に依頼している。
189	1	1	取締役会の決議事項のフォローにも注意を払い、取締役会への報告事項にしている。具体的には、決議事項が実施されたのか、何らかの障害があり、実施が遅れているのか。実施されたのであれば、目論見は果たせたのかを報告させている。
190	1	2	取締役会の検討事項は英語と日本語の両方で記載されているが、米国人が多く、会議は英語の世界になっている。決議事項も会議の時だけでなく、ネット決済の場合も多い。議論をするというよりは、事前に内容を把握して、質問等により内容を吟味しておくことが重要と考えている。
191	1	1	取締役会の資料はipadに格納して、事前に送付される。
192	1	4	取締役会の資料を事前入手しているが、重要な判断事項についてはより以前に情報入手し、社外取締役に提供するよう要請している。
193	1	1	取締役会の事前資料の配布について、より期間に余裕を持った配布を求めている。
194	1	1	取締役会の実効性について、事務局からアンケートがあるが、それに基づく取締役会での議論に社外取締役が積極的に発言している。また、監査等委員は全員が発言するようにしている。
195	1	4	取締役会の実効性に関し議論している
196	1	1	取締役会の実効性向上に向けて、自由に議論をする場を設けてはどうか提案、『最高経営責任者のサクセッションプラン』についての意見交換の取り組みを模索中。
197	1	1	取締役会の実効性評価アンケート分析で、取締役会の運営に関する問題点認識を共有すると共に取締役会資料のスリム化などに取り組んでいる。
198	1	2	取締役会の実効性評価において、指名諮問委員会・報酬諮問委員会との一層の連携強化等が提案されたものの、現状の取締役会の在り方に特段の問題はないとの結論に至っている。
199	1	1	取締役会の実効性評価委員会の議論を提言として取締役会において報告している。
200	1	1	取締役会の正式議題終了後に今後付議予定の議案について事前説明の場があり妥当な内容に収束していくために有用と考えており 監査等委員会としては今後も継続するよう求めている。
201	1	1	取締役会の前に開催される監査等委員会にて事前に協議するようにしている。
202	1	1	取締役会の直前に監査等委員会を1時間ほど開催しており、その中で議案についても検討している。
203	1	5	取締役会の直前に監査等委員会を開催し、必要に応じて、議案等の管掌役員、幹部に監査等委員会へ出席説明を求め、事前質疑を行い審議を尽くし、取締役会に臨んでいる。
204	1	1	取締役会の付議基準、会議資料へのリスクの明示などその都度執行側や代表取締役に提案を行ってきた。
205	1	1	取締役会開催前に監査等委員会を開き、常勤監査等委員から取締役会決議内容について1議案毎に説明を行い、監査等委員会で事前協議を行い意見等あればまとめ、取締役会でまとめた意見を述べている。
206	1	1	取締役会開催前に事前説明会を別途実施することにより、事前に監査内容や提言内容を説明し、議論の活発化を図っている。
207	1	1	取締役会開催日以前に会議資料を配布し、十分な検討時間を設けるよう努めている。
208	1	1	取締役会議の1-2日前に監査当委員会を開き、資料の内容確認を行っている。
209	1	2	取締役会議案について、社外監査等委員にとっては専門外のことは多い。このため、社外監査等委員には取締役会(午後開催)の前に常勤監査等委員から(午前中)解説するようにしている。
210	1	1	取締役会議案の事前説明会を開催している。
211	1	2	取締役会資料の事前配布を依頼しているが、少なくとも議題は必ず事前に徴収している。
212	1	1	取締役会資料の早めの配布を事務局(経営企画室)には依頼している。場合によってはドラフト版でも入手し、社外取締役には事前に確認してもらうようにしている。
213	1	1	取締役会資料の早期送付、取締役会が経営会議に権限委譲した案件の取締役会での報告を義務化、M&A案件のその後の状況報告の定例化。
214	1	1	取締役会資料の早期配布等、あるべき姿に近づけられるよう日々努力している。
215	1	5	取締役会資料の内容、タイミング等は議論に支障のないように準備されている

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-3
216	1	3	取締役会資料は少なくとも3日前に送付することになっているが、その徹底を求めている。
217	1	1	取締役会資料を電子メールで事前送付することにより、事務局では検討時間をより大きく取るよう工夫しています。
218	1	5	取締役会資料入手時点で常勤監査等委員が先ず咀嚼しポイントを非常勤監査等委員に伝えた上で、取締役会前の監査等委員会で論点を整理するようにしている。
219	1	1	取締役会事務局とのコミュニケーション。
220	1	2	取締役会事務局は毎年取締役会の運営に関するアンケートを実施しており、当職の意見はそのアンケートに記述しています。後日、当職の意見について執行部門側は検討結果を持参し、議論します。
221	1	1	取締役会自己評価を毎年行い、取締役会での議論の在り方(重要議題に時間を割く等)につき改善を図っている。
222	1	1	取締役会実効性評価アンケート(毎年1回実施)にて改善点等を指摘
223	1	1	取締役会実効性評価を社外取締役監査等委員が中心となって取りまとめ。
224	1	1	取締役会上程議案の事前審査制度の質の向上について改善点等を申し入れている。特に、上程のタイミング。
225	1	1	取締役会審議事項は経営会議にて事前審議されるため、その情報を事前に入手し、その内容を監査等委員会にて議論している。
226	1	1	取締役会評価委員会で検討されている。リリースもしている。
227	1	1	取締役決議・報告事項とは別に、経営課題等についての協議事項を設けている。
228	1	2	取締役付議事項等に係る資料の事前配布を事務方に、常々、要請するだけでなく、取締役会の前に開催される監査等委員会に於いて、事務方による当該事項の概要説明を実施している。
229	1	1	受注した案件表に加えて、失注した案件について、理由等を記載してもらった。
230	1	1	十分な対応がなされている。
231	1	2	重要and/or複雑な案件は事前説明を行う
232	1	1	重要事案については、社外取締役を招集して事前の説明や質疑応答を実施している。
233	1	1	出来るだけ事前に資料を送付するように求めている
234	1	1	上記の通り取締役会の前に開催している監査等委員会に管理担当取締役より案件の背景を説明願っている。常勤監査等委員は上記に加え前週に管理担当取締役と別途ヒアリングを行い、取締役会付議案件の要点につき監査等委員会に先立って把握し監査等委員会で説明するようにしている。
235	1	1	常勤監査等委員、監査等委員会事務局と取締役会事務局で、議論になりうる(させたい)ポイントにつき事前に共有し、予め回答を用意することや、事前説明・資料の充実を求め、当日説明は極力簡素化し本論に集中した議論ができるように試みている。
236	1	1	職務権限規程を見直し、上程議案を絞り込むとともに、中長期的方針の議論の機会を増やすように申し入れ中
237	1	1	審議事項の充実。
238	1	3	新案件について、事前資料により内容の把握を行うようにしている。
239	1	2	新型コロナウイルス対策で、取締役会をTV開催とした為、社外取締役への事前資料の提供に工夫している。
240	1	1	新型コロナ感染拡大に伴い、取締役会・経営会議を含めた重要会議の大半がリモート会議となったことにより、会議の中身を凝縮するため、会議資料の事前配付、起案取締役による事前の要点整理説明、会議参加者との事前の質疑応答、が励行されるようになり、結果的に会議の実効性向上と効率化が実現した。
241	1	3	説明資料に不足があれば、都度、指摘されている
242	1	1	早めの提供を要請している
243	1	1	早期の資料提出。
244	1	5	代替案とリスクを十分に説明するよう求めている
245	1	5	大きく変えたいと思っており、色々と思案中です。
246	1	1	単年度よりも中長期の視点、具体的執行(戦術)よりも経営(戦略)の視点で、社外取締役の参画が有効となる議案や議論を増やそうとしている。
247	1	1	担当取締役からの事前説明の実施
248	1	1	中期経営計画等より有用な議論ができるよう、何度かプロセスの途中において社外取締役とも検討内容を共有できる機会を設けるよう要請。また投資の重要案件についても、事前にビデオ会議等で概要の説明、課題の指摘をしてもらうよう機会を設け、情報共有し、取締役会での議論が促進されるよう対応している
249	1	2	提示資料の改善要求(時間的余裕と審議の論点を明確にを求めている)
250	1	5	電子資料の配布によって、非常に詳細な資料の閲覧が可能となった。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-3
251	1	2	都度、事務局へ改善を促している
252	1	1	当社の取締役会(月一回が定時)では執行側事務局が用意した決議事項・報告事項が毎回そのままシャンシャンと承認されるわけではない。そういう月もあるが、重要事項について用意された資料からだけでは判断に不十分な場合(特に外部の監査等委員からの指摘の場合が多いが)、その場での決議を見合わせる事が時々ある。執行側の準備不足という面もあるが、取締役会を生きた議論の場とすべきという考えに基づいているためである。当該案件については後日提案や資料を充実、改善の上、書面決議に付したりしている。
253	1	3	特にありません。(新型コロナウイルスの影響で、リモート会議検討中)
254	1	2	特にありませんが、発言が高圧的にならないよう気を付けています。
255	1	1	特にないが、取締役会の自己評価で改善すべき点を各取締役(含む監査等委員)から抽出している。
256	1	2	特にはない。取締役会での決議事項・報告事項も全て、事前の経営会議である経営審議会で実質的に審議・議論されており、取締役会で、紛糾するケースがないため改善は想定していない。
257	1	2	特に工夫はしていない
258	1	1	特に社外監査等委員には議案の内容が把握できる資料・データ等を事前送付し情報伝達している。
259	1	1	特に社内取締役が議長(代表取締役)を意識しないで、忌憚なく議論に参画できる環境が重要。
260	1	1	特別な工夫はしていない。
261	1	1	内容を事務方でもっと詰めること、資料の事前送付、事前説明、資料の作成の仕方(簡潔に)等を求めている。
262	1	3	日頃からのコミュニケーションを十分に行い、その場でも自由闊達な意見を述べられるようにする
263	2	1	年に一度、取締役会評価を行っており、全取締役に対し、アンケート及び専門機関によるインタビューを実施している。アンケート及びインタビュー結果を事務局で取りまとめ取締役会へ報告し、取締役会の改善に向けた意見があれば、社内において改善を進めている。
264	1	1	年に一度実施している取締役会評価の中で必要なことは大方指摘している。必要に応じ社外取締役と意見交換を行うこともある。
265	1	1	発言を議事録に記載するよう、強く働きかけており、一部実現している。
266	2	1	非常勤の社外取締役と議案上程のプロセスや背景等を事前に共有し、取締役会の活性化につなげている。
267	1	3	必要な議論が行われるよう提起したり、社外取締役が発言し易い雰囲気作りを心掛けています。
268	1	1	必要により事前説明を求めている
269	1	1	付議資料に、経営会議等での議論の状況を添付してもらうようにしている
270	1	1	付議事項は事前に開催される会議で説明を受けている。
271	1	1	幅広く発言を求めること
272	1	3	物事の本質から正しいと思う意見をする
273	1	1	報告事項の充実、議案の提案等。
274	1	1	報告事項を少なくし議論の時間を拡大した
275	1	1	毎月2時間から2時間半と長時間じっくり議論できるよう、取締役会の時間をとっている。
276	1	1	毎週の経営会議資料は、3日前までに提出、取締役会資料は5日前までに所定の場所に添付するルールを決めている。
277	1	2	毎年、全取締役から取締役会全体の実効性の分析・評価を行っており、議論の活性化に向けた改善を実施している。
278	1	1	無記名アンケートの意見欄の検討、採用や重要な議題については取締役会より前に事前説明会を開催している
279	1	5	闊達な議論が実現する為に、議案によっては、監査等委員への事前説明や資料の充実を求める。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-4
1	1	5	(一人の取締役として)会社が健全で持続的に成長すること、取締役会での議決権の重み(監査等委員会の一員として)会社が社会的信頼に応える良質な企業統治体制が確立されること、監査機能の強化
2	1	1	(監査役にはない)取締役としての「取締役会での議決権」の意義について、絶えず意識して取締役会に臨んでいる。その行使をもって、(株主から期待された)監督機能を果たすことを「行動原則」としている。監査等委員会の一員として、上記の監督機能も踏まえたステークホルダー視点での監査活動を重ねているか、絶えず留意している。
3	1	1	「監査等委員である取締役」としてそれぞれの役割に違い(区別)があることはあまり意識したことが無い
4	1	1	「日頃の職務」を遂行するうえでは、専ら監査等委員としての意識である。取締役会の場においては、一人の取締役としての意識が勝っていると思う。
5	1	5	「評論家」にならないように、具体的な対案を常に考えて行動するように努めています。→「いい会社になりたい」との思いは、業務執行をするorしないに無関係で、取締役として共通だと認識しています。
6	1	1	あまり意識はしていない
7	1	1	コロナによる危機的状況下、取締役としての役割をより強く意識せざるを得ない
8	1	1	監査(等)委員会の一員としての役割が意識の全て。
9	1	1	監査等委員会は、株主の負託を受けた独立の機関として、取締役の職務の執行を監査する義務がある。監査等委員は、日頃から高くアンテナを張り、問題点に気付けば、迅速に指摘をするとともに、問題解決のための意見を積極的に述べている。・監査等委員は、独立した立場を保持し、その他の取締役とは適度の緊張感をかもしだすことも重要と認識している。その一方で、健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立するという全社共通の目的のため、平素からその他の取締役等との意思疎通も大切に、積極的に意見交換することにより、相互理解と信頼関係を深めることに努めている。
10	1	1	取締役会における議決権行使により、業務執行の決定に関与すること自体が、経営に対する監督を強化するものだと意識している。
11	1	1	取締役会への参加を例にとると、基本的には「取締役」の立場で参加し、決議を行っており、報告事項に対しても、その内容について「取締役」として監督している。従って、取締役会においては、一取締役として参画している面が強いが、一方で、監査等委員としての立場では、取締役会における他の業務執行取締役の監査を兼ねて参加している。
12	1	1	取締役会議決権行使者としての役割と監査者としての立場のバランス(業務執行に対しどこまで意見を踏み込むべきか。)
13	1	1	常に、役員・管理者から相談・情報が入る姿勢でありたいと思っている。(相手の立場に立って接するようにしている)
14	1	3	職務遂行においては、監査等委員であることの意識が大半を占めており、取締役としての役割を意識することはあまりない。
15	1	2	通常は、監査する立場から、適法性、適正性の観点から、監査等委員として職務を行っている。・また、一人の取締役の立場から、妥当性の観点から必要な意見を述べている。
16	1	3	発見された内部統制システム不備の本質的原因や真因調査とその除去活動や、社内の相談役や部門間の垣根を超えたアドバイザーとして、本社やグループの「全体最適」と「継続的改善」を支援している。・監査等委員会として最適な意見表明ができるように、各監査等委員の専門領域に合せた業務分担ならびに支援を行うとともに、週報などによって監査等情報の委員会内の情報共有や、会計監査人や内部監査部門との連携などに心がけている。
17	1	3	2つの役割を区別して実行している
18	1	1	KYを読まないで、忌憚なく意見を述べること。
19	1	3	あくまでも業務執行側ではないのですが、間違ったことについては指摘しておりますが、まだ若い兼務役員は、なかなか理解できないことが多く閉口する場面もあります。
20	1	4	あまり意識していないが、法令・定款遵守と経営判断の妥当性については監査等委員としての役割を意識して対応している。
21	1	1	あまり意識してはいないが、取締役としての善管注意義務、任務懈怠責任は気にすることがある。
22	1	1	あるべき経営判断を主体に考えて行動
23	1	5	していない。むしろ執行側にいたのでそちらとの区別が大変と感じる。
24	1	3	している

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-4
25	2	1	それぞれの立場を意識して日々の職務遂行は行っておらず、常に両方の観点から判断を行う様にしている。従前の監査役時には能動的に入ってこなかった個別業務報告を活用している。
26	1	2	どちらかと言えば、監査等委員の立場が強くなっている
27	1	2	どちらの役割もオープンに発揮するようにしている
28	1	2	なるべく現場の様子を知る(触れる)機会を増やし、社内の空気感や実際の現場感をチェックの視点で社外取締役に伝えるようにしている。
29	1	1	ほとんど区別して意識していない。
30	2	1	まずは執行との明確な役割分担を意識し、監査委員として職務執行の監査という役割を果たすことを優先した上で、事案に問題がないと判断した場合、取締役として業務執行に関する意思決定を行っている。
31	1	1	よく聞いてよく話す機会を増加させている。非常勤監査等委員との社内メール回数を増やしている。
32	1	1	リスク管理、コンプライアンスは常に念頭に置いている。
33	1	3	案件ごとに考える。
34	1	1	案件によっては区別している。多くはステークホルダーの期待利益とリスクのバランスを評価・判断する案件が多いことから表裏一体である。
35	1	1	案件に対して論点を明確にして、取締役の役割と監査等委員の視点と責任を切り替えるよう意識している。
36	1	4	意見を述べることに関しての区別はありません。但し、最終決定をするのは基本的には執行部門との意識は持っています。
37	1	2	意思決定と過程のウオッチ
38	1	1	意思決定への参画が業務執行に該当するのではないかとの懸念あり。
39	1	1	意識(区別)している。
40	1	2	意識(区別)は行っていない。
41	1	1	意識(区別)をしているつもりですが。
42	1	1	意識(区別)をするように心掛けているが、監査等委員としての考え方にウエイトが多くなっている。
43	1	2	意識している。監査等委員会としての組織監査を意識し、常勤者として良いことも悪いことも監査等委員会で共有を心掛けている。
44	1	1	意識しているが、ウエイトは監査等委員としての職務に重き。
45	1	2	意識しているが複雑な面もある
46	2	1	意識せず、監査委員としての判断がベースとなる。
47	1	1	意識にはある(業務執行の自由の尊重と適宜なアドバイス)
48	1	1	意識はしているが、監査等委員会の一員としての役割を重視する傾向にある
49	1	1	意識はしているようにしているが、できているかは??
