

選任等・報酬等に対する  
監査等委員会の意見陳述権行使の実務と論点  
—中間報告としての実態整理—

平成 28 年 11 月 24 日  
公益社団法人日本監査役協会  
監査等委員会実務研究会



## 目次

1. 本研究会の問題意識	2
(1) 監査等委員会制度の概要	2
(2) 制度の特色及び本研究会の着目点	2
2. 海外における実態	3
(1) 経緯	3
(2) 調査対象	3
(3) 判断・意見形成のプロセス及びその表明方法	4
(4) 調査結果の概要	4
(5) 総括	4
3. 意見陳述権の行使に関する実務上の論点及び実態調査の結果	5
(1) 意見陳述権の趣旨について	5
(2) 意見陳述権行使の前提となる監査等委員会の構成・役割等	5
(3) 意見形成のプロセス	6
(4) 形成される意見の内容と表明方法	13
(5) 任意の諮問委員会との関係	17
(6) オーナー企業とそれ以外の会社における差異の有無、内容	19
4. おわりに	20
別紙資料1 株主総会参考書類における監査等委員会の意見の記載例	21
別紙資料2 監査等委員会の株主総会における意見陳述権行使等の実態に関するアンケート 集計結果	25

## **1. 本研究会の問題意識**

### **(1) 監査等委員会制度の概要**

平成 27 年 5 月 1 日施行の平成 26 年会社法改正により、株式会社における新たな機関設計として監査等委員会設置会社が導入された。監査等委員会設置会社においては、監査役制度とは異なり、3 人以上の取締役によって構成され、かつ、その過半数を社外取締役とする（会社法第 331 条第 6 項、第 399 条の 2 第 2 項）監査等委員会が、取締役の職務執行の監査を行う。取締役が監査等委員会という組織で監査を行う点では指名委員会等設置会社の監査委員会と性格は同じであるが、指名委員会等設置会社のように指名委員会及び報酬委員会の設置は義務付けられておらず、その一方で監査等委員会には、監査等委員以外の取締役の選任、解任及び辞任（以下「選任等」という）並びに報酬等について株主総会における意見陳述権（選任等につき会社法第 342 条の 2 第 4 項、報酬等につき第 361 条第 6 項）が付与されている。

### **(2) 制度の特色及び本研究会の着目点**

平成 27 年 5 月 1 日の改正会社法施行後平成 28 年 9 月 30 日までの 1 年半足らずの間に監査等委員会設置会社に移行若しくは移行を決定した会社は 700 社超となり、当初の予想をはるかに上回る状況である。移行した会社のほとんどは、監査役（会）設置会社からの移行であり、監査役から監査等委員に就任した方も多い。監査の実務上の対応において大きな違いがないことは、従前の当協会ケース・スタディ委員会の研究成果でも明らかになっているところであるが、監査等委員会に対して付与された意見陳述権は、監査とは異なり、選任等及び報酬等といった監督機能の主要部分に関するものであり、監査役及び監査委員会にはない新たな権限である。したがって、監査等委員に就任された方々にとっては、その権限行使のプロセスは、大いに関心のあるところである。

そこで、本研究会では、監査等委員の方々の実務の参考にさせていただくことを目的に、選任等及び報酬等に対する意見陳述権の行使のあり方を検討することとした。検討に当たっては、まず本研究会メンバーが所属する会社における対応状況をベースに、論点整理のための議論を行った。

議論の結果、意見陳述権に係る論点として挙げられた項目は以下のとおりである。

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. 監査等委員会においてどのような役割分担がなされるか</li><li>2. どのような意見形成のプロセスを経るか<ul style="list-style-type: none"><li>・何を検討するか（検討の対象範囲）</li><li>・どのように検討するか（検討（評価）基準）</li><li>・いつ評価を行うか</li><li>・検討に当たって何を参考にするか（情報取得手段）</li><li>・業務執行側や取締役会等への意見表明</li></ul></li></ol> |
|---|

3. 形成された意見をどのように陳述するか
  - ・ 監査等委員会で形成される意見の種類をどう整理するか
  - ・ 株主総会参考書類等における記述
  - ・ 株主総会における口頭説明
  - ・ 取締役会等における意見
4. 任意の諮問委員会との関係をどのように考えるか
5. オーナー企業とそれ以外の会社とで違いはあるか

以上の論点に従って議論を深め検討を進めることとしたが、この意見陳述権は従来の制度にはない新しい権限であるため、日本における実務実態をベースに意見陳述権の行使のあり方の検討を進めることには限界があることは、論点整理の段階から認識されたところであった。そこで、意見形成に至るプロセスと意見の開示について参考になると考え、まず、指名及び報酬委員会制度が定着している欧米企業の選任等・報酬等の決定プロセスの実態調査を行い、参考となる事例や開示記載の分析を行った。また、上記論点を検討するに当たっては、監査等委員会制度導入後に株主総会を経験した会社を中心に意見陳述権に関する各社の実務実態を参考とすべく、平成28年8月から9月にかけて監査等委員会設置会社である当協会会員496社を対象にアンケートを実施し、192社から回答を得た。ただし、株主総会を経験したといっても一度だけであり、導入後まだ株主総会を経験していない会社も多数あることから、意見陳述権行使の実務が定着したとは言い難く、更なる研究も必要と考えられることから、本報告書は中間報告としての性格を有している。

以下、本報告書においては、まず、海外における実態について小括した後、アンケート結果を踏まえて意見陳述権行使に係る各論点を整理した。

## **2. 海外における実態**

### **(1) 経緯**

監査等委員会の意見陳述権は、社外監査等委員を含めた非業務執行役員が選任等・報酬等に対して一定の関与を行うことを意味する。社外役員が選任等・報酬等に関与している状況は米国等の海外企業においても存在しており、彼らがどのように情報を入手し、どのような基準で評価を行い、その結果をどのように開示しているかを整理することは本研究会での研究に有用と考えられる。

そこで、本研究会では、選任等・報酬等の決定プロセス及び開示の状況について、欧米主要企業の一部につき調査を行うとともに報道等関連する情報も収集し、日本の監査等委員会における意見形成と表明に関し参考となる点がないかを検討した。

### **(2) 調査対象**

執行から独立した機関である委員会 (Committee) に取締役の選任等・報酬等に関する

何らかの決定、若しくは意見陳述の権限を付与する制度が定着していると考えられる国として、米国を中心に、英国、ドイツにおける主要企業の一部を対象とし、それらの取締役候補者選定や報酬決定のプロセス、及びその判断基準を各種の開示資料を基に調査した。

### **(3) 判断・意見形成のプロセス及びその表明方法**

具体的な表明媒体として記載が見られたのは、年次報告書 (Annual Report) や株主総会招集通知 (Proxy Statement) のほか、委員会の規則 (Charter)、各社のコーポレートガバナンス・ガイドラインといった開示資料である。

### **(4) 調査結果の概要**

#### **―選任等―**

「独立性」の重視や「外部コンサルティングファームの活用」の強調といった一定の特徴は見られるものの、「どのような手続で候補者を選定しているか」「どのような判断基準で候補者を評価しているか」のいずれについても、開示資料では全体として一般的な記載に留まっているのが海外の実態である (コーポレートガバナンス・ガイドラインにおける記述には、全く異なる会社ながらほぼ同様の記載が見られる例もあった)。

挙げられた諸項目について実際にどのような検討がなされているかについては窺い知ることはできず、そのような開示はされていないと考えられる。

#### **―報酬等―**

欧米における役員報酬は高額化が社会的に問題視され続けており、それを受けて開示に関する制度の拡充が進められてきた。しかしながら、報酬委員会における具体的な検討過程については、指名委員会の場合と同様、「外部コンサルティングファームの活用」といった記載はあるものの、個別具体的な事情に踏み込んだ開示はなされていないのが現状である (ただし、報酬の仕組み等についての海外における開示は、日本の現状よりもかなり詳細である。役員報酬額自体が日本企業の数倍となっていることもその背景の一つとして挙げられる)。

### **(5) 総括**

社外役員が選任等・報酬等に関与している歴史が日本よりも長い海外の現状に照らしても、指名委員会や報酬委員会における検討状況について、個別具体的な事情に踏み込んだ開示がなされているとはいえない。特に選任等に関しては、個別具体的な検討状況の開示がなかなか難しい面があることもうかがわれる。日本の監査等委員会の意見陳述権についても、その行使の詳細が対外的に開示されていないからといって、監査等委員会が意見陳述権を適正に行使していないと即断すべきでないことには留意すべきであろう。

### **3. 意見陳述権の行使に関する実務上の論点及び実態調査の結果**

#### **(1) 意見陳述権の趣旨について**

監査等委員会に意見陳述権が付与された背景には、監督機能の強化がある。執行に対する監督機能は本来取締役会にあるが、取締役会の構成として社外取締役が過半数を占めることは義務付けられておらず、指名委員会等設置会社においては、透明性・客観性を保つため、監督機能の中枢をなす選任等及び報酬等の決定を、指名委員会及び報酬委員会がそれぞれ行っている。監査等委員会設置会社の場合は、指名委員会等設置会社における指名委員会及び報酬委員会を必要としない制度設計になっているが、監督機能の強化の観点から社外取締役が過半数を占める監査等委員会に選任等及び報酬等の意見陳述権が付与されている。また、コーポレートガバナンス・コードにおいても、独立社外取締役に対する役割・期待として、原則4-7では「経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じた監督」、補充原則4-10①では「指名・報酬などの特に重要な事項に関する検討への適切な関与・助言」が挙げられている。

その一方で、意見陳述権は決定権とは異なるため、基本的性質については検討すべき事項も多い。例えば、監査等委員会設置会社は、指名委員会等設置会社とは異なり、最終的には取締役会において選任等及び報酬等の株主総会の議案内容を決定するため、取締役会の構成メンバーでもある監査等委員にとっては、監査等委員会における意見の形成及び表明と取締役会における意見表明及び議決権の行使との関係を整理しておく必要がある。また、意見陳述権の対象は株主総会の議案に限らないと考えられ、何を対象にどのような意見を形成・表明すべきか、といったことも検討が必要である。

#### **(2) 意見陳述権行使の前提となる監査等委員会の構成・役割等**

監査等委員会には常勤又は非常勤、社内又は社外など様々な監査等委員の類型が存在する。そこで、監査等委員の属性として考えられる常勤監査等委員、社外監査等委員、意見陳述権の行使に係る選定監査等委員のそれぞれについて、意見陳述権の行使においてどのような役割を果たし得るかを検討した。

##### **① 常勤監査等委員について**

選任等・報酬等に対する意見陳述権の適正な行使に当たっては、監査等委員会がいかなる情報が収集・入手できるのかが一つの重要なポイントとなる。

情報収集の観点から関連してくる一つの要素として、常勤監査等委員が置かれているか否かがある。常勤監査等委員が置かれている場合には、常勤者が有する企業の事業及び経営に関する情報や社内出身の取締役候補者の適格性に関する情報の収集において効率性・実効性が高いと考えられる。

常勤の監査等委員の選定は、法的には義務付けられておらず、選定の有無及びその理由が事業報告記載事項となっているに留まる（会社法施行規則第121条第10号イ）。しかし

ながら、意見陳述権の行使という観点だけでなく監査職務の観点からも、企業が抱えるリスクの抽出には常勤者が収集する事業及び経営に関する情報が極めて有用であり、また会計監査人及び内部統制所管部門等との連携においても常勤者が重要な役割を果たしているのが実情である。

実態としては、多くの指名委員会等設置会社において常勤の監査委員を設置していることがこれを裏付けている。この点は監査等委員会においても同様と考えられ、今回のアンケートでも少なくとも180社（回答数の95.3%）が常勤者を設置している（アンケート結果F7：回答者の常勤の割合）。こうした常勤監査等委員は、選任等・報酬等に対する意見陳述権の行使に当たっても一定の重要な役割を果たすこととなる。

