価値創造の担い手としての監査等委員会の役割

―意思決定プロセスへの関与及び

意見陳述権の運用実態を中心に―

2026 年 11 月 5 日

公益社団法人日本監査役協会
監査等委員会実務委員会

目次

概要・・・ i

はじめに・・・ 1

Ⅰ：意思決定プロセスへの関与・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2
　1．取締役会の審議内容とモニタリングモデルへの移行状況・・・・・・・・・・ 2
　2．取締役会は業務執行の決定権限をどの程度委譲しているか・・・・・・・・・・ 9
　3．取締役会・経営会議等における監査等委員の意識、視点、発言の状況・・・ 12
　4．議決権をもつメンバーとして監査等委員の意思決定への関わり方・・・・・・ 21

Ⅱ：監督機能の発揮〈意見陳述権関連〉・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 24
　1．任意の諮問委員会への参画と情報収集・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 24
　2．意見陳述権と任意の諮問委員会の結論との関係・・・・・・・・・・・・・・・・ 30

Ⅲ：監督機能の発揮〈組織的監査関連〉・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 35
　1．内部統制を活用した組織的監査の運用実態・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 35

結びに代えて・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 40

お問い合わせ･ご意見提出先
(公社)日本監査役協会
企画部企画課
section2@kansa.or.jp

Ⅰ-1：意思決定プロセスへの関与―モニタリングモデルへの移行と権限委譲

Key Points

制度移行の狙いは監督機能の強化。権限委譲の有無や決議事項の削減だけでなく、取締役会で企業価値向上に資する議論がなされているかが問われる。

実態と傾向

- 約9割の企業が移行目的として監督機能強化を掲げ、過半数で業務執行権限の委譲が進展。
- 一方、取締役会では中長期戦略に加え、単年度計画・個別業務執行も引き続き主要な議題となっている。

課題

- 権限委譲後も、事後報告の確認にとどまり、取締役会の時間が戦略・リスク・資本効率の議論に十分振り向けられていない可能性。

提案

- 取締役会は、委譲によって創出された時間を、中長期的な経営戦略、事業ポートフォリオ、人的資本、サステナビリティ等の企業価値向上に直結するテーマの議論に積極的に活用する。
- 取締役会は、委譲後の執行状況について、実効的かつ効率的にモニタリングする仕組みを整備する。
- 取締役会のアジェンダ設定を、決議事項のスリム化と審議事項の充実化の観点から見直し、重要な経営課題やモニタリング事項に関する議論を充実させる。

©公益社団法人日本監査役協会

Ⅰ-2：意思決定プロセスへの関与―監査等委員の意識・視点・発言と議決権行使

Key Points

監査等委員には、監督機能の担い手として、企業価値向上の観点から主体的に意思決定へ関与し、取締役会の議論の質を高める役割が期待される。

実態と傾向

- 取締役として企業価値向上の観点から意思決定に関与する役割を強めている監査等委員が一定数みられる。
- 一方、その実効性を高めるためには、監査等委員会全体での情報共有と連携を含む支援体制の強化が重要と考えられる。

課題

- 議決権行使を通じた企業価値向上に向けた建設的な関与の必要性。
- これを支える情報共有と意見形成を支える体制整備の必要性。

提案

- 監査等委員は、取締役会における議論を深め、より適切な経営判断へ導く観点から、議決権を活用する。
- 常勤監査等委員、専任スタッフ等が連携し、監査等委員会全体としての情報共有と質の高い意見形成を行う体制を整備する。

©公益社団法人日本監査役協会

Ⅱ：監督機能の発揮〈意見陳述権関連〉

Key Points

任意の諮問委員会の活用は定着。監査等委員会には、諮問委員会の結論を踏まえつつも、法定権限主体として独立した判断が求められる。

実態と傾向

- 任意の諮問委員会を設置する企業は大幅に増加し、監査等委員が委員又はオブザーバーとして参画する実務も広がっている。
- 一方、監査等委員会として意見内容を決議する企業は減少傾向にあり、諮問委員会の結論や執行側提案を前提に判断する運用もみられる。

課題

- 諮問委員会の結論のみに依拠することで、監査等委員会の意見形成が「追認」にとどまる可能性がある。

提案

- 意見陳述権は、株主総会時の権限としてのみ捉えるのではなく、指名・報酬やCEOサクセッション・プランに関する継続的な監督活動の帰結として位置付ける。
- 諮問委員会で得た情報・論点・審議経緯を監査等委員会全体で共有し、参加者個人に依存しない組織的な意見形成プロセスを明確化する。

©公益社団法人日本監査役協会

Ⅲ：監督機能の発揮〈組織的監査関連〉

Key Points

デュアルレポートラインは普及。今後は、制度整備にとどまらず、内部監査の知見を監査等委員会監査や取締役会の監督にどう活かすかが課題。

実態と傾向

- 内部監査部門のデュアルレポートラインは大幅に普及し、監査等委員会との連携強化が進展。
- 一方、監査計画への関与は報告・確認が中心で、重点リスクの設定や監査方針への主体的関与は限定的。
- 調査指示権限を規定する企業は多いが、実際の行使経験は限定的であり、制度と運用に乖離がある。

課題

- 内部監査結果が、個別改善や再発防止にとどまり、監査等委員会監査や役員評価、指名・報酬、権限委譲見直し等に十分還元されていない可能性。

提案

- 内部監査計画の策定段階から、成長投資、M&A、海外子会社、情報セキュリティ等の重点リスクを反映させる。
- 内部監査結果を、経営上の課題や内部統制上の傾向を把握するための重要な情報として活用する。
- 内部監査部門長の人事・評価・体制整備に監査等委員会が適切に関与し、独立性と専門性を確保する。

©公益社団法人日本監査役協会

はじめに

2014 年の会社法改正により、監査等委員会設置会社制度が導入されてから約 10 年が経過し、監査等委員会設置会社が増加している。とりわけ東証プライム市場においては、監査等委員会設置会社数が監査役（会）設置会社数を上回った。監査等委員会設置会社は、「監査等委員が取締役として意思決定に直接参画する」仕組みであり、従来の監査役会制度とは異なる形で監査・監督機能を発揮することが期待されている。

今般、監査等委員会設置会社として企業実務が 10 年間にわたり蓄積されたことに鑑み、アンケートにより、監査等委員が「取締役としての企業価値向上への寄与」と「監査・監督機関としての独立性」をどのように両立させているか、またどの程度、実効的に機能させているか、という問題意識をもって調査を行った。

本報告書では、アンケート調査の結果を踏まえ、特に「意思決定プロセスへの関与」と「意見陳述権の運用実態」に焦点を当てるとともに、「監督機能の発揮」と併せ、監査等委員会設置会社の一層の進化に向けた課題と提案を行うこととした。

各章においては、「問題意識・設問の趣旨」を示し、アンケート結果に基づき「実務の状況」を整理し、「現状」を分析した。その上で、監査等委員会設置会社制度の進化に向けた「課題・提案」を提示する構成とした。

上記アンケート調査は、以下のとおり実施した。
実施概要：
① 実施期間：2026 年 5 月 11 日（月）～同年 5 月 28 日（木）
② 対象者：当協会会員のうち、監査等委員会設置会社 1,488 社（2026 年 5 月現在）
③ 回答数：463 社（回答率 31.1%）

※アンケート調査の集計結果については、別添資料に掲載している。

Ⅰ：意思決定プロセスへの関与

１．取締役会の審議内容とモニタリングモデルへの移行状況

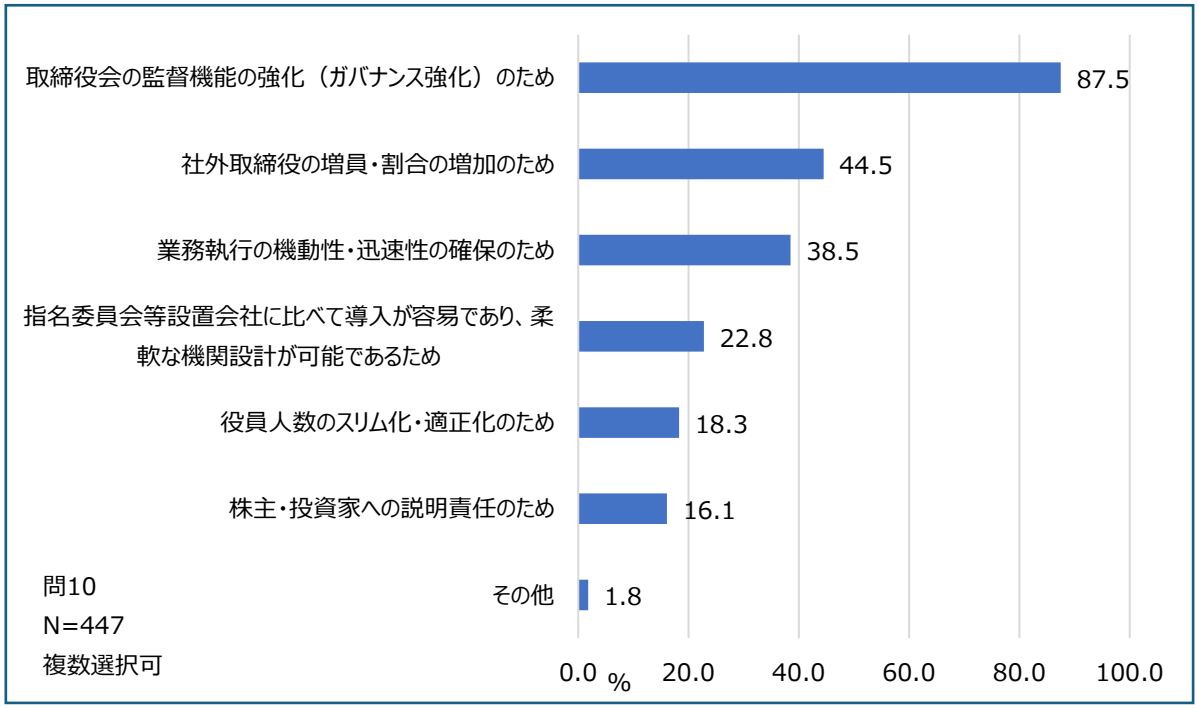
① 問題意識・設問の趣旨

適切な企業統治のための機関設計の選択肢を増やす目的で創設された監査等委員会設置会社は、発足後 10 年を経て、プライム市場で会社数が監査役（会）設置会社を上回るほどに増加した。監査等委員会設置会社への移行に伴い、社外取締役比率の上昇が進むとともに、権限委譲が行われることで、経営の機動性向上と取締役会のモニタリング機能の強化が図られているものと考えられる。

このような視点から、監査等委員会設置会社への移行理由、取締役会の主要議題や審議内容の変化、発言の状況、権限の委譲の状況、モニタリングモデルへの移行実感等を調査した。

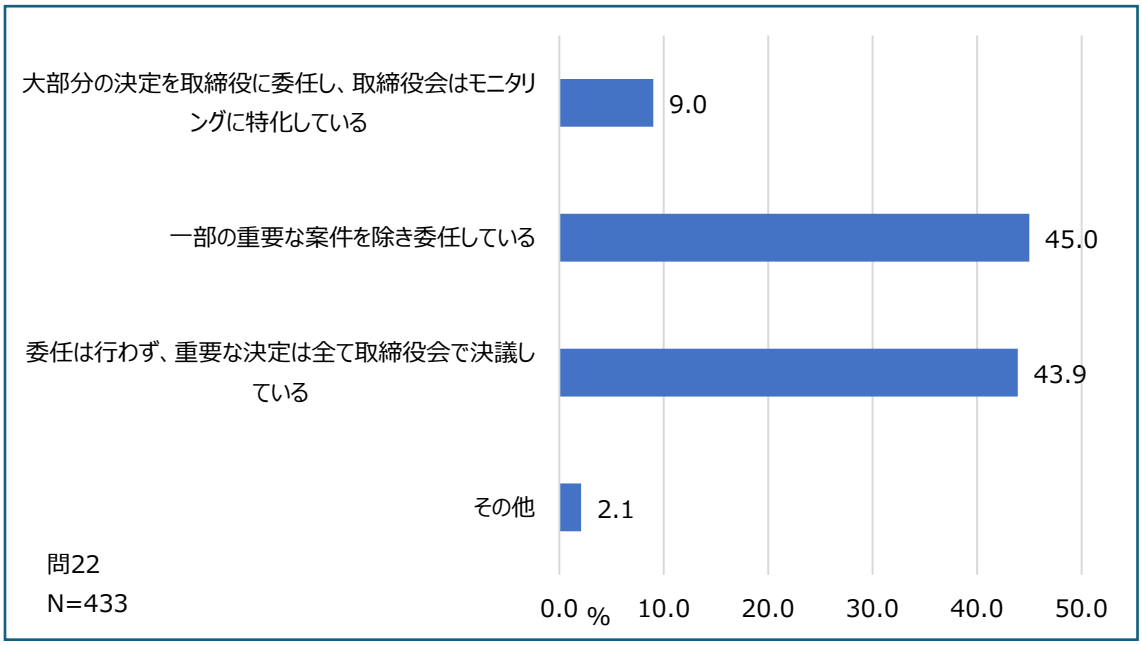
② 実務の状況

〔図表 1〕監査等委員会設置会社に移行（又は設立）した理由（目的）（複数回答） 問 10



移行・設立の理由として、機能面では、「取締役会の監督機能の強化（ガバナンス強化）のため」が 87.5%と最も多く、次いで「業務執行の機動性・迅速性の確保のため」が 38.5%を占めた。一方、体制面では、「社外取締役の増員・割合の増加のため」が 44.5%を占める一方、役員人数削減を目的とした回答は 18.3%にとどまった。

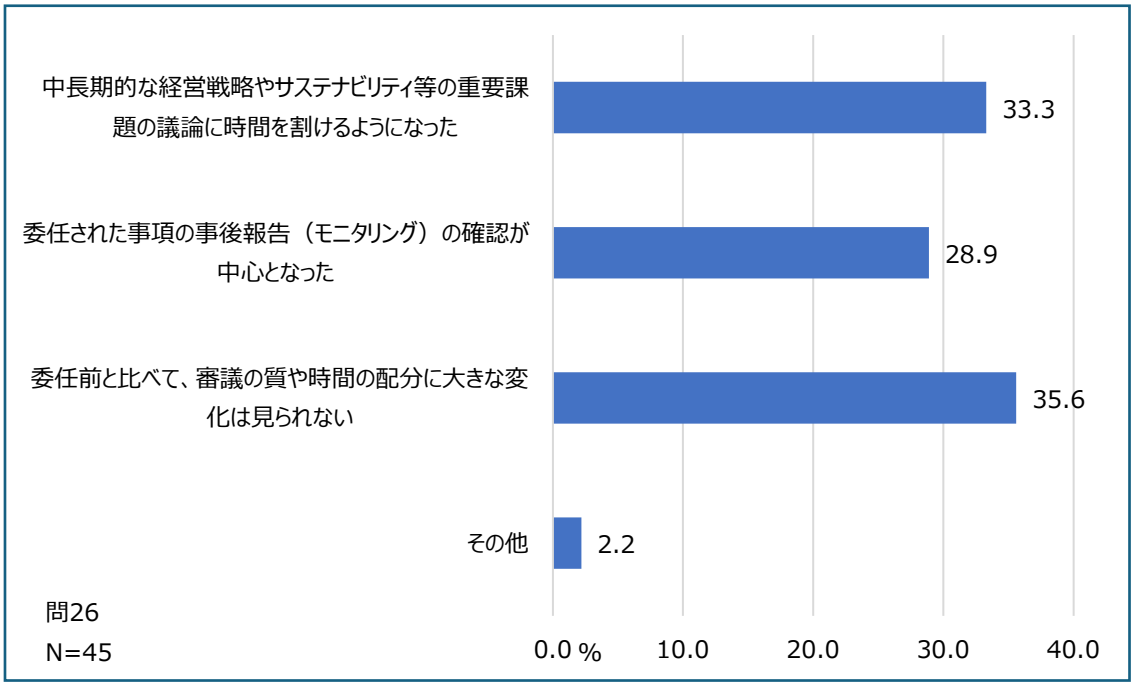
〔図表 2〕定款の定めに基づき、取締役会から取締役への重要な業務執行の決定の委任を行っているか 問 22



「一部の重要な案件を除き委任している」が 45.0%、「大部分の決定を委任している」が 9.0%となっており、過半数の企業で取締役への権限委譲が行われている。

一方で、「委任を行っていない」と回答した企業も 43.9%を占めており、業務執行の決定権限の委譲については、積極的に進める企業と慎重な運用を維持する企業とに分かれている状況がうかがえる。

