

**改訂コーポレートガバナンス・コードにおける
監査役等関連項目への対応と今後の課題**

2022年12月23日

公益社団法人 日本監査役協会

ケース・スタディ委員会

目次

第 1 章 本報告書の視点	1
1. はじめに	1
1.1 本報告書の経緯	1
1.2 本報告書の視点	1
1.3 当委員会による 2 つの調査	2
第 2 章 アンケート結果から見える監査役等の対応と課題	3
2. 監査役等の選任プロセス	3
2.1 監査役候補者の選任プロセスの現状	3
2.1.1 執行側からの候補者提案が主体	3
2.1.2 監査役会等からの候補者の提案	4
2.1.3 監査役等の候補者の探し方	5
2.2 指名委員会における検討	8
2.3 子会社監査役等の人材と選任への関与	9
3. 監査役等のスキルと実効性評価	10
3.1 監査役等のスキルとは	10
3.1.1 監査役等の選任基準とスキル	10
3.1.2 スキル・マトリックス	11
3.1.3 監査役等の有するスキルの内容	11
3.2 監査役会の実効性評価	12
4. 監査役等の報酬に係る監査役会等の判断・関与	12
4.1 監査役等の報酬制度の概要	12
4.2 報酬の決定プロセス	13
4.2.1 報酬総額について	13
4.2.2 個別報酬額について	13
4.2.3 報酬額の検討に際して考慮する要素	14
4.2.4 報酬委員会における検討	14
5. 指名委員会・報酬委員会への監査役等の関与	16
5.1 指名委員会・報酬委員会の設置状況	16
5.2 監査役等の委員への就任	16
5.2.1 アンケートから見える現状	17
5.2.2 監査役等の委員就任への考え方	17
5.3 監査役等の指名委員会・報酬委員会での活動状況、情報収集	19

6.	内部監査部門との連携	21
6.1	内部監査部門からの報告	21
6.2	内部監査部門との連携の内容	21
6.2.1	双方の監査プロセスにおける連携	21
6.2.2	人事面における連携	22
6.3	内部監査部門の人材面、品質評価について	22
7.	CGC への対応及び CG 報告書の監査状況	25
7.1	CG 報告書の監査の現状	25
7.1.1	監査対象・方法	25
7.1.2	CG 報告書の監査内容	25
7.1.3	コンプライ or エクスプレインへの対応	25
7.2	CG 報告書の監査や関わり方	26
8.	社外取締役との連携	27
8.1	社外取締役への情報提供	27
8.2	社外取締役を通じた指摘	27
9.	その他	28
9.1	株主との対話	28
9.2	サステナビリティ	29
第 3 章 提言		30
10.	今後の課題と提言	30
10.1	監査役等の候補者選任への関与	30
10.2	監査役等の報酬の決定への関与	31
10.3	内部監査部門との連携の深化	31
10.4	新しい課題への監査	32
11.	おわりに	33
添付資料		35

第1章 本報告書の視点

1. はじめに

1.1 本報告書の経緯

2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コード（以下「CGC」、2021年6月の改訂版を「改訂CGC」という。）では、新型コロナウイルス感染症拡大の状況における企業戦略の検討や新たな成長と、2022年4月から適用となった東京証券取引所の新市場区分、特に、プライム市場上場会社に求められる一段高いガバナンスを目指した取組みの実現に向けて、「取締役会の機能発揮」「企業の中核人材における多様性の確保」「サステナビリティを巡る課題への取組み」「グループガバナンスの在り方」「監査に対する信頼性の確保」「株主総会等に関する事項」など、企業がより高度なガバナンスを発揮することを後押しするための項目が追加された。

本年はCGCの改訂後1年が経過し、各社における実務への落とし込みが一定程度進んだものと想定されることから、日本監査役協会ケース・スタディ委員会（以下「当委員会」という。）では、特に監査役・監査等委員・監査委員（以下「監査役等」という¹）関連の項目について各社の対応状況や監査役等の監査の状況を調査し、今後の監査役等の取組みに資するよう取りまとめることが必要であると認識し、本検討を行うに至った。

なかでも「監査に対する信頼性の確保」に関しては、原則4-4の監査役及び監査役会の役割・責務として、監査役の選解任・報酬に係る権限が実効性のある形で適切に行使されるべき旨が強調された。このほか、改訂CGCにおける監査役等に関連する論点として、補充原則4-10①指名委員会・報酬委員会の設置、補充原則4-11①取締役のスキル・マトリックス、補充原則4-13③内部監査部門による報告の複線化などが挙げられ、これらについても検討対象とすることとした。

なお、本報告書の取りまとめにあたり、監査役会設置会社、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社では、それぞれ監査役等の選解任・報酬に係る決定プロセスが異なること、その他の論点については、そもそもCGCの設計上グロース市場上場会社には該当しない点も多々あることに留意いただき、各社の状況に応じて適宜参考としていただければ幸いである。

1.2 本報告書の視点

改訂CGCにおける監査役等に関連する項目への対応、特にプライム市場上場会社に求められる一段高いガバナンスを目指した取組みを積み上げることは、監査役会等の実効性のさらなる向上につながるものである。ただし、それは表面的な制度対応ではなく、自社の状況に鑑みて、ガバナンスの向上ひいては企業価値の向上に資するような実効性を伴う取組

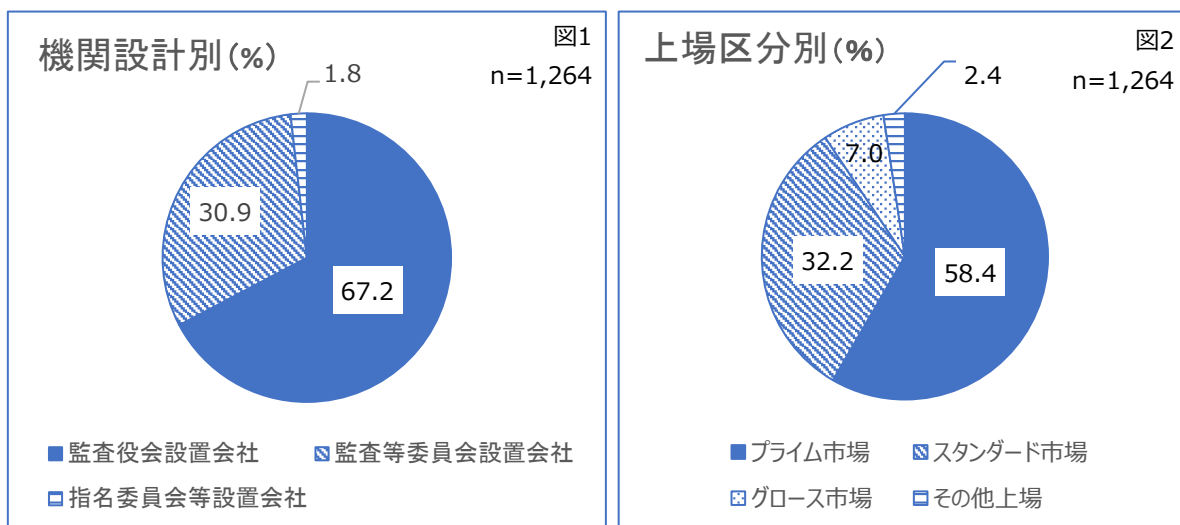
¹ 引用箇所や文脈に応じて「監査役」としている箇所もあるが適宜読み替えていただきたい。「監査役会」の表記についても同様。

みになるべきである。監査役等として、執行側が CGC 全般に対してこうした観点から取り組んでいるか注視していく必要がある。また、監査役等に関連する項目の CGC の改訂は、監査役会等の実効性向上の実現への契機ともなることから、監査役等はその契機を活かしていくことが必要である。とりわけ、監査役等が真に実効性のある監査を行うためには、監査対象である執行側からの独立性が必須であり、監査役等の選任及び報酬の決定プロセスにおいて執行側からの独立性が確保されることが最も重要となる。

このような観点から、改訂 CGC に関する監査役等の対応について、2019 年調査（1.3 参照）との比較も交えて検討することとした。

1.3 当委員会による 2 つの調査

本年の当委員会では上記の視点から、当協会会員の上場会社 3,144 社を対象として 2022 年 5 月下旬から 6 月上旬にかけてアンケート調査を実施し、結果として 1,264 社（回答率 40.2%）から回答を得た（以下「2022 年調査」という。）。同年 6 月末日時点における全上場会社数 3,832 社を母数としても回答率は 33.0% となり、わが国の企業実態の把握に十分なデータ量を得られたと思われる。回答会社の属性については下記のグラフに示すとおりである。



また、当委員会では、2019 年 5 月末から 6 月にかけて監査役の選任と報酬等の決定プロセスについて、監査役会設置会社を対象にアンケート調査を実施した（以下「2019 年調査」という。）。そこで得られた事例の紹介や取りうる工夫例の提言を取りまとめ、同年 11 月 15 日に「監査役の選任および報酬等の決定プロセスについて一実務実態からうかがえる独立性確保に向けた課題と提言」を公表した²。本報告書では、この 2019 年調査結果と今回の調査結果の比較も試みている。

2019 年調査では当協会会員の監査役会設置会社のみを対象とし、2,447 社（回答率 41.8%）

² 2019 年調査および報告書は、日本監査役協会ホームページに掲載している。
<https://www.kansa.or.jp/support/library/post-312/>

からの回答を得た。

第2章 アンケート結果から見える監査役等の対応と課題

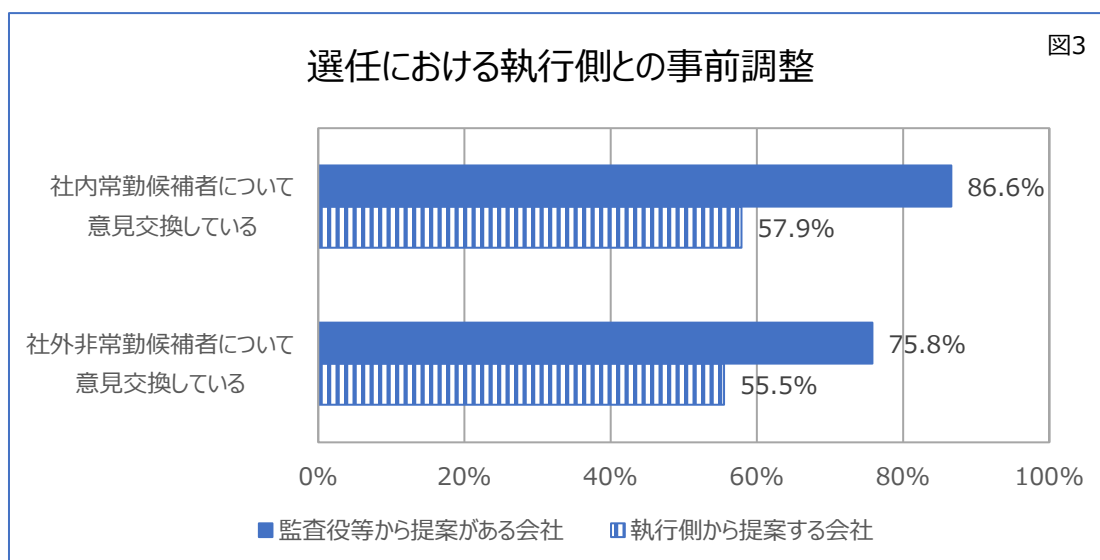
2. 監査役等の選任プロセス

2.1 監査役候補者の選任プロセスの現状

会社法上、執行側からの監査役候補者提案に対して監査役会は同意権を行使することが前提となっているが（会社法第343条第1項および第3項）、監査役会からの候補者提案が制限されているわけではない。また、改訂CGCの原則4-4に「監査役」という言葉が追加され、監査役及び監査役会の役割・責務に監査役の選解任が追記されたことにより、監査役の独立性を実効的に担保し、監査役会等の実効性向上を図る趣旨がうかがえ、監査役会等にはその選任についてより主体的な関与が望まれる。当委員会では2019年に続き、2022年において監査役等の候補者選定に監査役等がどのように関与しているかについて調査した。