50	1	1	意識レベルでは、監査等委員としての立場が8割程度で、取締役会議などでは意識的に取締役としての立場を考えるようにしている
51	1	1	一人取締役として、重要な意思決定への参画と、監査・監督に重きをおいたプロセスチェック的立場とを意識
52	1	2	一人の取締役として、取締役会において決議に参加しているが、その際にも監査等委員会の一員として、牽制機能や社外取締役としての助言や多面的な観点から意見を述べるように心がけている。
53	1	3	一人の取締役としての意識は薄いと感じている。特にコロナ以降、経営陣、社員との接点が減っている。
54	1	1	一人の取締役としての役割は、自分の感じた意見を率直に述べ、議論を進める。監査等委員会としての役割は、監査等委員会として判断した意見を取締役へ伝える。
55	1	1	一人の取締役として取締役会での議決権を有する一方で、会議体としての監査等委員会は取締役会の内部機関ではなく、独立した組織であることを常に念頭におき業務にあたっている。
56	1	2	可能な限り、執行とのファイヤーウォールを意識している。
57	1	5	過去に経験した成功事例や他社の動向なども含めて発言している
58	1	1	会議等において意見や助言を積極的に行っている。
59	1	1	会社の業績の向上のための提言に努める一方で、業務執行に携わらない取締役として業務の有効性・効率性とコンプライアンスの面から業務執行上の問題の有無を検討する立場であると考えています。
60	1	1	会社法に基づくコンプライアンスのみならず経営に資する意見の表明を徹底している

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-4
61	1	1	会社法等の法令、会社定款・会社規程に基づき、公正不偏の姿勢で個々の案件に対応している。
62	1	1	改善案を含めた建設的な指摘を意識している。
63	1	2	外部取締役として、専門家としての意見や見解を会社の発展のために貢献出来たらよいと考えているので、その点は取締役的役割と考えられるが、どうしても会計の専門家として執行の監視という役割が主となっている。
64	1	1	各々の役割が違いますので、意識して行動しています。
65	1	1	株主からの負託を受ける監査等委員会の一員をより意識しており、「株主の目から見た経営提言」を行うことを意識している。
66	1	1	株主目線で、見直すようにしている。
67	1	2	監査(等)委員会の一員としての活動が主であるが、経営としての1票は保有しているので、言うべきことは言っている。
68	2	2	監査あるいは監査業務に関連する業務を行っているとき以外は取締役としての役割を意識している時間のほうが多い
69	1	1	監査する側の立場を重点に置いている。
70	1	3	監査だけではなく、監督の立場からの視点で見ようとしている。
71	1	1	監査という点を特に重要視している
72	1	1	監査と監督を職務とする者としての立場を認識しており、あえて区別するような意識はない。
73	1	1	監査の観点からのみならず、取締役の一人として、経営会議、取締役会等にて企業価値向上を念頭におきつつ、積極的に発言することを心掛けている。
74	1	2	監査の独立性を担保しながら、どこまでの意見発言や業務提案をして良いか、日頃心に言い聞かせている。単なる監査役(ブレーキ役とか評論家では終わりにたくない)
75	2	5	監査委員としての意識はある。
76	2	1	監査委員としての役割を意識している。
77	2	1	監査委員会においては、予防的なものを含めて不祥事あるいは不適切事案を中心に議論するよう意識している。
78	1	1	監査活動においては、意識はしていないが、監査等委員としての立場になっている。取締役会ではどういう立場で意見を述べているのか、また述べるべきなのか、明確に区別していない。実はこの点は悩みです。
79	1	2	監査等委員として、適法性(監査役の立場)よりも効率性(取締役の立場)を意識している。
80	1	1	監査等委員としてあまり経営判断に踏み込まないように注意している一方ケースバイケースでは踏み込んで発言することも。境界線を意識しながら言動には注意しているつもり。
81	1	1	監査等委員としてのミッションが前提で取締役としての判断や結論が引き出されるという認識であるため、区別するという意識は必ずしも強くない
82	1	1	監査等委員としての意識が強い
83	1	3	監査等委員としての監査業務が主たる役割意識であり、議決権を有する社外取締役としてはあまり強く意識はしていない。ただし議決権を持つ以上は責任感を一層強く持ち、決議に参加している。
84	1	1	監査等委員としての職務意識のウェイトを高くするようにしています。
85	1	5	監査等委員としての側面がやや大きいですが、取締役としての役割を十分認識している
86	1	1	監査等委員としての発言時には、その旨伝える。
87	1	1	監査等委員としての役割が主なので、取締役としての意識は余りしていない。
88	1	1	監査等委員としての役割を重視している
89	1	2	監査等委員としての役割意識が大半と思う。(80%程度)
90	1	1	監査等委員としての立場を主として意識し、執行側に対し客観的な意見を述べるように心がけている
91	1	3	監査等委員としては事案は厳しい見方をするが決定後は取締役として実行に対して協力は惜しまない姿勢をとるように心がけています。
92	1	3	監査等委員として確認すべきポイントや意見すべきポイントは多々あると考えるが、それらの指摘によって業務が止まることがないようにしなければいけないが、かといって止めるべき点については恐れずにタイムリーに指摘すべきという姿勢で対応している。
93	1	1	監査等委員として常に株主視点を意識しているが、日常業務においては大きな齟齬は感じない。
94	1	3	監査等委員の考え・役割を前面に出している。
95	1	1	監査等委員の視点を持った取締役として、特に区別して考えてはいない。
96	1	1	監査等委員の職務範囲を遵守し大きく逸脱しないこと。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-4
97	1	5	監査等委員の役割は意識しているが、取締役としての役割は決議事項において若干意識する程度
98	1	1	監査等委員は、監査役とは違い、取締役会で1票持っている意識している
99	1	2	監査等委員は、業務執行は出来ないが、取締役として会社の発展については意識して業務にあたっている。
100	1	1	監査等委員は、取締役でもあるため、特にその差を意識してはいない。
101	1	1	監査等委員は業務については非執行であり、その立場を意識すること、投資家目線で会社の業務遂行を見ることを意識している。
102	1	2	監査等委員は取締役ではあるが、執行部には組しないの意識をもっているが、究極は会社の繁栄を健全性を監査等委員がどの様に支えるのかを意識している。
103	1	1	監査等委員も非業務執行取締役も中立・独立の立場から職責を果たしていくという点では同じと認識。
104	1	1	監査等委員以外の取締役の人事・報酬に対する意見形成については、特に留意している。
105	1	1	監査等委員会で常勤監査等委員を選定監査等委員として選任し、独任に近い形での監査活動を可能としている。日頃の職務遂行で留意していることは自己監査となる状況を作らないこと。直接的な業務執行は当然できないが、執行部門へのアドバイス他、IR/SRなど各種ステークホルダーとのミーティングもこなしている。
106	1	1	監査等委員会の一員であると共に、取締役としての善管注意義務や忠実義務の履行につき努めている。
107	1	1	監査等委員会の一員としての役割に徹している。
108	1	1	監査等委員会の一員としての役割を強く意識して職務を遂行している。
109	1	1	監査等委員会の中では自由活発な意見の交換をし、委員会としての意見を主張するという点に極力心掛けている。
110	1	1	監査等委員会は独任制ではないので、一取締役としての意見を尊重し、賛否があった時には意見を統一するようなことは避けている。また、独立社外3名も選定監査等委員として監査に関わることが出来るようにしている。
111	1	1	監査等委員会移行に当たり疑念を抱いていた、モニタリング機能と取締役会審議での評決との矛盾は存在
112	1	1	監査等委員経験が浅いこともあり、監査等委員の立場からの見方になるように強く意識している
113	1	5	監査等委員取締役としての役割として、経営の妥当性監査の観点から意見を述べて決議に参加している。
114	1	1	監査役ではオブザーバー・監視役的な形で取締役会に参加していたが、監査等委員は取締役会に参加し、議案等への決議にも参加することから、以前にも増して善管注意義務違反とならないよう意識し、内部監査室とも連携強化を図り、組織の監督意識も高め、職務を遂行している。
115	1	2	監視、監督で区別することはない。
116	1	1	監督機能と合わせ、善管注意義務も負っていると言う肯定的な責任感、緊張感を持っている。
117	1	2	基本、監査等委員としての役割に重点を置いている。
118	1	2	基本監査役等としての視点で職務を遂行していますので、特に区別はしていません。
119	1	3	基本的には監査等委員を中心に考えている
120	1	3	基本的には特に意識することはない。稟議書などの決裁書類は、決裁後に事後的に回覧されるが、問題点などあれば積極的に指摘し、改善させている。
121	1	1	基本的立ち位置としては監査等委員である
122	1	3	既述の通りだが、委員会として襟を正して行うべきことは然るべく行うこととしている。
123	1	1	議案が経営判断基準に準じて審議されているかを監督すると同時に、議案に対する評決権を有していることを意識している。
124	1	1	議決のある取締役として、議案への賛否の是非の意識は各自が持っている。
125	1	2	業執行をしない分常に両方の立場でものを見れるようコントロールする必要がある。執行側にミスを起こさせないよう協力する姿勢は常に示す必要があると考える。
126	1	1	業務監査と監督を区別するというよりも複合した認識をしている。監査等委員の等の文字は取締役の報酬、選任議案への意見陳述権にとどまるからということかもしれないが、監査+監督が監査等委員としての職掌だと考えている。取締役なのであるから区分した意識は必要ないと考えている。
127	1	1	業務執行サイドでは無いことは意識している。
128	1	5	業務執行に過度に関与しないと意識

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-4
129	1	1	業務執行に関しては、なるべく詳細な事柄には立ち入らず、方向性やリスク等の問題について意見を述べている。
130	1	4	業務執行はあえて手を出さず、業務執行取締役の監査・監督をするように意識している
131	1	1	業務執行への介入の境目について意識している
132	1	2	業務執行権のない取締役として、執行取締役の提案並びに報告を評価して意見を述べるに留まる役割にあって、議決権のある監査役として取締役会に参加している。
133	1	1	緊張と緩和
134	2	1	区分はあまり意識していないが、監査委員としては、特に取締役会の監督機能を担っていると意識している。
135	1	5	区分はしていないが、立ち位置が難しい。取締役として事実上業務執行にあたる対応を求められることがある。
136	1	1	区別が難しい
137	1	1	区別している。監査職務に関連する事項は監査等委員会の合議で決せられることを重視する。監督職務は監査等委員会の議論に捉われず各監査等委員が自由に発言している。
138	1	1	区別しているが、実際は重複するところがある。
139	1	4	区別して監査にあたっている。
140	1	5	区別はしていないが、監査等委員として言うべき時には、監査等委員会の一員としての自覚を持って物事にとにあたっている。
141	1	2	区別はしていないが、コンプライアンスに関連する事項については極力意見を述べるように努めている。
142	1	1	区別をしている、というよりはその両面の職責を持っているのだということを意識しているつもりである。基本的には「監査役」であるからこちらから積極的に業務執行についての提案(新事業提案など)は行う立場ではない。しかし取締役として取締役会の決議にも参加する立場としては、当該事案の事業的な経営判断(狭い意味の適法性・妥当性を越えた)には踏み込まざるを得ない。また、たとえば業績が悪化しているにも関わらず執行の取締役が不作為により手をこまねいているような状況がある場合には、たとえ違法なことはやっていなくても「なんとかせよ」というのが外部含む監査等委員たる取締役の役回りであると思われる。
143	1	1	区別を意識している。
144	1	1	経営会議等で思わず業務執行取締役のような意見を口走りそうになるが、監督側の非業務執行の監査等委員であることを思い出してグッと言葉を飲み込んだことがある。
145	1	1	経営陣との独立性を確保 会社の方針に則り、業務が正しく行われているか監督 社内の会議に出席して情報を収集し監査等委員会において情報を共有する
146	1	1	経営判断の原則に合致していなければ、妥当性の観点から取締役として反対する。
147	1	1	決議に参加するためか社外監査等委員が監査役会時より意見、質問が増加傾向か
148	1	1	決議権を行使する際には取締役として意識するが、それ以外は区別なく行っている。
149	1	1	現状は、監査等委員の役割を強化する局面と捉えている。
150	1	3	公平、公正な立場に立った意見をしよう心掛ける
151	1	5	最終的には、監査等委員である取締役として、一体であるよう心がけている。
152	1	1	自ずから役割の違いはあるが、特に意識はしていない。
153	1	1	自身が業務執行に携わらないよう注意している。
154	1	2	自分でも二役を演ずるのは難しい。相手からは、100%監査等委員として受け止められている。
155	1	5	執行サイドではなく非執行サイドであることは常に意識しているが、日常取締役としての役割と監査等委員会メンバーとしての役割を過剰に意識しているようなことはない。
156	1	1	執行では無く、監査側であることを意識して、適法、ガバナンス、経営判断が妥当かを見ている。儲かるかどうかには、関与しない…それは執行が考えることである。
157	2	1	執行を監督するという点では、区別していない
158	1	1	執行業務はないため、経営会議や各委員会では確認は行うが意見は控え、オブザーバーの立場を意識している。必要な場合は、当該執行役員と意見交換を行うことにしている。
159	1	1	執行側からすると取締役である監査等委員の意見を指揮命令と受け止めがちであり、自身の発言について注意するよう心がけている。なお、監査等委員としての意見を求められる場合は、非常勤の監査等委員の平素の言動等も踏まえて発言している。
160	1	3	執行側とのコミュニケーションを大事にしている。
161	1	3	執行側に比べ、人事評価を行うための限られた情報しか入手できないため、執行側の人事には極力介入を避けるようにしている
162	1	2	執行側の取締役を監督するという意識を持ち、経営会議の場でも、経営に対し遠慮なく忌憚らない意見を述べるよう心掛けている。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-4
163	1	1	執行側の状況を理解してリスクテイクを支援する(取締役としての立場)意識を持ちながらも、リスクを冷静の把握し株主目線で適切な判断が行われているか(監査等委員としての立場)を意識している
164	1	4	執行側の職務執行に関してのコミュニケーションを図る
165	1	1	執行側経験があるため、執行に関して意見を出してしまうことが多く、言い過ぎに留意している。誰とも迎合しない、フェアに対応を心掛けている。
166	1	1	執行部門から監査等委員になったため区別しづらい面がある
167	1	3	社外の監査等委員への情報提供
168	1	3	社外監査等委員との情報の共有に努める。
169	1	2	社外監査等委員への十分な説明(背景等)
170	1	2	社内においては取締役との自覚を持ち行動している。監査等委員としては社外監査等委員との連携を心掛け、情報収集に努める。
171	1	5	社内社外の情報収集し、監査等委員会において適時に情報共有することを意識しています。
172	1	1	社内常勤監査等委員として、社外取締役との情報共有・意思疎通の役割について、情報の質の改善について毎回工夫している。