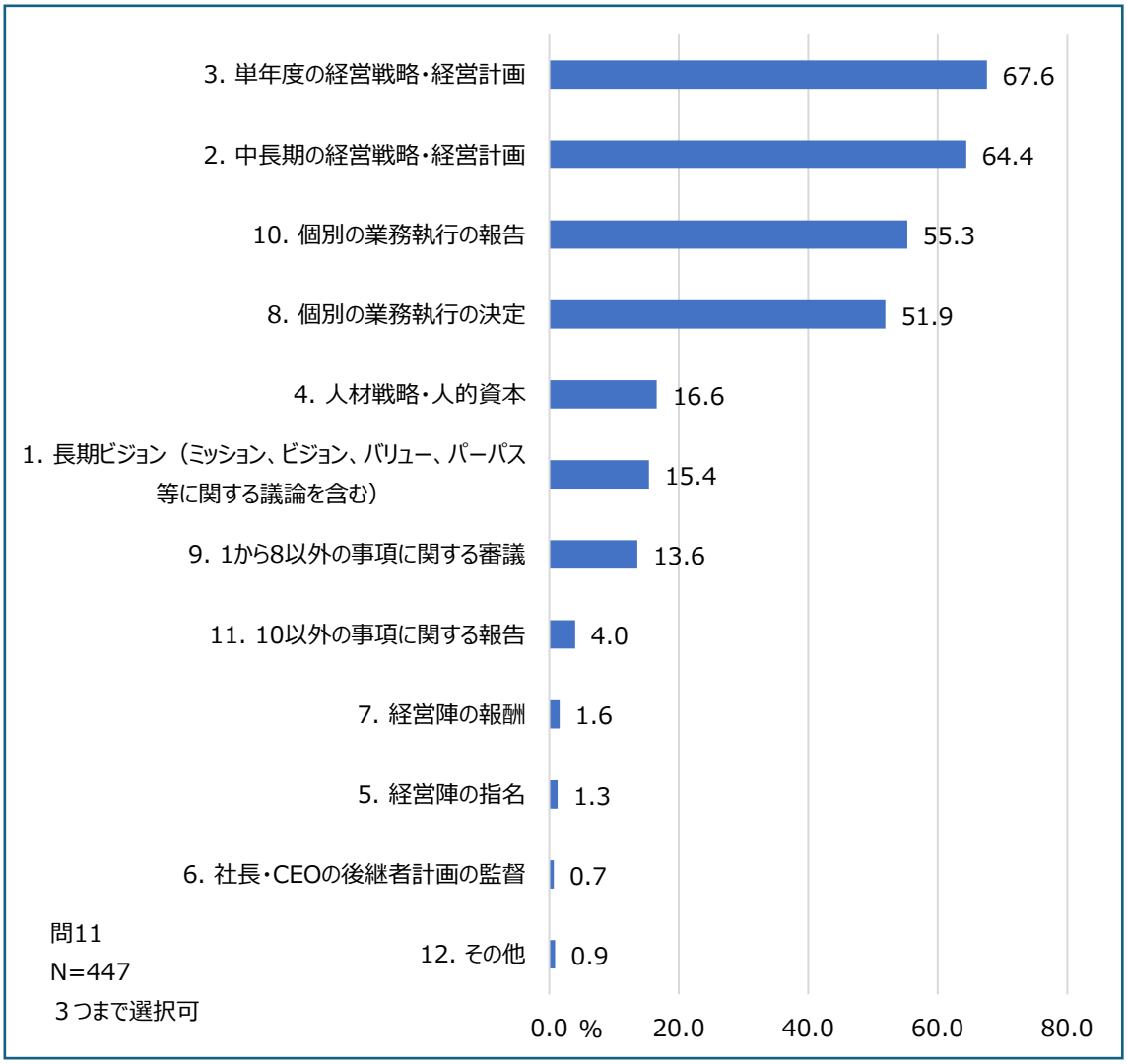
〔図表 3〕業務執行権限の委譲が進んだ結果、取締役会の審議内容はどのように変化したか
問 26



「大部分の決定を取締役に委任し、取締役会はモニタリングに特化している」と回答した企業が主な回答対象となっている本問においては、「中長期的な経営戦略やサステナビリティ等の重要課題の議論に時間を割けるようになった」が 33.3%、「委任された事項の事後報告の確認が中心となった」が 28.9%であり、計 62.2%の企業で変化がみられる。

一方で、「委任前と比べて、審議の質や時間の配分に大きな変化は見られない」が 35.6%と、権限委譲を行ったにもかかわらず、実際の審議の内容に変化がない企業も一定数存在することがうかがえる。

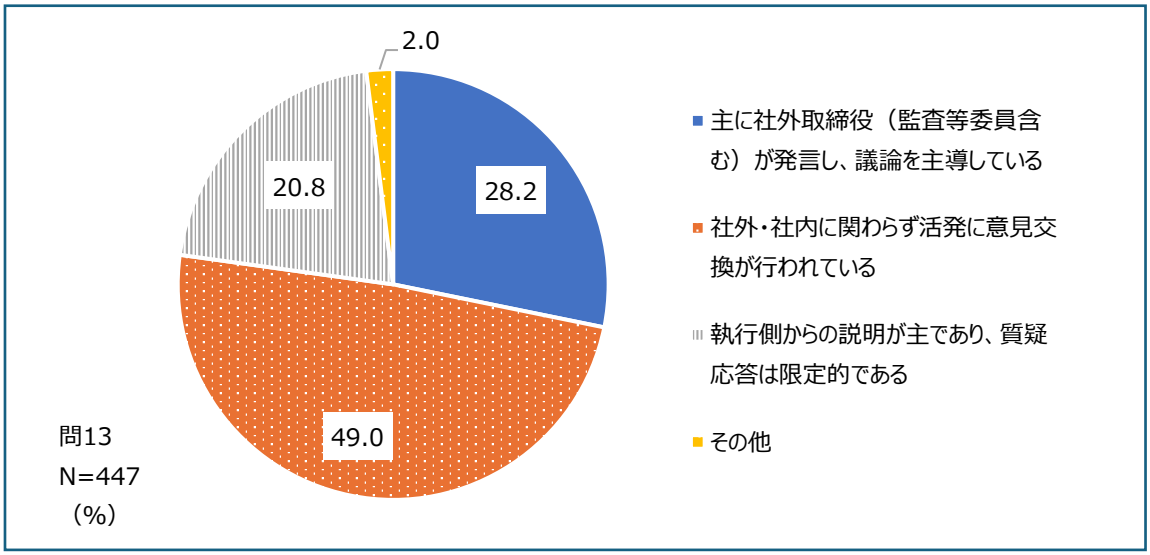
〔図表 4〕取締役会での主要議題（3 つ選択） 問 11



「中長期の経営戦略や経営計画」が 64.4%と高い割合を占め、取締役会において中長期的な経営課題が主要な議題となっていることがうかがえる。

一方で、「単年度の経営戦略や経営計画」は 67.6%とこれを上回っており、取締役会の議論は依然として短期的な計画や業績管理にも大きく比重が置かれている状況がみられる。また、「個別の業務執行の決定（51.9%）」「個別の業務執行の報告（55.3%）」もなお高い割合を占めている。

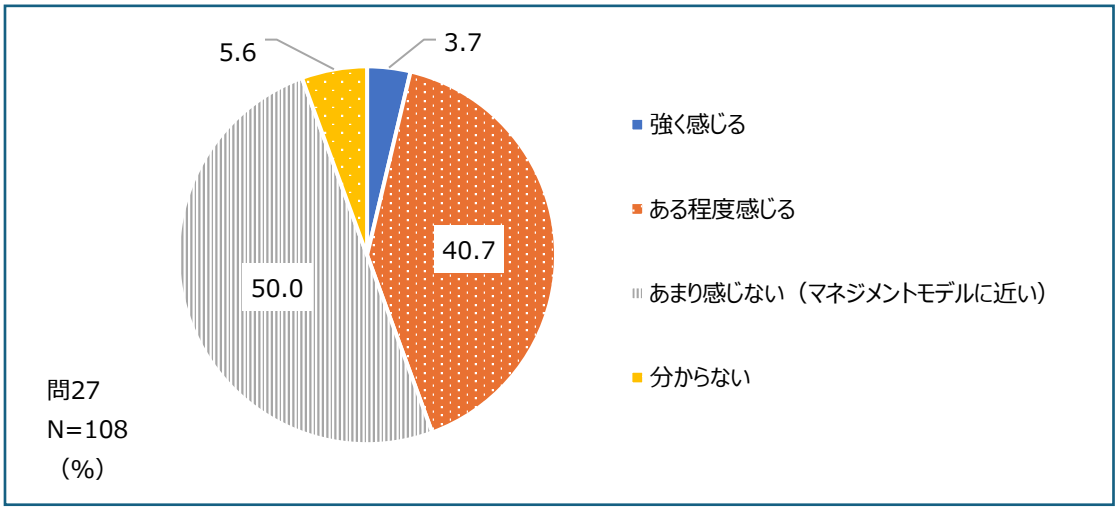
〔図表 5〕取締役会における発言状況 問 13



「社外や社内に関わらず活発に意見交換が行われている」が 49.0%、「主に社外取締役が発言し議論を主導している」が 28.2%であり、社外取締役を中心に 77.2%の企業で積極的に発言が行われていることがうかがえる。

他方、「執行側からの説明が主であり、質疑応答は限定的である」企業も 20.8%見られた。

〔図表 6〕監査等委員会設置会社への移行により、取締役会の機能は実質的に「モニタリングモデル」へ移行したと感じるか 問 27



「ある程度感じる」が 40.7%、「強く感じる」が 3.7%、両方合わせると、44.4%の企業で移行が進んでいると実感されている。他方、50%は「あまり感じない」と回答している。

〔図表 7〕監査等委員会設置会社への移行により、取締役会の機能は実質的に「モニタリングモデル」へ移行したと感じるか、その理由 問 28（抜粋）

- 社外取締役も増員し、業務執行に係る案件は執行側に任せている。その結果については逐次報告があり計画通りでない場合の次のアクション等の確認は取締役会で実施している。業務執行に係る案件が減少した分、中長期的な企業価値向上に向けての議論を毎月実施するようになった。
- 中長期的な観点から自社の課題について議論をする時間が増えた。(「大局議論」と称した意見交換の時間を設定している。)
- 経営と執行の分離がまだ不十分であり、モニタリングの内容について構築中である。

権限委譲の進展に伴い、中長期的な経営課題や企業価値向上に関する議論の充実を実感する企業がみられる一方で、経営と執行の分離やモニタリング機能の在り方について模索している企業もみられる。

③ 現状

アンケート結果によれば、監査等委員会設置会社への移行理由として、機能面では87.5%の企業が「取締役会の監督機能の強化」、38.5%の企業が「業務執行の機動性、迅速性の確保」を挙げており、特にガバナンス向上への強い意欲がうかがえる。

「重要な業務執行の権限委譲」については、54.0%の企業で「一部又は大部分を委任している」と回答しており、上述のような制度移行の趣旨に沿った取組みが一定程度進展していることがうかがえる。

続いて、権限委譲に伴って審議内容が変化したかという点について見ると、重要課題の議論に時間を割けるようになったなど「審議内容が変化した」が 62.2%を占め、取締役会がより大局的・戦略的な議論にシフトしたことがうかがえる一方で、「委任前と比べて、審議の質や時間の配分に大きな変化は見られない」も 35.6%と比較的大きな比重を占めている。また、実際の取締役会の主要議題においては「中長期の経営戦略や経営計画」が64.4%を占める一方で、「個別の業務執行の決定」も 51.9%と依然として大きな比重を占めている。

結果として、モニタリングモデルへの移行を「感じる」と回答した企業は 44.4%となっている。多くの企業の取締役会が、取締役への権限委譲を進め、戦略議論へのシフトを行いつつ、個別業務執行への一定の関与を維持する、いわば「併存型」ともいうべき運営を模索していると推察される。

④ 課題・提案

持続的な企業価値向上の観点から、取締役会における中長期的かつ戦略的な議論の充実は不可欠である。アンケート結果からは、そのための基礎となる取締役会決議事項の削減や権限委譲が、一定程度進展していることがうかがえる。

一方で、実際の取締役会においては、戦略議論へのシフトを行いつつ、個別業務執行への一定の関与を維持する「併存型」の運営を行っている企業が多いと考えられる。

こうした状況を踏まえれば、自社が監査等委員会設置会社への移行時に掲げた監督機能の強化や業務執行の迅速化といった目的に照らし、取締役会が期待された役割を十分に果たしているかという視点から、その運営の在り方を継続的に検証していくことが重要であると考えられる。

監査等委員は、善管注意義務に違反しない範囲で意思決定を行う視点にとどまらず、取締役として、中長期的な企業価値向上に資する視点から議決権を行使することが期待されている。個別業務執行案件についても、戦略との整合性や事業ポートフォリオ全体への影響を踏まえた議論へと発展させることも考えられる。

具体的には、資本コストを踏まえた経営の実現、事業ポートフォリオの見直し、人的資本への投資、サステナビリティに関する取組み、CEO サクセッション・プランを含む経営人材の育成など、中長期的な企業価値の創造に関わるテーマについて積極的に発言し、取締役会における建設的な議論を形成することが期待される。

２．取締役会は業務執行の決定権限をどの程度委譲しているか

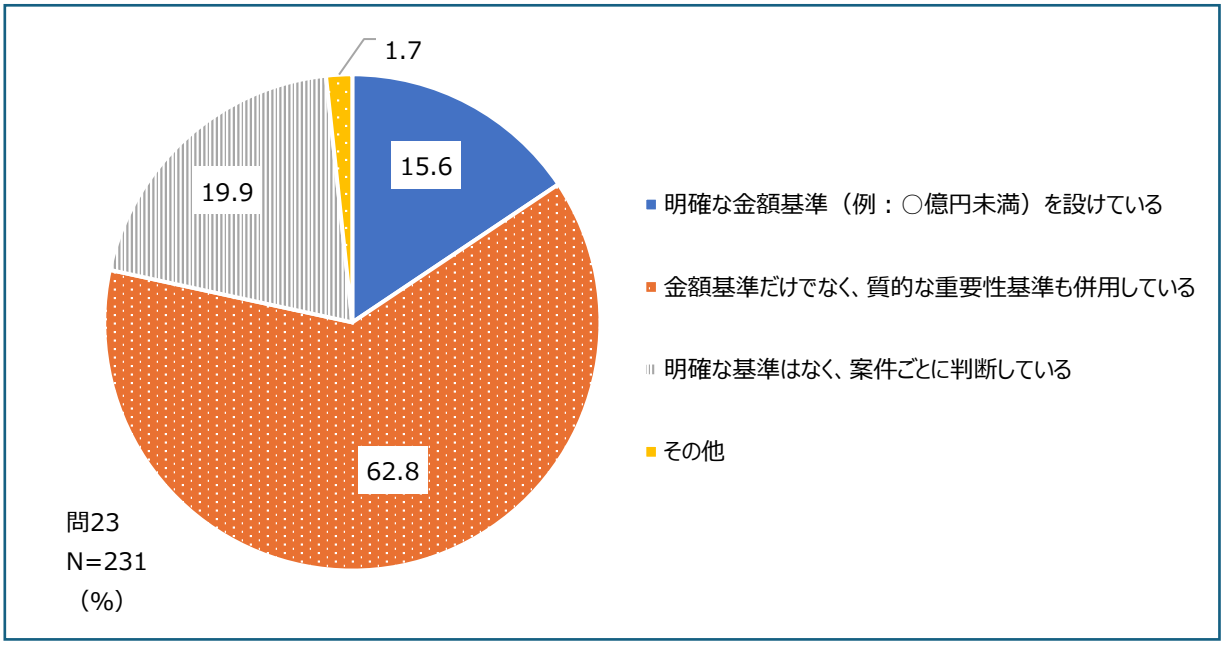
① 問題意識・設問の趣旨

取締役会は、権限委譲を通じて業務執行と監督の役割分担を明確化することにより、より高次の経営戦略の議論や委譲した業務執行の状況及び成果に対する監督機能の発揮に重点を置くことが可能になると考えられる。

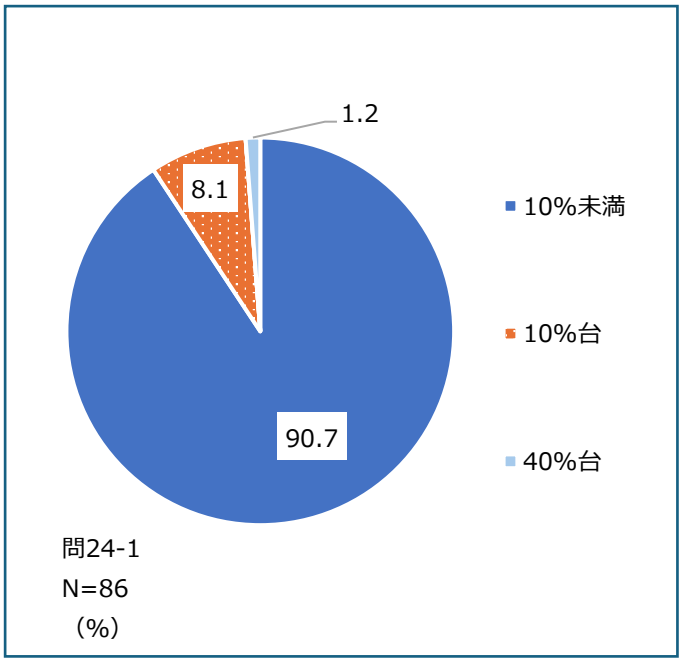
このような視点から、権限委譲の考え方や金額基準の有無と程度等について調査した。

② 実務の状況

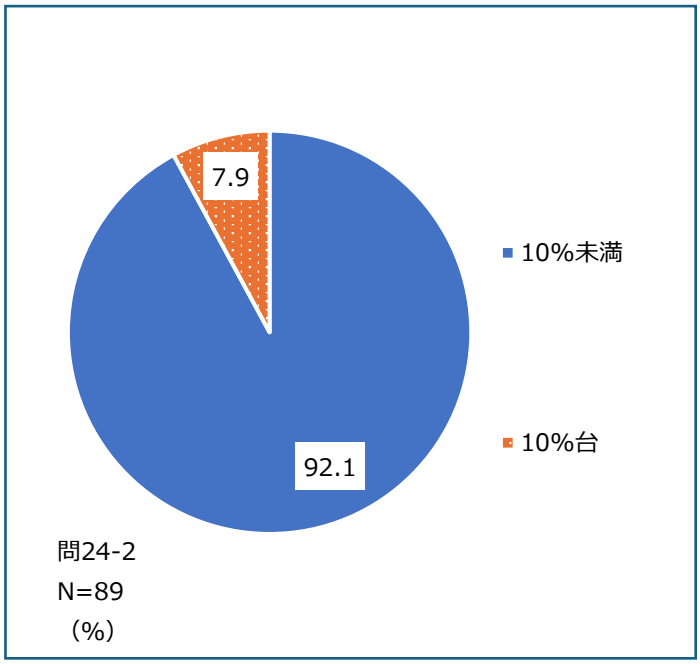
〔図表 8〕委任の範囲を決定する際、どのような判断基準を設けているか 問 23



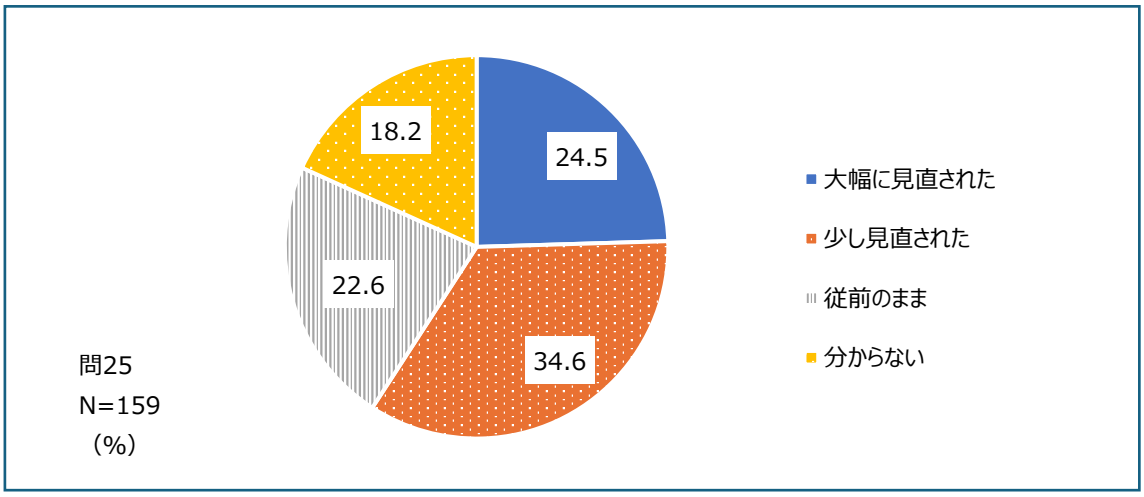
〔図表 9〕上程の目安となる金額基準 単体の総資産額の〇%程度以上の金額のものが取締役会に上程されている 問 24-1