## ② 社外監査等委員について

監査等委員会の意見の形成プロセスにおいては、社内論理とは一定の距離を置き、専門的な知識や経営者としての豊富な経験といった様々な観点から知見を有する社外委員の客観的な意見が十分に反映されなければならない。意見陳述権の行使に当たっては、監査等委員会としての独立性・客観性がより一層重視されることから、独立性が高い社外監査等委員が果たす役割は大きい。コーポレートガバナンス・コードにおいても前述のとおり補充原則4-10①において「指名・報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり独立社外取締役の適切な関与・助言を得るべきである」と述べられている。

したがって、社外の監査等委員の選定については、これらの要件を充足しているか十分に検討すべきであり、疑義がある場合は意見を述べなければならない（会社法第342条の2第1項）。社外の監査等委員は非常勤であることが多く、前述のとおり常勤の委員から必要な情報を得た上で、助言や指摘、場合によっては執行側に対して様々な質問を発するなど、監査等委員会としての意見形成に貢献することが求められる。

## ③ 意見陳述権の行使に係る選定監査等委員について

監査等委員でない取締役の選任等・報酬等に対する監査等委員会の意見は、「監査等委員会が選定する監査等委員」（以下「選定監査等委員」という）によって株主総会において陳述される（会社法第342条の2第4項、第361条第6項）。

選定監査等委員についてのアンケート結果では、「情報の収集は選定監査等委員が自発的に行うが、収集した情報の検討は監査等委員会で行い、意見陳述権の行使も監査等委員会での決議に従い行う」との回答が50.0%を占め、情報の検討や意見内容の決定までを選定監査等委員に任せる会社はごく少数（2.5%）というのが実態であった（アンケート結果【1】6：監査等委員会における役割分担）。

## （3）意見形成のプロセス

意見陳述権の行使に当たっていかなる意見形成のプロセスを経るのかは、実務上最も関



心が高いポイントである。

アンケート実施時点において既に監査等委員会設置会社としての株主総会を経験している会社（以下「総会経験会社」という）68社のうち、8割を超える会社が選任等、報酬等のいずれについても意見形成に向けた検討を行ったことが明らかとなった（Ⅱ【1】1）。また、アンケート実施時点において監査等委員会設置会社としての株主総会を経験していない会社123社でも既に19社が、選任等または報酬等、或いはその両方について意見形成を行っているとは回答している。

したがって、株主総会参考書類への記載や株主総会当日の口頭陳述による対外的な意見の開示の有無に関わらず、監査等委員会として意見形成のための検討を実際に行っている会社が大半である。意見陳述権を適切に行行使するためには、選任等・報酬等のいずれについても、株主総会議案の有無等に関わらず、監査等委員会として何らかの検討を行うことが必要であると考えられる。

以下において、意見形成のプロセスに当たって実務上検討された事項についての実態調査結果をいくつか紹介する。

#### ① 対象者を総会付議されている役員候補者に限定するか

監査等委員会の意見陳述権の対象は、株主総会に提出されている議案に関する事項に限定されているわけではなく、監査等委員でない取締役の選任等・報酬等に関する制度設計やプロセス等について広く意見の対象とすることも可能である。

アンケート結果においては、80.0%の会社が検討対象を株主総会に提出される役員選任議案に関する範囲に限定していることが明らかとなった（Ⅱ【1】3①）。

選任等に対する意見陳述を総会付議される役員に限定するのが果たして良いのかについては議論があり得るところであり、今後本研究会でも論点を整理していきたいと考えている<sup>1</sup>。

#### ② 意見の検討対象を候補者選定のプロセスとするか個別の候補者の是非に踏み込むか

意見の検討対象については、特に社外監査等委員が個々の候補者の適格性や具体的な報酬金額の妥当性については是非を判断することは難しいのではないかという問題意識があるとする、むしろ候補者選定や報酬決定のプロセス、考え方の妥当性を中心に検討することが有用ではないかとの考え方もあり得る。

アンケート結果によると、まず社内取締役候補者及び再任取締役候補者については、7割前後の会社で個々の候補者の是非について検討されている。社内取締役候補者及び再任取締役候補者については、候補者のこれまでの業績を評価できることが影響しているものと思われる。

---

<sup>1</sup> 本研究会では、辞任した役員がいる場合には本人と面談した方が良いのではないかとの議論も出された。

一方、社外取締役候補者及び新任取締役候補者については、個々の候補者の是非についてまでは検討していない（あるいは回答がない）会社の比率が高くなっているが、これは、移行後初めての株主総会であり、改選をむかえるこれらの種類の取締役がないケースが多いことによる面もあると考えられる（Ⅱ【1】5（1）①）。<sup>2</sup>

他方で、候補者選定のプロセスや考え方に関する検討が実施された会社は、社内／再任取締役候補者においてもそれぞれ2割強、4割前後に留まった。これは監査等委員会設置会社への移行初年度ということもあり、選定プロセス等について会社側の方針等がまだ整備途上であることも影響しているものと考えられる。監査等委員会の意見形成の流れとしては、まず候補者選定のプロセスや考え方について共通認識を形成し、その上で個々の候補者の是非について検討する実務が今後進んでいくのではないかと考えられる。

#### （参考） 海外企業の指名委員会における検討事項の例

##### a. 指名委員会が果たすべき職責として開示されている主な項目

- |                           |                   |
|---------------------------|-------------------|
| ・ CEO の年度業績評価             | ・ 取締役会への取締役候補者の推薦 |
| ・ 取締役の欠員が生じた際の検討、リクルート、推薦 | ・ 各委員会候補者の推薦とレビュー |
| ・ ガバナンスの枠組みの改善提案          | ・ 取締役会の実効性評価      |
|                           | ・ 各委員会の規定の見直し 等   |

なお、米国では、ニューヨーク証券取引所（NYSE）規則（ただし NASDAQ を除く）において独立取締役で構成される指名とガバナンスを扱う委員会の設置が求められており、また委員会の Charter に「定時株主総会で選任される取締役候補者の指名若しくは推薦」、「取締役として選任されるための要件」、「当該会社に適用されるガバナンスの原則」、「取締役会による取締役会と経営陣の評価の監督」といった職責を記載することが求められている。

<sup>2</sup> 参考までに、社外取締役候補者については、18 社が自由記載欄に「対象者がいない」旨の記載をしており、新任取締役候補者では同様に 17 社が「対象者がいない」旨の記載をしている。これらを母集団から除外すると、社外／新任候補者それぞれにつき、具体的な候補者の是非が 36.8%/46.6%、候補者選定プロセスが 17.5%/20.7%、候補者選定の考え方が 28.1%/24.1% となる。ただし、「特に検討していない」を選択していながら特にコメントのない 10 社前後については対象者の有無が明らかではなく、母数から除外できるかを判定できない。したがって、今回のアンケートの結果は一つの参考として考えられるが、今後より精度の高い研究も必要である。なお、社内／再任候補者については「対象者がいない」とのコメントはなかった。

#### b.候補者選定のプロセスの開示例

- ・他の取締役や執行役、株主その他様々な business contacts を通じて候補を選定
- ・コンサルティングファーム等の外部業者やアドバイザーも活用

#### c.候補者が満たすべき事項として挙げられた項目例

- ・独立性
- ・誠実性
- ・高度な職業倫理
- ・事業判断能力
- ・取締役会の活動に十分な時間を割けること
- 等

### ③ 報酬について

第一に、意見陳述の対象を株主総会に提出される役員報酬議案に限定するかについて、アンケートでは、検討対象を株主総会提出議案に関する範囲に限定するとの回答（47.2%）と、報酬に関する全体的な制度設計や決定プロセスに至るまでを検討範囲としたとの回答（38.9%）が拮抗する結果となった（Ⅱ【1】3②）。これは、監査等委員でない取締役の任期は通常1年である為、選任等については基本的に毎年の株主総会に議案が上程されるのに対し、報酬等に関しては、全員の報酬の上限に変更がある場合や、退職慰労金の支給、業績連動型報酬制度の導入といった事情がある場合に限られることが影響していると思われる。

報酬については毎年総会付議されるわけでもないことから、報酬議案が総会付議されているか否かに関わらず、意見形成を行っていく実務が今後進んでいくべきではないかとの意見もあった。

第二に、役員の類型ごとの検討事項について、社内取締役、再任取締役のいずれにおいても報酬体系等の考え方について検討したとの回答が最も多く、中でも総会経験会社では、社内取締役に關し7割以上の会社が報酬体系等の考え方を検討している（Ⅱ【1】5（2）①）。<sup>3</sup>

<sup>3</sup> 前述脚注2の場合と同様に、社外取締役に對しては13社が、新任取締役に對しては16社が自由記載欄に「対象者がいない」旨の回答をしている。これらを母集団から除外すると、社外/新任取締役それぞれにつき、個々の報酬額の妥当性が24.6%/29.3%、報酬額算定プロセスが16.4%/22.4%、報酬体系等の考え方が24.6%/29.3%となる。ただし、「特に検討していない」を選択しているが特にコメントのない10社前後については対象者の有無が明らかではなく、母数から除外できるかを判定できない。したがって、今回のアンケートの結果は一つの参考として考えられるが、今後より精度の高い研究も必要であることは、前述脚注2の場合と同様である。

## (参考) 海外企業の報酬委員会における検討事項の例

### a. 報酬委員会の職責の開示

米国では、取引所規則により作成が求められる報酬委員会の規則 (Compensation Committee Charter) において、具体的な構成、業務範囲、業務執行プロセス等が定められる。例として、NYSE 規則において記載が求められる事項は以下のとおり。

・ CEO の報酬の承認 (CEO の報酬に関する会社の方針の評価、当該方針に基づく CEO の業績評価、評価に基づく CEO の報酬水準の決定)	・ CEO 以外の取締役の報酬体系についての取締役会への提言 ・ Proxy Statement に記載される Compensation Committee Report の作成
--	--

等

### b. 報酬決定内容の開示

米国における株主総会招集通知には、会社の報酬決定内容を説明する「Compensation Decisions and Analysis」(報酬に関する議論と分析。以下「CD&A」という)という欄が設けられている。CD&A では、単に報酬として適切であるかのみならず、従業員の報酬との比較やどの程度業績連動しているかといった法令で求められる報酬に係る要素の記載も求められる。報酬委員会では、Compensation Committee Report において CD&A の正確性を審査し、問題がなければ CD&A を株主総会招集通知に含めるよう提言することが求められる。

## ④ 意見形成の礎となる評価基準の策定の有無

監査等委員会として意見を述べる際の評価基準の有無については、社内か社外か、新任か再任かの種類の違いに関わらず選任等においては約 7 割以上、報酬等においては約 8 割以上の会社で評価基準が定められていないことが明らかとなった(Ⅱ【1】5(1)②、(2)②)。

評価基準が置かれていない会社が多い理由として、移行初年度であることや、そもそも選任等・報酬等の決定の基準が業務執行側で決められていないと監査等委員会の評価基準も策定が難しいことなどが考えられる。監査等委員会が意見を形成する際の礎となる一定の基準は重要であると考えられることから、そうした評価基準のあり方についても今後本研究会において検討していくこととしたい。

なお、評価基準があると回答した会社における評価基準の例は以下のとおりである。

### ① 選任等

#### a. 社内取締役候補者

- ・ 候補者の経歴と担当業務の整合性、選任理由、全体バランス、総数、多様性

- ・明文化していないが、業務執行能力、経験、意欲、健康、年齢など総合評価
- ・人望、品格、健康、先見性、洞察力、客観的判断能力、利害関係等の基準が、弊社コーポレートガバナンス・ガイドラインに規定されている

