

選任等及び報酬等に対する監査等委員会の意見陳述権の再考

～任意の指名報酬委員会との関係も踏まえたあるべき姿～

2023年8月1日

公益社団法人 日本監査役協会関西支部

監査実務研究会

## 目次

1. はじめに	2
1-1. 本報告書取りまとめの経緯	2
1-2. 本研究会の活動	2
1-3. 本報告書の構成・位置づけ	3
2. 監査等委員による取締役の選任等・報酬等についての意見陳述	4
3. アンケート調査結果から見える意見陳述権の行使状況等	12
3-1. 基本情報	12
3-2. 指名報酬委員会について	13
3-3. 意見形成について	19
3-4. 意見陳述について	23
3-5. その他の各論について	26
4. 監査等委員会の意見陳述権行使への提言	28
4-1. 任意の委員会について	28
4-2. 取締役の選任等及び報酬等に対する監査等委員会の意見形成について	29
4-3. 意見陳述について	31
4-4. その他の各論について	32
5. おわりに	34
参考資料 1 会社（執行側）として留意しておくべき事項例	36
参考資料 2 監査等委員会の判断要素事例	39
参考資料 3 監査等委員会の意見記載事例	42
参考資料 4 株主総会口頭報告例	48

# 1. はじめに

## 1-1. 本報告書取りまとめの経緯

平成 27 年 5 月 1 日施行の平成 26 年会社法改正により導入された監査等委員会設置会社も今年で 8 年が経過し、東証上場会社において監査等委員会設置会社の機関設計を採用する割合の増加傾向が続いている<sup>1</sup>。

制度設計について改めて整理すると、監査等委員会設置会社は監査等委員である取締役が監査等委員会という組織体で取締役の職務執行の監査を行うこととなっており、監査を行う点では指名委員会等設置会社と同様の立て付けであるが、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いない。代わりに監査等委員会には、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、取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として株式会社から受ける財産上の利益（以下、「報酬等」という）について株主総会において意見を述べる固有の権限（以下、「意見陳述権」という）が与えられており、選任等及び報酬等に対する監督機能を担うこととなっている。他方、コーポレートガバナンス・コード（以下、「CG コード」という）補充原則 4-10①において、経営陣幹部・取締役の指名・報酬等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、独立社外取締役を主要な構成員とする任意の指名委員会・報酬委員会等の設置を求めていることから、現在では多数の会社において任意の諮問委員会が設置されており、意見陳述権との関係において、その役割が悩ましいという課題がある。

加えて、実際に意見陳述権の行使として意見の内容を招集通知に記載した会社は半数超程度であり<sup>2</sup>、その権限の行使が必ずしも実効的に行われていないのではないか、という問題意識から関西支部にて研究会を立ち上げ、改めて、監査等委員会の意見陳述権の実態調査と実効的な権限行使に向けてガバナンスの潮流も踏まえ検討し、本報告書を取りまとめることとした。

## 1-2. 本研究会の活動

本報告書の取りまとめに際しては、下記有識者との意見交換を含め全 9 回にわたり議論を行ったほか、意見陳述権の行使状況を把握するためのアンケート調査、さらに具体的な事例を調査するためのヒアリング調査を実施した。

---

<sup>1</sup> 監査役会設置会社（2017 年：75.3%→2022 年：60.7%）、監査等委員会設置会社（2017 年 22.6%→2022 年 36.9%）（株式会社東京証券取引所「コーポレート・ガバナンス白書 2023」より）

<sup>2</sup> 設問（6）-3 意見陳述内容の招集通知への記載の有無。「記載した」58.5%（全国株懇連合会「2022 年度 全株懇調査報告書～株主総会等に関する実態調査集計表」）

### 【有識者等との意見交換】

2022年10月21日(金)	「監査等委員会の意見陳述権制度について」 大阪大学 教授 松尾 健一 氏
2022年10月26日(水)	「投資家から見た意見陳述権」 日本のせんたく立案支援工房(株) 藏本 祐嗣 氏
2022年11月18日(金)	「選任・報酬の最新動向」 アンダーソン・毛利・友常 法律事務所 外国法共同事業 パートナー弁護士 塚本 英巨 氏
2022年11月24日(木)	「指名報酬委員会の設置運用現状」 弁護士法人 第一法律事務所 弁護士 村中 徹 氏

### 【アンケート調査】

実施期間：2023年1月23日(月)～2月8日(水)

対象：日本監査役協会本部(以下、「本部」という)及び関西支部の監査実務部会・監査等委員会情報交換会に登録している会社

回答数：158/299社(回答率52.8%)

### 【ヒアリング調査】

実施期間：2023年4月～5月

対象：上記アンケート回答会社から8社を抽出

### 1-3 本報告書の構成・位置づけ

本報告書は3部構成となっており、第1部では、本研究会の専門委員である大阪大学の松尾教授に取締役の選任等及び報酬等に関する監査等委員会の意見陳述権の制度について改めて制度導入の趣旨や課題等を整理していただいた。第2部では、取締役の選任等及び報酬等に対する意見陳述権の行使状況を調査した上で実態の傾向分析を行っている。第3部では、研究会の活動及びアンケート調査結果からうかがえる現状を踏まえ研究会として意見陳述権行使のあり方について提言を行っている。なお、本報告書において検討している意見陳述権の行使については会社法342条の2第4項及び同法361条6項に定める監査等委員である取締役以外の選任等及び報酬等への意見陳述を対象としている。また、本報告書での提言は、(公社)日本監査役協会の見解ではなく、関西支部監査実務研究会としての意見であることを申し添えたい。

定義：選任等及び報酬等に関する事項を検討する委員会(以下、「指名報酬委員会」という) 選任等に関する事項を検討する委員会(以下、「指名委員会」という) 報酬等に関する事項を検討する委員会(以下、「報酬委員会」という) 指名報酬委員会、指名委員会、報酬委員会の総称(以下、「任意の委員会」という)
--

## 2. 監査等委員による取締役の選任等・報酬等についての意見陳述

松尾 健一

### 1. はじめに

監査等委員会設置会社という機関設計が導入された平成 26 年改正会社法が施行されてから 8 年になる。この間、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行は、大方の予想より速いスピードで進んでいる。また、この間にはCGコードの策定とその改訂も進められた。これらによって日本の上場企業のコーポレートガバナンスに関するルール及び制度は大きく変更され、各会社は、その変化に対応するために社内の様々な仕組みや規程に改善を加えてきた。もっとも、会社の外から見ると、コーポレートガバナンスの改善に向けた取組みの熱意には温度差があるように見受けられる。望ましいコーポレートガバナンスの仕組みは、各会社の実態によって異なりうるものであるから、コーポレートガバナンスの改善に向けた取組みに違いが表れること自体は非難されるべきではない。とはいえ、会社の外部の者（特に機関投資家）の目にコーポレートガバナンスの改善が遅れていると映るような会社には、少なくともその改善のために努力していることを外部に発信することが求められているということではできないのではないだろうか。

監査等委員による取締役の選任等・報酬等に対する意見陳述の制度（会社法 342 条の 2 第 4 項、361 条 6 項）も、これを活用している会社と、消極的な態度をとっている（ように見える）会社との温度差がみられるものの一つである。また、監査等委員が、取締役の選任等・報酬等について意見を述べている会社と述べていない会社があり、述べている会社においても意見の内容は様々である。このような意見陳述制度に対する取組姿勢の違いは、各社のコーポレートガバナンスの改善に向けた熱意の差を反映した部分もあると考えられるが、むしろ意見陳述制度の趣旨、あるいはその前提となる監査等委員による取締役の選任等・報酬等の決定への関与のあり方に関する理解の差から生じている部分も大きいように思われる。そうであれば、監査等委員による意見陳述制度が設けられた趣旨、及び監査等委員が取締役の選任等・報酬等の決定にどのように関与することが求められているのかを確認しておくことが有益であろう。

以下では、監査等委員による意見陳述制度が設けられた趣旨について、機関設計に関する法改正の流れをさかのぼって確認する。続いて、意見陳述を監査等委員の義務と解すべきか否かをめぐる学説の議論を分析する。最後に、実際の意見陳述の例を見ながら望ましい意見陳述のあり方を検討する。

## 2. 監査等委員の意見陳述制度の趣旨

### (1) 監査等委員会設置会社導入の背景

前述のとおり監査等委員会設置会社という機関設計が導入されたのは平成 26 年会社法改正においてである。その背景には次のような考えがあったと説明されている<sup>3</sup>。まず、業務執行者の選解任権及び取締役会での議決権を持たない監査役による監査の強化には限界があるということである。監査役設置会社については、そのガバナンスの実効性を海外の投資家に理解してもらうのが難しいという指摘もあったところである<sup>4</sup>。次に、改正当時は社外取締役の積極的な活用が各方面から促されていたが、監査役会設置会社では、社外監査役を最低 2 名選任しなければならないところ、それに加えて（複数の）社外取締役を選任するとなれば企業の負担が大きいとの懸念があった。そして、当時、委員会等設置会社（現行法の指名委員会等設置会社）の利用実績が少なかった。これらのことから、実際に利用してもらいやすく、社外取締役の機能を活用したガバナンスの効いた会社形態として監査等委員会設置会社が導入されたのである。

このように、監査等委員会設置会社という新たな機関設計は、社外取締役の活用促進が最優先の課題とされている状況において導入されたものということができ、それまでの機関設計に関する説明（特に指名委員会等設置会社という機関設計が導入されたときの説明）との関係では、理論的な整合性を保つことが苦しくなっている部分がある。

### (2) 指名委員会等設置会社導入時の説明

指名委員会等設置会社という機関設計が導入されたのは平成 14 年商法改正においてである。同改正の立案担当者の解説では、導入の背景・目的について次のように説明されていた<sup>5</sup>。まず、導入の背景として、当時の取締役会はその専決事項とされている事項が多く、取締役の人数も多かったため機動的な意思決定に不向きであるとの認識が示されている。そこで少数の業務執行者（アメリカ企業の CEO が念頭に置かれている）による迅速・果敢な業務決定が可能な取締役会を実現するための制度的な手当てが必要と考えられた。具体的には、当時の日本の上場企業の取締役会は、業務執行と監督の分離が不十分であり、かつ代表取締役に人事・報酬等の決定権限が集中していたため取締役会による代表取締役の監督が機能することを期待できないとされ、業務決定権限を取締役会から少数の業務執行者（代表取締役等）に大幅に委譲することを可能とするための前提として、取締役会の代表取締役に対する監督機能の強化が必要であると考えられた。取締役会の監督機能を強化した機関設計として導入されたのが指名委員会等設置会社（当時は委員会等設置会社）だったわけである。

<sup>3</sup> 坂本三郎編著『一問一答 平成 26 年改正会社法〔第 2 版〕』（商事法務、2015 年）18～19 頁。

<sup>4</sup> 平成 26 年会社法改正につながった法制審議会には、従来の委員構成に加えて証券取引所及び機関投資家からも委員が選ばれていることも、本文のような投資家からの声が強くなったことを反映したものと理解することができる。

<sup>5</sup> 始関正光「平成一四年改正商法の解説〔V〕」『旬刊商事法務』1641 号（2002 年）20 頁。

委員会等設置会社においては、社外取締役が過半数を占める指名委員会・報酬委員会の設置が法定されている。このことは、代表取締役が取締役の人事権と個別の取締役報酬の決定権限を失うことを意味する。これによって「取締役会のメンバーは代表取締役に気兼ねすることなく取締役会で自由な発言ができる」とかなり踏み込んだ説明がされている。さらに、委員会等設置会社において業務執行の監査を担う監査委員会は、取締役会で議決権を持つ取締役によって構成されているということによっても、取締役による業務執行者の監督が強化されている。このようにして取締役会の業務執行者に対する監督機能が格段に強化されたことが、業務執行者である執行役への業務決定権限を大幅な委譲を可能とする前提であると説明されていたのである。

### (3) 監査等委員による意見陳述の意義と期待されている効用

監査等委員会設置会社では、代表取締役が人事権及び(個別の)取締役報酬の決定権限を有しているにもかかわらず、定款の定めにより、業務決定権限を指名委員会等設置会社において執行役に委譲が認められるのと同等の範囲で代表取締役に委譲することが認められている(会社法399条の13第6項)。このことは、指名委員会等設置会社に関する前記の立案担当者の説明からすれば、取締役会の監督機能が十分に強化されていないにもかかわらず、取締役会から代表取締役へ業務決定権限を委譲することを認めていることとなり、整合性を欠くとも考えられる<sup>6</sup>。監査等委員による意見陳述の意義及びそれに期待されている効用は、このような背景を踏まえて理解することが重要である。

監査等委員による意見陳述に関する会社法の規定を確認しておくとして、まず監査等委員会の職務の一つとして、監査等委員である取締役以外の取締役の選任等についての監査等委員会の意見、及び監査等委員である取締役以外の取締役の報酬等についての監査等委員会の意見を決定することが定められている(同399条の2第3項3号)。その上で、監査等委員会が選定した監査等委員(以下、「選定監査等委員」という)は、株主総会において監査等委員会で決定した意見を株主総会で述べることができる(同342条の2第4項、361条6項)とされている。

監査等委員による意見陳述制度を設けた理由は、次のように説明されている<sup>7</sup>。業務執行者から独立し、自身は業務執行を行わない社外取締役には、業務執行者を適切に監督することを期待できるとされ、取締役会による業務執行者(代表取締役)の監督において社外取締役が機能することが期待されている。そして、取締役会がその監督機能を果たすために最も重要となるのは取締役の人事の決定であるとされ、人事の決定として、具体的には、取締役候補者の指名、業務執行者の選定・解職(同399条の13第1項3号)、取締役の報酬額の決定(株主総会に提出する報酬議案の決定(同361条)及び株主総会の授権に基づく個別の報

<sup>6</sup> もっとも、監査等委員会設置会社に移行した会社は、移行のタイミングで業務決定権限の委譲のための定款変更も実施していることが多いが、実際に権限を委譲している例は少ないとされている。

<sup>7</sup> 坂本編著・前掲注4・42頁。

酬額の決定) が示されている。このような考えを背景として、社外取締役を中心として構成される監査等委員会が、代表取締役等の業務執行を担当する取締役(監査等委員以外の取締役)の選任等・報酬等についての意見を決定し、選定監査等委員が株主総会でその意見を述べるができることとした、と説明されている。したがって、社外取締役の機能発揮を通じた取締役会による実効性ある監督を実現する前提として、監査等委員に意見陳述権が付与されたものと理解できる。

監査等委員による意見陳述に期待される効用については、次の二つのものがあるとされている<sup>8</sup>。一つは、①監査等委員会の意見が株主に周知され<sup>9</sup>、株主による議決権行使に影響を与え、株主による取締役の監督が実効的に行われるということである。もう一つは、②監査等委員会が総会での意見陳述権を有していることを背景として、監査等委員である取締役(特に社外取締役)は、取締役会における業務執行者の人事の決定について、主導的に関与できることとなり、社外取締役に期待される業務執行者に対する監督機能をより実効的に果たすことができることである。特に②の効用は、監査等委員会が陳述の対象となる意見を形成するプロセスにおいて、業務執行者に対する監督機能が発揮されることを期待するものであり、前述の意見陳述制度導入の理由からしても、意見陳述制度の効用として重要であると考えられる。

### 3. 監査等委員は意見を陳述しなければならないか

#### (1) 意見陳述のタイミング

2. で見た監査等委員による意見陳述の意義を踏まえて、以下では、監査等委員による意見陳述を監査等委員(会)の義務と見るべきか否かについて検討する。その前提として、監査等委員による意見陳述のタイミングを確認しておく。まず、会社法及び会社法施行規則において、株主総会参考書類に監査等委員会の意見の記載を要するとされているのは、監査等委員以外の取締役の選任議案、解任議案、報酬等に関する議案が株主総会に提出されるときである。

監査等委員でない取締役の任期は1年であるから(同332条3項)、取締役の選任についての意見は毎年定時株主総会でそれを述べる機会があることになる。報酬等については、報酬議案を総会で決定する頻度は高くないが、総会で委任を受けた取締役会または代表取締役による個々の取締役の報酬額の決定は毎年行われるはずであり、そのように決定された報酬等についての意見を定時株主総会で述べる機会が保障されると解されている<sup>10</sup>。以上により、監査等委員以外の取締役の選任等及び報酬等については、少なくとも毎年定時株主総

---

<sup>8</sup> 坂本編著・前掲注4・43頁。

<sup>9</sup> 監査等委員会の意見の内容(概要)は、株主総会参考書類または事業報告に記載される(会社法施行規則74条1項3号、78条3号、82条1項5号、121条7号ロ)。

<sup>10</sup> 太子堂厚子「監査等委員会設置会社への移行後の実務課題」『旬刊商事法務』2111号(2016年)18頁、岩原紳作編『会社法コンメンタール 補巻 平成26年改正』(商事法務、2019年)434頁〔田中亘〕参照。

会で意見を述べる機会が保障されているといえる。

## (2) 監査等委員による意見陳述は義務か？

前述のとおり、監査等委員以外の取締役の選任等についての意見の内容を決定することは監査等委員会の職務の一つとされている（同 399 条の 2 第 3 項 3 号）。したがって、監査等委員会設置会社においては、毎年、定時株主総会（の参考書類送付時）までには何らかの形で監査等委員会において意見形成がされているはずである。

学説において見解が分かれているのは、監査等委員会として「述べるべき意見はない」という決定をすることができるからである。これについては、「述べるべき意見はない」という決定をすることは許されず、選定監査等委員は株主総会において常に監査等委員会の意見を述べなければならないとする見解もある<sup>11</sup>。この見解は、具体的にどのような意見を述べるべきかについては明らかにしていない。しかし、何かしら積極的な意見の表明を求めるものであるから、特に指摘すべき事項がない場合には、取締役候補者については「適任である」等の意見を、取締役報酬については「妥当である」等の意見（人事が適正である旨の意見）を述べることになるかと解される。

このように、指摘すべき事項がない場合には「適正である」旨の意見を陳述しなければならないとすることに対しては、「適正である」旨の意見は現在の人事の決定に「お墨付き」を与えることとなり、さらなる改善の妨げになるおそれがあるのではないかといった懸念が示されている<sup>12</sup>。このような懸念を示す見解は、監査等委員による意見陳述について次のように理解しているものと解される。まず、会社法上、監査等委員が意見陳述の義務を負うのは、それをしなければ善管注意義務違反に問われるときに限られる。例えば、取締役の個人別の報酬が、会社が決定した「報酬等の決定方針」（同 361 条 7 項）に違反しており、監査等委員がそれを指摘したにもかかわらず是正されなかったといった場合には、監査等委員は取締役の報酬が「報酬等の決定方針」に違反している旨の意見を述べる義務を負う。

これに対し、取締役候補者が、会社が定めた候補者選考プロセスを経て適切に決定されている場合には監査等委員はそれについて意見を述べる義務を負わない。しかし、この場合でも、監査等委員がサクセッションプランの策定が遅れていることに不満を持っているといったことはありうる。このときにも監査等委員が取締役候補者の選定は「適任である」旨の意見を述べなければならないとすると、監査等委員が取締役候補者の選定プロセスに改善すべき点（サクセッションプランの策定）があると考えているにもかかわらず、それが株主等に十分に伝わらないというのが、この見解の懸念するところであると理解される。このよ

---

<sup>11</sup> 前田雅弘「平成 26 年会社法改正」日本取引所金融商品取引法研究 4 号（2016 年）10 頁。また、監査等委員は株主総会において常に監査等委員会の意見を述べる義務を負うものではないが、会社法 314 条に基づき株主から説明を求められた場合には、監査等委員会で決定した意見を述べなければならないとする見解もある（江頭憲治郎「会社法改正によって日本の会社は変わらない」法律時報 86 巻 11 号（2014 年）64 頁等）。

<sup>12</sup> 岩原編・前掲注 11・435 頁〔田中〕。

うな懸念から、この見解は、監査等委員以外の取締役の選任等について特段の問題点がないと判断した場合（問題点があったが代表取締役等との議論・調整によって是正された場合を含む）には、あえて意見を述べる必要はないとしている<sup>13</sup>。

### （３）監査等委員はどのような意見を述べるのが望ましいか

以上で見てきたことを踏まえて、監査等委員による意見陳述について、どのような運用が望ましいかを実際の意見陳述の例を見ながら検討する。

まず、大前提として、意見を述べなければ監査等委員に善管注意義務違反が認められるような場合（前述の取締役の個人別の報酬が「報酬等の決定方針」に違反して決定されている場合等）には、監査等委員は意見陳述の義務を負っていると解することに異論はないであろう。問題となるのは、意見を述べないことが善管注意義務違反になるとまではいえない場合である。

この場合には、監査等委員は何ら意見を述べなくてもよいと解してよいであろうか。実際に、まったく意見を述べていない（株主総会参考書類・事業報告のいずれにも監査等委員の意見が記載されていない）例も多く見られるところではある。しかし、前述のとおり、取締役の人事についての意見を決定することは監査等委員会の職務の一つである。したがって、監査等委員が何ら意見を述べていない場合でも、監査等委員会において、少なくとも述べるべき意見がないとの認識の共有は行われているはずである。また、そのような認識の共有の前提として、取締役候補者の選考プロセスや取締役報酬の決定プロセス等をチェックし、適正なプロセスを経て決定されていること、あるいは、決定された内容が、会社が事前に定めた方針等に反していないことを確認しているはずである。監査等委員の意見がまったく記載されない場合、監査等委員会として述べるべき意見がないと判断した根拠や過程が、まったく株主等に伝わらないことになる。２. で見たとおり、監査等委員による意見陳述の意義・効用が、意見形成の過程における業務執行者に対する規律にあるとすると、意見形成の根拠・過程が株主等に伝わらないことは望ましくないというべきである。

次に「述べるべき意見がない」旨の陳述（株主総会参考書類等への記載）をすることはどうか。これについても、「述べるべき意見がない」旨の表明のみでは、監査等委員会としてそのように判断した根拠・過程が株主に十分に伝わらないという点で問題があることは、何ら意見を述べない場合と変わりがない。そこで、「述べるべき意見がない」との判断に至った過程を明らかにすることが考えられる。例えばE社（参考資料３）の例を見ると、任意に設置した役員指名・報酬諮問会議に監査等委員である社外取締役が全員出席して意見を述べたこと、常勤監査等委員が取締役候補者選定の方針、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、監査等委員会で報告・協議されたこと等が示された上で、「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った」とされている。

<sup>13</sup> 太子堂・前掲注11・19頁、岩原編・前掲同435頁〔田中〕等。

これは監査等委員会による意見形成の根拠・プロセスの開示の一つのモデルとあってよいであろう。

さらに踏み込んで、「取締役候補者として適任である」とか「取締役報酬は妥当である」といった積極的な評価を含む意見が述べられている例も多数ある。このような意見を述べることは、監査等委員会としての意見形成がされていること（監査等委員会の職務が果たされていること）がより株主等に伝わりやすいといえる。もっとも、このような意見を述べる場合でも、その意見形成の根拠・過程が示されていなければ、監査等委員の職務が適切に遂行されているかどうかは株主等に伝わらないおそれがある。例えば、「取締役報酬は妥当である」という意見が述べられている場合に、それが取締役の（個人別の）報酬の内容・額を確認した上で述べられたものであるのか、あるいは、報酬決定のプロセスだけを確認して述べられたものであるのかによって、意見を受け取る側（株主等）にとっての意味は大きく異なりうる。また、会社が任意の指名・報酬委員会を設置している場合には、それらの委員会での議論や決定に監査等委員（特に社外取締役である監査等委員）がどのように関与したのかといったことも株主等の関心事となるだろう。H社（参考資料3）の例は、こういった意見を受け取る側の関心に応えようとするものといえる。

以上に加えて、会社法に基づき述べるべき意見はないけれども、取締役候補者の決定プロセスや取締役報酬の決定方針等には、なお改善すべき点があると監査等委員会が考えている場合には、意見陳述制度を通じて、監査等委員会がその考えを株主等に対して発信することも検討されてよいのではないだろうか。東京証券取引所は、CG・コードにおいて、遵守（コンプライ）できていない原則について3年間同じ説明（エクスプレイン）を続けている会社の数を公表している<sup>14</sup>。CG・コードへの対応が少しずつ進んでいるとしても、同じ説明が繰り返されていれば、まったく対応するつもりのない会社との区別が外部からはつかない。CG・コードへの対応について、検討が進んでいるのであれば、その進捗状況を発信するよう経営陣に働きかけることも監査等委員に期待されているのではないか。また、CG・コードへの対応について、正当な理由なく検討されないまま同じ説明が繰り返されている場合には、対応に向けた検討を進めるよう進言することも監査等委員に期待される役割といえるのではないか。これらの期待される役割を適切に果たすために、意見陳述制度を活用することも検討されてよいのではないだろうか。

#### 4. 結語

冒頭で述べたとおり、監査等委員による意見陳述制度の運用は各会社によって相当異なっている。監査等委員が意見を述べている会社においても、その陳述の表現が（内容に実質的な変更はないものの）前年と異なっているケースもある。このような状況は、意見陳述制度の望ましい活用の仕方が模索されていることの表れであるとも考えられる。監査等委員