173	1	1	取締役といえども監査等委員である以上、業務執行はできない点を強く意識しているが、取締役会では議決権を持つので、不明点については質問するよう心掛けている。
174	1	1	取締役として 監査等委員会室に来て、相談・雑談(何かに困っていることが多い)する社員、執行役員もいるので、 取締役執行役員への繋ぎを演じていることもある。査等委員会の一員として 社外取締役には時間の許す限り、事業報告書や有価証券報告書等の書類を確認いただき、意見や考え方を整理して、 取締役執行役員へ伝えるようにしている。
175	1	1	取締役としての意思決定の判断への責任と監査等委員として取締役を監督するという意識は分けているつもりです。
176	1	1	取締役としての善管注意義務、違法性監査、妥当性監査は絶えず意識
177	1	1	取締役としての善管注意義務・忠実義務を負っている心構えは常に持っているが、日頃の職務(狭くとらえると)においてはどちらかと言へば監査等委員としての役割の方が意識は強くなる。
178	1	2	取締役としての認識はあるが、特に意識はしていない(監査等委員会の一員としての役割を重視)。
179	2	1	取締役としての役割と監査委員としての役割を認識しつつ、厳密に区別し限定することなく、職務を遂行している。また、社外の監査委員が出席しない会議(経営会議等)において、社外監査委員からの指摘事項を共有する等、工夫している。
180	1	1	取締役としての役割は、常に意識している。
181	1	1	取締役としての役割より監査等委員の一員としての意識が強く持っています。
182	1	1	取締役としての役割を意識している。また、監査等委員会と取締役会の繋ぎ方も意識している。
183	1	1	取締役としての立場も配慮している。
184	1	3	取締役としては、業務執行は伴わないが自覚と責任をもって職務を遂行している。監査等委員会の一員としては、社外監査等委員との密接な情報交換・意見交換を意識している。
185	1	1	取締役としては、経営者目線で考え、監査等委員会の一員としては、株主目線、第三者にはどのように映るかを意識しながら考えるようにしている。
186	1	1	取締役としては、元の会社の経験を生かしたアドバイスを心がけており、監査等委員としてはガバナンスを中心にしている
187	1	3	取締役としては、執行サイドの立場で意見を述べている。また、監査等委員としては、取締役、取締役会の監査、監督を旨として発言をしている。一見自己矛盾しているようにみえるが、使い分けはできていると考える。
188	1	3	取締役としては、善管注意義務に配慮している。意識はほぼ監査等委員100%
189	1	1	取締役としては“継続的な事業の発展に貢献すること” 監査等委員としては“判断基準の適正性、あるいは法令違反をチェックすること”
190	1	1	取締役としては各部門との面談において業務の品質向上について助言や議論するが監査等委員としてはコンプライアンスや経営会議で決められた方針が執行責任者を通じて浸透しているか、現場の問題が経営層に報告されているかなどコミュニケーションの改善
191	2	1	取締役としては経営全般に関わること、監査委員としては執行役職務の適法性・妥当性に関わること、といった視点に立って、取締役会、監査委員会で発言するように努めている。
192	1	2	取締役としては賛否を明確にする。監査等委員としては、執行側が適正な意思決定を行うために必要な情報がそろっていることを確認する。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-4
193	2	1	取締役として経営全般に目配りするよう意識しながらも、業務執行に関わらない監査委員として、リスクや意思決定のプロセスなどに関心をもって業務を行っていると思う。
194	1	1	取締役として決議事項の議決権を持つことによる善管注意義務の遵守 監査等委員として業務執行役員の職務の執行状況(含む内部統制システム関連)および会計監査人の職務の執行状況にp監査・監督を意識している
195	1	3	取締役として取締役会決議事項の可否を合理的な判断で行うこと、経営方針に対する積極的な参加を意識しており、監査等委員としては取締役の職務の適法性等について監査業務を充実させることを意識している。
196	1	3	取締役とは言え、執行側でない(監査の立場である)点は意識せざるを得ません。
197	1	1	取締役と監査等委員の立場、役割を意識(区別)して職務を遂行しています。
198	1	5	取締役の1人としては経営判断の妥当性検証に軸足を置き、監査等委員会の1人としては取締役の職務執行の適正性検証に重点を置いている。
199	1	3	取締役の意識が強いと執行側に近くなるため、監査等委員を主に意識している
200	1	1	取締役の一員ではあるが、監査監督の観点からの役割、意見表明を期待されていると理解している。
201	1	1	取締役の一員として、善管注意義務を遵守するとともに、監査等委員として、株主の負託を受けて取締役の職務執行を監査するために、独立の立場の保持に努めるとともに、公正不偏の態度を保持することを意識している。
202	1	1	取締役の業務の執行側を監査する
203	1	1	取締役の職務執行を監査する点においては意識に変わりはない。ただ取締役会での議決権行使については多少の違和感はある。
204	1	5	取締役は執行面から、監査等委員は監査等の視点から役割は意識している。ただ 監査等委員としては、監査の適法性だけでなく妥当性も監査している。
205	1	1	取締役会、経営会議などで意見を述べる場合に、どちらの立場での見かかを意識して発言する
206	1	1	取締役会・経営会議等では取締役として内容に踏み込んだ質疑を心がけるようにしている。それ以外ではこれまでの監査役と変わらないフラットな目線での監査をするよう心掛けている。
207	1	1	取締役会での議決権があること、これまでの社内経験から気づいたことは執行側へ積極的にアドバイスしている。
208	1	1	取締役会では決議の一員として、重要な会議等ではこれまでの経験上から意見を求められたら発言をするようにしている。率先して意見ことのないよう意識している。
209	1	3	取締役会で発言する際、どちらの立場からの発言であるかを意識している。
210	1	5	取締役会において、監査等委員会で取りまとめた意見と、取締役個人としての意見は基本一致するものであるが、補足意見を述べる際には、委員会としての立場か、取締役個人としての立場かは意識をして臨んでいる。
211	1	1	取締役会において決議をする際には、一人の取締役としての役割を意識し、法令順守状況や内部統制システムの運用状況を見るときには、監査等委員会の一員としての役割を意識している。
212	1	2	取締役会に於いて各監査等委員が、取締役会での議論及び議決権行使には個々に対応しているが、委員会としての意見表明が必要な議案については、予め委員会に於ける意志決定を行う等、大枠で区別をした運用を行っている。
213	1	5	取締役会は社外取締役としての役割を実施している。
214	1	1	取締役会や経営会議における議論の際、社外取締役も参加しているので、理解しやすいよう執行側に質問や確認の質問をしている
215	1	1	取締役会議決権行使に際して可能な限り情報収集に努めている。
216	1	1	取締役会決議では取締役の善管注意義務と忠実義務(会社の利益となるかどうか)の観点で、その他の場面では当該観点に加えて、監査等委員の立場から業務執行取締役の職務執行を監査する視点で行動している。
217	1	2	取締役会等取締役として出席・意見表明等が必要な場合と、その他の重要会議等執行側と異なる立場での参加・意見等など特に意識するようにしている。
218	1	1	取締役分としての報酬がアップされましたので、若干意識して取り組んでいます。
219	1	3	周りに流されないよう、是々非々を心がけている
220	1	1	重要会議への出席に際して、経営会議出席時には監査等委員としての立場を意識した発言をおこなう一方、取締役会出席時には取締役としての立場を意識した発言をおこなうようにしている。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-4
221	1	1	重要事項について取締役会から取締役に委任されている状況から、取締役と監査等委員という立場の違いを意識することは少ない。監査等委員としての監査、会議への参加を通じて現場を含めた執行状況等についての情報量の豊富さをもとに、むしろ監査等委員としての仕事の延長線上でよりよい取締役としての役割を果たせると感じている。
222	1	1	少数株主の立場と監査監督役としての立場。監査当委員は取締役の立場も入るので、立場が微妙・・・中途半端な立場と考えている。監査役のが立場が明確なので行動しやすい。
223	1	4	少数株主保護の観点から見た方策の検討
224	2	1	常勤監査委員として監査委員会の職務執行を区別している
225	1	1	常勤監査等委員として、各種社内情報の収集に努め社外監査等委員への情報提供の窓口としての役割を意識して行動している。
226	1	1	職責に沿って対応
227	1	3	職務執行側でないということ意識しながら監査活動を行っています。
228	1	1	遂行の役割と監督の役割は分離して考えています。
229	1	3	成長戦略が一番の関心であり、業務執行取締役が十分にその職責を果たしているか最も重視している。
230	2	3	正直言ってなかなか区別するのは困難な印象があります。
231	1	1	先ず監査の面を第1に考えるが、Proactiveに対応すると、効率性の確認など、執行サイドについても意見を述べる必要があると意識している。
232	1	1	前のめりにならないように、醒めた気持ちを持ちつつ
233	1	2	善管注意義務の意識
234	1	5	妥当性監査については意識して取り組んでいる。
235	2	1	妥当性監査の領域については、監査委員としての立場を超えて、一取締役としての監督業務の立場・場面で発言することが多い。
236	1	1	大きな意識はしていないが、監督機能を果たすことが本分であり、議決権があるがために執行に立ち入り過ぎないように留意している
237	1	1	通常は監査等委員として職務を行っているし、他者もそう認識して対応してきている。取締役との意識は取締役会の時だけに近い。
238	1	3	通常は監査等委員会として対応するが、数字の面では委員長が専門であるという点で、決算等の数字を通しての取締役の職務執行監査を役目としているが、取締役会での決議における議決権を持っている点での取締役としても責任を感じており、あまり両者の区別をしているとは思っていない。
239	1	1	通常は業務執行サイドの考え方でなく、少数株主目線をはじめ他のステークホルダー目線を重要視した姿勢で臨んでいるが、取締役会の決議の場では、取締役会の意思決定に参加している一票の議決権を持つ取締役としての役割を意識している。
240	1	1	適法性監査にとらわれることなく、経営陣の一員としてステークホルダーとの協働に努めている。また、往査で確認した現場の声や業務執行役員との情報交換を行い、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現するための課題に対し、助言・提言を行い、積極的に妥当性監査の領域にも踏み込んでいる。
241	1	2	適法性監査の観点のほか、経営的妥当性のバランスも考慮
242	1	1	投資家の立場をより意識
243	1	2	当社は監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行し、メンバーもそのままとなっています。基本にあるのは監査役としての意識があり、取締役の役割が監査機能をプラスされているという意識です。
244	1	1	当然意識している。区別というよりも、責任が重なりダブルで重くなるイメージがある。取締役として取締役会実効性向上に向けた運営、監査等委員会との連動による意思決定のあり方をより意識しながら経営会議等重要会議での発言機会を活かす、助言をより踏み込んで行うなどを積極的にする一方で、監査機能の独立性堅持、三様監査の強化、取締役の職務に対する監査監督など、監査等委員としての機能にもより意識が高まっている。但し、取締役と監査等委員の立場に明確な線を引くのは困難な場面もあることも実感している。これはどちらの立場での発言か、一瞬間い直して見ることにより、より明快に語るよう努めている。
245	1	1	特に、意識はしていない。
246	1	2	特にない。但し、取締役会における意思決定という重要な職務を担っているゆえ、特にコンプライアンス面からの意見を述べるなどを積極的に行っている。
247	1	3	特にない。どの立場であっても会社を良くしたいという気持ちは変わらない。しいて言えば、健全であること。
248	1	4	特に意識していないが、どちらかといえば監査等委員に重きを置いている。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-4
249	1	3	特に意識していないが、執行側を監査・監督する立場であることを認識するようには努めている。
250	1	3	特に意識はしていない。取締役会の発言では株主等ステークホルダーを意識している
251	1	1	特に意識はしていない。常に監査等委員として職務を遂行している。取締役会の決議に際しては、役割を脇に置いて、判断している。
252	1	5	特に意識はしていないが、監査等委員としても、監査という観点に留まらず、自らの知見を活かし、会社の発展に貢献するべく活動している
253	1	2	特に意識はしていないが、監査等委員として意識の方が高いと認識している
254	1	1	特に意識はしていないが、監督局面と監査局面のステージの違いは認識するようにしている。
255	1	1	特に意識はしていないが、取締役であることによる責任は意識している。
256	1	1	特に意識はしていないが経理系については出身母体でもあるので役割を使い分けている。
257	1	1	特に意識を区別はしていません。監査等設置会社と比べ監査を行う役割を担う役員であることは変わりなく、取締役として取締役会の議決権をもつことによる発言力の強化だと考えており、本質的には変わらないと考えているためです。
258	1	1	特に違いはないが、取締役会としての責任は、強く感じている
259	1	5	特に強くは意識(区別)はしていないが、取締役として他の取締役の牽制と組織の監督については意識が高まった。
260	1	1	特に区別していることはなく、非業務執行の取締役として、コンプライアンスをすべてに優先し、長期的な視野で業務執行の適正性について意見を述べることを意識している。
261	1	1	特に区別は意識していないが、取締役会で議決権を持っているようであったため、より、慎重な検討を心がけるようになった。
262	1	1	特に社外の場合、監査等委員(会)としての監査、監督のほか、社外取締役としての役割、責任も求められている。負担感も大きく、単なる社外取締役だけの人との公平感がないと感じている。
263	1	1	特に社外取締役への情報を的確に伝え共有を図ること。
264	1	5	特に収益偏重・リスク先送りの取組が発生することがないように監督し、冷静かつ適切な判断を行うよう意識しています。
265	1	1	独任制と合議制の違いはあるが、全委員を選定監査等委員としており、実質違いはない。取締役会としては、議決行使に対する責任感がある。
266	1	3	独立性を保つ事、業務執行はアドバイスに留める事
267	1	1	難しいが 極力執行型の判断業務には参加しないように心掛けている。
268	1	1	難しいができるだけ意識して意見等を述べている。
269	2	3	日頃の職務については、常に監査委員としての意識で職務に当たっており、業務執行は行わないので、普段は取締役としては余り意識していない。
270	1	3	日頃の職務は常勤監査等委員としての役割がほとんどのため、意識としても監査等委員の意識で仕事を遂行しているが、取締役会の場では取締役としての役割も意識した視点からアドバイスするよう、心がけている。
271	1	1	日頃は殆ど常に監査等委員としての役割を意識しているが、取締役会では取締役としての発言を心掛けている。
272	1	5	日頃職務を遂行する際に、区別しているとの認識はないが、リスクが潜んでいると感じた報告内容や対策内容には、質問する形式で疑問点の回答をおねがしている。監査等委員としては、コンプライアンスに関係する事案には、別途関係者に問い合わせを行い得られた情報も含めて監査等委員会で報告し共有化を図っている。