〔図表 10〕上程の目安となる金額基準 連結の総資産額の〇%程度以上の金額のものが取締役会に上程されている 問 24-2



〔図表 11〕金額基準は移行に際して見直されたか 問 25



「金額基準だけでなく、質的な重要性基準も併用している」が 62.8%と多数を占めており、委任基準の設定にあたっては定量面と定性面の双方が考慮されていることがうかがえる（図表 8）。一方、大幅な見直しを実施した企業は 25%未満にとどまっている（図表 11）。

上程基準として設定されている金額水準については、単体総資産に対する割合では「10%未満」とする企業が 90.7%（平均 3.22%）、連結総資産に対する割合では「10%未満」とする企業が 92.1%（平均 2.38%）となっている（図表 9・10）。

③ 現状

アンケート結果によれば、60%程度の企業で委任基準の見直しが行われているものの、具体的な金額基準を大幅に見直した企業は約 25%にとどまっている。権限委譲は一定程度進展している一方、その範囲や水準については各社が自社の実情やリスク特性を踏まえながら運用している状況がうかがえる。

④ 課題・提案

権限委譲の本質は、取締役会が企業価値向上に資する重要な経営課題の監督に、より多くの時間と資源を振り向けることにある。委譲によって創出された時間を、中長期的な経営戦略、事業ポートフォリオ、人的資本、サステナビリティ等の企業価値向上に直結するテーマの議論に積極的に活用していく姿勢が求められる。同時に、委譲後の執行状況について実効的かつ効率的にモニタリングする仕組みを整備することが重要である。

実務上は、たとえば、取締役会のアジェンダ設定を①決議事項のスリム化、②審議事項の充実化、の二つの観点から見直すことが考えられる。①については、付議基準、特に金額基準の見直しを検討すること、②については、当該企業にとっての重要な経営課題やモニタリング事項について、より実質的な審議を行うこと、が考えられる。また、報告事項についても、詳細な業務執行報告のみを中心とするのではなく、業界動向や競合他社の状況など、取締役会における議論の充実に資するテーマを取り上げることも建設的と考えられる。

〈Key Points〉
制度移行の狙いは監督機能の強化。権限委譲の有無や決議事項の削減だけでなく、取締役会で企業価値向上に資する議論がなされているかが問われる。

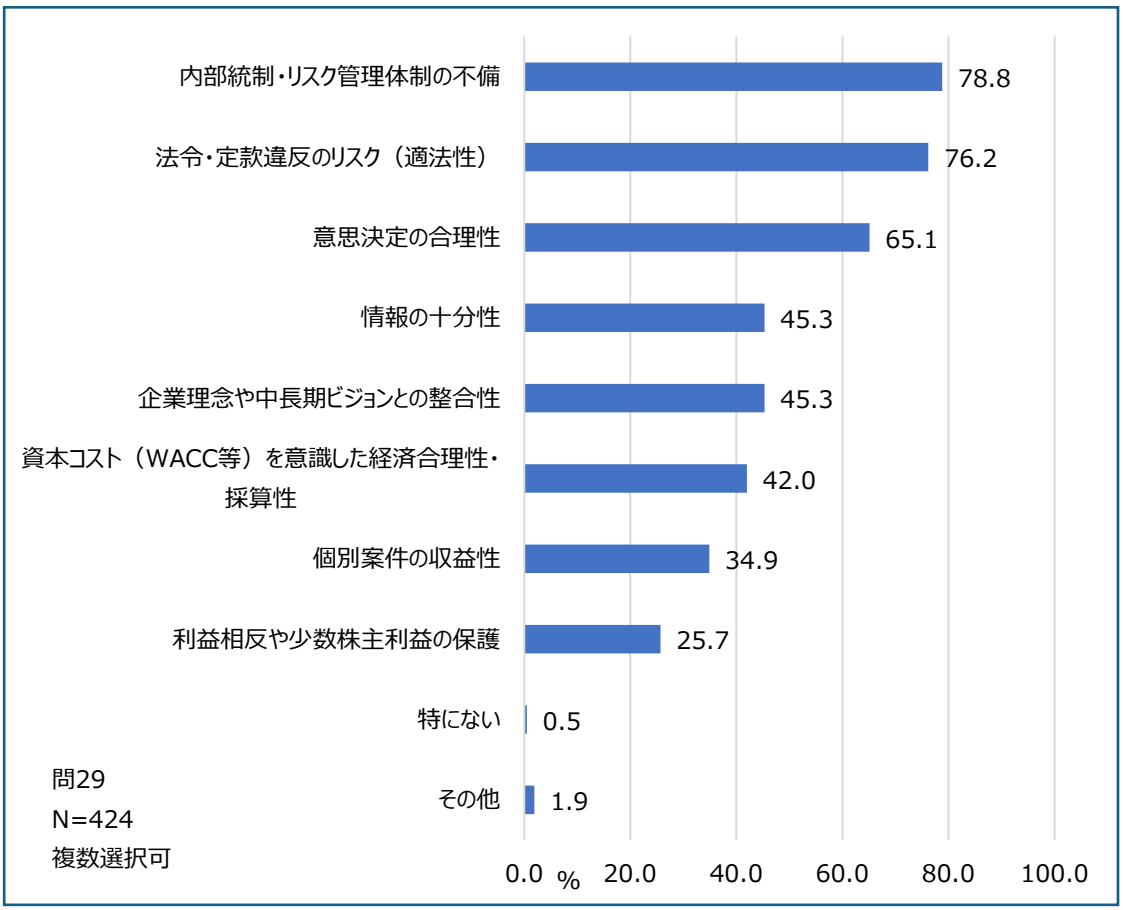
３．取締役会・経営会議等における監査等委員の意識、視点、発言の状況

① 問題意識・設問の趣旨

監査等委員会設置会社においては、監査等委員は取締役として取締役会に参加するとともに監督機能及び監査機能を担う立場にある。特に従来の監査役から監査等委員に移行した方を念頭に、取締役会・経営会議等における意識、視点、発言の状況が変化したか、また執行側の受け止め方は変化したか、について調査した。

② 実務の状況

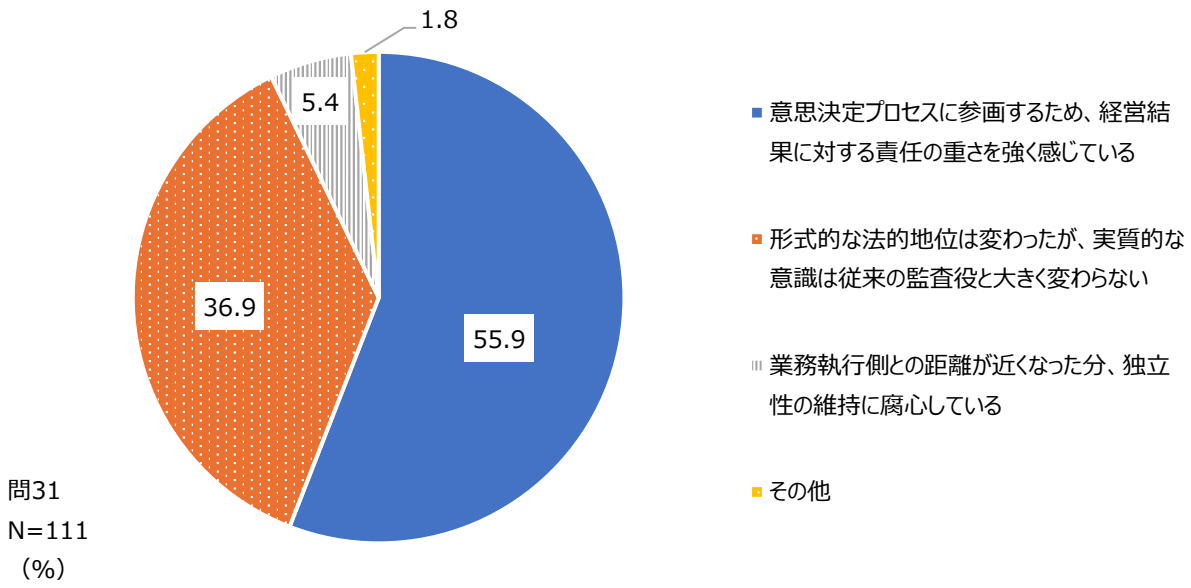
〔図表 12〕取締役会および経営会議等での審議において、執行側の提案に対して指摘を行う際、どのような視点を重視しているか（複数回答）問 29



「内部統制のリスク」78.8%、「法令や定款違反のリスク」76.2%に次いで、「意思決定の合理性」が 65.1%に達しており、経営判断の体制やプロセスにも高い関心が寄せられている様子がうかがえる。

次いで、「情報の十分性」と「企業理念や中長期ビジョンとの整合性」が 45.3%、「資本コスト（WACC 等）を意識した経済合理性・採算性」が 42.0%と同程度の比率で挙がっており、サステナビリティや株主を中心としたステークホルダー目線を意識した指摘が一定程度行われている様子がうかがえる。

〔図表 13〕監査役から監査等委員へ移行したことで、取締役会における「一票を投じる責任」について、どのような意識の変化があったか 問 31



「意思決定プロセスに参画するため、経営結果に対する責任の重さを強く感じている」が55.9%に達しており、「監査役」から「取締役監査等委員」への名称・立場の変化により自覚の度合い、意思決定に対する責任意識が増しているという見方もできる。

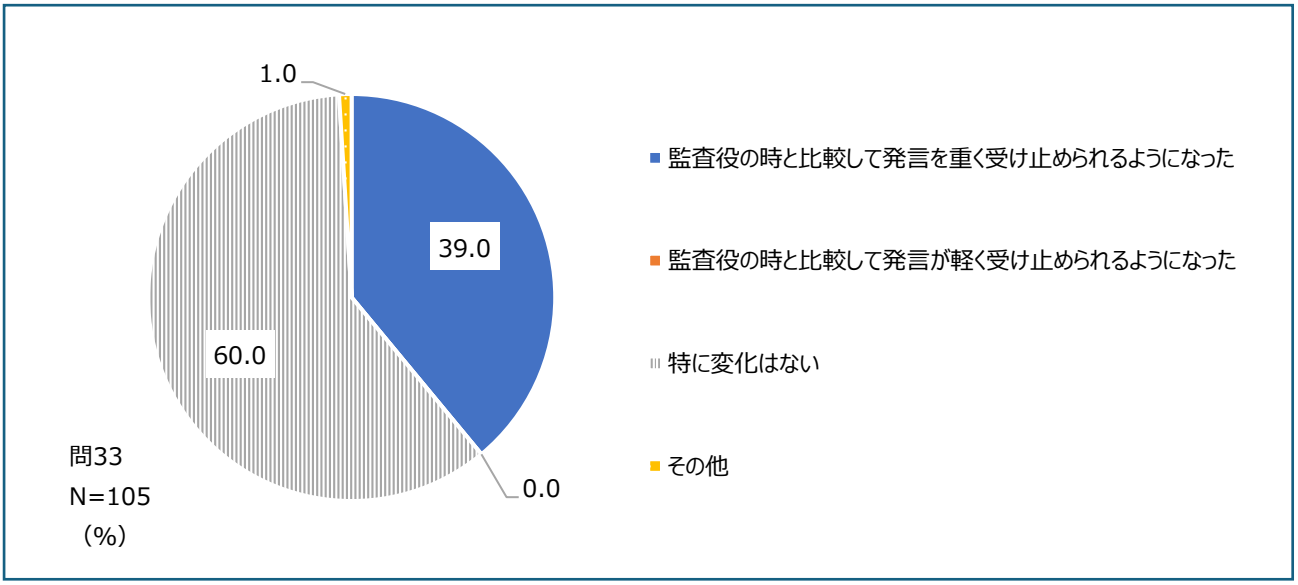
一方で、36.9%が「実質的な意識は従来の監査役と大きく変わらない」と回答している。

〔図表 14〕監査役当時と比べて言動が変わった点 問 32（抜粋）

- 監査の視点だけでなく、経営の視点から企業価値向上について考え発言している。
- 大きく変わったことはないが、監査役時は細かな間違いも指摘していたが、取締役監査等委員に就任してからは、細かな部分の誤りよりも、当社の企業価値向上に繋がるかどうかを主に考えるようになった。
- 議決権を行使することに対する責任を強く意識している。

監査役から監査等委員への移行に伴い、監査等委員に、監査の視点に加え、取締役として企業価値向上に資するかという観点から主体的に意見を形成し、議決権を行使する意識が高まっていることが推測される。

〔図表 15〕監査等委員の発言について、執行側の受け止め方に変化はあったか 問 33



「監査役の時と比較して発言を重く受け止められるようになった」が 39.0%に上り、取締役としての地位が発言力強化につながっているとも評価できる。一方で、「特に変化はない」が 60.0%と、監査役の時と比べて執行側との関係に変化を感じられない回答者も相当数に上る。

以下、図表 16 から図表 18 で、取締役会や経営会議における発言内容で、自由記述欄に記入のあった内容をいくつか紹介する。詳細は、別添の「アンケート調査自由記述回答集（抜粋版）」を参照されたい。なお、取締役会においては、社外非常勤監査等委員の発言内容に関する回答が多く、経営会議においては、社内常勤監査等委員の発言内容に関する回答が多かった。

〔図表 16〕取締役会における、社内常勤監査等委員としての発言に対する考え方、姿勢
問 14（抜粋）

- コンプライアンス・リスク管理、プロセスの確認、長期的な経営の方向性の観点から発言。可能な限り多く社外取締役のご意見を伺うことを優先。
- 監査等委員としての視点（＝監査）は持ちつつも、発言は、「取締役」として経営判断の原則、リスクコントロール、社内規程との整合性等の観点での発言を主に行っている。
- 議案の提出に至った社内の背景・実情を社外取締役に分かりやすく説明したり、経営・会計の知見を活かしたコンプライアンスやリスク管理の観点や経営判断の合理性の観点からの発言が多い。
- 経営陣の業務執行とは一定の距離を置いた客観的・公正な視点で、法令やリスク管理の観点のみならず企業価値の向上や一般株主・投資家をはじめとするステークホルダーの視点から意見等を行っている。
- 社内事情に裏付けされたリスクの指摘や、内部統制・業務プロセスの適正性に係る観点からの発言が多い。
- 取締役会の下部会議体である経営会議において、主として社内規則を含むコンプライアンス、リスク管理、経営判断の合理性の観点から発言している。取締役会へ付議される案件に関して、経営会議での指摘事項が是正されていない場合には、取締役会においても指摘、確認を行っている。
- 重要会議への出席や往査等の監査を通じて発見したリスク事項の説明（情報共有）と対策実施の必要性を伝えている。 会社の仕組みや規程類で改善が必要な事項や改善にあたっての方向性の提言などを行っている。いずれも事前に監査等委員会内で情報共有し議論をしている。

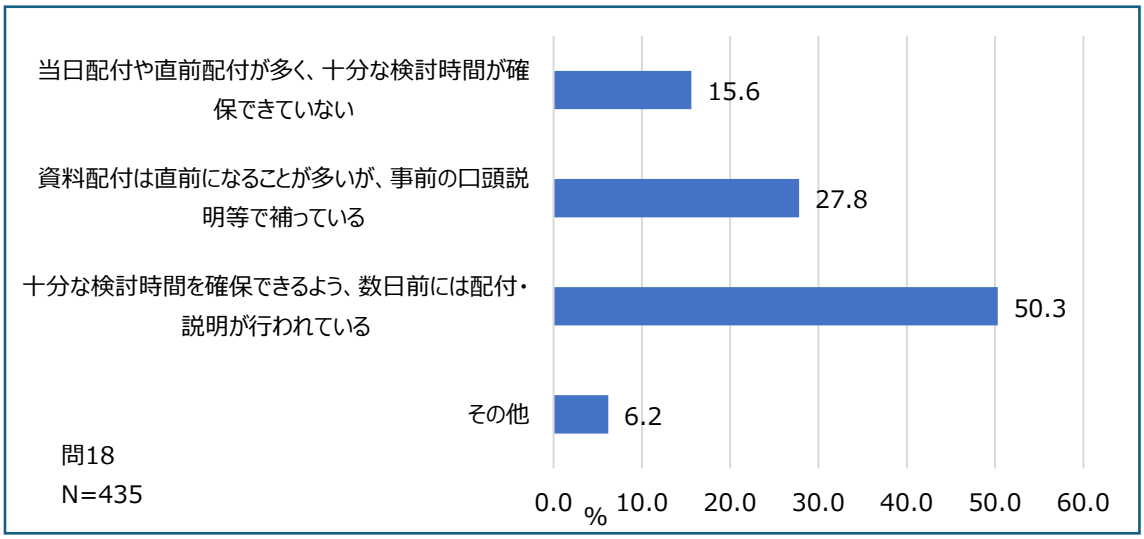
〔図表 17〕取締役会における、社外非常勤監査等委員としての発言に対する考え方、姿勢
問 14（抜粋）