---

<sup>14</sup> 東京証券取引所「建設的な対話に資する『エクスプレイン』のポイント・事例について」（2023年3月31日）参照。

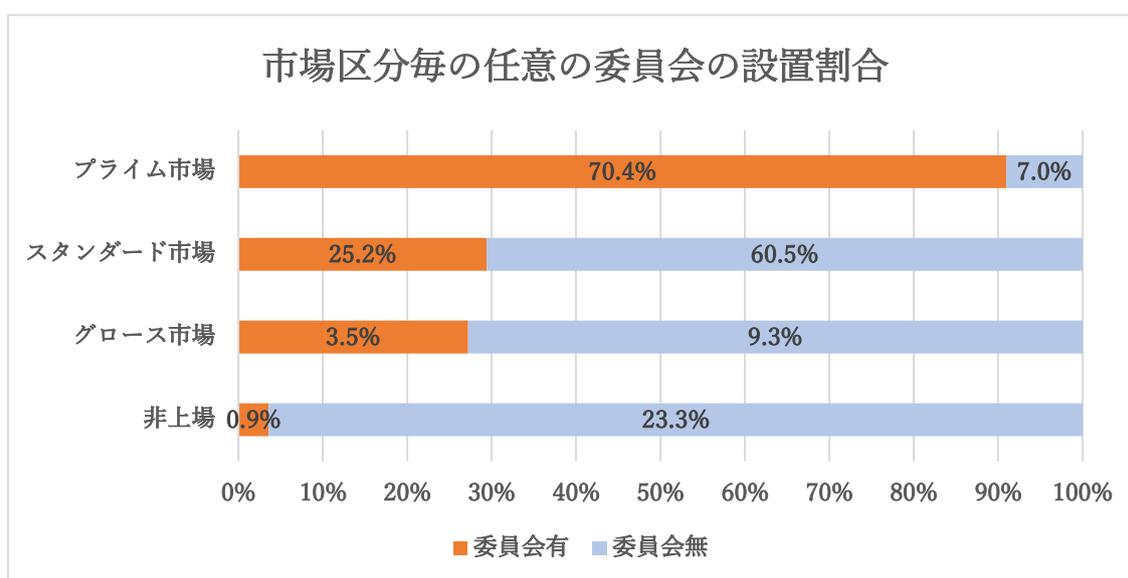
による意見陳述制度が導入された趣旨が正しく理解され、各会社の状況に応じた意見陳述制度の活用が進展していくことが期待される。そして、本稿がその一助となれば幸いである。

### 3. アンケート調査結果から見える意見陳述権の行使状況等

本研究会として意見陳述権の行使状況の実態を把握するためにアンケート調査を実施した。

アンケート調査は本部及び関西支部の監査実務部会・監査等委員会情報交換会に登録している会社を対象に実施し、158社より回答を得た。本章では、調査結果からうかがえる現状について紹介する。なお、調査結果の抜粋のため、全ての集計結果は別添資料をご参照願いたい。

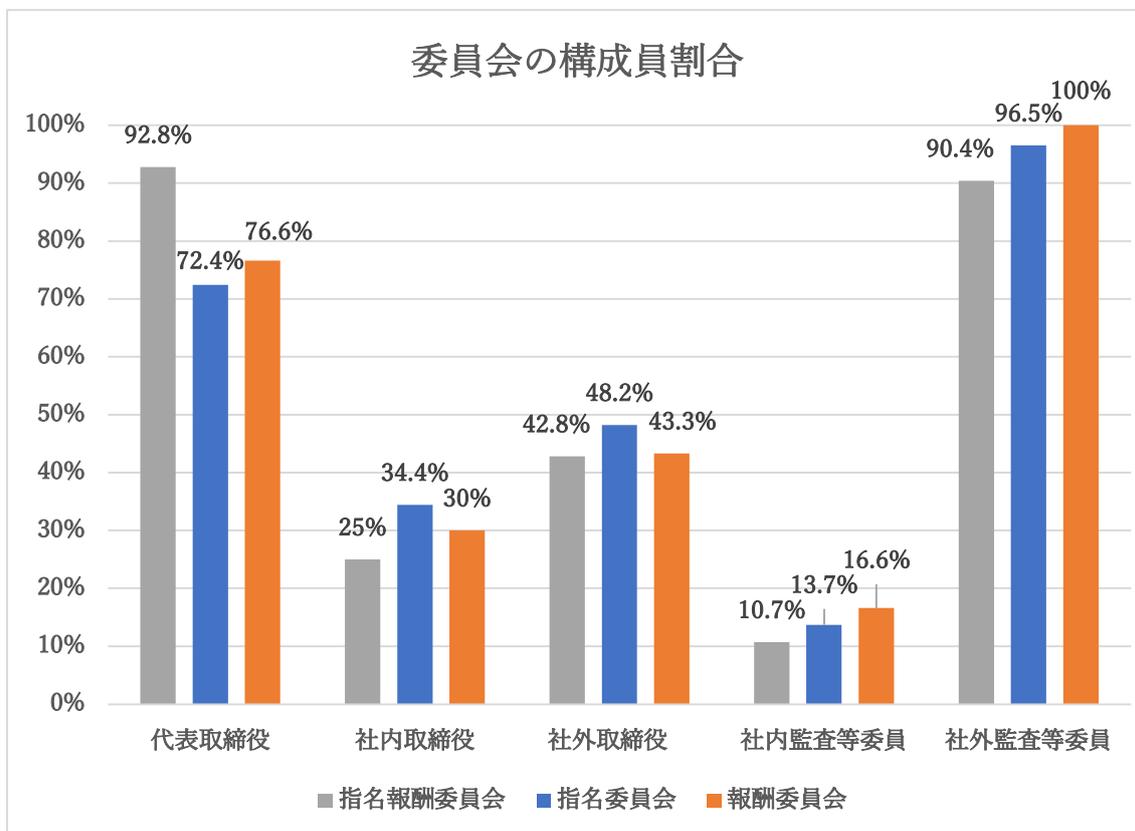
#### 3-1. 基本情報



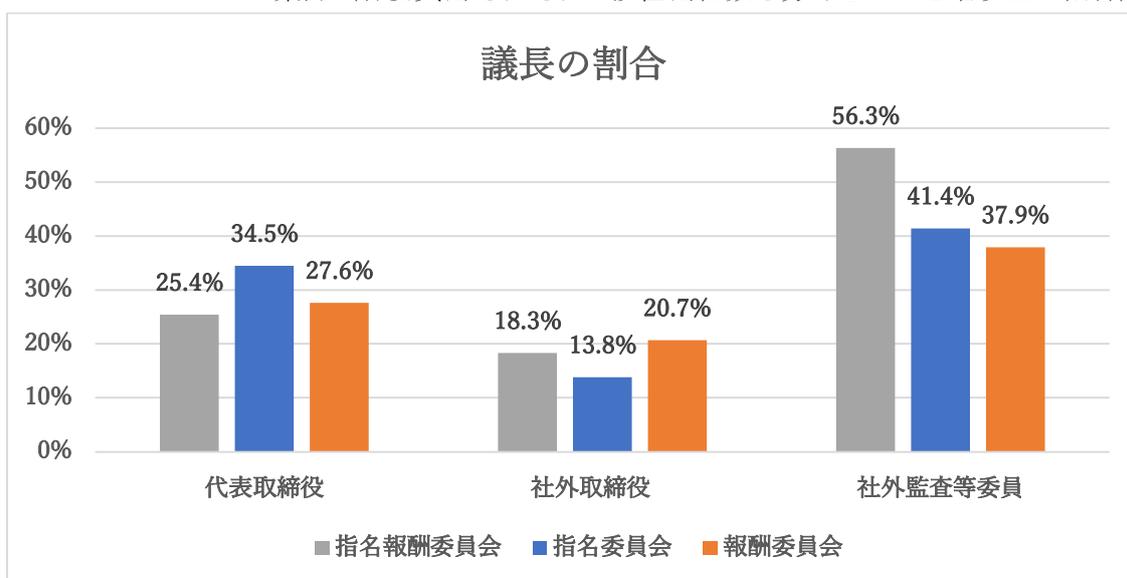
- ・市場区分と任意の委員会設置会社（以下、任意の委員会のいずれかを設置している会社を「委員会無」、設置していない会社を「委員会無」とする）の関係では、上場会社の77.6%（114/147社）において任意の委員会が設置されている（アンケート1-2.）。
- ・委員会無は委員会有と比べ、資本金規模も小さく役員数もそれぞれの役員の区分において小規模の傾向が見られる。また委員会無では常勤監査等委員に社外が多い（48.8%）結果となった（アンケート1-1.1-3.1-4）。
- ・移行年度については、制度導入初期に移行した2015年～2017年がそれぞれ委員会有57.0%、委員会無46.5%と2020年～2022年の委員会有33.3%、委員会無34.9%に分かれている。おそらく後者はCG・コード改訂等を踏まえ社外取締役の確保に向けた移行であることがうかがえる（アンケート1-5.）。
- ・委員会無の今後の設置予定では、設置の予定はないが86%を占めている（アンケート1-7.）。

## 3-2. 指名報酬委員会について

### 3-2-1. 構成について

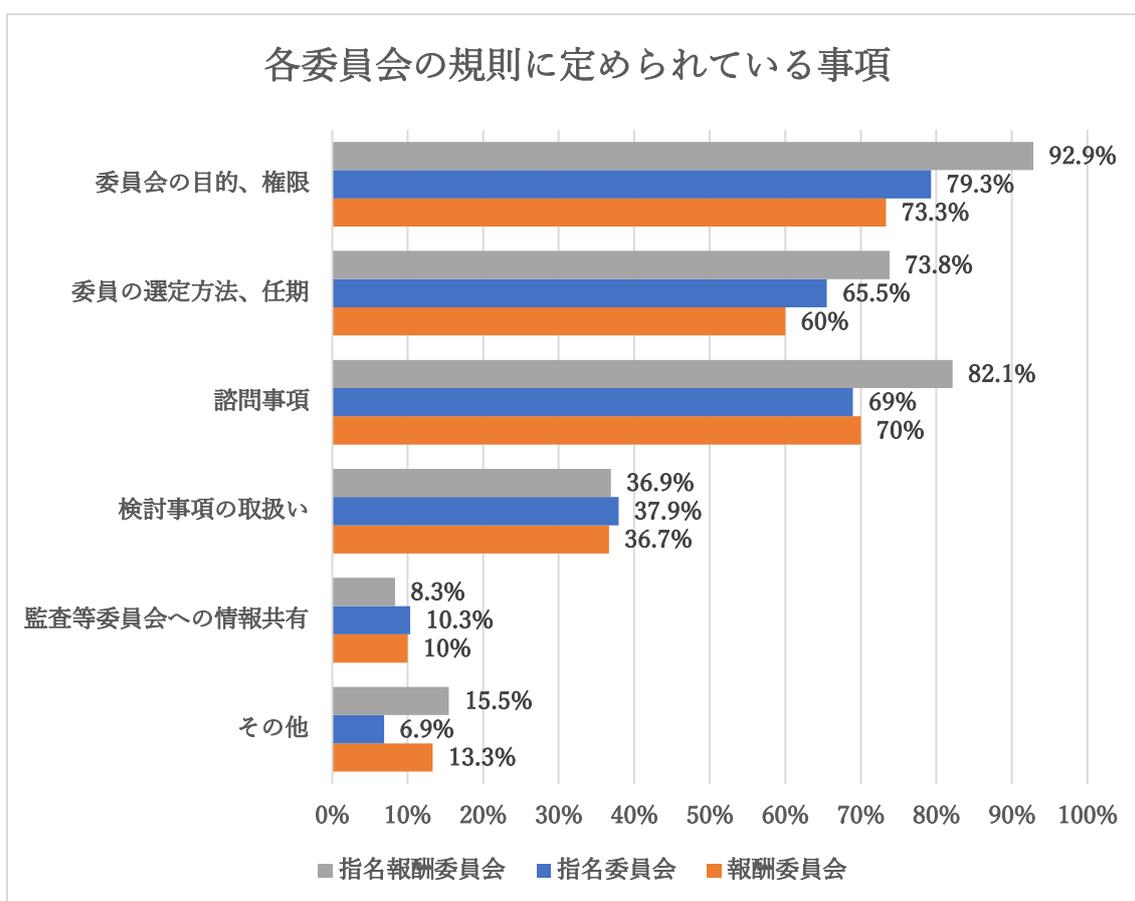


\*クロス集計（各委員会それぞれの設置会社数を分母として1名以上の割合）

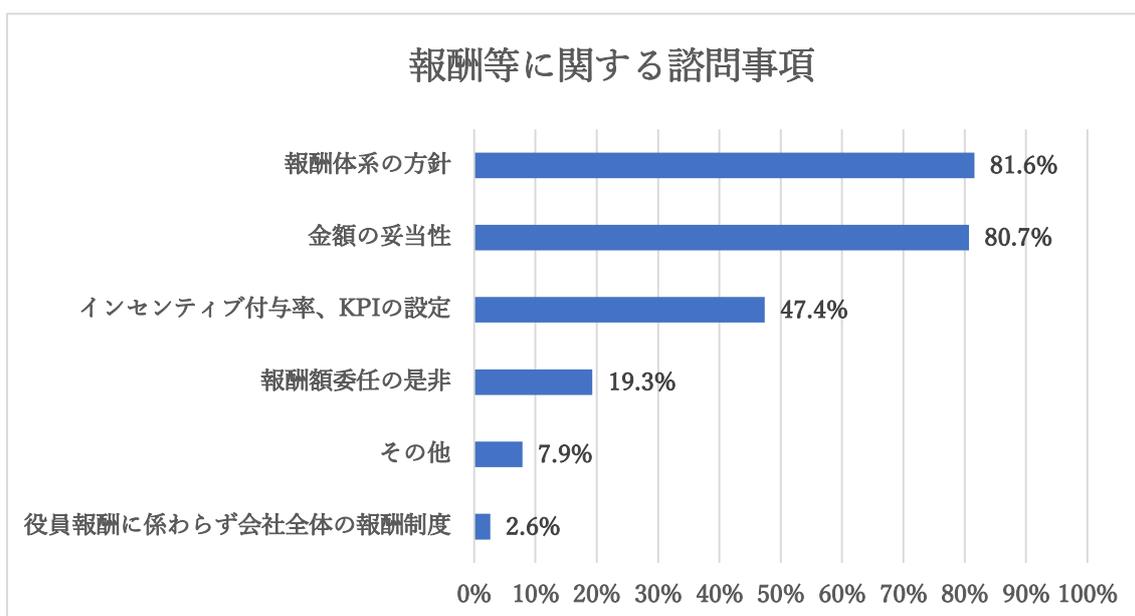
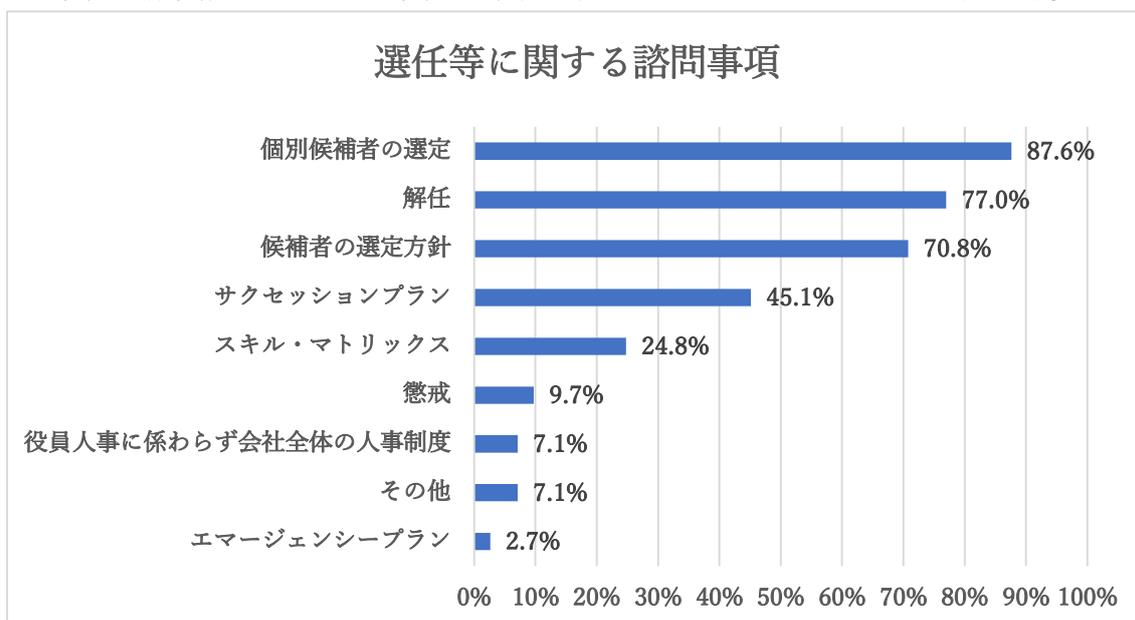


- 任意の委員会の平均人数は指名報酬委員会が 4.3 名（中央値 4 名）、指名委員会の平均人数は 4.6 名（中央値 5 名）、報酬委員会の平均人数も同じ 4.6 名（中央値 5 名）であり、それぞれの構成員の割合区分では図表のとおりとなっている。おおむね代表取締役と社外監査等委員で構成されているといえるが、指名報酬委員会では他と比べると若干代表取締役の数値が高い傾向といえる（アンケート 2-2.2-5.2-8.）。
- 任意の委員会のメンバーに監査等委員が就任している割合が多く、任意の委員会を通じて監査等委員が選任等及び報酬等に関与している状況がうかがえる（オブザーバーとして監査等委員が参加している会社も指名報酬委員会 14.3%（12/84 社）、指名委員会 24.1%（7/29 社）、報酬委員会 7.5%（4/30 社））（アンケート 2-2⑦.2-5⑦.2-8⑦.）。
- 監査等委員がオブザーバーとして出席している場合の役割としては、監査等委員会として議論の内容を把握することが大きな目的であることがうかがえる。さらには、オブザーバーの立場といえども自由に意見を発言しているという回答も散見される（アンケート 2-3.2-6.2-9.）。
- 議長を社外監査等委員が務める割合もそれぞれの委員会で最多となり、独立性を意識していることが想定される（アンケート 2-4.2-7.2-10.）。

### 3-2-2. 規則等について

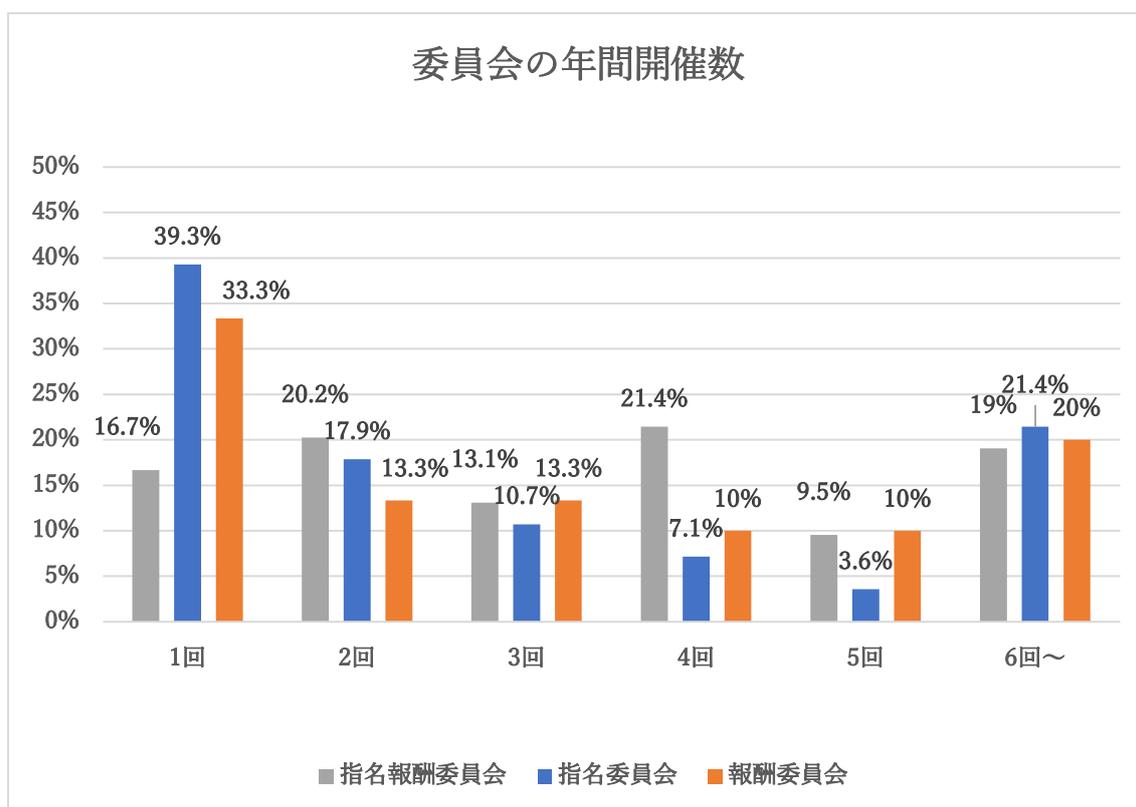


- ・委員会規則の有無については、ほとんどの会社で規則が定められているが、1割ほどの会社では規則が定められていない（アンケート 2-11.）。
- ・規則に定められている内容としては、「委員会の目的、権限」、「委員の選定方法、任期」、「諮問事項」の三つがそれぞれの区分で多数となった一方、「監査等委員会への情報提供」については 10%程度であった。意見陳述権を行使するために任意の委員会での議論及び決定内容は重要な判断要素の一つではあるが、これは上述の構成員として監査等委員が関与している会社が多いためであることが想定される。これにより構成員である監査等委員と構成員以外の監査等委員との情報共有が重要であると考えられる（2-12.）。



- ・諮問事項として定められている事項は、選任等では「個別候補者の選定」、「解任」、「候補者の選定方針」が多い。報酬等では「報酬体系の方針」、「金額の妥当性」が多数となった。自由意見では、取締役会が他に諮問した事項や委員会が自ら必要と認めた事項なども見られる（アンケート2-13.）。
- ・監査等委員である取締役の選任等及び報酬等も諮問対象としているかは、候補者まで対象としている割合が高い（選任 73.4%、報酬 35.4%）（アンケート2-15.）。

### 3-2-3. 運営等について

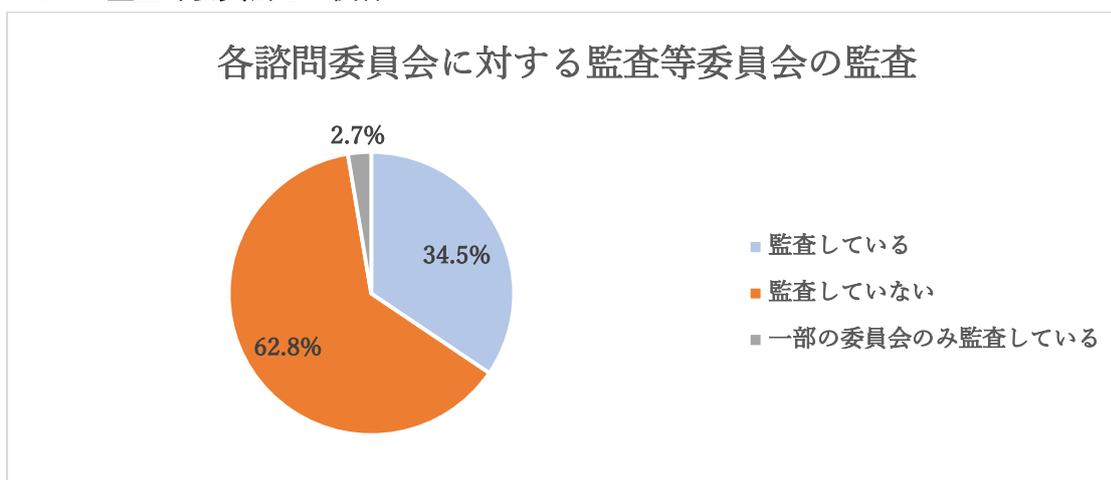


- ・任意の委員会の年間回数では指名報酬委員会が年間4回開催、指名委員会及び報酬委員会は年間1回開催が最多の回答となった。一方、6回以上も2割程度あり各社で差が見られる。最多開催回数は指名委員会、報酬委員会がそれぞれ10回、指名報酬委員会が17回であった。開催回数の多寡が問われるものではないが、1回では任意の委員会の意見決定が中心であることが想定され十分な議論を尽くしたと言えるかどうかとも検討の余地があると思われる。指名報酬委員会についても2回までが36.9%であるため、選任等及び報酬等の両方の内容が検討されることを想定すると上記と大きな差はないと考えられる（アンケート2-14.）。
- ・臨時に行われた回数としては、1回が62.5%と半数を超えており、臨時開催された委員会での検討内容としては人事や報酬の制度設計、選任では異動や候補者の追加、報酬では報酬額が多く見られる。中には役員が行ったパワーハラスメントに対する処分や執行役