#### **b. 社外取締役候補者**

- ・企業経営、企業法務・会計、等の知識。中立的、客観的な判断力等
- ・人望、品格、健康、先見性、洞察力、客観的判断能力、利害関係等の基準に加え、出身分野での組織運営等の経験・実績並びに職務遂行に必要な時間を十分確保できるか及び独立性判断基準等が、弊社コーポレートガバナンス・ガイドラインに規定されている

#### **c. 再任取締役候補者**

- ・業務執行状況（含む業績貢献度） 取締役会構成メンバーとしての機能度等
- ・人望、品格、健康、先見性、洞察力、客観的判断能力、利害関係等の基準が、弊社コーポレートガバナンス・ガイドラインに規定されている

#### **d. 新任取締役候補者**

- ・候補者の経歴と担当業務の整合性、選任理由
- ・人望、品格、健康、先見性、洞察力、客観的判断能力、利害関係等の基準が、弊社コーポレートガバナンス・ガイドラインに規定されている

### **②報酬等**

#### **a. 社内取締役**

- ・報酬総枠と実績、インセンティブの妥当性とその構成割合、役位間のバランス、同業他社等との比較
- ・固定報酬、業績連動報酬、株式報酬の割合、中長期のインセンティブが図られているか
- ・従業員との比較 同業他社、地域水準との比較 業績との連動 等
- ・営業利益× $\alpha$ %+税引前利益× $\beta$ %が比例報酬額 別途固定報酬有 個人によつての差は役付ごとに差異はあるが、個別の属性評価基準はない

#### **b. 社外取締役**

- ・同業他社等との比較、社外監査等委員との比較

#### **c. 再任取締役**

- ・報酬総枠と実績、インセンティブの妥当性とその構成割合、役位間のバランス、同業他社等との比較
- ・営業利益× $\alpha$ %+税引前利益× $\beta$ %が比例報酬額 別途固定報酬有 個人によつての差は役付ごとに差異はあるが、個別の属性評価基準はない

#### **d. 新任取締役**

- ・報酬総枠内、インセンティブの妥当性とその構成割合、役位間のバランス、同業他社等との比較

## ⑤ 具体的候補者等の提示を監査等委員会が受ける時期

総会経験会社では、選任等に関しては、株主総会から遡って平均 2.53 か月前に執行側から具体的な候補者の提示を受け、2.11 か月前に監査等委員会における検討を開始し、1.46 か月前に監査等委員会としての意見を決定している。

報酬等に関しては、平均 2.32 か月前に執行側から報酬案の提示を受け、1.89 か月前に監査等委員会における検討を開始し、1.24 か月前に監査等委員会としての意見を決定しており、選任等に比しておおむね各段階で少しずつ後ろ倒しされている。具体的な候補者の提示がなされた後に報酬案の提示がされることが多い為と考えられる（Ⅱ【1】4）。

監査等委員会としての意見は、通常、株主総会の招集通知が発行される前に何らかの形で執行側へ表明するものと考えられる<sup>4</sup>。なお、執行側からの提示から監査等委員会としての検討の開始までの期間が半月弱であるのは、監査等委員会を招集するための期間と考えられおおむね妥当と思われるが、検討期間が半月強であることが意見検討に当たって十分な期間といえるのかどうかについては、議論があり得よう。

## ⑥ 意見形成に当たっての情報取得

監査等委員会として意見を形成するに当たっての情報取得に関し、どの類型でも「執行側からの説明」を挙げた回答が最も多く、特に「社内取締役及び社内取締役候補者」及び「再任取締役候補者」について、「執行側からの説明」を挙げた回答が約 8 割と多数を占めた（Ⅱ【1】7）。

また、任意の諮問委員会が置かれている会社では、任意の諮問委員会が重要な情報取得先として活用されている傾向が見られた（任意の諮問委員会との関係は後述（5）を参照）。

欧米の開示例には多い外部コンサルタントからの情報を挙げる回答はごく少数である。

なお、具体的な回答では、代表取締役との意見交換、当該取締役（候補者）に対する監査等委員によるインタビューを行ったとの回答があった。

情報取得先、方法の例は以下のとおりである。

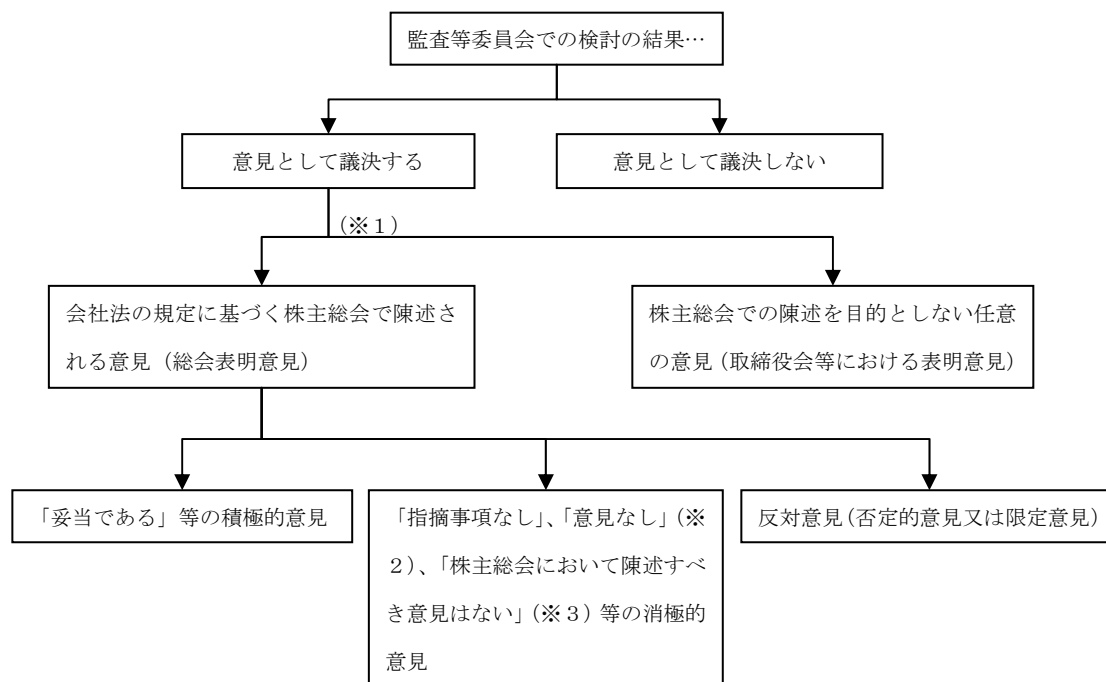
- ・代表取締役と監査等委員 3 名（全員）の協議の場をもった
- ・社内重要会議に出席し取締役の執行状況把握、監査等委員会補助者や内部監査部門等からのヒヤリング
- ・監査等委員による役員インタビュー（対象：業務執行取締役）に基づき評価
- ・労務行政研究所の「役員報酬実態調査結果」を参考にした
- ・監査役協会の講習会等

<sup>4</sup> なお、監査等委員会としての意見を表明する場合は、後々の混乱を避けるため、取締役会で表明することが望ましいのではないかという考え方があり得る。

#### (4) 形成される意見の内容と表明方法

##### ① 総会表明意見と取締役会等における表明意見

陳述される意見の内容と表明を検討する前提として、本研究会では、監査等委員会における意見を以下のように分類した。



(※1) 監査等委員会での検討の結果、意見として議決する場合でも、必ずしも「総会表明意見」、「取締役会等における表明意見」のどちらか一方の議決になるわけではなく、検討の結果二つの意見を含む場合は双方を議決することとなる。

(※2) 上記の図では「意見なし」を「総会表明意見」の中の消極的意見と位置づけているが、「意見なし」との意見表明をするとの前提である。しかしながら、実際は「議決をしたが、『意見なし』との意見表明はしていない」、「『意見なし』との意見を形成したが、議決はしていない」、「意見を形成していない」等様々なケースが考えられ、今回のアンケートでは明確でない。今後さらに精査していく必要がある。

(※3) 上記の図では、「株主総会において陳述すべき意見はない」も消極的意見と位置づけているが、株主総会において特段指摘する事項がないことを意味しているだけで、「取締役会等における表明意見」がある場合は、この分類は必ずしも適切ではないことになる。上述したように今回のアンケートでは各社の実態の細部まで明らかになっていない部分もあるので、今後さらに精査していく必要がある。

まず、監査等委員会での検討、議論の結果、「意見あり」と議決した場合には、監査等委員会において形成される意見としては大きく分けて2種類が想定される。会社法に基づき株主総会において陳述される意見（以下「総会表明意見」という）と、それ以外の株主総会での陳述を目的としない意見（具体的には、検討過程での気付き事項やコメント等。以

下「取締役会等における意見」という)である。

総会経験会社では、総会表明意見が形成されている会社が選任等においては 87.1%、報酬等においては 74.1%と大半であることが、アンケート結果で明らかになった。大半の監査等委員会において総会表明意見が形成されていることが判明した。

総会表明意見の内容については、「妥当である」、「適切である」といった積極的な評価を示す意見、「指摘すべき事項はない」等の消極的意見、反対意見（否定的意見又は限定意見）などが挙げられる。アンケート調査では、選任等、報酬等のいずれについても、議案内容につき「妥当である」又は「適切である」旨の意見、「指摘すべき事項はない」旨の意見を合わせると回答のほぼ全てとなり、議案内容に対して反対・補足意見を形成した例は見られなかった。

「妥当である」、「適切である」、「指摘すべき事項はない」等のいずれにせよ、結論に至った理由や検討のプロセスも株主にとっては有用な情報であり、何らかの概要の開示を検討することも考えられるという意見も本研究会では出された。

また、監査等委員会での検討の結果、議案に肯定的な結論となった場合でも、株主総会にて意見を陳述することは、選任等、報酬等の決定プロセスに監査等委員会として正当性を与える効果があることから、株主への情報提供の観点からも株主総会で陳述することが望ましいのではないかとの議論が本研究会ではなされた。

なお、意見について議決を行わない場合や意見を形成しない場合も一定数存在している<sup>5</sup>。ただ、こうした場合でも監査等委員会内では何らかの議論の過程は経ているものと考えられ、監査等委員会として何らの意見も形成されていないと単純に見ることは適切ではない。こうした実態と実務としてのあるべき方向等については、今後さらに検討を進めていきたい。

反対・補足意見に関しては、前述のとおり、アンケートにおいて回答例はなく、株主総会参考書類においても、そうした記載例は確認されなかった。アンケートの結果を見ると監査等委員会から執行側への意見表明によって選任等及び報酬等に関する議案の修正が行われたとの回答もなかった。仮に反対・補足意見が形成された場合には、まずは取締役会等の場での意見交換等を通じて執行側に伝達され、提案内容の修正等の調整が図られることが通常である。そのような調整を経てもなお、監査等委員会の意見が反映されない議案が株主総会に提出されるような場合に初めて、監査等委員会による否定的な意見が表明されることになると考えられる。こうしたことから実際に否定的な意見が総会意見表明意見等として形成されるケースは極めて稀となっているものと考えられる。

---

<sup>5</sup> アンケート回答においては、「意見を形成していない」との回答が選任等について 8.0%、報酬等について 11.3%あった。



## ② 意見の開示手段・方法

(i) 選任等又は報酬等に関する株主総会提出議案に対して監査等委員会が総会表明意見を陳述するときは、その意見の内容の概要が株主総会参考書類の記載事項となる（選任等につき会社法施行規則第74条第1項第3号、報酬等につき第82条第1項第5号）。

総会経験会社では、選任等の総会表明意見については、株主総会参考書類（議案）への記載が60.7%となり、特段記載していないとの回答が34.4%となっている。事業報告に記載されたケースも若干数あった（Ⅱ【3】1（2））。

なお、報酬等の総会表明意見に関しては、議案が上程されていない会社が多く、特段の記載をしていない会社が7割を超える結果となっている（Ⅱ【3】2（2））。また、記載される内容に関しては、大半の会社が株主総会の議案に関する意見のみを記載している（Ⅱ【3】1（3）、2（3））。