273	1	1	日常の監査活動においては、自身の監査・調査の視点に加え、相手方の執行部門にとって業務の振返りに役立つようなアドバイスに繋がっているかを意識している。
274	1	2	日常の業務においては特に意識することはありません。
275	1	1	日常業務では監査等委員会の一員として行動し、取締役会では一人の取締役として審議に参加している。
276	1	1	日常業務は、監査等委員の意識で遂行しており、取締役として区別はしていない。
277	1	1	日常的には意識していないが、年間スケジュールの中で法令等で定められた監査、決議を明確にした年間計画を作成している
278	2	1	日々、意識している。
279	1	3	非業務執行としての立場、意識を堅持。
280	1	1	非業務執行取締役であり、専ら監査監督を行っている。
281	2	1	非業務執行取締役という立場でもあり、日常業務の実態は監査委員として動きや意識が大半を占めている。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-4
282	1	2	非業務取締役として、中立的な立場を意識して意見することを心掛けている。業務執行取締役に具申するには評論的な意見では納得性がないため、問題や課題を指摘して、できるだけ具体的な質問や意見を述べることを意識している。
283	1	5	非執行取締役であることは意識しているが、ガバナンスに必要なことは立場を意識せずにアドバイスしている。
284	1	1	非常勤監査等委員とのタイムリーな情報共有に努めた。
285	1	1	必要に応じ疑問点等を質し、意見を述べる様努めている。
286	1	3	無任所取締役の意識が強く、経営判断の可否に重点を置いている。
287	1	3	役員としては財務面・収益をチェックし、監査等委員としては、不正・定款に違反するような行為が無いかを注視しています。
288	1	1	役割としては監査等委員会の一員としての意識が強い。
289	1	1	役割の違いは自覚しているつもり。
290	1	1	役割の区分について特段の意識をしていない。
291	1	1	役割の相反する部分の線引き
292	1	1	役割は明確に区別している
293	1	1	役割を区別しているというよりも、監査等委員会の一員であることの方が意識的に強い。
294	1	4	役割を区別するよう強く意識しています。取締役としての判断や行動も大いに重視しています。業務相談も多く参ります。一方、監査等委員としては、社外監査等委員への情報提供と協議を通じ、委員会としての意見をまとめ、その上で取締役会に臨んでおります。
295	1	1	利益相反する面があり、苦慮している。
296	2	1	率直に言って、監査委員としての意識が先に立っているように感じており、日常的な職務において使い分けをしているという意識はあまりありません。
297	1	1	立場上、監査等委員である取締役としての役割意識が強く、特に区別していない
298	1	1	両方の役割を意識して対応しているが、監査等委員としての社外取締役である。
299	1	1	両方の役割を常にバランスよく務めるように心掛けている。
300	1	1	両方を意識しつつ職務遂行している。
301	1	1	例えば、現場実査の場合には、監査の立場を離れて、一社員(取締役)として、現場の声に耳を傾ける(共感する)ように努めている。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-5															
1	1	1	「会」自体の違いというよりも、監査役に有る独任制が、監査等委員には無いことの認識が強い。															
2	1	5	「取締役会での議決権の有無」が決定的な違いかと認識しています。															
3	1	1	「独任制をもっている監査役と持っていない監査等委員」「組織監査への移行」「モニタリング(監督強化)の意識の向上」															
4	1	1	「独任制監査vs組織監査(多数決)」、「適法性監査中心vs妥当性監査も」、「監査等委員でない取締役の選任・報酬に係る意見陳述権の有無」、が実務上意識される相違点である。一方、内部統制システムを利用した監査、利益相反取引に係る任務懈怠の推定規定適用除外、については日常ではあまり意識することはない。															
5	1	1	<table border="0"> <tr> <td></td> <td>【監査役】</td> <td>【監査等委員】</td> </tr> <tr> <td>監査方法の違い</td> <td>独任制</td> <td>内部統制システムを用いた組織監査</td> </tr> <tr> <td>監査範囲</td> <td>適法性のみ</td> <td>適法性+妥当性 (境界線曖昧で監査役も妥当性を求められている)</td> </tr> <tr> <td>株主総会 意見陳述権</td> <td>なし</td> <td>あり</td> </tr> <tr> <td>取締役会での議決権</td> <td>なし</td> <td>個として保有</td> </tr> </table>		【監査役】	【監査等委員】	監査方法の違い	独任制	内部統制システムを用いた組織監査	監査範囲	適法性のみ	適法性+妥当性 (境界線曖昧で監査役も妥当性を求められている)	株主総会 意見陳述権	なし	あり	取締役会での議決権	なし	個として保有
	【監査役】	【監査等委員】																
監査方法の違い	独任制	内部統制システムを用いた組織監査																
監査範囲	適法性のみ	適法性+妥当性 (境界線曖昧で監査役も妥当性を求められている)																
株主総会 意見陳述権	なし	あり																
取締役会での議決権	なし	個として保有																
6	1	1	①違法性中心から妥当性の両方に目配せが必要になったこと。②個人中心から委員会中心に ③取締役会での客観的立場から主観的立場に															
7	1	1	1票を投じるため、案件に対する責任感が増すと考える															
8	1	2	2020年3月株主総会にて監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行し、常勤監査役から常勤監査等委員に就任しました。議決権や取締役の人事及び報酬への意見陳述権等の監査等委員会の権限を新たに得ましたが、監査等委員会及び監査等委員でない取締役を併せても取締役会の過半数に足らず、議決権の有無による枠割の相違は現在のところ見出せません。法令定款並びに内部統制システムに対する不整合を正しく指摘し、是正を求めることを継続したい。															
9	1	4	あまり意識してはいないが、監査等委員会設置会社として取締役報酬については更なる透明化(文書化)を求めている。															
10	1	3	あまり違いは感じていない。当社は比較的小規模であり、監査等委員会設置会社への変更も2年前で、常勤監査役がそのまま常勤監査等委員に就任し、立場の変化は意識していない。															
11	1	1	いわゆるモノの本に書いてある違いを念頭に置きつつ、過度に形式ばらないように留意している。															
12	1	1	ガバナンス機能の効率化															
13	1	3	基本的に、現在の監査という立場では、意見陳述権、会計監査人の選解任権などがありますが、あまり意識なく実施しています。															
14	1	3	サッカーで2つの違いを例えてみると、監査役会は、発生トラブルやもちこまれた問題に対して対応する『ゴールキーパー型の受け身の守備』。監査等委員会は、各委員の専門領域の集合知を用いて、ピッチ内の『各選手のポジショニングに適時指示するセンターバック型の攻めの守備』で、中期的な企業価値の増大のために内部統制システムの継続的改善を図っています。また、法定開示情報等に関する職責強化などにより、一般株主を含む利害関係者とのコミュニケーションのウエイトが高まっていると認識しています。															
15	1	1	それぞれのご意見はご意見として、監査等委員会としての立ち位置を共有出来るよう、社外取締役(監査等委員)との話し合いの機会をできるだけ多く持つように心がけている。															
16	1	5	テクニカルには独任制と組織監査の違い、取締役としての発言権等がある															
17	1	3	ボードメンバーとしての意識															
18	1	1	ホールディングスでもあるので特に内部統制システムを使ったモニタリングを意識している。															
19	1	1	ほぼガバナンス面は同じであるが、監査等委員は取締役会の議決権がある															
20	1	1	やはり議決権を持つ監査等委員の立ち位置は強いと感じており、まさに監査役会との違いはそこにあると日々感じています。															
21	1	1	やるべきことは同じと認識しているが、取締役としての立場をどうするのかは難しい問題。															
22	1	1	委員会としての意見の合意が重要で、取締役会における影響力も大きいと思い。その意味でも常勤社内として社外の方にどう活躍していただくかを考えることが大事である。															
23	1	1	委員会としての結論が多数決とならないよう、全員一致にすべく準備し、議論を進める。															
24	1	1	委員会の総意としての発言をしていく。															
25	1	2	委員会の方が、個別案件についての検討内容がより深くなってきたように感じている															
26	1	5	委員会を通じた組織的監査、内部監査部門、会計監査人との連携															
27	1	2	意思決定への参加には、妥当性をより重視															
28	1	1	意識はしていないが、法的取扱いに若干の差異があることは認識している。															

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-5
29	1	2	一人ひとりが独立した監査役と違い、すべての職務を監査当委員会として行い、報告もするように意識している。特に、社外の監査当委員や内部監査室メンバーとの情報共有は密に行うよう意識している。
30	1	1	何といたっても取締役で議決権を有すること。
31	1	1	会社のガバナンスの要となる役割については同じだと認識している。違う点としては、取締役会での議決権の有無。
32	1	1	会社体制の違いであり、それぞれの持つ目的に大きな相違はないと認識している
33	1	1	会社法上の取締役であるか否か。
34	1	3	会社法上付与された権限の違いにより、取締役会のガバナンス強化となっている
35	1	1	各委員間の認識のズレが生じないよう、説明・意見交換等に努めている
36	1	2	株式会社の業務執行の意思決定機関が取締役会であるが、監査役とは相違し監査等委員は取締役であり、対等の立場で監査等委員でない取締役の監査・監督を行うことができる。また同時に直属の組織である内部監査室、社外の会計監査人と連携し、独立性を高め、会社組織への監査監督機能を発揮すべき存在となっている。
37	1	1	株主総会での取締役の選任等、報酬等に対する意見陳述権付与、取締役会での議決権。
38	1	1	監査(等)委員である取締役として、善管注意義務だけでなく、忠実義務を負っている。「等」は、取締役の指名・報酬に係る決定プロセスをモニターする責任・義務を意味し、任意の指名報酬委員会のメンバーとしても、その活動に参画している。
39	1	1	監査、報酬、指名と範囲が広がったとか、独任制ではなく組織監査とか、会計監査人と内部監査とより連携して「三様監査」とか、形式的にはいろいろ違いはあるが、やはり一番の違いは、監査等委員といえど、取締役会に一票の議決権を持つ、株主総会で選ばれた取締役が数人集まった会であるということであり、監査役会の意見とは、意見の重みが違うと認識している。
40	1	3	監査と適法性の監査役会から 監査と監督、適法性と妥当性の監査等委員会にかわり監督、妥当性にたいする意識とかける時間が多くなった。
41	1	1	監査における違いは少ないと考えるが、適法性監査という内部統制中心という制約がなくなり、中期計画の検討・実施状況を含め経営判断の原則が貫けているかの妥当性監査の比重が大きくなったと考える。また、内部監査部門の活用・連携を強化する監査連携会議や社外取締役との意見交換会等を設置したため、内部監査部門、監査法人、グループ監査役との連携、社外取締役(非監査等委員)等との連携が図られるようになったと感じている。
42	1	1	監査に対するスタンスは変わらず(独立の立場、公正不偏の態度、自己研鑽等)。取締役会の中に於いても取締役の職務の執行を監査することに変わりなし。
43	1	3	監査の主体が、独任制監査と組織的監査の違いにある
44	2	2	監査委員会の構成員は社外委員も含め取締役であり、ガバナンスや内部統制ばかりでなく、業績についての責任も負っていると認識している
45	2	1	監査委員会は組織として職務執行を行う
46	2	1	監査委員会は組織的監査に基づき、実務はより広範な監査を指揮できる体制となっているが、監査役会と機能役割の相違はないと理解している。
47	1	1	監査活動で得た情報を監査等委員会で報告・共有・協議をするようになった。
48	1	1	監査等委員会は、合議体なので役割分担ができる。監査当委員会は、内部監査室との同時監査、あるいは情報の交換が必要となる。
49	1	2	監査等は委員会対応、取締役会での決議権限有す、会計監査人の選定権限有する、取締役、監査等委員の選定に一定の権限有すなど
50	1	1	監査等委員(会)は、独任制ではなく、監査意見は委員間の協議によるものである。常勤を置かなくてよい。過半数が社外取締役であるため、自ら出張していくよりも内部統制を利用したシステム監査のウエートが高い。会計監査人の再任・不再任の決定権がある。監査等委員以外の取締役の選任・報酬についての意見陳述権がある。取締役会の決議に加わる。「監査報告書」は監査等委員会一本である。
51	1	1	監査等委員である取締役は、取締役会を形成する取締役であり、企業経営に直接責任を持つ。監査という職務を分担すると同時に、監査等委員会というスーパーボードを形成する権限と責任を有していることが、大きな違いであると認識している。
52	1	1	監査等委員では業務執行よりの考え方で意見する場合がある
53	1	1	監査等委員として取締役会での議決権を有しており、執行側の意向をスピードを持って判断することが出来る。
54	1	1	監査等委員には監督機能があり取締役会議決権があることと、監査等委員会として監査を実施するという点について意識している。
55	1	1	監査等委員には取締役としての決議権があるが、大きな違いはないと認識している。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-5
56	1	3	監査等委員の経験だけなのでわからない。
57	1	1	監査等委員は、監査役とは違い、取締役会で1票持っている意識している
58	1	1	監査等委員は、取締役として会社のあるべき方向性も視野に入れた意見も言うべきと認識している。
59	1	2	監査等委員は、取締役会での議決権があるので特に強い責任感を持っている。
60	1	2	監査等委員は、取締役会において、議決権を有する立場にあり、委員会は会社の監督機能の一翼を担い、かつ、株主の負託を受けて代表取締役その他の業務執行取締役の職務執行を監査する法定の独立機関で、取締役会における監督機能の実効性が求められているものと認識している。
61	1	1	監査等委員は、取締役会の議決権があるということで、業務執行の妥当性監査にまで及ぶので、内部統制の運用については意識している。
62	1	1	監査等委員は委員会単位で判断、問題提起、等行う感覚があるが、大きな違いはないのでは。
63	1	1	監査等委員は監査役と異なり取締役としての議決権を有しているので、提出議案が単に適法であるか否かに留まらず、自身が賛成できるかどうかを判断の拠り所としている。
64	1	5	監査等委員は議決権を有するとともに、指名は監査等委員の同意が必要となるため、監査役会設置会社と比較し、より執行役員への監督機能が大きいものと認識している。