員との個別セッションなどの回答もあった（アンケート 2-14.）。

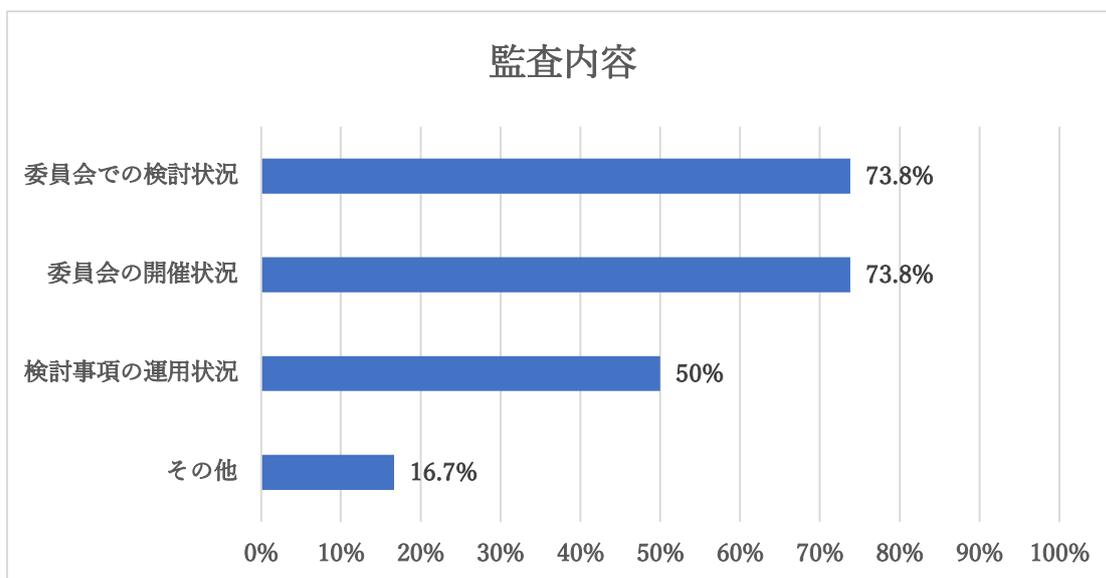
- 任意の委員会の事務局設置状況はそれぞれ7割を超えている（指名報酬委員会 79.8%、指名委員会 79.3%、報酬委員会 73.3%）。具体的な役割としては、招集手続き、議案・議事録作成が多く見られ事務的な役割が中心となっている。中にはオブザーバー出席している常勤監査等委員が事務局的な役割を担っているという意見も見られる（アンケート 2-16.）。
- 議事録の作成状況では8割程度（指名報酬委員会 85.2%、指名委員会 82.8%、報酬委員会 79.3%）で作成されているが、監査等委員会への共有状況では共有されているのは半数程度（指名報酬委員会 46.4%、指名委員会 56.5%、報酬委員会 60.9%）であり、理由として挙げられたのは、任意の委員会の構成員に監査等委員が就任していることから改めて監査等委員会と共有する必要がない、との意見が多い（アンケート 2-17.2-18.）。
- 任意の委員会活動状況の開示状況では、半数を超える会社（指名報酬委員会 68.8%、指名委員会 53.6%、報酬委員会 63.3%）で行われている。開示体は有価証券報告書、事業報告及びコーポレートガバナンス報告書などが挙げられる。開示については、2023年1月31日に「企業内容等の開示に関する内閣府令等の一部を改正する内閣府令」が公布され有価証券報告書の記載事項となったため、対象会社では今後、具体的に開示していくことが必要となるが<sup>15</sup>、アンケート調査時点で記載されている項目としては、「委員会の構成」、「委員長の属性」、「開催回数」、「主な活動内容」、「審議事項」などが見られる（アンケート 2-19.）。

#### 3-2-4. 監査等委員会との関係について



<sup>15</sup> 第二号様式 記載上の注意「(54)コーポレート・ガバナンスの概要 i」以下抜粋

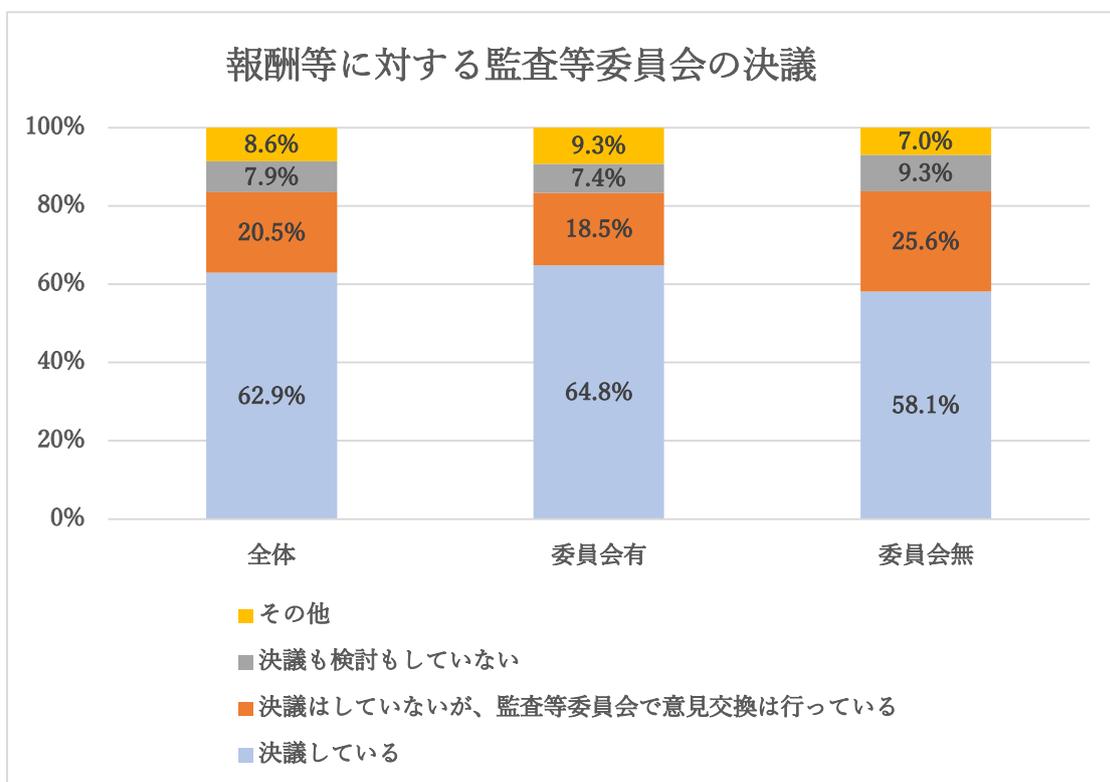
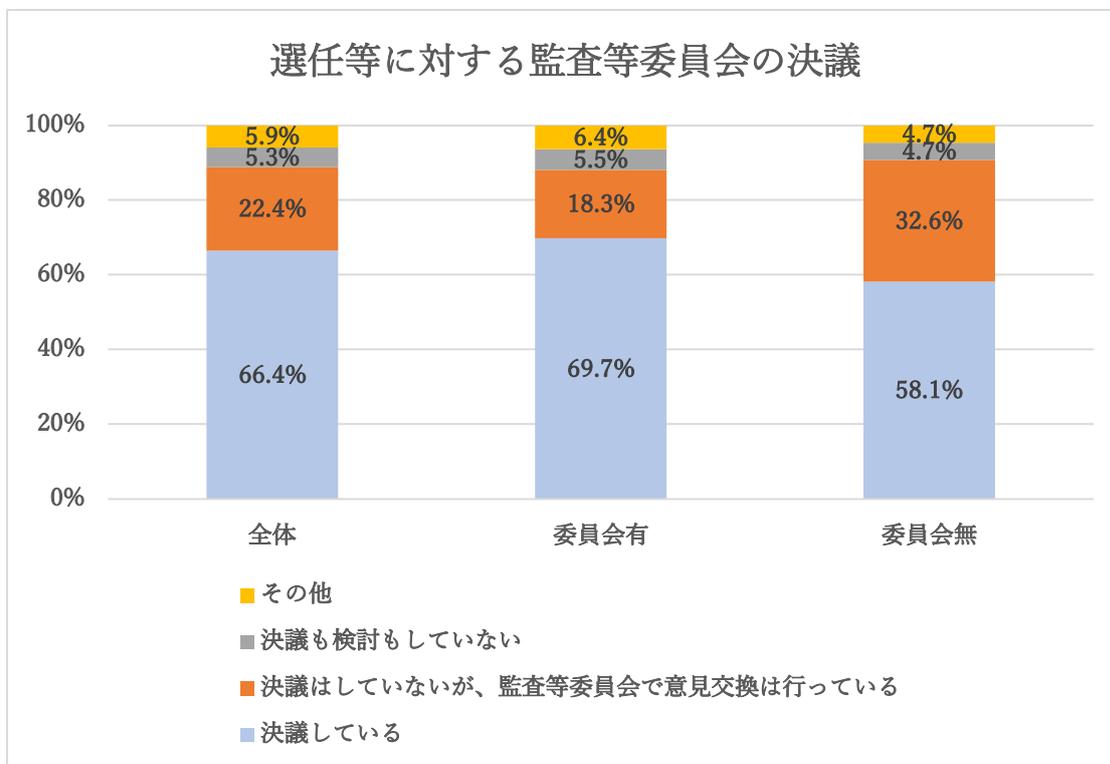
「・・・提出会社の取締役会、指名委員会等設置会社における指名委員会及び報酬委員会並びに企業統治に関して提出会社が任意に設置する委員会その他これに類するものの活動状況（開催頻度、具体的な検討内容、個々の取締役又は委員の出席状況等）を記載すること。」



- ・監査等委員会による監査の実施状況では「監査を実施している」が半数以下であった。これは監査等委員が構成員となっているためとの意見が多い。監査を実施している場合は、「委員会の開催状況」、「委員会での検討状況」が多数となり、委員会の運用状況の確認が主となっている（アンケート 2-20. 2-21.）。
- ・任意の委員会検討内容の監査等委員会への共有方法においても、構成員となっている監査等委員からの共有または監査等委員がオブザーバーで出席していることで共有されている（共有されていないは指名報酬委員会の 12.2%で少数にとどまる）。情報共有についても多くの監査等委員が構成員またはオブザーバー出席で関与していることから、議論の内容も含めて全て共有されているが半数を超えている（アンケート 2-23. 2-24.）。

### 3-3. 意見形成について

#### 3-3-1. 決議や過程について



- ・監査等委員会の意見陳述権行使の前提である意見の決定については、選任等、報酬等ともに必ずしも決議は行われていない状況となった（委員会無ではさらに決議割合が低い（アンケート 3-1.））。
- ・未決議の理由としては、委員会有では「指摘すべき意見がなかった」が選任等 42.3%、報酬等 42.9%となり、「特に理由はない」の選任等 34.6%、報酬等 35.7%と大きな差は見られなかった。委員会無では「指摘すべき意見がなかった」が、選任等 81.3%、報酬等 71.4%であった。法令上は株主総会において意見を述べる事が「できる」とあるが、その意見の決定は監査等委員会の権限<sup>16</sup>であることから、任意の委員会と構成員が同じであっても監査等委員会で別途決定しておくことが望ましいと考えられる。また「指摘すべき意見がなかった」場合においても、何をもってそう判断したかの検討は必要であり、監査等委員会としてもその記録を残すためにも決議という形で決定しておく必要があると考えられる（アンケート 3-2.）。
- ・期中・期末における監査等委員会からの改善や気づき事項の指摘状況では「指摘することがなかった」が多数を占めており、監査等委員が任意の委員会の構成員として関与している状況から、任意の委員会の場で十分に議論していることが想定される。指摘している場合においては期末と比較して期中に指摘している場合が多い。また若干ではあるが委員会無の区分において選任等について期中に指摘している割合が高い傾向となっている（一方、報酬等では指摘した割合が低い）。指摘した事項としては、様々な事項が見られる。指摘先については委員会有では選任等及び報酬等いずれの内容においても代表取締役及び指名委員会が多く見られ、委員会無については代表取締役と取締役会の比率が高い（アンケート 3-5. 3-6. 3-7.）。

**【指摘事項】（一部抜粋）**

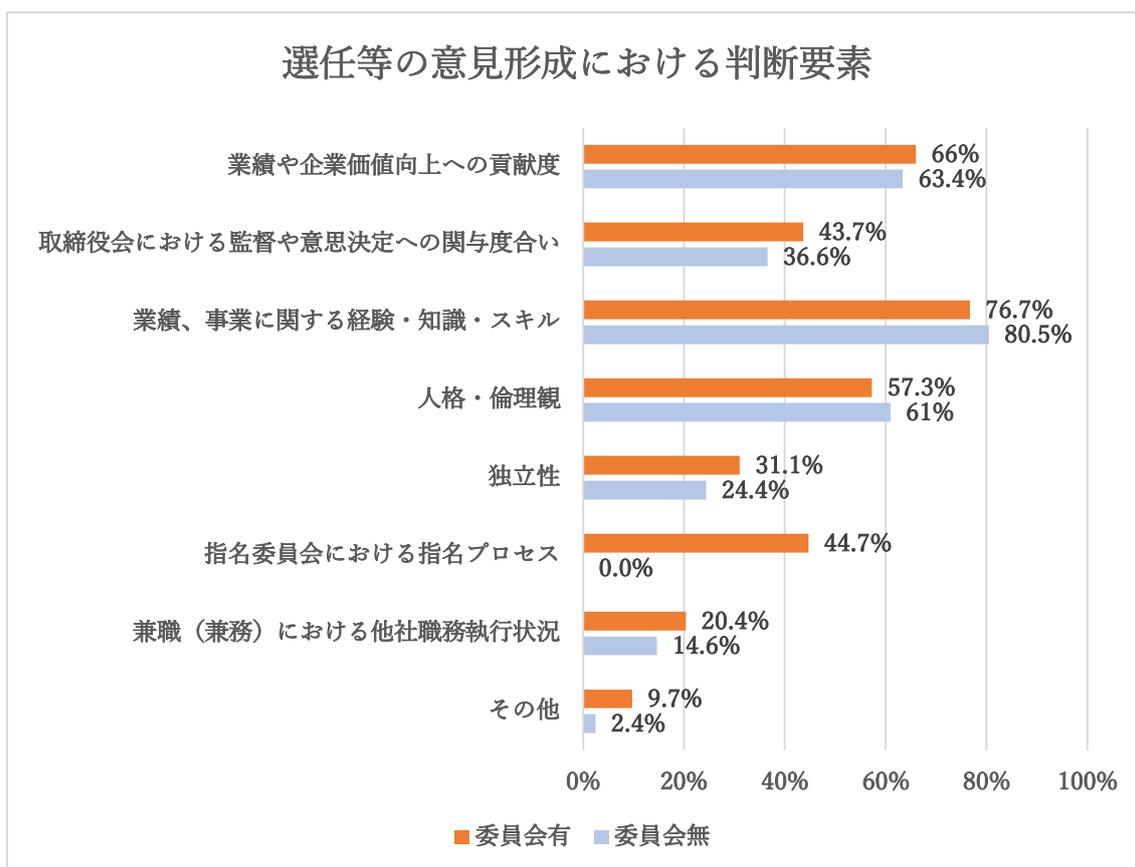
- ・期中に代表取締役が辞任したので、次期体制（監査等委員を除く）の取締役の人数に対して
- ・業績連動報酬の適用の可否に関して
- ・業績連動報酬の返納を指摘、減配したにもかかわらず執行担当取締役が業績連動報酬を受け取ろうとしたため
- ・後継者計画の策定など
- ・指名・報酬など自社基準を定める必要があることなど
- ・選任等：役員定年内規との関係 報酬等：取締役顧問の報酬
- ・選任については、現取締役の再任につき疑問を呈したこと
- ・報酬については、取締役相互間の報酬比較で2名の報酬諮問額を上げ下げした
- ・中長期のインセンティブ報酬を再設計しており意見を述べている

<sup>16</sup> 会社法 399 条の 2 第 3 項 3 号

- ・取締役の解任、社外取締役の勤務状況変更に伴う報酬額の変更
- ・一人の取締役の期末賞与金額が大幅に減額されることに関して、その理由の確認と今後の本人のモチベーション維持方法等影響度を考慮しているか確認した
- ・選任…総合的観点から特定の取締役について  
報酬…社長一任の各取締役報酬の算定の詳細について

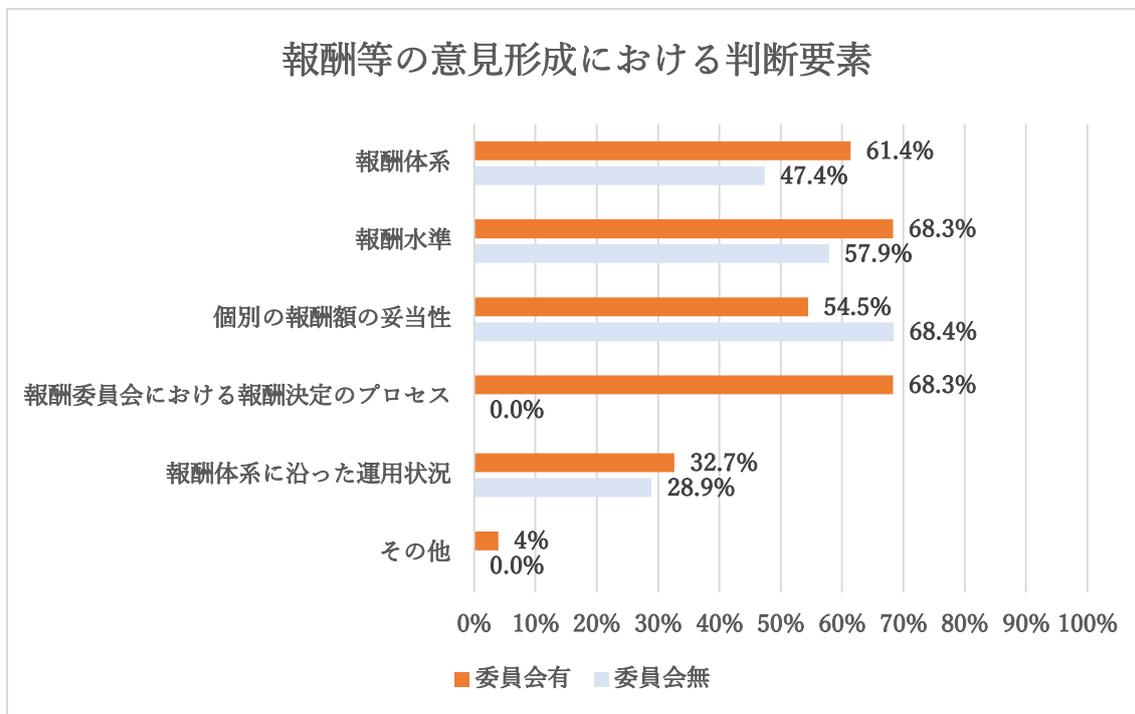
・選任等に関する意見形成の根拠について委員会有においては「指名（報酬）委員会の運用プロセスが適切であることを根拠としている」（40.6%）と「特に定めたものはないが、監査等委員会とで意見交換した結果」（41.6%）が多い。一方、報酬等については、「（指名）報酬委員会の運用プロセスが適切であることを根拠としている」の割合が若干高い（49%）。委員会無では選任等及び報酬等共に監査等委員会とで意見交換した結果の割合が大勢を占める。監査等委員会で策定している判断要素に基づいて判断している会社は少数であった（アンケート 3-8.）。

### 3-3-2. 判断要素等について



・意見形成の際に判断している要素としては、選任等では「業績や企業価値向上への貢献度」、「業績、事業に関する経験・知識・スキル」、「人格・倫理観」が半数を超えている。委員会有において「指名委員会における指名プロセス」は 44.7%であることから、後述

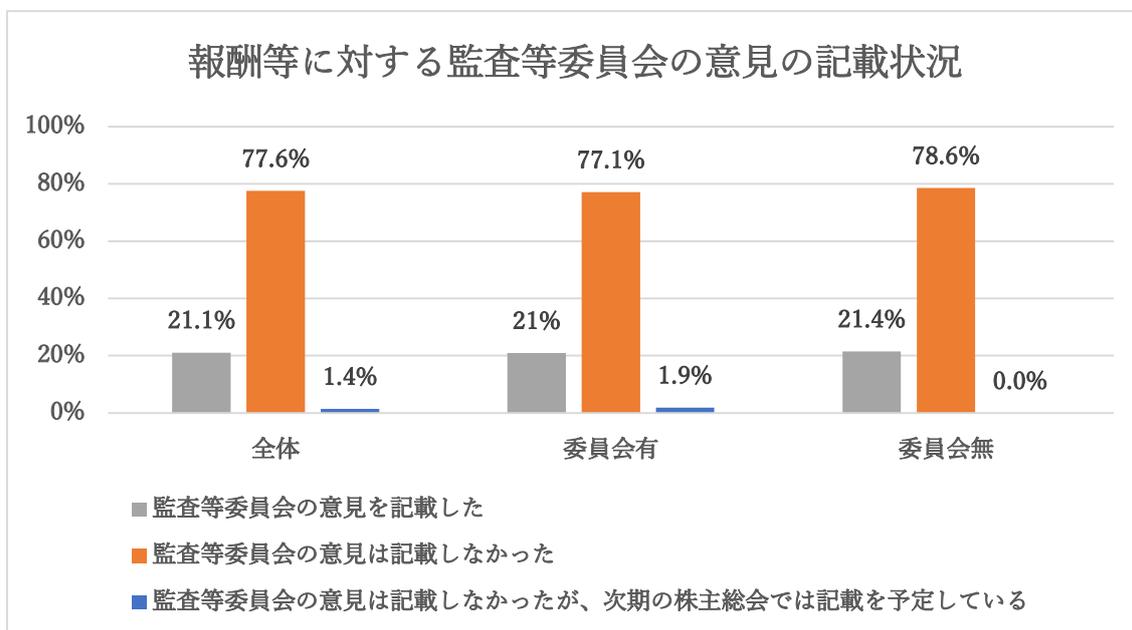
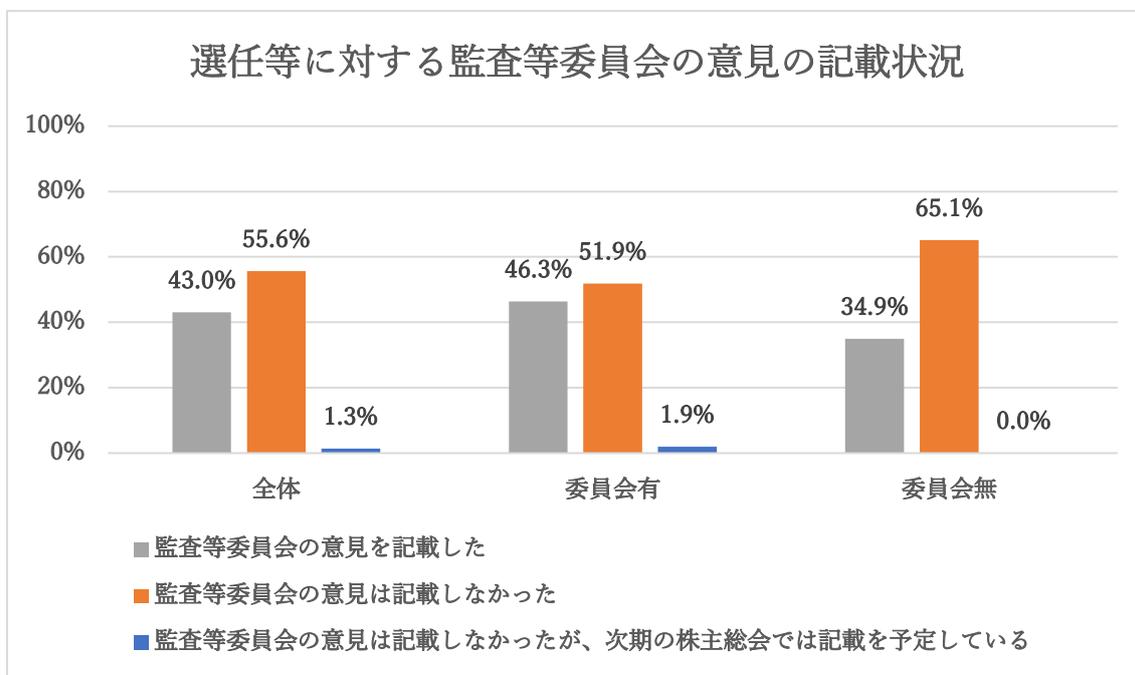
の報酬等と比較し監査等委員会の意見形成では人物を重視していることがうかがえる。その他の項目としては取締役会の構成（多様性、規模）や定年内規等と齟齬がないことなどが挙げられている（アンケート 3-9.）。



- ・ 報酬等の判断要素では委員会無において「報酬委員会における報酬決定のプロセス」と「報酬水準」が最も多く、報酬等については報酬委員会の決定を重視している割合が高い。一方、報酬体系や報酬決定のプロセスと比較して「報酬体系に沿った運用状況」は32.7%と低いため実際の支払状況についての確認は重視されていないと考えられる。委員会無では、「個別の報酬額の妥当性」が最も多い（アンケート 3-9.）。
- ・ 監査等委員会における情報入手方法としては、委員会無では選任等及び報酬等共に「執行側（担当役員、事務局）から説明を受けている」（選任等 59.4%、報酬等 54.4%）と「指名（報酬）委員会の委員である監査等委員から説明を受けている」（選任等 44.3%、報酬等 43.7%）に分かれる結果となっている。構成員として関与していることに加え、執行側からも一定程度説明を受けていることが分かる。委員会無では、「代表取締役から説明を受けている」（選任等 65.9%、報酬等 57.5%）の会社が最も多くなった（アンケート 3-10.）。
- ・ 情報入手時期について、委員会無において選任等の情報は「期中における指名（報酬）委員会等の審議後」及び「期末における指名（報酬）委員会等の意見決定後」に入手している割合が共に 41.9%となり、議案決定前から情報を入手している状況となっている。一方、委員会無では、株主総会を起点として選択肢を設けたところ、「株主総会付議事項決議の取締役会開催前」が 58.5%となり、多くの会社で直前での情報入手となっていることがうかがえる。これらの傾向は報酬等についても同様となっている（アンケート 3-11.）。