2.1.1 執行側からの候補者提案が主体

2022年調査では、監査役等の候補者が社内常勤または社外非常勤のどちらの場合においても、主に執行側（指名委員会を含む）から候補者が提案されている会社が9割前後に達している（Q1-1-1①、Q1-2-1①³）。ただし、その内訳をみると、監査役会等と執行側が候補者について事前に意見交換をしている会社は55%以上（図3）、必要な資質等についての要望を伝えている会社も20%以上あり⁴、監査役等が候補者の選任について一定の関与をしている会社は多いといえる。



³ 添付資料におけるQの番号を指す（以下同様）。なお、Q1-1-1①の全体は91.7%、Q1-2-1①の全体は86.8%である。

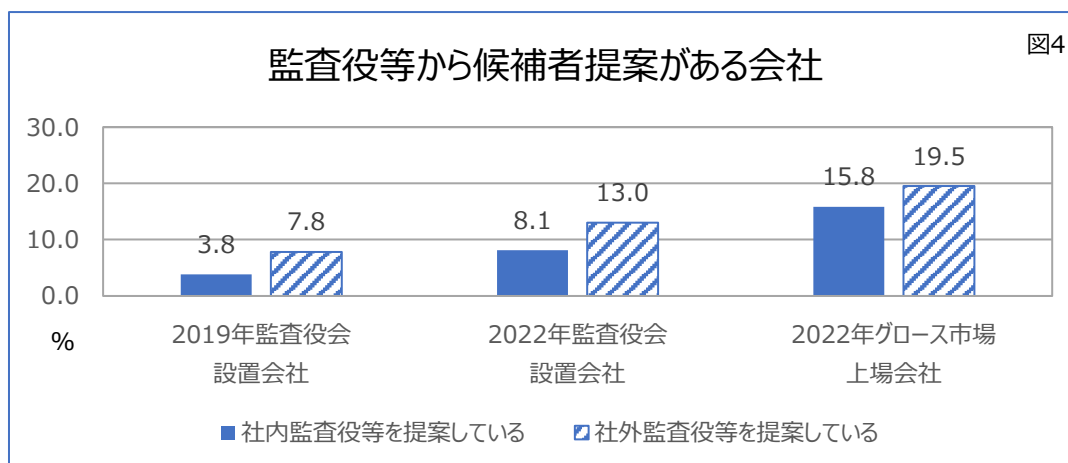
⁴ Q1-1-2のa全体は23.8%、Q1-2-2のa全体は25.6%である。

また、監査役会等からの候補者提案には至っていない会社においても、今後執行側に対し監査役等に求められる資質等の要望を伝えることを検討している会社は、2019年調査では約26%であったが⁵、2022年調査では監査役会設置会社の場合41.2%となり、約15ポイント増加している。さらに、候補者の提案まで検討している会社も、約4%から8.6%とわずかながらも増加しており、何らかの関与に前向きな会社は増加しているといえる（Q4）。

2.1.2 監査役会等からの候補者の提案

監査役会設置会社において、監査役会から社内監査役候補者を提案している会社は2019年調査の3.8%から2022年調査では8.1%に、社外監査役候補者を提案している会社は7.8%から13.0%に変化しており、依然として少数ではあるが一定数の増加がみられた（図4、Q1-1-1②、Q1-2-1②）。また、監査役会等から候補者提案をしている会社全体において、執行側と候補者について事前に意見交換をしている会社は75%以上にのぼっている（図3、Q1-1-3b、Q1-2-3b）。

特に、グロース市場上場会社（全体で89社と回答数は少ないものの）における監査役会等からの候補者提案の割合は全体と比べて高く、社内常勤監査役等の候補者の提案は15.8%、社外非常勤の候補者の提案は19.5%となっている（図4、Q1-1-1②、Q1-2-1②）。これらの会社では監査役等に係る人脈が執行側に比較的乏しいと思われるため、現任の監査役等にその人脈からの候補者選任を依頼することが多いのではないかと推測される。



2.1.1 も含めた全体を通してみると、監査役等の選任に関して監査役等が関与する度合いが強まっていることがうかがえる。監査役等の選任プロセスに監査役会等の影響力を高めていくことが、監査役会等の独立性を高めることにつながるため、この点を意識して活動している監査役等が増えていると思われる。

なお、監査役等の側から候補者を提案した会社では、全て提案どおり採用された会社が全体で88.2%であり、個別回答等によると、監査役等の側から提案するにあたって事前に執

⁵ Q4に併記した2019年調査では、社内監査役候補者の場合は24.8%、社外監査役候補者の場合は26.9%となっている。

行側との調整が行われているものと推定される（Q3）。

2.1.3 監査役等の候補者の探し方

社外監査役等の候補者の探し方は、現任の社外監査役等の人脈によるとの回答が多数にのぼった（Q2⁶）。2019年調査では、特に社外監査役候補者の場合は社外（非常勤）監査役の人的関係によるとの回答が全体で55.8%、常勤監査役の人的関係によるとの回答も49.4%あり⁷、この傾向に現在も大きな変化はないものと推測される。現任の社外監査役等の人脈による候補者探しは、社外監査役等の選定プロセスにおける独立性・客観性を確保できることが利点といえる⁸。

この他には、日本監査役協会の役員人材バンクや人材紹介会社等の利用が挙げられた。現任の社外監査役等が必ずしもネットワークを有するわけではないので、こういった外部団体等が有する豊富な人材の紹介を受けることも有用である。ただし、知り合いからの紹介に比べ、候補者に対する信用や信頼が形成されるのに時間がかかる可能性があり、選任へのスケジュールには余裕をもたせる必要があるだろう。以下に参考として、各種団体における社外役員の人材紹介サイトの一例を紹介する。

⁶ 自由記述回答は、日本監査役協会ホームページに別掲資料として抜粋版を掲載している。

⁷ 2019年調査 Q6-4 より。

⁸ 塚本英巨「基礎から読み解く社外取締役の役割と活用の在り方」92頁より。

各種団体における社外役員の人材紹介サイト

- 各弁護士会の女性社外役員候補者名簿の提供事業のご案内

https://www.nichibenren.or.jp/legal_info/recruit/externaldr.html

- 日本公認会計士協会の社外役員候補公認会計士紹介制度

<https://jicpa.or.jp/business/independent-directors/>

- 特定非営利活動法人日本コーポレート・ガバナンス・ネットワークの「独立社外取締役導入支援」

<http://www.cg-net.jp/support/index.html>

- 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会の「社外役員コンサルティング」

<http://www.icgi.org/introduction.html>

- 公益社団法人日本監査役協会の「役員人材バンク」

協会登録監査役等及びそのOBで、社外役員に就任する意思のある方のリストを掲載し、社外役員などを必要とする会社が無料かつ自由にリストを検索閲覧できるシステム。

https://member-jasba.microsoftcrmportals.com/about_bank/

(出典) 塚本英巨「基礎から読み解く社外取締役の役割と活用の在り方」93頁より。

他方、社内監査役等の候補者の場合は社内人事との関係が強いと思われるが、アンケートの個別回答では、社内監査役等の推薦によるケース、常勤監査役が社内人材から候補者を複数選定して経営陣と協議するケースや、候補者との面談に監査役等も参加するとの回答も一定数存在した。

以下では、アンケートの個別回答から監査役等の候補者選定プロセスにおける参考事例を紹介する。

監査役等の候補者選定プロセスの例

- ・選任プロセスは、①常勤監査役が候補者と面談、②面談結果を執行側と共有、③執行側が候補者と面談、④監査役会で候補者の報告となっている。
- ・社外監査等委員の選定に向けては、選定の前年から監査等委員会側と会社側との間で、所要の資質・スキル等につき意見交換を行った上で、会社側が候補者のノミネート作業に入る。
- ・社内常勤は、常勤監査役が適正人材の目星をつけ、執行側及び監査役会メンバーとの相談で決定。社外非常勤は、現任の社外監査役や会社顧問弁護士に紹介の依頼をかけ、執行側と常勤監査役が候補者と面談の上決定。
- ・CGC改訂以前にガバナンス強化の観点から、監査役候補者の選定基準の策定と、候補者の指名までを監査役会で実施するように選任プロセスを変更した。
- ・監査役会により監査役選定フローを決定。執行側・監査役会側双方が候補者を挙げ、執行側経由で指名・報酬諮問委員会へ伝達。同委員会で選定基準に沿って、審議し最終候補者を選定し、監査役会の同意を得て、取締役会にて審議・決定。なお、諮問委員5名中2名が社外監査役で、同委員会へ監査役側の意見は十分反映される。

また、当委員会では、監査役の選任プロセスの変更を行った会社数社に対し、その経緯や変更内容についてインタビューを行った。参考事例として紹介したい。

社外監査役の選任及び報酬決定を社長主導から監査役会主導に変更した会社の例

【契機】 CGC改訂を契機に、従前より大株主から派遣されていた社外監査役の独立性について改善すべく、常勤監査役が会長・社長に申し入れた。最初は会長の人脈で会社と取引関係のない大学教授を招聘したが、その方が退任することになり、常勤監査役が後任について監査役会として希望するスキルを会長・社長に申し入れた結果、監査役会主体で選任することになり、最終的に、会社と関係のない女性経営者を社外監査役に選任した。

【目的】 監査役会の独立性強化、多様性確保（女性役員の選任）。

【変更後】 常勤監査役が候補者を数名選定し面談後、社長も面談し調整を経て、監査役会から選任案を提出。指名委員会で検討し、監査役会の同意を得て、取締役会で決議。

【候補者探し】 人材紹介会社、日本監査役協会の役員人材バンク、社外監査役の人脈、常勤監査役の人脈から選択した。

【報酬】 上記選任と併せて社外監査役の報酬案についても常勤監査役が報酬案を作成し、社長の了解を得て提案した。

(プライム市場上場・製造業・監査役会設置会社)

