

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
公益社団法人日本監査役協会
監査等委員会実務研究会

目次

I	はじめに	2
II	対象となる項目と検討の視点	4
1.	総論	4
2.	選任等（サクセッション・プラン）	4
（1）	総論	4
（2）	今後の実施に向けた検討の開始とロードマップの立案	6
（3）	評価・任用基準への関与	7
（4）	後継者候補の選出	8
（5）	育成計画の策定・実施	9
（6）	後継者候補の評価、絞込み、入替え	9
（7）	最終候補者に対する評価と後継者の指名	11
（8）	指名後のサポート	11
3.	報酬等	11
（1）	報酬政策全体	11
（2）	インセンティブ（業績連動報酬／自社株報酬等）の設定	12
（3）	金額の妥当性	13
4.	その他	14
（1）	情報収集権限の活用	14
（2）	監査等委員会における人選（社外取締役の役割）	14
（3）	外部専門家の活用	14
III	おわりに	16
	参考資料① 指名委員会の実務実態に関するアンケート集計結果	18
	参考資料② 報酬委員会の実務実態に関するアンケート集計結果	29
	参考資料③ 監査等委員会の株主総会における意見陳述権行使等の実態に関するアンケート集計結果	35

※上記アンケートは、本文並びに脚注ではそれぞれ「指名委員会アンケート」「報酬委員会アンケート」「監査等委員会アンケート」と表記する。

I はじめに

本研究会は、平成 27 年 5 月に施行された改正会社法において新設された監査等委員会設置会社の監査等委員会の実務を支援すべく、第 43 期に設置された。監査等委員会は、監査役（会）と同様に取締役の職務執行の監査がその主たる職務であるが、指名委員会等設置会社の前身である委員会設置会社の新設時のケース・スタディ委員会での調査・研究では、監査委員会による監査と監査役（会）による監査では、独任制と組織監査の違いはあるものの、実務においては大きな違いがないとされており、監査委員会と同じく組織監査を行う監査等委員会の監査も実務的には大きな違いがないと考えられる。一方、監査等委員会設置会社には、監査役（会）や監査委員会にはない、監査等委員でない取締役の選任等・報酬等に対する意見陳述権が付与されており、当研究会では、この意見陳述権の行使について過去 2 年にわたって検討を進めてきた。

第 44 期は意見陳述権に係る論点の整理と実態把握を試みたが、制度導入後間もなく、各社の対応も手探りの時期であったことから、中間報告の形で取りまとめた（「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—」）。続く第 45 期には、中間報告書で整理した論点を更に深掘りし、意見陳述権に係る監査等委員会の活動について、時系列を意識しながらこの時点で考えられるベスト・プラクティスを提示することを試みた（「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—」）。

後継者計画の策定や報酬手続に関する客観性・透明性の確保の重要性と非業務執行役員の関与については、2018 年のコーポレートガバナンス・コード（以下、「CG コード」）の改訂を始めとして、様々な機会で取り上げられていることから、今期は、非業務執行役員としての関与の在り方を意識しながら、サクセッション・プランへの関与等、意見陳述権行使の「対象となる項目と検討の視点」について今後の在るべき姿を提示することを試みた。しかしながら、監査等委員会設置会社は制度発足から 3 年余りであり、意見陳述権に関わる活動についてはいまだ手探りの会社が多い。この点、指名委員会等設置会社では社外取締役が過半数を占める指名委員会と報酬委員会が法定の機関として選任等・報酬等について一定の決定権限を有しており、決定権と意見陳述権の違いはあるものの、前述の非業務執行役員がいかに指名・報酬に関与すべきなのかという観点から重要な先例を提供する。そこで、今期の検討に当たっては、指名委員会等設置会社の指名委員会及び報酬委員会による検討の実態を参考に考察することとした。調査に当たっては、指名委員会、報酬委員会の個社ごとの具体的な実務実態を把握するためのインタビュー調査と、統計的に実態を把握するためのアンケート調査の 2 種類のアプローチを行った。

また、本報告書では、過去の 2 期に引き続き監査等委員を対象としたアンケート調査も実施し、実務実態の変化について調査している。これらの調査結果を基に、指名委員会等設置会社における指名・報酬両委員会の実務の状況を考察しながら、監査等委員会設置会社における応用と在るべき姿の提示を試みている。ただし、本報告書の内容はすべての会社に等しく適用されるものではなく、個社の状況に応じて選択していただくことを期待している。

Ⅱ 対象となる項目と検討の視点

1. 総論

指名委員会等設置会社における指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選解任に関する議案の内容を決定する権限を有し（会社法第 404 条第 1 項）、報酬委員会は執行役・取締役・会計参与が受ける個人別の報酬等の内容を決定する権限を有する（会社法第 404 条第 3 項）。

個社へのインタビュー調査、並びにアンケート調査の結果、具体的な制度の運用の在り方については、個社の事情に応じて大きな違いがあることが明らかとなった。個々の論点ごとの傾向や監査等委員会設置会社との傾向の違いについては次項以降の各論点における解説に譲るが、対応の傾向としては以下の 2 つに大別される。

一つは、指名・報酬委員会がそれぞれの決定プロセスを主導し、具体的な取締役候補者や報酬額の決定について主体的・能動的に関与していく方法である。もう一つは、原案策定は主に執行側が対応し、指名・報酬委員会はその内容の是非を判断する形で決定権を行使する方法である。これは監督機能の捉え方の問題でもあり、候補者の選定自体を監督機能と見れば指名委員会として主体的に動くことに違和感はない（報酬委員会の場合は、報酬の決定プロセスは技術的な面もあり業務執行の要素が強くなるとも考えられる）。一方、業務執行が適切に行われているか、客観的・中立的視点から判断することに重きを置く場合は原案を業務執行側が策定することになる。アンケートの結果を見ると執行側が原案を策定するケースの方が若干多い。¹

次項以下では、指名・報酬委員会のこうした状況を踏まえつつ、各論点につき監査等委員会における実務への導入について検討していく。

2. 選任等（サクセッション・プラン）

（1）総論

サクセッション・プランとは、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を確保することを目的として、優れた後継者への交代が最適なタイミングで為されるための取組、と定義することができる。また、現在の日本企業を取り巻く経営環境の変化に対応し得る適切な人材を選抜するとともに対外的には客観性・透明性を確保することにその意義がある。

時間軸という視点からは、サクセッション・プランは次の 3 つに分類することができる。

¹ 指名委員会における検討事項の主たる決定者（指名委員会：執行側）は、社長・CEO について 7：11、社内取締役について 8：12、社外取締役について 12：8 となっている（指名委員会アンケート問 2-1-1）。また、報酬委員会における報酬プロセス・報酬原案の実質的決定者（報酬委員会事務局：執行側）は、社内取締役、社外取締役のいずれも 7：9 となっている（報酬委員会アンケート問 2-2）。

- ①中期：今後数年以内に想定される現任者の交代時期を見据えて、後継者候補を選抜・育成し、必要な資質を身に付けさせ、最終的に最もふさわしい人材を選抜するプロセス
- ②長期：更にその次代以降を見据え、将来的に有望な人材を早期段階から選抜し、長期的な候補者群の形成と育成を行うプロセス
- ③緊急時：現任者に不測の事態が生じた場合等、上記①のプロセスを実行できないだけでなく、後継者に求められる役割も通常とは大きく異なり得る場合の対応プロセス

また、対象範囲としては、サクセッション・プランは、主として社長・CEOについて検討されることが多いが、前述のそれ以外の社内取締役、あるいは監査等委員でない社外取締役についてもそれぞれサクセッション・プランを検討することは可能であり、また、検討することが期待される。

サクセッション・プランの枠組みについては、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）」（平成 30 年 9 月 28 日改訂版）では、基本形を以下の 7 段階に分けて定義している。

ステップ	主な内容
1	後継者計画のロードマップの立案
2	「あるべき社長・CEO 像」と評価基準の策定
3	後継者候補の選出
4	育成計画の策定・実施
5	後継者候補の評価、絞込み・入替え
6	最終候補者に対する評価と後継者の指名
7	指名後のサポート

（経済産業省 CGS ガイドライン 「4.1.3 後継者計画の策定・運用」より抜粋）

上記表のとおり、サクセッション・プランとは、上記ステップ 3 から 6 にある後継者候補の選出と育成から最終的な選抜（指名）のプロセスだけではなく、評価基準（任用基準も含まれる）の策定等も含んだ選任等全体に関わる枠組みと考えることができる。

アンケート結果においては、「サクセッション・プランの策定の有無」を尋ねる設問に対して指名委員会等設置会社では、何らかのプランを「策定している」との回答は半数を超

える²。その一方で、監査等委員会設置会社では、サクセッション・プランを策定しているか、していなくとも、選任等の原案作成者（後述のとおり大半は執行側）の多くは、何らかの項目を後継者候補の考慮要素として取り上げている³。こうした会社では、サクセッション・プラン策定の端緒となる取組は既に開始されているといえ、それを足掛かりに、個社事情に応じて段階的に取組の範囲を拡張していくことが期待される。

では、こうしたサクセッション・プランの枠組みを前提に、その検討に対して監査等委員会はどのように関与していくべきか。監査等委員会が主体となってサクセッション・プランを策定し実施していくことも考えられるが、監査等委員会に与えられた監督機能を果たす上では、次項以降で紹介するロードマップの立案や評価・任用基準、育成計画の策定、実施といったサクセッション・プランの各プロセスにおいて、単に執行側の対応を待つのではなく、執行側の対応状況を注視し、執行側の対応に問題を感じるような場合には適切な対応を行うよう働きかける等、積極的な関与を行うとともに、適宜監査等委員会の立場から少なくとも大枠やプロセスについての意見表明をできるよう準備することがより重要と思われる。

サクセッション・プランの検討に当たっては、業界の状況、企業の規模や業態等、個社を取り巻く環境を考慮するとともに、サクセッション・プランの在り方に関する調査・研究等についての情報収集も十分に行うことが重要となる。

（２）今後の実施に向けた検討の開始とロードマップの立案

サクセッション・プランが将来的に実効性をもって運用されるための基礎として、想定される交代時期から逆算して、いつまでに、誰が、何を行うかのロードマップを立案（策定）することが必要である。こうしたロードマップ原案の策定においては、指名委員会等設置会社では、指名委員会が主体的な役割を果たしていくことが期待されるが、監査等委員会設置会社では、一義的には社長・CEOを中心とした執行側の役割といえる。監査等委員会としては、執行側に策定を促し、策定された原案の妥当性を検討するとともに、後述する各過程においてその趣旨が活かされた運用が為されているかを注視すべきである。ロードマップ原案の妥当性を判断する際に考えられるチェック項目を以下に例示する。

² 【指名委員会等設置会社】…サクセッション・プランの策定の有無については、経営トップ・CEOについては、中期（今後数年）のサクセッション・プランを定めている会社が半数（21社中13社）を占め、長期、緊急時は3割前後（長期については21社中8社、緊急時については21社中7社）にとどまった。それ以外の区分では策定している会社はかなり少数であった（指名委員会アンケート問2-2-1）。指名委員会がサクセッション・プランの策定を実質的に主導しているのは、策定しているという回答のうち3～4割程度である（指名委員会アンケート問2-2-2）。

【監査等委員会設置会社】…サクセッション・プランについては、策定している会社の比率は、最も多い「経営トップ・CEO」の「中期」で2割である（監査等委員会アンケート問3-2-1）。

³ 「選任等に関する決定における考慮要素」を回答しているのは、全回答社数451社に対し、経営トップ・CEOについて434社、それ以外の監査等委員でない社内取締役について437社、監査等委員でない社外取締役について375社である（監査等委員アンケート問3-1-2）。

【妥当性チェック項目（例）】

- ・ 想定されるおおよその交代時期が明確となっているか
- ・ 客観性・透明性が確保されているか
- ・ 中長期的な観点から妥当であるか

（３）評価・任用基準への関与

各役職に求められる資質・要件をあらかじめ明確化し、かつ評価に関わる者の間で共有しておくことは、選任等のプロセスにおいて実効性を確保するための大前提であり、任用基準だけでなく評価基準の作成においても重要となる。必要とされる各役職の要件は当然に会社ごとに異なり、更に、同じ会社でも、どのような成長局面にあるか（次の成長を目指す時期か、事業の転換期にあるか等）といった時間軸的な要素によって変わってくる⁴。監査等委員会としては、評価・任用基準の策定を執行側に促すだけでなく、その内容が時宜にかなったものとなっているかを検討するとともに、適切に運用されているかを注視することが求められる。

また、社長・CEOに限らず、将来の幹部候補生をサクセッション・プランの対象に含める場合、各役職における評価・任用基準を明確にするだけでなく、後述するように上位階層を目指しての育成計画も重要となる。評価・任用基準の内容とその運用の妥当性を判断する際に考えられるチェック項目と資質・要件を以下に例示する。

【妥当性チェック項目（例）】

- ・ 関係者が認識を共有できるよう要件が明確化されているか
- ・ 自社を取り巻く経営環境や企業文化等が要件に反映されているか
- ・ 経営環境の変化等に対応するため、基準の見直しが定期的に行われているか
- ・ 基準内容どおりの運用がなされているか

⁴ 各役職に求められる要件について、アンケート調査の結果は以下のとおり。

【指名委員会等設置会社】…それぞれの任用基準において求められる要件については、経営トップ・CEOについて最も多いのは「人望・品格等の内面的要素」で、続いて「過去に経験した業務の内容」であった。それ以外の社内取締役については、「過去に経験した業務の内容」、「人望・品格等の内面的要素」、「業務執行状況・貢献度」の順であった。社外取締役については、最も多い「専門性」に続いて、「出身分野における経験・実績」、それと並んで「職務遂行に必要な時間を確保できるか」が重視されている（指名委員会アンケート問 2-1-2）。

【監査等委員会設置会社】…選任等に関する決定における考慮要素では、経営トップ・CEO並びに監査等委員でない社内取締役に関して、「業務執行状況・業績貢献度」の比率が最も高い。また、監査等委員でない社外取締役については、「職務遂行に必要な時間を確保できるか」の比率が目立って低い（監査等委員会アンケート問 3-1-2）。CGコード補充原則 4-11②で言及されている兼任状況の重要性について、再確認すべきである。

【資質・要件（例）】

具体例①

人望／品格／健康／先見性／洞察力／客観的判断力／利害関係 等

具体例②

決断力とリーダーシップ／人格／公平感／先見性／若さと人望／バランス感覚 等

具体例③

顧客に対する理解力／部門横断的な影響力を発揮できること／会社全体を考えて判断できること／多角的な情報を活用して正しい経営判断を行う能力／リスクテイクとリスク管理のバランス／信頼感 等

具体例④

職務遂行に必要な時間の確保（社外役員）

【指名委員インタビューより抜粋】

- ・現在の日本の多くの企業は自社も含めて、先が見えない、前例のない局面にあり、既存の解決法を探すアプローチでは成功しえず、過去の成功体験に囚われるタイプの人材は不適當である。これからのトップには、社外取締役等との議論から生まれる自由な意見を経営判断に活かせる能力がますます求められる。
- ・グループ全体として、事業の規模が大きく、また、複雑性、多様性に富んでいるという特徴がある為、CEO については、全体的な経営能力、リーダーシップが求められる。

（４）後継者候補の選出

後継者候補の選出は、現経営者の交替に焦点を絞り、その時期に応じた既存の幹部からの登用や社外からの招聘といったことに目が行きがちである。緊急時を考えると、そのような観点ももちろん重要であるが、企業のサステナビリティの観点からは、入社から比較的早い段階で職員の中から幹部候補者群を選び、後述するような長期的な観点から経営者としての資質・要件を意識した育成を行うとともに、段階的に絞り込み・入替えを行うことが重要となる。

また、オーナー系企業の場合、社長・CEO については後継者があらかじめ明確である場合が多い。この場合には、後継者の育成に重点が置かれることになる。

監査等委員会としては、後継者候補の選出プロセスが自社のサステナビリティに合致したものとなるように検証し、必要に応じて意見を述べていくとともに、適切に運用されているかを確認することが求められる。

【妥当性チェック項目（例）】

- ・後継者候補選出の人数、対象階層等の設定が、個社事情に基づくニーズに沿ったものとなっているか
- ・実際の選出過程についての評価内容が客観的なものとなっているか
- ・（中期的な計画に対して）比較検討を可能とする観点から、複数の候補者が選出されているか
- ・（長期的な計画に対して）経営環境等の変化に対応し得る多様性が確保されているか

（５）育成計画の策定・実施

前項で選出された候補者群に対し、育成計画を策定・実施する。一般的に経営トップを外部から登用する例の少ない日本企業にとっては、育成プロセスの充実は必須といえ、当然ながら個社の事情に応じて執行側に創意工夫が求められるところであり、指名委員会等設置会社の中には、指名委員会が育成計画について主導的な役割を果たす例も見られる。

一方、監査等委員会も後継者の育成に積極的に関与していくことが望ましいが、育成計画の策定や実施を自ら行うよりも、育成計画の内容に対して意見を表明していくとともに、その運用状況を確認することが重要になる。具体的には、個社それぞれに求められる経営者としての資質・要件を意識して候補者群の選抜・絞込み・入替えの時期や方法、候補者群の能力開発のための施策が適切なものであるかといった大枠についての意見を述べる事が考えられる。