### 3-4. 意見陳述について

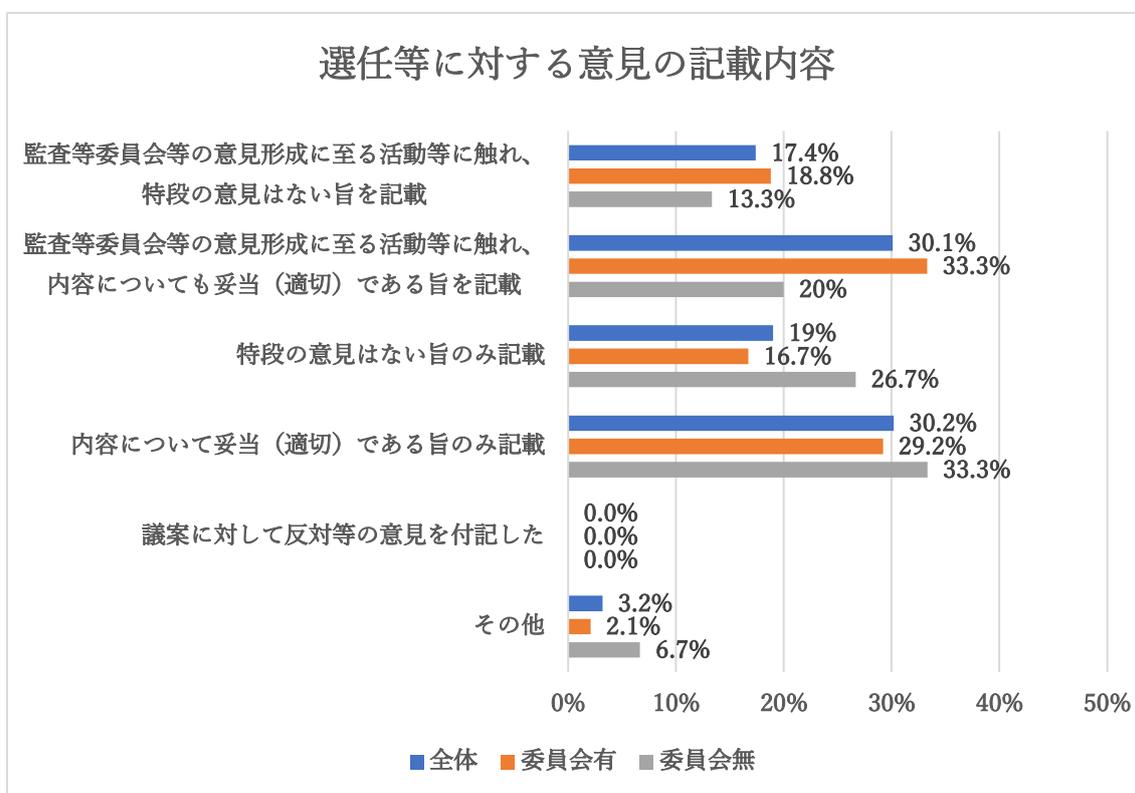
#### 3-4-1. 意見表明



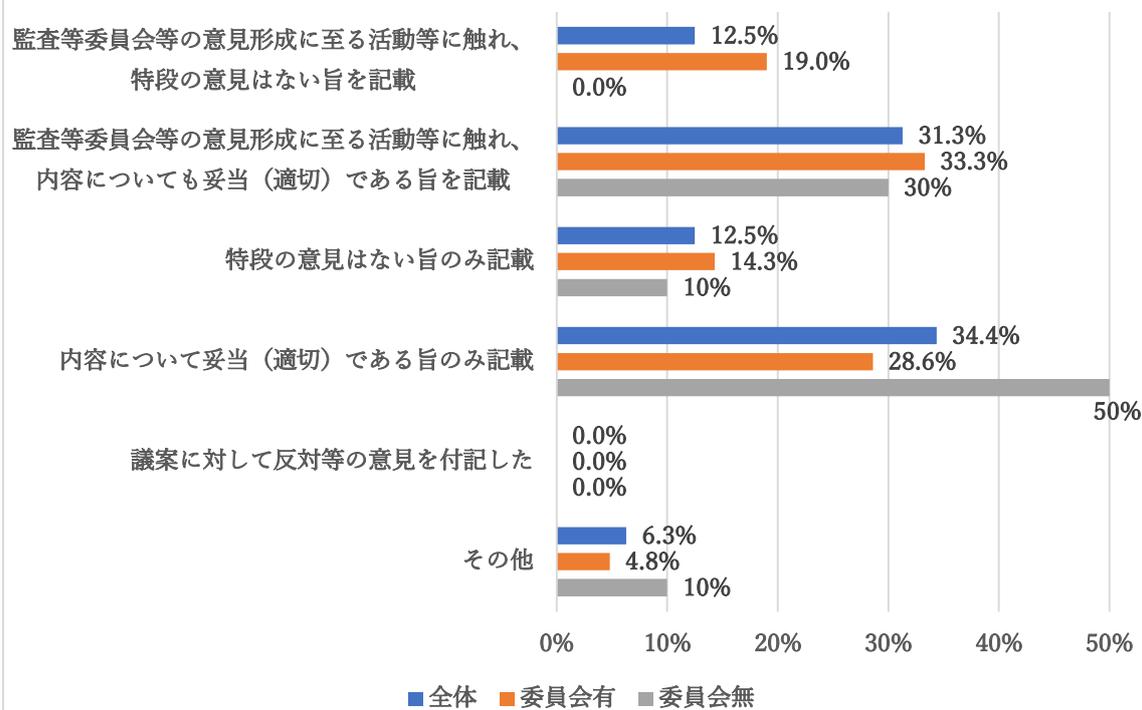
- ・株主総会参考書類や事業報告等に監査等委員会の意見を記載したかどうかの有無では、委員会の有無にかかわらず意見を記載しなかった会社が半数を超えており、報酬等についてはさらに記載していない割合が高い（アンケート 4-1）。
- ・選任等について記載しなかった理由としては「問題はないとする監査等委員会の意見であ

ったため」が委員会の有無にかかわらず最も多くなった。株主総会で必ずしも意見を述べなければならない定めではないため当該回答が多いと思われる。報酬等についても委員会無では選任等と同様に「問題はないとする監査等委員会の意見であったため」が多いが、委員会有では「執行側が指名（報酬）委員会における検討結果であることを記載しているため」の回答が「問題はないとする監査等委員会の意見であったため」よりも高い割合となった。報酬等については報酬委員会の決定に依拠している傾向が強いようである（アンケート 4-2.）。

- 意見の記載箇所は選任等では、「株主総会の議案記載箇所」が大半となり（委員会有 86%、委員会無 73.3%）、報酬等については議案の記載箇所と事業報告へ記載がされている（アンケート 4-3.）。



## 報酬等に対する記載意見の内容



- ・記載した意見の内容については、あまり大きな差はないが、選任等では委員会ありは監査等委員会の意見形成に至る活動に言及している割合が高く、委員会無では特段意見形成の活動に触れていない会社の割合が高い。意見の結果については、委員会の有無にかかわらず「意見はない」ではなく、妥当（適切）とする監査等委員会としての意思を明示する割合が高くなっている。これらは報酬に関しても同じであるが、傾向としては報酬等の方がより顕著に表れている（アンケート4-4.）。

### 3-4-2. 株主総会口頭報告

- ・株主総会において口頭での意見陳述の有無については、行った会社は選任等及び報酬等、委員会の有無にかかわらず1割程度と少数であった。行わなかった理由として多かったのは、意見の決議を行ってはいるが、あえて口頭報告する必要がないとの意見が多い。選任等については株主総会参考書類または事業報告へ記載しているため、必要がないと判断したとの回答も同じぐらい見られる。その他意見として、コロナ禍による総会時間短縮のためとの意見もいくつかみられた（アンケート4-5.）。
- ・口頭報告を行っている会社では、要旨のみを陳述している会社が多数（委員会あり 69.2%、委員会無 75%）となり、タイミングも事業報告前に行われている。また、報告が行われている場合による株主総会議事録への記載は回答数が少ないが、委員会ありでは「記載した」が76.9%、委員会無は「記載しなかった」が75%となっている（アンケート4-7.）。

## 3-5. その他の各論について

### 3-5-1. スキルマトリックス

- ・スキルマトリックスを作成している割合では委員会有が 94.8%で作成されており、委員会無と比較し2倍程度（委員会無 46.5%）と大きく差がついた。スキルマトリックスの検討主体としては、指名委員会・指名報酬委員会を設置している場合でも取締役会の53.6%が中心であり、指名委員会・指名報酬委員会の20%と比べても大きく差が開いたことから、委員会無でスキルマトリックスを作成していない理由は、スタンダード市場が多いことや会社規模も比較的小さいことが考えられる（アンケート5-1.）。
- ・スキルマトリックスの検討対象範囲を執行役員まで含めて検討している割合は、委員会有13.8%、委員会無14.8%と1割強にとどまった。取締役会における執行と監督の分離への議論<sup>17</sup>や社外取締役の割合の増加によりそれらが進んでいくほど、執行役員も対象とすることが考えられるが現状は少数であった。開示についても執行役員も含めて開示はそれぞれの半数程度（委員会有6/15社、委員会無2/4社）となった（アンケート5-3.5-4.）。
- ・スキルマトリックスの表示項目については、「取締役が保有するスキルを表示している」会社が多数（委員会有76.1%、委員会無81.8%）となっている。本来の制度趣旨としては、事業の状況、会社の状況等を鑑み目標を達成するために必要なスキルを保有する取締役を選任すべきところ、現在の取締役のスキルで全てが網羅されていることも考えられるが、中長期計画等を踏まえ期待するスキルを表示するという選択が少数であることから、現メンバーのスキルを前提としてスキルマトリックスが検討されている可能性がある（アンケート5-5.）。

### 3-5-2. サクセッションプラン

- ・サクセッションプランの開示にかかわらず委員会有では策定している会社は3割程度（開示している4.4%、開示していない25.4%）となり、策定中（20.2%）を合わせると半数程度となった。一方、委員会無では策定中を合わせても1割程度しか策定されていない（アンケート5-6.）。
- ・サクセッションプランを策定していない場合に監査等委員会として働きかけていることは、後継者候補について議論しているとの回答が3割程度（委員会有29.4%、委員会無35.1%）見られる。一方、回答の多かったその他の内容を見てみると、働きかけ自体行っていないとの回答も散見される（アンケート5-7.）。
- ・サクセッションプランへ監査等委員会が関与している場合、委員会有では運用状況をモニ

---

<sup>17</sup> 経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGSガイドライン）」（2022年7月19日経産省）

タリングしているが多い（アンケート5-8.）。

### 3-5-3. 報酬体系

- 報酬体系について固定報酬以外では、委員会有で「業績連動（短期）」が74.3%、「業績連動（中長期）」で49.6%の導入があり、委員会無と比較して高い割合となっている（アンケート5-10.）。
- 業績連動報酬の内容では、委員会有で「特定譲渡制限付株式」が53.3%、委員会無では「ストックオプション」が87.5%で最多となり異なる結果となった（アンケート5-11.）。
- 中長期インセンティブ報酬の比率は、委員会有で「10%～20%未満」が32.3%、委員会無で「～10%未満」が24%となり、中長期インセンティブ比率は全体的に高くない傾向となっている（アンケート5-12.）。
- 報酬の開示項目については、委員会有にて「評価係数」、「KPI」、「インセンティブ報酬比率」が一定程度開示されている（アンケート5-13.）。

## 4. 監査等委員会の意見陳述権行使への提言

前項の実態調査では、任意の委員会の普及やガバナンスにおける昨今の潮流を踏まえ監査等委員会としても対応が図られているが、意見陳述権の行使状況等を見ると必ずしも十分ではない。本研究会では本項の事項等を再度検討の上、権限行使の実効性を向上させるためにさらに取組みを進めていくことを提言したい。

### 4-1. 任意の委員会について

#### 4-1-1 任意の委員会への監査等委員の出席

- ・CG・コードを踏まえると任意の委員会の設置の増加傾向は続く想定される。任意の委員会委員への監査等委員の就任については、会議体の性質から社外役員の構成等の関係もあり様々であるが、取締役の選任等及び報酬等に対しても監督が期待されている監査等委員が、その構成員として選任等及び報酬等の検討に関与することは一定の効果があると考えられる。さらに、常勤監査等委員が出席（構成員・オブザーバー問わず）することで執行側と社外取締役との橋渡し役が期待でき、監査等委員会の意見形成の際にも任意の委員会の審議状況を踏まえた上で決定できるためメリットがあると考えられる。

#### 4-1-2. 任意の委員会の運営

- ・任意の委員会の開催が年間1回開催の場合、期末直前に選任等及び報酬等の検討が結論ありきの開催となっていないか、確認することが必要である。経営環境の変化が激しい昨今、各社の状況に応じて見直す必要も考えられる。少なくとも期初に中長期的な視点を踏まえ今後の事業計画等を遂行する上で、どのような人材を次期総会で選任するか検討し、期中から人材選定を行うことが望ましい。報酬等についても報酬体系が構築されていれば、当該仕組みに沿って算定されることとなるが、様々な報酬体系のスキームが認められており、現在の報酬体系が企業価値向上に対して十分なインセンティブとなっているか継続的に検討する必要がある。さらに、開催数が多ければよいということではなく、任意の委員会が形骸化されず実質的な議論がなされているか、監査等委員会としても留意が必要である。ヒアリング調査においても複数回開催し、報酬制度を適宜見直している会社も見られる。

#### 4-1-3. 任意の委員会検討状況の情報入手

- ・監査等委員がその構成員である場合、その情報は自動的に監査等委員会に共有されると想定される。一方、任意の委員会委員は守秘義務を負っているため、構成員またはオブザーバーでない監査等委員がいる場合、どこまで情報共有が可能かについては任意の

委員会と事前に取り決めておく必要があると考えられる。また、必要に応じて執行側と調整することなどを考慮すると監査等委員会の意見形成が十分可能なタイミングで情報が提供されることが望ましい。

#### 4-1-4. 監査等委員会の意見との関係

- ・先述のとおり、監査等委員が任意の委員会の構成員となっている会社が大半を占めている。外部有識者との意見交換でも任意の委員会が普及している現状に鑑みると、任意の委員会の検討内容を監査等委員会でも再度検討することへの課題が挙げられたが、ヒアリング調査では同じ構成員ということから、それぞれの役割分担を明確にしているとの意見があった。任意の委員会では制度やルールの策定や具体的な内容を議論し、監査等委員会では結論に至った過程が適切かどうかにか重きを置いて意見形成している例が見られた。意見の決定について任意の委員会で十分に審議や検討を行ったとしても、その答申内容にかかわらず監査等委員会として意見を決定し、検討状況等の記録を残しておく必要がある。

#### 4-1-5. 任意の委員会の活動内容の開示

- ・企業情報等の開示に関する内閣府令の改正により、今後は有価証券報告書にて任意の委員会の活動状況がより開示されていくことになるが、監査等委員が任意の委員会の構成員になっていることが多数であることから開示内容については、執行側と入念にすり合わせをすることが必要である。株主総会参考書類等に取締役の選任等及び報酬等に対する監査等委員会の意見を記載している会社では、意見決定に至った過程として任意の委員会での活動に触れている会社も多くみられる。機関投資家等は選任等及び報酬等について個別の結果のみならず、基本方針やルールに沿って適切に運用されているかどうかを重要視していることがうかがえるため、どこまで開示していくかは他の開示内容との整合性も踏まえ重要な事項である。

## 4-2. 取締役の選任等及び報酬等に対する監査等委員会の意見形成について

### 4-2-1. 監査等委員会の意見形成

- ・意見陳述権の行使としては会社法上「意見があれば株主総会において述べるができる」とされているが、上記監査等委員会意見の決定は監査等委員会の権限（と同時に義務でもあると解される）として規定されている。本報告書の9頁でも記載のとおり選任等及び報酬等に関して特段の指摘事項等が存在しなくても意見を述べるかどうかについては監査等委員会において毎期に決定しておく必要がある。そもそも、意見を決定し

ていなければ監査等委員会の意見は存在しないこととなり、後述する監査等委員会意見の記載や株主総会での口頭報告等は実施できないこととなる。

#### 4-2-2. 監査等委員会の決議の必要性

- ・今回の調査結果では3割程度の会社で決議されておらず、単に協議等の形で確認のみ行っている場合もあるのではないかと考えられるが、上述のとおり、監査等委員会意見として決定しておかなければ、株主総会にて取締役の選任等及び報酬等に関して質問があった際に監査等委員会としてどのように判断したのか回答ができないおそれも考えられる。記録を残しておくためにも意見の内容や株主総会で意見を述べるかどうかも含め監査等委員会で決議を行っておく必要がある。なお、本件に限らず組織監査を前提としている制度のため、監査等委員会として意見を決定する際は決議をしておくことが必要であると考えられる。

##### 【監査等委員会議事録の具体例】

「議長より、監査等委員以外の取締役の選任について役員指名協議会での協議内容の説明、及び、監査等委員以外の取締役の報酬について取締役報酬協議会での協議内容の説明があった。審議の結果、監査等委員以外の取締役の選任及び報酬について、決定手続きは適正であり、監査等委員会として、株主総会において特段指摘すべき事項はないことに監査等委員全員が同意した。その上で、株主総会招集通知への記載内容についても協議の上、決定した。」

#### 4-2-3. 監査等委員会の意見形成に係る判断要素の策定

- ・監査等委員会の意見陳述権の制度趣旨から適法性だけにとどまらず、妥当性を意識した検討を行うことが望ましい。検討内容において株主等の関心事項である企業価値向上を実現できる人材が選任されているか、中長期的計画を反映させた報酬体系が設計されているかも意識しておくべきである（参考資料1）。そのためにも、漠然と監査等委員で意見交換し意見を決定するだけでなく、判断するための何かしら確認する項目をあらかじめ決めておくことが望ましい。ヒアリングした会社においても文章化の有無はあったが、判断に際しての要素等を考慮して監査等委員会で意見決定されている。例えば「取締役の選定基準・独立社外取締役の独立性判断基準も含め審議され取締役選任手続きは適正であるか」、「候補者の職務執行状況・経験・能力等を評価した結果、当社の取締役として適任であるか」、「報酬体系は、固定報酬・業績連動・株価連動報酬で構成され妥当であるか」などは共通している（参考資料2）。

#### 4-2-4. 監査等委員会の意見形成に係る情報入手時期

- ・任意の委員会の構成メンバーであれば当該議論の内容や事務局から必要な情報を入手

することも可能であるが、任意の委員会と株主総会議案決定に係る取締役会が同日という場合も多いことや任意の委員会が設置されていない、または関与していない場合もある。したがって、積極的に情報入手に努めなければ直前での情報入手となり、十分な検討時間が確保できないため日頃から執行側の検討状況を確認し、監査等委員会として十分な検討時間の確保に努めるべきである。

## 4-3. 意見陳述について

### 4-3-1. 監査等委員会の意見記載の有無とその内容

- ・監査等委員会は意見形成に際して行った監査等委員の活動、意見を決定するために検討した事項、判断した理由等を株主総会招集通知や事業報告に記載をしていくべきである。
- ・本研究会と投資家との意見交換でも、監査等委員会がどこまで選任等及び報酬等について議論しているか見えてこない、という意見があった。それらを払拭するには、取締役の選任等及び報酬等に係る監査等委員会の意見を記載するのが望ましく、また、その意見も判断の理由等を記載した上で監査等委員会の意見（妥当である、適切である、指摘事項なし、特段の意見はない、など）を記載することが期待されていた。
- ・本研究会にて様々な株主総会参考書類や事業報告等を調査した中でも意見のみにとどまらず、具体的な活動内容や意見決定に至った理由等を記載している会社も多数存在する。ヒアリング調査では記載に至った理由として、意見を述べる権限を有するため積極的に述べるべきであることや監査等委員会としてガバナンスについてしっかりと注視していることを株主に對外発信することができるという意見も見られた。執行側に理解がある会社が多かったが、監査等委員として意見を記載することを執行側と検討するべきである。その際他社の充実した記載等も参考になる（参考資料3）。特に報酬等については、総会議案がない場合は意見の記載が不要と判断してしまうことあるため、他社事例を執行側に提示して記載につながったという事例もあった。

### 4-3-2. 報酬等に関する監査等委員会意見記載の必要性

- ・選任等よりも報酬等に関する意見記載が少ないが、議案として上程はされずとも事業報告に当該事業年度で支払った（支払う予定含む）報酬は記載されている。通常余裕を持った総額が設定されており、株主は総額までの報酬を許容しているとはいえ、個々の職務に見合った報酬となっているかは、株主としても関心が高い事項である。

### 4-3-3. 株主総会での監査等委員の口頭報告

- ・有事の際や選任等及び報酬等について問題があれば職責として報告しなければならないが、特段問題がない場合においても監査等委員会として当該判断に至った理由や意見形成のプロセス等を報告することで、適切な手続きを経た上で、株主にとって適任となる

取締役が選任されているか、また適切な報酬等かどうかを知ることができる機会であるため口頭報告を行うことは望ましいと考えられる。コロナ禍により株主総会の時間短縮傾向に伴い従来の監査等委員会監査報告自体、実施している会社が減少しており、全て言及するか要旨のみにとどまるかの内容は各社で判断が分かれると考えられるが、今後アフターコロナの下で株主総会が従来型に戻った場合、参考資料3のような事例を参考に監査等委員会の意見が株主総会で述べられることを期待したい。

#### 4-4. その他の各論について

本項については、取締役の選任等及び報酬等を決定するに際して重要な論点となる。基本的に執行側が対応しなければならない事項であるが、適切に検討・対応しているかは監査等委員会としても適宜確認が必要である。

##### 4-4-1. スキルマトリックス

- ・スキルマトリックスは通常執行側が作成し、監査等委員を含む取締役のスキルを開示するため、スキルマトリックスを直接に監査等委員会の意見陳述の対象とするには馴染まないと考えられる。一方、取締役のスキルは選任の重要な要素であるため、今後、執行側のスキルマトリックスの開示状況を踏まえ監査等委員会の意見で触れることが考えられる。
- ・スキルマトリックスは、現有メンバーの所有スキルを表示するのではなく、本来、事業計画遂行等に必要なスキルを取締役会が備えているか開示されることが目的である。社外取締役の割合増加や取締役会の監督機能に特化し取締役会のスリム化が進めば、取締役だけでは必要なスキルを満たさないため、執行役員等の業務執行者を含めて必要なスキルを具備し開示されることも考えられる。

##### 4-4-2. サクセッションプラン

- ・サクセッションプランは経営者の選任・育成の重要な計画であり、取締役の選任に直結するフレームワークとなる。執行側が策定するものではあるが、会社及び経営環境に応じた問題提起や、そもそも策定されていない場合は策定に向けた議論を促すことは有用であると考えられる。
- ・会社法改正当時は任意の委員会の設置は想定されておらず、現在の任意の委員会が担っている役割を監査等委員会が担うと期待されていたが、指名委員会・指名報酬委員会の普及が進んでいる昨今では、監査等委員会はサクセッションプランの運用状況をモニタリングすることが望ましい。

#### 4-4-3. インセンティブ付与の報酬体系

・株主としては中長期的な企業価値向上を期待しており、適切なインセンティブを取締役に付与することでそれを実現することを望んでいる。報酬委員会を中心として報酬体系が検討されることが通常であるため、監査等委員会は様々な報酬類型の中から自社にあった報酬体系の構築と適切なインセンティブ付与がなされているか、またそれらが適切に運用されているかをモニタリングすることとなる。

報酬の種類	報酬の内容	交付資産
特定譲渡制限付株式	一定期間の譲渡制限が付された株式を役員に交付。	株式
事後交付型リストラクテッド・ストック	あらかじめ交付株式数を定め、一定期間経過後にその株式を役員に交付。	株式
株式交付信託	会社が金銭を信託に拠出し、信託が市場等から株式を取得。一定期間経過後に株式を役員に交付。	株式
ストックオプション(SO)	自社の株式をあらかじめ定められた権利行使価格で購入する権利（新株予約権）を付与。	新株予約権
パフォーマンス・シェア(PS)	中長期の業績目標の達成度合いに応じて、株式を役員に交付。	株式
パフォーマンス・キャッシュ	中長期の業績目標の達成度合いに応じて、現金を役員に交付。	金銭
ファントム・ストック	株式を付与したと仮想して、株価相当の現金を役員に交付。	金銭
ストック・アプリケーション・ライト(SAR)	対象株式の市場価格があらかじめ定められた価格を上回っている場合に、その差額部分の現金を役員に交付。	金銭

※経済産業所『「攻めの経営」を促す役員報酬～企業の持続的成長のためのインセンティブプラン導入の手引～』（2023年3月時点版）より

## 5. おわりに

本研究会は、監査等委員会設置会社の採用数が大幅に増加した中で、その特有の課題について研究をして発信することが有用ではないか、さらには、監査等委員会にまつわる論点は、経営の監督など様々な課題があるなかで、原点に立ち返ってもう一度、制度特有の意見陳述権の行使状況の実態について調査・研究し、何らかの発信をすれば参考になるのではないかと、「意見陳述権の再考」をテーマに掲げ発足した。

監査等委員会の意見陳述権に関しては、本部の監査等委員会実務研究会から2016年11月に「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－」、2017年12月に「選任等・報酬等に対する監査等委員会の関与の在り方－実態調査を踏まえたベストプラクティスについて－」、2019年2月に「選任等・報酬等に対する意見陳述権に関連して監査等委員会に期待される検討の在り方について－サクセッション・プランへの関与を中心とした分析－」が公表され、意見陳述権行使の実態把握と論点整理がなされている。しかし、当協会による意見陳述権行使の実態に関するアンケートは2018年8月を最後に約5年が経過し、その間、CG・コードの2回の改訂を経て、監査等委員会設置会社においても任意の委員会の設置が飛躍的に進んだこともあり、制度導入時より様相は変化している。

本研究会は、2022年10月の第1回以降2023年6月の第9回まで実開催で実施された。大阪大学の松尾健一教授に専門委員として参加いただき、議論が深まりそのたびに気づきを与えて頂いた。また、有識者の皆様にも非常に示唆に富む見解、意見を頂戴した。

アンケート調査及びヒアリング調査に際しては、当協会会員会社の皆様に多大な協力を得ることができ、お陰で、ここに報告書としてまとめることができたことを心から感謝申し上げます。

本報告書で提言した様に、監査等委員会の意見を目に見える形で表明することで、取締役の選任等や報酬等の決定に係るガバナンスについて監査等委員会がきちんとモニタリングしていることを示すことができる。監査等委員会の意見陳述権が一律に論じられるものでない中で、「提言」という、単なる実務家としては甚だおこがましい表現を用いたが、拙い経験の中でもそれをどう行使すべきか日々悩んできた事実を本研究会で素直にぶつけあい、実務家であるからこそ絞り出せたものでもある。この報告書が監査等委員の皆様の参考になればこの上ない喜びである。