- それぞれの経歴等のバックグラウンドから見えてくる会社の課題を示したり、その改善策の実施を求めて意見している。会社の具体的な取組みに対する肯定的な評価もあえて行っている。常勤監査等委員からの意見を補足、フォローしている。
- それぞれが持つ得意分野の観点から、執行部側が気づいていないリスクの指摘。
- 弁護士の専門的知見から、法令・定款遵守やガバナンスの妥当性を中心に、法的リスクの有無や株主利益への影響を厳格に評価した発言が行われている。また、公認会計士の専門的知見から、財務情報の信頼性や内部統制の有効性など、事業投資の回収可能性やリスク管理の妥当性を分析した発言がなされている。
- それぞれの専門分野に関する発言のほか、社内独特の制度や事象についての説明を求めていることが多い。
- 各専門分野（弁護士、公認会計士）での知見を活かし、法令・定款違反の可能性の観点、財務・会計、情報セキュリティ、BCP 関連のリスク管理の観点、中長期ビジョンを含め企業価値向上に向けた発言など。

〔図表 18〕経営会議等における、社内常勤監査等委員としての発言に対する考え方、姿勢
問 16（抜粋）

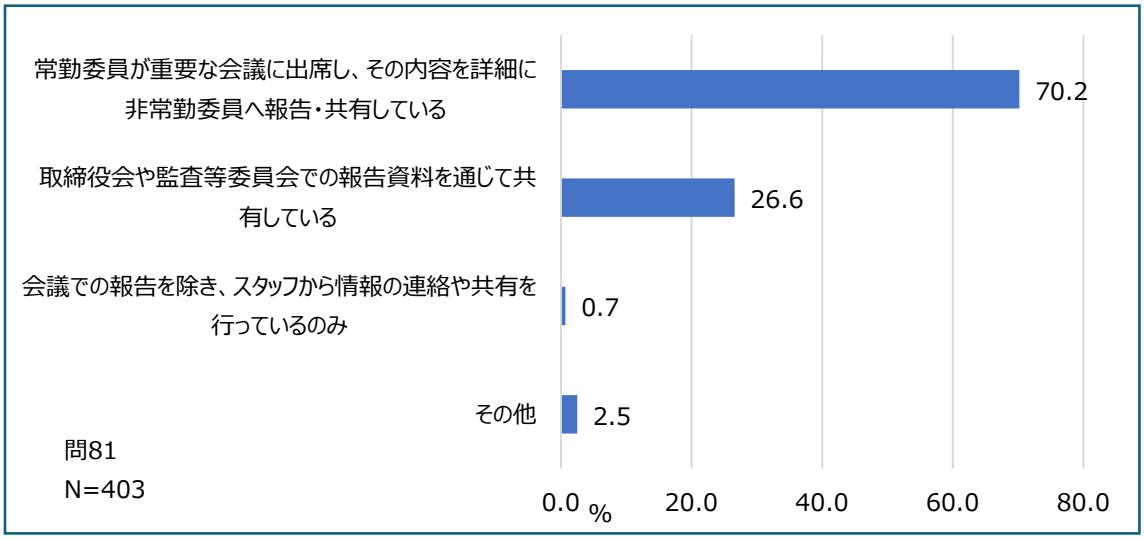
- 事業活動報告における不明点の理解に関する質問。例示されているようなリスク管理に関する発言は、会社に与えるダメージの大きさを勘案して発言している。すなわち枝葉末節的な指摘等は個別のミーティングで行うようにしている。
- オブザーバー参加ではあるが、経営会議等では、取締役会の事前決定でもあり、リスクの有無、判断の妥当性や根拠を確認。
- 基本的にはオブザーバー的立場での出席であり、経営執行への参加は不可であり、議決権も有していないため、自ら発言することは、原則差し控えている。しかし、明らかに検討が不足している議論や、世間の常識・社内規則等に照らして逸脱・抵触しているような結論等については再検討を助言する場合もある。
- 執行役員会にはすべて出席しており、リスク管理の観点での発言が最も多いように思う。また、成長投資や M&A などについては経営判断の合理性の観点、株主に与える影響等についても当然発言する。法令・定款違反の可能性の観点については、もしあれば事前に資料を閲覧する段階で指摘している。

〔図表 19〕取締役会資料の事前配付や事前説明の状況 問 18



「数日前には配付や説明が行われている」が 50.3%と過半数を占めている。

〔図表 20〕（常勤の監査等委員がいる場合）常勤監査等委員と非常勤監査等委員（社外取締役）の情報共有はどのように行われているか 問 81



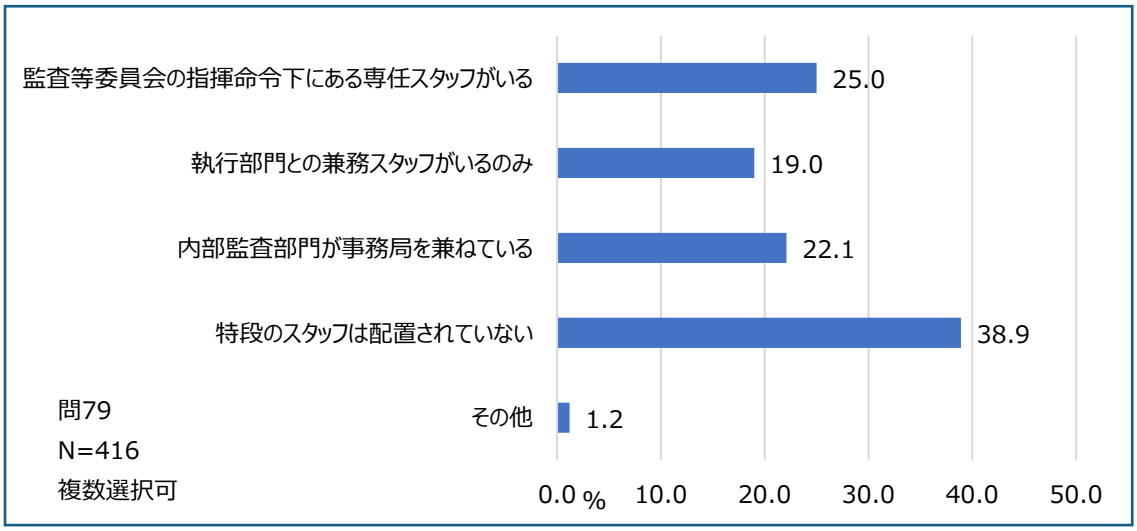
「常勤委員が詳細に非常勤委員へ報告や共有をしている」が 70.2%と大半を占めている。

〔図表 21〕取締役会・経営会議等に臨むにあたり留意していること 問 30（抜粋）

- 非常勤監査等委員は情報が不足する傾向があるため、経営上の重要な課題や論点については、常勤監査等委員の私が可能な限り情報収集して、事前に情報交換の場を設けて情報共有している。
- 取締役会においては、経営会議の議論が反映された提案になっているかを確認している。また社外取締役と社内取締役の意思疎通ができているかに留意し、議論の前提条件、用語や社内事情等に関する理解、ギャップを埋めるような発言に努めている。 経営会議においては、社会情勢や社外取締役の意見を踏まえつつ、また、特に中長期的な成長およびリスク管理の観点から、確認や改善を求める点について発言している。

常勤監査等委員が重要な経営課題に関する情報収集及び共有の中心的な役割を担うとともに、取締役会及び経営会議において、社外役員と執行側との円滑な意思疎通や認識共有を支える機能を果たしていることがうかがえる。

〔図表 22〕監査等委員会を補助するスタッフ（事務局）の体制（複数回答） 問 79



「指揮命令下にある専任スタッフがいる」が 25.0%、「兼務スタッフがいる（内部監査部門との兼務を含む）」が計 41.1%となっており、専任スタッフを配置している企業は限定的である。

〔図表 23〕常勤監査等委員の有無[1]

	社数	比率
常勤あり	449	97.0%
社内常勤あり	345	74.5%
社外常勤あり	122	26.3%
社内常勤・社外常勤あり	18	3.9%
常勤なし	14	3.0%
（回答社数）	463	100.0%

〔図表 24〕常勤有無別のスタッフ体制[2]

スタッフ区分	常勤あり（449 社）		常勤なし（14 社）		全体（463 社）	
	社数	比率	社数	比率	社数	比率
スタッフあり	240	53.5%	10	71.4%	250	54.0%
専任スタッフあり	96	21.4%	8	57.1%	104	22.5%
兼務スタッフあり	155	34.5%	5	35.7%	160	34.6%

③ 現状

アンケート結果から、監査等委員が審議内容に指摘を行う際の視点として「適法性」や「内部統制リスク」、「意思決定の合理性」に加え、一定割合でサステナビリティやステークホルダーの視点を意識している旨の回答を得ることができた。このことから、一定の監査等委員が、企業価値向上の視点を持ち取締役会や経営会議等の重要会議に臨んでいることが示唆される。

また、移行前の監査役経験者からの回答によると、55.9%が「経営結果に対する責任の重さを強く感じている」と回答し、39.0%が「発言を重く受け止められるようになった」と認識しており、取締役としての地位が、監査等委員の責任意識の向上と監督の実効性を確保する上で肯定的に作用・機能しているケースが一定割合存在することがうかがえる。

執行側と監査等委員との情報共有については、取締役会資料の配付や事前説明が「数日前には行われている」と回答した企業が 50.3%であった。他方、資料配付や説明が取締役会に近接した時期に行われている企業も一定数存在しており、情報共有のタイミングにはばらつきがみられる。

---

[1] 問 2 の回答結果を基に作成。

[2] 問 2 及び問 79 の回答結果を基に作成。なお、問 79 は複数回答可であるため、「専任スタッフ」と「兼務スタッフ」の社数は重複を含む。

④ 課題・提案

監査等委員が企業価値向上の視点を踏まえつつ、独立した立場から意見を述べることは、取締役会の意思決定の質を向上させる上で極めて重要である。

アンケート結果からは、監査等委員に、企業価値向上への意識が醸成されていること、監査役からの移行に伴う取締役就任による責任感の上昇・発言への周囲の受け止めの重みが増したことが一定程度うかがえる。今後、更に監督機能の実効性を確保するためには、執行側との情報の共有、及び非対称性の解消が不可欠である。

特に、社内情報や組織の実情に精通する常勤監査等委員は、情報収集及び共有の中心的な役割を果たし得る存在であり、非常勤の社外監査等委員との連携を支える重要な機能を担っている。その観点から、常勤監査等委員の設置は有効な方策の一つと考えられる[3]。

他方で、情報の非対称性の解消は、常勤監査等委員個人の能力や活動のみに依拠して実現されるものではない。監査等委員会の実効性を高めるためには、監査等委員会事務局の体制整備や人員の充実、事務局の権限及び役割の明確化等を通じて、組織的に情報収集・共有を行う仕組みを構築することが重要である。

特に、常勤監査等委員を置かない会社においては、監査等委員会を補佐するスタッフ体制の整備が不可欠であり、専任スタッフの配置も有力な選択肢として検討されるべきである。アンケート結果によれば、70.2%の企業で常勤監査等委員から非常勤監査等委員への情報共有が行われている一方、常勤監査等委員の活動を支える専任スタッフを配置している企業は25%にとどまっており、監査等委員会全体を支援する体制の充実が課題であると考えられる。

[3] 監査等委員会の委員構成の詳細については、別添「アンケート調査結果集計」問2を参照されたい。

４．議決権をもつメンバーとして監査等委員の意思決定への関わり方

① 問題意識・設問の趣旨

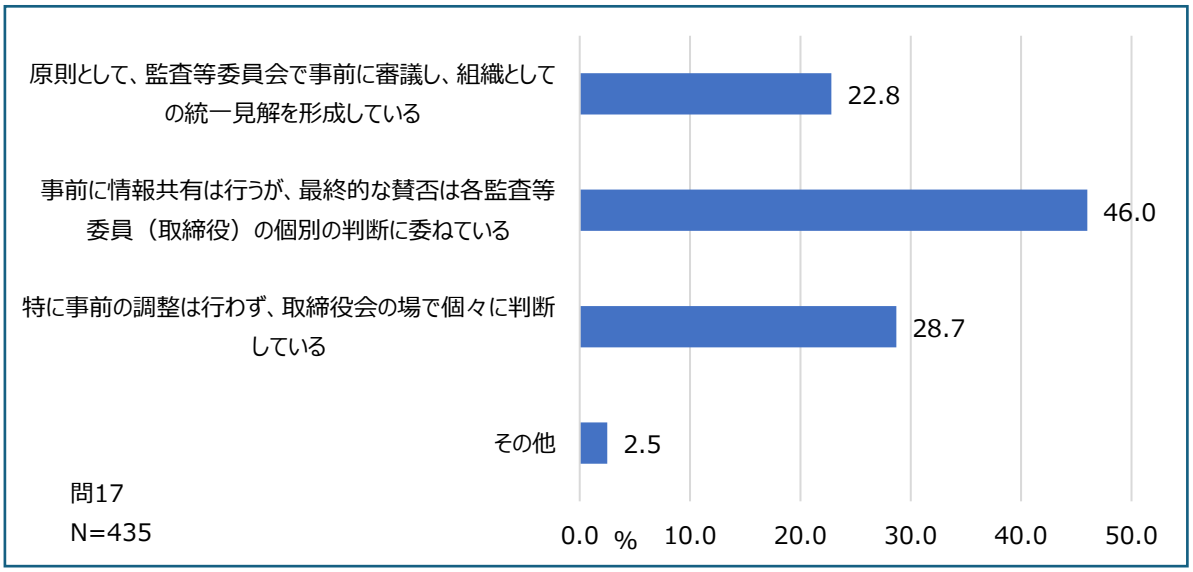
監査等委員は取締役、すなわち取締役会の議決権を有する構成員として、業務執行の監督のみならず会社の意思決定そのものに参画する。この、いわば「リアルタイムの監督」は監査等委員会設置会社制度が期待するガバナンスの中核的機能の一つである。取締役会等において、経営戦略との整合性やリスク管理の妥当性等について適切に発言し、意思決定に主体的に関与していくことが求められる。

一方で、取締役会の活動を監査の対象としつつ監査等委員自身もその一員という関係性のなかで、企業価値への重大な懸念に対して強力な牽制手段となる反対票や修正動議の行使が実際どの程度行われているのかについては関心のあるところである。

このような視点から、執行側への指摘の有無や視点、反対意見の経験の有無、牽制機能を発揮した経験等について調査した。

② 実務の状況

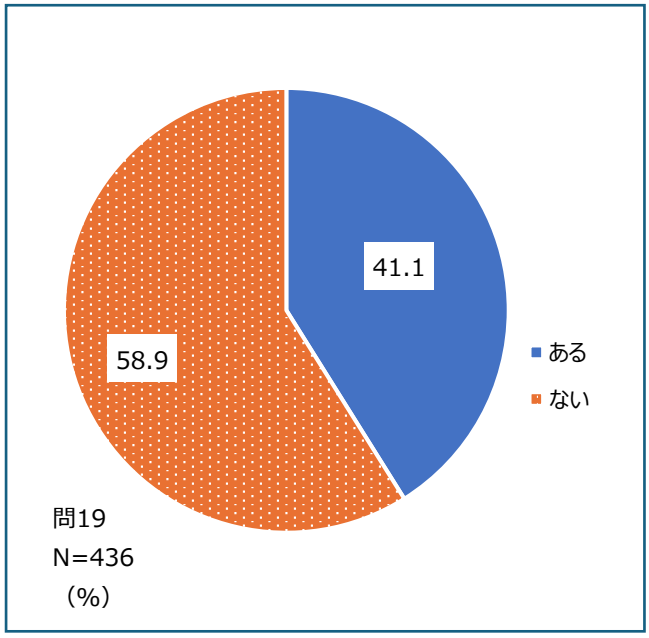
〔図表 25〕取締役会での決議に際し、監査等委員会としての方針（賛否）をどのように決定しているか 問 17



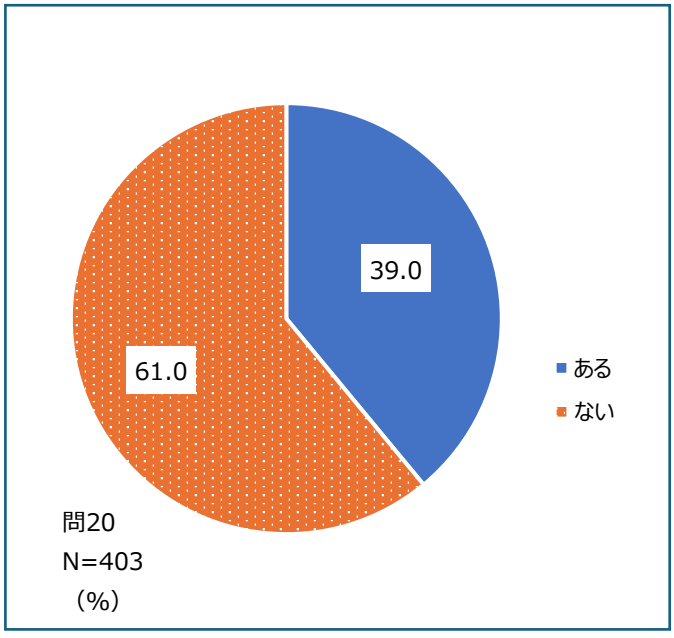
事前の情報共有の有無を含め、各委員の「個々の判断」に委ねているとの回答が 74.7%と、比較的多くの企業で個々の委員の独立性と主体的な判断が尊重されている。

一方で、「原則として、監査等委員会で事前に審議し、組織としての統一見解を形成している」が 22.8%と、委員会としての統一的な意思形成を重視する企業も一定割合存在する。