【指名委員インタビュー・アンケートより抜粋】

- ・社内幹部が絞り込んだ候補者に対し、指名委員会が CEO 後継候補とは明言せず、「将来の経営幹部候補」との名目で数カ月おきにテーマを変えた面接を行った。対象者は「現時点で CEO に就任できるか」という視点ではまだその基準には到達していないため、面接だけでなく、指名委員がコーチングを実施し、「何が足りないか」を自覚させるようなディスカッションを行った。次第に、面接とコーチングだけでは不足であることが明らかとなった。そこで、グループ会社の社長といった従来の仕事の延長ではこなせない職務を与え、その中で結果を出せるかどうかをチェックすることも取り入れた。
- ・部長クラス以上の人材に対し、常に経営についてのトレーニングの機会を与え、研修中での発言、態度、リーダーシップを評価し続ける。実績の評価だけでなく、こうした機会を経営者が用意していくことが求められる。

（６）後継者候補の評価、絞込み・入替え

選出された後継者候補群は、育成のプロセスを経る中で定期的に評価され、段階的な選

抜、もしくはプロセスの最中でも入替えや追加等が行われる⁵。また、実施状況や成果に応じて、候補者のみならず、育成のプロセスそれ自体、さらに遡って候補者の選出プロセスについても、定期的に見直しが行われることが望ましい。

指名委員会等設置会社では、前項で言及した育成計画との一体的な取組として、後継者候補の評価、絞込み・入替えについても指名委員会が主体的な役割を担っている例もある。一方、監査等委員会としては、比較的初期の段階での絞込みや入替えに関しては経営環境等の変化に対応し得る多様性が確保されているか、といったプロセスの妥当性を確認し、意見を述べていくことになると考えられるが、社長や CEO に近い候補者群については、常勤の監査等委員が中心となって、前広に各候補者の適性について十分な判断材料を収集すべきである。特に、執行側から総会議案の形で取締役候補者を示されてから初めて監査等委員会として検討を開始するのでは、検討に十分な時間を確保できない場合が多く、執行側の提案を追認するだけのプロセスになりがちである。なお、情報収集はインタビュー等を通じて行うこともできるが、候補者となっていることを対象者が意識することとなるので、時期や方法については慎重に検討する必要がある⁶。また、後述の会社法上付与された情報収集権限を活用することも期待される。

【具体的なインタビュー項目（例）】

◎社内新任候補者

- ・業務執行状況
- ・会社全体の課題や対応策
- ・取締役として達成を目指す事項、抱負等
- ・今後の会社の発展、企業価値向上に関して日頃考えていること

◎社内重任候補者

- ・この 1 年のパフォーマンス（予算達成状況、組織運営状況、法令順守状況、経営判断の原則順守状況、取締役会における他の取締役監督状況）

⁵ 指名委員へのインタビューでは、「社内幹部が選ぶとどうしても自分が使いやすい命令に忠実なタイプが中心となる」との理由から、あえてそうした枠に当てはまらない「尖った人材」を意図的に追加した例もあった。

⁶ アンケート調査によると、候補者に対するインタビューの実施状況は以下のとおり。

【指名委員会等設置会社】…実施しているケースは全体の 3 分の 1 程度である。回数は年 1 回が主流だが、実施時期は個社によって異なる（年内に行われる場合が多い（3 月決算会社））。実施する場合には社内・社外を問わず基本的に全員が参加するケースが大半である（指名委員会アンケート問 2-3-3）。

【監査等委員会設置会社】…選任等に関する候補者個人へのインタビューは 2 割の会社で実施（平均年 1.5 回、約 50 分）されており、監査の機会を活用している事例が多数見受けられた。社内者のみで実施するケースが多い（監査等委員会アンケート問 3-7）。

- ・中期計画達成に向けた経営課題
- ・会社全体の課題や対応策
- ・今年度の抱負と覚悟

◎社外候補者

- ・これまでの経歴、得意分野、会社にどのような貢献ができるかなど
- ・兼職状況（どの程度の時間を自社職務に割くことが出来るか）

（７）最終候補者に対する評価と後継者の指名

サクセッション・プランの有無や構成にかかわらず、最終的な候補者群の評価を通じて社長・CEOの後継者が指名されることになるが、監査等委員会としては、選任等のプロセスの客観性・透明性を担保する職責を果たすため、可能な限り執行側としての最終候補者の評価について情報の提供を求め、自ら収集した情報と突き合わせる等により適切な評価がなされているかを確認すべきである。特にサクセッション・プランがない、もしくはサクセッション・プランが有ってもプロセスが十分でない場合には注意が必要である。

（８）指名後のサポート

執行側には、指名を受けた後継者が就任後すぐに万全の態勢で職務を果たすことができるような体制を整えることが求められる。監査等委員会として、引継ぎ等の手順が明確化されているかどうかを確認する必要がある。

3. 報酬等

（１）報酬政策全体

報酬政策そのものの策定は、業務執行行為とする考え方もあることに加え、細部にわたる知見が必要となるため、指名委員会等設置会社においても原案は執行側が作成することがほとんどである。しかしながら、指名委員会等設置会社にせよ、監査等委員会設置会社にせよ、監督機能の発揮という観点からは、経営戦略及び経営指標を実現する手段として経営陣に対する適切なインセンティブの付与がなされているかを確認する必要がある。

指名委員会等設置会社においては、報酬委員会は、執行役・取締役・会計参与の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を定め、その方針に従い、個人別の報酬等の内容を決定しなければならず（会社法第409条第1項、第2項）、公開会社においては、この方針は事業報告に記載することを要する（会社法第435条第2項、会社法施行規則第121条第6号）。監査等委員会設置会社では、上記方針を定めることは法的に義務付けられていないが、アンケート結果によると全体の30.8%という一定の会社で策定がなされており、方針策定がなされていない会社では執行側に策定を促すことが望ましい。

【報酬政策に関する考え方の例】

- ・ 具体的には、経営指標を個別に反映している。執行役の報酬決定については、中期経営計画で示されている財務的な指標（営業利益率、ROE）と単年度予算からの指標（営業利益率、キャッシュフロー、不良損金）があり、それぞれの科目ごとにレートをつけている
- ・ 1. 取締役の基本報酬（固定＋変動）、賞与（変動）：①企業価値を最大化する適切な意思決定への貢献度、②取締役の監督度合 2. 執行役員の基本報酬（固定＋変動）、賞与（変動）：①委嘱業務に関する方針・目標・計画の達成度、②委嘱業務を通じての、会社全体の事業体質強化に対する指導力・影響力 3. 取締役、執行役員の株式報酬（変動）：①利益、②ROS、③ROE、等

（２）インセンティブ（業績連動報酬／自社株報酬等）の設定

業績連動報酬や自社株報酬は、業績や株価の変動に応じて経営陣が得られる経済的利益が変化することから、中長期的な企業価値向上への動機付けに向けた要素として CG コード原則 4-2、補充原則 4-2①でも導入が求められているが、制度の設計次第では中長期的ではなく目先の利益に走るおそれがあることから、制度設計は自社の置かれた状況を勘案して慎重に行う必要がある⁷。具体的には以下の要素について確認を行う。

- ・ 財務指標、非財務指標が適切な目標として選択されているか
- ・ 導入時期が適切か
- ・ 報酬全体に占める割合は適切か
- ・ 設定内容のメリット、デメリットが検討されているか

【考慮要素（例）】

◎変動⇄固定

リスクテイキングを促すか、安定した経営を促すか

◎中長期連動⇄短期連動

中長期的な企業価値向上に寄与するか、日々の職務執行へのインセンティブとして直接作用するか

◎株式／新株予約権／金銭

株価や配当を高めようとするインセンティブとして機能（例えば一定期間の処分を禁止）するか、流動性の高い収入を与えるか

◎連動方向（上方／下方／両方）

⁷ 指名委員会等設置会社では、社内取締役について、インセンティブの制度設計の妥当性の検討に当たっての要件は、目標値（財務指標）についての考え方、報酬全体に占める割合を検討のポイントとしている会社が多数であった。なお、社外取締役について、報酬委員へのインタビューでは、株主との価値共有の観点から株式報酬を付与しているケースも見られたが、ほとんどの会社ではインセンティブを設定しておらず、この点は監査等委員会設置会社でも同様であった。

企業価値の向上を目指す方向と、低下を防ぐ方向のどちら（あるいは両方）にインセンティブとして機能させるか

こうした要素の重みは企業が置かれた環境の変化によって変化するため、インセンティブの制度設計は定期的に見直しが行われる必要がある。見直しのタイミングの例としては、中期経営計画策定時等企業が置かれた環境を評価する機会が考えられる（例えば、成長局面が終わって将来に向けての投資を行うべきフェーズと判断すれば、足元の成長ではなく中長期的な企業価値の向上に重きを置いた制度設計が望ましいと考えられる）。

【インセンティブ導入の例】

【指名委員会等設置会社】

・執行役の報酬の基本的なスタンスは、業績が悪い時期には他社よりも低く、良い時期には他社並み、あるいはそれ以上になる形を目指している。したがって、基本報酬の割合を低く、業績連動の割合を高くしている。株式報酬は経営計画の重点指標に紐付けられている。社外取締役は、基本報酬に加え、中長期の経営のかじ取りの結果としての業績連動性のない株式報酬を付与している。執行を兼務しない社内取締役については、賞与は無く、中長期インセンティブの株式報酬に加え、一部は業績連動の報酬をミックスしている。

（３）金額の妥当性

個別の報酬額は制度設計に基づいた執行側の評価プロセスに沿って定まることから、監査等委員会として妥当性について確認を行う場合には、執行側による個々の評価が適正であるかを確認する。対象者へのインタビューの実施に加え、客観的な目標達成度の確認が必要となる。

また、金額の妥当性の検討に当たっては、他社水準との比較⁸も有効であり、後述するように比較検討の材料を入手するために外部専門家の起用を執行側に求めていくことも考えられる。

【指名委員会等設置会社におけるインタビューの取組例】

・年２回実施している。業績の評価に際しては、中期経営計画の KPI と単年度予算の KPI があるが、単年度については、それぞれの執行役ごとに、まず、１回目のインタビューを行って定量的に測定できる業績の評価を設定し、年度終了後に２回目のインタビューを行い、最終的には、業績の評価を行う会議（専務会）の場で、他部門の執行役の業績も含めた議論と評価を行い決定する。

⁸ グローバル展開を図っている企業では、地域による報酬水準の違いや期待される役割の価値も考慮しながら海外子会社役職員の報酬額を決定する必要がある。

4. その他

(1) 情報収集権限の活用

監査等委員会には、指名委員会や報酬委員会と異なり、会社法上付与された情報収集権限がある。すなわち、監査の機会を通じた情報収集により、会社や役職員の実態把握が容易で、特に社内常勤の監査等委員がいる企業では、社外者が社内常勤の監査等委員を経由して社内の情報を入手することができる。そこで、こうした情報収集権限を選任等・報酬等に関する意見陳述においても有効に活用することが期待される。現に指名委員会等設置会社の指名委員や報酬委員においても、監査委員を兼ねることで情報収集ルートを確保している事例も見受けられた。

(2) 監査等委員会における人選（社外取締役の役割）

アンケートの結果では、指名委員会、報酬委員会共に社外委員として最も多い属性は経営者（1社あたり平均 1.95 人（指名）／1.56 人（報酬））であり、アンケートに回答された大半の会社で少なくとも 1 人以上起用されている（指名委員会アンケート問 1-2④、報酬委員会アンケート問 1-2④）。一方、監査等委員会においては、社外監査等委員の属性として最も多いのは公認会計士または税理士、次いで弁護士であり（「第 18 回インターネット・アンケート（監査等委員会設置会社版問 1-3-1）」）、属性には大きな違いがある。

監査等委員である社外取締役の人選に当たっては、監査における専門家としての知見が重視される一面があるのは当然のことであるが、監査等委員会として意見陳述権の行使に向けた検討をより積極的に行うための取組として、経営や人事に対する知見を有する者を委員の一員として起用することも有効である。

(3) 外部専門家の活用

指名委員会等設置会社においては、いくつかの会社で外部専門家（コンサルタント）を起用している事例が見受けられた⁹。多くの場合は執行側が起用しているが、活用法は個社ごとに差があり、指名委員会においては社外取締役候補者リストの作成や委員会運営、CEO の後継者計画におけるアドバイスを受けているケースがある一方、候補者についての第三者評価手段としてのみ用いているケースもあった。報酬では、指名に比べると起用している会社の割合が高く、主に報酬に関する統計情報のデータを得る目的で起用しているケースが多く見られた。また、常時起用していなくとも、必要に応じてスポット的に情報提供を求めるケースもあった。

監査等委員会としては、会社としての起用状況を確認し、必要に応じて執行側に起用を促すことが望ましい。

⁹ 外部専門家を起用するのは、指名委員会において 21 社中 5 社、報酬委員会において 20 社中 5 社となっている（指名委員会アンケート問 1-3、報酬委員会アンケート問 1-3）。

【外部専門家の活用例（指名委員会等設置会社）】

【指名委員会】

- ・グループとして事業領域が多岐にわたり、社外取締役にも非常に多くの時間を職務に割いていただくこととなるため、サーチファームを活用している。
- ・次期トップの選任プロセスにおいて、様々な角度から候補者を評価するためにインタビューに時間が掛かり、委員だけでは対応できないことから、外部コンサルタントにもインタビューをしてもらい、その成果について十分な議論を行っている（質問項目自体は指名委員会で作成する）。

【報酬委員会】

- ・主に制度設計についての法的な要件や立て付けに対する見識、グローバルなベンチマーク（他社比較）についての助言を得ている。コンサルタントには、報酬委員会にも同席してもらっている。

Ⅲ おわりに

今回の調査・研究では、監査等委員会が株主総会における議案の対応に限らず、非業務執行役員として期待される監督機能を十分に果たしているかという問題意識から、社外取締役が過半数を占め、法定の機関として選任等・報酬等について一定の決定権限を有する指名委員会等設置会社の指名委員会と報酬委員会の実務実態を調査したが、指名委員会等設置会社の会社数が少なく、統計数値として限界があることに加え、実務事例の抽出も容易とは言えなかった。その中で、インタビュー並びにアンケート調査に快くご協力にに応じていただいた指名委員会等設置会社の皆様には、この場を借りて心より御礼申し上げたい。

また、監査等委員会設置会社における実務実態把握を目的とするアンケートでは、昨年以前と同様に当協会の会員である監査等委員会設置会社の皆様の多大なご協力を得ており、こちらはこの場を借りて心より御礼申し上げたい。

今回の調査・研究を通じて、指名・報酬委員会では選任等・報酬等のプロセスに対して様々な工夫を凝らし、また主導的な役割を果たしている実務事例が見受けられ、監査等委員会が有する意見陳述権の今後の在り方を考える上で参考になると実感したところであるが、その一方で監査等委員会として監査の過程で知り得た情報の活用という気付きもあった。指名・報酬委員会としてもその機能を十分に発揮するためには情報収集が必要であり、指名・報酬委員が監査委員を兼務することにより監査を通じて得た情報を活用するといった工夫が見られた。

この点、監査等委員会には法定の監査権限が与えられており、監査を通じて意見陳述権という監督機能の行使に資する情報収集を行なうことができる立場にある。今後は、監査等委員会がこの情報収集力を大いに活用して意見陳述権という監督機能を積極的に行使することを期待したい。

また、指名委員会や報酬委員会であれ、監査等委員会であれ、客観性や透明性の確保において社外委員の果たす役割は大きい。監査等委員会では、社外役員が過半数を占めることが義務付けられており、適任者の選任や社外役員への十分な情報の提供といった環境整備も重要である。

選任等・報酬等に関する意見陳述権の行使に向けた取組は、一律に論じられるものではなく、個社を取り巻く環境等により大きく異なる。本報告書において取り上げたサクセッション・プランを中心とした取組についても同様であり、個社のその時の状況に応じた取組を検討する必要があるだろう。