## 関西支部監査実務研究会 委員名簿

			(研究会発足時の肩書)
幹 事	綾部 剛	(株)ノーリツ	取締役 監査等委員
専門委員	松尾 健一	大阪大学大学院高等司法研究科	教授
委 員	岡田 治	倉敷紡績(株)	取締役常勤監査等委員
委 員	小澤 芳郎	(株)村田製作所	取締役常勤監査等委員
委 員	竹内 博史	フクシマガリレイ(株)	取締役常勤監査等委員
委 員	仁井 裕幸	ローム(株)	取締役常勤監査等委員
事務局	西 功	(公社) 日本監査役協会関西支部	
事務局	関谷 一也	(公社) 日本監査役協会関西支部	

【参考資料1】

【会社（執行側）として留意しておくべき事項例】

○外部有識者（弁護士 塚本氏）による例示

項目		チェック欄
選任等	○自社の経営目標等に対する達成度合いや今期の業績に照らし、当該監査等委員でない取締役が、自社の業績・企業価値の向上に貢献しているか。	
	○取締役会における発言状況等に鑑み、当該監査等委員でない取締役が、取締役会における意思決定及び監督に貢献しているか。	
	○自社の事業環境等に照らし、自社の取締役（業務執行取締役）として必要な経営判断能力・経営執行能力や経験・知識、専門性・スキルを備えているか。	
	○人格・識見や遵法精神に優れ、高い倫理観を有しているか。	
	○監査等委員でない取締役の候補者の指名に関する指名委員会での審議は適切か。	
報酬等	○今期の業績に見合った報酬額か。	
	○現在の報酬体系・報酬基準等の内容は、経営戦略・経営目標や事業環境等に照らし、業績・企業価値の向上に向けた適切なインセンティブ付けとなっているか。	
	○監査等委員でない取締役の報酬に関する報酬委員会での審議は適切か。	
	○監査等委員でない取締役の報酬額の決定を代表取締役に委任することは適切か。	

○外部有識者（機関投資家 蔵本氏）による取締役の選任及び報酬に対する投資家の関心事の一例

	項目	チェック欄
選任等	○現取締役が有するスキルではなく、中長期的な経営を見据えて事業に必要なスキルが検討されているか。	
	○スキルマトリックスの横軸について取締役会で議論されているか。	
	○監督と執行の分離を検討し取締役会における社外取締役比率を検討されているか。	
	○社内取締役について、どのような人材・役割（次期 CEO、CFO、CHRO など）を何名選任するか議論がなされているか。	
	○社外取締役について、独立性基準を策定しているか。どのようなスキルが必要か議論されているか。	
	○社会の要請（D&I 等）に応えた取締役会構成となっているか。	
	○事業・会社の状況に応じたスキルを有する取締役が選任されているか。	
	○個々の候補者ではなく、次世代経営者を育成するシステム（サクセッションプラン）が議論され適切に構築されているか。 ・サクセッションプランのフレームワークが妥当であるか。 ・サクセッションプランのフレームワークが適正に運用されているか。	
	○平時より業績不振時等における CEO 解任に関して再任ルールが議論されているか。	
報酬等	○中期経営計画、経営ビジョンと整合した適切なインセンティブ設計となっているか	
	○ビジネスモデルに合わせた報酬体系となっているか。	
	○優れた経営者を生み出すインセンティブ設計になっているか。	
	○短期の業績だけではなく、中期、長期のバランスを意識したのものとなっているか。	
	○担当ビジネスモデルにより異なる業績結果の反映期間が考慮されているか。	

項目		チェック欄
報酬等	○将来の役員候補である従業員から見て、魅力ある役員報酬制度を意識しているか。	
	○適切な KPI 等が取締役会で議論されているか。	
	○報酬体系に基づいて個別評価が適切に行われているか。	
	○経営トップによる恣意的な運用がなされていないか。	
意見陳述権行使	○意見形成に至る監査等委員会の活動等について開示されているか。	
	○監査等委員会として積極的に意見陳述（開示）を行っているか。	

## 【参考資料 2】

### 【監査等委員会の判断要素事例】

A 社
○選任 ①当社経営理念を十分に理解し、体現できる優れた人格見識を有すること。 ②企業価値向上のための意思決定監督を行い、当社の業績進展等に貢献できる経験、知見、能力等を有していること。
B 社
○選任 ①正式な手続きが踏まれているか（取締役会決議等含め）。 ②候補者が取締役として必要な専門的な見識を有し、適切な対応策を提案実行できる能力があるかどうか。 ③候補者が選任された場合の取締役会の役割・責任のバランス。 ④社外取締役候補者の場合、社外取締役としての役割、責務を果たす時間・労力を確保できるか。
○報酬 ①取締役の報酬総額が合っているか。 ②報酬審議委員会が決定した報酬連動部分が妥当か。
C 社
○選任 ①人望、人柄。 ②どのような業務を経験してきたのか。 ③どのような職務（マネジメント）を経験してきたのか。 ④現在の業務執行状況。 ⑤業績に対する貢献度。 ⑥どのセクションやどのポジションにおいてどのような役割を果たしているか（果たすべきか）。
○報酬 ①報酬の決定方法が適切に行われているか、ルール通りに行われているか。 ②職務に対する個々人のかかわり方。

D 社
<p>○選任</p> <p>①指名諮問委員会の審議を経て、取締役会で決定されているか。</p> <p>②取締役の選定基準・独立社外取締役の独立性判断基準も含め審議され取締役選任手続きは適正であるか。</p> <p>③候補者の職務執行状況・経験・能力等を評価した結果、当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）として適任であるか。</p>
<p>○報酬</p> <p>①報酬諮問委員会の審議を経て、取締役会で決定されているか。</p> <p>②報酬体系は、固定報酬・業績連動・株価連動報酬で構成され妥当であるか。</p> <p>③報酬額も他社水準と比較して妥当な水準であるか。</p>

E 社
<p>○選任</p> <p>①人格・倫理観（Integrity）。</p> <p>②業績や企業価値向上への貢献度。</p> <p>③中長期的な成長を促すことのできる、業績、事業に関する経験・知識・スキルの有無。</p>
<p>○報酬</p> <p>①報酬水準と報酬決定のプロセス。</p>

F 社
<p>○選任等</p> <p>①取締役（社外取締役を含む。）の人選について、自社の企業理念や具体的な経営戦略、取り巻く環境等を踏まえ、取締役会がその役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、多様性と適正規模を両立させる形で構成されているか否か。</p> <p>②代表取締役その他の業務執行取締役の人事について、会社の業績等の評価を踏まえ、公正かつ適切に行われているか。</p> <p>③社外取締役候補者について、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を振り向けることができるか。当該候補者が有する知見及びノウハウと自社の経営との関連性があるか。</p>
<p>○報酬</p> <p>①代表取締役その他の業務執行取締役の報酬等について、中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するような適切なインセンティブ付けがなされているか。中長期的な業績と連動する報酬の</p>

割合が適切に設定されているか。現金報酬と自社株報酬が適切な割合で設定されているか。報酬の決定が公正かつ適切な手続きを経ているか。

②非業務執行取締役（監査等委員を除く。）の報酬等について、その職務を行うのに必要となる時間・労力等に照らして適正な報酬水準が設定されているか。現金報酬と自社株報酬が適切な割合で設定されているか。報酬の決定が適切な手続きを経ているか。

## 【参考資料 3】

### 【監査等委員会の意見記載事例】

○外部有識者（弁護士 村中氏）による例示

「当社では、株主総会・取締役会での報酬等の議案（取締役選任議案）の決定に先立ち、取締役会の諮問に基づき、任意の指名・報酬委員会による審議を経ており、当該委員会においては、独立社外取締役が委員会の構成員の過半数を占めており、その審議の過程においては、当社取締役会の決定する役員選任に関する基本方針等（個人別の取締役の報酬等の決定方針等）に照らして、客観的に独立性を保持して審議を尽くしております。かかる決定プロセスについては相当性が認められるため、当社の監査等委員会は、以上の点以外には、当社の取締役の報酬の決定について、特に申し述べるべき意見はございません。」

#### 1. 諮問委員会設置会社の記載事例

（1）選任等及び報酬等について一括して記載している例

①A社（2023年3月総会）

#### 【取締役（監査等委員である取締役を除く。）3名選任の件】

当社の監査等委員は、全員が指名委員会（委員の半数を独立社外取締役が占めています。）の委員を兼ねており、指名委員会における審議等を通じて、取締役候補者の指名に関する手続きが適切であること、当社の企業理念や具体的な経営戦略、取り巻く環境等を踏まえ、取締役会がその役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、多様性と適正規模を両立する形で構成されることを確認しています。その結果、各監査等委員は、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いたしました。これを踏まえ、監査等委員会は、会社法第342条の2第4項に基づいて株主総会において取締役の選任について監査等委員会の意見を述べる必要はないものと判断しています。

なお、当社の監査等委員は、全員が報酬委員会（委員の半数を独立社外取締役が占めています。）の委員を兼ねており、取締役の個人別の報酬等の内容の決定に関する方針及び取締役の個人別の報酬等の内容についても、報酬委員会における審議等を通じて、中長期的な会社の業績や潜在的风险を反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するような適切なインセンティブ付けがなされていること、中長期的な業績と連動する報酬の割合が適切に設定されていること、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、報酬の決定が公正かつ適切な手続を経ていることを確認しています。その結果、各監査等委員は、取締役の個人別の報酬等の内容の決定に関する方針及び取締役の個人別の報酬等の内容は妥当であると判断しており、監査等委員会は、会社法第361条第6項に基づいて株主総会において取締役の報酬等について監査等委員会の意見を述べる必要はないものと判断しています。

②B社（2023年6月総会）

**【株主総会参考書類 監査等委員会意見】**

監査等委員会は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の選任及び報酬について、取締役会の諮問機関として任意に設置された委員6名（他にオブザーバー2名が出席）で構成される「指名・報酬委員会」に監査等委員4名中3名が委員として、同1名がオブザーバーとして出席し、取締役候補者指名の方針や具体的な報酬額の算定方法等を確認し、意見を述べるとともに、監査等委員会においてその内容を協議いたしました。

その結果、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、指名の手続きは適切であり、各取締役候補者の専門的能力と豊富な経験を評価し、当社の取締役として適任であると判断しております。

また、取締役の報酬については、「指名・報酬委員会」における取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬にかかる取締役会への答申手続きは適正であり、客観性および透明性が担保された上で、当社の「取締役の報酬決定に関する方針」に照らし、具体的な報酬額の評価・算定方法は妥当であると判断しております。

③C社（2023年6月総会）

**【株主総会参考書類 監査等委員会意見】**

監査等委員会は、当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。以下同じ。）の選任及び報酬について、役員指名協議会、取締役報酬協議会での協議内容の確認を行いました。取締役の選任については、各候補者の当該事業年度における業務執行状況及び業績、取締役会での発言、これまでの経歴等を評価したうえで、決定の手続きは適正であり、取締役候補者として適任と判断します。また、取締役の報酬については、報酬体系、具体的な報酬額の算定方法等を確認し、決定の手続きは適正であり、報酬等の内容は相当であると判断します。

④D社（2023年6月総会）

**【株主総会参考書類 監査等委員会の意見】**

監査等委員会は、当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。以下同じ。）の選任及び報酬について、指名・報酬の各諮問委員会での議論の確認を含めて検討を行いました。取締役の選任については、各候補者の当事業年度における業務執行状況及び業績、取締役会での発言、これまでの経歴等を評価したうえで決定されております。また、取締役の報酬については、報酬の水準、体系並びに具体的な報酬額の算定方法等が議論され、決定されております。

取締役の選任、報酬の決定手続は適正であり、その内容は妥当と判断します。

⑤E社（2023年6月総会）

**【監査等委員でない取締役7名選任の件 監査等委員会の意見】**

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。

⑥F社（2023年6月総会）

**【取締役（監査等委員である取締役を除く。）5名選任の件】**

監査等委員会の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の選任及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。

監査等委員会は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）候補者の選定は適切な手続きで実施され、選定された各候補者の職務執行状況及び経歴等を評価した結果、取締役として適任であると判断しております。また、監査等委員会は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等について検討した結果、報酬体系や各取締役の報酬等はそれぞれの職責と業績に相応しい水準であると判断しております。

⑦G社（2023年3月総会）

**【取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名選任の件 監査等委員会の意見】**

監査等委員会は、当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の選任および報酬について、監査等委員3名全員が指名諮問委員会および報酬諮問委員会に出席し、確認いたしました。

監査等委員会は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の選任手続は適切であり、各候補者の職務執行状況・経験・能力等を評価し、当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）として適任と判断いたします。また、当事業年度における取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬決定の手続きは適正であり、報酬体系・報酬額の算出方法等から報酬等の内容は妥当であると判断いたします。

⑧H社（2023年6月総会）

**【取締役（監査等委員であるものを除く。）6名選任の件】**

なお、監査等委員会から『監査等委員全員は、任意で設置された「指名諮問委員会」及び「報酬諮問委員会」（両委員会とも過半数が社外取締役）に参加し、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、取締役会に答申を行い決定するプロセスに参加すると共に、監査等委員会においても改めて検討しました。その結果、監査等委員以外の取締役候補者の指名手続は適切であり、各候補者は当社の取締役として適任であると判断しております。また監査等委員以外の取締役報酬等についても選任と同様のプロセスに従って審議を行い、報酬決定手続は適切であり、報酬等の内容も妥当であると判断しております。』との意見表明を受けております。

（2）選任等についての記載事例

①I社（2023年6月総会）

**【監査等委員である取締役以外の取締役3名選任の件】**

なお、監査等委員である取締役以外の取締役候補者の選任については、構成員の過半数を社外取締役とする任意の諮問委員会である人事委員会の答申を経て、取締役会において決定しております。また、監査等委員会から、各候補者に関して、当事業年度における業務執行状況等を評価したうえで、当社の監査等委員である取締役以外の取締役候補者として適任であると判断したという意見をいただいております。

②J社（2023年6月総会）

**【取締役（監査等委員である取締役を除く）7名選任の件】**

なお、本議案に関しましては、当社の監査等委員会からは、取締役社長および監査等委員全員で構成される任意の指名・報酬諮問委員会の答申をふまえて、取締役としての資質、能力、業績および企業価値向上への寄与等についての協議、検討を行った結果、すべての取締役候補者について適任であるとの意見表明を受けております。

③K社（2023年6月総会）

**【取締役（監査等委員である取締役を除く。）5名選任の件】**

取締役の選任に関する監査等委員会の意見の概要は以下のとおりであります。監査等委員である社外取締役全員が出席する指名・報酬諮問委員会において、各候補者の資質や業務状況、取締役会の監督機能の実効性及び企業価値の向上等の観点から検討を行いました。監査等委員会は、この指名・報酬諮問委員会での審議が適切になされており、かつ、各候補者については、高い経営手腕を発揮し、当社の業績向上に大きく貢献していることから、各候補者を取締役に選任することが適切と判断しました。

④L社（2023年6月総会）

【取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名選任の件】

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します。

⑤M社（2023年6月総会）

【取締役（監査等委員である取締役を除く。）8名選任の件】

監査等委員会の意見

当社の取締役の選任については「指名・報酬諮問委員会」に監査等委員である独立社外取締役2名が出席し意見を述べるとともに、監査等委員会において候補者選任の方針、選任の手続を共有し協議いたしました。

この結果、監査等委員会としては、取締役の選任の内容について妥当であると判断し会社法の規定に基づき株主総会において陳述すべき特段の事項はないとの結論に至りました。

⑥N社（2023年6月総会）

【取締役（監査等委員である取締役を除く。）4名選任の件】

なお、本議案に関して、当社の監査等委員会は、すべての取締役候補者について相当であり、指摘すべき事項はないと判断しております。

また、すべての取締役候補者の指名については、審議プロセスの透明性および客観性を高めるため、委員の過半数を独立社外取締役（監査等委員である取締役）で構成する任意の諮問機関である指名委員会に諮問し、その意見を尊重したうえで取締役会において決議されております。

（3）報酬等についての記載事例

①J社（2023年6月総会）

【事業報告 当事業年度に係る取締役の報酬等の額】

監査等委員会は、監査等委員を除く取締役の報酬に関し、取締役社長および監査等委員全員で構成される任意の指名・報酬諮問委員会の答申をふまえて、役位別等の報酬額水準、企業価値向上への貢献に対する適切な意識付けのための内容等についての協議、検討を行った結果、当該報酬等の内容は妥当であると判断しております。

②O社（2022年9月総会）

**【取締役に対する譲渡制限付株式の付与のための報酬決定の件】**

当社は事業報告〇～〇頁記載の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を定めており、本議案は当該方針に沿うものであります。取締役の報酬の付与のための必要かつ合理的な内容であることから、監査等委員会においても本議案の内容は相当であると判断しております。

## 2. 諮問委員会非設置会社の記載事例

### （1）選任等についての記載事例

①P社（2023年6月総会）

**【取締役（監査等委員である取締役を除く。）3名選任の件】**

なお、取締役の指名について公正性及び透明性を確保するため、取締役候補者全員について、過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会に諮問し、その意見を尊重したうえで取締役会において決議されております。

監査等委員会は、各候補者に関して、再任となる候補者については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。

②Q社（2023年6月総会）

**【取締役（監査等委員である取締役を除く。）5名選任の件】**

なお、本議案に関しましては、当社の監査等委員会は、取締役会の監督と執行のあり方をふまえ、各取締役候補者の当該事業年度における業務執行状況などを勘案し、全ての取締役候補者について適任であると判断しております。

## 【参考資料 4】

### 【株主総会口頭報告例】

\* 下記の事例のほか、株主総会参考書類等に記載の内容（参考資料 3 の内容など）をそのまま読み上げるなども考えられる。

#### ①A 社

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ました。

#### ②B 社

取締役の選任・報酬に関しましても、本株主総会における議案・書類につきましても、指摘すべき事項はございません。

#### ③C 社

監査等委員でない取締役の選任等及び報酬等についての監査等委員会の意見は招集通知に記載のとおりであります。

＜記載内容＞「監査等委員でない取締役の選任等及び報酬等につきましては、「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いたりました。」

#### ④D 社

本総会に上程されている取締役の選任議案及び取締役の報酬については、いずれも相当であり、監査等委員会といたしましては、指摘すべき事項はございません。

#### ⑤E 社

決議事項の第〇号議案の監査等委員でない取締役の選任につきましては、招集ご通知の〇ページに記載のとおり理由により、監査等委員会は各候補者とも選任が適切と判断しております。決議事項の第〇号議案の監査等委員である取締役の選任につきましては、招集ご通知の〇ページに記載のとおり、監査等委員会は議案の提出に同意いたします。

⑥ F社

取締役の選任や報酬等についてですが、取締役候補者の選定は適切な手続きで実施され、選定された各候補者の経歴及び職務執行状況等を評価した結果、各候補者は取締役として適任であり、また、取締役の報酬体系や各取締役の報酬等はそれぞれの職責と業績に相応しい水準で妥当であると、監査等委員会では判断しております。

⑦ G社

(監査報告後)

また、監査等委員でない取締役の選任及び報酬について検討いたしました結果、お手元の招集ご通知〇ページに掲載のとおり、当監査等委員会としては、取締役の選任及び報酬の決定手続は適正であり、その内容は妥当と判断いたしました。

**選任等及び報酬等に対する監査等委員会の意見陳述権の再考**  
**～任意の指名報酬委員会との関係も踏まえたあるべき姿～**  
**アンケート調査 集計結果**

実施期間：2023年1月23日（月）～2月8日（水）

対象：日本監査役協会本部及び関西支部の監査実務部会・監査等委員会情報交換会に登録している会社

回答数：158/299社（回答率52.8%）

※選択肢の割合（%）は回答数を集計母数で除した数値（小数点以下第2位四捨五入）を表示しているため、合計数値が100.0%にならない場合もある。

1-1.回答者属性	委員会無	委員会無
常勤社内監査等委員	83	19
	72.2%	44.2%
常勤社外監査等委員	32	21
	27.8%	48.8%
非常勤社内監査等委員	0	1
	0.0%	2.3%
非常勤社外監査等委員	0	2
	0.0%	4.7%
回答社数	115	43
	100.0%	100.0%

1-2.上場区分	委員会無	委員会無
プライム市場	81	3
	70.4%	7.0%
スタンダード市場	29	26
	25.2%	60.5%
グロース市場	4	4
	3.5%	9.3%
非上場	1	10
	0.9%	23.3%
回答社数	115	43
	100.0%	100.0%

1-3.資本金	委員会 有	委員会 無
～5億円未満	21	13
	18.3%	30.2%
5億円以上～30億円未満	28	23
	24.3%	53.5%
30億円以上～50億円未満	16	5
	13.9%	11.6%
50億円以上～100億円未満	15	1
	13.0%	2.3%
100億円以上～	35	1
	30.4%	2.3%
回答社数	115	43
	100.0%	100.0%

1-4.④取締役総数	委員会 有	委員会 無
5名	3	1
	2.6%	2.3%
6名	7	8
	6.1%	18.6%
7名	10	6
	8.7%	14.0%
8名	14	11
	12.2%	25.6%
9名	26	9
	22.6%	20.9%
10名	18	2
	15.7%	4.7%
11名	11	4
	9.6%	9.3%
12名	17	2
	14.8%	4.7%
13名	5	0
	4.3%	0.0%
14名	3	0
	2.6%	0.0%
15名	1	0
	0.9%	0.0%
回答社数	115	43
	100.0%	100.0%

1-4.②監査等委員を除く社外取締役数	委員会無	委員会無
0名	41	19
	35.7%	44.2%
1名	23	15
	20.0%	34.9%
2名	28	5
	24.3%	11.6%
3名	16	1
	13.9%	2.3%
4名	7	3
	6.1%	7.0%
回答社数	115	43
	100.0%	100.0%

1-4.③監査等委員である取締役数	委員会無	委員会無
3名	63	30
	54.8%	69.8%
4名	34	12
	29.6%	27.9%
5名	14	1
	12.2%	2.3%
6名	4	0
	3.5%	0.0%
回答社数	115	43
	100.0%	100.0%

1-4.④監査等委員である社外取締役数	委員会無	委員会無
2名	40	14
	34.8%	32.6%
3名	56	26
	48.7%	60.5%
4名	16	2
	13.9%	4.7%
5名	3	1
	2.6%	2.3%
回答社数	115	43
	100.0%	100.0%

1-5.移行年月	委員会 有	委員会 無
2015年	21	4
	18.4%	9.3%
2016年	32	13
	28.1%	30.2%
2017年	12	3
	10.5%	7.0%
2018年	5	4
	4.4%	9.3%
2019年	6	4
	5.3%	9.3%
2020年	13	6
	11.4%	14.0%
2021年	12	4
	10.5%	9.3%
2022年	13	5
	11.4%	11.6%
回答社数	114	43
	100.0%	100.0%

1-6.外国人株式保有比率（直近開示値）	委員会 有	委員会 無
～10%未満	56	36
	48.7%	83.7%
10%～20%未満	34	4
	29.6%	9.3%
20%～30%未満	8	1
	7.0%	2.3%
30%～40%未満	6	0
	5.2%	0.0%
40%～50%未満	3	0
	2.6%	0.0%
50%～	0	0
	0.0%	0.0%
不明	8	2
	7.0%	4.7%
回答社数	115	43
	100.0%	100.0%

1-7.指名委員会及び報酬委員会の双方（指名報酬委員会含む）を設置予定	委員会無	委員会無
指名委員会及び報酬委員会（指名報酬委員会含む）を設置予定	－	5
	－	11.6%
指名委員会のみ設置予定	－	0
	－	0.0%
報酬委員会のみ設置予定	－	1
	－	2.3%
設置の予定はない	－	37
	－	86.0%
回答者数	－	43
	－	100.0%

2-1.任意の委員会設置状況	委員会無	委員会無
指名報酬委員会を設置	83	－
	72.2%	－
指名委員会及び報酬委員会を設置	28	－
	24.3%	－
指名委員会のみ設置	1	－
	0.9%	－
報酬委員会のみ設置	2	－
	1.7%	－
その他	1	－
	0.9%	－
回答社数	115	－
	100.0%	－

その他の具体的な内容
・任意の取締役会の諮問機関として、「役員指名・報酬諮問会議」を設置している。以降、設問については「役員指名・報酬諮問会議」について、便宜上、指名報酬委員会の回答欄に回答を記入しております。

2-2.①指名報酬委員会の構成（代表取締役）	委員会無
1名	67
	85.9%
2名	11
	14.1%
3名～	0
	0.0%
回答社数	78
	100.0%

2-2.②指名報酬委員会の構成（代表取締役以外の社内取締役）	委員会 有
1名	19
	90.5%
2名	2
	9.5%
3名～	0
	0.0%
回答社数	21
	100.0%

2-2.③指名報酬委員会の構成（監査等委員を除く社外取締役）	委員会 有
1名	16
	44.4%
2名	13
	36.1%
3名～	7
	19.4%
回答社数	36
	100.0%

2-2.④指名報酬委員会の構成（監査等委員である社内取締役）	委員会 有
1名	8
	88.9%
2名	0
	0.0%
3名～	1
	11.1%
回答社数	9
	100.0%

2-2.⑤指名報酬委員会の構成（監査等委員である社外取締役）	委員会 有
1名	10
	13.2%
2名	34
	44.7%
3名～	32
	42.1%
回答社数	76
	100.0%

2-2.⑥指名報酬委員会の構成（その他）	委員会
1名	10
	90.9%
2名	1
	9.1%
3名～	0
	0.0%
回答社数	11
	100.0%

その他の具体的な内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ HR担当役員：議事録作成</li> <li>・ 親会社の専務執行役員CFOが社外取締役として構成員に入っている</li> <li>・ 事務局（総務部）</li> <li>・ 事務局機能として監査等委員でない社内取締役が常時参加している</li> <li>・ 事務局として管理担当の社内取締役が出席している</li> <li>・ 社外取締役ではない外部有識者（経営コンサルタント）</li> <li>・ 書記として社内取締役（CFO）が出席している。</li> <li>・ 取締役管理本部長が議事録作成者として出席</li> <li>・ 代表取締役である会長は、取締役会議長であり執行には関与していない。</li> <li>・ 代表取締役社長執行役員は、人事案の提案者として出席するが議決権はない。 "</li> </ul>