その一方で、総会表明意見の特段の記載をしていない場合でも、実際には監査等委員会としての何らかの意見が形成されていることが多い。総会経験会社では、21社が選任等に関する意見を「特段記載していない」と回答しているが、それらの会社のうち5社が「妥当である」又は「適切である」旨の意見を形成している（報酬等では42社中12社）。

これらのケースでは、執行側の説明内容に特に付け加える事項がないことから、総会表明意見を記載していないものと思われる。ただ、会社法施行規則第74条第1項第3号及び第82条第1項第5号で求められる株主総会参考書類への記載は「意見の内容の概要」であり、意見の形成に至った理由を開示することが求められていると考えられる。これは議案に肯定的な意見の場合も同様であり、やはり株主総会参考書類に何らかの記載を行う方がよいのではないかという意見が本研究会では出された。

(ii) 監査等委員会において形成された意見が「指摘すべき事項はない」という結論であった場合の総会表明意見の開示については、対応が大きく分かれるところとなった。「指摘すべき事項はない」との意見を形成した会社において株主総会参考書類への記載がなされたのは、選任等で24社中13社、報酬等で19社中5社であった。開示をしない理由は、議案に肯定的な意見の場合と同様と思われ、意見の形成に至った理由の開示が求められることも同様である。

なお、主な記載例を後掲21頁に掲載しており、参照されたい。

## ③ 総会における口頭陳述

監査等委員会が形成した意見については、総会において陳述することが必要であると考えられる。総会における陳述の方法として内容を具体的に口頭で説明するかについては各社の対応が分かれ得るところである。また、口頭説明を行う際に、総会におけるどの場面でを行うかについても法律上特段の定めはない。

株主総会参考書類に記載される監査等委員会の意見については、「概要」であるため、口

頭での説明に当たっては、概要に記載されなかった詳細な内容にも言及するかどうかを監査等委員会として検討しておく必要がある。また、監査等委員会として意見を形成しなかった場合において、口頭で特に意見はない旨の説明を行うことも考えられる。

アンケートにおいては口頭での陳述は行っていない会社が過半数を占める一方、口頭での陳述を行う場合には、監査報告に付随して行われたケースがほとんどであった（Ⅱ【3】1（1）、2（1））。

株主総会における口頭陳述の具体例は以下のとおりである。

◎監査報告の最後に陳述する例

- ・「なお、監査等委員である取締役以外の取締役の選任議案及び報酬について、監査等委員会としてはいずれも相当であると判断しており、特に指摘する事項はございません」
- ・「以上で、監査報告を終了いたします。なお、監査等委員会では、監査等委員でない取締役の選任及び報酬等について、その方針・考え方や決定プロセスを確認し、協議した結果、特段の指摘事項はないとの結論に至ったことを併せて報告いたします」

◎議長が議案の説明をする際に言及する例

「監査等委員会から本議案について特段指摘すべき事項はない旨の意見を受けております」

なお、株主総会当日に監査等委員会の意見につき説明を求められた場合には、監査等委員が説明を行わなければならない（会社法第 314 条）が、そうした事例はアンケート回答会社に関する限りでは確認されなかった。

#### ④ 取締役会等における意見

(i) 総会経験会社のうち、取締役会等における意見を形成した会社は、選任等においては 14.5%、報酬等においては 24.1%であった。総会表明意見を形成しなかった会社であっても、取締役会等における意見を形成した会社が、選任等においては 3.2%、報酬等においては 13.0%存在した。報酬等において取締役会等における意見を形成した会社が多いのは、その性格上、株主総会の議案と結びつかないことが影響していると考えられる（Ⅱ【2】1、2）。

取締役会等における意見の具体例は以下のとおりである。

①選任等

- ・次世代の後継人事、若手の起用、多様性の確保
- ・個々の候補者の業務執行状況の評価はできない。社外監査等委員は、日頃の執行状況を具体的に確認できないため、「妥当や適切である」という評価の根拠が見出せない。執行側からの各候補者選任の根拠や決定プロセスの説明が不十分である。

- ・継続的な運営に向けた「役員指名・報酬諮問会議」の役割・構成の明確化、社外取締役の選任に係る考え方の明確化
- ・①経営資源の提供のあり方 ②経営層としてのPDCAに関する内容

## ②報酬等

- ・売上利益貢献者及び一部上場貢献者への業績連動報酬があつて良い、という意見。
- ・個々の報酬額等の妥当性は評価できない。総枠と実績の比較、役位間のバランス、インセンティブの内容、他社との比較等から、「異議なし」との意見形成となった。算定や決定のプロセスが不明確との意見がでた。
- ・報酬水準の妥当性。報酬決定プロセスの妥当性。インセンティブ報酬未導入の問題点等。
- ・中長期成長と個人業績反映に向けた役員報酬のあり方についての議論の深化
- ・中長期指標による報酬算定

(ii) アンケート結果においては、執行側に対し特段の意見表明をしなかったとの回答が、選任等において約2割、報酬等においては約3割あつた(Ⅱ【3】3)。これらの会社においては、形成された意見が議案内容につき「妥当である」又は「適切である」、あるいは「指摘すべき事項はない」といった内容であることから、検討の結果、特に執行側に対して何らかの意見表明をする必要はないものと判断したと思われる。

また任意の諮問委員会が置かれている場合には、諮問委員会に出席した監査等委員がその意見を監査等委員会において述べ、その結果、監査等委員会として特段の意見を取締役会等に対して述べる必要がないと判断された事例もある。

## (5) 任意の諮問委員会との関係

コーポレートガバナンス・コード補充原則4-10①においては、監査等委員会設置会社に対しても「経営陣幹部・取締役の指名・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため」の取組の例として、独立社外取締役を主要な構成員とする任意の諮問委員会を設置することが推奨されている。監査等委員会設置会社においても、任意の諮問委員会として「指名委員会」及び「報酬委員会」を設置することは可能であるが、任意の諮問委員会が置かれた場合には、選任等及び報酬等に関し意見陳述権を有する監査等委員会としては任意の諮問委員会との関係を整理しておく必要がある。

現在の監査等委員会設置会社においては、社外取締役は監査等委員のみである場合も少なくない。執行からの独立性及び客観性を求められる任意の諮問委員会においては、社外役員の参加が要請されるため、社外取締役監査等委員が委員として参加するケースが考えられる。このような場合には、任意の諮問委員会における議論の状況や当該社外取締役監査等委員の発言内容等を監査等委員会でのどのように位置づけるか整理しておく必要がある。

また、任意の諮問委員会は各社の創意工夫で設置されるものであるため、「諮問元」、「諮問内容」、「構成メンバー」などは様々であり、これらが監査等委員会との関係性に影響を与えることも考えられ、アンケート結果もこれらの点についての考察の一助としていただきたい。

### ① 諮問委員会の設置状況

アンケート調査では、任意の諮問委員会の設置状況についてみると、約7割の会社では設置していないという回答であったが、設置していない会社の中でも今後設置に向けた検討を開始するとコメントした回答が一定数あった（Ⅱ【4】1）。

### ② 諮問委員会の構成

委員会の構成員としては、最も多いのが社外非常勤監査等委員（指名：平均1.93人、報酬：平均1.69人）であり、次いで代表取締役社長または会長（指名：平均1.11人、報酬：平均1.02人）であった。

アンケート回答会員の監査等委員の構成を見ると、社外監査等委員の平均人数は2.54人であり、社外非常勤監査等委員の数値に社外常勤監査等委員の数値（指名：平均0.14人、報酬：平均0.14人）を加えると相当の割合の社外監査等委員が諮問委員会の委員に就任していることが分かる。

監査等委員でない社外取締役については、全体の平均人数が0.49人であるのに対し、任意の諮問委員会の委員となっているのは指名：平均0.5人、報酬：0.47人とほとんど差がない。監査等委員でない社外取締役が選任されているケース自体があまり多くはないものの、監査等委員でない社外取締役が選任されており、かつ任意の諮問委員会が設置されている場合には、その構成員となることがほとんどのようである（Ⅱ【4】2、3）。監査等委員でない社外取締役の役割は監査ではなく、いわゆる監督に特化していることも関係していると考えられる。

### ③ 監査等委員の諮問委員会への関わり方

上記のような構成員の傾向を反映し、監査等委員の任意の諮問委員会への関わり方についても、選任等、報酬等共に約半数が「一部の監査等委員が任意の委員会の委員となり、委員である監査等委員と適宜審議内容を共有するとともに、監査等委員会において監査等委員会としての意見を検討する」と回答している。また、それ以外の会社においても、何らかの形で任意の諮問委員会での審議内容を監査等委員全員で共有する機会が設けられている（Ⅱ【4】4）。

## **(6) オーナー企業とそれ以外の会社における差異の有無、内容**

本研究会では、監査等委員会の意見陳述権の行使に影響を与え得る要素として、経営者、創業者等の特定の個人の意向が会社の意思決定を左右する会社（以下「オーナー企業」という）であるかどうかという点に着目した。

### **① 意見陳述権の検討対象について**

監査等委員会における意見の検討対象範囲については、選任等、報酬等のいずれにおいても、全体の回答に比べて意見陳述権の行使対象を株主総会議案に関する範囲に限定しているとの回答が多くなっている（Ⅱ【1】3）。具体的な検討事項については、全体的なプロセスや候補者選定、報酬体系の考え方を検討対象とした割合は相対的に低く、逆に個々の候補者や報酬額の妥当性について検討したとの回答の割合が高くなっている（Ⅱ【1】5）。

### **② 意見陳述権の行使プロセスについて**

意見形成の時期については、全体としては選任等についての意見形成プロセスが先行しているのに対し、オーナー企業では報酬に係る意見形成プロセスの方が先行しているとの結果が出ている。また、執行側からの提示から監査等委員会での検討開始までの時間につき、オーナー企業の方が長くなっている（Ⅱ【1】4）。

監査等委員会としての評価基準の有無については、選任等では「基準がない」との回答が全体と比較して多くなっているのに対し、報酬等ではほとんど差がない（Ⅱ【1】5（1）②、（2）②）。

全体的に、検討対象は株主総会議案に限定される割合が多く、任意の諮問委員会は設置されない傾向にあるため、オーナー企業においては意見陳述権の行使が制約される傾向がうかがえる。

### **③ 意見の開示について**

形成された意見の内容としては、選任等、報酬等共、議案内容について「妥当である」又は「適切である」旨の意見を形成した会社が相対的に多くなっている。その一方で、検討の結果「意見を形成しなかった」との回答については、大半がオーナー企業によるものである。一方、形成された意見の外部への開示（株主総会参考書類への記載や株主総会における陳述等）については、目立った差は見受けられなかった（Ⅱ【2】、【3】1、2）。

#### **4. おわりに**

監査等委員会設置会社の制度は、平成 26 年会社法改正によって導入された新たな制度であり、特に監査等委員会による取締役の選任等・報酬等に対する意見陳述権は、海外においても例を見ない制度である。監査等委員の方々が手探りで実務を進めていることは、本研究会における議論の中でも感じられたところである。こうした状況の中で、意見陳述権の適切な行使に向けて研究を行い、その成果を監査等委員の方々に活用いただくことは、非常に意義深いことではあるが、その一方で、参考となる前例のない中で、検討を進めることは大きな困難を伴ったことも否定できない。こうした状況の中で、実務上の論点や課題を、各研究会メンバーの経験も披歴し合いながら整理し、議論を重ねた上で本報告書を取りまとめた。

したがって、本報告書に掲げた論点のほかにも、各社において実務上直面する課題や問題点も今後も明らかになっていくものと思われ、いわゆるベスト・プラクティスの構築にはまだまだ時間がかかると考えられる。