最後に、本報告書が監査等委員会設置会社の実務に活用され、企業統治向上の一助となることを期待して、おわりの言葉としたい。

以上

参考資料① 指名委員会の実務実態に関するアンケート集計結果

実施期間：平成30年8月8日～9月28日 回答社数：21社

			全体	1000億円未満	1000億円以上 1兆円未満	1兆円以上	未上場
1-1	ご回答者自身の属性	1. 社内委員 2. 社外委員 3. 事務局 4. その他	1. 3 2. 0 3. 18 4. 0	1. 3 2. 0 3. 2 4. 0	1. 0 2. 0 3. 8 4. 0	1. 0 2. 0 3. 6 4. 0	1. 0 2. 0 3. 2 4. 0
1-2	①委員としての活動頻度 (単位：回数／年)		6.26	4.10	7.38	7.17	4.50
	②委員会の場以外で委員 として発言する機会	1. 取締役会	18	3	7	6	2
		2. 経営会議	1	0	0	0	1
		3. 経営側との懇談会	3	0	1	1	1
		4. その他（具体的状況を自由記載欄に記入）	1	0	1	0	0
		5. ない	2	2	0	0	0
	(自由記載欄)	・委員会の職務遂行状況の報告（1） ・取締役会に対する報告（1）					
	③委員会等で委員として 発言するための準備とし ての情報収集	1. 関連する社内規則・制度の確認	9	1	4	3	1
		2. 一定レベル以上の役職員の経歴	11	3	5	2	1
		3. 経営状況	14	3	6	3	2
		4. 事業内容	13	3	5	3	2
		5. 同業他社の動向	7	0	5	1	1
		6. 経営環境	13	2	7	3	1
		7. その他（具体的状況を自由記載欄に記入）	5	0	2	3	0
		8. 行っていない	1	1	0	0	0
	(自由記載欄)	・委員会資料以外の準備については各委員に委ねているため不明（7） ・事務局より委員長（社外取締役）へ議事事前説明を行っています／指名委員会委員に就任時、当社コーポレートガバナンス体制、変遷、並びに指名委員会での過去の議論や課題を事前説明しております（7） ・提案元の執行側からは、取締役会等日常的な活動の中で指名委員会の審議対象となる人材を多面的に見ていただくよう依頼している。 ・事前に事務局から説明を受ける（7） ・各委員が独自に行っており詳細不明です。（7）					
	④－1 社外委員の構成 (単位：平均人数)	1. 経営者	1.90	1.00	2.38	2.00	2.00
		2. 弁護士	0.43	0.40	0.38	0.67	0.00
		3. 公認会計士	0.14	0.20	0.00	0.33	0.00
		4. 学者	0.48	0.40	0.25	0.83	0.50
5. 経営コンサルタント		0.05	0.20	0.00	0.00	0.00	
6. その他（具体的状況を自由記載欄に記入）		0.10	0.20	0.13	0.00	0.00	
(自由記載欄)	・前職にて上場企業の法務担当部署の責任者の職責にあった者（6）						
④－2 社外役員の役割	・報酬、指名等の特に重要な事項に関する検討に当たっての適切な関与と助言						
	・客観的な視点からの監督・アドバイス						
	・第三者の目で、委員会方針の妥当性、実行の妥当性等を監督／監督だけでなく、一人の委員として委員会の意思決定に参画／社外委員として、次年度の新任・社外取締役候補の推薦／委員会のガバナンスシステムが適正で実効的かをチェックし、指摘						
	・経営陣から独立した立場で、適切な評価を行うこと。						
	・指名委員会である社外取締役2名のうち、1名は指名委員会委員長。						
	・経営幹部としての個々人の資質評価、選抜のプロセスのモニタリング						
	・指名過程の透明性、公正性の確保						
	・社外委員としてそれぞれの経験にもとづく多種多様なご意見						
	・委員全員を独立社外取締役とすることにより、社外の視点を十分に活用するとともに、透明性および公正性を確保する。						
	・社外の立場で業務執行の妥当性を監督し、執行側に積極的に意見を行う。						
	・各委員の多様なご経験に裏打ちされた豊富な知見に基づき、取締役の選任案策定をはじめ、役員選任やサクセッションプランに関する的確な意見具申を行っている。						
	・HPに掲載						
・独立した立場から客観的に業務執行を監督すること							

※自由記載欄における記載に追記されている番号は、当該設問において選択された肢の番号を示す。
(例：（1）が追記されている場合、当該自由記載は肢1を選択した回答における記載となる)

		全体	1000億円未満	1000億円以上 1兆円未満	1兆円以上	未上場
1-2	⑤社外委員人選についての基準	・ (1) 経営者としての豊富な経験を有すること、または法律、会計、財務若しくは経済等の職業的専門家としての地位にあり、豊富な経験を有すること (2) 会社代表者からの独立性を保つことができる者であって、以下の基準に該当しないこと ①当行を主要な取引先とする者 (*1) またはその業務執行者 (*2) ②当行の主要な取引先 (*3) またはその業務執行者 ③当行から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家 (*4)。 ④当行主要株主 (*5) (主要株主が法人である場合は当該法人の業務執行者) ⑤上記①から④に掲げる者の近親者 (*6) ⑥当行またはその子会社の業務執行者の近親者 ⑦過去1年間に於いて上記①から⑥のいずれかに該当していた者 (3) 社外取締役として相応しい人格・識見を有すること (4) 社外取締役としての職務を遂行するにあたり健康上あるいは業務上の支障がないこと ・ 実業界の経営者経験者、法律家、学識経験者等の中から人選 ・ 三委員会のいずれかの委員としての職務を遂行する資質を有していること。* 「取締役選任基準」に明記。 ・ 1) 順法精神に富み、取締役として相応しい人格・倫理観・識見を有すること 2) 豊かな業務経験あるいは専門職経験を有すること 3) グループ社業発展のため意欲的に社外取締役としての業務を遂行し、且つ独立性を維持できること 4) 心身共に健康であること ・ 男女比をはじめ、経営者経験、法的観点など、複数の専門知見が組み合わせられるよう人選を実施している。 ・ HPに掲載 ・ 法定の3委員会における社外委員の専門性のバランスを考慮 ・ 独立性の判断基準を満たすことに加え、会社経営、法務、行政、会計、教育等の分野で指導的役割を務めたもの又は政策決定レベルでの経験を有するものであること				
	⑥委員長もしくは議長の設置状況	1. 社内出身者が担当 2. 社外出身者が担当 3. 設置していない	1:6 2:15 3:0	1:3 2:2 3:0	1:2 2:6 3:0	1:0 2:6 3:0
	⑦議長もしくは委員長(社内)の前職	1. 会長・副会長 2. 社長 3. 副社長 4. 専務・常務 5. 上記1～4以外の取締役 6. 執行役 7. 相談役・顧問・嘱託 8. 部長等 9. その他	1:1 2:4 3:0 4:1 5:0 6:0 7:0 8:0 9:0	1:0 2:2 3:0 4:1 5:0 6:0 7:0 8:0 9:0	1:1 2:1 3:0 4:0 5:0 6:0 7:0 8:0 9:0	1:0 2:1 3:0 4:0 5:0 6:0 7:0 8:0 9:0
	⑧(委員長若しくは議長が社外出身者の場合)議長若しくは委員長を社外出身者とするものの狙い	・ 指名委員会の委員長は、当該委員会の決議により選任されると規定されており、必ずしも社外出身者が委員長になると決められている訳ではありません。 ・ 独立性のある者による公正な判断が可能になる。 ・ 透明性・客観性を担保するため。 ・ 指名委員会等設置会社として、独立性と透明性の向上 ・ 幅広い視点で委員会運営を担って頂く。 ・ 指名過程の透明性、公正性に配慮するため ・ 社内の考えにとらわれず、大局的な発言が期待できること ・ 委員全員を独立社外取締役とすることにより、社外の視点を十分に活用するとともに、透明性および公正性を確保する。 ・ 取締役および執行役、執行役員の人選にあたって、社内事情に囚われず、より客観的で公正な視点から合理的に論議し決定することを狙いとしている。 ・ 指名委員は全員社外取締役としております。 ・ コーポレートガバナンスの強化及び経営の透明性の向上 ・ 指名委員会における審議の透明性・客観性を高める為。 ・ より客観的な立場で委員会を運営すること				

			全体	1000億円未満	1000億円以上 1兆円未満	1兆円以上	未上場
1-3	①外部専門家の起用	1. 起用している 2. 起用していない 3. その他	1：5 2：14 3：1	1：0 2：5 3：0	1：4 2：4 3：0	1：1 2：3 3：1	1：0 2：2 3：0
	(自由記載欄)	・指名委員会において、 ○社外取締役候補者リストの作成 ○指名委員会運営に関するアドバイス ○CEO後継者計画における育成プログラムに関するアドバイス（1） ・公平性確保の観点より外部機関を用い執行役候補者の第三者評価（360度評価等）を実施（1） ・経営幹部候補人材を選定する際、対象者全員に同一の経営人財診断を受診させており、結果報告や人財強化に向けた育成プログラムの提案等を受けている。（1） ・サクセッションプラン作成のための人材アセスメント等（1） ・必要に応じて活用しているが、現時点では起用していない（3）					
	②外部専門家の起用者	1. 会社側 2. 委員会側	1：4 2：1	1：0 2：0	1：3 2：1	1：1 2：0	1：0 2：0
	③起用している専門家の 指名⇄報酬の異同	1. 同じである 2. 別である	1：0 2：3	1：0 2：0	1：0 2：3	1：0 2：0	1：0 2：0
1-4	①指名委員会、報酬委員会、 監査委員会全ての委員を兼務 (単位：平均人数)	社内	0.05	0.00	0.13	0.00	0.00
		社外	1.14	1.40	1.88	0.00	1.00
	②指名委員会と報酬委員会 の委員を兼務 (単位：平均人数)	社内	0.52	0.20	0.63	0.33	1.50
		社外	1.38	1.00	1.50	2.00	0.00
	③指名委員会と監査委員会 の委員を兼務 (単位：平均人数)	社内	0.05	0.20	0.00	0.00	0.00
		社外	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	④報酬委員会と監査委員会 の委員を兼務 (単位：平均人数)	社内	0.05	0.00	0.13	0.00	0.00
		社外	1.05	1.20	1.13	1.17	0.00

		全体	1000億円未満	1000億円以上 1兆円未満	1兆円以上	未上場	
2-1-1	①指名委員会における検討対象の範囲	1. 社長、CEO	15	4	6	5	0
		2. 取締役	21	5	8	6	2
		3. 執行役	11	3	5	3	0
		4. 執行役員等の経営幹部	4	0	3	1	0
		5. 上記以外の重要な職員	1	0	0	1	0
	②基準・指針等についても検討の対象としているか 1.している 2.していない	CEO	1：14 2：6	1：2 2：3	1：7 2：1	1：5 2：1	1：0 2：1
		社内	1：19 2：1	1：4 2：1	1：8 2：0	1：6 2：0	1：1 2：0
		社外	1：19 2：1	1：4 2：1	1：8 2：0	1：6 2：0	1：1 2：0
	③指名委員会における検討事項の決定者 1.主として指名委員会 2.主として執行側	CEO	1：7 2：11	1：1 2：4	1：4 2：4	1：2 2：3	1：0 2：0
		社内	1：8 2：12	1：1 2：4	1：5 2：3	1：2 2：4	1：0 2：1
		社外	1：12 2：8	1：2 2：3	1：8 2：0	1：2 2：4	1：0 2：1
	2-1-2	各役職に求められる要件					
CEO	1. 過去に経験した業務の内容	11	3	4	3	1	
	2. 経験年数	7	4	2	1	0	
	3. 業務執行状況、業績貢献度	10	3	4	3	0	
	4. 人望、品格等の内面的要素	13	4	5	3	1	
	5. その他（具体的内容を自由記載欄に記入）	5	0	3	2	0	
（自由記載欄）		・指名委員会が「任用基準」を定めてはいないが、サクセッションプランの監督の中で「CEOの資格要件」を現CEOから聴き、指名委員会において助言を行っている（5） ・当社は指名委員会等設置会社であり、指名委員会は取締役候補者選任のみです。従いまして、経営トップ／CEOについては上記要素については検討しておりません（5） ・「役員に求められる人材像」を指名委員会において審議し決定している（5） ・HPに掲載 ・人格、見識に優れた者、当社の業務に精通し、その職責を全うすることのできる者（5）					
社内	1. 過去に経験した業務の内容	18	5	7	4	2	
	2. 経験年数	10	4	4	1	1	
	3. 業務執行状況、業績貢献度	16	4	7	4	1	
	4. 人望、品格等の内面的要素	17	4	7	4	2	
	5. その他（具体的内容を自由記載欄に記入）	3	0	1	2	0	
（自由記載欄）		・当社指名委員会における社内取締役選任基準に基づき候補者を選任（5） ・「役員に求められる人材像」のほか、取締役候補者選任基準を指名委員会において審議し決定している（5） ・HPに掲載					
社外	1. 過去に経験した業務の内容	11	0	6	3	2	
	2. 経営、法務、会計等の専門性	18	5	7	5	1	
	3. 出身分野における経験、実績	17	5	6	4	2	
	4. 職務遂行に必要な時間を確保できるか	16	5	7	3	1	
	5. 人望、品格等の内面的要素	17	3	8	5	1	
	6. その他（具体的内容を自由記載欄に記入）	1	0	0	1	0	
（自由記載欄）		・当社指名委員会における社外取締役選任基準に基づき候補者を選任（6） ・取締役候補者選任基準を指名委員会において審議し決定している（6） ・当社の他に4社を超える会社等の兼務をしていないこと（4）					

		全体	1000億円未満	1000億円以上 1兆円未満	1兆円以上	未上場
2-1-2	②社内/社外/重任で要件が異なるか	1 : 11 2 : 9	1 : 3 2 : 2	1 : 3 2 : 5	1 : 4 2 : 1	1 : 1 2 : 1
	1.異なる					
	2.異なるない					
	(自由記載欄)	・業務に関する専門知識（１） ・当社の取締役・委員として求める役割によって要件が異なる（１） ・「取締役選任基準」に、①～⑧の計8 要件を掲げている。そのうち、⑥のみ社外取締役に適用。それ以外の7 要件は、社内／社外／重任の全てに共通する。＊⑥：社外取締役については、出身の各分野における実績と識見を有していること、取締役としての職務遂行を行うための十分な時間が確保できること、及び必置三委員会のいずれかの委員としての職務を遂行する資質を有していること（１） ・社外取締役については、株主の利益を考慮して公正な判断ができること、特定の分野の専門性を有すること、及びグループ出身者でないこと等の社外性の要件を考慮する（１） ・社内取締役と社外取締役とは、役割が異なるため選任基準は異なります（１） ・社外については法定要件に加え以下の要件を満たすこと（１） ①当社又は子会社の業務執行取締役若しくは執行役又は使用人のいずれでもないこと ②就任予定日の前10年間に、当社の業務執行取締役若しくは執行役又は使用人のいずれにもなったことがないこと ③就任予定日の前10年間に、当社又は子会社の取締役、会計参与又は監査役であったことがある者にあたっては、その就任の前さらに10年間に当社又は子会社の業務執行取締役若しくは執行役又は使用人のいずれにもなったことがないこと ④当社の親会社等（自然人であるものに限る）又は親会社等の取締役、執行役、監査役若しくは使用人のいずれでもないこと ⑤当社の親会社等の子会社等の業務執行取締役若しくは執行役又は使用人のいずれでもないこと ⑥当社の取締役若しくは執行役若しくは重要な使用人又は親会社等（自然人であるものに限る）の配偶者又は2親等内の親族でないこと ・社外取締役は、独立した客観的な立場から経営を監督し、多様な意見を経営に反映させるため、企業経営、社会・経済情勢、科学技術及びＩＣＴ、財務及び会計、コンプライアンス等に関する高度な専門的知識と高い見識を有する者としている ・社内、社外で異なる ・社内取締役の選任基準として、指導力・決断力・先見性・企画力に優れることを要する ・HPに掲載 ・役位等により異なる人材要件を策定している。 ・当社代表者からの独立性を保つことができること ・在任期間および定年に関する社内規定あり				

			全体	1000億円未満	1000億円以上 1兆円未満	1兆円以上	未上場
2-2-1	サクセッションプランの 策定の有無	CEO中期	13	0	8	5	0
		CEO長期	8	0	5	3	0
		CEO緊急	7	0	5	2	0
		社内中期	5	0	3	2	0
		社内長期	2	0	1	1	0
		社内緊急	1	0	1	0	0
		社外中期	4	0	3	1	0
		社外長期	2	0	2	0	0
		社外緊急	0	0	0	0	0
2-2-2 ①策定・変更の際としての指名委員会の役割							
CEO中期	1. 委員会が実質的に決定する	5	0	2	3	0	
	2. 実質的に決定するのは執行側だが委員会として策定に協力している	2	0	1	1	0	
	3. 策定プロセスには関与しないが、執行側が策定する案を委員会として承認している	2	0	2	0	0	
	4. 策定プロセスには関与しないが、執行側からの照会を受けてコメント等の対応を行っている	4	0	4	0	0	
CEO長期	1. 委員会が実質的に決定する	3	0	1	2	0	
	2. 実質的に決定するのは執行側だが委員会として策定に協力している	1	0	1	0	0	
	3. 策定プロセスには関与しないが、執行側が策定する案を委員会として承認している	1	0	1	0	0	
	4. 策定プロセスには関与しないが、執行側からの照会を受けてコメント等の対応を行っている	2	0	2	0	0	
CEO緊急	1. 委員会が実質的に決定する	2	0	2	0	0	
	2. 実質的に決定するのは執行側だが委員会として策定に協力している	1	0	1	0	0	
	3. 策定プロセスには関与しないが、執行側が策定する案を委員会として承認している	1	0	1	0	0	
	4. 策定プロセスには関与しないが、執行側からの照会を受けてコメント等の対応を行っている	2	0	2	0	0	
社内中期	1. 委員会が実質的に決定する	2	0	1	1	0	
	2. 実質的に決定するのは執行側だが委員会として策定に協力している	0	0	0	0	0	
	3. 策定プロセスには関与しないが、執行側が策定する案を委員会として承認している	2	0	2	0	0	
	4. 策定プロセスには関与しないが、執行側からの照会を受けてコメント等の対応を行っている	1	0	1	0	0	
社内長期	1. 委員会が実質的に決定する	1	0	0	1	0	
	2. 実質的に決定するのは執行側だが委員会として策定に協力している	0	0	0	0	0	
	3. 策定プロセスには関与しないが、執行側が策定する案を委員会として承認している	1	0	1	0	0	
	4. 策定プロセスには関与しないが、執行側からの照会を受けてコメント等の対応を行っている	0	0	0	0	0	
社内緊急	1. 委員会が実質的に決定する	1	0	1	0	0	
	2. 実質的に決定するのは執行側だが委員会として策定に協力している	0	0	0	0	0	
	3. 策定プロセスには関与しないが、執行側が策定する案を委員会として承認している	0	0	0	0	0	
	4. 策定プロセスには関与しないが、執行側からの照会を受けてコメント等の対応を行っている	0	0	0	0	0	
社外中期	1. 委員会が実質的に決定する	2	0	2	0	0	
	2. 実質的に決定するのは執行側だが委員会として策定に協力している	0	0	0	0	0	
	3. 策定プロセスには関与しないが、執行側が策定する案を委員会として承認している	1	0	1	0	0	
	4. 策定プロセスには関与しないが、執行側からの照会を受けてコメント等の対応を行っている	0	0	0	0	0	
社外長期	1. 委員会が実質的に決定する	2	0	2	0	0	
	2. 実質的に決定するのは執行側だが委員会として策定に協力している	0	0	0	0	0	
	3. 策定プロセスには関与しないが、執行側が策定する案を委員会として承認している	0	0	0	0	0	
	4. 策定プロセスには関与しないが、執行側からの照会を受けてコメント等の対応を行っている	0	0	0	0	0	
社外緊急	1. 委員会が実質的に決定する	0	0	0	0	0	
	2. 実質的に決定するのは執行側だが委員会として策定に協力している	0	0	0	0	0	
	3. 策定プロセスには関与しないが、執行側が策定する案を委員会として承認している	0	0	0	0	0	
	4. 策定プロセスには関与しないが、執行側からの照会を受けてコメント等の対応を行っている	0	0	0	0	0	