社内外の監査役の選任を社長主導から監査役会主導に変更した会社の例

【契機】 新社長就任後、取締役会の実効性とガバナンスの一層の向上施策が展開される中、監査役会としてもこの取組みに関与するとともに、監査役会活動の実効性・独立性向上にも取り組むこととした。

その一つとして、従来から監査役会として候補者を絞っていた社外監査役と同様に、社内監査役についても監査役会主導での選任プロセスに変更することとした。

【目的】 監査役会の独立性の向上（監査役会の実効性・透明性の向上のための諸施策の一環）

【変更後】 従前からの社外監査役の選任プロセスと同様に、常勤監査役による候補者の絞り込み（下記【候補者探し】欄を参照）

⇒社長と協議（候補者について、特に社内は重要な執行ポジションへの就任予定有無等を確認（社長による指名はしない））

⇒監査役会として候補者を推薦し、任意設置の指名委員会に報告

⇒委員会の見解を含めて監査役会で検討し候補者を指名・提案

⇒取締役会にて監査役候補を決議

【候補者探し】

（社外）社内外役員からの推薦を受け、必要に応じて人材会社からの紹介リストを入手し、そこから絞り込んだ人材と面談して確認

（社内）常勤監査役の考える候補者を広くリストアップし、人事等から得た情報で絞り込む ⇒社内外とも監査役会で候補者案を決定し提案する。

（プライム市場上場・製造業・監査役会設置会社）

2.2 指名委員会における検討

アンケートでは、監査役等の選任が指名委員会⁹の検討対象となっているかについても質問した。監査等委員会設置会社の場合、取締役である監査等委員が対象となっている会社は76.6%である¹⁰（Q17）。他方、監査役会設置会社においては55.3%であり¹¹、監査等委員よ

⁹ 2021年改訂CGCでは、従前の「任意の指名委員会・報酬委員会など」という文言から「独立した指名委員会・報酬委員会」という表現に改められている。これは、取締役会から独立して、指名・報酬を検討する実質を有する委員会であればならないことを明確にする趣旨で改訂されたものである（「任意の指名委員会・報酬委員会の実務」商事法務（2022）Q3参照）。

¹⁰ Q17の監査等委員会における「監査役等の選任と報酬のいずれも検討されている」51.4%と「監査役等の選任のみ検討されている」25.2%の合計である。

¹¹ 注9と同様、Q17の監査役会における「選任と報酬のいずれも検討」32.8%と「選任のみ検討」22.5%の合計である。

り少ないものの過半数の会社で監査役も指名委員会の検討対象に含まれている。なお、2019年調査（監査役会設置会社のみ調査対象）においては、任意の指名委員会で監査役が検討対象とされている会社は71.2%であり¹²、3年前より比率は下がっている。これは新たに任意の委員会を設置する会社が増加しているものの（5.1 参照）、監査役等を検討対象に含めていない会社が多い傾向にあると推測され、日本監査役協会としても今後の動向を注視していく。

監査役会設置会社においては、監査役候補者の議案に対しては監査役会の同意が必要であるが、この同意権が留保されている限り、監査役候補者の選定を指名委員会の検討事項とすることに会社法上問題はない¹³。社外取締役が過半数で構成される指名委員会を通すことにより、監査役等の指名について客観性を確保できるため、一つの方策として有効であろう。他方、監査役等から監査される立場にある取締役（社外含む）で協議することにより、監査役等の独立性を侵害する可能性も考えられる。指名委員会による関与は、各会社の事情を踏まえつつ判断されることが望ましい¹⁴。

2.3 子会社監査役等の人材と選任への関与

アンケートでは、子会社監査役等の選任についても質問した。子会社の監査役等については、親会社の監査役等が兼務している会社が全体で42.1%、親会社の管理部門等の役職員が兼務している会社が53.1%であり（ただし複数回答可。Q6）、親会社役職員の人事ローテーションの一環として位置づけられている会社が多いといえる。他方、子会社監査役等候補者を親会社の監査役会等が選定している会社はわずか3.5%、子会社監査役等候補者の資質等について執行側に要望したり意見交換している会社の8.4%を加えても、親会社の監査役会等が積極的に関与している会社は合計で11.9%しか存在しない（Q7）。企業集団における監査の実効性の向上の観点からは、子会社の監査役等も重要な役割を担っており、その人材と選任には親会社監査役も関与を深めていくべきである。さらに、社内監査役等の後継候補者の選任に監査役会等側が主体的に関与していくための足掛かりにもなると考えられる。また、リソースが不足しがちな内部監査部門長等の人材育成の場としても一考の余地はないだろうか。

なお、特筆すべきは、親会社または子会社の経営幹部あるいは親会社監査役等の後継者候補育成の場として定めて人材を選任しているという会社が、指名委員会等設置会社では母集団が少ないものの30.4%の会社が子会社監査役等をそうした場と捉えており（全体では15.3%。Q6）、候補者を予め執行側に伝えるまたは予め必要な資質等を伝えていると回答し

¹² 2019年調査 Q10-5 より。

¹³ 塚本英巨「取締役および監査役の指名・報酬に係る任意の委員会の権限」商事法務 2133号（2017）104頁。

¹⁴ 東京証券取引所『「フォローアップ会議の提言を踏まえたコーポレートガバナンス・コードの一部改訂に係る上場制度の整備について（市場区分の再編に係る第三次制度改正事項）」に寄せられたパブリック・コメントの結果について』172番（2021年6月11日）。

ている (Q7¹⁵)。以下では、子会社監査役の選任プロセスの変更を行った会社の事例を紹介する。

子会社監査役の選任プロセスを変更した会社の例

【契機】 子会社の常勤監査役の選任、評価手法の改善を思案している中で、ケース・スタディ委員会が 2019 年度に子会社監査役の機能不全を提起したことが契機となった。

【目的】 子会社常勤監査役の実効性向上ならびに本社の監査役を含めた経営人材の育成

【変更前】 重要な子会社の監査役においても親会社の元役員を含む OB などキャリアを半ば全うした人材が就任する例が多く、常勤監査役の実効性、モチベーションにおいて改善の必要が見られた。

【変更後】 子会社常勤監査役の職務を、本社経営幹部候補育成の有益なキャリアパスと認識し、その人選にあたっては全社人材の中から求めると共に、各年度のパフォーマンス評価に本社監査部長が意見を具申することとした。

(プライム市場上場・卸売業・監査役会設置会社)

3. 監査役等のスキルと実効性評価

3.1 監査役等のスキルとは

取締役会に対しては、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいいわゆるスキル・マトリックスなどの開示が要求されている (CGC 補充原則 4-11①)。監査役会に対してはスキル・マトリックスは要求されていないが、CGC 原則 4-11 では「監査役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が 1 名以上選任されるべきである。」と規定されている。これらを踏まえて、監査役会等についても必要なスキルについて検討しているか、またスキル・マトリックス等の作成や開示をしているかについて質問した。

3.1.1 監査役等の選任基準とスキル

監査役等に必要なスキルを選任基準として明文化している会社は全体で 30.8%¹⁶、明文化していないがスキルは検討している会社が 38.1%であり、合わせて概ね 7 割の会社が監査役等に必要なスキルについて検討している (Q13)。

さらに、スキルを明文化している会社のうちでも、自社の状況に応じてスキルを見直して

¹⁵ Q7 の指名委員会等設置会社における選択肢 1 (4.3%) および選択肢 2 (26.1%) を指す。

¹⁶ Q13 「監査役等に必要なスキルについて明確にしている (選任基準の策定など)」会社で、自社の状況に照らして見直しを行っている会社 11.7%および見直しは行っていない会社 19.1%の合計である。

いる会社は全体で 11.7%であるが、監査等委員会設置会社（14.6%）、指名委員会等設置会社（26.1%）の方が割合が高い。改訂 CGC において「取締役会は、経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定」することが求められていることが影響していると思われる。

3.1.2 スキル・マトリックス

監査役等のスキル・マトリックスを既に作成または作成予定の会社が合計 67.9% (Q14)、そのうちスキル・マトリックスを既に開示または開示予定の会社が合計 86.9%と非常に高い比率となっている (Q15)。監査等委員会設置会社及び指名委員会等設置会社を除き、監査役会設置会社だけでみても、スキル・マトリックスを既に作成または作成予定の会社が合計 61.0%、そのうちスキル・マトリックスを既に開示または開示予定の会社が合計 82.7%と非常に高い比率になっており、CGC では直接求められていない監査役会のスキル・マトリックスを、大半の会社が開示前提で準備していることがうかがえる。

なお、現状の監査役等の有するスキルをマトリックスにして可視化するとどまらず、経営課題等に則って必要なスキルを洗い出し、監査役会等の構成を検討し、監査役候補の選任の要件とすることも必要である。

3.1.3 監査役等の有するスキルの内容

監査役が有する知見についての調査では、常勤監査役の場合で最も多い知見は「監査・内部監査に関する知見」60.2%、次に多いのは「企業経営・経営戦略に関する知見」58.0%である¹⁷。他方、社外監査役の場合で最も多い知見は「財務・会計に関する知見」57.8%、次に多いのは「法務・コンプライアンスに関する知見」51.0%であった。常勤者・社外者を合わせた全体でみると、上記 4 つの知見はいずれも 5 割前後に達しており、監査役会全体でのバランスが考慮されている。監査役の独任制の観点からは各監査役個人のスキルも重要だが、監査役会全体として必要なスキルがカバーされていれば、監査役会の実効性向上につながる。

なお、上記のような知見・スキルも重要であるが、取締役の職務執行を監査する監査役等の職責の根幹に立ち返ると、常に公正不偏の態度を保持し自らの信念に基づき行動する姿勢¹⁸や、企業不祥事が発生した場合等には執行側に指摘すべき事項を指摘する行動力なども、監査役等の職責を果たすうえで必要な資質の構成要素であることは言うまでもない。

¹⁷ 日本監査役協会「役員等の構成の変化などに関する第 22 回インターネット・アンケート集計結果 監査役(会)設置会社版」(2022 年 5 月 18 日) 問 1-4。

¹⁸ 監査役監査基準第 3 条第 1 項。

3.2 監査役会の実効性評価

CGC では監査役会の実効性評価は要求されていないものの、対応状況を把握すべく実効性評価についても質問した。その結果、全体で 30.2%の会社が監査役会の実効性評価を実施しており (Q8)、その大半の 93.0%の会社が毎年実施と回答している (Q9)。個別回答では、監査計画策定時や監査報告書作成時に年度の監査活動についての振り返りを行っているので実質的に実効性評価を実施しているという記述が複数ある。監査役監査基準においても、監査計画の作成に際し、監査役会全体の実効性についての分析・評価の結果を踏まえて行うものとされており¹⁹、「実効性評価」という形式の評価は行っていないとしても、監査活動における効果の検証や課題の抽出を行うことは監査役会の実効性を測るうえで重要である。また、重要な経営課題への対応方針の検討、監査役として必要な人材やスキル、整備すべき監査環境の検討などを行うことで、監査役会の実効性の現状を把握し、さらなる実効性の向上を図ることが必要である。なお、上記実施会社のうち、社内にものみ開示している会社が 17.8%、社外にも開示している会社は 20.2%であった (Q10)。