〔図表 26〕執行側が提案した議案に対し、取締役会で反対意見、または保留（修正動議を含む）を表明したことはあるか 問 19

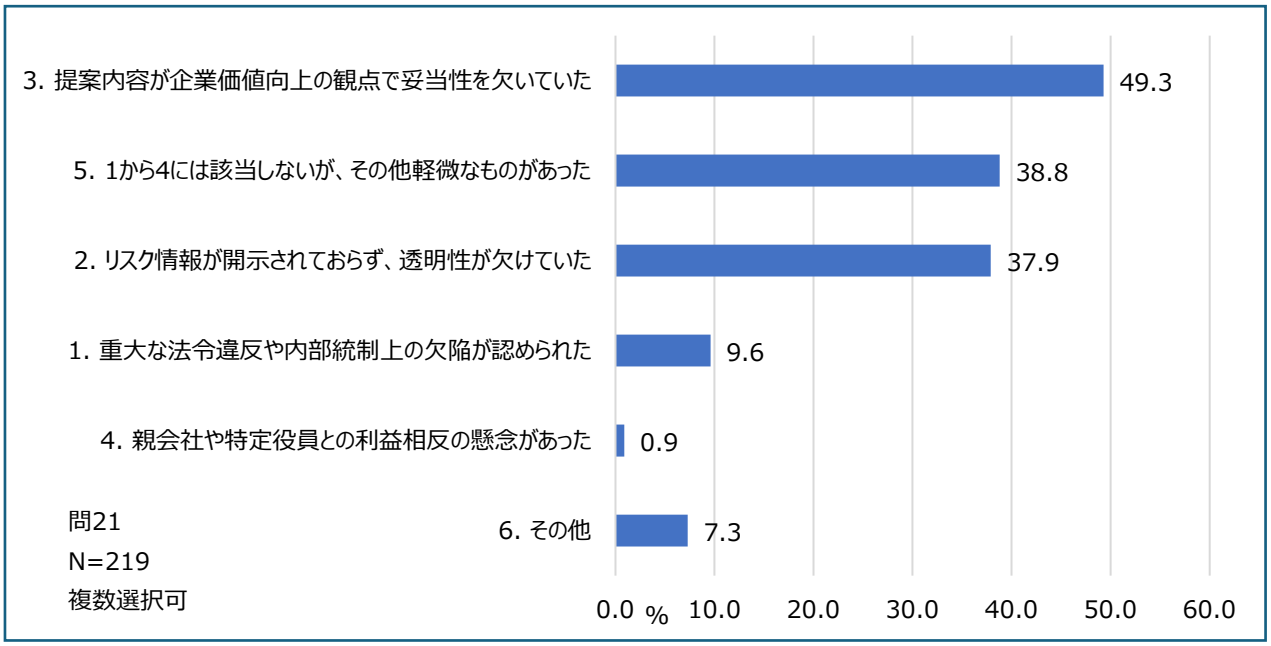


〔図表 27〕執行側が提案した議案に対し、経営会議等で反対意見、または保留（修正動議を含む）を表明したことはあるか 問 20



「取締役会で表明したことがある」が 41.1%、「経営会議等で表明したことがある」が 39%と、反対意見や保留の表明経験がある企業が 4 割を占めている。

〔図表 28〕反対意見や保留表明時の主な判断理由・基準（複数回答） 問 21



③ 現状

図表 26 によると、取締役会（経営会議等含む）での反対意見や修正動議を表明した経験のある企業は、約 40%存在する。また、その判断理由も、「提案内容が企業価値向上の観点で妥当性を欠いていた」が 49.3%と最も高く、議決権行使を通じ、企業価値向上の観点から適切な経営判断へ向けての強い牽制機能を発揮させようとしている様子がうかがえる。

また、図表 16 から図表 18 の自由記述と図表 25 から図表 28 を併せて読み取れば、実務上は、取締役会の前に行われる経営会議や事前説明の段階でも意見を出し、これらが取締役会資料に反映されることで、反対意見や修正動議に至っていないケースも多いと推測される。

以上の状況から、監査等委員の議決権が企業価値向上に対し一定程度有効に機能していると推測される。

④ 課題・提案

取締役として議決権を有する立場となったことにより、取締役会の意思決定に対する主体的な関与が進んでいることがうかがえる。監査等委員には、法令遵守やリスク管理の観点に加え、中長期的な企業価値向上に向けて、重要な経営判断に対し独立した視点から積極的に関与することが期待されるが、実際にこのような観点から議決権の行使に関与している旨の回答も一定数みられる。

特に、成長投資や M&A、事業再編等の重要案件については、取締役会における審議の段階にとどまらず、事前説明や経営会議等の早い段階から十分な情報収集を行い、その背景や前提条件、想定される成果やリスクについて多面的な検討を行うことが重要である。また、必要に応じて、代替案や前提条件の見直しを提案し、条件付で賛成を示すなど、意思決定の質を高めるための建設的な関与を行うことも考えられる。

監査等委員による反対又は保留の意思表示は、例外的な対応や異常事態ではなく、企業価値及び株主共同の利益を守るための重要なガバナンス上の手段として位置付けられるべきである。監査等委員には、独立した知見と専門性を活かし、取締役会の議論を深め、より適切な経営判断へ導くという意思決定プロセスの質の向上に貢献することが期待される。

なお、以上の活動を有効に行うためには、活動を支える事前説明や情報共有の仕組みを制度として担保することが求められる。

〈Key Points〉
監査等委員には、監督機能の担い手として、企業価値向上の観点から主体的に意思決定へ関与し、取締役会の議論の質を高める役割が期待される。

Ⅱ：監督機能の発揮〈意見陳述権関連〉

１．任意の諮問委員会への参画と情報収集

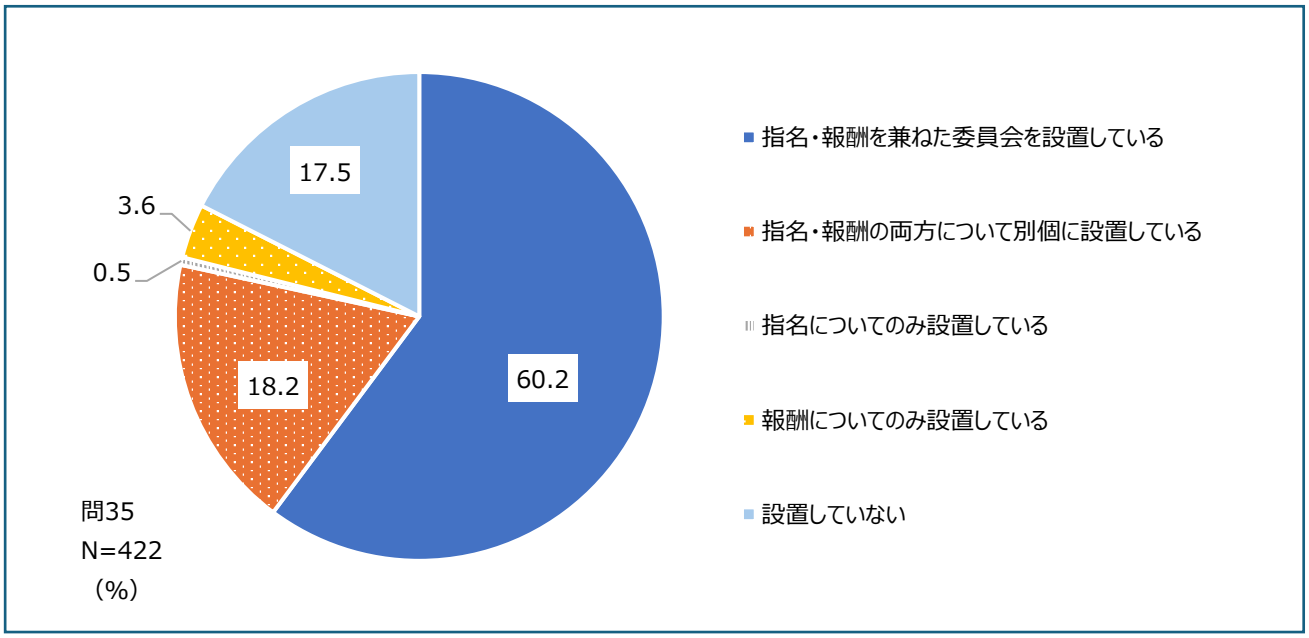
① 問題意識・設問の趣旨

監査等委員会に与えられた「取締役の選任・報酬等に関する意見陳述権」は、取締役会からの独立性を担保し、執行側に対する牽制機能を実質化するための強力な権限である。

一方で、取締役の選任・報酬については、近年、設置が急増している任意の諮問委員会（指名委員会・報酬委員会）で審議のうえ、取締役会に答申され決議される企業も多くみられるが[4]、任意の諮問委員会と監査等委員会の意見陳述権との関係について、明確なルールはない。このため、両者の関係や実務の運用について調査した。

② 実務の状況

〔図表 29〕役員選任議案や役員報酬の決定に関し、任意の指名・報酬を扱う委員会が設置されているか 問 35



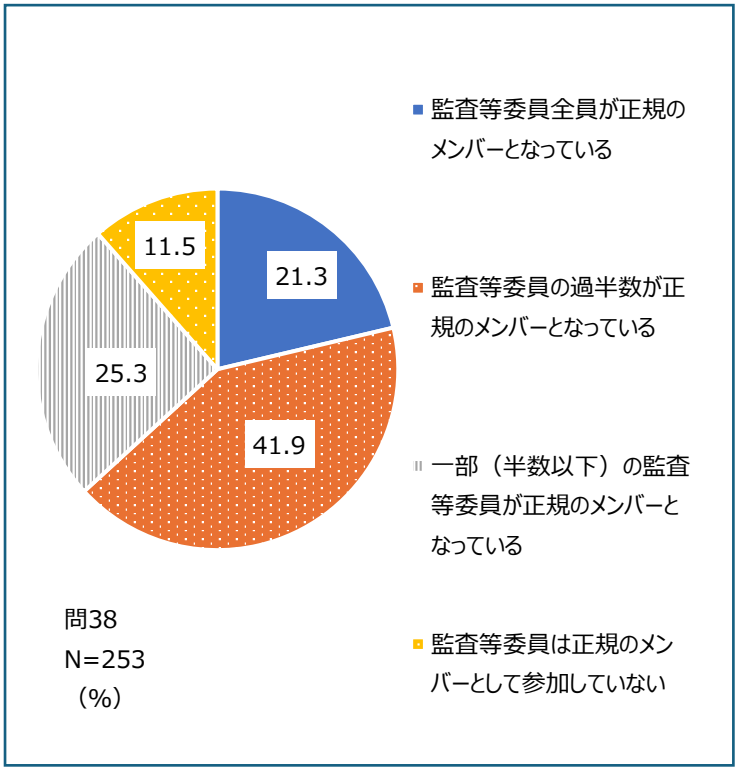
「指名や報酬を兼ねた委員会」が 60.2%、「両方について別個に設置」が 18.2%であり、「どちらか一つを設置している」と併せると 80%強の企業が任意の指名や報酬委員会を活用している。2019 年報告書[5]時には、「設置していない」が 7 割強であったが、現在は「設置していない」が 17.5%と設置の有無の比率が逆転している。コーポレートガバナンス・コードの影響が考えられる。

---

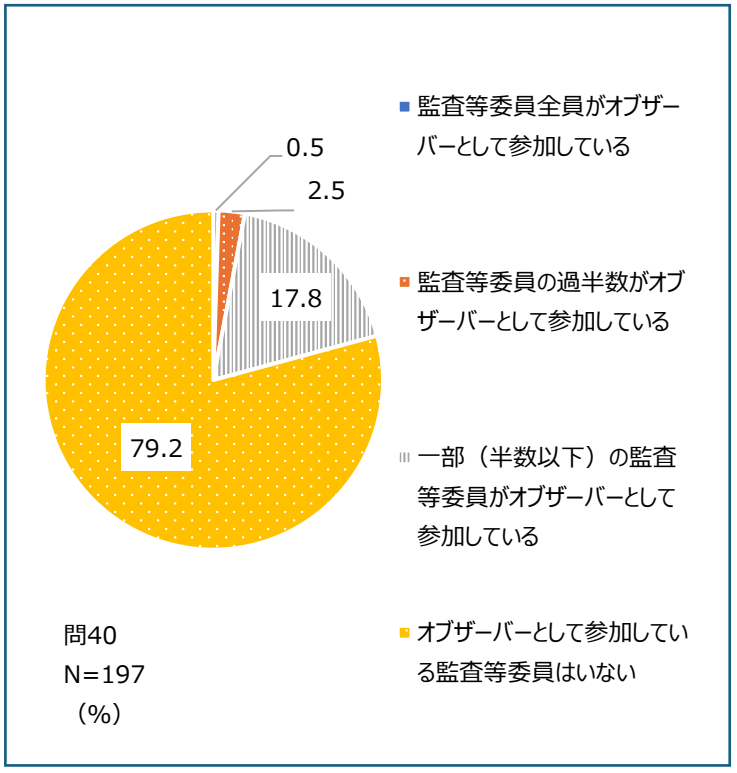
[4] 取締役の選任・報酬に関し、取締役会決議前の段階で監査等委員会としての意見を確認するプロセスを設けている企業もみられる。

[5] 公益社団法人日本監査役協会「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－」（2019 年 2 月 4 日）https://www.kansa.or.jp/support/library/post-283/

〔図表 30〕指名・報酬を兼ねた委員会について、監査等委員の正規のメンバーとしての関与状況 問 38

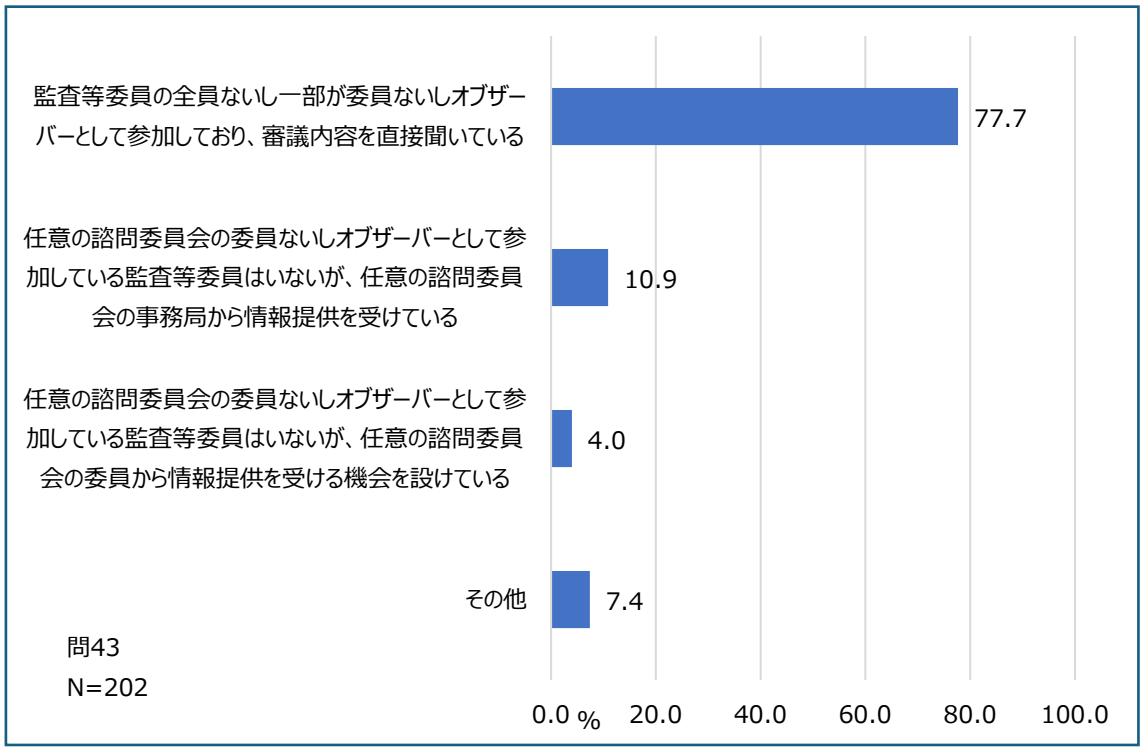


〔図表 31〕指名・報酬を兼ねた委員会について、監査等委員のオブザーバー（正規のメンバーではなく）としての関与状況 問 40



監査等委員の全員又は過半数が正規のメンバーとして関与しているケースが 63.2%を占めている（図表 30）。

〔図表 32〕どのような形で指名・報酬を兼ねた委員会の審議内容を把握しているか 問 43

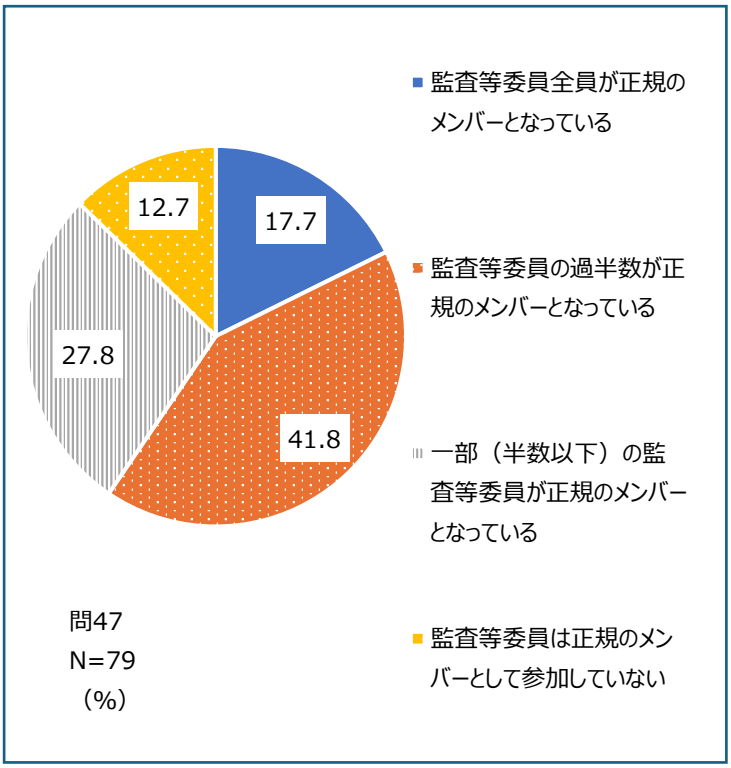


77.7%の企業において、「監査等委員の全員又は一部が任意の諮問委員会の委員又はオブザーバーとして参加し、審議内容を直接把握している」ことが確認された。指名・報酬に関する審議内容について、監査等委員が事後的な報告に依拠するのではなく、審議のプロセスそのものにアクセスすることが実務上広く定着していることがうかがえる。