			全体	1000億円未満	1000億円以上 1兆円未満	1兆円以上	未上場
2-2-2	②サクセッションプランにおいて挙げられている項目						
CEO中期	1. 候補者の選抜プロセス	8	0	4	4	0	
	2. 候補者の育成方法	11	0	7	4	0	
	3. プロセスの透明性・公平性確保のための手段	9	0	6	3	0	
	4. その他（具体的内容を自由記載欄に記入）	0	0	0	0	0	
CEO長期	1. 候補者の選抜プロセス	6	0	3	3	0	
	2. 候補者の育成方法	8	0	5	3	0	
	3. プロセスの透明性・公平性確保のための手段	5	0	3	2	0	
	4. その他（具体的内容を自由記載欄に記入）	0	0	0	0	0	
CEO緊急	1. 候補者の選抜プロセス	5	0	4	1	0	
	2. 候補者の育成方法	2	0	1	1	0	
	3. プロセスの透明性・公平性確保のための手段	5	0	4	1	0	
	4. その他（具体的内容を自由記載欄に記入）	0	0	0	0	0	
社内中期	1. 候補者の選抜プロセス	4	0	2	2	0	
	2. 候補者の育成方法	3	0	2	1	0	
	3. プロセスの透明性・公平性確保のための手段	2	0	1	1	0	
	4. その他（具体的内容を自由記載欄に記入）	0	0	0	0	0	
社内長期	1. 候補者の選抜プロセス	2	0	1	1	0	
	2. 候補者の育成方法	1	0	0	1	0	
	3. プロセスの透明性・公平性確保のための手段	0	0	0	0	0	
	4. その他（具体的内容を自由記載欄に記入）	0	0	0	0	0	
社内緊急	1. 候補者の選抜プロセス	0	0	0	0	0	
	2. 候補者の育成方法	0	0	0	0	0	
	3. プロセスの透明性・公平性確保のための手段	1	0	1	0	0	
	4. その他（具体的内容を自由記載欄に記入）	0	0	0	0	0	
社外中期	1. 候補者の選抜プロセス	3	0	2	1	0	
	2. 候補者の育成方法	0	0	0	0	0	
	3. プロセスの透明性・公平性確保のための手段	2	0	1	1	0	
	4. その他（具体的内容を自由記載欄に記入）	0	0	0	0	0	
社外長期	1. 候補者の選抜プロセス	2	0	2	0	0	
	2. 候補者の育成方法	0	0	0	0	0	
	3. プロセスの透明性・公平性確保のための手段	0	0	0	0	0	
	4. その他（具体的内容を自由記載欄に記入）	0	0	0	0	0	
社外緊急	1. 候補者の選抜プロセス	0	0	0	0	0	
	2. 候補者の育成方法	0	0	0	0	0	
	3. プロセスの透明性・公平性確保のための手段	0	0	0	0	0	
	4. その他（具体的内容を自由記載欄に記入）	0	0	0	0	0	
（自由記載欄）		・候補者の育成方法とともに公平性確保のため第三者評価の内容について報告					
③サクセッション・プランにおけるサステナビリティ課題の考慮の有無	CEO中期	1：2 2：9	1：0 2：0	1：2 2：6	1：0 2：3	1：0 2：0	
	CEO長期	1：1 2：6	1：0 2：0	1：1 2：4	1：0 2：2	1：0 2：0	
	CEO緊急	1：1 2：5	1：0 2：0	1：1 2：4	1：0 2：1	1：0 2：0	
	社内中期	1：1 2：3	1：0 2：0	1：1 2：2	1：0 2：1	1：0 2：0	
	社内長期	1：0 2：1	1：0 2：0	1：0 2：1	1：0 2：0	1：0 2：0	
	社内緊急	1：0 2：1	1：0 2：0	1：0 2：1	1：0 2：0	1：0 2：0	
	社外中期	1：0 2：4	1：0 2：0	1：0 2：3	1：0 2：1	1：0 2：0	
	社外長期	1：0 2：1	1：0 2：0	1：0 2：1	1：0 2：0	1：0 2：0	
	社外緊急	1：0 2：0	1：0 2：0	1：0 2：0	1：0 2：0	1：0 2：0	

			全体	1000億円未満	1000億円以上 1兆円未満	1兆円以上	未上場
2-2-3	サクセッションプランの策定の予定の有無、及び策定予定がある場合の重視点						
CEO中期	1. 候補者の選抜プロセス		4	2	0	1	1
	2. 候補者の育成方法		0	0	0	0	0
	3. プロセスの透明性・公平性確保のための手段		1	0	0	1	0
	4. その他（具体的内容を自由記載欄に記入）		0	0	0	0	0
	5. 予定はない		2	2	0	0	0
CEO長期	1. 候補者の選抜プロセス		2	1	0	1	0
	2. 候補者の育成方法		4	1	1	1	1
	3. プロセスの透明性・公平性確保のための手段		1	0	0	1	0
	4. その他（具体的内容を自由記載欄に記入）		0	0	0	0	0
	5. 予定はない		3	2	1	0	0
CEO緊急	1. 候補者の選抜プロセス		3	1	1	1	0
	2. 候補者の育成方法		0	0	0	0	0
	3. プロセスの透明性・公平性確保のための手段		3	1	0	1	1
	4. その他（具体的内容を自由記載欄に記入）		0	0	0	0	0
	5. 予定はない		4	2	1	1	0
社内中期	1. 候補者の選抜プロセス		2	0	1	1	0
	2. 候補者の育成方法		3	1	2	0	0
	3. プロセスの透明性・公平性確保のための手段		2	0	1	1	0
	4. その他（具体的内容を自由記載欄に記入）		0	0	0	0	0
	5. 予定はない		5	3	1	1	0
社内長期	1. 候補者の選抜プロセス		3	0	2	1	0
	2. 候補者の育成方法		2	1	1	0	0
	3. プロセスの透明性・公平性確保のための手段		3	0	2	1	0
	4. その他（具体的内容を自由記載欄に記入）		0	0	0	0	0
	5. 予定はない		6	3	2	1	0
社内緊急	1. 候補者の選抜プロセス		2	0	1	1	0
	2. 候補者の育成方法		1	1	0	0	0
	3. プロセスの透明性・公平性確保のための手段		1	0	0	1	0
	4. その他（具体的内容を自由記載欄に記入）		0	0	0	0	0
	5. 予定はない		6	3	2	1	0
社外中期	1. 候補者の選抜プロセス		3	1	1	1	0
	2. 候補者の育成方法		0	0	0	0	0
	3. プロセスの透明性・公平性確保のための手段		4	1	2	1	0
	4. その他（具体的内容を自由記載欄に記入）		0	0	0	0	0
	5. 予定はない		5	3	1	1	0
社外長期	1. 候補者の選抜プロセス		2	0	1	1	0
	2. 候補者の育成方法		0	0	0	0	0
	3. プロセスの透明性・公平性確保のための手段		3	0	2	1	0
	4. その他（具体的内容を自由記載欄に記入）		0	0	0	0	0
	5. 予定はない		6	3	2	1	0
社外緊急	1. 候補者の選抜プロセス		1	0	0	1	0
	2. 候補者の育成方法		0	0	0	0	0
	3. プロセスの透明性・公平性確保のための手段		3	1	1	1	0
	4. その他（具体的内容を自由記載欄に記入）		0	0	0	0	0
	5. 予定はない		7	3	3	1	0
（自由記載欄）		・経営トップ・CEO について、「長期」を策定していない理由＊社内取締役の中期候補者群が長期のCEO候補者群に繋がると考えているから。					

		全体	1000億円未満	1000億円以上 1兆円未満	1兆円以上	未上場
2-3-1	候補者の原案作成者	1：16	1：4	1：6	1：5	1：1
	1. 執行側	2：3	2：1	2：2	2：0	2：0
	2. 委員会事務局	1：16	1：4	1：5	1：5	1：2
	社内	2：2	2：1	2：1	2：0	2：0
	社外	1：12	1：4	1：1	1：5	1：2
(自由記載欄)		・ 正確には指名委員会で候補者を絞り込み、優先順位をつけ候補者へ打診します。（社外・2） ・ 委員会事務局と執行側で相談はするが、原案の最終決定は委員長が行い、その後の委員会で議論を尽くしている。 ・ 社外取締役の候補者の原案は指名委員に出していただいている。 ・ 指名委員会が、執行役・執行役員や取締役候補者との面談、意見交換を通じて候補者を検討し、原案の段階から候補者を検討・審議し決定している。 ・ 社外取締役については指名委員会が決定				
2-3-2	①個々の候補者の選定に際しての決められたプロセスと委員会としてのチェックの有無	1：15	1：2	1：8	1：5	1：0
	1. ある	2：4	2：3	2：0	2：0	2：1
	2. ない					
(自由記載欄)		・ 指名委員会で客観的な視点から検討し決議（1） ・ 経営トップ・CEO：代表執行役社長兼CEOによる原案作成⇒指名委員会によるチェック⇒代表執行役社長による取締役会への提案 上記以外の社内取締役：取締役会議長及び代表執行役社長兼CEOによる原案作成⇒指名委員会による候補者案の審議・決議⇒候補者を定時株主総会に提案 社外取締役：指名委員会による候補者案の審議・決議⇒候補者を定時株主総会に提案 参考）執行役：代表執行役社長兼CEOによる原案作成⇒指名委員会によるチェック⇒代表執行役社長による取締役会への提案（1） ・ 執行役以下の選抜プロセスについても執行側から適宜説明している（1） ・ 執行側が個々の候補者の推薦理由を委員会に提示、委員会で了解の得られた候補者に対して選考を開始する（1） ・ 取締役会付議に先立ち、指名委員には候補者案について説明を実施する（1） ・ 候補者選任のプロセス・手続を指名委員会に報告した上で候補者を選任（1） ・ 各候補者として相応しいか否かを指名委員会若しくは取締役会にて協議を重ねたうえで正式に決議している（1） ・ 役員の選任や管掌事務の変更については、経営人財診断の結果や半期・年度の業績評価などをベースに執行側と事務局が相談して原案を作成し、委員長が提案内容を最終決定し、委員会で議論を尽くしている。経営幹部候補の人財については、事務局（人財戦略統括部）が部長級から選出し、プールを組成。成果発揮状況や育成を見据えた配置案など委員会に報告し、確認・共有している（1） ・ 執行役の選定については、一部執行役の会議体で案を決定（1） ・ 人材基準に則り、CEOが基本方針案を策定、指名委員会において候補者の推薦理由を説明、指名委員会において審議、必要に応じて案を修正、最終案を指名委員会において承認（1） ・ 指名委員による候補者との面談を通じチェックしていただいている。（1） ・ 執行役について指名委員会でチェックしている（1）				

		全体	1000億円未満	1000億円以上 1兆円未満	1兆円以上	未上場
2-3-2	②候補者の提示に際しての執行側からの情報提供の充足性					
	1. 充分である	1 : 15	1 : 4	1 : 7	1 : 2	1 : 2
	2. 不足を感じる	2 : 1	2 : 1	2 : 0	2 : 0	2 : 0
	(自由記載欄)	・1ヶ月程度(1) ・委員会開催前に説明を行うとともに、必要な資料等の要望があれば都度事務局より提供(1) ・*情報提供元は、必ずしも「執行側」ではない。 経営トップ・CEO：指名委員会に対するCEOサクセッションプラン報告の中で、現代表執行役社長 兼CEO から都度情報提供を受けている。 上記以外の社内取締役：指名委員会決議の1か月ほど前に候補者の職務経験、担当職務(執行兼務者の場合)等に関する情報提供を取締役会議長及び代表執行役社長兼CEO から受ける。 社外取締役：指名委員会決議の6か月ほど前に、指名委員会事務局から候補者ロングリストの提供を受ける。 その後の絞り込みの際に、更に必要な情報(出身業種、主な経営経験、得意分野、兼職数等)を得る。(1) ・各候補者の選定理由が説明されている。(1) ・執行役については指名委員会で正式決定する数か月前に開催する指名委員会において当年度候補者についての説明をするとともに、次年度の候補者についても開示している。(1) ・選任基準に照らした候補者の選任理由(2) ・月次の取締役会や社外委員の出社日に合わせてオフィシャルではないものの議論を重ねたうえで時間を掛けて候補者を絞り込んでいる(1) ・管掌事務の変更の場合は、最終決定の1ヶ月前の事前説明で個人別の成果発揮状況や組織・役割・機能の変更等について、資料に基づき報告・共有している。(1)				
	③候補者について評価する時間の充足性					
	1. 充分である	1 : 13	1 : 4	1 : 7	1 : 2	1 : 0
2-3-3	2. 不足を感じる	2 : 2	2 : 1	2 : 0	2 : 0	2 : 1
	(自由記載欄)	・候補者の提示を受けてから決定までに、1～2週間の期間が確保されている。(1) ・あと数ヶ月は必要である(2) ・月次の取締役会や社外委員の出社日に合わせてオフィシャルではないものの議論を重ねたうえで時間を掛けて候補者を絞り込んでいる(1)				
	①候補者に対するヒアリングの密度	回数／年	1.7	2.5	1.17	-
		1回当たりの時間(単位：分)	47.5	60	45	30
	(具体的実施状況例)	・9月から年内にかけて対象者10名程度に対し個別面談を実施、1回当たり30分 ・10月～3月に年1回、1回当たり60分 ・社外委員は時間外での意見交換も含め年4回程度はヒアリングを実施している(1回当たり60分)。社内委員は更に多く(ほぼ日常)意見交換を実施している ・年1～2回、社外取締役の選定期間および社外からの役員招聘時期(1回当たり60分) ・年1回(1回当たり15分) ・指名委員会(社外取締役のみで構成)が、独自に候補者に対するヒアリングを行っている ・社外取締役に対してのみ、年1回(1回当たり60分)を12月～1月に行う				
2-3-3	②ヒアリングの担当者	CEO	1 : 0	1 : 0	1 : 0	1 : 0
	1. 社内者だけが行う		2 : 0	2 : 0	2 : 0	2 : 0
	2. 社外者だけが行う		3 : 4	3 : 2	3 : 1	3 : 0
	3. 基本的に全員が参加する		4 : 0	4 : 0	4 : 0	4 : 0
			5 : 1	5 : 0	5 : 0	5 : 0
	4. 特に決めていない	社内	1 : 0	1 : 0	1 : 0	1 : 0
			2 : 0	2 : 0	2 : 0	2 : 0
			3 : 4	3 : 2	3 : 1	3 : 0
			4 : 0	4 : 0	4 : 0	4 : 0
			5 : 1	5 : 0	5 : 0	5 : 0
	5. その他	社外	1 : 0	1 : 0	1 : 0	1 : 0
			2 : 0	2 : 0	2 : 0	2 : 0
			3 : 5	3 : 2	3 : 2	3 : 0
			4 : 0	4 : 0	4 : 0	4 : 0
			5 : 1	5 : 0	5 : 0	5 : 0

		全体	1000億円未満	1000億円以上 1兆円未満	1兆円以上	未上場
2-3-3	③具体的なヒアリング項目	・現在の職務状況、経験について／健康状況について／関連当事者への該当、利益相反取引の有無（社外取締役候補）／ 当社企業価値改善への貢献意欲について ・グループの進む方向、企業としてのあるべき姿と現状の課題及びその解決策、ESGに対する考え方、 経営リソースの活用についてetc ・社内から選任に関しては、取締役会やその他の経営会議における言動を含め、成果発揮状況、業績結果を検証できるため、 委員会として直接のヒアリング機会は設けていない。 一方で、社外取締役および業務執行の役員を社外から招聘する場合は、職務経歴等の書類確認を経て、本人と個別面談を 実施し、最終の選任案を決定している。 ・人物寸評とポテンシャル ・専門分野、前（現）職の状況、兼職状況				
2-4	社外取締役の任期（重任の回数）に係る内規・運用についての社内取締役との相違 1. ある 2. ない （自由記載欄）	1 : 12 2 : 9	1 : 1 2 : 4	1 : 5 2 : 3	1 : 5 2 : 1	1 : 1 2 : 1
	（自由記載欄）	・社外取締役の在任期間は原則4年まで。＊社内取締役の在任期間は社外秘のため、具体的な相違については記載不可（1） ・重任の回数等については特に定めはない（2） ・社外取締役は、最長8年（1） ・取締役候補者選任基準において、独立性の要件の一つとして「社外取締役としての在任期間が通算で8年を経過」していない 者としている（1） ・社外取締役は年齢による定年制ではなく、任期を目安として内規を作成し運用している（1） ・任期の規定はないが、独立社外取締役の独立性判断基準において、通算の在任期間が10年を超えないことと規定し、 公表している。 ・社内取は年齢及び任期の上限規定有り（1） ・在任期間および定年に関する社内規定があり、定年の規定が異なる				
2-5	選任等に関する決定プロセスの中での社外取締役の役割	・透明性・公平性の確保（同様の記載複数あり） ・独立性をもち、公正な判断を行う ・指名委員会として、選考プロセスの妥当性、透明性の確保 ・指名委員会（委員は全員社外取締役）において、社外取締役の候補者リスト等について議論が行われている ・公平な立場で候補者を見て選任、非選任の意見を表明して貰っている ・株主の代表として、また、それぞれのご経験に基づく専門的知見からの指摘により、客観性、透明性、公正さを担保する 役割をお願いしている。 ・それぞれのバックグラウンドを活かした人材の見極め及び透明性・公正性の確保 ・人脈を活かした候補者の紹介、透明性・公平性の確保 ・指名委員会が社外取締役のみで構成され、かつ取締役会は社外取締役が過半数を占めており、社外取締役は、執行役、 取締役の選任等に関する決定プロセスにおいて、主要な役割を担っている。 ・客観的な立場から監督をいただくこと				