また、監査役会の実効性評価を実施していない会社でも、チェックリストなど実効性評価のためのツールがあれば実施する、または実施を検討すると回答している会社が合計で 88.9%に達している (Q12)。おそらく、自社の実効性は他社と比べてどういった水準なのか、不足する項目がないかなどを確認したいという意識は高いと思われる。監査役会の実効性評価の方法は確立されていないが、自主的に評価を始めている会社 (上記 30.2% (Q8)) と実施を前向きに捉えている会社が多いことは、監査役会の実効性向上に向けた監査役等の意欲の現れといえよう。

4. 監査役等の報酬に係る監査役会等の判断・関与

4.1 監査役等の報酬制度の概要

監査役等の報酬等の制度の調査によると、全体で 95.3%の会社が「月額報酬 (定額基本給のみ)」であり、この傾向は従前より変化はない²⁰。これを踏まえ、監査役等の報酬の決定プロセスについて変化の有無を確認すべく質問した。なお、今回調査の個別回答によると、固定報酬であるので改定する機会は少なく、社会情勢の大幅な変動や社内役員の報酬水準の改定等がないと改定されないが、会社業績が悪い場合は会社業績が考慮されるというケースや、数十年前から報酬総額は改訂されていない、過去の個別報酬額を踏襲しているというケースも散見された。

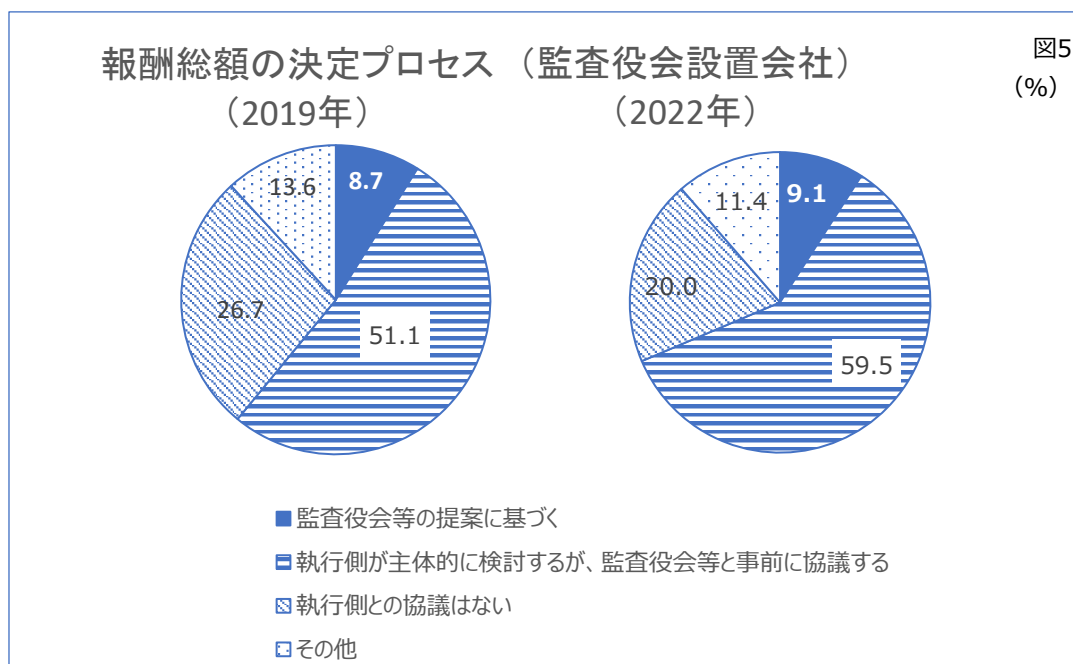
¹⁹ 監査役監査基準第 37 条第 1 項。

²⁰ 日本監査役協会「役員等の構成の変化などに関する第 22 回インターネット・アンケート集計結果 監査役(会)設置会社版」(2022 年 5 月 18 日) 問 18-1。

4.2 報酬の決定プロセス

4.2.1 報酬総額について

監査役会が監査役の報酬総額を提案している会社は9.1%（2019年調査は8.7%）と依然として少数である。しかし、執行側が主体的に提案しているものの監査役会等と事前に協議している会社は、2022年調査では全体で59.5%となり、2019年調査時の51.1%から8.4ポイント増加しており多少の前進がみられる（図5、Q21）。

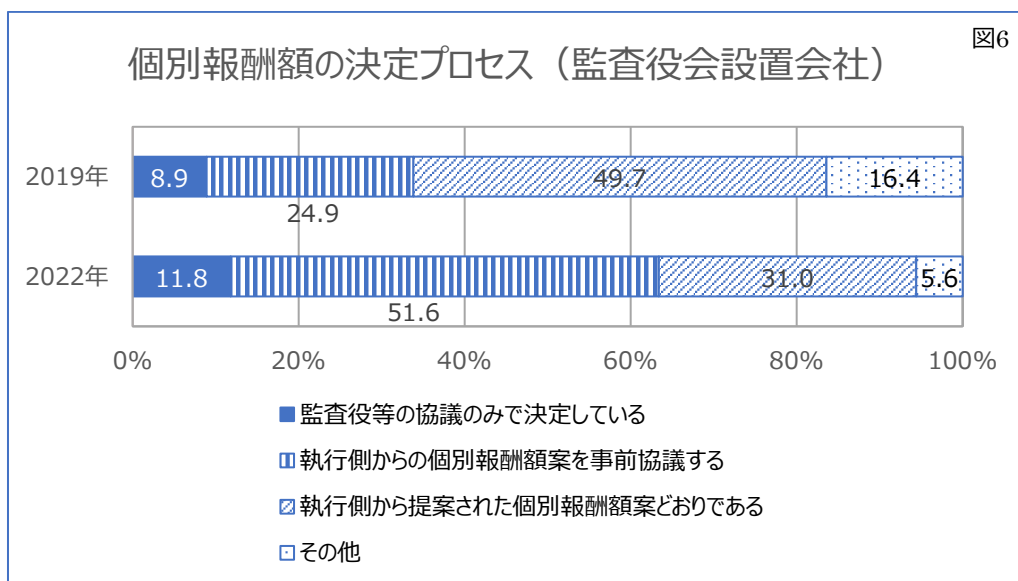


なお、監査役会設置会社（59.5%）よりも監査等委員会設置会社（69.0%）の方が報酬について執行側と協議している会社が1割ほど多く、取締役である監査等委員は報酬委員会への参加率も比較的高いことが影響していると思われる（5.2.1 参照）。

4.2.2 個別報酬額について

監査役会設置会社において、監査役の協議のみで個別報酬額を決定している会社は11.8%（2019年調査では8.9%、2.9ポイント増加）、執行側から個別報酬額案が提示されるものの監査役会等と執行側との協議がある会社は51.6%（2019年調査の24.9%からは26.7ポイントの大幅増加）、執行側の提案どおりの会社は31.0%（2019年調査の49.7%から18.7ポイント減少）となっており、2019年調査からの大幅な改善がみられる（図6、Q22）。

監査役を選任についても事前に資質等の要望を伝えるという会社が相当数増加しているのと同様に、多くの監査役等が努力して改善しているといえるのではないかと。なお、監査役等が対応可能な工夫等について、当委員会が2019年に公表した「監査役を選任及び報酬等の決定プロセスについて—実務実態からうかがえる独立性確保に向けた課題と提言—」も参照されたい。



4.2.3 報酬額の検討に際して考慮する要素

常勤監査役等の報酬額の検討に際して主に考慮する要素として最も多かったのは「前年額を踏まえて社会情勢に合わせた調整」であり、全体で 53.3%（2019 年調査の 41.6%から 11.7 ポイント増加）、次に多いのは「取締役との比較調整」であり、全体で 48.4%（2019 年調査の 21.1%から 27.3 ポイント増加）、「同規模・同業種の他社水準」が 39.6%（2019 年調査の 13.3%から 26.3 ポイント増加）という結果になった（Q23）。

各要素とも明らかな増加がみられることから、実際に執行部門と事前協議を行っていることがうかがえる。また事前協議をするには両者とも何らかの情報が必要になるので、同規模・同業種の他社水準との比較が特に増えているのは、そうした調整のためと推測される。

4.2.4 報酬委員会における検討

アンケートでは、監査役等の報酬額²¹が報酬委員会の検討対象となっているかについても質問した。監査等委員会設置会社の場合、報酬委員会の対象となっている会社は 54.9%、監査役会設置会社の場合は 37.9%であった²²。

監査役や監査等委員の個人別の報酬額の配分は、監査役又は監査等委員の協議に委ねられており（会社法第 387 条第 2 項、第 361 条第 3 項）、取締役会や報酬委員会で監査役等の個人別報酬額を最終決定することはできない。しかし、その原案であれば報酬委員会で決定

²¹ アンケートでは報酬総額と個別報酬額に分けて質問していないが、報酬委員会では監査役等の報酬総額のほか個別報酬額も検討対象になっているケースも多いと推測される。

²² Q17 の監査等委員会における「監査役等の選任と報酬のいずれも検討されている」51.4%と「監査役等の報酬のみ検討されている」3.5%の合計である。同様に、監査役会設置会社の場合は前者 32.8%と後者 5.1%の合計である。

することも許容されると解されている²³。

報酬委員会において監査役等も検討対象に含まれると、監査役等の独立性を損なうおそれが考えられる。任意の報酬委員会は会社法上の機関ではないため決定に拘束力はなく、監査役等はその原案に従う義務はないものの、異なる判断をする場合には、その根拠について相応の合理性が求められるものといえよう。

他方、報酬委員会における検討を挟むと、報酬額の客観性や決定プロセスの透明性は向上すると考えられる。監査役等の個別報酬額を執行側が実質的に決定しているのであれば、報酬委員会における検討を挟むことにより透明性においては前進するともいえる。報酬委員会による関与は、各社の状況により判断されることが望ましい。

以下に、アンケートの個別回答から監査役等の報酬決定プロセスにおける参考事例を紹介する。

監査役等の報酬決定プロセスの例

- ・ 常任監査役から個別報酬額の案を提示し、執行側と協議の上、監査役の協議で決定している。
- ・ 監査役会が執行側に現行報酬水準の妥当性検証を要請。執行側は他の取締役・執行役員と水準比較のうえ指名・報酬等諮問委員会に諮問。見直し要否の検討結果が委員会から執行経由で答申される。
- ・ 指名・報酬諮問委員会での協議に基づき、代表取締役が「監査等委員ではない社外取締役」の報酬案と併せて「監査等委員の報酬原案」を作成し、監査等委員会にてその内容を検討した結果を代表取締役に回答しており、最終的には監査等委員会の判断により内容が確定している。
- ・ 社外取締役監査等委員が委員長を務め、全ての社外取締役監査等委員が出席する指名・報酬委員会で取りまとめ、取締役会に答申し審議している。