65	1	1	監査等委員は取締役であり、議決権の有無等、持てる力の違いが一番大きいと感じている。弊社の監査等委員会は、社外非常勤3名と社内常勤1名からなり、監査等委員会では、各自の専門分野の見地から意見交換の上、委員会としての意見集約が為され、取締役会では、各々が取締役として自由に意見を述べており、取締役会の活性化、経営の良い意味での緊張感に繋がっている。
66	1	1	監査等委員は取締役であり、取締役会において議決権を有していると認識しています。
67	1	1	監査等委員は取締役であり取締役会の決議に参加する、監査等委員会には選任等・報酬等に関する意見陳述権がある、監査等委員会の監査は組織監査であり内部統制システムを活用して監査を行う、と言う点において監査役会にはない重要な権限、機能を有していると認識している。
68	1	1	監査等委員は取締役であると自覚している。
69	1	3	監査等委員は取締役である点が、監査役とは決定的に異なる。
70	1	1	監査等委員は取締役である点が監査役と異なる。取締役としての自覚と責任を認識している。
71	1	1	監査等委員は取締役として取締役会の決議に参加。監査役は独任制で個人に調査権あり。一方、監査等委員会は選定委員のみ調査権。監査等委員会は内部統制の構築・運用に対して監視する職責あり。
72	1	2	監査等委員は取締役として取締役会の決議に参加しているため、そこを意識して取締役会に参加しています
73	1	3	監査等委員は取締役の意識が強く、責任も重く感じられ、意見が言い易いと思います。
74	1	1	監査等委員は取締役会での議決権を持っているという自覚。
75	1	1	監査等委員は取締役会での議決権を持つ取締役となり、監査等委員会は業務執行取締役への監督機能まで踏み込んだ役割を担うことになったと認識している。特に意見陳述権を有したことの責務は大きいと考える。
76	1	4	監査等委員会ですべての案件を検討、決議しているが、監査役会でも同様に対応していたので、あまり意識はしていない。
77	1	1	監査等委員会として取締役の職務の執行について監査、監督する。そのため常勤の監査等委員として情報の収集を行い、情報の共有を図っている。内部監査部門である監査部との連携が重要になってくる。
78	1	3	監査等委員会には取締役・取締役会に対して監督する役割があることを認識しています。
79	1	1	監査等委員会には内部監査室・会計監査人との連携が求められており、監督責任が一段高くなったと認識している
80	1	1	監査等委員会にほうが、より機動的に参画できる認識
81	1	1	監査等委員会に移行し、監視機能が新たに加わったこと
82	1	2	監査等委員会に変更したばかりであり、監査役会の業務の延長になっていることは感じている。今後監査等委員会として、取締役でもあることを意識して業務を遂行していきたいと考えている。
83	1	2	監査等委員会の委員は、取締役でもあることから、内部監査部門に対して自ら指揮・命令して活用している。監査役はあくまで経営から独立した機関としての位置づけだが、監査等委員会を構成する監査等委員は、取締役会の構成員でもあり、取締役会においては決議にも参加し、より責任が重いとの認識である。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-5
84	1	1	監査等委員会の監査は、定款・法令等への適法性監査に留まらず、監査権限は妥当性監査に及ぶため、監査等委員会の監査は監査役会と比較して、広範囲かつ深度も深いものが求められると認識している。・監査等委員会は、より多くの情報を収集し、かつ実効性のある監査を実施するため、内部監査部門やコンプライアンス部門及び会計監査人等と十分に連携することが肝要であると認識している。
85	1	1	監査等委員会の独立性を担保するための様々な施策をトライしている。
86	1	3	監査等委員会の方が、会社の業績、将来性についてのみならず、指名/組織、報酬についても積極的に議論するので、守備範囲が広いイメージがある。
87	1	1	監査等委員会の方が監査役会よりも取締役の業務監督においては強い権限を持っていると思っている。
88	1	1	監査等委員会の方が社外監査等意見を重視する傾向が強くなった。(社外監査等委員の意識が変わってきた為)
89	1	1	監査等委員会は、監査役会と違って、議決に参加して取締役会決議に対して責任を負います。
90	1	1	監査等委員会は、取締役会で1票あるが、執行に関しての1票を入れることには疑問がある。自己監査になる。日本的経営としては、監査役会が好ましい。米国主導の体制は、日本には合わない。外資が日本に入りたいのは、良いが、新型コロナウイルス問題では、国家が優先であることが分かった。中国でマスクを委託加工させている契約は反故にされ輸出できないなどの報道を見ると、海外への投資がリスクが高すぎる、。今後は、国内に回帰。各国の動きはそうなる。
91	1	1	監査等委員会は、組織監査と言うが、内部統制部門、内部監査のリソース問題等あり、現実には、なかなか進まない。指名・報酬については、単に意見決定だけでなく、社員の期待もあり、関与範囲が、徐々に大きくなってきている。
92	1	1	監査等委員会は、独任制ではないことを認識している。
93	1	1	監査等委員会は、独任制ではなく組織監査である点、指名と報酬に関する意見陳述権を有するなどの違いを認識している。
94	1	1	監査等委員会は、内部監査室と連携して組織的に監査を行い、経営意思決定においては責任を持って一票を行使する。
95	1	1	監査等委員会は、内部統制システムを利用して監査を行う「組織監査」を前提としているものと認識している。
96	1	1	監査等委員会は「組織監査」を基本としていること
97	1	1	監査等委員会は意見の一致により組織的に対応する、また、取締役業務執行の妥当性検証にも力点を置いて監査することを心掛けている。
98	1	2	監査等委員会は議決権を持つことと、株主の立場に立った意見・認識を持つようにしている。
99	1	1	監査等委員会は主として「守りのガバナンス」に従事。但し、取締役会での「攻めのガバナンス」での発言等に向け、監査等委員会で社外役員に情報共有や協議を行う。
100	1	1	監査等委員会は取締役としての機能を有しているので、会社の経営に参画している、経営に責任があるという意識が監査役会とは違うのだろうと思う
101	1	1	監査等委員会は取締役としての議決権を持っていることで、より強い権限と責務が付与されている取締役会自身の構成要素。法的解釈云々はともかく、内部監査部門に対しストレートなレポートラインを持ち彼らの活動に対して独立性を担保する責任を負う。基本的な理念は同じと思う。
102	1	1	監査等委員会は取締役の職務執行を監査するのみならず、監督する(取締役の選任並びに報酬についての意見表明権)ことが期待されている。この監督機能を「いかに実効性あるものとしていくか」が監査等委員会独自の課題と考えている。
103	1	3	監査等委員会は取締役の比重が高いと思う。経営者の一員として責務を感じる。
104	1	5	監査等委員会は取締役会の中において、執行側の取締役の監督を担っており、その責任の重さは、監査役会よりも高まっているように感じる。しかし、監査という観点で組織を見て、意見等を発信していくという観点では、それほどの役割の違いは感じていない。
105	1	1	監査等委員会は組織監査を前提にしているといわれているため、内部監査室との連携を努めて密にしている。また、そのため、社外監査等委員への情報提供・共有に努めている(委員3名の内、社外2名)。
106	1	3	監査等委員会は妥当性により踏み込むべきと認識している。
107	1	1	監査等委員会は独任制でないこと、社外役員とのコミュニケーションを取ること
108	1	3	監査等委員会は独任制ではないため、日頃より非常勤社外監査等委員と情報共有に努め、できるだけ監査等委員会で審議・決議するように心がけている。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-5
109	1	1	監査等委員会は内部統制のモニタリングを中心に行っているが、従来の監査も継続して行っている。違いについては、特に認識していない。
110	1	1	監査等委員会は内部統制機能システムを利用した組織監査を行うので、また監査等委員以外の取締役の選任・報酬等に対する意見陳述権も有するので、社外監査等委員へのこれら情報の適切な提供がより重要である。
111	1	1	監査等委員会設置会社は、会社組織の現状やあり方に対する柔軟な対応が可能な制度である。また、下記権利を持っていることで、執行側に対する影響を監査役会制度より行使可能と認識している。・取締役会議決権の有無・取締役の指名・報酬に対する意見行使権
112	1	2	監査等委員会設置会社は監査機能が強化されているという認識です。取締役会での決議、株主総会での意見陳述権等。
113	1	1	監査等委員就任1年目で、教科書的な違いは認識している。6-4で述べた通り議決権があるため、議案ごとに賛否を述べられる程度に議案を深掘りする必要がある点が最大の違いか。そのために監督機能が低下しないよう、内部監査部門との連携がより求められる。
114	2	1	監査部門の位置づけ、取締役会での地位。
115	1	1	監査役が独任制であったことに対して、監査等委員会が組織的監査活動を前提としていることから、内部監査部門、内部統制主管部門、本社主管部門との組織的な連携による、ワールドワイドな内部統制システムの改善を意識している。
116	1	1	監査役が独任制であるのに対し監査等委員会が委員会による組織監査である点。監査等委員が取締役であり取締役会の議決権を有する点。
117	1	1	監査役と異なり、取締役として議決権が付与されたことで、あらためて責任の重さを感じている。また、内部監査部門や会計監査人との連携をこれまで以上に密にし、より一層監督機能の強化を図っていかねばならないと認識している。
118	1	5	監査役と違い監査等委員会は独任制ではないので、協議したのち必ず委員会の総意として意見をまとめること。委員の専門性は重視しつつ、チーム全体としての監査を心がける。
119	1	1	監査役と違い議決権を持っていることは重い。それゆえ、議案に賛成するかしないかを監査役等が重視すべきがバランスやリスクの視点で判断していいのか、自問自答することがある。
120	1	3	監査役にはないが、監査等委員にはある取締役会での投票権は、何かを主張する際の土台を与えてくれていると認識する。
121	1	1	監査役は職務は、取締役の執行を違法・適法の観点からチェックすることだが、監査等委員はそれに加えて、取締役として取締役会で議決権を行使することにより、代表取締役や、業務執行を担当する取締役の職務の執行を監督するという役割を持つことが大きな違いであると考えている。(取締役の業務執行について相当性の評価から妥当性の評価に)
122	1	5	監査役のように各自の独任制は無いので、各監査等委員の意見を聞きながら監査等委員会としての考えを確認するようにしている
123	2	1	監査役は株主から直接選任されるが、監査委員は取締役会から選任される、という相違がある。監査役会はそれ自体で完結するが、監査委員会は職務執行状況を取締役会へ報告を要し、透明性が確保されるとともに、監査委員会、取締役会双方共、有効な形態と思う。
124	1	1	監査役は監査役会を通じて「独任的」に意思表示、意思形成するのに対し、監査等委員は監査等委員会を通じて「合議的」に意思形成するとされている。しかしこの差がどうもしっくりこない。監査等委員もせっかく内部常勤と外部という立場の違うメンバーがいるのだからそれぞれ個別に意見表明すべきなのではないだろうか。取締役会では一人一人の取締役として個別に議決権を行使するにもかかわらず、である。当社ではいまのところ監査等委員は基盤的な価値観をまあまあ共有しており、委員会でも効果的に意思形成している。しかし将来的には全然考えの違う委員が選任されるかもしれない(これは必ずしも悪いことではないが)、そういう体制では委員会としては何らかの決議はするが個別意見をそれに付したりするのであるか？
125	1	1	監査役は取締役会の決議には参加できないが、監査等委員は取締役の一員として会社の業務執行の決定に参加できる点を認識している。
126	1	1	監査役は独任制だが、監査等委員は何事も委員会として方向性を決めて動く事が基本なので、常勤と非常勤(社外)の考え方や理解度を合わせる事が大変重要と考えている。又、監査等委員会は内部監査部門に指示することが出来るので、如何に適切な指示を出して監査の実効性を高めるかが重要と考えている。
127	1	1	監査役は独任制であり、その前提としての監査役会である一方、監査等委員会は組織監査を前提にしていることからより委員会としての協議、結論が重要になる。業務執行取締役の選解任に関する意見陳述も株主総会において可能である。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-5
128	1	1	監査役は独任制による監査であるのに対し、監査等委員は組織監査である。会計監査人や内部監査部門と連携し、その監査結果はもちろんのこと、監査のプロセスについても、監査同行などにより確認が必要である。
129	1	1	監査役会 任期は4年、監査役は各自が単独でその権限を行使できるという独任制、監査役全員が調査権あり 監査等委員会 任期は2年、取締役、監査等委員会による組織監査、選定監査等委員のみ調査権あり、 取締役の人選・報酬に関する意見の決定、善管注意義務違反が問われる
130	1	2	監査役会(個人的)、監査等委員会(組織的)
131	1	1	監査役会での監査役は独任制に基づき、一人での活動も可能。一方、監査等委員会の場合は組織として主張・活動しなければならず、その際には監査等委員全員の考え方が一つにまとまることが必要となり、日頃からのコミュニケーションが重要な要素となる。
132	1	1	監査役会での経験がないので違については言及できないものの、他社の監査役の方との交流時に聞いた内容では 監査役会との差は余りないように感じられた。但し、監査等委員会は組織的な監査によるものであるため、必ず監査等委員会で協議を行い意見をまとめている。
133	1	1	監査役会では、監査役一人ひとりが独任性であり監査権限や発言力あったが、監査等委員会は組織監査を行い、監査等委員会として取締役会において議決権が行使できるため、職務権限が拡大したと認識している。
134	1	1	監査役会では監査役一人一人も機関であり、個々人も機関として権利・義務を担う前提で情報交換及び審議を行っていたが、監査等委員会では実施する事項の内容とその結果につき、密度については調整しつつすべて共有するようにしている。
135	1	1	監査役会では職責外と認識される「監督」機能が付与され、取締役会、経営会議等における発言の範囲と深度に大きな変化がある。監査等委員会制では内部監査部門のデュアルレポートライン化等による組織監査、予防監査に対する活動の明確化が図られる。取締役指名報酬に対する意見陳述権等について法的根拠が強化されたことはガバナンス向上に大きな力となる。取締役会決議事項の一部を執行側に権限委譲することについては、取締役会で議論すべき真に重要な事項に時間を割り当てることができる点で有効である。監査・監督する立場の監査等委員が取締役として発言・議決権を持つことは委譲による緩みに対する牽制としても重要な仕組みである。その意味において、取締役会決議事項の一部を執行側に権限委譲することにより、経営会議での意思決定プロセスに対する監査等委員会の役割は、監査役会よりもさらに重要となるため、出席メンバーである常勤監査等委員の役割も当然大きくなるものと認識している。
136	1	1	監査役会と違い、監査等委員会としては取締役の職務全般を監査するのみならず、監督する義務もあるので、取締役のパフォーマンスについても評価する必要があることを認識している。
137	2	1	監査役会と監査委員会の違いの中で特に日常意識している点は監査役会は基本独任制の監査役の集まりであるのに対し、監査委員会はあくまで組織監査を前提としている点であり、監査委員相互の情報共有、意見交換が不足しないように留意している。また、取締役会での議決権行使の有無も大きな違いであり、その意味でより妥当性監査の領域に踏み込んだ監査を意識している。
138	1	1	監査役会における監査は監査役各自の独任制であるが、監査等委員会では会議体として組織的に監査を行うことが前提となっている
139	1	3	監査役会についてはほとんど知識はない。監査等委員会は監査等委員の各種の監査・意見構築を総括する組織。