また、本研究会において整理した論点について、実態も踏まえた検討をすべく、アンケート調査も実施し、その結果も紹介したところである。しかしながら、監査等委員会設置会社への移行後最初の株主総会を迎えたばかりの会社も多く、統計数値として未だ十分とはいえないことに加え、各社の実務も定着しておらず、今後変化していくことも十分に考えられ、継続的な調査が必要と考えられる。

上述を踏まえ、本報告書は監査等委員会の意見陳述権の適切な行使に向けた実務上の論点や制度の施行初年度の実態調査結果を中間報告として取りまとめたものである。監査等委員の方々が実務に当たり本報告書を活用いただければこの上ない喜びであるが、本報告書の内容も踏まえ、更に充実した研究成果の作成に向けて、引き続き意見陳述権の行使に関する実務上の諸論点について議論を深め、検討を進める所存である。

以上

【別紙資料1】

## 株主総会参考書類における監査等委員会の意見の記載例

※一部事務局にて下線を追加、又は数字を修正した箇所があります。

### 1. 積極的な評価を示す意見（「妥当（適切）である」等）

監査等委員会は、各候補者に関して、当事業年度における業務執行状況及び業績等を評価したうえで、当社の取締役として適任であると判断しております。

（「意見の決定の方針」について言及）

監査等委員会から、監査等委員会が定めた「監査等委員でない取締役の選任もしくは解任または辞任について株主総会において述べる意見の決定の方針」に基づき、取締役規程に定める選任基準および各候補者に関する当事業年度における業務執行状況ならびに業績等を踏まえ、各候補者は当社の取締役として適任であるとの意見表明を受けております。

（任意の諮問委員会について言及）

監査等委員会の取締役の選任についての意見の概要は以下のとおりであります。  
各候補者は、候補者検討委員会において、見識、経験、能力等の要素から取締役として適任であるかどうか審議されており、また、候補者検討委員会の委員として、監査等委員が1人審議に参加しております。監査等委員会としては、候補者検討委員会の審議結果を踏まえ、指名手続きは適切に行われており、また、各候補者は当社の取締役として適任であると意見を表明いたします。

（評価の具体的な要素について言及）

監査等委員会は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の選任について、各候補者の資質、取締役会全体の実効性、企業価値向上等の観点から、検討を行いました。その結果、各候補者は、深い専門性、豊富な経験、取締役としての適格性を有し、当社の業績向上に貢献していることから、監査等委員会は、各候補者を取締役に選任することが適切であると判断いたしました。

(取締役選任議案に関して、報酬についての意見も詳細に記載)

取締役の選任についての監査等委員会の意見の概要は以下のとおりであります。  
当委員会は、取締役会の監督と執行のあり方や今後の方向性、取締役候補者の業務執行状況等について代表取締役と意見交換を行ったうえで、取締役の選任について検討いたしました。その結果、取締役会の構成、各候補者の専門知識、経験や業績等を踏まえ、本議案で提案されている者を候補者とするに異論はないとの結論に至りました。

なお、監査等委員会からは、以下のとおり取締役の報酬等についての意見表明も受けております。

当委員会は、業務を執行する取締役の報酬等について代表取締役と意見交換し、議論を行いました。その結果、報酬等の算出の公正性、その水準と取締役の役割・職責とのバランス、当社業績との連動性等を勘案し、当委員会として当該報酬等は相当であると判断しております。

(事業報告の役員報酬総額の記載に関して言及)

監査等委員5名全員が参加している指名報酬諮問委員会においては、代表取締役その他の業務執行取締役の報酬などが、それぞれの役割と職責、業績及び成果にふさわしい水準となっているか、企業価値の向上に対する適切な動機付けとなっているかなどの観点から慎重な検討を行っており、監査等委員会として、その報酬などの内容は妥当であると判断しております。

## 2. 消極的意見（「指摘すべき事項なし」「意見なし」等）

(「指摘すべき点なし」)

本議案について、監査等委員会において検討がなされましたが、特段指摘すべき点はありませんでした。

(「意見なし」)

本議案について、監査等委員会において検討がなされましたが、意見はありませんでした。



(任意の諮問委員会、及び評価基準につき言及)

監査等委員会から本議案について特段指摘すべき事項はない旨の意見を受けております。  
監査等委員全員は、任意で設置された「指名及び報酬諮問委員会」(過半数が社外取締役)の構成員として、当社「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に定められた基準・手続きに従い審議を行い、取締役会等に答申を行うプロセスに参加し、その上で監査等委員会としての意見を決定しています。

(「総会において陳述すべき意見はない」とする記述(※本文14頁参照))

監査等委員でない取締役の選任等及び報酬等については、「役員指名・報酬諮問会議」に監査等委員である社外取締役3名全員が出席して意見を述べ、また常勤の監査等委員が当社取締役会及び取締役に係る基本的な枠組み・考え方や候補者選定の方針のほか、報酬体系の考え方、具体的な報酬額の算定方法等を確認し、監査等委員会において報告、協議いたしました。この結果、監査等委員会としては、監査等委員でない取締役の選任等及び報酬等のいずれについても会社法の規定に基づき株主総会で陳述すべき特段の事項はないとの結論に至りました。

### 3. その他特徴的な記載

(取締役選任議案についてなお書きでなく項目を立てて記載し、報酬についても言及)

監査等委員会の取締役の選任および報酬等についての意見の概要は以下のとおりであります。

当委員会は、取締役候補者について、指名手続、各候補者の資質および取締役会全体の実効性等の観点から、慎重な検討を行いました。その結果、指名委員会(社外取締役が委員の半数以上を占めています。)における活発な討議など適切な手続を経て指名されていること、深い専門知識と豊富な経験を有し当社の経営理念・経営手法に造詣が深い者が指名されており、監査等委員(今回非改選)も含めて取締役会全体を見たときに業務執行の決定を通じた企業価値の向上など取締役会に期待される役割を果たし得る人選がなされていることなどから、本議案で提案されている取締役候補者は妥当であると判断しました。

なお、当委員会は、代表取締役その他の業務執行取締役の報酬等についても、決定が公正かつ適切な手続を経ているか、役割と職責にふさわしい水準となっているか、業績および企業価値の向上に対する適切な動機付けとなっているか等の観点から慎重な検討を行い、報酬委員会(社外取締役が委員の半数以上を占めています。)において適切な手続を経て決定されていること、他社の役員報酬と比較しても妥当な水準となっていること、現金報酬と自社株報酬が適切な割合で設定されていることなどから、報酬等の内容は妥当であると判断しております。

(取締役選任議案の中で、報酬体系に関する監査等委員会の意見に詳細に言及)

本議案について、監査等委員会で検討がなされた結果、異論はございませんでした。また、第●期（平成 27 年 4 月 1 日から平成 28 年 3 月 31 日）の監査等委員でない取締役の報酬等についても検討がなされた結果、報酬の水準及び報酬体系に異論はございませんでした。なお、監査等委員会から、今後の報酬体系について、企業価値の最大化に向けた意欲をより高めるために、監査等委員でない取締役の成果に応じた変動報酬の割合を高めてはどうかとの提案がありましたので、当社は、本株主総会終了後に取締役の報酬体系を見直す予定であります。

## 監査等委員会の株主総会における意見陳述権行使等の実態に関するアンケート 集計結果

### 実施概要:

- ① 実施期間:平成28年8月31日(水)～9月13日(火)  
 ② 対象者:当協会会員のうち、監査等委員会設置会社会員(メール登録のある議決権行使者) 496名  
 ③ 回答数:192名(回答率38.7%)

※統計数値は小数点以下第2位を四捨五入した値を記載しており、合計が一致しない場合があります。

### F1 上場区分

	N=192		N=69		N=70	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 上場	183	95.3%	66	95.7%	65	92.9%
2. 非上場	9	4.7%	3	4.3%	5	7.1%

### F2 公開会社区分

	N=192		N=69		N=70	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 公開会社	186	96.9%	67	97.1%	67	95.7%
2. 非公開会社	6	3.1%	2	2.9%	3	4.3%

### F3 企業グループにおける貴社の位置

	N=192		N=69		N=70	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 純粋持株会社である最終親会社	33	17.2%	14	20.3%	16	22.9%
2. 純粋持株会社以外の最終親会社	124	64.6%	46	66.7%	43	61.4%
3. 親会社を有するが、子会社も有する会社	18	9.4%	4	5.8%	2	2.9%
4. 最終子会社(親会社を有するが、子会社を有しない会社)	2	1.0%	1	1.4%	0	0.0%
5. 独立企業(親会社・子会社を有しない会社)	15	7.8%	4	5.8%	9	12.9%

### F4 いわゆるオーナー企業であるかどうか

※本問における「オーナー企業」とは、経営者、創業者等の特定の個人の意向が会社の意思決定を左右する会社を想定しています。自己または親族等により一定数の株式を保有している場合が多いと思われませんが、必ずしも株式保有に限るわけではありませんので、上述の定義に該当すると思われる場合は、「1.」をご選択ください。

	N=192		N=69		N=70	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. オーナー企業である	70	36.5%	32	46.4%	-	-
2. オーナー企業ではない	122	63.5%	37	53.6%	-	-

### F5 資本金

	N=192		N=69		N=70	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 1億円以下	6	3.1%	2	2.9%	4	5.7%
2. 1億円超～5億円未満	5	2.6%	1	1.4%	3	4.3%
3. 5億円超～10億円未満	23	12.0%	6	8.7%	14	20.0%
4. 10億円超～30億円未満	53	27.6%	23	33.3%	20	28.6%
5. 30億円超～50億円未満	24	12.5%	7	10.1%	8	11.4%
6. 50億円超～100億円未満	36	18.8%	14	20.3%	12	17.1%
7. 100億円超～200億円未満	24	12.5%	11	15.9%	8	11.4%
8. 200億円超～500億円未満	15	7.8%	4	5.8%	1	1.4%
9. 500億円以上	5	2.6%	1	1.4%	0	0.0%

## F6 取締役数

	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	平均		平均		平均	
1. 監査等委員でない取締役人数	6.37	人	6.63	人	6.19	人
2. (うち、社外取締役の人数)	0.49	人	0.44	人	0.33	人
3. 監査等委員である取締役人数	3.47	人	3.32	人	3.28	人
4. (うち、社外取締役の人数)	2.54	人	2.42	人	2.43	人

## F7 ご自身の属性

	N=189		N=68		N=68	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 常勤社内監査等委員	140	74.1%	48	70.6%	49	72.1%
2. 常勤社外監査等委員	40	21.2%	17	25.0%	16	23.5%
3. 非常勤社内監査等委員	3	1.6%	2	2.9%	2	2.9%
4. 非常勤社外監査等委員	6	3.2%	1	1.5%	1	1.5%

## F8 決算月

	N=192		N=69		N=70	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1月	2	1.0%	0	0.0%	0	0.0%
2月	4	2.1%	2	2.9%	2	2.9%
3月	151	78.6%	61	88.4%	49	70.0%
4月	1	0.5%	1	1.4%	1	1.4%
5月	3	1.6%	2	2.9%	1	1.4%
6月	2	1.0%	1	1.4%	2	2.9%
7月	1	0.5%	0	0.0%	0	0.0%
8月	2	1.0%	0	0.0%	2	2.9%
9月	4	2.1%	1	1.4%	2	2.9%
10月	1	0.5%	0	0.0%	1	1.4%
11月	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
12月	21	10.9%	1	1.4%	10	14.3%

## F9 監査等委員会設置会社に移行(又は設立)した月

	N=192		N=69		N=70	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
2015年5月	3	1.6%	3	4.3%	2	2.9%
2015年6月	61	31.8%	61	88.4%	27	38.6%
2015年7月	2	1.0%	2	2.9%	1	1.4%
2015年8月	3	1.6%	3	4.3%	2	2.9%
2015年9月	1	0.5%			1	1.4%
2015年10月	2	1.0%			0	0.0%
2015年11月	2	1.0%			2	2.9%
2015年12月	3	1.6%			1	1.4%
2016年1月	2	1.0%			2	2.9%
2016年2月	0	0.0%			0	0.0%
2016年3月	19	9.9%			9	12.9%
2016年4月	3	1.6%			0	0.0%
2016年5月	1	0.5%			0	0.0%
2016年6月	88	45.8%			23	32.9%
2016年7月	0	0.0%			0	0.0%
2016年8月	2	1.0%			0	0.0%