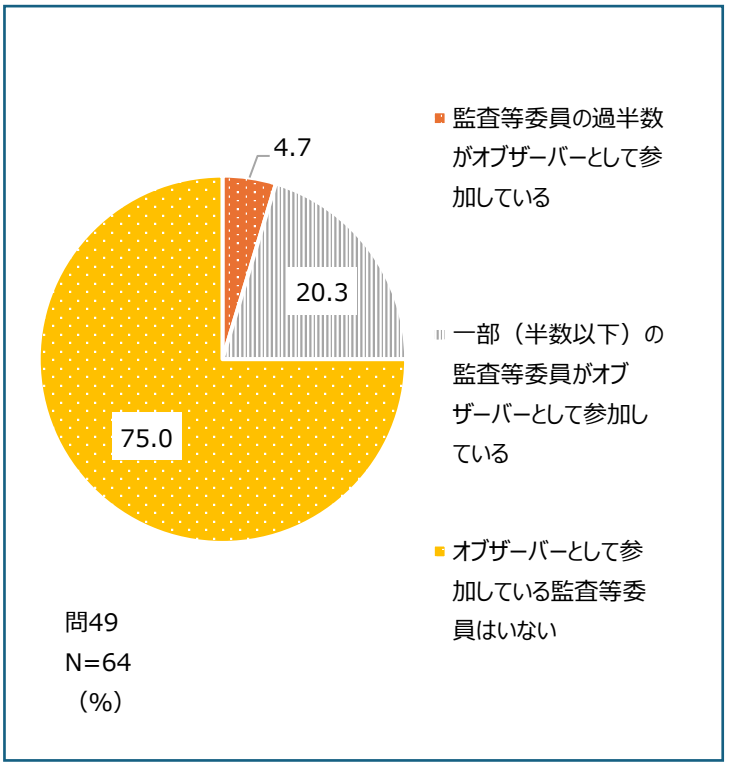
また、監査等委員が委員又はオブザーバーとして参加していない場合であっても、委員からの情報提供（4.0%）や事務局からの情報提供（10.9%）を含めると 90%超の企業で、監査等委員が任意の諮問委員会に関する情報を入手する仕組みが設けられている。

任意の諮問委員会へ監査等委員が直接に参加しつつ、監査等委員会として情報共有体制の整備が進んでいることがうかがえる。

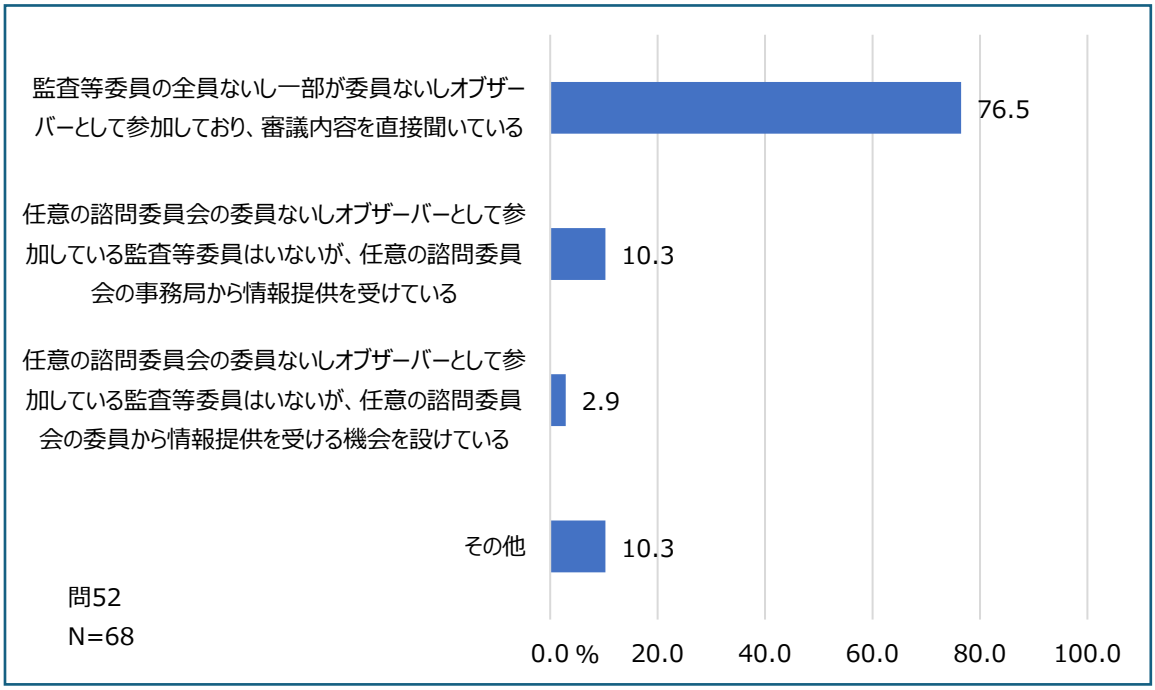
〔図表 33〕指名を扱う委員会について、監査等委員の正規のメンバーとしての関与状況 問 47



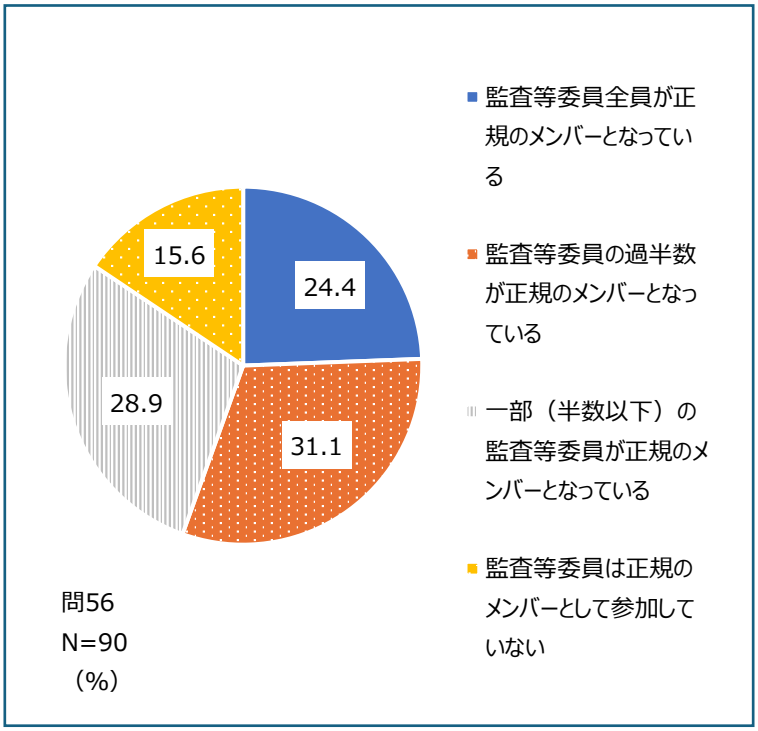
〔図表 34〕指名を扱う委員会について、監査等委員のオブザーバー（正規のメンバーではなく）としての関与状況 問 49



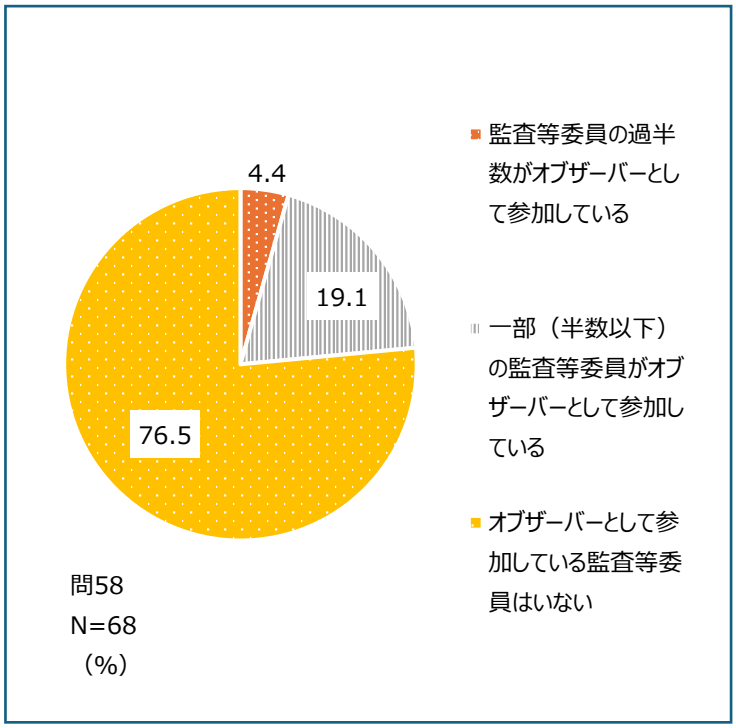
〔図表 35〕どのような形で指名を扱う委員会の審議内容を把握しているか 問 52



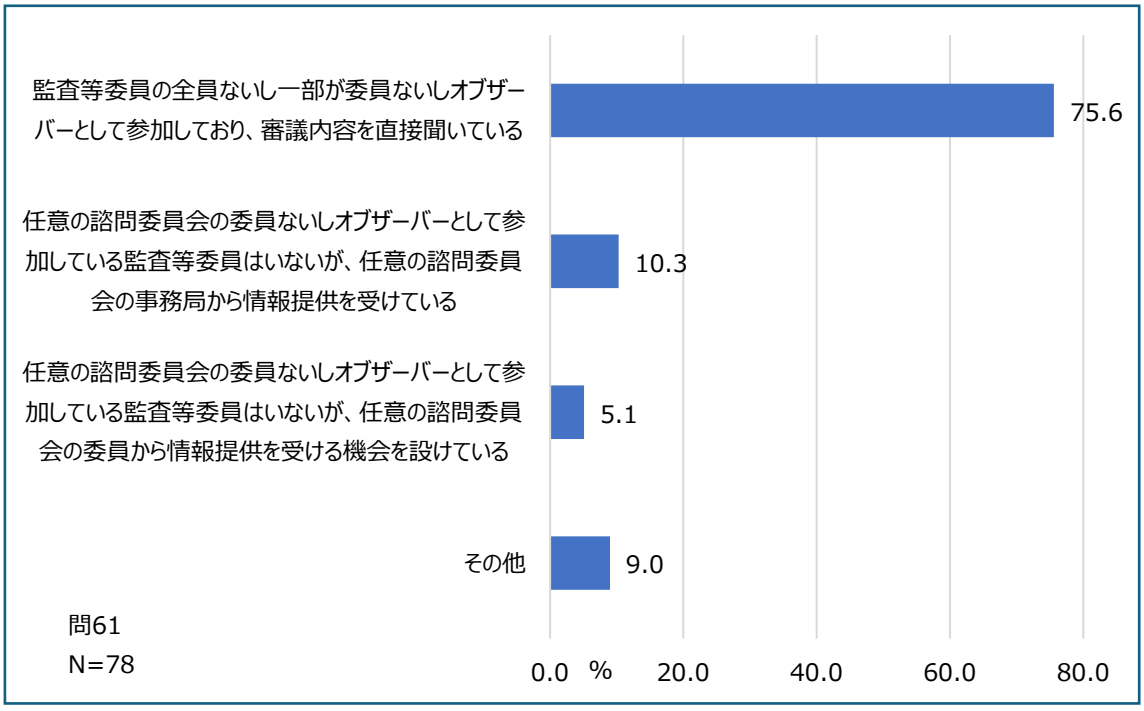
〔図表 36〕報酬を扱う委員会について、監査等委員の正規のメンバーとしての関与状況 問 56



〔図表 37〕報酬を扱う委員会について、監査等委員のオブザーバー（正規のメンバーではなく）としての関与状況 問 58



〔図表 38〕どのような形で報酬を扱う委員会の審議内容を把握しているか 問 61



③ 現状

任意の指名・報酬委員会等は、2019 年調査[6]時は「設置している」が 30%弱であったのに対し、現在では 80%強に拡大している。

また、「設置している」企業のうち 60%強の企業で、監査等委員（大半が社外）の全員または過半数が任意の諮問委員会に参加している。

その他、オブザーバー参加や間接的な情報収集を行う会社も 15%強存在していることも併せると、任意の諮問委員会の活動内容を「意見陳述権」行使の主要な検証対象とする実務が広く定着していると言える。

④ 課題・提案

諮問委員会への関与は、監査等委員会が選任・報酬に関する意見陳述権を適切に行使するための重要な情報収集の機会として位置付けることができる。

ただし、監査等委員の参画形態自体が重要性を持つのではなく、「目標設定、業績評価及び人事権の行使」という監督機能の中核に関する情報へ、監査等委員会全体として十分にアクセスできる体制が確保されていることが重要である。

一方で、諮問委員会の審議に深く関与するあまり、その議論や結論に安易に依拠してしまえば、監査等委員会としての主体的な意見形成プロセスが形骸化するおそれもある。

監査等委員会は、諮問委員会で得られた情報や議論の経緯を重要な判断材料として活用しつつも、最終的には監査等委員会として独立した視点から検討を行い、自らの責任において意見を形成する姿勢を堅持することが求められる。

実務上は、諮問委員会に参加した監査等委員から他の監査等委員に対し、審議の経緯や論点、結論に至る背景を含めた適時かつ十分な情報共有を行い、監査等委員会全体として組織的な検討と意見形成を行う仕組みを整備することが望まれる。

こうした取組みにより、諮問委員会への参加の有無にかかわらず、監査等委員会全体としての監督機能と意見陳述権の実効性を高めることが期待される。

---

[6] 日本監査役協会・前掲注（5）

２．意見陳述権と任意の諮問委員会の結論との関係

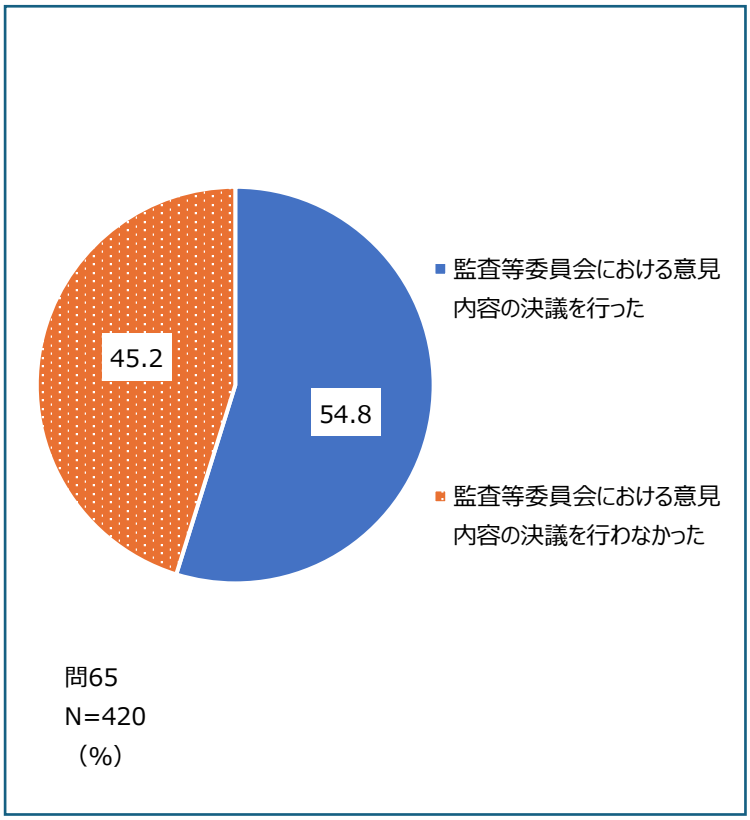
① 問題意識・設問の趣旨

株主総会における意見陳述権は、取締役会での指名や報酬審議の質を向上させるための重要な権限である。一方で、その具体的な検討方法について明確な基準はなく、実務に委ねられている。

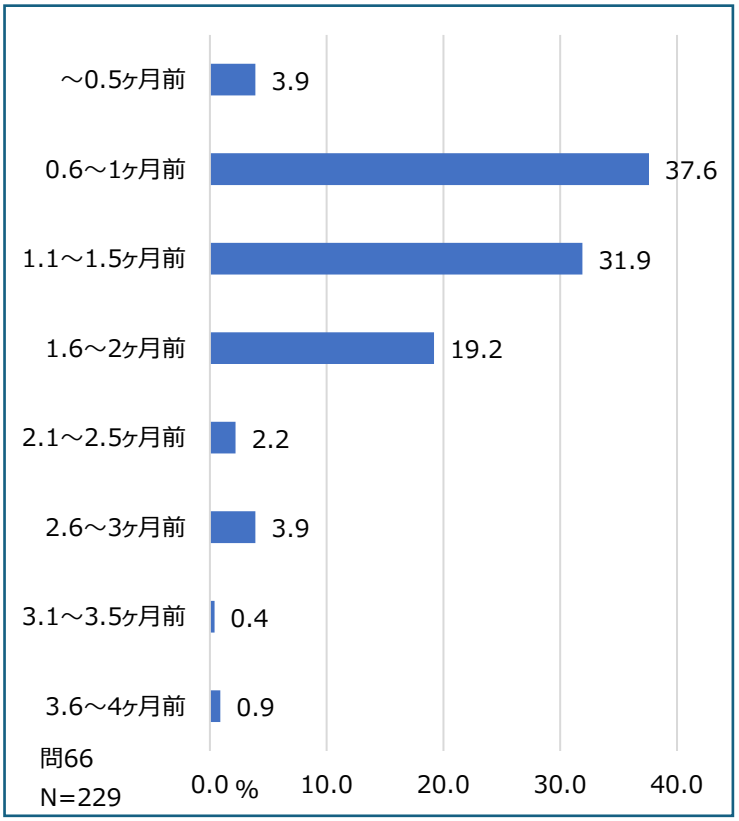
このため、意見陳述権の決議の状況、任意の委員会の審議も含めた検討プロセス、取締役候補者の適格性評価の視点、報酬体系に対する監視の視点について確認した。