140	1	1	監査役会に比べ、相当性のチェックを超えた視点を持ち、場合により取締役会で問題点を指摘するのが監査等委員会の役割であると認識している。
141	1	5	監査役会のほうが独立性が高い。議決権がありながら妥当性も監査することの矛盾性はモニター監査という建前ではクリアできない。
142	1	1	監査役会の監査は独任制によるものであるのに対し、監査等委員会は内部統制システムを利用する組織的監査を行う。この意味で会計監査人、内部監査部門との連携が一層重要になる。
143	1	1	監査役会の議論は、法令・定款違反に限定されるくらいがあったが、監査等委員会では社外監査等委員が経営全般に亘って自由に発言するようになり、活動が活性化した。
144	1	5	監査役会の経験が無いので、十分に違いを認識してはいないと思いますが、監査等委員の職務の範囲は広くかつ重いとおもっています。
145	1	1	監査役会の経験なく不明。
146	1	3	監査役会の経験なしにつき不明

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-5
147	2	1	監査役会の際は独任制で、実査を中心に行っていたが、監査委員会に移行し、まだ不十分ではあるが内部統制システムを利用した監査業務に移行できるよう体制整備中。
148	1	1	監査役会の独任制とは異なり、合議で決めていくのと、取締役として議決権を持つことから、妥当性についても積極的に発言している。
149	1	5	監査役会は、それぞれの監査役がそれぞれの視点で監査を実施する(自ら実施する監査)のに対し、監査等委員会では、業務執行取締役や内部監査、会計監査人を通じて監査を実施する(他が監査を実施、その実効性を監査する)ものと認識しています。
150	1	1	監査役会は、ポジションごとの個別監査 監査等委員会は、チームでの監査
151	1	2	監査役会は、監査役一人一人がそれぞれ監査を行うが、監査等委員会は、組織監査を行う組織体なので、多数決的にはなるが全員の意見をしっかりと協議して、監査等委員会としての判断をするように心がけている。
152	2	1	監査役会は、監査役会設置会社に設置される機関であり、取締役の職務の執行を監査する監査役全員によって構成される機関。監査委員会は、指名委員会等設置会社に設置される機関であり、執行役および取締役の職務の監査等を行う。
153	1	2	監査役会は、情報の提供場。監査等委員会は、情報の共有場として認識している。
154	1	2	監査役会は、独任制である監査役が、各々適法性の観点を中心に監査業務を行い、監査役会において、監査意見のすり合わせを行う・監査等委員会は、適法性の観点から組織として監査を行うとともに、各監査等委員は、取締役の一員として取締役会等で妥当性の観点からも意見を述べる立場にある点が、監査役(会)と大きく違う。
155	1	3	監査役会は、予防監査を目的とし個別の監査役の意見を尊重 監査等委員会は、監査の他監督業務の責務を負うものと考えています。また一部であっても取締役として業務執行の責任もつものと思います。
156	1	1	監査役会は一人一人の独任制のもとにあり個々人の意見が強調されるが、監査等委員会は監査役会に比して組織的に意思決定・意見具申される傾向が強い。
157	1	5	監査役会は監査役、個々の意見を取りまとめ、独任制で動くことができるが、監査等委員会は委員会として、過半数、もしくは全員一致での決議が必要であり、また、監査の方法も内部統制部署等から情報収集を行って、マネジメントにヒアリングを行うといった手法をとっている。
158	1	1	監査役会は監査役各自の独任制、監査等委員会による組織監査
159	1	1	監査役会は監査役監査が中心となるが、監査等委員会は監査に加え社長他取締役の業務執行に係る監督を行う点が違いとなる。結果のチェックだけでなく、プロセスのモニタリングとそれを踏まえた評価の視点が求められます。
160	1	1	監査役会は個々の監査役で対応。監査等委員会は委員の合議により対応する。
161	1	1	監査役会は事前にと取締役会の議題につき議論した。監査等委員は各自議決権を所有しており、各自の責任重い。監査等委員会としては、リスク管理、危機管理、コンプライアンス管理及び会計監査人との連携により重きをおいている。
162	2	1	監査役会は主に法令順守の観点の監査、監査委員会は取締役なので、法令遵守+会社の事業価値向上の観点からの発言が必要。
163	1	2	監査役会は単なるプレーキと考えているが、監査等委員は取締役会で投票券のある取締役としてアクセル機能も持っている立場として理解している。また、監査等委員は社外取締役の方が実際多いので、専門性(弁護士・経理・経営・内部監査など)の発揮も心がけている。
164	1	2	監査役会は独任制、監査等委員会は全員の協議で結論を導く。
165	1	3	監査役会は独任制から意見が多数のこともあるが、監査等委員会は委員会として統一した意見を表明する
166	1	1	監査役会は独任制であり、監査等委員会はひとつの組織体としての認識を持っております。
167	1	1	監査役会は独任制であるが、監査等委員会は組織監査である点
168	2	1	監査役会は独任制の監査であり、取締役ではないため取締役会には監視的な側面での参加となる。対して、監査委員会は組織監査であり、会計監査人の解任ならびに再任しないことに関する議案の内容の決定が出来ることから、監査役会より会計監査人や内部監査部門との連携が密に求められる。また、取締役兼務となるため、取締役会での決議にも参加する。
169	1	1	監査役会は独任制の監査役の集合体であり、監査等委員会の構成員はあくまでも組織の一員としての立場。
170	1	1	監査役会は独任制監査、監査等委員会は内部統制システムを活用した組織監査。但し弊社は監査役会及び監査等委員会の良いとこどりをしており、それが組織内でうまくworkし、非常勤社外監査等委員との意思疎通連絡も問題なく出来ている

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-5
171	1	1	監査役会は独任性の監査が行われ、監査等委員会は組織監査を行う。監査等委員は、監査等委員でない取締役の選任等や報酬等に関する意見陳述権がある等。
172	1	2	監査役会設置会社は、個々の監査役に監査の権限が帰属(独任制)しているが、監査等委員会設置会社は、監査の権限は監査等委員会に帰属している。
173	1	5	監査役監査の独任制に対して、監査等委員監査は組織的監査であるので、連携を意識している。また、取締役会での議決権を持っているので、経営参画意識を強く持っている。
174	1	2	企業価値向上に向けた積極的な視点
175	1	1	基本的な職務内容は同じであり認識の違いはない。
176	1	1	基本的にはないが、取締役としての議決権の違いはある
177	2	1	機関設計上の違いはあるが、実務上の違いはあまりないという認識である。
178	1	3	機関設計上の違いは認識しているが、実態上は大差がないとの認識である。
179	1	1	議決権のある取締役としての善管義務を意識
180	1	2	議決権の有無
181	1	1	議決権の有無。
182	1	2	議決権の有無による責任の増大から、より多角的(深く)に課題を深掘りする必要があると感じている。
183	1	4	議決権を持つことが最大の相違点と認識している。取締役会での対応も少しだが変化があった。
184	1	4	議決権を持つ取締役か否かが決定的に違うポイントと認識し、業務を行っています。
185	1	1	議決権を有している
186	1	2	議決権を有しているところから、決議事項に対しては、特に意識して監督している
187	1	1	議決権行使を行うので責任を意識している
188	1	5	議論の際に監査役の独任制を意識していた監査役会に対し、組織監査である監査等委員会では合意形成のプロセスが重要であると認識している
189	1	3	教科書にはその差は小さいと書かれるケースが多いが、実際には(やりようかもしれないが)違いは大きいと認識している。監査の体制としては監査等委員会方式の方がBETTERと思う。
190	1	5	教科書的な話になるが、取締役として議決権を有することが役割における最大の違いと認識している。
191	1	5	業績への関心が多くなった
192	1	1	業務執行サイドの意識は以前とほとんど変化なく、その違いを出すには相当時間が掛かる
193	1	2	業務執行の取締役への監督機能を発揮するように心がけているが、一方で業務執行に関しても意見を表明するようにしている
194	1	1	業務執行取締役の任命及び報酬については、監査等委員会として意見を形成するようになった。
195	1	1	業務執行取締役を監督する意識をもっている
196	1	1	業務執行面への関与(監査視点)の度合い
197	1	5	経営の妥当性監査の観点から意見を述べて決議に参加している点が、監査等委員会の特徴。
198	1	2	経営者としての対応面
199	1	1	決裁権限を有するが、そのことが業務推進スピードの阻害とならないよう十分注意した。
200	1	1	現在の会社は監査等委員会設置会社、以前の会社は監査役会設置会社でしたので両方を経験済みです。特に現在は経営に資するべく積極的に意見を行っている。
201	1	1	現実的には大きな違いはないと考えているが、監査等委員会は守りの機能だけではなく、経営陣の職務執行における妥当性についても検証を行うべきとの考えをより意識して、取締役会等で意見を述べるようにしている。
202	1	3	現状では選定監査等委員の活動がほとんどなく、監査活動は、常勤の監査等委員の活動に頼っているので、役員を選任・報酬に係る意見陳述への対応以外は、殆ど差異を感じない。
203	1	1	個人の担当や責任が重視される監査役と、委員会としての意見が重視される監査等委員、という認識をしています。
204	1	5	最近近づきつつあるようだが、受動的と能動的
205	1	1	昨年の総会で、監査等委員になり、ほぼ1年が経過しようとしているが、その違いを意識してはない。
206	1	3	賛否及びその理由をより明確にするよう努めている。
207	1	1	自分としては、内部監査部門との連携による監査をしようと認識している。
208	1	3	執行を決定することに対して責任の重さが違う
209	1	1	執行決議に対する前回注意義務

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-5
210	1	3	執行権はないが、議決権はある。決議した事案について責任が違う。
211	1	2	執行側から「執行にあまり口出ししないように」といわれることがある。執行役員に意見するが、部門長以下に直接指示指導することはしないよう、心掛けている。
212	1	1	執行側が決議を通すため事前の説明が多くなってきた。
213	1	1	執行側の監査等委員会への認識は監査役会の時とほとんど変わっておらず、むしろ社外役員を招致できない中CGコードの要請に応えるための苦肉の策としての機関変更だった面もあるため、監査役会設置会社時とほとんど差がないばかりか、取締役としての責任が追加されているため、これまでよりも難しい立場になったと認識している。
214	1	1	執行部門をただ監督するのではなく自らも監督されていると意識していくのが監査等委員会と認識しています。
215	1	3	実際面ではあまり違いを感じていない。普段のコミュニケーションの取り方でちょっと相違するところがあるかなというぐらいである。
216	1	5	実態としてはあまり違いはないと認識
217	1	1	社外取締役が監査サイドにすることが大変大きい
218	1	3	社外取締役としての位置づけ・役割は結構悩ましいところである。どこまで執行側に案件(例えば投資案件)の有効性や整合性について正統性や根拠について追求できるかについては遠慮してしまう部分がある。執行を信用して賛成するが多い。
219	1	5	社外取締役として位置づけで、より深い議論を意識している。考え方の整理の説明も深く、質問もさらに深くすることもある。
220	1	2	主な違いは以下のとおり・監査の範囲:監査役会→適法性監査、監査等委員会→適法性監査+妥当性監査・監査の方法:監査役会→監査役自身(独任制)による監査、監査等委員会→内部統制システムを利用したチームによる監査
221	1	2	取締役であるか無いかの違いが一番大きい。
222	1	2	取締役であること、組織監査であること、は認識して行動している。
223	1	3	取締役である事また議決権を持っている事を意識して重責であると思っております。
224	1	1	取締役として、経験値を活用した意見陳述
225	1	1	取締役として、決議責任を負う。
226	1	1	取締役として、取締役会での議決権の有無。
227	1	1	取締役として1票持っていること
228	1	1	取締役としての1票の重みを感じている
229	1	3	取締役としての意思決定に参加する議題や案件について、事業リスクと事業の発展性とをバランスをとって考慮するように意識している。
230	1	3	取締役としての責任が重いが難しい役割である
231	1	3	取締役としての責任が追加されたと感じている。
232	1	1	取締役としての責任の重さを痛感している。
233	2	1	取締役としての地位の有無、独任制と組織監査など機関設計上の違いはあるものの、当社では常勤の監査委員が選定され、内部統制システムに依拠した監査に偏らず、事業所往査なども実施しており、実質的な機能として大きな違いは感じていない。
234	1	1	取締役としての役割が決定的な違いであると認識している。
235	2	5	取締役としての立場である、と言う点と、監査委員会は委員会としての監査であり、個人の自由な行動と判断だけで行えるものではない、と言う点が違うと考える。
236	1	3	取締役としての立場を兼任しているということ。
237	1	3	取締役としても取締役会に出席しているので、業務決定についても積極的に意見を述べる
238	1	1	取締役として決議に参加、「選定」監査等委員として調査権を持つ、法定開示情報等に関する職責がある、内部監査体制の整備で善管注意義務を負う、会計監査人の契約継続/解任/報酬等の判断
239	1	1	取締役として取締役会の議決権を持つことで、妥当性監査が強化されたと認識している。
240	1	1	取締役として取締役会の決議に参加し、専門的な知見を背景に発言することによって取締役会での議論を活発にし、取締役会の活性化、透明性に寄与すること。
241	1	2	取締役として正しく業務執行が行われるように議決権や監督をすること。監査役の違法性監査に加え妥当性監査も求められていること。
242	1	3	取締役として責任は監査役の比ではない
243	1	2	取締役の取り組み等について妥当性に重点を置き、当社への経営にへの影響、効果を判断の軸として意識している。
244	1	1	取締役の選任、報酬に対する意見表明権を背景として、代表取締役を始めとする業務執行取締役との対話における率直な問題提起がやりやすくなっている。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-5
245	1	1	取締役の選任・報酬に関する総会での意見陳述権と総会議案に関する取締役会での議決権に裏打ちされた、事実上の「拒否権」を土台とする「執行側取締役の監督機能」に尽きる。
246	1	3	取締役の選任と報酬に関する意見陳述権を行使、独任制ではなく、委員会で意思決定、取締役として取締役会での議決に責任を負う
247	1	1	取締役会での監査役は意見を述べるにとどまるが、監査等委員は意見及び質問し回答を引き出す等、執行側と対等に議論できる
248	1	2	取締役会での議決権、任期の違いは意識していますが、監査業務の本質が変わる訳ではないと考えています。監査役は議決権がありませんが、取締役会での発言を通じて議案に賛否の意見を表明することはできます。議決権があるからと言って、本人のリスク管理能力が增强される訳ではありません。監査等委員がキャスティングヴォートを握るような微妙な議案は滅多にあるものではありません。任期2年では短いようですが、会社との関係が長くなると、会社の欠点に鈍感になり、短所を短所ではなくてその会社の個性(特徴)だと誤解するようになりますので、短い方がいい場合もあります。
249	1	2	取締役会での議決権が最大のポイント
250	1	1	取締役会での議決権が付与されているほか、株主総会において監査等委員ではない取締役の人事・報酬に関する意見陳述権を有するなど、執行側への牽制機能がより高まっている制度であると認識している。
251	1	1	取締役会での議決権の行使がある為、妥当性について意識している
252	1	2	取締役会での議決権の保有と、妥当性監査への踏み込み。