2-2.⑦指名報酬委員会の構成（オブザーバー）	委員会
1名	17
	77.3%
2名	5
	22.7%
3名～	0
	0.0%
回答社数	22
	100.0%

オブザーバーの具体的な内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>・常勤監査等委員（複数）</li> <li>・監査等委員である社内取締役</li> <li>・コーポレート本部長、総務部長</li> <li>・実際の資料作成等を担当する管理本部長が毎回同席する</li> <li>・事務局：常務取締役、執行役員企画部長、社長室長、人事戦略担当執行役員、人事部長など</li> <li>・指名報酬委員会事務局を兼ねた社内専務取締役1名および社内監査等委員1名</li> <li>・人事担当取締役、人事部長</li> <li>・総務部長が書記及び資料作成担当としてオブザーバー参加</li> <li>・代表取締役社長執行役員であり、人事委員会のメンバーではない。人事委員会に対して提案あるいは提案内容の説明をする。</li> <li>・取締役管理本部長</li> </ul>

2-3. 指名報酬委員会に監査等委員がオブザーバー出席している場合、どのような役割を行っていますか
<ul style="list-style-type: none"> <li>・時々、事務局と指名委員会開催の調整実施。</li> <li>・会議では自由に意見を言っている"</li> <li>・意見を述べられるが議決権は有していない</li> <li>・監査等委員会での議論をスムーズに行う</li> <li>・監査等委員会として業務執行取締役の選任・解任や報酬等に関する意見陳述に向けた情報の収集</li> <li>・監査等委員会との連携を図る目的</li> <li>・議事録作成</li> <li>・事務局</li> <li>・指名・報酬委員会での議論を監査等委員会に円滑に引き継ぐため)</li> <li>・指名委員会委員はない監査等委員の立場で、指名等委員会のモニタリングを行う。テーマにより求めに応じて意見具申を行う。或いは、オブザーバー側から意見を発信する場合もある。</li> <li>・諮問された事項に対して自由に意見を述べている。委員としてオブザーバーの大きな差はない</li> <li>・社長室は事務局、常勤監査等委員は内容を把握のため</li> <li>・書記</li> </ul>

2-4.指名報酬委員会の議長	委員会内
代表取締役	18
	25.4%
代表取締役を除く社内取締役	0
	0.0%
監査等委員を除く社外取締役	13
	18.3%
監査等委員である社内取締役	0
	0.0%
監査等委員である社外取締役	40
	56.3%
その他	0
	0.0%
回答社数	71
	100.0%

2-5.①指名委員会の構成（代表取締役）	委員会 有
1名	15
	71.4%
2名	6
	28.6%
3名～	0
	0.0%
回答社数	21
	100.0%

2-5.②指名委員会の構成（代表取締役以外の社内取締役）	委員会 有
1名	8
	80.0%
2名	2
	20.0%
3名～	0
	0.0%
回答社数	10
	100.0%

2-5.③指名委員会の構成（監査等委員を除く社外取締役）	委員会 有
1名	8
	57.1%
2名	4
	28.6%
3名～	2
	14.3%
回答社数	14
	100.0%

2-5.④指名委員会の構成（監査等委員である社内取締役）	委員会 有
1名	4
	100.0%
2名	0
	0.0%
3名～	0
	0.0%
回答社数	4
	100.0%

2-5.⑤指名委員会の構成（監査等委員である社外取締役）	委員会 有
1名	5
	17.9%
2名	10
	35.7%
3名～	13
	46.4%
回答社数	28
	100.0%

2-5.⑥指名委員会の構成（その他）	委員会 有
1名	0
	0.0%
2名	2
	100.0%
3名～	0
	0.0%
回答社数	2
	100.0%

その他の具体的な内容
・前社外取締役1名、元監査役1名

2-5.⑦指名委員会の構成（オブザーバー）	委員会 有
1名	6
	85.7%
2名	0
	0.0%
3名～	1
	14.3%
回答社数	7
	100.0%

オブザーバーの具体的な内容
・監査等委員（複数） ・代表取締役会長以外の代表取締役 ・取締役会議長

2-6. 指名委員会に監査等委員がオブザーバー出席している場合、どのような役割を行っていますか
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ①審議内容を監査している ②妥当性の観点から意見を述べている</li> <li>・ 監査等委員を除く取締役の選任等についての監査等委員会における意見形成に関する情報収集</li> <li>・ 事務局的な役割</li> <li>・ 指名に至った説明など</li> <li>・ 社外取締役の理解を深めるための補足説明等を行っている</li> <li>・ 取締役等の選任にかかる意見陳述</li> <li>・ 役割はない。株主総会や関係書類で意見表明する必要上から、聞いているだけ。</li> </ul>

2-7.指名委員会の議長	委員会有
代表取締役	10 34.5%
代表取締役を除く社内取締役	1 3.4%
監査等委員を除く社外取締役	4 13.8%
監査等委員である社内取締役	1 3.4%
監査等委員である社外取締役	12 41.4%
その他	1 3.4%
回答社数	29 100.0%

その他の具体的な内容
・ 前社外取締役

2-8.①報酬委員会の構成（代表取締役）	委員会有
1名	18 78.3%
2名	5 21.7%
3名～	0 0.0%
回答社数	23 100.0%

2-8.②報酬委員会の構成（代表取締役以外の社内取締役）	委員会 有
1名	8
	88.9%
2名	1
	11.1%
3名～	0
	0.0%
回答社数	9
	100.0%

2-8.③報酬委員会の構成（監査等委員を除く社外取締役）	委員会 有
1名	7
	53.8%
2名	4
	30.8%
3名～	2
	15.4%
回答社数	13
	100.0%

2-8.④報酬委員会の構成（監査等委員である社内取締役）	委員会 有
1名	5
	100.0%
2名	0
	0.0%
3名～	0
	0.0%
回答社数	5
	100.0%

2-8.⑤報酬委員会の構成（監査等委員である社外取締役）	委員会 有
1名	5
	16.7%
2名	11
	36.7%
3名～	14
	46.7%
回答社数	30
	100.0%

2-8.⑥報酬委員会の構成（その他）	委員会
1名	0
	0.0%
2名	1
	100.0%
3名～	0
	0.0%
回答社数	1
	100.0%

その他の具体的な内容
・前社外取締役1名、元監査役1名

2-8.⑦報酬委員会の構成（オブザーバー）	委員会
1名	5
	100.0%
2名	0
	0.0%
3名～	0
	0.0%
回答社数	5
	100.0%

オブザーバーの具体的な内容
・監査等委員（複数）
・取締役会議長

2-9. 報酬委員会に監査等委員がオブザーバー出席している場合、どのような役割を行っていますか
<ul style="list-style-type: none"> <li>・①審議内容を監査している ②妥当性の観点から意見を述べている</li> <li>・事務局的な役割</li> <li>・社外取締役の理解を深めるための補足説明等を行っている</li> <li>・報酬の計算根拠説明</li> <li>・役割はない。株主総会や関係書類で意見表明する必要上から、聞いているだけ。</li> </ul>

2-10.報酬委員会の議長	委員会 有
代表取締役	8 27.6%
代表取締役を除く社内取締役	1 3.4%
監査等委員を除く社外取締役	6 20.7%
監査等委員である社内取締役	1 3.4%
監査等委員である社外取締役	11 37.9%
その他	2 6.9%
回答社数	29 100.0%

その他の具体的な内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 昨年の8月に設置したが、正式には議長はまだ決まっていない</li> <li>・ 前社外取締役</li> </ul>

2-11.委員会規則の有無	委員会 有
有	100 88.5%
無	13 11.5%
回答社数	113 100.0%

2-12.①委員会規則に定められている事項（指名報酬委員会）【複数回答】	委員会 有
委員会の目的、権限	78 92.9%
委員の選定方法、任期	62 73.8%
諮問事項	69 82.1%
検討事項の取扱い	31 36.9%
監査等委員会への情報共有	7 8.3%
その他	13 15.5%
回答社数	84

その他の具体的な内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外部専門家の起用（複数）</li> <li>・ 取締役会への報告（複数）</li> <li>・ 招集手続（複数）</li> <li>・ 議長（複数）</li> <li>・ 決議方法（複数）</li> <li>・ 委員構成（複数）</li> <li>・ 役割と責務・事務局</li> <li>・ 規程改廃（複数）</li> <li>・ 議事録（複数）</li> <li>・ 事務局（複数）</li> <li>・ 委員以外の出席（必要に応じた委員以外の出席と要請に基づく説明義務等）"</li> </ul>

2-12.②委員会規則に定められている事項（指名委員会）【複数回答】	委員会 有
委員会の目的、権限	23
	79.3%
委員の選定方法、任期	19
	65.5%
諮問事項	20
	69.0%
検討事項の取扱い	11
	37.9%
監査等委員会への情報共有	3
	10.3%
その他	2
	6.9%
回答社数	29

その他の具体的な内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 招集方法、開催の頻度及び法相、議長について、決議方法、議事録等</li> <li>・ 職務執行に必要な事項に関して報告を受ける権限</li> </ul>

2-12.③委員会規則に定められている事項（報酬委員会）【複数回答】	委員会 有
委員会の目的、権限	22
	73.3%
委員の選定方法、任期	18
	60.0%
諮問事項	21
	70.0%
検討事項の取扱い	11
	36.7%
監査等委員会への情報共有	3
	10.0%
その他	4
	13.3%
回答社数	30

その他の具体的な内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部専門家の起用、関係者の出席</li> <li>・招集方法、開催の頻度及び法相、議長について、決議方法、議事録等</li> <li>・職務執行に必要な事項に関して報告を受ける権限</li> </ul>

2-13.①諮問事項（選任等）【複数回答】	委員会有
候補者の選定方針	80
	70.8%
個別候補者の選定	99
	87.6%
解任	87
	77.0%
懲戒	11
	9.7%
スキル・マトリックス	28
	24.8%
サクセッションプラン	51
	45.1%
役員人事に係わらず会社全体の人事制度	8
	7.1%
エマージェンシープラン	3
	2.7%
その他	8
	7.1%
回答社数	113

その他の具体的な内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>・その他取締役会が諮問した事項（複数）</li> <li>・委員会が自らが必要と認めた事項を協議し、取締役会に対して助言・提言する事が出来る</li> <li>・「取締役の選任および解任に関する株主総会議案の原案」「社外取締役の独立性基準」および「その他取締役会が必要と認めた事項」全般"</li> <li>・社外取締役の独立性基準</li> <li>・従業員執行役員候補者の選定</li> <li>・代表取締役、役付取締役、執行役員の選解職の方針及び基準を審議</li> <li>・取締役の選任、代表取締役の選定・解職、役付取締役の選定・解職、後継者計画（育成を含む）に関する事項</li> <li>・役付執行役員の選任・解任に関する事項、相談役・顧問の委嘱・解雇に関する事項等</li> <li>・取締役会全体や監査等委員会の構成、取締役の報酬体系や報酬水準等、当社の役員人事・報酬に関わる事項全般について、広く議論・検討している。</li> </ul>

2-13.②諮問事項（報酬等）【複数回答】	委員会有
報酬体系の方針	93
	81.6%
インセンティブ付与率、KPIの設定	54
	47.4%
金額の妥当性	92
	80.7%
報酬額委任の是非	22
	19.3%
役員報酬に係わず会社全体の報酬制度	3
	2.6%
その他	9
	7.9%
回答社数	114

その他の具体的な内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ その他取締役会が諮問した事項</li> <li>・ 委員会が自らが必要と認めた事項を協議し、取締役会に対して助言・提言する事が出来る</li> <li>・ 「取締役の報酬等に関する株主総会議案の原案」「業績連動報酬制度の導入その他報酬体系に関する事項」および「その他取締役会が必要と認めた事項」全般"</li> <li>・ RSU制度導入</li> <li>・ 株主総会に付議する取締役の報酬等に関する議案の原案の審議</li> <li>・ 取締役会に付議する取締役の個人別の報酬の内容の審議"</li> <li>・ グループ会社社長の報酬制度</li> <li>・ 執行役員の評価に基づく報酬体系内での当てはめ案策定</li> <li>・ 取締役（監査等委員を除く）の報酬等に関する事項（具体的・詳細な諮問事項ではないため、幅広く議論している。取締役（監査等委員）の報酬限度額に関する事項</li> <li>・ 役員報酬に係る株主総会議案の内容等</li> <li>・ 監査等委員でない取締役および上席執行役員の個別報酬、業績評価指標および達成基準の設定。</li> <li>・ 監査等委員でない取締役の報酬限度額、監査等委員である取締役の報酬限度額</li> <li>・ 取締役会全体や監査等委員会の構成、取締役の報酬体系や報酬水準等、当社の役員人事・報酬に関わる事項全般について、広く議論・検討している。</li> </ul>

2-14.①委員会の年間回数（指名報酬委員会）		委員会 有
1回		14
		16.7%
2回		17
		20.2%
3回		11
		13.1%
4回		18
		21.4%
5回		8
		9.5%
6回～		16
		19.0%
回答社数		84

最多17回

2-14.②委員会の年間回数（指名委員会）		委員会 有
1回		11
		39.3%
2回		5
		17.9%
3回		3
		10.7%
4回		2
		7.1%
5回		1
		3.6%
6回～		6
		21.4%
回答社数		28

最多10回

2-14.③委員会の年間回数（報酬委員会）	委員会有	
1回	10	33.3%
2回	4	13.3%
3回	4	13.3%
4回	3	10.0%
5回	3	10.0%
6回～	6	20.0%
回答社数	30	

最多10回

2-14.④委員会の年間回数（臨時に行われた回数）	委員会有	
1回	10	62.5%
2回	2	12.5%
3回	1	6.3%
4回	2	12.5%
5回	1	6.3%
回答社数	16	

臨時に行われた委員会の内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>・譲渡制限付株式の払込金額に相当する報酬支給の決定の原案についての意見の決定、譲渡制限付株式報酬としての自己株式の処分決定の原案についての意見の決定、譲渡制限付株式割当契約締結の原案についての意見の決定</li> <li>・次期役員体制が諮問された後に、新任執行役員の追加者について諮問された</li> <li>・執行サイドが選んだ社外取締役候補の妥当性について</li> <li>・指名委員会：役員異動、報酬委員会：報酬額変更</li> <li>・指名委員会を臨時開催し、取締役会が備えるべきスキル等の先手について審議</li> <li>・指名報酬委員会における「指名」の役割について</li> <li>・指名報酬委員会の制度の設定</li> <li>・常勤取締役の賞与の額に係る審議</li> <li>・初年度だったので、役員基準、候補者個别人事、報酬体系などの議論に時間を要した。</li> <li>・人事委員会の実効性評価</li> <li>・任期満了に伴い退任する役員の後任者採用</li> <li>・役員が行ったパワーハラスメントに対する処分の検討</li> <li>・役員報酬に関する制度設計のため</li> <li>・執行役員との個別セッション。審議事項といたしましては、役員の名指・報酬のほか、執行役員の体制や評価・昇降格等を議論</li> </ul>

2-15.監査等委員の諮問対象の有無	委員会 有
監査等委員の候補者及び報酬等も諮問対象としている	45
	39.8%
監査等委員の候補者のみ諮問対象としている	38
	33.6%
監査等委員の報酬等のみ諮問対象としている	2
	1.8%
監査等委員の選任等及び報酬等ともに諮問対象ではない	28
	24.8%
回答社数	113
	100.0%

2-16.①委員会事務局設置の有無（指名報酬委員会）	委員会 有
設置している	67
	79.8%
設置していない	17
	20.2%
回答社数	84
	100.0%

具体的な役割
<ul style="list-style-type: none"> <li>・会議の招集、各委員の活動補助、支援・事務処理及び議事録の作成（複数）</li> <li>・社内情報の共有、委員会の運営（招集、討議内容の記録）など</li> <li>・委員会より指示があった事項の調査</li> </ul>

2-16.②委員会事務局設置の有無（指名委員会）	委員会有
設置している	23
	79.3%
設置していない	6
	20.7%
回答社数	29
	100.0%

具体的な役割
<ul style="list-style-type: none"> <li>・指名委員会の招集、議案の確認、議事録の作成、保管、その他事務処理（複数）</li> <li>・候補者（被推薦者）のプロフィール、推薦の理由等まとめ</li> <li>・選定方針の改変のためのデータ等の収集（委員の依頼により）</li> <li>・審議事項の取りまとめ、関係者との協議・調整、委員会業務の遂行</li> </ul>

2-16.③委員会事務局設置の有無（報酬委員会）	委員会有
設置している	22
	73.3%
設置していない	8
	26.7%
回答社数	30
	100.0%

具体的な役割
<ul style="list-style-type: none"> <li>・報酬委員会の招集、議案の確認、議事録の作成、保管、その他事務処理（複数）</li> <li>・報酬額の実績・履歴の作成、業績分析、マーケット実績の作成</li> <li>・報酬体系改変のためのデータ等の収集（委員の依頼により）</li> <li>・審議事項の取りまとめ、関係者との協議・調整、委員会業務の遂行</li> </ul>

2-17.①委員会議事録作成の有無（指名報酬委員会）	委員会有
作成している	69
	85.2%
作成していない	2
	2.5%
議事録として作成していないが、何らかの記録は作成されている	9
	11.1%
記録化はしていない	1
	1.2%
回答社数	81
	100.0%

2-17.②委員会議事録作成の有無（指名委員会）	委員会有
作成している	24
	82.8%
作成していない	3
	10.3%
議事録として作成していないが、何らかの記録は作成されている	2
	6.9%
記録化はしていない	0
	0.0%
回答社数	29
	100.0%

2-17.③委員会議事録作成の有無（報酬委員会）	委員会有
作成している	23
	79.3%
作成していない	3
	10.3%
議事録として作成していないが、何らかの記録は作成されている	3
	10.3%
記録化はしていない	0
	0.0%
回答社数	29
	100.0%

2-18.①委員会議事録の監査等委員会への共有状況（指名報酬委員会）	委員会有
共有されている	32
	46.4%
共有されていない	28
	40.6%
その他	9
	13.0%
回答社数	69
	100.0%

その他の具体的な内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>・「監査等委員全員」が委員であり、常勤監査等委員が議事録ドラフトを確認後、監査等委員全員が確認して押印しています。また議事録（写）を監査等委員会の資料の一部として全員が確認後保管しています。</li> <li>・オブザーバー出席する常勤監査等委員と共有され、必要な内容のみ監査等委員会に報告している</li> <li>・監査等委員会メンバー全員が、指名報酬委員会のメンバーであるため、実質的には共有されていることになる。（複数）</li> <li>・議事録は共有していないが、監査等委員2名が指名報酬委員会の委員であり、委員で無い監査等委員1名には議事内容を都度報告している</li> <li>・共有されることにはなっていないがメンバーが同じであるため、結果的には共有されている。</li> <li>・指名に係る事項は共有される。報酬に係る事項は共有されない。</li> <li>・必要に応じて監査等委員会より閲覧を要請。（但し、社外監査等委員は委員会の構成メンバーなので議事録は随時共有されている）</li> </ul>

2-18.②委員会議事録の監査等委員会への共有状況（指名委員会）	委員会有
共有されている	13
	56.5%
共有されていない	7
	30.4%
その他	3
	13.0%
回答社数	23
	100.0%

その他の具体的な内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>・議事録そのものは共有されないが、指名委員会兼務の監査等委員が概要を監査等委員会で報告している</li> <li>・議事要旨が次の監査等委員会において、事務局から説明される。</li> <li>・委員を兼務している監査等委員も補足説明する。</li> </ul>

2-18.③委員会議事録の監査等委員会への共有状況（報酬委員会）	委員会 有
共有されている	14
	60.9%
共有されていない	6
	26.1%
その他	3
	13.0%
回答社数	23
	100.0%

その他の具体的な内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>・議事録そのものは共有されないが、指名委員会兼務の監査等委員が概要を監査等委員会で報告している</li> <li>・議事要旨が次の監査等委員会において、事務局から説明される。</li> <li>・委員を兼務している監査等委員も補足説明する。</li> </ul>

2-19.①委員会活動状況の開示状況（指名報酬委員会）	委員会 有
開示している	55
	68.8%
開示していない	25
	31.3%
回答社数	80
	100.0%

開示内容
<p>・ &lt;事業報告書記載内容&gt;</p> <p>監査等委員でない取締役の報酬等の決定に関する透明性及び公正性をより一層向上させることを目的として、社外取締役、取締役会長及び社長により構成される「役員指名・報酬諮問会議」を開催することとしております。その中で社長が社外取締役に対して取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針等について説明し、社外取締役から意見・助言を得ております。</p> <p>当事業年度中に役員指名・報酬諮問会議を5回開催いたしました。</p> <p>・取締役会の諮問機関として、任意の「指名・報酬委員会」を設置しております。当社の取締役及び経営陣幹部の指名や、各人の報酬、後継者育成計画等に係る事項に対して取締役会に答申を行っております。"</p> <p>・開催回数</p> <p>・会社役員に関する事項の報酬の決定方針の欄に開示</p> <p>・活動の内容</p> <p>・コーポレートガバナンス報告書に開示、回数、メンバー程度</p> <p>・個人別の取締役の報酬を、指名報酬委員会における審議を経て取締役会で決定している</p> <p>・仕組みとして開示している</p> <p>・指名・報酬諮問委員会の役割・活動内容を事業報告に記載</p> <p>・取締役の報酬等の項目で、指名報酬委員会が会社から諮問を受け、答申していることを明記している</p> <p>・目的、開催回数、検討事項、権限（規程）</p> <p>・有報【役員の報酬等】において役員報酬に関する審議内容を開示</p> <p>・事業報告に、取締役の報酬について指名・報酬委員会が原案と決定方針との整合性含めて多角的な検討を行っていること記載。有価証券報告書に、委員会の委員構成、主な諮問事項について記載。</p> <p>・社外取締役の期待される役割に関して行った職務の概要として言及している。</p> <p>・当社は役員人事の決定プロセスにおける客観性・透明性・適時性をより高める機能を持たせるため、指名等委員会を設置しております。その主な役割は役員選任基準・方針の策定、役員及び社長候補者の審議を行い、取締役会への提言を実施することです。3名以上の取締役で構成され、委員の過半数は独立社外取締役です。委員長は独立社外取締役から委員会の決議により定めます。公平な評価に基づく密度の高い議論を行</p>

2-19.②委員会活動状況の開示状況（指名委員会）	委員会
開示している	15
	53.6%
開示していない	13
	46.4%
回答社数	28
	100.0%

開示内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>・委員会の主な活動を有価証券報告書に開示している</li> <li>・委員会の構成、委員長の属性、開催回数、審議事項等</li> <li>・開催回数と委員名簿（複数）</li> <li>・有価証券報告書で委員会の役割・構成員を開示</li> <li>・主な審議事項等の概要（取締役候補者の選定、サクセッションプランの運営、取締役のスキル・マトリックス、執行役員候補者の面接）</li> <li>・役員指名協議会は、当社の取締役社長、役付取締役及び役付執行役員（上席執行役員を除く）の選解任並びに取締役の候補者の指名に関して協議し、その協議結果を取締役に答申しております。</li> </ul>

2-19.③委員会活動状況の開示状況（報酬委員会）	委員会
開示している	19
	63.3%
開示していない	11
	36.7%
回答社数	30
	100.0%

開示内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>・委員会の主な活動を有価証券報告書に開示している</li> <li>・委員会の構成、委員長の属性、開催回数、審議事項等（複数）</li> <li>・当事業年度においては、2021年7月に開催しております。役員に対するの評価結果の妥当性や役員報酬方針について意見交換を行い、取締役会へ答申しております。</li> <li>・有価証券報告書で委員会の役割・構成員を開示</li> <li>・主な審議事項等の概要（取締役・執行役員の業績評価、取締役の個別の報酬等の決定方針、譲渡制限付株式報酬の導入、サクセッションプランに連動した取締役・執行役員の報酬等の見直し）</li> <li>・取締役会の諮問機関として、独立社外取締役が過半数を占める取締役報酬協議会を設置し、取締役の報酬体系及びこれに基づく各取締役の報酬について、毎年協議を行っております。なお、当事業年度における取締役報酬協議会の開催回数は6回で、委員である独立社外取締役の出席率はいずれも100%であり、取締役の指名や報酬の決定プロセスにおいて、客観的かつ公平な立場から知見を発揮し、透明性の高いガバナンス体</li> </ul>

2-20.委員会活動についての監査等委員会の監査	委員会 有
監査している	39
	34.5%
監査していない	71
	62.8%
一部の委員会のみ監査している	3
	2.7%
回答社数	113
	100.0%

2-21.監査内容【複数回答】	委員会 有
委員会の開催状況	31
	73.8%
委員会での検討状況	31
	73.8%
検討事項の運用状況	21
	50.0%
その他	7
	16.7%
回答社数	42

2-22. 2-20で②または③を選択した場合、何か理由はありますか。
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査等委員が委員会の構成員（オブザーバー含む）であるため（複数）</li> <li>・ 委員会メンバーが監査等委員中心に構成されているため、運用状況等について問題点あれば意見を発信し改善を図っている</li> <li>・ 活動全般についての監査は行っていないが、諮問委員会からの答申内容については、一定の質疑を行うことで、その妥当性の判断が可能と考えている。</li> <li>・ 特に無いが、会議内容の共有化を含め検討事項</li> <li>・ 取締役の職務の執行状況と報酬を客観的な第三者の目で確認し、経営に透明性を持たせるため</li> <li>・ 委員を兼務している監査等委員から報告し、異議があれば指名・報酬委員会委員長に通知することとしている。（異議が出たことはない）</li> <li>・ 指名報酬委員会における検討内容や議事録を、監査等委員会に情報提供されていない為、監査不可能。</li> </ul>