参考資料② 報酬委員会の実務実態に関するアンケート集計結果

実施期間：平成30年8月8日～9月28日 回答社数：20社

			全体	1000億円未満	1000億円以上 1兆円未満	1兆円以上	未上場
1-1	ご回答者自身の属性	1. 社内委員 2. 社外委員 3. 事務局 4. その他	1. 3 2. 0 3. 17 4. 0	1. 3 2. 0 3. 2 4. 0	1. 0 2. 0 3. 7 4. 0	1. 0 2. 0 3. 6 4. 0	1. 0 2. 0 3. 2 4. 0
1-2	①委員としての活動頻度	単位：回数／年	5.45	4.00	5.57	6.50	5.50
	②委員会の場合以外で委員として発言する機会	1. 取締役会 2. 経営会議 3. 経営側との懇談会 4. その他（具体的状況を自由記載欄に記入） 5. ない	17 1 2 1 2	3 0 0 0 2	6 0 0 0 0	6 0 1 0 0	2 1 1 1 0
	（自由記載欄）	・委員会の職務遂行状況の報告（1）					
	③委員会等で委員として発言するための準備としての情報収集	1. 関連する社内規則・制度の確認 2. 一定レベル以上の役職員の経歴 3. 経営状況 4. 事業内容 5. 同業他社の動向 6. 経営環境 7. その他（具体的状況を自由記載欄に記入） 8. 行っていない	10 4 13 8 11 11 6 1	2 0 3 0 2 2 1 1	4 2 5 4 6 5 2 0	3 1 3 2 2 3 3 0	1 1 2 2 1 1 0 0
	（自由記載欄）	・委員会資料以外の準備については各委員に委ねているため不明（7） ・報酬に係るアンケート結果等（7） ・事前に事務局から説明を受ける（7）					
	④-1 社外委員の構成 （単位：平均人数）	1. 経営者 2. 弁護士 3. 公認会計士 4. 学者 5. 経営コンサルタント 6. その他（具体的状況を自由記載欄に記入）	1.45 0.55 0.30 0.50 0.05 0.10	0.80 0.80 0.20 0.20 0.20 0.20	2.14 0.43 0.14 0.29 0.00 0.14	1.17 0.50 0.67 1.00 0.00 0.00	1.50 0.50 0.00 0.50 0.00 0.00
	④-2 社外委員の役割	・第三者の目で、委員会方針の妥当性、実行の妥当性等を監督／監督だけでなく、一人の委員として委員会の意思決定に参画／委員会のガバナンスシステムが適正で実効的かをチェックし、指摘 ・公平性の確保 ・事務局より委員長（社外取締役）へ議事事前説明を行っています。／報酬委員会委員に就任時、当社コーポレートガバナンス体制、変遷、並びに報酬委員会での過去での議論や課題を事前説明しております ・報酬委員会委員である社外取締役2名のうち、1名は報酬委員会委員長 ・制度設計及び水準設定プロセスのモニタリング ・報酬、指名等の特に重要な事項に関する検討に当たっての適切な関与と助言 ・報酬決定過程の透明性・公正性の確保 ・客観的な視点からの監督・アドバイス ・社外委員としてそれぞれの経験にもとづく多種多様なご意見 ・執行役の職務サイズの検討、業績評価の確認、報酬体系に対する改善検討、役員報酬額の決定、ストックオプション付与の決定等 ・透明・公正な立場より当社の取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針や個人別の報酬等の決定、並びに当グループの企業価値向上に資する役員報酬制度のあり方の検討等を行っております ・社外の立場で業務執行の妥当性を監督し、執行側に積極的に意見を言う ・HPに掲載 ・独立した立場から客観的に業務執行を監督すること					

※自由記載欄における記載に追記されている番号は、当該設問において選択された肢の番号を示す。
（例：（1）が追記されている場合、当該自由記載は肢1を選択した回答における記載となる）

		全体	1000億円未満	1000億円以上 1兆円未満	1兆円以上	未上場
1-2	⑤社外委員の人選についての基準	・三委員会のいずれかの委員としての職務を遂行する資質を有していること。*「取締役選任基準」に明記。 ・（1）経営者としての豊富な経験を有すること、または法律、会計、財務若しくは経済等の職業的専門家としての地位にあり、豊富な経験を有すること （2）会社代表者からの独立性を保つことができる者であって、以下の基準に該当しないこと ①当行を主要な取引先とする者（*1）またはその業務執行者（*2） ②当行の主要な取引先（*3）またはその業務執行者 ③当行から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家（*4） ④当行主要株主（*5）（主要株主が法人である場合は当該法人の業務執行者） ⑤上記①から④に掲げる者の近親者（*6） ⑥当行またはその子会社の業務執行者の近親者 ⑦過去1年間に於いて上記①から⑥のいずれかに該当していた者 （3）社外取締役として相応しい人格・識見を有すること （4）社外取締役としての職務を遂行するにあたり健康上あるいは業務上の支障がないこと ・実業界の経営者経験者、会計専門家、学識経験者等の中から人選 ・1）順法精神に富み、取締役として相応しい人格・倫理観・識見を有すること 2）豊かな業務経験あるいは専門職経験を有すること 3）グループ社業発展のため意欲的に社外取締役としての業務を遂行し、且つ独立性を維持できること 4）心身共に健康であること ・HPに掲載 ・法定の3委員会における社外委員の専門性のバランスを考慮 ・独立性の判断基準を満たすことに加え、会社経営、法曹、行政、会計、教育等の分野で指導的役割を務めたもの又は政策決定レベルでの経験を有するものであること ・当社の他に4社を超える会社等の兼職をしていないこと				
	⑥委員長もしくは議長の設置状況	1. 社内出身者が担当 2. 社外出身者が担当 3. 設置していない	1:9 2:9 3:0	1:3 2:1 3:0	1:3 2:4 3:0	1:1 2:4 3:0
	⑦議長もしくは委員長（社内）の前職	1. 会長・副会長 2. 社長 3. 副社長 4. 専務・常務 5. 上記1～4以外の取締役 6. 執行役 7. 相談役・顧問・嘱託 8. 部長等 9. その他	1:0 2:5 3:0 4:1 5:1 6:1 7:0 8:0 9:0	1:0 2:2 3:0 4:1 5:0 6:1 7:0 8:0 9:0	1:0 2:2 3:0 4:0 5:0 6:0 7:0 8:0 9:1	1:0 2:1 3:0 4:0 5:0 6:0 7:0 8:0 9:0
	（自由記載欄）	人事担当執行役を兼務する取締役（5） 委員長は代表執行役社長 兼 取締役（9）				
	⑧（委員長若しくは議長が社外出身者の場合）議長若しくは委員長を社外出身者とするものの狙い	・透明性・客観性を担保するため ・指名委員会等設置会社として、独立性と透明性の向上 ・報酬委員会の委員長は、当該委員会の決議により選任されると規定されており、必ずしも社外出身者が委員長になると決められている訳ではありません ・報酬決定過程の透明性・公正性に配慮するため ・社内の考えにとらわれず、大局的な発言が期待できること ・株主等外部に対する客観性・公平性・中立性等がアピールできる ・取締役、執行役の報酬決定等を行う報酬委員会において、その委員長を透明・公正な立場である社外出身者とする事で、取締役、執行役への監督の実効性を高める狙い ・報酬委員は全員社外取締役としております ・コーポレートガバナンスの強化及び経営の透明性の向上 ・取締役及び執行役の報酬等の審議における透明性・客観性を高め、ガバナンスを機能させること ・より客観的な立場で委員会を運営すること				

		全体	1000億円未満	1000億円以上 1兆円未満	1兆円以上	未上場	
1-3	①外部専門家の起用	1. 起用している 2. 起用していない 3. その他	1 : 5 2 : 13 3 : 2	1 : 0 2 : 5 3 : 0	1 : 2 2 : 5 3 : 0	1 : 2 2 : 2 3 : 2	1 : 1 2 : 1 3 : 0
	(自由記載欄)	・ただし、スポット的に外部コンサルからデータ入手（役員報酬サーベイ等）（2） ・役員報酬のマーケット動向に関するアドバイス（1） ・役員報酬データ調査、報酬体系・構成等のアドバイス（1） ・経営者報酬データベースへの参加（1） ・経営者報酬の外部データ取得の他、制度変更時等、必要に応じた起用（3） ・必要に応じて活用しているが、現時点では起用していない（3） ・報酬比較対象企業の役員報酬水準や報酬制度の運用、プラクティスについての情報、助言を得ること					
	②外部専門家の起用者	1. 会社側 2. 委員会側	1 : 5 2 : 1	1 : 0 2 : 0	1 : 1 2 : 1	1 : 3 2 : 0	1 : 1 2 : 0
	問1-3③、問1-4は指名委員会版に集約						

		全体	1000億円未満	1000億円以上 1兆円未満	1兆円以上	未上場
2-1	①取締役の報酬金額（単位：人）					
社内常勤	1. ～200万円未満	2	2	0	0	0
	2. 200万円以上～500万円未満	0	0	0	0	0
	3. 500万円以上～750万円未満	0	0	0	0	0
	4. 750万円以上～1,000万円未満	0	0	0	0	0
	5. 1,000万円以上～1,250万円未満	0	0	0	0	0
	6. 1,250万円以上～1,500万円未満	0	0	0	0	0
	7. 1,500万円以上～1,750万円未満	3	3	0	0	0
	8. 1,750万円以上～2,000万円未満	1	1	0	0	0
	9. 2,000万円以上～2,500万円未満	2	2	0	0	0
	10. 2,500万円以上～3,000万円未満	2	1	1	0	0
	11. 3,000万円以上	15	1	13	1	0
社外常勤	1. ～200万円未満	0	0	0	0	0
	2. 200万円以上～500万円未満	0	0	0	0	0
	3. 500万円以上～750万円未満	0	0	0	0	0
	4. 750万円以上～1,000万円未満	0	0	0	0	0
	5. 1,000万円以上～1,250万円未満	0	0	0	0	0
	6. 1,250万円以上～1,500万円未満	0	0	0	0	0
	7. 1,500万円以上～1,750万円未満	0	0	0	0	0
	8. 1,750万円以上～2,000万円未満	0	0	0	0	0
	9. 2,000万円以上～2,500万円未満	1	1	0	0	0
	10. 2,500万円以上～3,000万円未満	0	0	0	0	0
	11. 3,000万円以上	0	0	0	0	0
社内非常勤	1. ～200万円未満	1	1	0	0	0
	2. 200万円以上～500万円未満	0	0	0	0	0
	3. 500万円以上～750万円未満	1	0	1	0	0
	4. 750万円以上～1,000万円未満	0	0	0	0	0
	5. 1,000万円以上～1,250万円未満	0	0	0	0	0
	6. 1,250万円以上～1,500万円未満	0	0	0	0	0
	7. 1,500万円以上～1,750万円未満	0	0	0	0	0
	8. 1,750万円以上～2,000万円未満	0	0	0	0	0
	9. 2,000万円以上～2,500万円未満	0	0	0	0	0
	10. 2,500万円以上～3,000万円未満	0	0	0	0	0
	11. 3,000万円以上	0	0	0	0	0
社外非常勤	1. ～200万円未満	0	0	0	0	0
	2. 200万円以上～500万円未満	0	0	0	0	0
	3. 500万円以上～750万円未満	6	6	0	0	0
	4. 750万円以上～1,000万円未満	6	5	1	0	0
	5. 1,000万円以上～1,250万円未満	9	0	8	1	0
	6. 1,250万円以上～1,500万円未満	10	0	5	5	0
	7. 1,500万円以上～1,750万円未満	4	0	4	0	0
	8. 1,750万円以上～2,000万円未満	1	0	1	0	0
	9. 2,000万円以上～2,500万円未満	0	0	0	0	0
	10. 2,500万円以上～3,000万円未満	0	0	0	0	0
	11. 3,000万円以上	0	0	0	0	0
②社外取締役への自社株報酬の支給の有無						
1. 支給している		1：2	1：0	1：2	1：0	1：0
2. 支給していない		2：17	2：5	2：5	2：6	2：1

		全体	1000億円未満	1000億円以上 1兆円未満	1兆円以上	未上場
2-2	①報酬プロセス、報酬原案の実質的決定者	社内取締役				
	1. 執行側	1 : 9	1 : 4	1 : 2	1 : 3	1 : 0
	2. 報酬委員会事務局	2 : 7	2 : 1	2 : 4	2 : 1	2 : 1
	3. その他	3 : 3	3 : 0	3 : 1	3 : 2	3 : 0
(自由記載欄)		社内取締役 ・報酬委員会における議論を踏まえ、事務局にて原案を作成し報酬委員会にて決議（３） ・報酬委員長である社内取締役が報酬案を作成し、それを基に社外取締役が過半数を占める報酬委員会で審議のうえ決定 ・執行側で案を策定し報酬委員会の議論で決定される（３） ・報酬委員会事務局の原案を報酬委員会で審議の上で、必要に応じて修正を行って決定している（３） ・事務局ではなく委員会で決定する（２）				
②「個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針」（会社法409条1項）の策定における考慮要素		・大きく捉えると、経営戦略、企業価値の向上を目指す執行陣のインセンティブ度合いを考慮。 より具体的には以下のとおり。 ○取締役（執行役兼務者を除く）：経営を監督する立場にあることから短期的な業績反映部分を排除。 基本報酬として「固定報酬」と中期の株主価値向上に連動する「中期株式報酬」で構成。社外取締役については「固定報酬」のみ ○執行役：「固定報酬」、年度経営計画のグループ業績及び担当する事業業績を反映する「年度業績連動金銭報酬」及び中期経営計画の業績達成度を反映するとともに中期の株主価値向上に連動する「中期業績連動株式報酬」で構成 ・事業規模、利益規模、利益成長率、前年度の支給実績、各専門性等を考慮 ・経営方針に沿った業績連動報酬の指標選定。並びに他社の報酬水準、及び報酬制度との比較検討 ・各人の役位に応じた職責、当社及び当社グループ会社を含めた業績、経営環境、世間水準等を考慮のうえ決定 ・経営環境、業績、職務の内容 ・経営指標等の反映 ・役割、経営方針の実現及び業績 ・経営環境、会社業績等 ・経営業績及び執行役各自の業務遂行結果を業績報酬として反映させる。 ・取締役の報酬は執行役に対する健全な監督機能を考慮。執行役の報酬は、業務執行に対するインセンティブの維持・向上を企図し、単年度の経営指標や中期経営計画との連動を一部導入 ・他社の支給水準、求められる能力と責任に見合った報酬水準 ・各人の年度コミットメントの達成状況を考慮のうえ翌年度の役員報酬を報酬委員会で決定する ・中長期的な企業価値の向上 ・①会社業績、②責任部門の業績、③個人業績、④業績改善度 ・①優秀人材の確保と啓発、②競争力のある水準、③事業戦略遂行の動機付け、④株主価値増大への動機付け				
③社内/社外/重任で要件が異なるか						
1. 異なる		1 : 14	1 : 1	1 : 6	1 : 6	1 : 1
2. 異なる		2 : 5	2 : 3	2 : 1	2 : 0	2 : 1
(自由記載欄)		・社内、社外、また指名、報酬、監査委員会の委員の別に応じ、基準に則り報酬額を定めています（１） ・常勤・非常勤の別、個々人の職務・職責により異なる（１） ・社内/社外で要件が異なる（１）（同様の回答複数あり） ・役割等により異なる（１） ・常勤か非常勤、及び委員の役割で報酬が確定（２） ・社内と社外取締役では異なる報酬テーブルを設定している。また指名・報酬・監査委員会の各委員の構成員である社外取締役については、委員としての職責に応じた報酬加算（１） ・執行役を兼務している取締役については、取締役としての報酬は支給しない（執行役報酬のみ）（１） ・役割の違いに応じた設定で異なることがあります（１） ・執行役の兼務の有無や役位等により異なる（１） ・各人の役割と責任の重さを考慮して決定する（１） ・社内取締役は全員常勤、社外取締役は全員非常勤であることから結果として報酬原案が異なっている（１）				