## Ⅱ 意見陳述権について

### 【1】意見の検討状況について

#### 1. 監査等委員会として意見形成のための検討を行いましたか。

※

選任等：監査等委員でない取締役の選任若しくは解任又は辞任

報酬等：監査等委員でない取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として会社から受ける財産上の利益

	N=189		N=68		N=68	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 選任等、報酬等のいずれについても検討を行った	67	35.4%	55	80.9%	32	47.1%
2. 選任等のみ検討を行った	8	4.2%	7	10.3%	4	5.9%
3. 報酬等のみ検討を行った	7	3.7%	1	1.5%	4	5.9%
4. いずれも行わなかった	49	25.9%	4	5.9%	14	20.6%
5. その他(自由記載)	58	30.7%	1	1.5%	14	20.6%

#### 2. 上記2.～4.を選択した場合はその理由についてご記入ください。

(選択肢5.を含め、平成28年株主総会で監査等委員会設置会社に移行したため未検討との回答が大半であった)

#### 3. 監査等委員会における意見の検討に当たり、その対象とした範囲はどのようなものですか。

##### ①選任等

	N=75		N=62		N=36	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 株主総会に提出する役員選任議案に関する範囲に限定	60	80.0%	49	79.0%	32	88.9%
2. 株主総会への提出議案には限定せず、サクセッション・プラン等監査等委員でない取締役の人事に関する全体的な制度設計や選定プロセスなどを広く検討	11	14.7%	9	14.5%	4	11.1%
3. その他(自由記載)	4	5.3%	4	6.5%	0	0.0%

##### ②報酬等

	N=72		N=55		N=55	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 株主総会に提出する報酬議案に関する範囲のみ	34	47.2%	24	43.6%	20	55.6%
2. 株主総会への提出議案には限定せず、監査等委員でない取締役の報酬等に関する全体的な制度設計や報酬決定プロセスなどを広く検討	28	38.9%	24	43.6%	12	33.3%
3. その他(自由記載)	10	13.9%	7	12.7%	4	11.1%

#### 4. 監査等委員会としての意見形成の時期について(定時株主総会から遡って何か月前か)

##### ①選任等

	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	平均		平均		平均	
1. 一部又は全員の監査等委員が執行側から具体的な候補者について提示を受けた	2.75	か月前	2.53	か月前	2.75	か月前
2. 監査等委員会における検討を開始した	2.16	か月前	2.11	か月前	1.93	か月前
3. 監査等委員会としての意見を決定した	1.44	か月前	1.46	か月前	1.3	か月前

##### ②報酬等

	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	平均		平均		平均	
1. 一部又は全員の監査等委員が執行側から提示を受けた	2.57	か月前	2.32	か月前	2.96	か月前
2. 監査等委員会における検討を開始した	2.06	か月前	1.89	か月前	2.02	か月前
3. 監査等委員会としての意見を決定した	1.38	か月前	1.24	か月前	1.48	か月前

5. 監査等委員会における検討事項として当てはまるものを選択してください。

(1) 選任等について

① 検討対象とした事項(複数回答可)

a. 社内取締役候補者

	N=75		N=62		N=36	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 個々の候補者の具体的な是非(全員について)	49	65.3%	43	69.4%	26	72.2%
2. 個々の候補者の具体的な是非(一部について(振り分けの基準を自由記載欄に記載))	1	1.3%	1	1.6%	1	2.8%
3. 候補者選定のプロセス	18	24.0%	15	24.2%	5	13.9%
4. 候補者選定の考え方	30	40.0%	28	45.2%	11	30.6%
5. 特に検討していない	2	2.7%	0	0.0%	2	5.6%
6. その他(自由記載)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

b. 社外取締役候補者

	N=75		N=62		N=36	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 個々の候補者の具体的な是非(全員について)	21	28.0%	13	21.0%	11	30.6%
2. 個々の候補者の具体的な是非(一部について(振り分けの基準を自由記載欄に記載))	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
3. 候補者選定のプロセス	10	13.3%	7	11.3%	1	2.8%
4. 候補者選定の考え方	16	21.3%	11	17.7%	2	5.6%
5. 特に検討していない	15	20.0%	12	19.4%	10	27.8%
6. その他(自由記載)	11	14.7%	11	17.7%	6	16.7%

c. 再任取締役候補者

	N=75		N=62		N=36	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 個々の候補者の具体的な是非(全員について)	56	74.7%	46	74.2%	28	77.8%
2. 個々の候補者の具体的な是非(一部について(振り分けの基準を自由記載欄に記載))	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
3. 候補者選定のプロセス	19	25.3%	16	25.8%	6	16.7%
4. 候補者選定の考え方	29	38.7%	28	45.2%	9	25.0%
5. 特に検討していない	7	9.3%	4	6.5%	6	16.7%
6. その他(自由記載)	2	2.7%	2	3.2%	2	5.6%

d. 新任取締役候補者

	N=75		N=62		N=36	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 個々の候補者の具体的な是非(全員について)	27	36.0%	21	33.9%	13	36.1%
2. 個々の候補者の具体的な是非(一部について(振り分けの基準を自由記載欄に記載))	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
3. 候補者選定のプロセス	12	16.0%	9	14.5%	3	8.3%
4. 候補者選定の考え方	14	18.7%	13	21.0%	5	13.9%
5. 特に検討していない	13	17.3%	9	14.5%	10	27.8%
6. その他(自由記載)	9	12.0%	9	14.5%	6	16.7%

②監査等委員会としての評価基準の有無

a.社内取締役

	N=72		N=59		N=34	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. ある(ポイントとなる要件を自由記載欄に記載)	20	27.8%	16	27.1%	7	20.6%
2. ない	52	72.2%	43	72.9%	27	79.4%

b.社外取締役

	N=66		N=52		N=32	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. ある(ポイントとなる要件を自由記載欄に記載)	9	13.6%	8	15.4%	2	6.3%
2. ない	57	86.4%	44	84.6%	30	93.8%

c.再任取締役

	N=72		N=58		N=35	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. ある(ポイントとなる要件を自由記載欄に記載)	18	25.0%	16	27.6%	7	20.0%
2. ない	54	75.0%	44	75.9%	28	80.0%

d.新任取締役

	N=70		N=57		N=34	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. ある(ポイントとなる要件を自由記載欄に記載)	16	22.9%	13	22.8%	5	14.7%
2. ない	54	77.1%	44	77.2%	29	85.3%

(2)報酬等について

①検討対象とした事項(複数回答可)

a.社内取締役

	N=74		N=56		N=56	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 個々の報酬額の妥当性(全員について)	36	48.6%	26	46.4%	19	52.8%
2. 個々の報酬額の妥当性(一部について(振り分けの基準を自由記載欄に記載))	1	1.4%	1	1.8%	0	0.0%
3. 報酬額算定のプロセス	28	37.8%	21	37.5%	11	30.6%
4. 報酬体系等の考え方	38	51.4%	40	71.4%	17	47.2%
5. 特に検討していない	3	4.1%	1	1.8%	3	8.3%
6. その他(自由記載)	5	6.8%	4	7.1%	3	8.3%

b.社外取締役

	N=74		N=56		N=56	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 個々の報酬額の妥当性(全員について)	15	20.3%	10	17.9%	8	22.2%
2. 個々の報酬額の妥当性(一部について(振り分けの基準を自由記載欄に記載))	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
3. 報酬額算定のプロセス	10	13.5%	6	10.7%	2	5.6%
4. 報酬体系等の考え方	15	20.3%	12	21.4%	5	13.9%
5. 特に検討していない	16	21.6%	12	21.4%	10	27.8%
6. その他(自由記載)	11	14.9%	10	17.9%	6	16.7%

**c.再任取締役**

	N=74		N=56		N=56	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 個々の報酬額の妥当性(全員について)	38	51.4%	28	50.0%	18	50.0%
2. 個々の報酬額の妥当性(一部について(振り分けの基準を自由記載欄に記載))	0	0.0%	1	1.8%	0	0.0%
3. 報酬額算定のプロセス	29	39.2%	23	41.1%	11	30.6%
4. 報酬体系等の考え方	39	52.7%	31	55.4%	16	44.4%
5. 特に検討していない	5	6.8%	2	3.6%	4	11.1%
6. その他(自由記載)	3	4.1%	3	5.4%	2	5.6%

**d.新任取締役**

	N=74		N=56		N=56	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 個々の報酬額の妥当性(全員について)	16	21.6%	12	21.4%	7	19.4%
2. 個々の報酬額の妥当性(一部について(振り分けの基準を自由記載欄に記載))	1	1.4%	1	1.8%	0	0.0%
3. 報酬額算定のプロセス	13	17.6%	9	16.1%	3	8.3%
4. 報酬体系等の考え方	17	23.0%	12	21.4%	6	16.7%
5. 特に検討していない	13	17.6%	8	14.3%	8	22.2%
6. その他(自由記載)	11	14.9%	11	19.6%	7	19.4%

**②監査等委員会としての評価基準の有無**

**a.社内取締役**

	N=70		N=53		N=53	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. ある(ポイントとなる要件を自由記載欄に記載)	13	18.6%	11	20.8%	5	13.9%
2. ない	57	81.4%	42	79.2%	30	83.3%

**b.社外取締役**

	N=67		N=50		N=50	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. ある(ポイントとなる要件を自由記載欄に記載)	4	6.0%	4	8.0%	1	2.8%
2. ない	63	94.0%	46	92.0%	33	91.7%

**c.再任取締役**

	N=70		N=53		N=53	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. ある(ポイントとなる要件を自由記載欄に記載)	12	17.1%	10	18.9%	6	16.7%
2. ない	58	82.9%	43	81.1%	30	83.3%

**d.新任取締役**

	N=65		N=49		N=49	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. ある(ポイントとなる要件を自由記載欄に記載)	6	9.2%	5	10.2%	3	8.3%
2. ない	59	90.8%	44	89.8%	30	83.3%



## 6. 監査等委員会における役割分担

今回の検討に際して、選定監査等委員(※)の職務の範囲について当てはまるものを選択してください。

(※)会社法第342条の2第4項及び第361条第6項において定める、「監査等委員会が選定する監査等委員」

	N=80		N=62		N=40	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 選定監査等委員は、監査等委員会での決議に従って情報の収集を行うが、収集した情報の検討は監査等委員会で行い、意見陳述権の行使も監査等委員会での決議に従い行う。	21	26.3%	18	29.0%	9	22.5%
2. 意見陳述権の行使に向けての意見形成に必要な情報の収集は選定監査等委員が自発的に行うが、収集した情報の検討は監査等委員会で行い、意見陳述権の行使も監査等委員会での決議に従い行う。	40	50.0%	33	53.2%	22	55.0%
3. 意見陳述権の行使に向けての意見形成に必要な情報の収集だけでなく、情報の検討や意見内容の決定を当該選定監査等委員に任せている。	2	2.5%	1	1.6%	1	2.5%
4. 特に決めていない	13	16.3%	9	14.5%	7	17.5%
5. その他(自由記載)	4	5.0%	1	1.6%	1	2.5%