また、当委員会では、株主との意見交換を活用して監査役の報酬総額と個別報酬の決定プロセスの変更を行った会社に対し、その経緯や変更内容についてインタビューを行った。参考事例として紹介したい。

²³ 「任意の指名委員会・報酬委員会の実務」 商事法務（2022）Q53 参照。

株主との意見交換を活用し、監査役報酬総額及び個別報酬を監査役会主体で決定した例

過去十年以上変更のなかった監査役報酬総額及び個別報酬額を見直すため、同規模他社・同業他社数十社のデータを参考に、各監査役の就任年数等も考慮して、報酬総額及び個別報酬額を算出した。

株主総会議案は各機関投資家に事前説明する会社方針により、監査役報酬総額案については監査役会が主体となり各機関投資家に事前説明を行った。その結果、報酬を増額するならば今後それにふさわしい人選をすべきという意見や、海外機関投資家は株主にとってのリスクを抑制する存在である監査役を重視しており、そのためには同業他社の水準以上の報酬額でないと良い人材を確保できないなどの発言があり、結果として賛同を得られた。これらの意見を提示し、最終的には CFO との面談でも理解を得られた。

(プライム市場上場・情報・通信業・監査役会設置会社)

5. 指名委員会・報酬委員会への監査役等の関与

5.1 指名委員会・報酬委員会の設置状況

2019年調査（監査役会設置会社のみ）において、任意の指名委員会を設置している会社の割合は、1部上場会社においては51.2%、2部上場会社では20.6%であった。報酬委員会についても、1部上場会社は48.8%、2部上場会社では20.6%の会社で設置されていた²⁴。

これに対し2022年調査では、任意の指名委員会または報酬委員会あるいは両者の機能を併せ持つ委員会が設置されている会社は、プライム市場上場会社では89.0%、スタンダード市場上場会社では48.2%の会社でいずれかの委員会が設置されている（ただし監査等委員会設置会社も含む。Q16-1）。市場区分が変更されたため単純に比較はできないが、3年間で大幅に増加しており、改訂CGCの影響によりこれらの委員会の設置は定着してきたといえる。

5.2 監査役等の委員への就任

このように任意の指名委員会や報酬委員会の設置が増加しているなか、監査役等のこれらの委員会への関与についても質問した。その結果、これらの委員会に監査役等が委員に就任している会社も増加している。

²⁴ 指名委員会については2019年調査Q10-1、報酬委員会については同調査Q22-1より。

5.2.1 アンケートから見える現状

任意の委員会のうち最も設置が多いのは指名委員会と報酬委員会を合わせた委員会であるが、この指名・報酬委員会の委員として、約9割の会社で「会長・社長」や「社外取締役（監査等委員を含まない）」が委員に就任している²⁵（Q16-2-3）。他方、監査役等の指名・報酬委員会への就任状況は、監査役会設置会社の場合、社内常勤監査役は5.1%、社外常勤監査役は10.5%と委員に就任しているのはわずかであり、社外非常勤監査役でも委員は27.8%、オブザーバー参加はいずれも1割以下となっている²⁶。これに対し、監査等委員会設置会社では、委員に就任している社外非常勤監査等委員は90.6%と大多数が参加しており、社外常勤監査等委員も51.3%、社内常勤監査等委員でも21.3%となっている²⁷。なお、社内常勤監査等委員はオブザーバー参加も23.6%あり、合計すると44.9%の社内常勤監査等委員は、いずれかの形で委員会に参加している。

また個別回答でも、特に監査等委員会設置会社においては、社外取締役である監査等委員が委員会に参加するとの記述が多く、新たに指名委員会等が設置されて監査等委員全員が委員になった例、また監査等委員の選任についても任意の委員会での審議を経て取締役会に諮るプロセスに変更した例などが多数見られた。

5.2.2 監査役等の委員就任への考え方

監査役等も任意の指名委員会や報酬委員会に参加するか否かについては様々な見解がある。そもそも監査役会設置会社および監査等委員会設置会社における指名委員会・報酬委員会は会社法上の機関ではないため、設計の自由度は高く、監査役が委員となることも当然許容される。他方、役員の指名や報酬の決定は取締役会の主要な権限であるから、監査役を委員会の議決権を有しないオブザーバーとして参加させる方法もある²⁸。

以下に、監査役等の委員就任についての見解の例を紹介する²⁹。

²⁵ Q16-2-3では委員として参加している会長・社長は93.1%、社外取締役は93.2%であった。

²⁶ Q16-5-1からQ16-5-4の監査役会を参照。

²⁷ Q16-5-1からQ16-5-4の監査等委員会を参照。

²⁸ 「任意の指名委員会・報酬委員会の実務」商事法務（2022）Q18参照。

²⁹ 見解①は「新・改正会社法セミナー 令和元年・平成26年改正の検討 監査等委員会設置会社(1)」ジュリスト1556号（2021）70頁 田中亘発言より。

見解②は「任意の指名委員会・報酬委員会の実務」商事法務（2022）Q18参照。

見解③は経産省CGSガイドライン別冊「指名委員会・報酬委員会及び後継者計画の活用に関する指針」2022年7月19日。なお、同指針12頁脚注16には「他方、社外取締役よりも社外監査役の方が、監査役としての役割・権限に基づき、社内の候補者に関する情報を多く持っていることがあり、社外監査役が委員となるのが適切な場合があるという指摘もある。」との記載がある。

見解④は、東京証券取引所「『フォローアップ会議の提言を踏まえたコーポレートガバナンス・コードの一部改訂に係る上場制度の整備について（市場区分の再編に係る第三次制度改正事項）』に寄せられたパブリック・コメントの結果について」186番（2021年6月11日）。

監査役等の委員就任についての専門家の見解

- ① 監査役が報酬委員会の委員として取締役の個人別の報酬等の決定に加わることは、監視・監督に関する活動であって業務執行ではないため、許容されると解する。
- ② 社外取締役に十分な人数がいない場合は、社外者の比率を高める観点から社外監査役を含めることに合理性がある（他方、社外取締役に十分な人数がいる場合は、監査役は意思決定機関ではなく監査上の観点から意思決定の客観性等を確認するので、オブザーバー参加がよいと解する。）。
- ③ 社外監査役は、本来的には経営陣の指名・報酬の監督を担う立場にあるわけではないことから、十分な数の社外取締役が存在する場合、社外取締役ではなく、あえて社外監査役を委員とすることについて、理由を対外的に説明できるようにしておく必要がある（例えば、報酬委員会において社外監査役の法務・会計等の専門的知識を期待する等。）。
- ④ （各社において、取締役会の機能発揮をより実効的なものとする観点から必要と考える独立性が確保されているといえる構成を検討することを想定しているため）各社の置かれた状況に応じて、社外監査役を委員会の構成員に含める場合もあり得るものと考えられる。この場合には、補充原則 4-10①に基づき、委員会構成の独立性に関する考え方について、分かりやすくかつ具体的な開示を行うことが期待される。

監査役監査基準第 14 条第 3 項は「監査役は、指名・報酬委員会等について、独立性確保の観点から参加を求められた場合には積極的に検討するものとする。」と規定しており、取締役の指名・報酬に係る独立性・客観性と説明責任強化の観点から、各社の状況に応じて監査役を構成員に加えることも検討されうる³⁰。

また、監査役等が任意の委員会の検討対象に含まれば、監査役等の独立性を保持する観点から監査役等も参加した方がよいという考え方もありうる。個別回答では、監査役会からは、指名・報酬諮問委員会に独立社外監査役の何らかの関与なしに監査役の指名を行うことに反対を表明した結果、今期は委員会では監査役の指名に関与しなかったというケースもあった。

任意の指名・報酬委員会への監査役等の参加の是非および参加方法については、上述のとおり専門家の間でも様々な見解がある。社外取締役および社外監査役の人数やスキル、監査役等と執行側との関係など、各社の状況を踏まえてより適切な方法を採用していくことが望ましい。

なお、特に監査等委員会設置会社の監査等委員には、監査等委員ではない取締役の選解任についての意見陳述権がある（会社法第 342 条の 2 第 4 項）。監査等委員は社外取締役が多

³⁰ 監査役監査基準第 14 条第 3 項補足参照。

いため指名・報酬委員会の委員に就任しているケースが多いが、この意見陳述権に関して指名委員会を活用することも考えられる。個別回答では、「役員指名・報酬諮問会議に監査等委員である社外取締役が出席しており、当該会議の結果も踏まえ、監査等委員会において、監査等委員である取締役候補者への同意や、監査等委員でない取締役の選任や報酬に係る意見陳述権の行使要否を検討するなどしている」との回答があり、同様の回答は散見された。

5.3 監査役等の指名委員会・報酬委員会での活動状況、情報収集

最後に、監査役等が指名・報酬委員会の委員である場合の活動状況や、委員でない場合にもどのように委員会の情報収集をしているかについて、回答事例を紹介する。

監査役等が指名委員会や報酬委員会の委員である場合の活動状況（Q18）

- ・指名委員会では、監査役候補者の事前審議と提案、役員（取締役、監査役、執行役員）候補者の面接、さらに取締役会へ上程する候補者の審議、また後継者育成等の審議。審議プロセスの適正性監査。報酬委員会では、役員報酬の設計に関する基本方針及び考え方の審議。役員評価及び業績連動報酬の審議プロセスの適正性監査。（監査役）
- ・監査役として同委員会の構成委員である社内外の取締役の職務執行を監査・監督する立場で、経営判断の原則に則って全うな判断が行われているかの視点で参加。尚、他の委員と同一の情報を得て、監査役としての意見も活発に発言している。（監査役）
- ・監査役からの推奨を契機に指名・報酬諮問委員会が2020年に設置され、委員である2名の社外非常勤監査役は主体的に意見を提供し、指名・報酬の基本方針・手続きや、個別報酬決定方針・手続きの決定に参画している。特に上場会社他社の状況などの知見と意見の提供により大きく貢献している。（監査役）
- ・指名報酬委員会での実質的に活発な議論を出来るようにするために、監査等委員会にて、次の社長候補者となる取締役へのインタビューや、取締役候補となる執行役員層との意見交換の機会を企画している。社長からも、決定のプロセスの適切性を見るだけでなく、選任自体に関しても積極意見を期待しているとの言葉を受けた。実際に、活発な議論がなされている。監査等委員の報酬が議論されるのは、株主総会議案になる総額を変更するケースのみで、個別報酬には関与していない。

監査役等が委員でない場合の情報収集等（Q19）

- ・各委員会の議事録を確認している。（回答多数）
- ・委員ではない社内常勤監査等委員はオブザーバーとして参加している。
- ・取締役会での報告、および社外取締役と監査役会との情報交換会の場で情報共有される。（監査役）