		全体	1000億円未満	1000億円以上 1兆円未満	1兆円以上	未上場	
2-3	①インセンティブの制度設計の妥当性検討に当たってのポイント						
	社内取締役	1. 目標値（財務指標等）の考え方	10	3	4	3	0
		2. 導入の要件としての時期の判断	2	1	0	1	0
		3. 報酬全体に占める割合の検討	11	2	4	5	0
		4. 設定内容のメリット、デメリット	7	1	3	3	0
		5. ステークホルダーに対する情報発信	6	0	2	4	0
		6. その他（具体的内容を自由記載欄に記入）	2	1	1	0	0
		7. 設定していない	3	0	1	1	1
	社外取締役	1. 目標値（財務指標等）の考え方	3	0	3	0	0
		2. 導入の要件としての時期の判断	1	1	0	0	0
		3. 報酬全体に占める割合の検討	4	1	3	0	0
		4. 設定内容のメリット、デメリット	4	1	3	0	0
		5. ステークホルダーに対する情報発信	3	0	2	1	0
		6. その他（具体的内容を自由記載欄に記入）	0	0	0	0	0
		7. 設定していない	12	4	2	5	1
	（自由記載欄）	・ 1）業績連動報酬 ・ E S Gを含む重要施策に対する社長による定性評価の在り方 2）自社株報酬「中期業績連動株式報酬」 ・ 中期経営計画期間中の就退任に伴う対象者間の公平感の確保 3）業績連動報酬／自社株報酬 共通 ①業績達成率に基づく支給率の上限 ②クローバック条項の織り込み方（6） ・ 社内取締役、社外取締役ともに、業績連動報酬は支給対象外とし、自社株報酬の付与対象としています ・ 取締役には執行役の職務執行の監督機能という性格上、業績連動報酬や自社株報酬等は導入していない／執行役には業績連動報酬を導入している ・ 当社では、取締役の報酬についてインセンティブの設定を行っておりません（7） ・ 指名委員会等設置会社の取締役は業務執行者でないため、業績連動報酬は採用していない（7）					
	②検討に際しての執行側からの説明以外の情報収集の有無 1. ある 2. ない	社内取締役	1：5 2：11	1：1 2：4	1：2 2：4	1：2 2：1	1：0 2：2
		社外取締役	1：3 2：13	1：1 2：4	1：1 2：5	1：1 2：2	1：0 2：2
	（自由記載欄）	・ 社内取締役（執行役を兼務しない）：他社事例に関する情報を収集（当該会社に対する直接ヒアリング、コンサル会社に対する他社トレンドの確認等）（1） ・ 事務局が情報収集を行います（1） ・ 他社動向（1） ・ 外部機関が提供している報酬サーベイ等の活用（1） ・ 当社では、取締役の報酬についてインセンティブの設定を行っておりません（2） ・ 役員報酬のコンサルティング会社や証券会社からの情報等（1）					
	2-4	④候補者の提示に際しての執行側からの情報提供の充足性					
		1. 充分である 2. 不足を感じる		1：10 2：0	1：4 2：0	1：4 2：0	1：1 2：0
2-5	報酬等に関する決定プロセスの中での社外取締役の役割		・ 透明性・客観性の担保（同様の回答複数あり） ・ 報酬決定プロセスにおける透明性、妥当性の確保 ・ 制度設計及び水準設定プロセスのモニタリング ・ 社外の視点の経営への十分な活用並びに経営の意思決定の透明性及び公正性の確保 ・ 世間一般若しくは業界内の報酬水準との整合性を検証している				

参考資料③ 監査等委員会の株主総会における意見陳述権行使等の実態に関するアンケート 集計結果

実施概要:

- ① 実施期間:平成30年7月31日(火)～8月29日(水)
 ② 対象者:当協会会員のうち、監査等委員会設置会社会員794社
 ③ 回答数:451社(回答率56.8%)

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

F1. 上場区分

上段:数 下段:割合(%)	2018年			2017年		
	全体	総会経験 あり	オーナー企 業	全体	総会経験 あり	オーナー企 業
全 体	451 100.0	408 100.0	174 100.0	435 100.0	354 100.0	168 100.0
上 場	426 94.5	395 96.8	160 92.0	415 95.4	341 96.3	156 92.9
非上場	25 5.5	13 3.2	14 8.0	20 4.6	13 3.7	12 7.1

F2. 公開会社区分

上段:数 下段:割合(%)	2018年			2017年		
	全体	総会経験 あり	オーナー企 業	全体	総会経験 あり	オーナー企 業
全 体	451 100.0	408 100.0	174 100.0	435 100.0	354 100.0	168 100.0
公開会社	432 95.8	400 98.0	163 93.7	419 96.3	344 97.2	157 93.5
非公開会社	19 4.2	8 2.0	11 6.3	16 3.7	10 2.8	11 6.5

F3. 企業グループにおける貴社の位置

上段:数 下段:割合(%)	2018年			2017年		
	全体	総会経験 あり	オーナー企 業	全体	総会経験 あり	オーナー企 業
全 体	451 100.0	408 100.0	174 100.0	435 100.0	354 100.0	168 100.0
純粋持株会社である最終親会社	111 24.6	100 24.5	45 25.9	90 20.7	67 18.9	42 25.0
純粋持株会社以外の最終親会社	224 49.7	206 50.5	87 50.0	237 54.5	199 56.2	95 56.5
親会社を有するが、子会社も有する会社	47 10.4	42 10.3	4 2.3	45 10.3	37 10.5	10 6.0
最終子会社(親会社を有するが、子会社を有しない会社)	10 2.2	9 2.2	2 1.1	10 2.3	8 2.3	1 0.6
独立企業(親会社・子会社を有しない会社)	59 13.1	51 12.5	36 20.7	53 12.2	43 12.1	20 11.9

F4. いわゆるオーナー企業であるかどうか

上段:数 下段:割合(%)	2018年			2017年		
	全体	総会経験 あり	オーナー企 業	全体	総会経験 あり	オーナー企 業
全 体	451 100.0	408 100.0	174 100.0	435 100.0	354 100.0	168 100.0
オーナー企業である	174 38.6	158 38.7	174 100.0	168 38.6	139 39.3	168 100.0
オーナー企業ではない	277 61.4	250 61.3	— —	267 61.4	215 60.7	— —

F5. 資本金

上段: 数 下段: 割合(%)	2018年			2017年		
	全体	総会経験 あり	オーナー 企業	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全 体	451 100.0	408 100.0	174 100.0	435 100.0	354 100.0	168 100.0
1億円未満	10 2.2	5 1.2	8 4.6	4 0.9	2 0.6	3 1.8
1億円以上～5億円未満	41 9.1	31 7.6	25 14.4	37 8.5	22 6.2	25 14.9
5億円以上～10億円未満	63 14.0	63 15.4	30 17.2	64 14.7	53 15.0	28 16.7
10億円以上～30億円未満	130 28.8	118 28.9	50 28.7	126 29.0	102 28.8	48 28.6
30億円以上～50億円未満	52 11.5	49 12.0	24 13.8	56 12.9	46 13.0	19 11.3
50億円以上～100億円未満	67 14.9	63 15.4	24 13.8	61 14.0	56 15.8	25 14.9
100億円以上～200億円未満	45 10.0	39 9.6	9 5.2	45 10.3	40 11.3	16 9.5
200億円以上～500億円未満	26 5.8	25 6.1	3 1.7	26 6.0	22 6.2	3 1.8
500億円以上	17 3.8	15 3.7	1 0.6	16 3.7	11 3.1	1 0.6

F6. 取締役数

F6-1. 取締役総数(監査等委員含む)

	2018年			2017年		
	全体	総会経験 あり	オーナー 企業	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全 体	451	408	174	435	354	168
取締役総数(監査等委員含む)／平均(人)	9.42 人	9.42 人	8.92 人	9.50 人	9.60 人	9.21 人
社外取締役総数(監査等委員含む)／平均(人)	3.11 人	3.06 人	2.94 人	3.05 人	3.06 人	2.90 人
監査等委員総数／平均(人)	3.46 人	3.46 人	3.31 人	3.48 人	3.48 人	3.37 人
監査等委員である社外取締役総数／平均(人)	2.59 人	2.58 人	2.53 人	2.61 人	2.62 人	2.58 人

F7. ご自身の属性

上段: 数 下段: 割合(%)	2018年			2017年		
	全体	総会経験 あり	オーナー 企業	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全 体	451 100.0	408 100.0	174 100.0	435 100.0	354 100.0	168 100.0
常勤社内監査等委員	323 71.6	292 71.6	116 66.7	301 69.2	243 68.6	116 69.0
常勤社外監査等委員	102 22.6	93 22.8	47 27.0	105 24.1	88 24.9	41 24.4
非常勤社内監査等委員	4 0.9	3 0.7	2 1.1	5 1.1	4 1.1	2 1.2
非常勤社外監査等委員	22 4.9	20 4.9	9 5.2	24 5.5	19 5.4	9 5.4

F8. 任意の指名・報酬諮問委員会の設置状況

上段:数 下段:割合(%)	2018年			2017年		
	全体	総会経験 あり	オーナー 企業	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全 体	451 100.0	408 100.0	174 100.0	433 100.0	352 100.0	166 100.0
指名を扱う委員会は設置されているが、報酬を扱う委員会は設置されていない	5 1.1	5 1.2	1 0.6	2 0.5	2 0.6	1 0.6
報酬を扱う委員会は設置されているが、指名を扱う委員会は設置されていない	16 3.5	14 3.4	8 4.6	9 2.1	8 2.3	2 1.2
指名若しくは報酬を扱う委員会がそれぞれ個別に設置されている	35 7.8	32 7.8	5 2.9	30 6.9	28 8.0	7 4.2
指名及び報酬双方を扱う委員会が設置されている	74 16.4	65 15.9	21 12.1	61 14.1	52 14.8	12 7.2
指名若しくは報酬を扱う任意の委員会は設置されていない	318 70.5	289 70.8	139 79.9	325 75.1	257 73.0	143 86.1
その他	3 0.7	3 0.7	0 0.0	6 1.4	5 1.4	1 0.6

「その他」の具体的記載内容

- ・取締役会の諮問機関として「ガバナンス協議会」を設置している。委員の過半数は社外取締役で構成され、取締役の指名、監査等委員ではない取締役の報酬等、取締役会の評価に関する事項、その他経営上の重要な事項に関する協議を行い、必要に応じて取締役会に対して助言等を行なっている。
- ・コーポレートガバナンス委員会(社外取締役5名と 管理本部担当専務取締役1名の6名で構成)で グループ会社全社の役員選任について、事前検討して同意がなされた案が、親会社取締役会で承認されている。

上段:数 下段:割合(%)	2018年			2017年		
	全体	総会経験 あり	オーナー 企業	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全 体	451 100.0	408 100.0	174 100.0	435 100.0	354 100.0	168 100.0
1月	11 2.4	10 2.5	5 2.9	8 1.8	7 2.0	2 1.2
2月	15 3.3	14 3.4	7 4.0	20 4.6	16 4.5	10 6.0
3月	309 68.5	282 69.1	104 59.8	301 69.2	256 72.3	106 63.1
4月	3 0.7	3 0.7	3 1.7	4 0.9	3 0.8	4 2.4
5月	12 2.7	8 2.0	6 3.4	8 1.8	4 1.1	4 2.4
6月	20 4.4	18 4.4	9 5.2	23 5.3	15 4.2	11 6.5
7月	3 0.7	3 0.7	3 1.7	2 0.5	1 0.3	1 0.6
8月	7 1.6	7 1.7	4 2.3	7 1.6	4 1.1	4 2.4
9月	18 4.0	16 3.9	13 7.5	12 2.8	8 2.3	8 4.8
10月	4 0.9	3 0.7	2 1.1	4 0.9	2 0.6	2 1.2
11月	7 1.6	7 1.7	3 1.7	5 1.1	4 1.1	0 0.0
12月	42 9.3	37 9.1	15 8.6	41 9.4	34 9.6	16 9.5

F10. 監査等委員会設置会社に移行(又は設立)した時期

上段:数 下段:割合(%)	2018年			2017年		
	全体	総会経験 あり	オーナー 企業	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全 体	451 100.0	408 100.0	174 100.0	435 100.0	354 100.0	168 100.0
移行3年目以降	326 72.3	326 79.9	126 72.4	92 21.1	92 26.0	50 29.8
移行2年目	82 18.2	82 20.1	32 18.4	262 60.2	262 74.0	89 53.0
移行初年度	43 9.5	0 0.0	16 9.2	81 18.6	0 0.0	29 17.3

問1-1. 監査等委員会における意見陳述権に関する決議の状況

※本集計結果において、「3要件充足」とは、
 ・監査等委員会における意見内容の決議
 ・株主総会参考書類における監査等委員会の意見の概要の記載
 ・株主総会における選定監査等委員による口頭での意見陳述
 の全てを行っている場合を指します。

問1-1. (1)選任等についての決議

上段:数 下段:割合(%)	全体			3 要件充足(選任等)			3 要件非充足(選任等)		
	全体	総会経験 あり	オーナー 企業	全体	総会経験 あり	オーナー 企業	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全 体	451 100.0	408 100.0	174 100.0	92 100.0	92 100.0	34 100.0	359 100.0	316 100.0	140 100.0
監査等委員会における意見内容の決議を行った	355 78.7	347 85.0	132 75.9	92 100.0	92 100.0	34 100.0	263 73.3	255 80.7	98 70.0
監査等委員会における意見内容の決議を行わなかった	96 21.3	61 15.0	42 24.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	96 26.7	61 19.3	42 30.0

問1-1. (2)報酬等についての決議

上段:数 下段:割合(%)	全体			3 要件充足(報酬等)			3 要件非充足(報酬等)		
	全体	総会経験 あり	オーナー 企業	全体	総会経験 あり	オーナー 企業	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全 体	451 100.0	408 100.0	174 100.0	34 100.0	34 100.0	8 100.0	417 100.0	374 100.0	166 100.0
監査等委員会における意見内容の決議を行った	288 63.9	281 68.9	102 58.6	34 100.0	34 100.0	8 100.0	254 60.9	247 66.0	94 56.6
監査等委員会における意見内容の決議を行わなかった	163 36.1	127 31.1	72 41.4	0 0.0	0 0.0	0 0.0	163 39.1	127 34.0	72 43.4

問1-2. 決議の対象

問1-2. (1)選任等 ①決議の対象

上段:数 下段:割合(%)	全体			3 要件充足(選任等)			3 要件非充足(選任等)		
	全体	総会経験 あり	オーナー 企業	全体	総会経験 あり	オーナー 企業	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全 体	355 100.0	347 100.0	132 100.0	92 100.0	92 100.0	34 100.0	263 100.0	255 100.0	98 100.0
総会議案または総会報告事項(事業報告の記載事項等)に限定して決議した	284 80.0	276 79.5	111 84.1	75 81.5	75 81.5	29 85.3	209 79.5	201 78.8	82 83.7
総会議案及び総会報告事項に限らず、広く決議した	71 20.0	71 20.5	21 15.9	17 18.5	17 18.5	5 14.7	54 20.5	54 21.2	16 16.3

問1-2. (1)選任等 ②決議の内容

上段:数 下段:割合(%)	全体			3 要件充足(選任等)			3 要件非充足(選任等)		
	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	355 100.0	347 100.0	132 100.0	92 100.0	92 100.0	34 100.0	263 100.0	255 100.0	98 100.0
対象項目全てについての積極意見(妥当)	180 50.7	179 51.6	67 50.8	57 62.0	57 62.0	24 70.6	123 46.8	122 47.8	43 43.9
対象項目全てについての消極意見(指摘事項なし)	168 47.3	161 46.4	60 45.5	34 37.0	34 37.0	9 26.5	134 51.0	127 49.8	51 52.0
限定意見(項目毎に積極意見と消極意見に分かれる場合)	4 1.1	4 1.2	3 2.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	4 1.5	4 1.6	3 3.1
その他	3 0.8	3 0.9	2 1.5	1 1.1	1 1.1	1 2.9	2 0.8	2 0.8	1 1.0

「その他」の具体的記載内容

- ・監査役会設置会社時代からの流れで、形だけの決議に留まる。ただし、妥当でない場合、総会以前に監査等委員会としての意見を述べる雰囲気にはある。
- ・取締役会へ上程した指名委員会・報酬委員会の答申に対し、監査等委員会の意見としては「答申内容に関して異議はございません。」と意見形成した。
- ・招集通知上は消極意見的な確認に留めた記載をしているが、監査等委員会での決議および総会における意見陳述においては、もう少し踏み込んだ積極的意見の表明を行った。

問1-2. (2)報酬等 ①決議の対象

上段:数 下段:割合(%)	全体			3 要件充足(選任等)			3 要件非充足(選任等)		
	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	288 100.0	281 100.0	102 100.0	34 100.0	34 100.0	8 100.0	254 100.0	247 100.0	94 100.0
総会議案または総会報告事項(事業報告の記載事項等)に限定して決議した	174 60.4	169 60.1	68 66.7	23 67.6	23 67.6	5 62.5	151 59.4	146 59.1	63 67.0
総会議案及び総会報告事項に限らず、広く決議した	114 39.6	112 39.9	34 33.3	11 32.4	11 32.4	3 37.5	103 40.6	101 40.9	31 33.0

問1-2. (2)報酬等 ②決議の内容

上段:数 下段:割合(%)	全体			3 要件充足(報酬等)			3 要件非充足(報酬等)		
	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	288 100.0	281 100.0	102 100.0	34 100.0	34 100.0	8 100.0	254 100.0	247 100.0	94 100.0
対象項目全てについての積極意見(妥当)	130 45.1	128 45.6	53 52.0	21 61.8	21 61.8	6 75.0	109 42.9	107 43.3	47 50.0
対象項目全てについての消極意見(指摘事項なし)	148 51.4	143 50.9	48 47.1	11 32.4	11 32.4	1 12.5	137 53.9	132 53.4	47 50.0
限定意見(項目毎に積極意見と消極意見に分かれる場合)	3 1.0	3 1.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 1.2	3 1.2	0 0.0
その他	7 2.4	7 2.5	1 1.0	2 5.9	2 5.9	1 12.5	5 2.0	5 2.0	0 0.0