7. 監査等委員会として意見を形成するに当たり、どのような機会を通じて情報取得を行いましたか(複数回答可)。

### a. 社内取締役及び社内取締役候補者

	N=80		N=62		N=40	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 執行側からの説明	61	76.3%	51	82.3%	32	80.0%
2. 指名・報酬に係る任意の委員会への監査等委員の一部又は全員の参加	20	25.0%	14	22.6%	6	15.0%
3. 指名・報酬に係る任意の委員会での審議状況の確認(選択肢2を除く)	5	6.3%	5	8.1%	1	2.5%
4. その他からのヒアリング(内容を具体的に記載)	3	3.8%	2	3.2%	2	5.0%
5. 外部コンサルタントの利用	2	2.5%	0	0.0%	2	5.0%
6. その他(具体的に記載)	5	6.3%	5	8.1%	3	7.5%

### b. 社外取締役及び社外取締役候補者

	N=80		N=62		N=40	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 執行側からの説明	36	45.0%	28	45.2%	18	45.0%
2. 指名・報酬に係る任意の委員会への監査等委員の一部又は全員の参加	13	16.3%	9	14.5%	2	5.0%
3. 指名・報酬に係る任意の委員会での審議状況の確認(選択肢2を除く)	3	3.8%	3	4.8%	1	2.5%
4. その他からのヒアリング(内容を具体的に記載)	1	1.3%	1	1.6%	1	2.5%
5. 外部コンサルタントの利用	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
6. その他(具体的に記載)	11	13.8%	11	17.7%	7	17.5%

**c.再任取締役候補者**

	N=80		N=62		N=40	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 執行側からの説明	63	78.8%	53	85.5%	31	77.5%
2. 指名・報酬に係る任意の委員会への監査等委員の一部又は全員の参加	20	25.0%	15	24.2%	6	15.0%
3. 指名・報酬に係る任意の委員会での審議状況の確認(選択肢2.を除く)	5	6.3%	5	8.1%	1	2.5%
4. その他からのヒアリング(内容を具体的に記載)	2	2.5%	2	3.2%	1	2.5%
5. 外部コンサルタントの利用	1	1.3%	0	0.0%	1	2.5%
6. その他(具体的に記載)	5	6.3%	5	8.1%	3	7.5%

**d.新任取締役候補者**

	N=80		N=62		N=40	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 執行側からの説明	38	47.5%	30	48.4%	20	50.0%
2. 指名・報酬に係る任意の委員会への監査等委員の一部又は全員の参加	12	15.0%	8	12.9%	2	5.0%
3. 指名・報酬に係る任意の委員会での審議状況の確認(選択肢2.を除く)	3	3.8%	3	4.8%	1	2.5%
4. その他からのヒアリング(内容を具体的に記載)	1	1.3%	1	1.6%	1	2.5%
5. 外部コンサルタントの利用	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
6. その他(具体的に記載)	8	10.0%	8	12.9%	5	12.5%

## 【2】形成した意見の内容について

### 1. 意見の内容について【選任等(以下(1)~(3))】

(1) 検討の結果、監査等委員会として形成した意見について当てはまるものを選択してください。

	N=75		N=62		N=36	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 会社法に基づき株主総会において述べる意見のみ形成した	53	70.7%	47	75.8%	23	63.9%
2. 会社法に基づき株主総会において述べる意見に加え、検討過程での気付き事項やコメント等株主総会での陳述を目的としない意見(以下「株主総会外の意見」という。)も形成した	11	14.7%	7	11.3%	5	13.9%
3. 株主総会外の意見のみ形成した	3	4.0%	2	3.2%	1	2.8%
4. 意見は形成しなかった	6	8.0%	5	8.1%	5	13.9%
5. その他(自由記載)	2	2.7%	1	1.6%	2	5.6%

(2)(1)にて1又は2を選択された方にお訊ねします。

会社法に基づき株主総会において述べる意見につき、監査等委員会ではどのような内容の意見を形成しましたか。

	N=63		N=54		N=27	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 議案内容が「妥当である」又は「適切である」旨の意見を形成した	32	50.8%	28	51.9%	15	55.6%
2. 議案内容につき「指摘すべき事項はない」旨の意見を形成した	29	46.0%	24	44.4%	10	37.0%
3. 議案内容に対する反対・補足意見等について意見を形成した(内容を具体的に記載)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
4. 議案内容に対する意見とは別の意見を形成した	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
5. その他(自由記載)	2	3.2%	2	3.7%	2	7.4%

(3)(1)にて2.又は3.を選択された方にお訊ねします。

監査等委員会として選任等に係る“株主総会外の意見”を形成した場合、それはどのような内容の意見ですか。

→本文16頁参照

2. 意見の内容について【報酬等(以下(1)～(3))】

(1) 検討の結果、監査等委員会として形成した意見について当てはまるものを選択してください。

	N=71		N=54		N=36	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 会社法に基づき株主総会において述べる意見のみ形成した	42	59.2%	34	63.0%	20	55.6%
2. 会社法に基づき株主総会において述べる意見に加え、検討過程での気付き事項やコメント等株主総会での陳述を目的としない意見(以下「株主総会外の意見」という。)も形成した	8	11.3%	6	11.1%	3	8.3%
3. 株主総会外の意見のみ形成した	10	14.1%	7	13.0%	5	13.9%
4. 意見は形成しなかった	8	11.3%	6	11.1%	6	16.7%
5. その他(自由記載)	3	4.2%	1	1.9%	2	5.6%

(2) (1)にて1.又は2.を選択された方にお訊ねします。

会社法に基づき株主総会において述べる意見につき、監査等委員会ではどのような内容の意見を形成しましたか。

	N=49		N=40		N=24	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 議案内容が「妥当である」又は「適切である」旨の意見を形成した	21	42.9%	17	42.5%	13	54.2%
2. 議案内容につき「指摘すべき事項はない」旨の意見を形成した	24	49.0%	19	47.5%	10	41.7%
3. 議案内容に対する反対・補足意見等について意見を形成した(内容を具体的に記載)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
4. 議案内容に対する意見とは別の意見を形成した	1	2.0%	1	2.5%	0	0.0%
5. その他(自由記載)	3	6.1%	3	7.5%	1	4.2%

(3) (1)にて2.または3.を選択された方にお訊ねします。

監査等委員会として報酬等に係る“株主総会外の意見”を形成した場合、それはどのような内容の意見ですか。

→本文17頁参照

### 【3】意見の陳述、開示等について

※監査等委員会設置会社となってから株主総会が開催されている会社の方のみにお尋ねします。

#### 1. 意見の陳述、開示方法等について【選任等(以下(1)~(4))】

(1) 株主総会において選任等に関する意見を口頭で陳述したタイミングはいつですか。

	N=67		N=60		N=29	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 議案の説明の際に陳述を行った(内容を具体的に記載)	5	7.5%	5	8.3%	1	3.4%
2. 監査等委員会の監査報告の際に陳述を行った(内容を具体的に記載)	23	34.3%	22	36.7%	9	31.0%
3. 行っていない	35	52.2%	31	51.7%	16	55.2%
4. その他(自由記載)	4	6.0%	2	3.3%	3	10.3%

(2) 監査等委員会としての選任等に関する意見の株主総会関係書類への記載(場所)につき、当てはまるものを選択してください。

	N=67		N=61		N=29	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 株主総会参考書類(議案)に記載した	39	58.2%	37	60.7%	15	51.7%
2. 事業報告に記載した	3	4.5%	2	3.3%	2	6.9%
3. 特段記載していない	24	35.8%	21	34.4%	11	37.9%
4. その他の書類(例:監査報告書等。内容を具体的に記載)	1	1.5%	1	1.6%	1	3.4%

(3) 株主総会関係書類には、選任等に関しどのような内容を記載しましたか。当てはまるものを選択してください。

	N=43		N=42		N=20	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 株主総会の議案に関する意見のみを記載した	31	72.1%	29	69.0%	11	55.0%
2. 株主総会の議案に関する意見に加え、議案に関する意見とは別の意見も記載した(内容を具体的に記載)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
3. 上記1.及び2.のいずれかの意見に加え、当該意見に至る具体的な検討プロセス等も記載した(内容を具体的に記載)	3	7.0%	3	7.1%	1	5.0%
4. 「意見なし」と記載した	7	16.3%	7	16.7%	5	25.0%
5. その他(自由記載)	2	4.7%	3	7.1%	3	15.0%

(4) 株主総会当日、選任等に関する監査等委員会の意見につき質問がありましたか。質問に対する回答を含め、差し支えない範囲で具体的にご記入ください。

	N=66		N=60		N=29	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. あった(内容を具体的に記載)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
2. なかった	66	100.0%	60	100.0%	29	100.0%

2. 意見の陳述、開示方法等について【報酬等(以下(1)~(4))】

(1) 株主総会において報酬等に関する意見を口頭で陳述したタイミングはいつですか。

	N=63		N=55		N=28	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 議案の説明の際に陳述を行った(内容を具体的に記載)	2	3.2%	2	3.6%	0	0.0%
2. 監査等委員会の監査報告の際に陳述を行った(内容を具体的に記載)	16	25.4%	15	27.3%	6	21.4%
3. 行っていない	40	63.5%	36	65.5%	19	67.9%
4. その他(自由記載)	5	7.9%	2	3.6%	3	10.7%

(2) 監査等委員会としての報酬等に関する意見の株主総会関係書類への記載(場所)につき、当てはまるものを選択してください。

	N=62		N=55		N=28	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 株主総会参考書類(議案)に記載した	11	17.7%	9	16.4%	5	17.9%
2. 事業報告に記載した	3	4.8%	3	5.5%	2	7.1%
3. 特段記載していない	46	74.2%	42	76.4%	20	71.4%
4. その他の書類(例:監査報告書等。内容を具体的に記載)	2	3.2%	1	1.8%	1	3.6%

(3) 株主総会関係書類には、報酬等に関しどのような内容を記載しましたか。当てはまるものを選択してください。

	N=16		N=16		N=10	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 株主総会の議案に関する意見のみを記載した	10	62.5%	9	56.3%	6	60.0%
2. 株主総会の議案に関する意見に加え、議案に関する意見とは別の意見も記載した(内容を具体的に記載)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
3. 上記1.及び2.のいずれかの意見に加え、当該意見に至る具体的な検討プロセス等も記載した(内容を具体的に記載)	1	6.3%	1	6.3%	0	0.0%
4. 「意見なし」と記載した	2	12.5%	2	12.5%	3	30.0%
5. その他(自由記載)	3	18.8%	4	25.0%	1	10.0%

(4) 株主総会当日、報酬等に関する監査等委員会の意見につき質問がありましたか。質問に対する回答を含め、差し支えない範囲で具体的にご記入ください。

	N=61		N=55		N=27	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. あった(内容を具体的に記載)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
2. なかった	61	100.0%	55	100.0%	27	100.0%

3. 監査等委員会としての意見の執行側への意見表明につき、もっとも近いものを選択してください。

①選任等

	N=67		N=60		N=60	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 取締役会において執行側に対し意見を表明した(「任意の意見」を含め、また、特に意見はない旨の表明も含めず)	30	44.8%	27	45.0%	15	50.0%
2. 社長(GEO)、担当役員等に対して個別に意見を表明した	21	31.3%	18	30.0%	7	23.3%
3. 執行側には特段の意見表明はしなかった	15	22.4%	14	23.3%	8	26.7%
4. その他(自由記載)	1	1.5%	1	1.7%	0	0.0%

②報酬等

	N=64		N=55		N=55	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 取締役会において執行側に対し意見を表明した(「任意の意見」を含め、また、特に意見はない旨の表明も含めず)	23	35.9%	20	36.4%	12	41.4%
2. 社長(GEO)、担当役員等に対して個別に意見を表明した	17	26.6%	16	29.1%	6	20.7%
3. 執行側には特段の意見表明はしなかった	21	32.8%	18	32.7%	11	37.9%
4. その他(自由記載)	3	4.7%	1	1.8%	0	0.0%

4. 今回の株主総会に提出される議案について、監査等委員会の意見を受けて執行側が議案の修正を行ったことがありましたか。あれば、差し支えない範囲で具体的にご記入ください。