委員である社外取締役との連携（Q20）

- ・社外取締役と監査役（社内・社外）との間で年間数回のコミュニケーションを図る機会を設定、運営している。（監査役の代表例）
- ・監査等委員 3 名の内 2 名が指名報酬委員会委員であるので、指名報酬委員会でなされた内容について監査等委員会でも逐次共有している。（監査等委員の代表例）
- ・指名・報酬委員会の委員となっている監査等委員でない社外取締役との連携に関しては、委員会の前後に意見交換や情報共有などを必要に応じて実施している。
- ・報酬委員会の委員である社外取締役に対し、監査役会への出席を求め、報酬委員会の状況等について情報を共有している。

6. 内部監査部門との連携

6.1 内部監査部門からの報告

改訂 CGC 補充原則 4-13③では、内部監査部門による取締役会への報告および取締役・監査役との連携の確保（報告の複線化）が規定されたことにより、アンケートでも質問した。取締役会において直接内部監査部門から監査結果の報告がされている会社は、全体で 64.1%、うち監査役会設置会社では 66.3%、プライム市場上場会社では 68.1%にのぼる（Q25）。日本内部監査協会が 2019 年末に実施した調査資料によると、取締役会に対するレポートライン（正式な報告経路）を有している会社は 29%となっており、取締役会への報告を実施する会社は増加したとみられる³¹。

なお、取締役会において内部監査部門からの直接報告がなくとも、他の会議で報告されているケースは多い。アンケートの個別回答では、経営会議、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会、内部統制委員会などでの報告がみられた（Q27）。これらの会議に取締役や監査役等が出席しているならば、情報提供の在り方の一つといえるであろうが、さらに取締役会で担当取締役等から内部監査の報告がなされる際に、正しくかつ十分な内容の報告がされているか、監査役等は注視する必要がある。

また、内部監査部門の組織上の位置付けについては、83.6%の会社が社長直属であるが、平時における内部監査部門の報告体制として、監査役会も正式な報告先である会社は 45.2%、監査役会も何らかの形で報告先に含まれている会社は 36.4%であり、合計で 81.6%の会社で監査役会にも報告がされている³²。監査役会等に対しても内部監査部門から報告はされているが、例えば経営陣による不正が発覚した場合でも、平時と同様に、監査役会への報告体制を確実なものにしておく方策が必要となる。

6.2 内部監査部門との連携の内容

6.2.1 双方の監査プロセスにおける連携

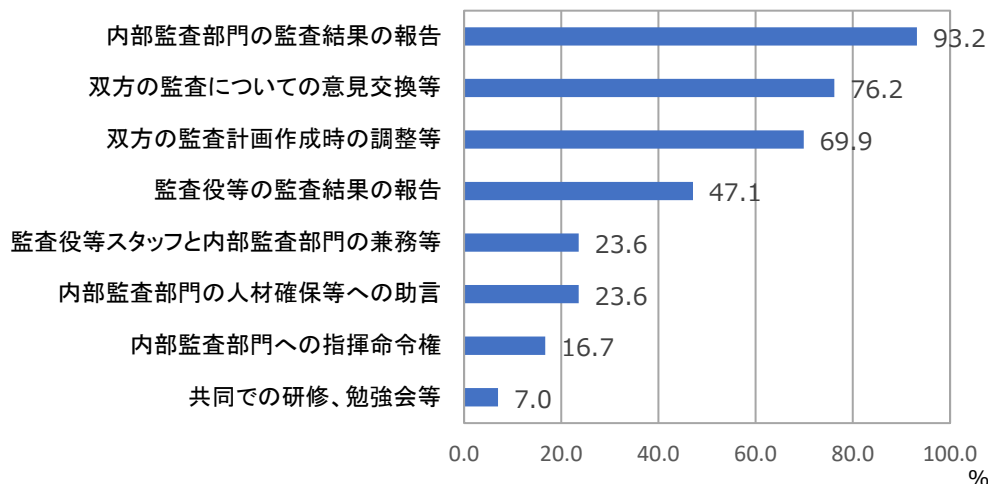
監査役等と内部監査部門の双方の監査計画作成時に調整や意見交換を行っている会社は全体で 69.9%、期中で双方の監査について意見交換を行っている会社は 76.2%、期中や期末での監査結果の報告については、内部監査部門の監査結果との連携がある会社は 93.2%、監査役等の監査結果の連携は 47.1%であった（図 7、Q28）。年間を通しての監査プロセスにおける連携は十分実施されている。そのほか個別回答では、三様監査の実施について言及する回答が複数みられた。

³¹ 日本内部監査協会「『内部監査の成熟度』に関する調査結果報告（第 4 回）」（月刊監査研究 2021 年 6 月号（No.571）27 頁、45 頁）参照。

³² 日本監査役協会「役員等の構成の変化などに関する第 22 回インターネット・アンケート集計結果 監査役(会)設置会社版」（2022 年 5 月 18 日）問 3-6、問 3-5。

内部監査部門と監査役等の連携内容

図7



6.2.2 人事面における連携

監査役等のスタッフと内部監査部門との兼務や相互の人事交流（異動）面での連携がある会社は、全体で 23.6%、また内部監査部門の人材確保・人材育成、人事異動に関して監査役等が助言している会社も、全体で同じく 23.6%であった（Q28）。監査プロセスにおける連携と比較すると低い水準にとどまっている。

6.3 内部監査部門の人材面、品質評価について

アンケートでは、内部監査部門のリソースの確保や品質向上に向けた取組みについての代表取締役等への助言について質問したところ、内部監査部門の人員・人材不足、スキル不足について多くの指摘があった（Q32）。助言内容は、人的リソースの質・量の向上、子会社・海外子会社の内部監査部門の拡充、体制の脆弱性、人員と監査活動内容のバランス、監査の効率化、若手人材の配置、後継者育成、採用活動など多岐にわたるが、いずれも多くの回答がみられた。

他方、内部監査の品質評価の実施に関して、内部監査人協会（IIA）が推奨する定期的な内部評価と 5 年に 1 度の外部評価があることについてはあまり認識されていない³³。監査役会設置会社および監査等委員会設置会社では約 75%が詳しくは知らないと回答しており（Q30）、評価は実施していないという記述回答も多いことから、実際に多くの会社で品質評価は実施されていないと想定される。また、リソース不足で品質評価を受ける状態ではな

³³ 内部監査人協会（IIA；The Institute of Internal Auditors）の「内部監査の専門職的実施の国際基準」の 1300 番台、および日本内部監査協会の「内部監査基準」の第 4 章で、内部監査の品質評価の実施が要求されている。また、品質評価のツールとして、IIA「内部監査の品質評価マニュアル 2017 年版」が用意されている。

なお、IIA は米国フロリダ州に本部を置く内部監査の国際機関で、現在 170 以上の国と地域から 20 万人以上が会員登録をしている。日本内部監査協会は、IIA の日本における代表機関でもある。

いとの回答もあった。

監査役監査の実効性の観点からも、監査役等が内部監査の品質を把握し、その向上を目指すことは重要と考えられ、監査役等からも代表取締役に対して内部監査部門の体制の充実を申し入れるなどの支援が必要なのではないか。以下に、内部監査部門の体制整備や実効性向上への取組みの必要性について、監査役等から執行側に助言した事例を紹介する。

内部監査部門の体制整備等への取組みに関する代表取締役等への助言内容（Q32）

【内部監査部門の人材面】

- ・ 監査実施体制におけるスタッフの確保及び必要スキルの提言。（回答多数）
- ・ I T 監査に必要なスキルを持った人材の確保。
- ・ 内部監査士の資格取得の推奨について。
- ・ 内部監査部門の役割期待・評価の明確化、増員、研修等体制の整備強化。
- ・ 管理職登用のステップとしての人事ローテーションへの組み込み。

【内部監査内容、方法等について】

- ・ 内部監査部門からの取締役会への報告体制の推奨。
- ・ 内部監査部門は代表取締役と監査役にダブルレポーティングすべき。
- ・ 内部監査部門の機能強化（特にグローバルヘッドクォーターとしての機能）の助言。
- ・ 監査役のリスクアセスメントや往査の事前分析・監査調書を手本として見せ、内部監査のレベルアップに役立ててもらおうよう活動している。
- ・ 外部による品質評価の導入を助言。内部監査部門が近年取り組んだ新たな監査手法（データ監査、書面監査）について、その導入を助言し、その結果を共有する中で、今後に向けての改善点、関連統制部門との連携の必要性等を助言。

最後に参考として、内部監査の品質評価についてのメリットを紹介する。

【内部監査部門の外部評価のメリット】

1. 内部監査部門長にとってのメリット

「基準」への適合性の評価により、内部監査部門の強みと弱みを明らかにします。改善のための提言と最適な成功事例等を活用することで、内部監査部門の改善と品質の向上が期待できます。外部評価は、内部監査部門が組織体により大きく貢献し、最高経営者や取締役会等から、さらに高い信頼を得る機会となります。

2. 内部監査部門スタッフにとってのメリット

外部評価を通じて、内部監査部門スタッフは業務全体を把握し、課題を認識する良い機会となります。また、内部監査部門の品質改善に向けた意見表明にもなります。さらに、専門的なスキルを持った外部評価チームの評価手順、多角的な質問、関係文書のチェック内容などを知ることは、「基準」に沿った内部監査実務の改善に取り組むきっかけとなります。

3. 最高経営者・取締役会・監査役（会）にとってのメリット

最高経営者・取締役会は、内部監査が適切に運営されるように内部監査部門を指導監督する責任があります。外部評価の結果は、最高経営者・取締役会の指導監督の判断材料の1つとして活用できます。外部評価者とのインタビューは、内部監査の本質的な役割を深く理解していただく良い機会となります。

4. 監査対象部門にとってのメリット

匿名サーベイやインタビューを通じ、内部監査の品質向上に向けての忌憚のない意見を伝えることができます。内部監査の向上により、さらに有効かつ効率的な監査を受けることができます。

(出所)【内部監査部門の外部評価】一般社団法人日本内部監査協会 品質評価推進室³⁴

³⁴ https://www.iaajapan.com/leg/pdf/quality/IIAJ_quality2021.pdf

内部監査協会の会員向サービス（有料）であるが、大手監査法人等も各社の独自手法を加えた同様のサービスを行っている。利用にあたっては自社の状況に適した費用対効果も踏まえて検討することが必要である。

なお、内部監査人協会（IIA）では、内部監査の専門職的实施の国際フレームワーク（IPPF）を改訂中である。

7. CGC への対応及び CG 報告書の監査状況

7.1 CG 報告書の監査の現状

コーポレートガバナンス報告書（以下「CG 報告書」という。）は法定の監査対象ではないが、CG 報告書の作成実務が定着し、利用者への重要性や昨今の非財務情報の重要性の高まりに鑑み、CG 報告書に対し監査役等がどのように監査および関与しているかを把握するため質問項目を設けた。