「その他」の具体的記載内容

- ・取締役の報酬についての監査等委員会の意見の概要は以下のとおりであります。取締役の2019年3月期報酬について過年度に付与したストックオプションが業績及び企業価値の向上に対する適切な動機付けとして機能しているが、来期以降も報酬におけるストックインセンティブの必要性を含めて、全体的な制度設計等を改めて検討する余地があるとの結論に至りました。
- ・取締役の選任等と異なり、報酬は株主総会の議案に上程がなくても発生しているので、監査等委員会で審議した結果、報酬等の内容は相当として株主総会で陳述すべき特段の事項はない旨を決議した。

問1-3. (問1-1(1)または(2)で「2」と回答された方)決議を行わなかった理由

問1-3. (1)選任等

上段:数 下段:割合(%)	全体			3要件非充足(選任等)		
	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	96 100.0	61 100.0	42 100.0	96 100.0	61 100.0	42 100.0
委員会として全く検討・評価等議論しなかった(従って意見等が存在)	15 15.6	12 19.7	7 16.7	15 15.6	12 19.7	7 16.7
検討・議論を行ったが、指摘すべき事項が全くなかった	37 38.5	35 57.4	19 45.2	37 38.5	35 57.4	19 45.2
検討・議論し、気づき事項等があったが、株主総会で陳述するまでもないと判断した	10 10.4	10 16.4	4 9.5	10 10.4	10 16.4	4 9.5
監査等委員会設置会社移行直後であり、まだ株主総会を開催していない	29 30.2	0 0.0	11 26.2	29 30.2	0 0.0	11 26.2
その他	5 5.2	4 6.6	1 2.4	5 5.2	4 6.6	1 2.4

「その他」の具体的記載内容

- ・監査等委員の選任については監査等委員会で同意の決議をし、監査等委員以外の取締役の選任については、取締役会で監査等委員全員が異議なく同意した。
- ・監査等委員会での決議は無いが、議論し「株主総会で陳述するまでもないと判断」。総会招集通知で選任議案に「監査等委員会では、適任であると判断する」・の旨を記載。

問1-3. (2)報酬等

上段:数 下段:割合(%)	全体			3要件非充足(報酬等)		
	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	163 100.0	127 100.0	72 100.0	163 100.0	127 100.0	72 100.0
委員会として全く検討・評価等議論しなかった(従って意見等が存在)	48 29.4	45 35.4	27 37.5	48 29.4	45 35.4	27 37.5
検討・議論を行ったが、指摘すべき事項が全くなかった	51 31.3	49 38.6	21 29.2	51 31.3	49 38.6	21 29.2
検討・議論し、気づき事項等があったが、株主総会で陳述するまでもないと判断した	16 9.8	16 12.6	7 9.7	16 9.8	16 12.6	7 9.7
監査等委員会設置会社移行直後であり、まだ株主総会を開催していない	31 19.0	1 0.8	11 15.3	31 19.0	1 0.8	11 15.3
その他	17 10.4	16 12.6	6 8.3	17 10.4	16 12.6	6 8.3

「その他」の具体的記載内容

- ・移行時の株主総会で、報酬総額決議が行われ、それ以降は増減が無いため議案になっていない。
- ・監査等委員全員が出席する報酬委員会(諮問)で、取締役会に対し妥当である旨の提言を決定したことにより、改めての監査等委員会での決議は行わなかった。

問1-4. 株主総会参考書類における意見内容の記載状況について

問1-4. (1)選任等についての意見の記載

上段:数 下段:割合(%)	全体			3要件充足(選任等)			3要件非充足(選任等)		
	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	451 100.0	408 100.0	174 100.0	92 100.0	92 100.0	34 100.0	359 100.0	316 100.0	140 100.0
株主総会参考書類に記載を行った	275 61.0	269 65.9	102 58.6	92 100.0	92 100.0	34 100.0	183 51.0	177 56.0	68 48.6
株主総会参考書類に記載を行わなかった	176 39.0	139 34.1	72 41.4	0 0.0	0 0.0	0 0.0	176 49.0	139 44.0	72 51.4

問1-4. (2)報酬等についての意見の記載

上段:数 下段:割合(%)	全体			3要件充足(報酬等)			3要件非充足(報酬等)		
	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	451 100.0	408 100.0	174 100.0	34 100.0	34 100.0	8 100.0	417 100.0	374 100.0	166 100.0
株主総会参考書類に記載を行った	95 21.1	94 23.0	28 16.1	34 100.0	34 100.0	8 100.0	61 14.6	60 16.0	20 12.0
株主総会参考書類に記載を行わなかった	356 78.9	314 77.0	146 83.9	0 0.0	0 0.0	0 0.0	356 85.4	314 84.0	146 88.0

問1-5 株主総会参考書類への記載について

問1-5. ①記載方法

上段:数 下段:割合(%)	全体			3要件充足(区別無し)			3要件非充足(区別無し)		
	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	277 100.0	271 100.0	103 100.0	92 100.0	92 100.0	34 100.0	185 100.0	179 100.0	69 100.0
選任等、報酬等について一括で記載した (一方についてのみ記載の場合を含む)	182 65.7	178 65.7	71 68.9	59 64.1	59 64.1	22 64.7	123 66.5	119 66.5	49 71.0
別々に記載した	95 34.3	93 34.3	32 31.1	33 35.9	33 35.9	12 35.3	62 33.5	60 33.5	20 29.0

「その他」の具体的記載内容

- ・取締役選任議案に監査等委員会の取締役選任についての意見は次のとおりであります。当委員会において、候補者の見識、経験、将来の経営の安定化等の要素から業務執行を行う取締役が適任であるか審議しました。各候補者は当社の取締役として相当であると判断いたしました。
- ・監査等委員会は、各候補者に関して、当事業年度における業務執行状況及び業績等を評価したうえで、当社の取締役として適任であると判断しております。
- ・関連する議案毎に、「本議案に関して監査等委員会から、監査等委員以外の取締役の選任等(または報酬等)について、会社法の規定に基づき指摘すべき事項はないとの意見表明を受けております。」と記載した。
- ・第1号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く)7名選任の件 ～なお本議案について監査当委員会において検討がなされましたが異論がない旨の意見表明を受けております。
- ・監査等委員でない取締役4名全員は、本定時株主総会終結の時をもって任期満了となりますので、監査等委員でない取締役4名の選任をお願いしたいと存じます。監査等委員会は、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。
- ・監査等委員である取締役3名全員は、本定時株主総会終結の時をもって任期満了となりますので、監査等委員である取締役3名の選任をお願いしたいと存じます。また、本議案の提出につきましては、監査等委員会の同意を得ております。

問1-5. ②具体的な記載場所(複数回答可)

上段:数 下段:割合(%)	全体			3要件充足(区別無し)			3要件非充足(区別無し)		
	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	277 100.0	271 100.0	103 100.0	92 100.0	92 100.0	34 100.0	185 100.0	179 100.0	69 100.0
選任議案の箇所	258 93.1	253 93.4	96 93.2	86 93.5	86 93.5	32 94.1	172 93.0	167 93.3	64 92.8
報酬議案の箇所	49 17.7	47 17.3	17 16.5	17 18.5	17 18.5	5 14.7	32 17.3	30 16.8	12 17.4
事業報告の箇所	23 8.3	23 8.5	4 3.9	8 8.7	8 8.7	4 11.8	15 8.1	15 8.4	0 0.0
監査報告の箇所	11 4.0	11 4.1	5 4.9	6 6.5	6 6.5	2 5.9	5 2.7	5 2.8	3 4.3
その他	3 1.1	3 1.1	0 0.0	3 3.3	3 3.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0

「その他」の具体的記載内容

- ・選任議案と事業報告の間
- ・すべての議案の最後

問1-5. ③記載内容

	全体			3 要件充足 (区別無し)			3 要件非充足 (区別無し)		
	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	277 100.0	271 100.0	103 100.0	92 100.0	92 100.0	34 100.0	185 100.0	179 100.0	69 100.0
決議した意見内容の全文を記載	51 18.4	51 18.8	22 21.4	25 27.2	25 27.2	9 26.5	26 14.1	26 14.5	13 18.8
概要を記載	211 76.2	205 75.6	78 75.7	63 68.5	63 68.5	25 73.5	148 80.0	142 79.3	53 76.8
その他	15 5.4	15 5.5	3 2.9	4 4.3	4 4.3	0 0.0	11 5.9	11 6.1	3 4.3

「その他」の具体的記載内容

・指名・報酬委員会に監査等委員である社外取締役1名が当該委員会の委員として出席して意見を述べることにより監査等委員会と指名報酬委員会の連携を図り、また、監査等委員の全員が指名・報酬委員会の議事内容を確認するとともに、「取締役候補者の選任の方針及び評価・選任プロセス等」・「取締役の報酬体系及び水準等の枠組み、具体的な報酬額の算定方法等」を取締役会における指名・報酬委員会の報告内容及び質疑応答により確認し、監査等委員会として審議致しました。

・取締役の選任についての監査等委員会の意見の概要は以下のとおりであります。

当委員会は、取締役の選任についての方針・決定プロセスや取締役候補者の適格性並びに業務執行状況等について代表取締役と意見交換を行ったうえで、取締役の選任について検討いたしました。その結果、取締役会の構成(社外取締役の構成比、多様性等)、各候補者の専門知識、経験や業績等を踏まえ、本議案で提案されている者を候補者とすることは適切であるとの結論に至りました。

問1-6 記載を行わなかった理由

上段:数 下段:割合(%)	全体			3 要件充足 (区別無し)			3 要件非充足 (区別無し)		
	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	358 100.0	316 100.0	147 100.0	53 100.0	53 100.0	24 100.0	305 100.0	263 100.0	123 100.0
監査等委員会として意見を決議していない	77 21.5	74 23.4	41 27.9	6 11.3	6 11.3	5 20.8	71 23.3	68 25.9	36 29.3
監査等委員会として決議したが、敢えて記載をする必要がないと判断した	164 45.8	157 49.7	60 40.8	23 43.4	23 43.4	9 37.5	141 46.2	134 51.0	51 41.5
監査等委員会設置会社移行直後であり、まだ株主総会を開催していない	30 8.4	1 0.3	11 7.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	30 9.8	1 0.4	11 8.9
特に理由はない	37 10.3	36 11.4	15 10.2	7 13.2	7 13.2	3 12.5	30 9.8	29 11.0	12 9.8
その他	50 14.0	48 15.2	20 13.6	17 32.1	17 32.1	7 29.2	33 10.8	31 11.8	13 10.6

「その他」の具体的記載内容

・今回の総会では、選任議案はあったが報酬議案はなかった。そこで、監査等委員会で意見を決議した際、選任についてのみ、その議案の箇所に記載をするということも含めて決議した。

・事業報告に記載した

・証券代行から、妥当と判断した場合は触れる必要はないと提案され、そうした。

・昨年度は株式報酬制度を導入したので記載したが、今年度は、新たな制度導入はなかったため。

また個々の役員の報酬決定にかかわるものはルールどおりであり、監査等委員会では「特に意見はない」旨の決議をしたが、記載は行わなかった。

・取締役報酬議案については、株主総会の決議事項となっていないため、記載しなかった。

今年度の個別の取締役報酬について、取締役会場で監査等委員会の意見を表明した。

・取締役及び社外取締役の報酬限度額については、平成28年開催の定時株主総会で決議しているため。

個別には指名報酬委員会で協議している。

問1-7 株主総会の場における選定監査等委員による口頭での意見内容の陳述に関する状況

問1-7 (1)選任等についての口頭の陳述

上段:数 下段:割合(%)	全体			3 要件充足(選任等)			3 要件非充足(選任等)		
	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	451 100.0	408 100.0	174 100.0	92 100.0	92 100.0	34 100.0	359 100.0	316 100.0	140 100.0
株主総会で選定監査等委員による口頭での意見内容の陳述を行った	114 25.3	114 27.9	47 27.0	92 100.0	92 100.0	34 100.0	22 6.1	22 7.0	13 9.3
株主総会で選定監査等委員による口頭での意見内容の陳述は行わなかった	337 74.7	294 72.1	127 73.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	337 93.9	294 93.0	127 90.7

問1-7 (2)報酬等についての口頭の陳述

上段:数 下段:割合(%)	全体			3 要件充足(報酬等)			3 要件非充足(報酬等)		
	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	451 100.0	408 100.0	174 100.0	34 100.0	34 100.0	8 100.0	417 100.0	374 100.0	166 100.0
株主総会で選定監査等委員による口頭での意見内容の陳述を行った	72 16.0	72 17.6	26 14.9	34 100.0	34 100.0	8 100.0	38 9.1	38 10.2	18 10.8
株主総会で選定監査等委員による口頭での意見内容の陳述は行わなかった	379 84.0	336 82.4	148 85.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	379 90.9	336 89.8	148 89.2

問1-8 口頭陳述の内容

上段:数 下段:割合(%)	全体			3 要件充足(区別無し)			3 要件非充足(区別無し)		
	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	114 100.0	114 100.0	47 100.0	92 100.0	92 100.0	34 100.0	22 100.0	22 100.0	13 100.0
決議内容(意見全文)を全て読み上げ	10 8.8	10 8.8	4 8.5	8 8.7	8 8.7	2 5.9	2 9.1	2 9.1	2 15.4
招集通知記載(全文記載)を引用する形で全文陳述	33 28.9	33 28.9	12 25.5	27 29.3	27 29.3	9 26.5	6 27.3	6 27.3	3 23.1
要旨のみを陳述	71 62.3	71 62.3	31 66.0	57 62.0	57 62.0	23 67.6	14 63.6	14 63.6	8 61.5

要旨の具体的範囲

総会に提出されている議案及び書類の調査結果(法令及び定款に適合しており、指摘すべき事項は無い)
総会に上程されている監査等委員以外の取締役に関する選任議案及び当事業年度における報酬について(特段指摘すべき事項は無い)

問1-9. (問1-7(1)または(2)で「1」と回答された方)口頭陳述を行ったタイミング

上段:数 下段:割合(%)	全体			3 要件充足(区別無し)			3 要件非充足(区別無し)		
	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	114 100.0	114 100.0	47 100.0	92 100.0	92 100.0	34 100.0	22 100.0	22 100.0	13 100.0
議案の説明の際に陳述を行った	2 1.8	2 1.8	0 0.0	2 2.2	2 2.2	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
監査等委員会の監査報告の際に陳述を行った	112 98.2	112 98.2	47 100.0	90 97.8	90 97.8	34 100.0	22 100.0	22 100.0	13 100.0
その他	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0

問1-10. (問1-7(1)または(2)で「1」と回答された方)口頭陳述を行った旨の株主総会議事録への記載の有無

上段:数 下段:割合(%)	全体			3要件充足(区別無し)			3要件非充足(区別無し)		
	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	114 100.0	114 100.0	47 100.0	92 100.0	92 100.0	34 100.0	22 100.0	22 100.0	13 100.0
記載した	72 63.2	72 63.2	30 63.8	62 67.4	62 67.4	24 70.6	10 45.5	10 45.5	6 46.2
記載しなかった	42 36.8	42 36.8	17 36.2	30 32.6	30 32.6	10 29.4	12 54.5	12 54.5	7 53.8

問1-11. (問1-7(1)または(2)で「2」と回答された方)口頭陳述を行わなかった理由

上段:数 下段:割合(%)	全体			3要件充足(区別無し)			3要件非充足(区別無し)		
	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	379 100.0	336 100.0	148 100.0	36 100.0	36 100.0	17 100.0	343 100.0	300 100.0	131 100.0
監査等委員会として意見を決議していない	46 12.1	44 13.1	21 14.2	6 16.7	6 16.7	4 23.5	40 11.7	38 12.7	17 13.0
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	128 33.8	123 36.6	48 32.4	18 50.0	18 50.0	8 47.1	110 32.1	105 35.0	40 30.5
株主総会参考書類に記載をしたため、口頭陳述をする必要がないと判断した	125 33.0	123 36.6	52 35.1	1 2.8	1 2.8	0 0.0	124 36.2	122 40.7	52 39.7
監査等委員会設置会社移行直後であり、まだ株主総会を開催していない	30 7.9	0 0.0	12 8.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	30 8.7	0 0.0	12 9.2
特に理由はない	22 5.8	21 6.3	7 4.7	1 2.8	1 2.8	1 5.9	21 6.1	20 6.7	6 4.6
その他	28 7.4	25 7.4	8 5.4	10 27.8	10 27.8	4 23.5	18 5.2	15 5.0	4 3.1

「その他」の具体的記載内容

- ・監査等委員会として決議したが、その際、総会場で特に求められない限り口頭陳述は行わない旨も併せて決議した。
- ・上記3の理由に加えて、監査等委員でない取締役の選任議案、監査等委員でない取締役に対する報酬議案のいずれに対しても、総会議長(社長)が議案説明の際に、監査等委員会から妥当である旨の意見を受けていることを口頭にて説明していることによる。
- ・取締役選任についての口頭陳述は行ったが、報酬については監査等委員会として決議したが、株主総会上程議案にもなっておらず、敢えて口頭陳述の必要がないと判断した。