② 実務の状況

〔図表 39〕直近事業年度の株主総会に際し、監査等委員会における意見陳述権に関する決議の状況 問 65



〔図表 40〕かかる決議のタイミング（定時株主総会開催日の〇ヶ月前） 問 66

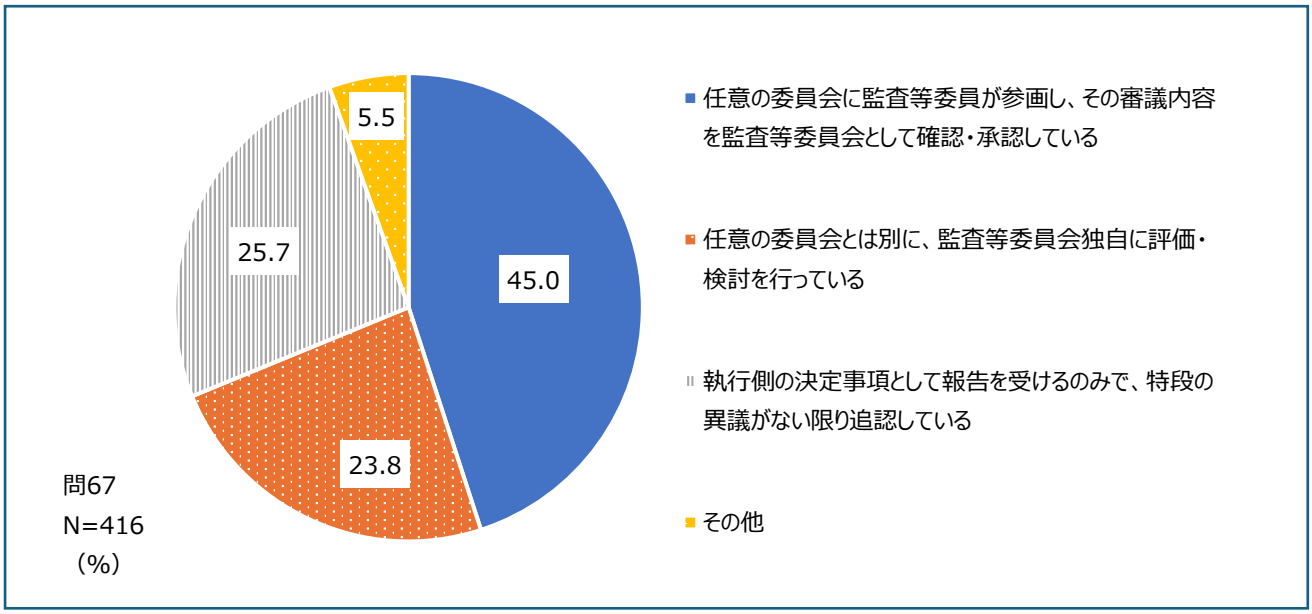


「監査等委員会における意見内容の決議を行った」が 54.8%と半数を超えているが、2019 年報告書[7]における「指名関連決議を行った」78.7%からは低下した。また、決議のタイミングは同報告書における平均 1.7 か月前と比べ、現在は株主総会直前にシフトしている傾向がみられる。

---

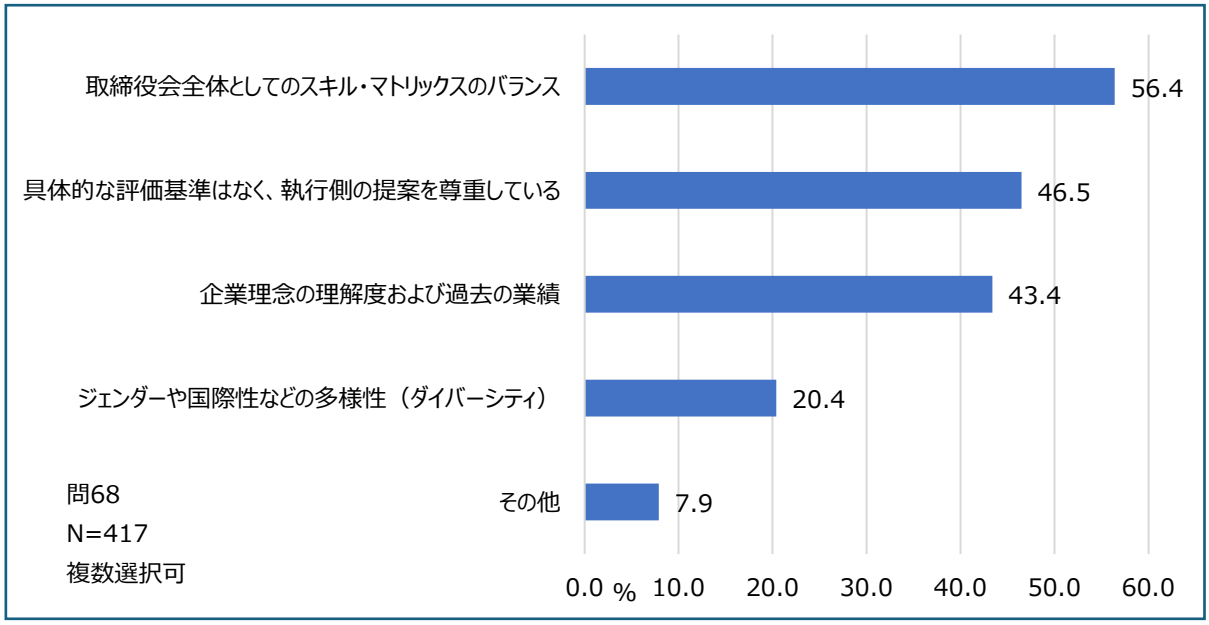
[7] 日本監査役協会・前掲注（5）

〔図表 41〕監査等委員会として、監査等委員以外の取締役の選任や報酬について、株主総会における意見陳述権を行使するための検討プロセスはどのように構築されているか 問67



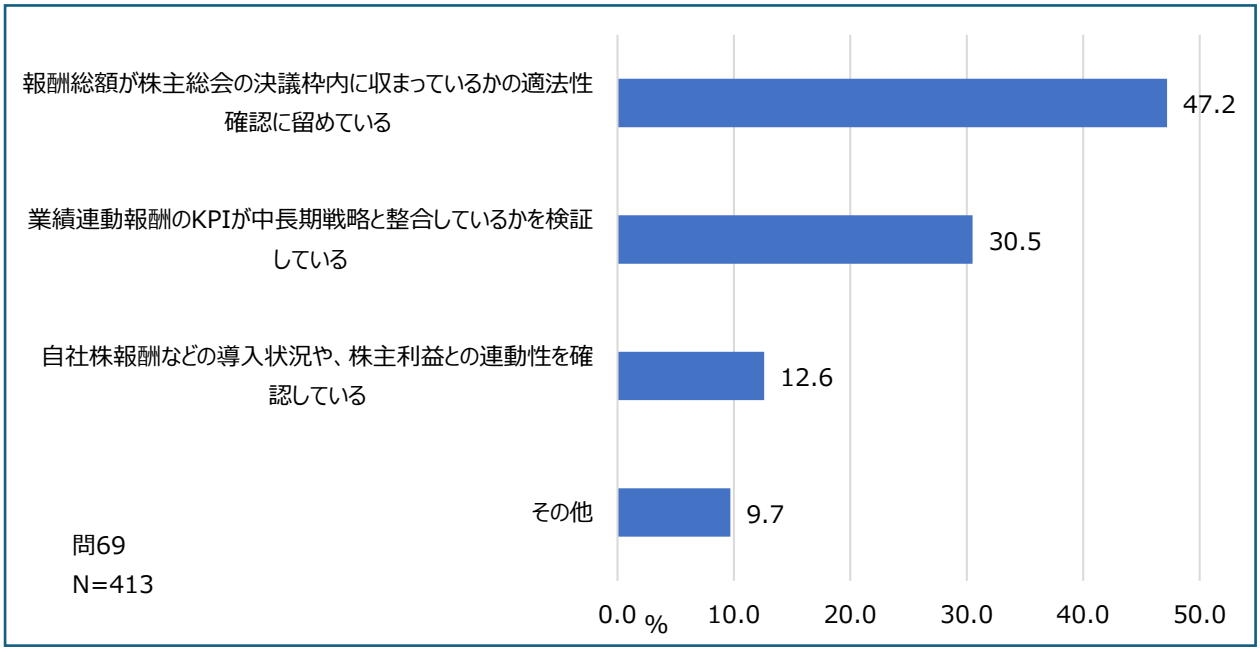
「任意の委員会に監査等委員が参画し、その審議内容を確認・承認している」が 45.0%、「独自に評価・検討を行っている」が 23.8%、「執行側の決定事項として報告を受けるのみで、特段の異議がない限り追認」が 25.7%となった。

〔図表 42〕取締役の指名に関し、監査等委員会はどのような観点で意見を決定しているか（複数回答） 問 68



「スキルマトリックスのバランス」が 56.4%、「企業理念の理解度や過去の業績」が 43.4%となっている。一方で、「具体的な評価基準はなく、執行側の提案を尊重している」も 46.5%存在する。

〔図表 43〕取締役の報酬体系に関し、監査等委員会はどのように検討しているか 問 69



報酬体系に関しては「報酬総額が株主総会の決議枠内に収まっているかの適法性確認に留めている」との回答が約半数を占めており、最も多かった。

③ 現状

意見陳述権について、アンケートでは「監査等委員会における意見内容の決議を行った」企業は 54.8%にとどまり、2019 年調査[8]時の指名関連決議 78.7%から減少傾向にある。決議を行わなかった理由については、今回はその理由について調査を行っていないものの、監査等委員が諮問委員会に直接参加している企業で諮問委員会の審議・結論を監査等委員会の意見形成プロセスとして位置付ける企業が増加したこと（図表 41）、執行側の意向を尊重し、意見すべき事項がない場合に決議を行わない企業が増加したこと（図表 41、図表 42）等が考えられる。

取締役の報酬体系に関する検討は、「株主総会の決議枠内に収まっているかの適法性確認に留めている」との回答が約半数を占めた。報酬の妥当性、すなわち業績や企業価値向上との連動性といった実質的な側面への踏み込みは、依然として多くの企業にとって課題であることが示唆される。

④ 課題・提案

意見陳述権には、指名・報酬プロセスの透明性と公正性を担保する役割が期待される。

具体的には、指名・報酬プロセスにおいて、監督機能の中核である「目標設定及び業績評価と人事権の行使」が透明かつ公正になされることである。一方、アンケートの結果からは独立社外取締役が中心となる諮問委員会が当該役割を担っていることがうかがえる。

この現象自体はガバナンスの進化の一つの形と捉えることもできるものの、監査等委員会による意見形成のプロセスを見ると、必ずしも全ての企業で独自の検討が十分に行われているわけではなく、諮問委員会の審議結果を前提として判断している企業も一定数みられる。諮問委員会の活用が進むなかにおいても、監査等委員会が法定の権限主体として主体的に意見形成を行い、その役割を実質的に果たしているかという点については、引き続き留意する必要がある。意見陳述権の検討が、実態として、単に諮問委員会の結論の追認にとどまっているようであれば、監査等委員会に付与された法定権限の趣旨が十分に発揮されないおそれもある。

諮問委員会はあくまで「任意」の機関である。諮問委員会が一見十分に機能しているように見える場合であっても、監査等委員会は、諮問委員会の検討結果を尊重しつつも、あくまで一つの重要な情報源として捉え、独立的かつ多角的な視点から最終的な意見を形成するという姿勢を堅持することが望まれる。

また、意見陳述権は株主総会において初めて行使される権限ではなく、年間を通じた継続的な監督活動の延長線上に位置付けられるべきものである。そのため、監査等委員会には、個別の取締役候補者に対する評価にとどまらず、候補者プールの形成状況、後継者育成の進捗、選抜プロセスの運用状況及びその客観性・透明性を継続的に確認することが期待される。

---

[8] 日本監査役協会・前掲注（5）

特にCEOサクセッション・プランについては、最終候補者の選定結果のみならず、計画の策定、候補者の育成・評価及び見直しのプロセスそのものを監督対象として捉えることが重要である。

さらに、取締役報酬に関する検討においても、制度運用の形式的な確認にとどまらず、中長期的な価値創造との整合性、インセンティブ設計の有効性、適切なリスクテイクを促す仕組みとなっているか等の観点から検証を行うことが望まれる。

取締役報酬については、開示されている情報も少なく、監督の対象として十分な議論が行いにくい実情もあるが、企業価値向上との関係が深い領域であり、監査等委員会が独立した立場から主体的に関与し、継続的にモニタリングを行うべき重要な監督事項であると考えられる。

〈Key Points〉
任意の諮問委員会の活用は定着。監査等委員会には、諮問委員会の結論を踏まえつつも、法定権限主体として独立した判断が求められる。

Ⅲ：監督機能の発揮〈組織的監査関連〉

１．内部統制を活用した組織的監査の運用実態

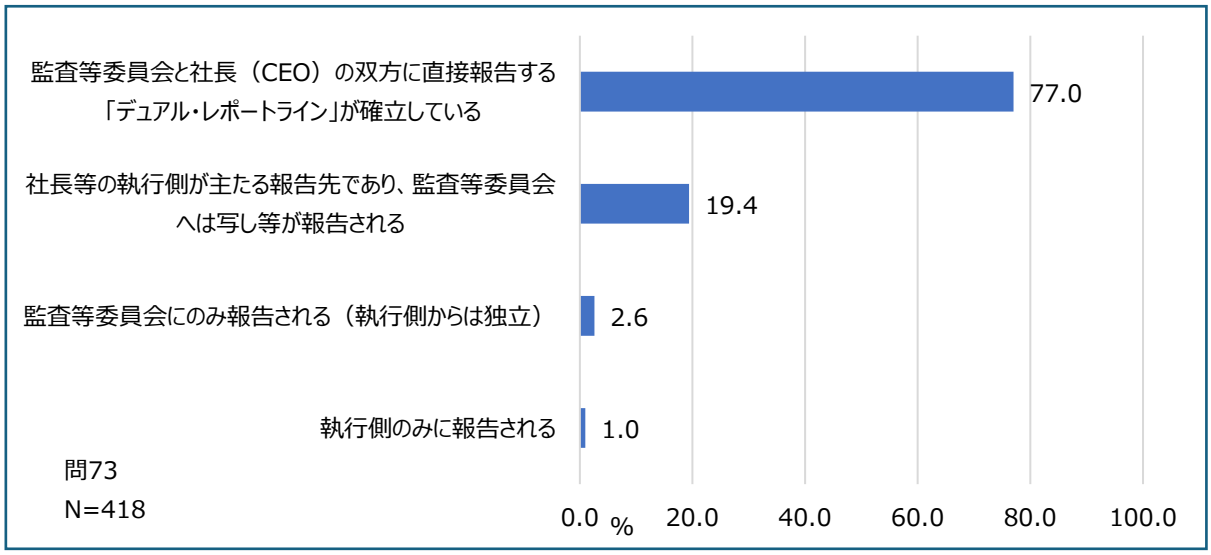
① 問題意識・設問の趣旨

監査等委員会による監査・監督機能の実効性は、内部監査部門や内部統制システムとの連携の在り方とも密接に関係している。特に、内部監査部門との情報共有や役割分担、監査結果の活用は、監査等委員会の活動を支える上で重要な要素となる。

このようななかで、内部監査部門の活用がどの程度行われているかを確認するため、内部監査部門と監査等委員会の関係を中心に、組織的監査の運用実態を調査した。

② 実務の状況

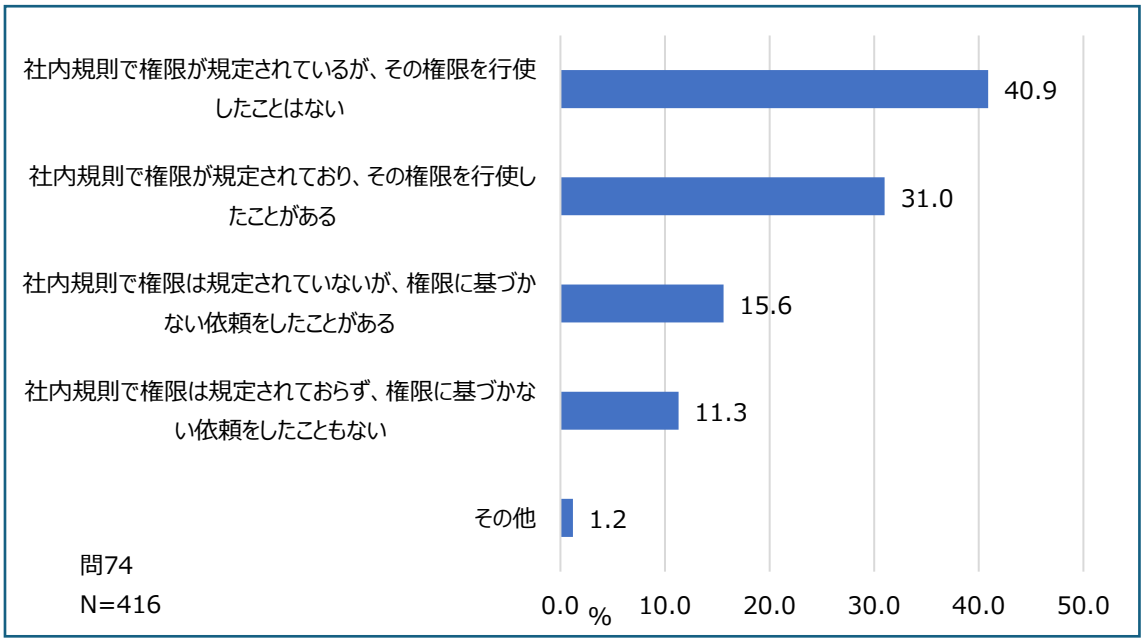
〔図表 44〕内部監査部門の報告ライン（レポートライン）の実態 問 73



「デュアルレポートラインが確立している」が 77%と多数を占めた。この点 2017 年報告書[9]の 35.6%から大幅に増加している。ガバナンスコードの影響に加え、国内外の不祥事事例を踏まえた内部監査機能強化への意識の高まりが背景にあると思われる。