2-23.①委員会検討内容の監査等委員会への共有方法（指名報酬委員会）	委員会 有
委員会の事務局から説明を受けている	14
	17.1%
委員を兼務している監査等委員から共有されている	24
	29.3%
監査等委員全員が出席（オブザーバー含む）して議論内容を把握している	27
	32.9%
共有されていない	10
	12.2%
その他	7
	8.5%
回答社数	82
	100.0%

その他の具体的な内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>・委員会メンバーを務める監査等委員（社外取締役）とは共有されている。補足：委員会メンバー4名のうち3名が社外取締役で、社外取締役3名のうち2名が監査等委員</li> <li>・オブザーバーの人事部長から説明を受けている</li> <li>・議事録の参照</li> <li>・議長である社長と事務局の管理担当取締役より説明を受けている</li> <li>・共有手段について検討中</li> <li>・指名報酬委員会から諮問された事項は取締役会で報告され、審議・答申している</li> <li>・取締役会で共有されてい</li> <li>・社外取締役である監査等委員が委員会のメンバーになっている。が、常勤の監査等委員には内容は知らされていない。</li> </ul>

2-23.②委員会検討内容の監査等委員会への共有方法（指名委員会）	委員会 有
委員会の事務局から説明を受けている	5
	17.2%
委員を兼務している監査等委員から共有されている	9
	31.0%
監査等委員全員が出席（オブザーバー含む）して議論内容を把握している	13
	44.8%
共有されていない	0
	0.0%
その他	2
	6.9%
回答社数	29
	100.0%

その他の具体的な内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>・議事録を提出されている</li> <li>・取締役会において、委員である取締役から共有されている。</li> </ul>

2-23.③委員会検討内容の監査等委員会への共有方法（報酬委員会）	委員会共有
委員会の事務局から説明を受けている	5
	16.7%
委員を兼務している監査等委員から共有されている	11
	36.7%
監査等委員全員が出席（オブザーバー含む）して議論内容を把握している	11
	36.7%
共有されていない	0
	0.0%
その他	3
	10.0%
回答社数	30
	100.0%

その他の具体的な内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>・監査等委員である社内取締役は事務局が個別に委員会での審議内容・結果等を説明し、議論内容を把握している"</li> <li>・議事録を提出されている</li> <li>・取締役会において、委員である取締役から共有されている</li> </ul>

2-24.①情報共有の程度（指名報酬委員会）	委員会共有
議論の内容も含めて全て共有されている	34
	50.7%
議論の概要が共有されている	23
	34.3%
決定事項のみ共有されている	10
	14.9%
回答社数	67
	100.0%

2-24.②情報共有の程度（指名委員会）	委員会	
議論の内容も含めて全て共有されている	20	69.0%
議論の概要が共有されている	6	20.7%
決定事項のみ共有されている	3	10.3%
回答社数	29	100.0%

2-24.③情報共有の程度（報酬委員会）	委員会	
議論の内容も含めて全て共有されている	19	63.3%
議論の概要が共有されている	7	23.3%
決定事項のみ共有されている	4	13.3%
回答社数	30	100.0%

3-1.①意見形成に係る監査等委員会決議（選任等）	委員会	委員会無
決議している	76	25
	69.7%	58.1%
決議はしていないが、監査等委員会で意見交換は行っている	20	14
	18.3%	32.6%
決議も検討もしていない	6	2
	5.5%	4.7%
その他	7	2
	6.4%	4.7%
回答社数	109	43
	100.0%	100.0%

その他の具体的な内容
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査等委員会設置が今期からのため経験なし（複数）</li> <li>・ 指名報酬委員会にて決議検討をしている</li> <li>・ 取締役候補者（監査等委員である取締役を除く）の選定プロセスの客観性及び公平性が確保されており、監査等委員会としては、役員人事の内定結果は相当であると考えます。</li> <li>・ 前回委員会は、社外取締役（監査等委員）の全員が構成メンバーに入っているため、指名・報酬委員会で議論を行っている。その為監査等委員会で意見形成に関する決議は行っていない。</li> </ul>
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 決議ではないが、「協議（＝全員一致で合意）」しています</li> </ul>

3-1.②意見形成に係る監査等委員会決議（報酬等）	委員会無	委員会無
決議している	70	25
	64.8%	58.1%
決議はしていないが、監査等委員会で意見交換は行っている	20	11
	18.5%	25.6%
決議も検討もしていない	8	4
	7.4%	9.3%
その他	10	3
	9.3%	7.0%
回答社数	108	43
	100.0%	100.0%

その他の具体的な内容
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 株主総会議案となる場合に決議を行う。</li> <li>・ 監査等委員会設置が今期からのため経験なし（複数）</li> <li>・ 指名報酬委員会にて決議、検討をしている</li> <li>・ 取締役報酬が株主総会議題となっていない為、意見の協議を行っていない</li> <li>・ 前回委員会は、社外取締役（監査等委員）の全員が構成メンバーに入っているため、指名・報酬委員会で議論を行っている。その為監査等委員会で意見形成に関する決議は行っていない。</li> </ul>
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 決議ではないが、「協議（＝全員一致で合意）」しています</li> <li>・ 現行の報酬額について変更がある場合は、決議している</li> <li>・ 取締役会、監査等委員会それぞれで決議しているが、経営トップの意向が色濃く反映されるため、任意の報酬委員会の必要性を感じている</li> </ul>

3-2.①未決議の理由（選任等）	委員会無	委員会無
指摘すべき意見がなかった	11	13
	42.3%	81.3%
特に理由はない	9	3
	34.6%	18.8%
決議が必要とっていなかった	6	0
	23.1%	0.0%
回答社数	26	16
	100.0%	100.0%

3-2.②未決議の理由（報酬等）	委員会無	委員会無
指摘すべき意見がなかった	12	10
	42.9%	71.4%
特に理由はない	10	4
	35.7%	28.6%
決議が必要とっていなかった	6	0
	21.4%	0.0%
回答社数	28	14
	100.0%	100.0%

3-3.反対意見の付記	委員会無	委員会無
選任等について反対の意見付記等がある	1	0
	1.0%	0.0%
報酬等について反対の意見付記等がある	1	0
	1.0%	0.0%
ない	97	42
	98.0%	100.0%
回答社数	99	42

3-4.①意見付記の対応（選任等）	委員会無	委員会無
意見を付記し、全員の賛成で決議	1	0
	100.0%	0.0%
一部の監査等委員からの反対意見等そのまま決議	0	0
	0.0%	0.0%
その他	0	0
	0.0%	0.0%
回答社数	1	0
	100.0%	0.0%

3-4.②意見付記の対応（報酬等）	委員会無	委員会無
意見を付記し、全員の賛成で決議	0	0
	0.0%	0.0%
一部の監査等委員からの反対意見等そのまま決議	0	0
	0.0%	0.0%
その他	0	0
	0.0%	0.0%
回答社数	0	0
	0.0%	0.0%

その他の具体的な内容
<b>【委員会無】</b> ・意見付記はなく（議事録上）全員の賛成決議

3-5.④改善や気づき事項の指摘状況（選任等）【複数回答】	委員会無	委員会無
期中に指摘した	16	8
	15.0%	18.6%
期末に指摘した	6	2
	5.6%	4.7%
指摘することがなかった	87	33
	81.3%	76.7%
その他	5	1
	4.7%	2.3%
回答社数	107	43

その他の具体的な内容
<b>【委員会無】</b> ・監査等委員としては指摘していないが、監査等委員として代表取締役社長との定例意見交換の場では、スキルマトリックスの課題等について意見交換を行っている ・気が付いた事項についてはその都度、意見として伝えている ・委員会で意見を言っている。
<b>【委員会無】</b> ・期中のCEOとの意見交換会で、役員に必要な要件や外部研修などを含む育成方針などについて意見交換を行った。

3-5.②改善や気づき事項の指摘状況（報酬等）【複数回答】	委員会無	委員会無
期中に指摘した	12	4
	11.4%	9.5%
期末に指摘した	7	3
	6.7%	7.1%
指摘することがなかった	84	35
	80.0%	83.3%
その他	3	1
	2.9%	2.4%
回答社数	105	42

その他の具体的な内容
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・委員会で意見を言っている。</li> <li>・選任等（業務執行）に関係する事項として、指名・報酬委員会へ気づき等が提案されている。結果報酬とも関連する。</li> </ul>
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・期中のCEO意見交換会で、役員報酬額やストック・オプションなどについて意見交換を行った。</li> </ul>

3-6. 3-5で指摘した場合、差支えない範囲で指摘した事項をご記入ください。

**【委員会あり】**

- ・期中で代表取締役が辞任したので、次期体制（監査等委員を除く）取締役の人数に対して
- ・業績連動報酬の適用の可否に関して
- ・業績連動報酬の返納を指摘、減配したにもかかわらず執行担当取締役が業績連動報酬を受け取ろうとしたため
- ・後継者計画の策定など
- ・指名・報酬など自社基準を定める必要があることなど
- ・指名報酬委員会規程の条文の改定（「特別利害関係人」の議決権行使に関する条項の追加）
- ・選任等：役員定年内規との関係 報酬等：取締役顧問の報酬
- ・選任については、現取締役の再任につき疑問を呈したこと
- ・報酬については、取締役相互間の報酬比較で2名の報酬諮問額を上げ下げした"
- ・中長期のインセンティブ報酬を再設計しており意見を述べている。
- ・取締役の解任、社外取締役の勤務状況変更に伴う報酬額の変更
- ・取締役の候補者や報酬額について具体的に指摘した
- ・取締役の選任等や報酬に関する事項については、事前に監査等委員会に連絡して頂く様に申し入れた。
- ・一人の取締役の期末賞与金額が大幅に減額されることに関して、その理由の確認と今後の本人のモチベーション維持方法等影響度を考慮しているか確認した
- ・報酬額のKPI項目の見直し、評価レンジの見直し
- ・役員賞与の算定方式の修正を提言
- ・選任…総合的観点から特定の取締役について報酬…社長一任の各取締役報酬の算定の詳細について"
- ・代表取締役の選任（再任）について、指名委員会にて反対を表明し、結果として、取締役会での決議を経て、同日付の代表取締役の交代につながった。
- ・役員人事（サクセッション・プラン）、役員報酬の改定については年間を通して、指名報酬委員会および代表取締役との定例ミーティング等でディスカッションしている。

**【委員会無】**

- ・取締役数の適切な社内対社外比率に対する配慮。取締役（監査等委員取締役を除く）の金銭報酬の上限と、非金銭報酬との組み合わせによるトータルとしての適切な取締役報酬制度の立案を求めた。
- ・業績に対する責任から前期比でアップするのはおかしいと指摘する。結果、前年同額とした。
- ・候補者の育成について
- ・指名、報酬ともに当社規模の会社で何をどのように理想に近づけるかを議論した
- ・上場会社としての報酬水準に対して低いのではとの一般的な意見
- ・人材ポートフォリオの作詞絵
- ・報酬基準の確立"
- ・選任を理由を補完する詳細情報の提示
- ・特に選任等に関連してではないが、改善要望事項等の指摘を行った。
- ・取締役候補に対して過去の業績、人的素質の観点から。適か不適かの指摘をした。

3-7.①指摘の相手先（選任等）【複数回答】	委員会無	委員会無
代表取締役	11	6
	64.7%	66.7%
取締役会	3	4
	17.6%	44.4%
社外取締役	0	0
	0.0%	0.0%
指名（報酬）委員会	11	－
	64.7%	－
その他	1	0
	5.9%	0.0%
回答社数	17	9

その他の具体的な内容
<b>【委員会無】</b> ・代表取締役社長とナンバー2の専務取締役の2名に伝えている
<b>【委員会無】</b> ・幹部候補の育成計画について議論

3-7.②指摘の相手先（報酬等）【複数回答】	委員会無	委員会無
代表取締役	9	4
	50.0%	57.1%
取締役会	2	3
	11.1%	42.9%
社外取締役	0	0
	0.0%	0.0%
（指名）報酬委員会	12	－
	66.7%	－
その他	1	0
	5.6%	0.0%
回答社数	18	7

その他の具体的な内容
<b>【委員会無】</b> ・ 監査等委員会
<b>【委員会無】</b> ・ 責任を取って減額してはどうか？と提案する ・ 報酬の考え方等の議論

3-8.④意見形成の根拠（選任等）【複数回答】	委員会無	委員会無
監査等委員会として策定している判断要素を根拠としている	17	5
	16.8%	13.2%
指名（報酬）委員会の決定した結果であることを根拠としている	35	－
	34.7%	－
指名（報酬）委員会の運用プロセスが適切であることを根拠としている	41	－
	40.6%	－
特に定めたものはないが、監査等委員会とで意見交換した結果	42	33
	41.6%	86.8%
その他	6	4
	5.9%	10.5%
回答社数	101	38

その他の具体的な内容
<b>【委員会無】</b> ・ 委員相互のコンセンサスは必要と考える ・ 指名報酬委員会に全ての監査等委員が参加しているので、そのときに意見交換 ・ 監査等委員会では決議のみ ・ 監査等委員（社外2名）自身が指名報酬委員会のメンバーとして決議している ・ 人事検討委員会での審議内容、取締役会・監査等委員会等を通じた面談、職歴等を検討して、選任に係る意見を決議している。
<b>【委員会無】</b> ・ 3月総会に向けて意見交換予定 ・ 監査等委員選任基準を定め、知見、独立性、専門性等を判断している ・ 根拠とはなりえないが、中期的な人事政策等を社長と監査等委員会とが共通認識して判断している ・ 今後意見形成する予定ですが、現状は意見交換をしていません ・ 取締役会で決議した取締役の選任及び報酬に係る基本方針に沿ったものであるかどうかを根拠として判断している。

3-8.②意見形成の根拠（報酬等）【複数回答】	委員会有	委員会無
監査等委員会として策定している判断要素を根拠としている	17	5
	17.0%	13.2%
指名（報酬）委員会の決定した結果であることを根拠としている	34	—
	34.0%	—
指名（報酬）委員会の運用プロセスが適切であることを根拠としている	49	—
	49.0%	—
特に定めたものはないが、監査等委員会とで意見交換した結果	34	30
	34.0%	78.9%
その他	8	4
	8.0%	10.5%
回答社数	100	38

その他の具体的な内容
<p><b>【委員会有】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・委員相互のコンセンサスは必要と考える</li> <li>・指名報酬委員会に全ての監査等委員が参加しているので、そのときに意見交換</li> <li>・監査等委員会では決議のみ"</li> <li>・他社調べを参考としている</li> <li>・監査等委員（社外2名）自身が指名報酬委員会のメンバーとして決議している</li> <li>・指名・報酬委員会の委員長より報酬素案が示され、社外取締役（監査等委員）は、指名・報酬委員会の場で妥当性を検討している。"</li> <li>・報酬検討委員会での審議内容、取締役の業務執行状況等を踏まえて、報酬に係る意見を決議している。</li> </ul>
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・3月総会に向けて意見交換予定</li> <li>・今後意見形成する予定ですが、現状は意見交換をしていません</li> <li>・取締役会で決議した取締役の選任及び報酬に係る基本方針に沿ったものであるかどうかを根拠として判断している。</li> <li>・明確な判断基準とはしていないが、「役員報酬内規」を参考としている</li> </ul>

3-9.①意見形成の判断要素（選任等）【複数回答】	委員会 有	委員会 無
業績や企業価値向上への貢献度	68	26
	66.0%	63.4%
取締役会における監督や意思決定への関与度合い	45	15
	43.7%	36.6%
業績、事業に関する経験・知識・スキル	79	33
	76.7%	80.5%
人格・倫理観	59	25
	57.3%	61.0%
独立性	32	10
	31.1%	24.4%
指名委員会における指名プロセス	46	－
	44.7%	－
兼職（兼務）における他社職務執行状況	21	6
	20.4%	14.6%
その他	10	1
	9.7%	2.4%
回答社数	103	41

その他の具体的な内容
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個別の指名の可否や報酬の多寡等まで踏み込む必要があるか議論が必要</li> <li>・ 取締役会の構成（多様性と適正規模の両立）（複数）</li> <li>・ 取締役会の取締役候補選任内規に定める重任年数や年齢の基準と齟齬のないこと</li> <li>・ 毎年取締役の相互評価、社長による執行取締役の業績評価を実施し結果を共有している。また、毎年、執行取締役各人と監査等委員会全員での意見交換を実施している。加えて指名・報酬委員会での検討内容の必要部分が共有されているため、監査等委員会としての意見形成の決定時には上記事項等が幅広く判断要素となっている状況です。</li> </ul>
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会社法の欠格事由に当たらないこと</li> </ul>

3-9.②意見形成の判断要素（報酬等）【複数回答】	委員会無	委員会無
報酬体系	62	18
	61.4%	47.4%
報酬水準	69	22
	68.3%	57.9%
個別の報酬額の妥当性	55	26
	54.5%	68.4%
報酬委員会における報酬決定のプロセス	69	—
	68.3%	—
報酬体系に沿った運用状況	33	11
	32.7%	28.9%
その他	4	0
	4.0%	0.0%
回答社数	101	38

その他の具体的な内容
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個別の指名の可否や報酬の多寡等まで踏み込む必要があるか議論が必要</li> <li>・ 報酬等の決定方針の内容及び取締役の決定プロセスや手続き、報酬の決定手続き等</li> </ul>
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 常勤監査等委員が代取からの説明を受け社外監査等委員に説明する。</li> <li>・ 常勤社内監査役が収集している情報を他の監査等委員に対して提供。</li> <li>・ 報酬案の提示を受けている。</li> <li>・ 業界他社の報酬水準について、有価証券報告書、株主総会招集通知より情報を収集して妥当性の判断をしている。</li> <li>・ 常勤監査等委員が取締役の報酬体系とその適用状況について、監査等委員会で説明している。</li> </ul>

3-10.①監査等委員会における情報入手方法（選任等）【複数回答】	委員会無	委員会無
執行側（担当役員、事務局）から説明を受けている	63	－
	59.4%	－
執行側（代表取締役を除く）から説明を受けている	－	18
	－	43.9%
代表取締役から説明を受けている	－	27
	－	65.9%
指名（報酬）委員会から検討内容の説明を受けている	19	－
	17.9%	－
指名（報酬）委員会の委員である監査等委員から説明を受けている	47	－
	44.3%	－
監査等委員が指名（報酬）委員会にオブザーバーで出席している	20	－
	18.9%	－
監査等委員以外の社外取締役より聴取している	2	0
	1.9%	0.0%
その他	14	5
	13.2%	12.2%
回答社数	106	41

その他の具体的な内容
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 委員会で検討中</li> <li>・ オブザーバー参加を含めて監査等委員全員がメンバーであり、指名委員会で執行側から説明を受けている</li> <li>・ 監査等委員全員が委員である。（複数）</li> <li>・ 推薦者からのヒアリング</li> </ul>
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 常勤監査等委員が代取からの説明を受け社外監査等委員に説明する。</li> <li>・ 常勤社内監査役が収集している情報を他の監査等委員に対して提供。</li> <li>・ 選任・報酬だけの説明を受けているわけではございません。</li> <li>・ 常勤監査等委員が代表取締役から選任候補者を聞き、その候補者の担当部門の業績等を含めて監査等委員会で説明している。また事前に候補者と監査等委員会との面談を行っている（年2回取締役と、年1回執行役員との面談を定例化しており、それが事前面談を兼ねている）。</li> </ul>

3-10.②監査等委員会における情報入手方法（報酬等）【複数回答】	委員会無	委員会無
執行側（担当役員、事務局）から説明を受けている	56	－
	54.4%	－
執行側（代表取締役を除く）から説明を受けている	－	17
	－	42.5%
代表取締役から説明を受けている	－	23
	－	57.5%
（指名）報酬委員会から検討内容の説明を受けている	18	－
	17.5%	－
（指名）報酬委員会の委員である監査等委員から説明を受けている	45	－
	43.7%	－
監査等委員が指名（報酬）委員会にオブザーバーで出席している	19	－
	18.4%	－
監査等委員以外の社外取締役より聴取している	1	0
	1.0%	0.0%
その他	14	6
	13.6%	15.0%
回答社数	103	40

その他の具体的な内容
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 委員会で検討中</li> <li>・ 監査等委員全員が委員である。（複数）</li> <li>・ 役員報酬規程との整合性の確認</li> </ul>
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 常勤監査等委員が代取からの説明を受け社外監査等委員に説明する。</li> <li>・ 常勤社内監査役が収集している情報を他の監査等委員に対して提供。</li> <li>・ 報酬案の提示を受けている。</li> <li>・ 業界他社の報酬水準について、有価証券報告書、株主総会招集通知より情報を収集して妥当性の判断をしている。</li> <li>・ 常勤監査等委員が取締役の報酬体系とその適用状況について、監査等委員会で説明している。</li> </ul>

3-11.①情報入手時期（選任等）【複数回答】	委員会無	委員会無
期中における指名（報酬）委員会等の審議後	44	－
	41.9%	－
期末における指名（報酬）委員会等の意見決定後	44	－
	41.9%	－
株主総会の半年以上前	－	1
	－	2.4%
株主総会の半年以内	－	15
	－	36.6%
株主総会付議事項決議の取締役会開催前	34	24
	32.4%	58.5%
株主総会付議事項決議の取締役会	2	5
	1.9%	12.2%
その他	13	0
	12.4%	0.0%
回答社数	105	41

その他の具体的な内容
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 委員会の審議前</li> <li>・ オブザーバー参加を含めて監査等委員全員がメンバーであり、期中から期末に開催される指名委員会の資料・審議を通じて情報を入手している。</li> <li>・ 監査等委員は指名諮問委員会のメンバー故、諮問委員会の前に情報を入手し、審議の内容・結果も共有している</li> <li>・ 期中における指名（報酬）委員会等の審議のタイミング</li> <li>・ 期中の各種会議における発言内容及び業務遂行力</li> <li>・ 人事委員会の答申がそのまま監査等委員会の意見であり、いまのところ、人事委員会と監査等委員会の意見形成がずれることはない。</li> <li>・ 代表取締役との意見交換会、適時の取締役会等</li> <li>・ 指名委員会開催の都度、開催の事実・審議テーマ等について報告を受けている。</li> </ul>

3-11.②情報入手時期（報酬等）【複数回答】	委員会無	委員会無
期中における指名（報酬）委員会等の審議後	39	－
	37.9%	－
期末における指名（報酬）委員会等の意見決定後	44	－
	42.7%	－
株主総会の半年以上前	－	2
	－	4.9%
株主総会の半年以内	－	9
	－	22.0%
株主総会付議事項決議の取締役会開催前	32	26
	31.1%	63.4%
株主総会付議事項決議の取締役会	5	6
	4.9%	14.6%
その他	13	2
	12.6%	4.9%
回答社数	103	41

その他の具体的な内容
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 委員会の審議前</li> <li>・ オブザーバー参加を含めて監査等委員全員がメンバーであり、期中から期末に開催される指名委員会の資料・審議を通じて情報を入手している。</li> <li>・ 株主総会付議事項決議の取締役会後</li> <li>・ 監査等委員は報酬諮問委員会のメンバー故、諮問委員会の前に情報を入手し、審議の内容・結果も共有している</li> <li>・ 期中における指名（報酬）委員会等の審議タイミング</li> <li>・ 報酬委員会の答申がそのまま監査等委員会の意見であり、いまのところ、報酬委員会と監査等委員会の意見形成がずれることはない。</li> <li>・ 報酬等を決議する取締役会開催前</li> <li>・ 報酬委員会開催の都度、開催の事実・審議テーマ等について報告を受けている</li> </ul>
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 提示株主総会後の取締役会での各取締役の報酬の決定時</li> <li>・ 株主総会前に代表取締役から伝達された個別取締役・執行役員の報酬案を臨時監査等委員会で確認、決議している。</li> </ul>

4-1.①監査等委員会の意見の記載状況（選任等）	委員会無	委員会無
監査等委員会の意見を記載した	50	15
	46.3%	34.9%
監査等委員会の意見は記載しなかった	56	28
	51.9%	65.1%
監査等委員会の意見は記載しなかったが、次期の株主総会では記載を予定している	2	0
	1.9%	0.0%
回答社数	108	43
	100.0%	100.0%

4-1.②監査等委員会の意見の記載状況（報酬等）	委員会無	委員会無
監査等委員会の意見を記載した	22	9
	21.0%	21.4%
監査等委員会の意見は記載しなかった	81	33
	77.1%	78.6%
監査等委員会の意見は記載しなかったが、次期の株主総会では記載を予定している	2	0
	1.9%	0.0%
回答社数	105	42
	100.0%	100.0%

4.2.①記載しなかった理由（選任等）	委員会無	委員会無
問題はないとする監査等委員会の意見であったため	29	21
	50.9%	75.0%
執行側が指名（報酬）委員会における検討結果であることを記載しているため（監査等委員も指名（報酬）委員会のメンバーである）	19	－
	33.3%	－
執行側が指名（報酬）委員会における検討結果であることを記載しているため（監査等委員も指名（報酬）委員会のメンバーではない）	1	－
	1.8%	－
執行側から確認されなかったため	1	4
	1.8%	14.3%
その他	7	3
	12.3%	10.7%
回答社数	57	28
	100.0%	100.0%

その他の具体的な内容
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指名報酬委員会で事前に説明を受け、確認・同意しているため（議事録も確認済み）</li> <li>・ 特に必要とされないため</li> <li>・ 執行側が、選任議案において、候補者について人事検討委員会での審議を経ている旨、および監査等委員会から妥当であるとの意見をj得ている旨を記載しているため</li> </ul>
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ （補足）選任については、異論ない旨を確認した上で、株主総会参考書類に記載する文言について、監査等委員会で決議している。</li> <li>・ 今期より意見陳述をしない旨を記載する予定</li> </ul>