7.1.1 監査対象・方法

監査役等が CG 報告書を監査している会社は全体で 50.0%、内部監査部門が主に監査している会社は 8.7%であり、過半数の会社で CG 報告書は監査対象となっている（Q42）。主な監査方法は、取締役会場でチェックしている（全体で 82.2%）ほか、担当取締役や担当部門へのヒアリング（60.1%）が挙げられる（Q43）。個別回答では、主として事業報告や有価証券報告書と共通する内容および監査に関わる内容をチェックするが、役員等へのヒアリングや各種会議への出席など通常の監査活動により、CG 報告書のほとんどの記載内容はチェックできているという趣旨の回答が多く、CG 報告書の記載内容は日常的な監査対象に含まれている。

7.1.2 CG 報告書の監査内容

CG 報告書を監査対象としている会社の監査状況として、「監査の対象として、全項目にわたって虚偽の開示がないか、開示された方針と実際の運用に齟齬がないか確認している」会社は全体で 30.7%あった（Q44）。また、「正式に監査の対象と決めているわけではないが、変更点を中心に虚偽の開示がないか、開示された方針と実際の運用に齟齬がないか確認しており、概ね監査しているといえる」という回答は 53.9%であった。

7.1.3 コンプライ or エクスプレインへの対応

CG 報告書の各項目におけるコンプライ or エクスプレインの内容について、監査役等が意見を述べている会社は、プライム市場上場会社が最も高く 62.1%であった（Q45-1）。機関設計別では指名委員会等設置会社が最も高く 68.2%、次に監査等委員会設置会社が 61.3%、監査役会設置会社では 56.7%であった。

また、社外取締役が意見を述べている会社は、プライム市場上場会社が最も高いものの 54.2%と監査役等より低く、機関設計別では指名委員会等設置会社が 77.3%と高い割合であったが、監査等委員会設置会社は 49.7%、監査役会設置会社では 47.6%となり、意見を述べていない割合の方が高かった（Q45-2）。

7.2 CG 報告書の監査や関わり方

CGC の導入当初は、コンプライすることやエクスプレインすること自体が目的になり、自社の状況と向き合う余裕がなかったという意見が見られた。2015 年に CGC が導入されてから 7 年目となる今、形式的な対応から実質的な取組みを深めていく転換期として、監査役等もそのような視点で監査に取り組むべきではないか。コンプライと言いながらそもそも対応していないことはないか、エクスプレインしているものの内容に虚偽はないか（「対応をする」と言いながら対応していない、「検討する」と言いながら検討すらしていない等）。

以下では、コンプライ or エクスプレインへの意見の内容の例、および CG 報告書の監査を通じてガバナンスが見直された事例を紹介する。

コンプライ or エクスプレインへの意見内容

- ・スキル・マトリックス、ダイバーシティ、人的資本等について（回答多数）
- ・エクスプレインを選択する背景と今後の対応計画の説明を求めた（回答多数）
- ・「内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況」に規定される各体制の運用状況を、関係者・関係部門に対して確認している。
- ・常勤監査等委員が、CGC の全項目について所管部署からの現状報告を受け、内容確認のための会合を開催している。その席上で、コンプライが妥当かどうかの意見を表明している。その監査結果は監査等委員会で情報共有している。

CG 報告書の監査を通じてガバナンスが見直された例（Q46）

- ・グループコンプライアンス協議会等の設置等。
- ・取締役会の実効性評価を監査等委員会が中心に行うことにより、取締役会の運営精度が高くなっている。
- ・CGC 改訂対応に関する取締役会議題を通じて、監査委員である社外取締役の意見等も踏まえて、内部監査部門長の人事に関して監査委員会に事前同意権を付与することになり、内部統制システムの基本方針の中に明文化されることになった。
- ・会社が CG 報告書を取りまとめる段階では、ガバナンス体制に抜けないか、実態がどの程度伴っているか等が必ず検討されるため、体制を整備するには有効である。しかしながら、それだけでは十分ではない。会社による内部統制や内部監査の機能発揮のほかに、グループ監査役監査、監査委員会監査による継続的なフォローアップがあってこそ、CG の適切な運用の定着を促進できるものと考えている。

8. 社外取締役との連携

8.1. 社外取締役への情報提供

CGC 補充原則 4-4 ①後段には「監査役または監査役会は、社外取締役が、その独立性に影響を受けることなく情報収集力の強化を図ることができるよう、社外取締役との連携を確保すべきである。」と規定されている。中長期的な企業価値の向上のため、独立した客観的な立場からの実効性の高い監督を目指すことが期待されており、監査役等からの社外取締役への情報提供は監査の実効性の向上のため重要となる³⁵。そこで、アンケートでも社外取締役との連携について質問した。

監査役等又は内部監査部門の監査の情報が社外取締役に十分提供されているかについては、「内部監査部門の監査結果等を含め、監査役等から社内の監査情報について十分提供している」会社は、監査役会設置会社では 31.4%、監査等委員会設置会社では 54.7%であった (Q37)。

記述回答をみても、社外取締役への特別な報告体制はなく、定例の取締役会での報告にとどまっているとの回答が機関設計に関わらず多数あり、また取締役会以外で報告の機会があったとしても情報量は十分とはいえない旨の回答も目立った。

他方、社外取締役への情報提供を行っている回答では、様々な会合の場で行われており、「社外取締役が全員参加する社外役員会という月例の会合に監査役も全員参加しており、監査役の活動についても情報共有と意見交換を行っている」「年 2 回実施する三様監査会議に社外取締役も出席し監査結果を共有している」「内部監査室・社外取締役・監査役会共同会議を年 2 回実施し監査結果を報告している」など、情報提供の機会を設ける工夫がなされていた。また、特別な会合でなくても「監査役会に社外取締役がオブザーバー参加しており、内部監査の状況も報告している」というケースもあった。ただし、これらの回答でも、年数回では情報量は十分ではないとの意見もみられた。社外取締役への情報提供体制は、各社の社外取締役の人員やスキルなどの構成も含めて様々な手法がとりうるため、各社の状況に応じて工夫し対応策を検討することが望まれる。

8.2 社外取締役を通じた指摘

監査役等の意見・助言について、社外取締役を通して取締役会や代表取締役へ指摘し、何らかの改善を図ったことがあるかについても質問した。その結果、監査役会設置会社では 20.1%、監査等委員会設置会社では 40.4%が「ある」と回答した (Q38)。

記述回答によると、監査等委員会設置会社では社外取締役が全て監査等委員である場合が多いため、取締役会等で必要に応じて意見しており、特段の措置はない旨の回答が多数であった (指名委員会等設置会社も同様)。

他方、社外取締役を通じた指摘や意見陳述等を行っている回答では、「社外取締役と監査役会で意見交換し、共有した意見について社外取締役から経営陣に伝えたり、逆に監査役か

³⁵ 監査役監査基準第 17 条第 1 項参照。

ら伝えたりしている。」「取締役会では社外取締役の発言に重みがおかれる傾向があり、監査役として強調したいポイントを社外取締役と共有し、彼らから発言してもらうこともある。」などの工夫が見られた。監査役等からは発言しにくい事項（例えば監査役の選任・報酬など）について、社外取締役から指摘してもらうことにより、改善を可能とすることも考えられる。

また、有事など特段の事態が生じた場合には、「社外取締役と監査役との意見交換で出た内容を提案書という形で代表取締役へ提出したことがある。」というケースのように、監査役等と社外取締役が連携して執行側に対応することが効果を発揮する場面もあろう。

社外取締役への情報提供を通じて日頃から連携を深め、認識共有を図り信頼関係を深めていけば³⁶、いざという時に社外取締役の力を借りることが可能となり、執行側への影響を深めることができるのではないかと。

9. その他

9.1 株主との対話

改訂 CGC 補充原則 5-1 ①において、株主との実際の対話（面談）の対応者として監査役が追加されたことに伴い、アンケートでも株主との対話の状況について質問した。

監査役等が機関投資家や大株主などの株主と対話をしたことがあるかについては、全体で 72 社（5.7%）の会社が対話の経験があると回答した（Q47）。それらの会社において、対話への出席者は「常勤監査役等」が 66.2%であるのに対し、「非常勤監査役等」は 29.6%であった（Q49）。

対話の相手となった株主の種類として、最も多かったのは「国内機関投資家」52.1%、次に多いのは「個人株主」36.6%、「海外機関投資家」は 19.7%であった（Q48）。

対話の内容は多岐にわたるが、全体で最も多かったのは「経営戦略」64.3%（ただしサステナビリティを除く。なお、サステナビリティについては 21.4%にとどまった。）、次いで「ガバナンスに関する事項」が 51.4%となった。なお、プライム市場上場会社においては、「ガバナンスに関する事項」が最も多く 66.7%となった（Q50）。

上記のとおり株主との対話を経験した監査役等は少数であるが、当委員会では対話経験のある監査役にインタビューを行い、その概要を以下紹介する。

株主との対話を積極的に実施している会社の例

機関投資家との対話は年間で 1 社につき数回行っており、原則 CFO と職員が対応。監査役は基本的には参加しないが、事後に速やかな報告を受けている。監査役から CFO に対して、機関投資家も監査役会の実態を知りたいならば直接監査役から説明したいという意向を伝えていた。そこで監査役会の構成がテーマになった際、複数の監査役が対話に参加し、監査役会の構成以外にも、中長期経営計画の開示についての姿勢や取締役会

³⁶ 監査役監査基準第 17 条第 3 項参照。

の構成の在り方などについて率直な議論を行った。株主からの質問に対する個々の監査役の考え方を知ってもらうことで、監査役会の実効性を肌感覚で理解してもらえた。

なお、有効な対話の前提として、会社が健全な財務体質を継続して維持していること、高い配当性向を維持していることがあると考えている。

上記の会社事例からは、定期的に機関投資家との意見交換を行い、双方の考え方の相違を確認しておくことの重要性がうかがえる。株主総会を待たず定期的に率直な意見交換を積み重ねることは、双方の理解と信頼を深め、結果的には会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につながると考えられる。

双方が合意点を見いだせない場合は、状況によっては CG 報告書でエクスプレインを行うことも必要となろう。「コンプライ」を広義に捉え安易に妥協するのではなく、各社の状況を基にその特徴・強みを打ち出すためにも、内部で十分検討して積極的にエクスプレインすることは意義あることと考えられる。また、このことは新たに各企業独自の価値を見出すチャンスにもつながるのではないだろうか。

9.2 サステナビリティ

改訂 CGC の補充原則 2-3 ①をはじめ、サステナビリティを巡る課題への取組みは CGC の改訂項目の 1 つの柱である。CGC 上サステナビリティを巡る取組みは取締役会が対象となっているが、監査役等も取締役会のメンバーとして当該取組みへの関与を深めていくべきと考え、サステナビリティについても質問した。

いわゆるサステナビリティ委員会などサステナビリティを推進する組織の設置状況については、全体で 47.2% の会社で設置されているが、指名委員会等設置会社は母数 23 社と少ないが 82.6% もの割合を占めた (Q39)。なお、上場区別にみると、プライム市場上場会社では 66.2%、スタンダード市場上場会社では 23.5% となった。