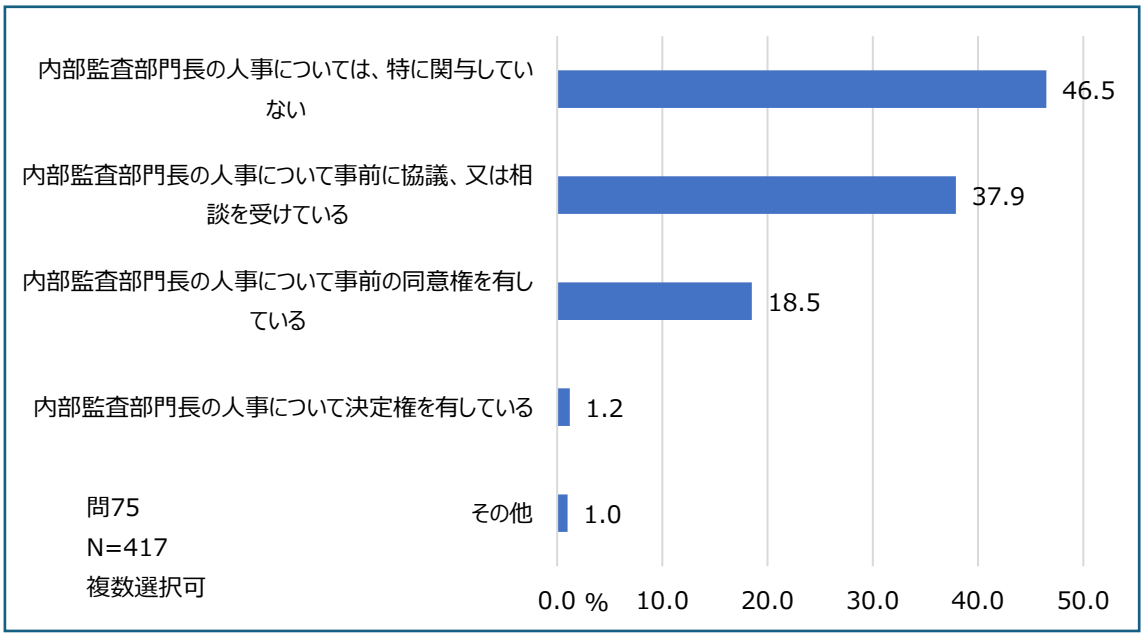
[9] 公益社団法人日本監査役協会「監査役等と内部監査部門との連携について」（2017 年 1 月 13 日）。問 16 https://www.kansa.or.jp/support/library/post-472/

〔図表 45〕監査等委員会は、内部監査部門に対して、調査等を指示する権限が社内規則で定められているか。また、監査等委員会はその権限を行使して指示をしたことや、権限に基づかない依頼をしたことがあるか 問 74



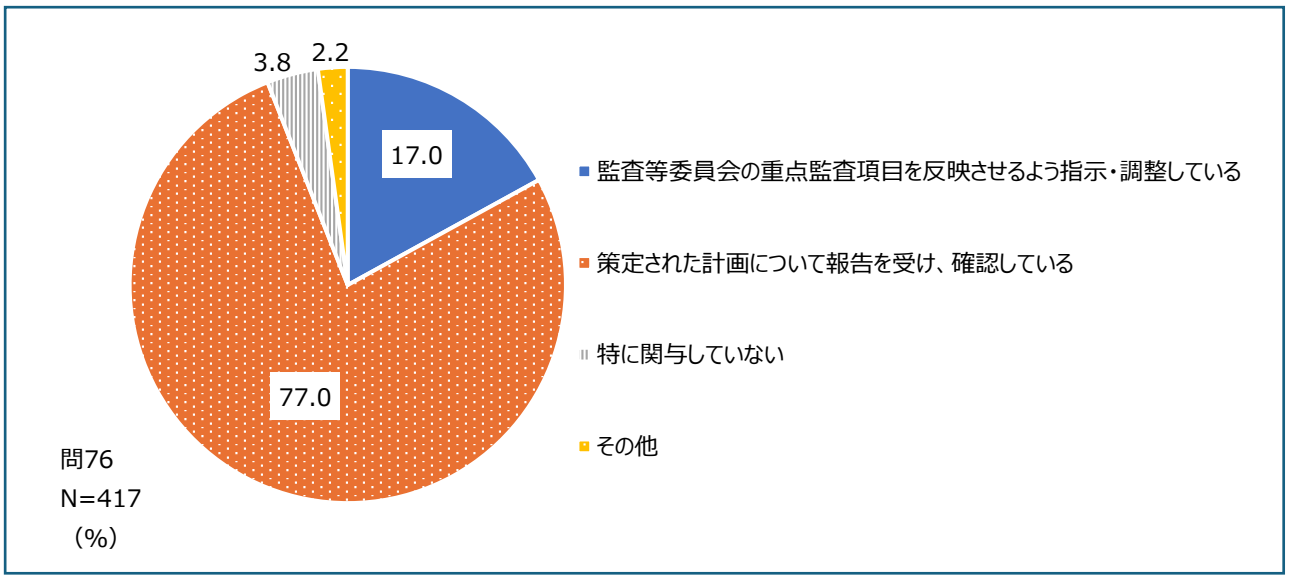
「社内規則で権限が規定されている」が計 71.9%に達しているものの「実際の行使経験がある」のは 31%となった。なお、実際の行使経験は、2017 年報告書[10]の 13.5%から大幅に増加している。

〔図表 46〕監査等委員会の内部監査部門長の人事（評価・異動・処分等）への関与（複数選択） 問 75



[10] 日本監査役協会・前掲注（9）問 24

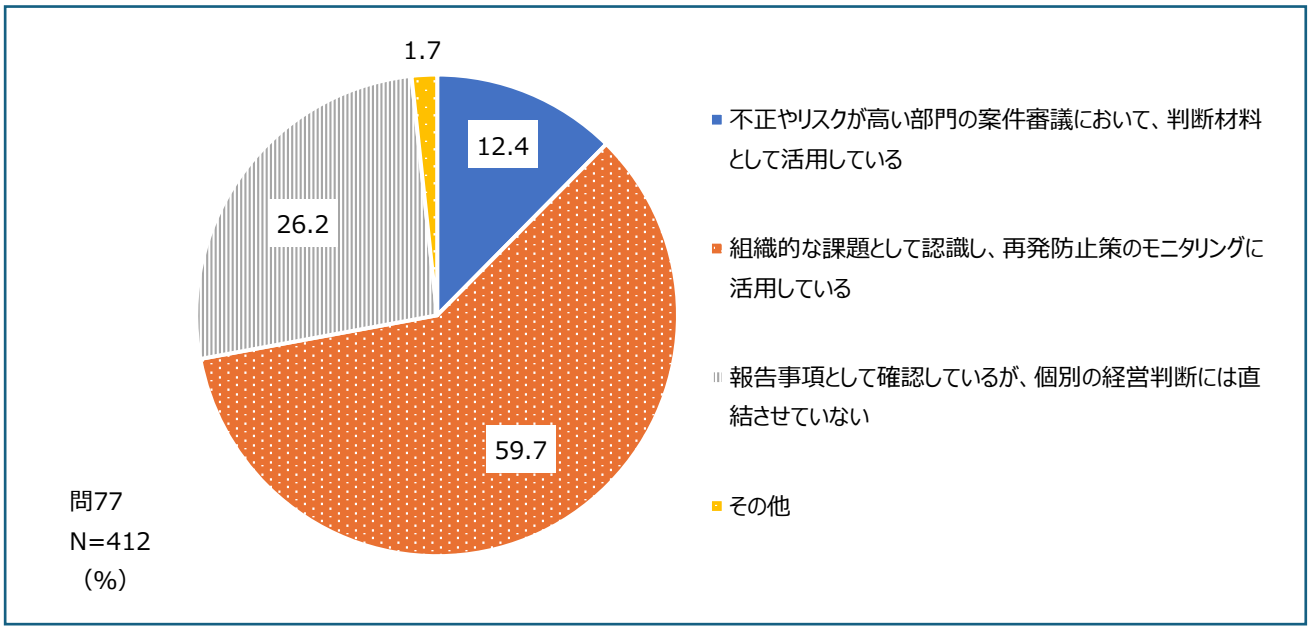
〔図表 47〕内部監査部門との連携において、監査計画の策定にどのように関与しているか 問 76



「計画について報告を受け確認している」が 77.0%であり、内部監査部門との基本的な情報共有体制については多くの会社で定着しているといえる。

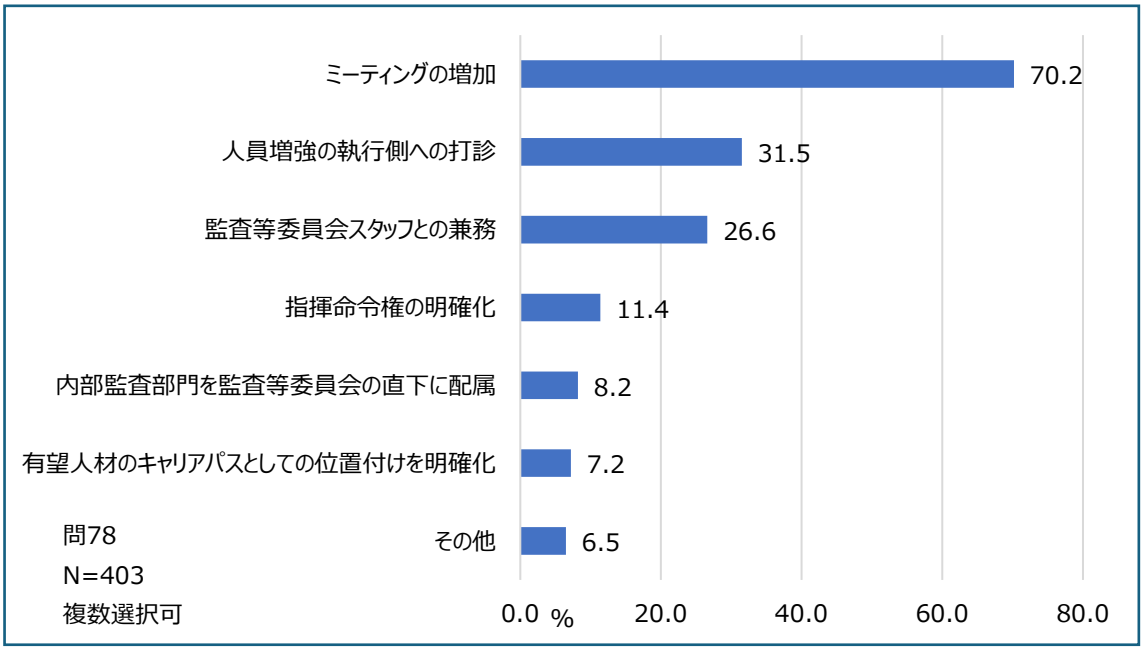
他方、内部監査計画への関与では指示・調整まで行っているのは 17.0%にとどまり、大半は事後確認・報告受領にとどまっているとの実態が示された。

〔図表 48〕内部監査の結果は、取締役会での意思決定や議決権行使にどのように活用されているか 問 77



内部監査結果の活用では「組織的な課題として認識し、再発防止策のモニタリングに活用している」が 59.7%で最多となった。

〔図表 49〕内部監査部門の機能発揮や監査等委員会として内部監査部門の機能を有効活用するために行っている工夫や取組み（複数回答） 問 78



最も多かった回答は「ミーティングの増加」（70.2%）であり、他の選択肢を大きく上回っている。また、「人員増強の執行側への打診」（31.5%）、「監査等委員会スタッフとの兼務」（26.6%）も一定割合を占めており、内部監査部門のリソース不足を課題として認識する企業が少なくないことがうかがえる。

他方、「指揮命令権の明確化」（11.4%）や「内部監査部門を監査等委員会の直下に配属」（8.2%）といった組織・権限面の見直しを行っている企業は限定的である。

③ 現状

内部監査部門の報告ラインについて、「デュアルレポートラインが確立している」と回答した企業は 77%に達し、2017 年調査[11]時の 35.6%から飛躍的に増加した。内部監査部門の独立性確保と監査等委員会との連携強化が、ガバナンス上の重要課題として広く認識されていることがうかがえる。

しかし、実務では、監査計画への関与は「報告を受け確認している」が 77%を占め、計画策定段階での指示・調整まで踏み込んでいるのは 17%に過ぎない。

また、監査等委員会から内部監査部門への調査指示権限は、70%以上の企業で規定されているものの、実際に行使経験があるのは 31%にとどまっており、制度上の権限と実務運用との間には依然として乖離がみられる。

加えて、内部監査部門長の人事について、「特に関与していない」と回答した企業が 46.5%と最も多かった。一方で、「事前に協議又は相談を受けている」は 37.9%、「事前の同意権を有している」は 18.5%となっており、何らかの形で監査等委員会が関与している企業も一定数存在する。また、「決定権を有している」と回答した企業は 1.2%であった。

④ 課題・提案

組織的監査においては、デュアルレポートラインの確立など制度面の進展はみられるものの、その実効的な運用には依然として多くの課題が残されており、継続的な検証と改善が不可欠である。

デュアルレポートラインの確立は、組織的監査を機能させるための重要な基盤である。しかしながら、その有無のみをもって組織的監査の実効性を判断することはできず、監査等委員会と内部監査部門との情報共有、指示権限の活用、監査結果に対するフォローアップ及び取締役会への還元までを含めて評価していくことが重要である。

内部監査部門との連携について、内部監査部門は監査等委員会の補助機関としてではなく、監査等委員会監査を支える重要なガバナンスインフラとして独立したリスク監視の機能も持つ。その機能が有効に発揮されることにより、経営判断の前提となる情報やリスク認識の適切性が確保され、より質の高い意思決定につながることが期待される。組織的監査の実効性を高めるためには、監査等委員会と内部監査部門が相互に連携しながら、より一体的かつ機動的に機能する関係を構築することが求められる。

具体的には、監査計画の策定段階から監査等委員会と内部監査部門が重点リスクに関する認識を共有し、企業を取り巻くリスク環境の変化を踏まえたリスクベースの監査を推進することが望ましい。また、内部監査の結果についても、個別の業務改善や再発防止に活用するだけでなく、経営上の課題や内部統制上の傾向を把握するための重要な情報として

[11] 日本監査役協会・前掲注（9）問 16

活用し、役員評価、指名・報酬に関する検討、さらには権限委譲の在り方の見直し等にも反映していく視点が重要である。

監査等委員会による内部監査部門への指示権限については、権限の有無のみを評価するのではなく、必要に応じて適切に連携できる関係性が構築されているかという観点から捉えることが望まれる。アンケート結果では、監査計画の策定段階において、監査等委員会が内部監査部門に対して指示又は調整を行っている企業は17.0%にとどまっている。この結果は、多くの企業において監査計画に関する情報共有や意見交換は行われているものの、重点リスクに関する認識共有や監査方針への関与の在り方については、なお検討の余地があることがうかがえる。

内部監査部門は、監査等委員会による監査・監督機能の実効性を支える重要な存在であり、監査等委員会には、内部監査を「ガバナンスの戦略的資源」として活用する視点を持ちながら、中長期的な経営戦略やサステナビリティを含む重要経営課題を踏まえたリスクベースの監査テーマの設定に積極的に関与していくことが期待される。

内部監査部門長の人事への関与は、内部監査部門の独立性及び実効性の確保という観点から重要な論点である。アンケート結果では、内部監査部門長の人事への関与については、監査等委員会の関与の程度に企業間で幅がみられる。内部監査部門の役割の重要性を踏まえれば、監査等委員会が人選や評価のプロセスに適切に関与することについて、各社において検討を深めていくことが望まれる。

実務においては内部監査部門の体制強化を課題として認識する企業も少なくない。人数、年齢構成、資質及び専門性といった体制面について、監査等委員会として継続的に関心を持ち、必要に応じて執行側へ改善を求めていくことも重要である。

監査等委員会には、内部監査部門との連携を通じて経営の実態やリスクを的確に把握するとともに、その結果を取締役会に還元し、企業価値向上につながる監督機能の発揮へ結び付けていくことが期待される。

〈Key Points〉
デュアルレポートラインは普及。今後は、制度整備にとどまらず、内部監査の知見を監査等委員会監査や取締役会の監督にどう活かすかが課題。

結びに代えて

監査等委員会設置会社制度の定着に伴い権限委譲がなされ、「経営と監督の分離」が進んで取締役会の役割が監督機能に一定程度シフトした状況が見られた。このようななか、監査等委員からは、取締役として善管注意義務違反のみならず中長期的な企業価値向上を強く意識している旨の回答を多く受けた。他方、任意の諮問委員会を設置した企業が大幅に増大し、監査等委員会で意見陳述権の決議を行う企業は減少した。監査等委員会設置会社の実務を取り巻く環境は現在も変化の過程にあり、企業価値や健全性向上への効果については、引き続き注視していく必要がある。

監査等委員会設置会社制度の特徴は、監査等委員が取締役会の構成員として経営の意思決定プロセスに参画し、議決権を行使してリアルタイムで監督機能を発揮するところにある。本報告書では、「意思決定プロセスへの関与」「意見陳述権の活用」「組織的監査」という三つの観点から、監査等委員会設置会社の役割について検討し、課題と提案を行った。意思決定プロセスへの関与を通じて経営課題やリスクを把握し、取締役の職務執行と指名・報酬に関する意見形成やサクセッション・プランに関する監督へつなげるとともに、内部監査部門等との連携による組織的監査を通じて継続的なモニタリングを行ってはじめて、役割・期待に応えるものと考えられる。

近年、取締役会では、資本コストを意識した経営、事業ポートフォリオの見直し、人的資本への投資、サステナビリティへの対応、CEO サクセッション・プランの整備など、中長期的な企業価値向上に関するテーマの重要性が一層高まっている。監査役（会）設置会社では、監査役は取締役ではなく、経営の意思決定から一定の距離を置きつつ監査機能を担う存在であった。監査等委員（会）は、取締役として企業の意思決定に参画しながら、「企業価値向上」と「監査・監督機能」の両立を図ることが求められる存在である。この両面を高度に両立させることは必ずしも容易ではないが、本報告書が示した課題と提案を実行することで監査等委員会が価値創造の担い手として進化し、市場からの信頼の獲得に貢献できれば幸いである。

第 53 期　監査等委員会実務委員会　委員

委 員 長	狭間　一郎	大阪ガス株式会社	監査等担当役員
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	小笹　留美子	株式会社アトラエ	取締役 常勤監査等委員
委　　員	内村　芳郎	キューデンホールディングス株式会社	取締役 監査等委員
委　　員	秋本　なかば	ＪＦＥホールディングス株式会社	取締役 監査等委員
委　　員	堀　　信之	日本曹達株式会社	取締役 常勤監査等委員
委　　員	高橋　武文	松井証券株式会社	取締役 常勤監査等委員
委　　員	末吉　　薫	元株式会社ライフコーポレーション	取締役 監査等委員
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	公益社団法人日本監査役協会		
	横野 能将　佐藤 秀和　渡邉 彩子　上遠野 恭啓　新井 義洋		
	山岡 翔輝　　岡田 倫太郎		

（敬称略。肩書は検討当時のもの）