4.2.①記載しなかった理由（報酬等）	委員会無	委員会無
問題はないとする監査等委員会の意見であったため	28	22
	33.7%	66.7%
執行側が指名（報酬）委員会における検討結果であることを記載しているため（監査等委員会も指名（報酬）委員会のメンバーである）	35	－
	42.2%	－
執行側が指名（報酬）委員会における検討結果であることを記載しているため（監査等委員会も指名（報酬）委員会のメンバーではない）	1	－
	1.2%	－
執行側から確認されなかったため	0	4
	0.0%	12.1%
報酬等に関する議案がなかったため	17	4
	20.5%	12.1%
その他	2	3
	2.4%	9.1%
回答社数	83	33
	100.0%	100.0%

その他の具体的な内容
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業報告に「人事委員会の答申および監査等委員会の意見を踏まえ」と記載している。</li> <li>・ 指名報酬委員会で事前に説明を受け、確認・同意しているため（議事録も確認済み）</li> <li>・ 特に必要とされないため</li> </ul>
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ （補足）報酬については、特に指摘すべき事項がないことを確認した上で「報酬議案がないため意見は記載しない」ことを監査等委員会で決議している。</li> <li>・ 今期より意見陳述をしない旨を記載する予定</li> <li>・ 役員報酬総枠は株主総会で承認済を記載</li> </ul>

4-3.①記載の媒体（選任等）【複数回答】	委員会無	委員会無
株主総会の議案記載箇所	43	11
	86.0%	73.3%
事業報告	4	2
	8.0%	13.3%
株主総会参考書類または事業報告に監査等委員会の意見としてまとめて記載	6	2
	12.0%	13.3%
HP	0	0
	0.0%	0.0%
その他	3	0
	6.0%	0.0%
回答社数	50	15

その他の具体的な内容
<p>【委員会無】</p> <p>・「本議案については、監査等委員会において検討がなされ、意見陳述すべき特段の事項はないとの結論に至っております」旨を記載</p>

4-3.②記載の媒体（報酬等）【複数回答】	委員会無	委員会無
株主総会の議案記載箇所	11	2
	50.0%	20.0%
事業報告	9	6
	40.9%	60.0%
株主総会参考書類または事業報告に監査等委員会の意見としてまとめて記載	7	1
	31.8%	10.0%
HP	1	1
	4.5%	10.0%
その他	2	0
	9.1%	0.0%
回答社数	22	10

その他の具体的な内容
<b>【委員会無】</b> ・ 監査等委員会議事録 ・ 監査報告書での包括記載

4-4.①意見の記載内容（選任等）	委員会無	委員会無
監査等委員会等の意見形成に至る活動等に触れ、特段の意見はない旨を記載	9	2
	18.8%	13.3%
監査等委員会等の意見形成に至る活動等に触れ、内容についても妥当（適切）である旨を記載	16	3
	33.3%	20.0%
特段の意見はない旨のみ記載	8	4
	16.7%	26.7%
内容について妥当（適切）である旨のみ記載	14	5
	29.2%	33.3%
議案に対して反対等の意見を付記した	0	0
	0.0%	0.0%
その他	1	1
	2.1%	6.7%
回答社数	48	15
	100.0%	100.0%

その他の具体的な内容
<b>【委員会無】</b> ・ 監査等委員会等の意見形成に至る活動等に触れ、特段指摘すべき事項はなかった旨を記載。
<b>【委員会無】</b> ・ 「監査等委員会で検討した結果、特に異議がない」旨の記載

4-4.②意見の記載内容（報酬等）	委員会無	委員会無
監査等委員会等の意見形成に至る活動等に触れ、特段の意見はない旨を記載	4	0
	19.0%	0.0%
監査等委員会等の意見形成に至る活動等に触れ、内容についても妥当（適切）である旨を記載	7	3
	33.3%	30.0%
特段の意見はない旨のみ記載	3	1
	14.3%	10.0%
内容について妥当（適切）である旨のみ記載	6	5
	28.6%	50.0%
議案に対して反対等の意見を付記した	0	0
	0.0%	0.0%
その他	1	1
	4.8%	10.0%
回答社数	21	10

その他の具体的な内容
【委員会無】 ・ 監査報告書での包括記載
【委員会無】 ・ 株主総会の議案記載箇所に記載：第8回株主総会（2018年6月27日）で取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬限度額年額150百万円以内、監査等委員である取締役の報酬限度額年額25百万円以内で決定しており、個人別の報酬額は監査等委員会に上程し審議しております。

4-5.①口頭報告の有無（選任等）	委員会無	委員会無
口頭での意見の陳述を行った	13 12.0%	4 9.8%
口頭での意見の陳述は行わなかった	95 88.0%	37 90.2%
回答社数	108 100.0%	41 100.0%

4-5.②口頭報告の有無（報酬等）	委員会無	委員会無
口頭での意見の陳述を行った	9 8.7%	3 7.3%
口頭での意見の陳述は行わなかった	94 91.3%	38 92.7%
回答社数	103 100.0%	41 100.0%

4-6.口頭報告を行った選定監査等委員	委員会無	委員会無
常勤監査等委員	12 92.3%	3 75.0%
非常勤監査等委員	0 0.0%	1 25.0%
指名報酬委員会の委員である監査等委員	1 7.7%	0 0.0%
その他	0 0.0%	0 0.0%
回答社数	13 100.0%	4 100.0%

4-7.口頭報告の内容	委員会 有	委員会 無
決議内容（意見全文）を全て読み上げ	0	0
	0.0%	0.0%
招集通知記載（全文記載）を引用する形で全文陳述	2	1
	15.4%	25.0%
要旨のみを陳述	9	3
	69.2%	75.0%
その他	2	0
	15.4%	0.0%
回答社数	13	4
	100.0%	100.0%

その他の具体的な内容
<p><b>【委員会 有】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査報告での包括報告</li> <li>・ 株主総会に付議している監査等委員である取締役を除く取締役の選任案について審議した結果、妥当であると判断している旨報告した。</li> </ul>

4-8. 口頭報告の内容についてご記入ください。

【委員会有】

- ・全ての議案に関し、監査等委員会としての意見（指摘すべき事項の有無）について
  - ・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た。
  - ・取締役の選任・報酬に関しましても、本株主総会における議案・書類につきましても、指摘すべき事項はございません。
  - ・株主総会に付議している監査等委員である取締役を除く取締役の選任案について審議した結果、妥当であると判断している旨報告した。
  - ・監査等委員でない取締役の選任等及び報酬等についての監査等委員会の意見は招集通知に記載のとおりであります
- <記載内容>「監査等委員でない取締役の選任等及び報酬等につきましては、「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いたりました。」
- ・決議事項の第〇号議案の監査等委員でない取締役の選任につきましては、招集ご通知の〇ページに記載のとおりにより、監査等委員会は各候補者とも選任が適切と判断しております。決議事項の第〇号議案の監査等委員である取締役の選任につきましては、招集ご通知の〇ページに記載のとおり、監査等委員会は議案の提出に同意いたします。
  - ・本総会に上程されている取締役の選任議案及び取締役の報酬については、いずれも相当であり、監査等委員会といたしましては、指摘すべき事項はございません。

【委員会無】

- ・「取締役の選任や報酬等についてですが、取締役候補者の選定は適切な手続きで実施され、選定された各候補者の経歴及び職務執行状況等を評価した結果、各候補者は取締役として適任であり、また、取締役の報酬体系や各取締役の報酬等はそれぞれの職責と業績に相応しい水準で妥当であると、監査等委員会では判断しております。」
- ・妥当と判断
- ・取締役の選任議案については、すべての候補者が適任であると判断いたしました。

4-9.口頭報告のタイミング	委員会有	委員会無
事業報告前	10	4
	76.9%	100.0%
決議前	2	0
	15.4%	0.0%
その他	1	0
	7.7%	0.0%
回答社数	13	4
	100.0%	100.0%

4-10.口頭報告実施の株主総会議事録への記載	委員会無	委員会無
記載した	10	1
	76.9%	25.0%
記載しなかった	3	3
	23.1%	75.0%
回答社数	13	4
	100.0%	100.0%

4-11. 4-10で①を選択した場合、どのような記載をしましたか。
<p><b>【委員会無】</b></p> <p>・「議長は報告事項の報告の前に監査等委員会に報告を求めたところ、監査等委員会により選定された監査等委員の〇〇〇〇氏は、監査の結果は監査報告書通りで、特に指摘すべき事項はない旨及び監査等委員を除く取締役の選任議案の各候補者は適任と判断している旨、並びに第101期における取締役の報酬等について妥当と判断している旨報告した。」</p>

4-12.①口頭報告をしていない理由（選任等）	委員会無	委員会無
監査等委員会として意見を決議していない	12	7
	14.1%	20.6%
監査等委員会として決議したが、敢えて口頭陳述をする必要がないと判断した	32	11
	37.6%	32.4%
株主総会参考書類又は事業報告等に記載をしたため、口頭陳述をする必要がないと判断した	31	13
	36.5%	38.2%
選定監査等委員を選定していない	0	0
	0.0%	0.0%
特に理由はない	3	1
	3.5%	2.9%
その他	7	2
	8.2%	5.9%
回答社数	85	34
	100.0%	100.0%

その他の具体的な内容
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・〇指名報酬委員会で説明を受けて、内容を確認済みである。</li> <li>・コロナの為、以前は行っていた口頭での監査等委員会報告を省略し、代わりに議長が報告を行った</li> <li>・コロナ禍による株主総会開催時間短縮のため（複数）</li> <li>・選任等を含む総会提出議案につき一括して特段の指摘がない旨を報告</li> </ul>
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現在未上場であり、前回まで株主総会は書面開催であったため。</li> </ul>

4-12.②口頭報告をしていない理由（報酬等）	委員会無	委員会無
監査等委員会として意見を決議していない	13	7
	15.7%	21.2%
監査等委員会として決議したが、敢えて口頭陳述をする必要がないと判断した	44	15
	53.0%	45.5%
株主総会参考書類又は事業報告等に記載をしたため、口頭陳述をする必要がないと判断した	15	6
	18.1%	18.2%
選定監査等委員を選定していない	0.0%	0
	0.0%	0.0%
特に理由はない	4	2
	4.8%	6.1%
その他	7	3
	8.4%	9.1%
回答社数	83	33
	100.0%	100.0%

その他の具体的な内容
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・指名報酬委員会で説明を受けて、内容を確認済みである。</li> <li>・コロナ禍による株主総会開催時間短縮のため（複数）</li> <li>・報酬等を含む総会提出議案につき一括して特段の指摘がない旨を報告</li> </ul>
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・報酬議案がないため、口頭陳述をする必要がないと判断した。</li> <li>・現在未上場であり、前回まで株主総会は書面開催であったため。</li> </ul>

4-13.積極的な意見開示について	委員会無	委員会無
意見形成に至る活動や意見結果について開示していくべきと考える	14	10
	14.6%	24.4%
特段問題がなければ意見を開示する必要はないと考える	79	29
	82.3%	70.7%
その他	3	2
	3.1%	4.9%
回答社数	96	41
	100.0%	100.0%

その他の具体的な内容
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査等委員全員が任意の指名報酬委員会のメンバーであり。委員会で意見を述べるため</li> <li>・ 昨年は意見がなかったため、意見の開示は行わなかったが、今年度からは意見がない場合も「意見がない」との開示を積極的に行う予定である。</li> <li>・ 総会議案であれば①、総会議案でなければ②</li> </ul>
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 選任・報酬については、公明正大が必要であるため、適切な開示が必要と考えております。また、それを担保する任意の委員会の設立を提言したいと考えています。</li> <li>・ 当社は非上場であり、現状はその必要はないが、上場後は開示の方向性が望ましいと考える。</li> </ul>

5-1.スキルマトリックス	委員会無	委員会無
作成している	109	20
	94.8%	46.5%
作成していない	6	23
	5.2%	53.5%
回答社数	115	43
	100.0%	100.0%

5-2.スキルマトリックスの検討主体	委員会無	委員会無
取締役会	59	15
	53.6%	62.5%
指名委員会	22	—
	20.0%	—
その他重要会議	8	3
	7.3%	12.5%
一部の取締役	14	2
	12.7%	8.3%
その他	7	4
	6.4%	16.7%
回答社数	110	24
	100.0%	100.0%

その他の具体的な内容
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会事務局が素案を作成し、取締役会で検討している（複数）</li> <li>・人事総務本部（取締役会および指名報酬委員会事務局担当）および常勤監査等委員の協働により検討を実施し、取締役会において事業報告書/コーポレートガバナンス報告書等の一部として決議致しました。</li> <li>・監査等委員会</li> <li>・事務局が原案を作成し、監査等委員を含む全取締役が検討</li> <li>・総務部門（ガバナンス担当部門）</li> <li>・法務室</li> </ul>
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営企画部が原案を経営会議に上程して決議する</li> <li>・総務部で原案を作成しようとしておりますが、今のところ、進捗はございません。</li> <li>・総務部門</li> <li>・監査等委員会での意見形成用の簡便なマトリクスはあるが、正式版は検討中。</li> </ul>

5-3.スキルマトリクスの検討対象範囲【複数回答】	委員会無	委員会無
取締役	107	26
	98.2%	96.3%
執行役員	15	4
	13.8%	14.8%
その他	4	1
	3.7%	3.7%
回答社数	109	27

その他の具体的な内容
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営会議メンバー</li> </ul>
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・開示していませんが、営業、エンジニア、コーポレート部門系を含む、全役職員の階層別スキルマトリクスを定めております。</li> </ul>

5-4.スキルマトリックスの開示対象者【複数回答】	委員会無	委員会無
取締役	105	20
	96.3%	100.0%
執行役員	6	2
	5.5%	10.0%
スキルマトリックスは開示していない	5	7
	4.6%	35.0%
その他	2	2
	1.8%	10.0%
回答社数	109	20

その他の具体的な内容
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・株主総会参考書類に記載</li> <li>・定時株主総会の資料で発信されている</li> <li>・取締役のみ株主総会参考資料に「ご参考」と記載して開示。執行役員についてはコーポレートレポートにて開示。</li> </ul>
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2023年度総会においては開示する予定</li> <li>・開示対象者については検討中です。</li> </ul>

5-5.スキルマトリックスの項目	委員会無	委員会無
取締役が保有するスキルを表示している	83	18
	76.1%	81.8%
取締役の保有するスキルに加え、中長期計画等を踏まえ期待するスキルを表示している	22	3
	20.2%	13.6%
中長期計画等を踏まえ期待するスキルを表示している	4	1
	3.7%	4.5%
回答社数	109	22
	100.0%	100.0%

5-6.サクセッションプラン（後継者計画）の策定状況	委員会無	委員会無
策定しており、開示している	5	0
	4.4%	0.0%
策定しているが、開示していない	29	1
	25.4%	2.3%
策定中	23	4
	20.2%	9.3%
策定していない	54	37
	47.4%	86.0%
その他	3	1
	2.6%	2.3%
回答社数	114	43
	100.0%	100.0%

その他の具体的な内容
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・代表取締役は交代したところである。</li> <li>・特に働きかけをしていない</li> <li>・現状策定されていない。今後、指名報酬委員会で策定されるのであろうと思うが、指名報酬委員会での検討内容の情報を提供されていないので不明。</li> <li>・人事委員会において、エマージェンシープランの存在を確認している。</li> <li>・現在、サクセッションプランの在り方、その策定プロセスについて、検討審議している。</li> <li>・明文化された後継者計画はないが、トップは、従来から自身の後継候補者の育成を念頭に置いた役員人事を行っている。</li> </ul>
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・文書化した正式なサクセッションプラン（後継者計画）は未策定です。</li> </ul> <p>しかし、代表取締役と社外役員全員が参加した非公式な取締役会（＝事実上の指名委員会）が年1回程度開催され、代表取締役に万一の事故等があった場合の具体的な後継候補者、執行体制・方針から、幹部育成方針などを詳細に協議しております。代表取締役に万一の事態が発生しても事業継続は可能であろうと認識しています。</p>

5-7.サクセッションプランへの働きかけ	委員会有	委員会無
策定するよう要請している	13	3
	25.5%	8.1%
サクセッションプランの概要を監査委員会から提案している	0	1
	0.0%	2.7%
執行側と後継者候補者について議論している	15	13
	29.4%	35.1%
その他	23	20
	45.1%	54.1%
回答社数	51	37
	100.0%	100.0%

その他の具体的な内容
<p><b>【委員会有】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事務局に対し、取締役、執行役員含めてサクセッションプラン策定するよう監査等委員から働きかけを行っている。今後進めていく予定。</li> <li>・指名報酬委員会（議長は参加していない）が毎年、執行役員と一人ずつ懇談を行い「後任候補の」イメージを形成している</li> <li>・諮問委員会で社外監査等委員が代表者に候補者育成についての議論を行っている。</li> <li>・諮問委員会において策定に向けての検討が行われているため、監査等委員会からの働きかけはしていない</li> <li>・人材不足で、サクセッションプランの意識はあるが、実情が伴っていない</li> <li>・既に指名報酬委員会にて策定中</li> <li>・代取社長は後継したばかりで、その後の事は働きかけていない</li> <li>・代表取締役が若く（45歳）議論に至っていない。</li> <li>・次の後継者に代わるまで年数がある。代表者の専決事項の意味合いが強い。</li> <li>・提案、議論まで行っていない</li> <li>・働きかけは行っていない（複数）</li> <li>・策定するよう働きかけているが、「代表者が交代したばかりなので、タイミングを見計らって検討したい」との説明を受けている。</li> <li>・指名・報酬委員会内で議論がされている。委員会の構成メンバーは、社外取締役（監査等委員）が含まれている。</li> </ul>
<p><b>【委員会無】</b> ・喫緊の課題ではないが、将来的な議論の必要性を認識している</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・特に働きかけていない（複数）</li> <li>・任意の指名・報酬委員会を設立したばかりであり（2023年1月設立）、今後検討予定</li> </ul> <p>非上場であること、経営者が創業後数年で若いこともあり、当面は必要ないと判断</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・まだその段階に至っていない</li> <li>・話題にも上がっていない</li> <li>・会社設立後10年経っておらず、まだサクセッションプランを論じるステージに至っていない。</li> <li>・監査等委員会として要請・提案はしていないが、取締役会の実効性評価において、検討すべきとの意見が出されている。</li> <li>・現在、上場準備でもあり未だ監査等委員会からの要請、提案、議論の段階までは進んでいない。</li> <li>・当社は、代表取締役と常務取締役（NO2）が親子関係であるため一番ナーバスな問題である。誰もこの問題に触れないが由々しき問題であるため、時期をみてサクセッションプランの制定提案を監査等委員会で行いたい。</li> </ul>

5-8.サクセッションプランへの監査等委員会の関与【複数回答】	委員会無	委員会無
運用状況をモニタリングしている	17	0
	45.9%	0.0%
内容についても監査等委員会から意見具申している	6	1
	16.2%	50.0%
特に関与していない	15	1
	40.5%	50.0%
その他	2	0
	5.4%	0.0%
回答社数	37	2

その他の具体的な内容
<p>【委員会無】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・今後、議論を深めていく予定</li> <li>・監査等委員が過半数を占めている指名・報酬諮問委員会にて審議しているので、実質的には①②の関与をしている。</li> </ul>

5-9.サクセッションプランの内容【複数回答】	委員会無	委員会無
後継者計画のロードマップ	25	5
	52.1%	50.0%
「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定	27	3
	56.3%	30.0%
後継者候補の選出	33	4
	68.8%	40.0%
育成計画の策定・実施	26	2
	54.2%	20.0%
育成候補の評価、絞り込み・入替え	18	3
	37.5%	30.0%
最終候補者に対する評価と後継者の指名	13	1
	27.1%	10.0%
指名後のサポート	1	0
	2.1%	0.0%
その他	4	1
	8.3%	10.0%
回答社数	48	10

その他の具体的な内容
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・あるべき社長・CEO像（評価基準までは策定していない）</li> <li>・代表取締役が若く（45歳）議論に至っていない。</li> <li>・明文化していないため詳細は不明</li> <li>・当社は社長その他の経営陣幹部の選定は、取締役会の最も重要な役割・機能の一つであると考えており、グループ全体の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現することのできる最適な人材を、社長その他の経営陣幹部に適時に登用することができるよう、その後継者候補となる取締役及び執行役員に対し戦略的な配置・ローテーションを行うなど、資質を磨くための様々な機会を設けている。</li> </ul>
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・文書化しておりませんが、②～⑦が具体的に協議されております。4-6. ⑤欄をご参照ください。</li> </ul>

5-10.報酬体系【複数回答】	委員会無	委員会無
固定報酬（金銭）	105	39
	92.9%	95.1%
固定報酬（株式）	27	4
	23.9%	9.8%
業績連動（短期）	84	16
	74.3%	39.0%
業績連動（中長期）	56	7
	49.6%	17.1%
その他	6	3
	5.3%	7.3%
回答社数	113	41

その他の具体的な内容
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業績連動（株式）</li> <li>・月額報酬（100%）のうち、固定報酬70%（金銭63%+自社株7%）+業績連動報酬30%（金銭15%+自社株15%）の割合となっている</li> <li>・譲渡制限付株式付与</li> <li>・全従業員、役員（監査等委員である取締役を除く）に対するストックオプション</li> <li>・役員（監査等委員である取締役を除く）に対する株式交付信託（退社型）</li> </ul>
<p><b>【委員会無】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ストック・オプション</li> <li>・前期業績実績に基づき翌期の報酬を決定している</li> <li>・非業務執行取締役は「固定報酬」のみであるが、業務執行取締役は「固定報酬」+「業績連動（短期）」となっている。</li> </ul>

5-11.業績連動報酬の内容【複数回答】	委員会 有	委員会 無
特定譲渡制限付株式	32	2
	53.3%	25.0%
事後交付型リスクリクテッド・ストック	4	0
	6.7%	0.0%
株式交付信託	15	2
	25.0%	25.0%
ストック・オプション	9	7
	15.0%	87.5%
パフォーマンス・シェア	1	0
	1.7%	0.0%
パフォーマンス・キャッシュ	1	0
	1.7%	0.0%
ストックアプリシエーション・ライト	1	0
	1.7%	0.0%
その他	1	0
	1.7%	0.0%
回答社数	60	8

その他の具体的な内容
<p>【委員会 有】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外国籍取締役に対しては、PSの代わりとしてBBTを採用している</li> <li>・株式給付信託</li> </ul>

5-12.中長期インセンティブ報酬の比率	委員会 有	委員会 無
固定報酬のみ	21	16
	22.6%	64.0%
～10%未満	27	6
	29.0%	24.0%
10%～20%未満	30	1
	32.3%	4.0%
20%～30%未満	9	1
	9.7%	4.0%
30%～40%未満	3	0
	3.2%	0.0%
40%～50%未満	1	0
	1.1%	0.0%
50%～60%未満	2	0
	2.2%	0.0%
60%～	0	1
	0.0%	4.0%
回答社数	93	25
	100.0%	100.0%

5-13.開示項目【複数回答】	委員会 有	委員会 無
評価係数	34	3
	35.4%	9.4%
KPI	40	4
	41.7%	12.5%
他社比較	3	1
	3.1%	3.1%
インセンティブ報酬比率	47	2
	49.0%	6.3%
その他	20	14
	20.8%	43.8%
回答社数	96	32

その他の具体的な内容

【委員会等】

・2021年11月26日開催の取締役会決議により、取締役会の任意の諮問機関として、指名・報酬委員会を設置しています。取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針は次のとおりです。

・取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬の額については、委員の過半数が独立社外取締役となる指名・報酬委員会へ取締役会から諮問のうえ、その答申を十分に尊重・協議したうえで、株主総会で承認を受けた報酬総額の範囲内で、個別の報酬の額を取締役会で決定します。具体的には、会社の業績と個人の業績を考慮し、業務執行という役割を踏まえた職責に応じた一定水準の確定報酬の年俸（等分し、月例固定報酬で支給）のみで構成され、短期の業績連動報酬（賞与）及び中長期の業績連動報酬（ストックオプション等）、非金銭報酬等並びに退職慰労金はありません。各取締役の報酬の額又はその算定方法の決定に関する方針の決定権限を有するのは取締役会であり、その取締役会の委任を受けた代表取締役が各取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個別報酬案を指名・報酬委員会にて説明し、同委員会にて審議します。その後、代表取締役から取締役会で個別報酬額の策定経緯を説明し、指名・報酬委員会からの答申についても報告したうえで各個別の報酬額を取締役会で決議します。

・監査等委員である取締役の報酬につきましては、株主総会で承認を受けた報酬総額の範囲内で、監査等委員である取締役（監査等委員会）で協議したうえで決定しております。具体的には、取締役の職務の執行を監督するという役割を踏まえた一定水準の確定報酬の年俸のみで構成され、世間水準等を考慮し、監査等委員である取締役（監査等委員会）で協議したうえで各個別の報酬額を決定しております。"

・委員会設置後初めての開示となるため現在検討中

・開示していない。（複数）

・基本的な考え方及び固定と業績連動比率

・基本方針のみ

・業績連動型株式報酬制度を導入し開示しております。

・固定と業績連動を採用している事のみを開示（数値開示はしていない）

・固定報酬とRS（譲渡制限付株式）の割合に関する考え方を開示

・個別の内容を決定するための方針を開示

・定性的な考え方だけを開示しており、具体的な開示はしていない

・報酬等の総額と非金銭報酬等の内容

・役員報酬総額

・株主総会招集通知の「取締役の報酬等」で報酬の決定方法について開示したが、具体的なものではない。

・基本報酬、業績連動報酬、株式報酬の考え方

・基本報酬の決定方針、業績連動報酬の内容、算定方法の決定方針、個人報酬額決定に関する事項等を開示。

（有報）

・業績連動の報酬支給割合/指標及びその採用理由/報酬額の決定方法、非金銭報酬等の内容

・業績連動報酬等の総額の算定式、個々の取締役に対する業績連動報酬の額の算出方法