また、サステナビリティ委員会等への参加方法については、社内常勤監査役等は「委員として参加している」が全体で 13.6%、「オブザーバーとして参加している」が 34.6%、「参加していない」は 52.0% となった (Q40-1)。なお、機関設計別でも上場区別でも、参加状況に大きな差はみられなかった。これに対し社外非常勤監査役等の場合は、「参加していない」が全体で 88.9% の大多数を占めた (Q40-4)。

さらに、監査役等がサステナビリティについてどのような確認を行っているか、選択肢形式で質問した。最も多いのはサステナビリティの「推進目標や対応方針が取締役会等で報告・検討されているか」61.1%、次に「推進目標が中長期の経営計画に織り込まれているか」58.3%、「推進目標が具体的な課題として事業活動に落とし込まれているか」56.7%と続いた (Q41)。サステナビリティへの社内の各種取組みも初期段階にある会社が多いと推測され、それに対する監査も今後の課題といえる。

第3章 提言

10. 今後の課題と提言

改訂 CGC への対応は、各社の状況に応じたガバナンス向上への実効的な取組みが求められており、執行側が CGC 全般に対してこうした観点から取り組むよう、監査役等からも後押ししていくことが求められる。また、改訂 CGC の監査役等に関連する項目への対応については、監査役会等の独立性や実効性を高めるために、監査役等も以下の点を参考に取組みを進めていくことが必要である。

10.1 監査役等の候補者選任への関与

監査役等が真に実効性のある監査を行うためには、監査対象である執行側からの独立性が必須であり、監査役等の選任及び報酬の決定プロセスにおいて執行側からの独立性が確保されることが最も重要となる。前回報告書でも監査役（会）による候補者の提案を積極的に行っていくことを提言したが、その重要性は現在も変わらない。実務上も少しずつではあるが具体的な候補者を提案する会社が増えている。候補者提案の端緒は依然として執行側からスタートする体制が大多数ではあるが、監査役等からも事前に何らかの提案や意見交換を行う会社が大きく増えており、より積極的に関与する方向に進んでいることは確かである。この傾向をより実効性ある形にしていくために、監査役等の候補者選定につながる取組みを進めることが望まれる。

まずは制度面としては、監査役等がその候補者を提案することを社内で規程化すればベストプラクティスとなるが³⁷、監査役会等がその候補者の選定基準を策定することも十分有用ではないだろうか。そのためには、自社が現在置かれた状況などに照らし、監査役（会）等に必要な知見やスキル、監査役会等のメンバー全体のバランスについても日頃から検討し、整理していくことが求められる。

次に、具体的な候補者の選定については、グロース市場上場会社に限らず、プライム市場やスタンダード市場の上場会社においても、特に社外監査役等の候補者は現任の社外監査役等や社外取締役の人的関係を拠り所として提案するケースが多い。日常から社外監査役等のみならず社外取締役ともコミュニケーションがとれていれば、こうした機会を捉えて監査役等の側からの選任プロセスの実績を積み上げることは可能であろう。また、事前の調整の段階で候補者案が執行側からも評価されれば、上述のとおり監査役等の側から候補者を提案すると実際に採用される場合が多いことから、監査役会等からの候補者提案は積極的に行っていく価値があるといえよう。

なお、具体的な候補者の提案に至らずとも、執行側に対して監査役等に必要なスキルや資質などを伝えていくことも重要である。候補者としてどのような人材を要請するか執行側

³⁷ 日本監査役協会「監査役の選任及び報酬等の決定プロセスについて―実務実態からうかがえる独立性確保に向けた課題と提言―」（2019年11月15日）18頁。

と認識の共有を図っておくことや、候補者の選任基準を共有しておくなど、監査役等がその選任により積極的に関与するための仕組みを整えておくことは重要となる。執行側に対し要望を伝えている監査役等が増加しているのは、監査役会の同意権の行使という既存の枠組みの中でも、ガバナンスの観点から実現可能な取組みを実践することで、監査役会等の独立性や実効性を継続的に確保していくという意識の高まりが表れているのではないかと考えられる。

さらに、監査役等のスキル・マトリックスも、現状のスキルの開示にとどまらず、将来の経営課題等に則って監査役等に必要なスキルを洗い出し、監査役会等の構成を検討するものであり、監査役候補者の選任につながるものである。今後必要なスキルを整理し監査役等の後継者候補を検討することや、将来の候補者選定において執行側に対し要望や意見を言うための材料として、積極的な活用が望まれる。

10.2 監査役等の報酬の決定への関与

執行側が提案する報酬額からスタートしている傾向は変化していないが、監査役等がその提案を踏まえて執行側と協議する会社は大きく増加しており、執行側からの提案を丸のみするのではなく、監査役等からも検討に必要な事項を伝えたいと調整していることがうかがわれる。

ただし、監査役等の独立性の観点からは、監査役等が報酬額を主体的に提案することが本来の姿といえる。監査役は固定報酬が基本なので見直される機会が少ないおそれがあるが、業績に連動せずとも、例えば企業の業容・収益等の拡大に伴う固定報酬水準の引き上げもありうる。長年報酬額に変更のない会社では、同規模・同業種の他社水準などを参考に、改めて報酬額が適切か、監査役等から見直しを提案していく姿勢が望まれる。

アンケート個別回答でも、本来、監査役等の職務の義務と責任の重さ、負荷の大きさ、各自の有する知見等で報酬額は決まるはずであるが、報酬水準が適切でなければ、監査役等の実効性の確保は難しくなる（ひいては将来的に監査役制度が脆弱化する）おそれもあるのではないかと指摘があった。参考事例や前回報告書の工夫例も参考に、更なる改善が望まれる。

10.3 内部監査部門との連携の深化

内部監査部門の報告体制として、取締役会における内部監査部門からの報告や監査役会等への報告がなされている会社は増加しており、報告体制の強化は進んでいる。この体制をより確実なものにするために、例えば不都合な事実が隠されることがないように、有事の際も平時と同様に監査役会等にも取締役会にも同じ内容が報告される体制を整えていく必要がある。

また、監査役等と内部監査部門の双方の監査計画の調整や監査プロセスでの意見交換、共同での研修や相互の人事交流など、今回の調査で各社が連携を進めていることが確認できたのであるが、内部監査部門との連携をどのように効果的なものにしていくか、今後は実質

的な中身が問われている。特に有事の際には、双方の連携をより一層強め、問題に当たらないければならない。

なお、アンケートの個別回答では、内部監査部門の人員不足などリソース不足について記載した会社が多数あった。リソース不足により内部監査の品質が保てない事態に陥れば、いくら報告体制が整っていても、肝心の報告内容に依拠することはできなくなる。監査役会等の実効性向上のためには内部監査の実効性向上も重要となる。監査役等からも、執行側に対して内部監査部門の体制整備について助言し、内部監査部門を支援していくことが求められよう。併せて、内部監査の品質評価への認知度を上げることもについても、監査役等から執行側に働きかけていくことが望ましい。

10.4 新しい課題への監査

CG 報告書に係る監査の目標として、一つは記載内容の真実性の担保が挙げられる。報告書の形式を整えただけの表面的な制度対応をしないことは最低限求められ、執行側の理解も求められる。二つ目は記載内容の適切性の担保があり、形式から実質への深化という視点でも重要となる。例えば社内での取組みが適切に反映されているかなど、注視していく必要がある。

また、CG 報告書はガバナンス改善について執行側に働きかけるための材料として用いることもできるのではないか。自社の状況に鑑みて、ガバナンスの向上ひいては企業価値の向上に資するような実効性を伴う取組みになるよう、監査役等から後押ししていくことも必要であろう。

なお、今後のサステナビリティに関する動向として、2023年には有価証券報告書に気候変動や人的資本といった非財務情報についての記載が義務化される³⁸。各社の状況や特徴等に応じた対応となるため執行側も手探りの段階であろうが、監査役等としても新たな監査対象となりうる新しい課題について、どのような監査手法が求められるか、注視していく必要がある。

³⁸ 金融庁「金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告—中長期的な企業価値向上につながる資本市場の構築に向けて—」2022年6月13日。

11. おわりに

2021年6月に改訂されたCGCでは、「取締役会の機能発揮」「企業の中核人材における多様性の確保」「サステナビリティを巡る課題への取組み」「グループガバナンスの在り方」「監査に対する信頼性の確保」「株主総会等に関する事項」など、企業がより高度なガバナンスを発揮することを後押しするための項目が追加され、なかでも「監査に対する信頼性の確保」に関しては、原則4-4の監査役及び監査役会の役割・責務として、監査役の選解任・報酬に係る権限が実効性のある形で適切に行使されるべき旨が強調された。本報告書ではこれを重視したが、このほか、監査役等に関連する論点（指名委員会・報酬委員会の設置、取締役のスキル・マトリックス、内部監査部門による報告の複線化など）についても、アンケートの対象に含めて検討した。

今回のアンケート調査結果からは、監査役等の各種活動は多くの点で改善・向上しつつあることがうかがえ、監査役等の地道な努力の成果と考えられる。しかしながら、例えば、監査役の個別報酬額を監査役の協議のみで決定するようになった会社はわずか2.9ポイントしか増加（2022年調査11.8%、2019年調査8.9%）していないように（Q22）、監査役会等の実効性の向上の観点からの改善・向上への道はまだ緒についたばかりともいえる。

このような各社の状況の中では、独立性確保のための改善を一気に進めるのは現実には難しいかもしれない。しかしながら、本報告書で示した提言やご紹介した各社の取組事例の中には、各社において取り入れることができるものがあるのではなかろうか。まずはそうしたものから、できることを一つずつ積み重ねることが重要となる。どのような会社であっても、監査役会等の実効性の向上は、各取組みの積み重ねの先に見えてくるものであり、自社の状況を冷静に分析し、足りないものは何か、それに対してできることは何かを考えることが実効性向上への第一歩といえよう。

監査役等の皆様の今後の粘り強い取組みに期待し、本報告書が少しでもその一助となれば幸甚である。

以 上

第 49 期 ケース・スタディ委員会 委員

委員長	森 孝一	キッコーマン株式会社	常勤監査役
専門委員	塚本 英巨	アンダーソン・毛利・友常法律事務所 外国法共同事業	弁護士
委員	古松 泰造	株式会社ファーマシィ	監査役
委員	千歩 優	トレンドマイクロ株式会社	常勤監査役
委員	永井 健藏	株式会社 LIG	常勤監査役
委員	花岡 幸子	株式会社大和証券グループ本社	取締役監査委員
委員	吉武 一	太陽誘電株式会社 一般社団法人日本内部監査協会	常勤監査役 理事
委員	高橋 香苗	日本電信電話株式会社	常勤監査役
委員	後藤 敏文	公益社団法人日本監査役協会	専務理事
事務局	佐藤 秀和	公益社団法人日本監査役協会	
事務局	新井 義洋	公益社団法人日本監査役協会	
事務局	小西 真理	公益社団法人日本監査役協会	

(敬称略)