①選任等

	N=67		N=61		N=61	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. あった(内容を具体的に記載)	1	1.5%	1	1.7%	0	0.0%
2. なかった	66	98.5%	60	100.0%	29	100.0%

②報酬等

	N=61		N=55		N=55	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. あった(内容を具体的に記載)	1	1.6%	1	1.9%	0	0.0%
2. なかった	60	98.4%	54	100.0%	27	100.0%

#### 【4】任意の諮問委員会との関係

1. 貴社では、任意の指名・報酬を扱う委員会が設置されていますか(複数選択可)。

	N=185		N=67		N=66	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 指名を扱う委員会は設置されているが、報酬を扱う委員会は設置されていない。	2	1.1%	0	0.0%	0	0.0%
2. 報酬を扱う委員会は設置されているが、指名を扱う委員会は設置されていない。	7	3.8%	5	7.5%	3	4.5%
3. 指名若しくは報酬を扱う委員会がそれぞれ個別に設置されている。	20	10.8%	7	10.4%	7	10.6%
4. 指名及び報酬双方を扱う委員会が設置されている。	28	15.1%	9	13.4%	5	7.6%
5. 指名若しくは報酬を扱う任意の委員会は設置されていない。	125	67.6%	46	68.7%	51	77.3%
6. その他(自由記載)	3	1.6%	0	0.0%	0	0.0%

2. 指名を扱う委員会の構成についてご回答ください。

	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	平均		平均		平均	
1. 代表取締役社長／会長	1.11	人	0.94	人	1.25	人
2. 監査等委員でない社内取締役	0.54	人	0.38	人	0.63	人
3. 監査等委員でない社外取締役	0.5	人	0.5	人	0.38	人
4. 社内常勤監査等委員	0.18	人	0.13	人	0.13	人
5. 社内非常勤監査等委員	0.02	人	0	人	0	人
6. 社外常勤監査等委員	0.14	人	0.13	人	0	人
7. 社外非常勤監査等委員	1.93	人	1.5	人	1.5	人
8. 社外有識者(内容を具体的に記載)	0.02	人	0	人	0	人
9. 執行役員を含む従業員(役職を具体的に記載)	0	人	0	人	0	人
10. その他(内容を具体的に記載)	0	人	0	人	0	人

3. 報酬を扱う委員会の構成についてご回答ください。

	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	平均		平均		平均	
1. 代表取締役社長／会長	1.02	人	1.19	人	1.27	人
2. 監査等委員でない社内取締役	0.67	人	0.95	人	0.8	人
3. 監査等委員でない社外取締役	0.47	人	0.57	人	0.47	人
4. 社内常勤監査等委員	0.18	人	0.33	人	0.2	人
5. 社内非常勤監査等委員	0.02	人	0	人	0	人
6. 社外常勤監査等委員	0.14	人	0.24	人	0	人
7. 社外非常勤監査等委員	1.69	人	1.62	人	1.27	人
8. 社外有識者(内容を具体的に記載)	0.02	人	0.05	人	0	人
9. 執行役員を含む従業員(役職を具体的に記載)	0.02	人	0.05	人	0	人
10. その他(内容を具体的に記載)	0.04	人	0.05	人	0.13	人



4. 指名若しくは報酬を扱う任意の委員会と監査等委員会の関係について、当てはまるものを選択してください(a.~c.それぞれの委員会についてご回答ください。無い場合は空欄のままにしてください)。

a. 指名を扱う委員会について

	N=19		N=7		N=9	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 監査等委員全員が委員となっているが、監査等委員会の意見と同一になるとは限らないので、別途監査等委員会としての意見を検討する	1	5.3%	1	14.3%	1	11.1%
2. 監査等委員全員が委員となっており、任意の委員会で意見を言えることから、別途監査等委員会で意見の検討は行わない	1	5.3%	0	0.0%	1	11.1%
3. 一部の監査等委員が任意の委員会の委員となっており、委員である監査等委員と適宜審議内容を共有するとともに、監査等委員会において監査等委員会としての意見を検討する	9	47.4%	4	57.1%	4	44.4%
4. 一部の監査等委員が任意の委員会の委員となっており、委員である監査等委員と適宜審議内容を共有するが、監査等委員会としての意見形成は委員である監査等委員に委ねているので、監査等委員会では意見の検討は行わない	1	5.3%	1	14.3%	0	0.0%
5. 一部の監査等委員が任意の委員会の委員となっており、監査等委員会としての意見形成は委員である監査等委員に委ねている	1	5.3%	0	0.0%	1	11.1%
6. 任意の委員会の委員となっている監査等委員はいないが、オブザーバー参加若しくは監査等委員でない委員や任意の委員会の事務局などから議事録等審議内容について情報提供を受けることで審議内容を把握し、監査等委員会としての意見形成の参考としている	1	5.3%	1	14.3%	0	0.0%
7. 監査等委員会と任意の委員会はそれぞれ独立して運営されているので委員の兼任や相互の情報提供といったことは特にしていない	1	5.3%	0	0.0%	0	0.0%
8. その他(内容を具体的に記載)	4	21.1%	0	0.0%	2	22.2%

**b.報酬を扱う委員会について**

	N=26		N=12		N=12	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 監査等委員全員が委員となっているが、監査等委員会の意見と同一になるとは限らないので、別途監査等委員会としての意見を検討する	1	3.8%	1	8.3%	1	10.0%
2. 監査等委員全員が委員となっており、任意の委員会で意見を言えることから、別途監査等委員会で意見の検討は行わない	1	3.8%	0	0.0%	0	0.0%
3. 一部の監査等委員が任意の委員会の委員となっており、委員である監査等委員と適宜審議内容を共有するとともに、監査等委員会において監査等委員会としての意見を検討する	12	46.2%	6	50.0%	5	50.0%
4. 一部の監査等委員が任意の委員会の委員となっており、委員である監査等委員と適宜審議内容を共有するが、監査等委員会としての意見形成は委員である監査等委員に委ねているので、監査等委員会では意見の検討は行わない	1	3.8%	1	8.3%	0	0.0%
5. 一部の監査等委員が任意の委員会の委員となっており、監査等委員会としての意見形成は委員である監査等委員に委ねている	2	7.7%	0	0.0%	0	0.0%
6. 任意の委員会の委員となっている監査等委員はいないが、オブザーバー参加若しくは監査等委員でない委員や任意の委員会の事務局などから議事録等審議内容について情報提供を受けることで審議内容を把握し、監査等委員会としての意見形成の参考としている	2	7.7%	2	16.7%	1	10.0%
7. 監査等委員会と任意の委員会はそれぞれ独立して運営されているので委員の兼任や相互の情報提供といったことは特にしていない	3	11.5%	2	16.7%	1	10.0%
8. その他(内容を具体的に記載)	4	15.4%	0	0.0%	2	20.0%

**c.指名及び報酬を扱う委員会について**

	N=26		N=9		N=9	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 監査等委員全員が委員となっているが、監査等委員会の意見と同一になるとは限らないので、別途監査等委員会としての意見を検討する	4	15.4%	2	22.2%	0	0.0%
2. 監査等委員全員が委員となっており、任意の委員会で意見を言えることから、別途監査等委員会で意見の検討は行わない	1	3.8%	0	0.0%	0	0.0%
3. 一部の監査等委員が任意の委員会の委員となっており、委員である監査等委員と適宜審議内容を共有するとともに、監査等委員会において監査等委員会としての意見を検討する	13	50.0%	6	66.7%	2	50.0%
4. 一部の監査等委員が任意の委員会の委員となっており、委員である監査等委員と適宜審議内容を共有するが、監査等委員会としての意見形成は委員である監査等委員に委ねているので、監査等委員会では意見の検討は行わない	3	11.5%	1	11.1%	1	25.0%
5. 一部の監査等委員が任意の委員会の委員となっており、監査等委員会としての意見形成は委員である監査等委員に委ねている	2	7.7%	0	0.0%	0	0.0%
6. 任意の委員会の委員となっている監査等委員はいないが、オブザーバー参加若しくは監査等委員でない委員や任意の委員会の事務局などから議事録等審議内容について情報提供を受けることで審議内容を把握し、監査等委員会としての意見形成の参考としている	1	3.8%	0	0.0%	0	0.0%
7. 監査等委員会と任意の委員会はそれぞれ独立して運営されているので委員の兼任や相互の情報提供といったことは特にしていない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
8. その他(内容を具体的に記載)	2	7.7%	0	0.0%	1	25.0%

### Ⅲ 意思決定プロセスへの関与について

#### 1. 取締役会付議事項についての移行前後の変化(複数選択可)

	N=192		N=69		N=70	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 法定事項以外の付議事項の絞り込み(具体的内容を記	28	14.6%	9	13.0%	7	10.0%
2. 「重要」、「多額」の解釈を変更して付議事項の絞り込み (具体的内容を記載)	33	17.2%	9	13.0%	9	12.9%
3. 取締役への委任範囲の拡大(具体的内容を記載)	38	19.8%	21	30.4%	12	17.1%
4. 移行前と変化なし	106	55.2%	38	55.1%	44	62.9%
5. その他(具体的内容を記載)	11	5.7%	2	2.9%	0	0.0%

#### 2. 監査等委員会設置会社への移行前は当該会社の監査役であった方にお伺いします。

海外機関投資家等から、「監査役は取締役会において議決権がないため、経営に対する監督機能に限界がある」との指摘がありますが、監査等委員が取締役として議決権を有することで、取締役会等での発言内容や執行側の対応に変化があったでしょうか。また、変化の内容を具体的にご記入ください。

	N=147		N=58		N=53	
	全体		総会経験あり		オーナー企業	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1. 変化があった	65	44.2%	33	56.9%	22	41.5%
2. 変化はなかった	82	55.8%	25	43.1%	31	58.5%

日本監査役協会 監査等委員会実務研究会 第43期委員

(敬称略)

幹事	井須 英次	三菱重工業(株) 取締役常勤監査等委員
専門委員	武井 一浩	西村あさひ法律事務所 弁護士
専門委員	関 孝哉	コーポレート・プラクティス・パートナーズ(株) 代表取締役
委員	阿部 和人	トーヨーカネツ(株) 取締役常勤監査等委員
委員	菊川 知之	アンリツ(株) 取締役常勤監査等委員
委員	田島 貴志	(株)サンゲツ 取締役常勤監査等委員
委員	谷村 徹	(株)関西スーパーマーケット 取締役常勤監査等委員
委員	丸山 茂樹	ユニ・チャーム(株) 取締役監査等委員
委員	宮野 祐輔※	西日本鉄道(株) 常任監査役
委員	大黒 伊勢夫	西日本鉄道(株) 取締役常任監査等委員
委員	宮本 照雄	コスモエネルギーホールディングス(株) 社外取締役監査等委員
委員	山本 敏夫	リンテック(株) 取締役常勤監査等委員
委員	永田 雅仁	(公社)日本監査役協会 専務理事
事務局	福嶋 繁之	(公社)日本監査役協会
事務局	佐藤 秀和	(公社)日本監査役協会
事務局	小平 高史	(公社)日本監査役協会

※ 平成28年6月をもって委員退任(肩書は退任当時のもの)



公益社団法人日本監査役協会  
Japan Audit & Supervisory Board Members Association  
<http://www.kansa.or.jp>

本 部	〒100-0005	東京都千代田区丸の内 1-9-1 丸の内中央ビル 13 階 TEL 03 (5219) 6100 (代)
関西支部	〒530-0004	大阪市北区堂島浜 1-4-16 アクア堂島西館 15 階 TEL 06 (6345) 1631 (代)
中部支部	〒460-0008	名古屋市中区榮 2-1-1 日土地名古屋ビル 9 階 TEL 052 (204) 2131 (代)
九州支部	〒812-0013	福岡市博多区博多駅東 2-1-23 サニックス博多ビル 4 階 TEL 092 (433) 3627 (代)