253	1	5	取締役会での議決権の有無
254	1	2	取締役会での議決権もあり、執行側の役員も意識していると感じる
255	1	3	取締役会での議決権を有すること、監査等委員は独任でないこと、を認識しています。
256	1	1	取締役会での議決権を有することで、積極的な妥当性監査の領域に踏み込むことが可能となり、取締役会の運営に更なる緊張感が生まれている。また、社外取締役と社外監査役が一本化され、社外に対する情報の一元化や共有化が図れた。
257	1	1	取締役会での議決権行使に伴う責任、監査等委員以外の取締役の人事・報酬に対する意見形成の重要性を認識している。
258	1	3	取締役会での議決権行使の有無と監督権限の有無。
259	1	5	取締役会での議決権保持の責任の重さ
260	1	1	取締役会での議決権有無の違いはあるものの、中長期的に企業の健全な成長を目指すという点では、監査役(会)も監査等委員(会)も基本は同じと認識。
261	1	1	取締役会での決議には積極的に関わっている。
262	1	1	取締役会での決議権と、監査等委員ではない取締役の指名・報酬の意見陳述権が一番違いがあると認識している。
263	1	1	取締役会での取締役としての決議の有無。内部統制システム上の監査業務が主体。監査等委員会としての組織監査。取締役の選任に関する意見陳述権。任期。
264	1	1	取締役会での正しい意見形成が 取締役である監査等委員の役割と考える。
265	1	1	取締役会での発言に重みを感じる
266	1	1	取締役会で一票を有していることや、監査等委員でない取締役の選任等・報酬等に関する意見陳述権などを通して、監督機能を担っており、より責任が重いと感じている。
267	1	1	取締役会で議決権をもつことを含め、監査等委員会の方が発言権が強いと認識している。
268	1	1	取締役会で発言する等、経営への参加、関与があるかどうか。
269	1	1	取締役会において議決権を行使できることを重く受け止めています。
270	1	3	取締役会において議決権を有していますので、監査側としての責任を重く受け止めております。
271	1	1	取締役会において議決権を有することから、付議議案に対する発言の重みが増したことを感じる。
272	2	1	取締役会において議決権を有するということは、最終責任を負うということを実感する。監査役と異なり、妥当性に関して議論の分かれる事項について、判断するという重みは実感する。
273	1	1	取締役会における議決権の有無
274	1	1	取締役会における議決権を有していることが一番大きい。また、会計監査人の選解任や取締役候補者や報酬の決定及び同意等の権限が増えた。ただし、独任性から合議制に移行することについては、そのままで良かったと思う。
275	1	1	取締役会における議決権を有することで経営判断の過程においても積極的に関与することを心掛けている
276	1	2	取締役会にて議決権を有する者としてより慎重な判断を行うようにしている

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-5
277	1	2	取締役会に於ける議決権や、監査役の独任制の有無により、行動/意識の上でも違いを認識させられている。
278	1	1	取締役会に上程される議案について、単に適法であるか否かを判断するのが監査役の役割であるが、監査等委員はそれだけでなく、執行側のリスクイクを支援し企業価値の向上に貢献することも意識した判断や発言をするよう意識している。
279	1	3	取締役会に提出された議案に対する賛否が監査等委員には求められているので、議案に対して突っ込んだ議論がおこなわれている。
280	1	1	取締役会の一票の重みを認識し、監督の側面では全く異なっている。
281	1	1	取締役会の議決権がある。妥当性監査の重視。
282	1	1	取締役会の議決権の有無が大きい。
283	1	1	取締役会の議決権を持つ事の重責を認識している。
284	1	1	取締役会の議決権を保有していること。監査役会は属人的であるが、監査等委員会としてまとめ意見する。
285	1	1	取締役会の議決権を有し、妥当性の観点からも業務執行取締役の職務執行を監査する。・監査等委員以外の取締役の選任・解任等や役員報酬等について意見を述べる権限を有している。・独任制の監査役と異なり、監査のための権限は原則として監査等委員会あるいは監査等委員会が選定する監査等委員が行使することとされています。
286	1	1	取締役会の議決権を有しており、機関決定事項に一定の責務を負っている
287	1	1	取締役会の決議が付与されたことにより、意思決定に際して、緊張感と重要性が増した。
288	1	1	取締役会議決権を意識している
289	1	5	取締役会議決権を有することで、存在感は格段に大きくなったと認識しています。
290	1	2	取締役会決議に参加していることの重さを常に意識している。
291	1	1	取締役会決議事項の議決権を有すること。
292	1	3	取締役監査 組織の監督機能の強化
293	1	1	出来る限り幅広く大所高所より判断することに気を付けています。
294	1	1	遵法性監査と妥当性監査の領域についての神学論争は終わらないが、監査等委員は取締役であるから妥当性監査+監督が責務であると素直に認識している。
295	1	2	上記どおり、取締役会における意思決定に参加できるかどうかという点。
296	1	1	上記と同様、議決権を持つ取締役としての意識。
297	1	2	正直、わからないと言えいいのか監査役会と監査等委員会の違いは明確に言えない。会社の重要事項の決断が早まったとか、記事で見かけるが正直、実感が伴わない。
298	1	4	積極的な妥当性監査の実施(取締役として決議に参加する点を考慮)
299	1	3	責任を持った議決権の行使をする
300	1	1	前問に答えたように、監査等委員は取締役会のメンバーであることが大きな意義であると認識。
301	1	1	前問の回答のように監査役設置会社と比べ監査を行う役割を担う役員であることは変わりなく、取締役として取締役会の議決権をもつことによる発言力を強化したものだと考えています。
302	1	1	組織として方向性等を導き出すこと。
303	1	2	組織監査であること。監査等委員は取締役の一員として直接決議に参加でき、意見が反映しやすい。
304	1	1	組織監査としての仕組み作りが監査等委員会で重要であると考えている。
305	1	1	組織監査の為委員会として意見の集約が容易であり、一方で取締役の一員として、トップマネジメントとの情報の共有化が容易。
306	1	1	組織的な監査を意識しており、社外監査等委員への情報伝達はオープンにしている。また、内部統制システムを意識した日常監査に努めている。
307	2	1	双方の違いについてあまり明確な認識はありません。
308	1	1	妥当性に踏み込んで監査すること、組織監査の視点など。
309	2	3	妥当性監査のあり方をどうするのか、また取締役・執行役の選任、報酬決定プロセスにどうかかわるのか、あまり具体的な行動ができていないように感じています。
310	1	1	大きな違いはないと認識している。
311	1	1	大きな違いは意識していないが、各委員が取締役会では賛否の票を持っているので、その賛否が委員間で割れることがないよう、監査等委員会で意識・意見のすり合わせをより徹底して行う必要がある。
312	1	3	大きな違いは感じません。
313	1	3	単独ではなく、委員会としての役割を認識
314	1	2	適法性(監査役の立場)に加えて効率性(取締役の立場)を意識している。
315	1	3	適法性だけでなく、妥当性も意識している。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-5
316	1	1	適法性チェック中心の監査役会と、妥当性まで踏み込んだ判断(議決権行使)とチェック(監査・監督)の役割を担う監査等委員会との違い。
317	1	2	適法性監査の観点のほか、経営的妥当性のバランスも考慮
318	1	1	投資案件について賛成票を投じるための根拠を自分たちで持つことが大切だとの認識がある。(監査等委員会は)
319	1	3	当社は、監査等委員会設置会社であり監査役会と違い、意見を述べるだけでなく議決権を持っているのでより責任を感じる。
320	1	2	当社は監査役会から監査等委員会設置会社になってまだ1年を経過していないが基本的には違いはないと思っている。ただし監査等委員会については常勤監査等委員の設置が必須ではないことから、内部監査部門、内部統制部門の監査に対する認識を新たにさせていただく必要がある。
321	1	1	特に意識なしで活動している。
322	1	1	特に違いを意識していないが、議決権を持ったことから、社外取締役の発言が増えたように感じている。
323	1	3	特に認識していないが、取締役の選任議案等に対する意見陳述権があるため、その関連で代表取締役と話す機会がある
324	1	1	独任制(監査役)か組織監査(監査等委員)、調査権(監査役全員か選定監査等委員)、取締役の選任・報酬に対する意見陳述権の有無、任期(監査役4年か監査等委員2年)、取締役会での議決権の有無、法定開示情報等に関する職責、内部監査体制の整備義務(努力義務か善管注意義務)等
325	1	1	独任制か合議かの違いと認識し議題の議論を監査等委員で納得、共有を意識している。
326	1	1	独任制か否か、議決権の有無等の違いはあるものの、実態的には大きな違いはないと考えている。
327	1	1	独任制か否か。
328	1	1	独任制であるか否か。会社の統制システムを活用した監査(関連部門との連携重視)。
329	1	5	独任制である監査役時代の監査役会と異なり、監査等委員会は合議による組織としての意思決定を行う会議体であること、監査機能だけではなく監督機能(取締役の選任・報酬に関する意見陳述権)を有していることなどが大きな違いであると認識している。また、監査等委員は取締役でもあり、取締役としての議決権も有していること点も大きな違いである。
330	1	1	独任制でないため個人の考えと委員会の決定が相違した場合に難しい立場となる。
331	1	3	独任制でない点
332	1	2	独任制でなく、監査等委員会としての決議をもって監査全般を行う。「組織監査」。取締役の一員として業務執行取締役の職務を監査する。
333	1	1	独任制で自ら監査を行う監査役会と、組織で監査を行う監査等委員会とは制度が異なるが、制度の違いを踏まえ、監査機能の強化を図ることが重要である。監査の実務面においては、実質的には同じであると考えている。・監査役の妥当性監査は、善管注意義務の範囲での妥当性監査であるのに対して、監査等委員は積極的に経営戦略の妥当性を見に行く度合いが強いと理解し、監査実務を担っている。
334	1	1	独任制と会としての意思決定。そして、決議への意識(経営判断材料の信憑性)
335	1	1	独任制と合議制、直接監査の有無
336	1	1	独任制と合議制と違いはあるが、運用上大きく変わらないと考えます。
337	1	5	独任制と組織監査、監査役自身による監査役監査に対し内部監査室等を使用する監査等委員会監査等違いはあるが、監査等委員会は取締役としてより経営面に踏み込んだ広範な監査が可能と受け止めている。
338	1	1	独任制のある監査役とは違い、監査等委員会は組織監査を実施しているため、組織としての合意形成を意識して活動しています。
339	1	3	独任制の違い、取締役としての役割の違いを認識している。
340	1	1	独任制の監査役と委員会全体としての意見を出さないといけない監査等委員との違い。
341	1	1	独任制の監査役と異なり、監査等委員会として組織的に監査を行うことを認識している。
342	1	3	独任制の有無がもっとも大きな違いと認識している。
343	1	5	独任制の有無と内部統制システムを利用した組織的な監査 監査等委員会の取締役の執行監査における妥当性監査
344	1	5	独任制監査と組織監査の区分 監査等委員会は適法性監査のみならず妥当性監査も行う。監査等委員会は、監査法人の報酬についても同意権を持つ。等
345	1	1	独任制監査の監査役会と組織監査の監査等委員会
346	1	1	独任性と監督機能
347	1	1	独任性と組織的監査・監査役会には無い、役員人事に対する意見陳述権がある・取締役会の議決権がある

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-5
348	1	4	独立性
349	1	1	内部監査室との情報共有、連携を実施
350	1	1	内部監査室の監査プロセスや結果が有効利用できる。内部監査部門への指示出しができる。
351	1	1	内部監査部門との一層の連携が必要。
352	1	1	内部監査部門を活用した組織監査を行うことは認識しているが、特に大きな違いを意識していることはない。
353	1	5	内部統制システムを利用し適法性+妥当性監査の実施
354	1	1	任意の指名・報酬委員会を設置せず、監査等委員会が当該機能を持ち執行側に答申等を行っていることから、取締役会及び取締役の監督に関して意識している。
355	1	4	任期の違い 取締役であるかないか 取締役会での議決権があるかないか
356	2	1	普段はあまり意識していないが、監査役(会)には取締役会での発言の機会があっても決議に加われないということ、監査委員は理論上いつでも取締役会決議によって監査委員を罷免される、との2点は大きな違いであると認識している。監査活動の範囲・内容そのものは、監査役会と監査委員会による大きな違いはない。ただし、常勤の監査委員が不在の場合は監査活動にも大きな違いが生じると思う。
357	1	4	弊社程度の小規模な会社では、ほとんど違いはありません。違いは、人事と報酬の意見陳述権くらいです。
358	1	3	法的な違いについては認識しているが、監査活動においては妥当性監査をより強く意識しているものの、監査自体は監査役監査同様の監査を行っている。
359	2	3	法的な立場の違いはあれど、監査を行うことに関しては同じであり、余り違いは認識していない。
360	1	1	法的には個人に属する権限の違いはあるが、基本的な運用や監査手法に違いは意識していない
361	1	1	法令上の違いを認識し、実務対応は行っているが、日常の活動においてはそれほど意識していることはない。
362	1	2	本質的には変わらない
363	1	2	役員の監督として、役員の資質並びに待遇面を意識する。
364	1	1	予防監査の観点からは監査等委員会の方が、一日の長が認められると思う反面、監査(監視面)では監査役会と感じる

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-6
1	1	1	6-3で説明差し挙げている通り、執行部門が常時情報共有に腐心しており、監査等委員会でも取締役会以前の事前開催に努めている。
2	1	1	あまり対応できていない。
3	1	1	監査等委員でない社外取締役に対しては、取締役会事務局(監査等委員会事務局とは別組織)が取締役会議題等の必要な事項について事前説明や勉強会を実施。なお、監査等委員会事務局と取締役会事務局は、実務上の効率性と取締役会運営の実効性向上のために、定期的に実務レベルの意見交換と交流を図っている。
4	1	2	テーマとして認識し検討はしておりますが、実現にはいたっておりません。
5	1	3	トラブルなどの緊急情報や重要使用人の退職情報などは社外取締役にも情報共有している。社外取締役から寄せられた気付きなどは常勤の監査等委員が受け、社内の適切な部門責任者などにフィードバックしている。
6	2	1	メールも活用し活発に行われている。
7	1	2	やってみたいが、時間的な制約もあり出来ていない
8	1	1	やるべきと認識しているが対応できておらず、今後の課題である。
9	1	1	案件そのものの説明は事務局が行うが、こちらに質問等される場合もあり、情報提供したり意見交換する機会がある
10	1	1	案件によっては委員会の場だけにとどまらず、適時、情報の提供を行うようにしている。
11	1	1	案件により、事前に監査等委員会を開催し検討を行う場合もあります。
12	2	1	意見交換の場として、社外取締役会議等を設けている。
13	1	2	一人は全くの畑違いの方であり専門的な話にはできないが、一人は同じ業界の方なので定期的、個人的に社外で会う機会を作って簡単な意見交換をするようにしている。
14	2	1	各委員会所属の社外取締役の情報共有と意見交換の場である「エグゼクティブセッション」または代表執行役の諮問に対し社外取締役が意見具申する場である「経営諮問会議」の二つの会議体を利用している。
15	1	2	監査(等)委員でない社外取締役だけでなく管理職または担当者の生の意見も収集することを心掛けている
16	1	1	監査(等)委員でない社外取締役とのミーティングを適時実施し、意見交換などを行っている。
17	2	1	監査委員を含む社外取締役だけの意見交換会がある。
18	2	1	監査委員会で行われる報告事項で、監査委員会以外の社外取締役が知っておいて欲しいと考える事案については、非監査委員を監査委員会に招くことがある。
19	1	1	監査記録を参考に回覧
20	1	1	監査等にオブザーバーとして参加してもらっている。
21	1	5	監査等委員でない社外取締役1名に対して、常勤監査等委員から会合を設定し情報提供を行っている。
22	1	5	監査等委員でない社外取締役が、オブザーバーとして監査等委員会に出席している
23	1	3	監査等委員でない社外取締役が選任されておりません。
24	1	1	監査等委員でない社外取締役との意見交換や会合の場は、必要に応じ随時行っている。(かつて、一泊泊まりの合宿までしたこともある。)
25	1	1	監査等委員でない社外取締役との定例会合は実績として年2回であるが、随時の情報共有・意見交換の機会は相当数持っている。
26	1	3	監査等委員でない社外取締役との面談を実施したり、役員以外の幹部社員から会社収益やコンプライアンスリスク等について情報提供もらう等の対応をしている。
27	1	4	監査等委員でない社外取締役と会合等は現状実施していない
28	1	1	監査等委員でない取締役は1名であるため、監査等委員と頻りに議論し、情報を共有している。
29	1	1	監査等委員の取締役とは連携をとっているが、監査等委員でない取締役(当社の場合1名)とは特別な会合等は定期的には行っていない。
30	1	1	監査等委員を含めた社外取締役との意見交換会、営業現場の見学会等を年間3回実施している。
31	1	1	監査等委員以外の社外取締役2名とは原則偶数月に年6回程度、監査等委員会で得た情報を共有しているが、最近ではほぼ毎回の監査等委員会にオブザーバーとして出席したいという意向があり出て頂いている。そういう意味では問題意識の共有が確りと出来ている。
32	1	3	監査等委員以外の社外取締役との会合等は特になし
33	1	1	監査等委員会での情報提供による情報共有の為の時間を取っている。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-6
34	1	1	監査等委員会で毎月報告している常勤監査役の職務執行状況に関する資料を、情報共有のため、監査等委員でない社外取締役に送付している。
35	1	1	監査等委員会としては社外取締役との会合等の特には行なってはいない。しかし監査等委員であるか否かを問わず社外取締役は全員(3名)が人事諮問委員会メンバーでもあり、その関連において経営に関する情報交換はある程度図れているものとする。
36	1	1	監査等委員会と代表者ミーティングとは別に、年に数回と少ない回数ですが、社外取締役と代表者との会合をセッティングしています。
37	1	1	監査等委員全員社外取締役であり、監査等委員以外は一人しか社外取締役がいないので特に行っていない。
38	1	2	管理担当の取締役と密接な情報交換を行っている。
39	1	1	議論の場面は大いに良い事と考える
40	1	1	経営会議等を活用している。
41	1	1	経営企画本部と監査等委員とのディスカッション時に社外取締役の参加を設定している。前述したが取締役会の開催数日前に社外取締役に対して議案の説明会を開催している。
42	1	3	計画したいと思っている。
43	1	1	現在は行っていないが、検討していく。
44	1	1	個別に会合を行っている。
45	1	1	行っていないが、社外取締役だけの連絡会は運営されている
46	1	1	今できておらず、課題の一つとして認識しています。
47	1	1	今年より社外取締役の会合を検討中
48	1	1	昨年度は半年に1回という形になってしまったが、本年度は感染症の影響も考えられるが3か月に一度、意見交換会を予定している。
49	1	1	昨年度より、監査等委員でない社外取締役との会合を実施し、情報交換を行っている。今年度も実施予定である。
50	1	4	残念ながら全く行っておりません。但し、社外監査等委員は個別に社外取締役と話しをしているメンバーもおります。
51	1	2	四半期ごとに監査等委員でない社外取締役と常勤監査等委員の情報交換会を開催している。拠点往査情報及び取締役会以外の重要会議並びに委員会情報を共有している。
52	1	3	四半期に1回程度、監査等委員及び監査等委員でない社外取締役と経営陣で会食を行い意見交換を行っている。
53	1	1	四半期毎に実施する三様監査連絡会に監査等委員ではない社外取締役も入り議論し、情報共有している。四半期決算、年度決算に対する執行部門からの決算内容説明、会計監査人の四半期決算レビュー結果報告および年度末決算監査報告にも監査等委員ではない社外取締役は出席し、情報共有している。
54	1	1	事前には特にしていません。取締役会で直接確認。十分でなければ、次回の取締役会で再度確認している。
55	1	5	事前に監査結果や監査資料の共有を実施
56	1	1	実施に向けて検討中である。
57	1	1	社外取締役(監査等委員ではない)に対しては、取締役会開始30分前に来ていただいて、当日の議案について、総務担当 から説明している。・年4回社外取締役3名と代表取締役との会合を開催している。その議題を3名で事前に決めるようにしている。
58	1	1	社外取締役(監査等委員含む)による意見交換会に常勤監査等委員(社内取締役)として参画する等。
59	1	1	社外取締役(子会社の代表取締役会長を兼務)とは不定期に面談を実施し、情報共有を行っている。
60	1	1	社外取締役との定例会議(四半期ごとにテーマ設定)を行い、執行側にそのテーマについて説明を求めている
61	1	1	社外取締役に限定した会合を設定し意見交換を行っている。
62	2	1	社外取締役の会合は別途、設定されている。
63	1	1	社外取締役の全員ではありませんが、監査等委員会へオブザーバー参加していただいています。
64	1	1	社外取締役は外国(UAE)の大株主の二人であり特に会合は設定していない。
65	1	3	社外取締役は忙しい人が多く、事前の会合の設定はしていない。取締役会の議題(常勤役員会でも状況を踏まえ)で情報交換が必要と感じれば、いまはテレワーク会議も可能なので、実施しようと思うが、現状は必要を感じていない。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-6
66	1	1	社外取締役への取締役会の議題に関する情報提供は、事務局が事前に行っている。監査等委員でない社外取締役との会合は行った方が良いように言われているが、一方で一つの勢力作りを発展する危惧も感じられる。監督機能を果たすためには、取締役会における検討・議論を深めたほうが良いと思っている。
67	1	1	社外取締役を含む取締役と監査等委員との定例会を四半期毎に実施し情報共有等を行っている。
68	1	1	社外取締役懇談会(監査等委員も全員社外取締役)を作り、適宜懇談会を開催し、情報を共有している。
69	1	1	社外取締役同士での連絡ができるように取り持とうとはしている。
70	1	1	社外役員とのコミュニケーションを密に執って、徐々にではあるが取締役会にも反映されている。
71	1	1	社外役員に情報提供と内容説明(理解)を実施。
72	1	1	社長との意見交換会へ、監査等委員でない社外取締役も参加し、情報共有を図っている。
73	1	3	社内情報等は、これまで担当窓口の管理本部長のみでした。今後は社外取締役との会合の設定を行うべきと考えております。
74	1	1	主要な取締役会決議事項は、決議前に中間報告が行われており、それを受け監査等委員会にて必要に応じ議論しており、必要に応じ監査等委員でない社外取締役とも意見交換を行っている。その他、会計監査人と常勤監査等委員・社外監査等委員、都合が合えば監査等委員でない社外取締役で情報交換の機会を設けている。
75	1	1	取締役会とは別に・年4回程度、監査等委員である、ない関係なく、社外取締役全員が集まり、対話、意見交換する場を設けている。・年6回程度、会社側が社外取締役全員向けに業務執行状況、課題感をテーマ別に説明する場を設けている。
76	2	1	取締役会には経営委員会での決議を経て上程される議題が多いので、経営会議等での議論の過程・内容について事前に社外監査委員には情報提供することがあるが、監査委員でない社外取締役との事前のコミュニケーションは特に行っていない。
77	1	2	取締役会に先立って開催する監査等委員会に社外取締役をオブザーバーとして参加いただき、社内ですべき重要な情報の共有等を行っている。
78	1	1	取締役会に先立つ会合はないが、年2回、監査等委員会と監査等委員でない社外取締役との意見交換を行っている。
79	1	1	取締役会に付議される前に経営会議で議論される場合、メールなどでその議論の内容を共有している
80	1	1	取締役会の開催前に監査等委員会を開催し、経営会議での状況等について社外の監査等委員との共有を図っている。
81	2	1	取締役会の議案・資料については、社外取締役に集まって頂いて事前説明を行っている。
82	1	1	取締役会の前に必ず監査等委員会を開催して、社外監査等委員と取締役会審議事項に関する意見調整をしている。
83	2	1	取締役会の前日に開催される社外取締役連絡会に参加して、情報提供等を行なっている。
84	1	2	取締役会以外で社外取締役と会合を設定したことはない。取締役会でも発信力が強い社外取締役であるので、日常的なケースでは会合の必要性は感じていない。
85	1	1	取締役会以外の各種の会議体においても、監査等委員でない社外取締役及び監査等委員が構成メンバーになっているためコンタクトの頻度は高く、様々な事柄について積極的に意見交換及び情報提供を行っている。・会議体以外においても、個別のテーマについて積極的に意見交換及び情報提供を行っている。
86	1	1	取締役会議案説明会には監査等委員でない社外取締役と一体で会合を設定している。
87	1	5	取締役会前に監査等委員会を実施。議題議案について考え方の整理を実施している。
88	1	1	取締役会前に必ず、監査等委員会を開催し、情報共有を図る。
89	1	1	取締役会前日には、社外取締役(監査等委員であるなしを問わず)に対して、取締役会議題の事前説明会を開催している。・社外取締役懇談会(監査等委員であるなしを問わない)を定期的で開催し、その常勤監査等委員はその世話役として出席している。・監査等委員会による海外子会社の往査には、監査等委員でない社外取締役にも積極的に参加してもらっている。
90	1	2	取締役会等に先立って監査(等)委員でない社外取締役との会合を設定しています。
91	1	1	常勤監査等委員が監査委員以外をふくめた社外取締役全員への情報提供ハブとなっている。
92	1	1	情報提供の不足は感じていない
93	1	2	正式なものはないが、経営会議の内容について意見交換をすることがある。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-6
94	1	3	先立ってはしていないが、常勤監査等委員として出来るだけ多くの情報を提供するよう努力している。
95	1	1	前述のとおり、監査等委員会及び社外取締役との意見交換会の場で取締役会の重要案件について、情報提供や事前の議論を行うことを検討中である。一方で、社外取締役の時間的負担の増大や会議設定の調整の困難性を生じるとともに、取締役会の開催の方法にも影響を及ぼすと考えている。
96	1	5	対応していない。上記に相応しい社外取締役が存在しない。
97	2	1	通常、取締役会の前に監査委員会を開催し、取締役会で議論すべき点は明確にしている。
98	1	1	定期的ではないが、案件によって情報提供を行っている。
99	1	3	定期的な会合は設けていないが、必要に応じ情報提供は行っている。
100	1	1	定期的な会合等の対応はしていない
101	1	5	定期的な面談を実施
102	2	1	定期的に会合を設定している。
103	2	1	定期的に開催される社外取締役会を利用
104	1	1	定期的に監査等委員でない社外取締役との会合を設定している。
105	1	1	定期的に情報交換をしているが、取締役会等に先立って監査等委員でない社外取締役との会合を設定したり、情報提供を行う等の対応をする案件は今までなかった。必要とあらば行う。
106	1	5	定期的に年初に会合を設定し、情報交換を実施している。
107	1	1	適時実施している 特に専門性を生かしていただくことが会社のためにもなるので 意識して活動している。
108	1	1	都度、必要があれば情報提供するが、定常的には行っていない。ただし、社外監査等委員へは、議案に関する担当部門より、事前説明会を設け情報提供を実施している。
109	1	1	同様な対応をしている
110	2	1	特に、行っていない。但し、監査委員会報告は、事前資料としてと常に取締役会前に、他の社外取締役に配布されている。
111	1	1	特に情報共有はしていない。
112	1	1	特に対応していない。必要な情報があれば情報共有を行う。
113	1	4	特に対応していないが、四半期に一度社外取締役も含めて社長面談を設定するとともに、その前後に監査等委員間で忌憚のない意見交換を図っている。
114	1	1	年1回、監査等委員全員と常勤取締役・執行役員と個別に経営者ヒアリングを実施
115	1	2	年1回以上の面談をして、情報共有をしている
116	1	1	年2回、監査等委員でない社外取締役と監査等委員の意見交換会を実施している。
117	1	1	年2回開催している。非公式ではあるが、毎月 取締役会後、雑談によるようにしている。
118	1	1	年に数回、監査等委員と監査等委員でない社外取締役の意見交換の場を設けている。
119	1	2	年に数回、社外で会食をしながらの意見交換を行っている。
120	1	1	半期毎に監査講評を執行に提出することにしており、その内容につき社外取締役委員会において共有議論する機会を設けている。また、今期より会計監査人の四半期決算レビュー報告を監査等委員会で行う際、監査等委員でない社外取締役の陪席を認めることにした。その他監査等委員会の議題により監査等委員でない社外取締役の同席を求めたり、或いは社外取締役より求められ、監査等委員会が認める場合は陪席可能とする運用としている。
121	1	2	必要が生じた場合、意見交換を行ったことが有る、定期的には開催していない
122	2	3	必要だとの認識はありますが、監査委員の取締役との連携を優先しているためなかなか行動できていないのが実情です。
123	2	5	必要だと思うが、現時点はその手の対応ができていない。
124	1	1	必要と判断した場合は監査等委員でない社外取締役との会合を設定することになるが、昨年度はそのような対応はなかった。
125	1	1	必要な事態が発生すれば行うべきと考えるが、これまでそうした事態は発生していない。
126	1	5	必要に応じて実施している
127	2	1	必要に応じて情報提供を行うことがある
128	1	5	必要の都度、監査等委員でない社外取締役とも会合を設定している。
129	1	1	必要性は感じているが未実施。

No.	Q1-1	Q1-3	Q6-6
130	1	1	不定期ではあるが、意見交換を密接に行っている。追)当社は監査等委員会設置会社であるが、任意の指名・報酬委員会を設置している。同委員会の構成員として非常勤監査等委員が2名存在する。監査等委員会として、監査等委員以外の取締役選任議案への同意(意見陳述権)があるが、指名委員会で決められたものに対する扱いに対して、どのように解釈すべきか或る矛盾を感じざるを得ない。
131	1	2	毎回すり合わせを行っている
132	1	1	毎回の取締役会の直前に監査等委員会を実施し、取締役会で予定されている議事を再確認しています。
133	1	1	毎月経営側と経営情報の交換を行っている
134	2	1	毎月実施している監査委員会に監査委員でない非常勤の社外取締役もオブザーバーとして出席し、非常勤監査委員と情報を共有し、適宜意見交換を行っている。
135	1	1	毎月取締役会前に会合を持ち意見を交換を行っている。
136	1	1	毎年少なくとも一回は、監査等委員でない社外取締役に対して、当社の監査等委員全員(常勤も含めすべて社外)および子会社監査役が、45分-1時間程度質疑面談をしており、その際に業界の参考資料をもらったりしている。