問2-1. 監査等委員会における意見陳述権に関連する検討のスケジュール

問2-1. (1) 期初に年間スケジュールを定めているかどうか

上段:数 下段:割合(%)	2018年			2017年		
	全体	総会経験 あり	オーナー 企業	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全 体	448 100.0	406 100.0	173 100.0	428 100.0	351 100.0	168 100.0
定めている	216 48.2	200 49.3	73 42.2	171 40.0	154 43.9	56 33.3
定めていない	232 51.8	206 50.7	100 57.8	257 60.0	197 56.1	112 66.7

問2-1. (2) (期初に年間スケジュールを定めている会社のみ) 決定に当たっての執行側との打合せの有無

上段:数 下段:割合(%)	2018年			2017年		
	全体	総会経験 あり	オーナー 企業	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全 体	214 100.0	198 100.0	72 100.0	171 100.0	154 100.0	56 100.0
行っている	127 59.3	123 62.1	37 51.4	102 59.6	95 61.7	33 58.9
行っていない	87 40.7	75 37.9	35 48.6	69 40.4	59 38.3	23 41.1

問2-1. (3) 役割分担

上段:数 下段:割合(%)	2018年			2017年		
	全体	総会経験 あり	オーナー 企業	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全 体	445 100.0	405 100.0	171 100.0	427 100.0	351 100.0	166 100.0
違いがある	173 38.9	165 40.7	67 39.2	152 35.6	128 36.5	56 33.7
違いはない	272 61.1	240 59.3	104 60.8	275 64.4	223 63.5	110 66.3

役割分担の違いの具体例

- ・任意諮問機関である指名報酬委員会の委員を務める非常勤社外監査等委員がその検討状況及び関連情報を監査等委員会に定期的に報告し、社内常勤監査等委員は社内の重要会議への出席及び往査等において収集した情報を監査等委員会に適宜報告し、これらの情報をもとに監査等委員会として意見陳述権の行使の要否及びその内容の検討にあたる。
 - ・社内常勤が指名報酬委員会にオブザーバー参加、また、報酬案、取締役選任案について事前情報を入手している。この情報に基づき、監査等委員会において、社外非常勤監査等委員に情報展開している。
 - ・任意の委員会には社外監査等委員が委員として参画。常勤社内は参画していない。
- 幹部からのヒアリングによる監査は、常勤社内と社外はヒアリング対象者の範囲は常勤社内が多い。

問2-1. (4) 期中における監査等委員会での検討回数

上段:数 下段:割合(%)	2018年		2017年	
	総会経験 あり	オーナー 企業	総会経験 あり	オーナー 企業
全 体	400 100.0	156 100.0	346 100.0	134 100.0
期末における検討のみ	320 80.0	124 79.5	268 77.5	104 77.6
期末における検討以外に、期中の監査等委員会においても検討を行った	80 20.0	32 20.5	78 22.5	30 22.4

問2-1. (4) 検討回数

	2018年		2017年	
	総会経験 あり	オーナー 企業	総会経験 あり	オーナー 企業
全 体 (期中における検討を行った社数)	74	29	78	30
期中における監査等委員会での検討回数 ／平均(回)	3.96 回	3.83 回	3.29 回	3.60 回

問2-1. (5) 初年度と2年目以降の対応の変化(複数選択可)

上段: 数 下段: 割合(%)	2018年		2017年	
	総会経験 あり	オーナー 企業	総会経験 あり	オーナー 企業
全 体	398 100.0	155 100.0	332 100.0	132 100.0
初年度も2年目以降もスケジュール・検討内 容も変化なし	330 82.9	129 83.2	274 82.5	105 79.5
スケジュールについて変化があった	37 9.3	17 11.0	34 10.2	18 13.6
検討事項について変化があった	46 11.6	16 10.3	35 10.5	13 9.8

スケジュール変化の具体例

- ・初年度は株主総会前に監査等委員会としての意見を決定した。2年目は常勤監査等委員が代表者等と選任・報酬についての意向を確認しその後の監査等委員会において情報共有の上で監査等委員会として意見を決定した。
- ・3年目は監査等委員全員が指名報酬諮問委員会の委員として情報共有しその後の監査等委員会において意見を決定した。
- ・会社の経営状況の変化を鑑みて、必要と思われるヒアリングや意見交換の場を追加したり逆に省略したり等の調整を行っている。
- ・役員構成の変更の可能性があり、株主総会議案確定直前まで流動的な所があった為、初年度よりも遅い時期での意見形成になった。

検討事項変化の具体例

- ・初年度は「指名に関する方針・基準」が策定されていなかったため、経営陣に策定を促し、2年目は策定された方針・基準に基づいて検討しました。
- ・評価シート(チェックリスト)を作成し、選解任と報酬に関して検討できるようにした。
- ・社長と情報交換し、取締役報酬に関して恣意性がないしくみを構築してもらうようにし、経営成績により評価が行われ、その妥当性に関して監査等委員会が意見を醸成するようになってきた。
- ・2年目に入り、執行役員である取締役の月例報酬については株主総会後の最初の監査等委員会で意見を纏めて議事録に記載し、賞与報酬については期末としている。

問2-2. 監査等委員会として意見陳述権に関連する検討・評価等を全く行わなかった理由

問2-2. (1) 選任等

上段: 数 下段: 割合(%)	2018年		2017年	
	総会経験 あり	オーナー 企業	総会経験 あり	オーナー 企業
全 体	12 100.0	7 100.0	71 100.0	38 100.0
義務ではなく、積極的に検討すべき特段の 事情もなかったため	8 66.7	3 42.9	37 52.1	20 52.6
株主総会議案がなかったため	0 0.0	1 14.3	3 4.2	2 5.3
任意の諮問委員会その他の代替方法によ り検討が行われているため	0 0.0	0 0.0	11 15.5	6 15.8
特に理由はない	2 16.7	1 14.3	13 18.3	7 18.4
その他	2 16.7	2 28.6	7 9.9	3 7.9

「その他」の具体的記載内容

- ・オーナー企業であり検討しにくい状況。

問2-2. (2) 報酬等

上段: 数 下段: 割合(%)	2018年		2017年	
	総会経験 あり	オーナー 企業	総会経験 あり	オーナー 企業
全 体	42 100.0	27 100.0	106 100.0	46 100.0
義務ではなく、積極的に検討すべき特段の 事情もなかったため	14 33.3	8 29.6	34 32.1	18 39.1
株主総会議案がなかったため	15 35.7	11 40.7	38 35.8	12 26.1
任意の諮問委員会その他の代替方法によ り検討が行われているため	3 7.1	2 7.4	14 13.2	7 15.2
特に理由はない	4 9.5	2 7.4	12 11.3	7 15.2
その他	6 14.3	4 14.8	8 7.5	2 4.3

「その他」の具体的記載内容

- ・直近の総会は上場直後の総会であったため、選任後の個別の役員報酬について、算出方法が変化する途上と判断し、経過を見る必要があるとして意見の検討を行わなかった。
- ・監査等委員会で検討はした。1. 報酬は前年度を指すのか、次年度を指すのか意見が分かれた。
- 2. もし報酬について代取から意見を求められたとして、意見のしようがないという結論にいたった。

問3. 選任等に関する実態及び検討状況について

問3-1. 選任等に関する候補者原案の決定

問3-1-1. 監査等委員会に提示される候補者原案の実質的な決定機関

上段:数 下段:割合(%)	2018年		
	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	447 100.0	406 100.0	173 100.0
取締役会	159 35.6	146 36.0	66 38.2
業務執行取締役	186 41.6	172 42.4	75 43.4
任意の指名諮問委員会	52 11.6	47 11.6	12 6.9
監査等委員会に対する候補者原案の提示はなく、監査等委員会が候補者原案を作成している	5 1.1	5 1.2	1 0.6
その他	45 10.1	36 8.9	19 11.0

「その他」の具体的記載内容

- ・監査等委員会と代表取締役と意見交換し、取締役会で総会議案承認を決議する形で取締役選任決議している。最終的に意思決定しているのは代表取締役であるが、監査等委員会の意見は尊重されている。
- ・代表取締役
- ・社長が候補者を提案し、監査等委員会へ説明し、取締役会で株主総会議案として決議する。

問3-1-2. 選任等に関する決定における考慮要素(複数回答可)

問3-1-2. 【経営トップ・CEO】

上段:数 下段:割合(%)	2018年		
	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	434 100.0	394 100.0	170 100.0
過去に経験した業務の内容	300 69.1	273 69.3	96 56.5
経験年数	155 35.7	146 37.1	49 28.8
業務執行状況、業績貢献度	327 75.3	299 75.9	115 67.6
人望、品格等の内面的要素	309 71.2	283 71.8	106 62.4
その他	68 15.7	61 15.5	39 22.9

「その他」の具体的記載内容

- ・CEO前任者の残り期間がなくなると、次のCEOと目される人は自ずとわかり、社内の協力体制が出来上がっていく。
- ・候補者による経営戦略プランのプレゼンテーションによる。
- ・その時々の子会社の置かれている状況など、総合的に判断

問3-1-2. 【上記以外の監査等委員でない社内取締役】

上段:数 下段:割合(%)	2018年		
	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	437 100.0	397 100.0	172 100.0
過去に経験した業務の内容	337 77.1	309 77.8	120 69.8
経験年数	160 36.6	151 38.0	59 34.3
業務執行状況、業績貢献度	379 86.7	348 87.7	145 84.3
人望、品格等の内面的要素	317 72.5	292 73.6	117 68.0
その他	30 6.9	24 6.0	12 7.0

「その他」の具体的記載内容

- ・当社の社内取締役候補者(監査等委員である取締役候補者を除く。)の指名の方針は以下のとおり。
専門性が高く幅広い業務領域を有するという電気事業の特性等を踏まえ、技術的な専門性や豊富な業務経験、電気事業の経営全般に関する知見のほか、候補者の専門分野等のバランスを考慮して、各分野に精通した者の中から選定する。
- ・出自(大株主・メインバンク)
- ・取締役の専門分野が偏らないこと。

問3-1-2.【監査等委員でない社外取締役】

上段:数 下段:割合(%)	2018年		
	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	375 100.0	338 100.0	144 100.0
過去に経験した業務の内容	154 41.1	140 41.4	53 36.8
経営、法務、会計等の専門性	200 53.3	182 53.8	75 52.1
出身分野における経験、実績	195 52.0	175 51.8	65 45.1
職務遂行に必要な時間を確保できるか	108 28.8	100 29.6	32 22.2
人望、品格等の内面的要素	159 42.4	145 42.9	49 34.0
その他	115 30.7	102 30.2	51 35.4

「その他」の具体的記載内容

- ・当社の社外取締役候補者(監査等委員である取締役候補者を除く。)の指名の方針は以下のとおり。
企業経営などに基づく実践的な経験と社会・経済動向等に関する高い識見を基に、取締役会での適切な意思決定および経営監督の実現を図ることができるかどうかを重視して選定する。
- ・監査等委員でない社外取締役はいない(同旨回答多数)

問3-1-3. 候補者原案についての監査等委員会の検討の視点

上段:数 下段:割合(%)	2018年		
	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	421 100.0	386 100.0	165 100.0
候補者原案作成者と同様の要件で検討を行っている	309 73.4	291 75.4	112 67.9
候補者原案作成者と全部または一部異なる独自の要件で検討を行っている	38 9.0	36 9.3	20 12.1
監査等委員会に対する候補者原案の提示はない	50 11.9	45 11.7	23 13.9
その他	36 8.6	25 6.5	16 9.7

候補者原案作成者と異なる検討の要件

- ・他社に伍して経営者としての能力が備わっているか。その潜在能力を持っているか。
- ・経営者としての責任感、株主の利益を最優先、私利私欲がないこと
- ・原案作成の事務局に対して、経営スキル、経験業務、最近の業務遂行状況等より詳細の説明文を作成して提示するよう依頼している。
- ・候補者の決定が当行のコーポレートガバナンスガイドラインに沿って、適切な手続きを経ているか否か、並びに、当行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よく備え、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等について検討した。

「その他」の具体的記載内容

- ・監査等委員は全て社外取締役に独立役員となっており、全員が指名・報酬委員会の委員となっている。
- よって、監査等委員会としての視点ではなく、指名・報酬委員会の委員としての視点になります。
- ・監査等委員は全員が社外取締役であることもあり、候補者その人となりよりも、候補者が決定されるまでのプロセスを重視している。
- ・候補者選定の過程で主とし常勤監査等委員が意見を述べている。監査等委員会には常日頃から常勤監査等委員から「どういう人材が必要」かについて述べ、イメージを合わせている

問3-2. サクセッションプラン(後継者計画)

問3-2-1. サクセッションプランの策定の有無

上段:数 下段:割合(%)	全体			総会経験あり			オーナー企業		
	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役
全 体	354 100.0	354 100.0	354 100.0	322 100.0	322 100.0	322 100.0	140 100.0	140 100.0	140 100.0
中期	73 20.6	70 19.8	23 6.5	73 22.7	70 21.7	23 7.1	24 17.1	26 18.6	6 4.3
長期	40 11.3	34 9.6	5 1.4	39 12.1	33 10.2	5 1.6	16 11.4	11 7.9	1 0.7
緊急時	68 19.2	24 6.8	10 2.8	64 19.9	23 7.1	10 3.1	23 16.4	10 7.1	3 2.1

問3-2-2. サクセッションプランを策定している項目

全体	中期			長期			緊急時		
	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役
全 体	69 100.0	64 100.0	22 100.0	33 100.0	27 100.0	4 100.0	63 100.0	20 100.0	9 100.0
候補者の選抜プロセス	52 75.4	41 64.1	13 59.1	19 57.6	16 59.3	2 50.0	42 66.7	11 55.0	6 66.7
候補者の育成方法	31 44.9	39 60.9	4 18.2	25 75.8	22 81.5	0 0.0	8 12.7	7 35.0	1 11.1
プロセスの透明性・公平性確保のための手段	17 24.6	19 29.7	7 31.8	9 27.3	6 22.2	2 50.0	17 27.0	8 40.0	4 44.4
その他	1 1.4	2 3.1	1 4.5	1 3.0	0 0.0	0 0.0	7 11.1	1 5.0	0 0.0

総会経験あり	中期			長期			緊急時		
	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役
全 体	69 100.0	64 100.0	22 100.0	33 100.0	27 100.0	4 100.0	59 100.0	19 100.0	9 100.0
候補者の選抜プロセス	52 75.4	41 64.1	13 59.1	19 57.6	16 59.3	2 50.0	39 66.1	10 52.6	6 66.7
候補者の育成方法	31 44.9	39 60.9	4 18.2	25 75.8	22 81.5	0 0.0	8 13.6	7 36.8	1 11.1
プロセスの透明性・公平性確保のための手段	17 24.6	19 29.7	7 31.8	9 27.3	6 22.2	2 50.0	17 28.8	8 42.1	4 44.4
その他	1 1.4	2 3.1	1 4.5	1 3.0	0 0.0	0 0.0	6 10.2	1 5.3	0 0.0

オーナー企業	中期			長期			緊急時		
	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役
全 体	23 100.0	24 100.0	5 100.0	15 100.0	9 100.0	1 100.0	22 100.0	8 100.0	3 100.0
候補者の選抜プロセス	16 69.6	14 58.3	3 60.0	8 53.3	5 55.6	0 0.0	13 59.1	4 50.0	2 66.7
候補者の育成方法	12 52.2	19 79.2	0 0.0	12 80.0	7 77.8	0 0.0	3 13.6	2 25.0	1 33.3
プロセスの透明性・公平性確保のための手段	5 21.7	6 25.0	3 60.0	3 20.0	3 33.3	1 100.0	6 27.3	4 50.0	2 66.7
その他	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 9.1	0 0.0	0 0.0

「その他」の具体的記載内容

- ・緊急時は代行順位を取締役会で決議(透明性公平性)。長期的には次世代取締役、代表取締役育成方針を持っている
- ・具体的ではないが候補者にはそれなりの教育と経験を積ませる。

問3-2-2. サクセッションプランの検討において考慮されている自社のサステナビリティ課題

全体	中期			長期			緊急時		
	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役
全 体	65 100.0	56 100.0	22 100.0	30 100.0	22 100.0	4 100.0	62 100.0	18 100.0	10 100.0
ある	25 38.5	20 35.7	5 22.7	14 46.7	12 54.5	3 75.0	13 21.0	7 38.9	2 20.0
なし	40 61.5	36 64.3	17 77.3	16 53.3	10 45.5	1 25.0	49 79.0	11 61.1	8 80.0

総会経験あり	中期			長期			緊急時		
	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役
全 体	65 100.0	56 100.0	22 100.0	30 100.0	22 100.0	4 100.0	58 100.0	17 100.0	10 100.0
ある	25 38.5	20 35.7	5 22.7	14 46.7	12 54.5	3 75.0	13 22.4	7 41.2	2 20.0
なし	40 61.5	36 64.3	17 77.3	16 53.3	10 45.5	1 25.0	45 77.6	10 58.8	8 80.0

オーナー企業	中期			長期			緊急時		
	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役
全 体	21 100.0	19 100.0	5 100.0	13 100.0	5 100.0	1 100.0	21 100.0	7 100.0	3 100.0
ある	10 47.6	7 36.8	1 20.0	6 46.2	2 40.0	1 100.0	7 33.3	5 71.4	0 0.0
なし	11 52.4	12 63.2	4 80.0	7 53.8	3 60.0	0 0.0	14 66.7	2 28.6	3 100.0

考慮されている自社のサステナビリティ課題の具体例

- ・社長の会長職以降に向けて内外からの候補者の選定・育成、業務執行取締役については長期ビジョンとして、各部門No2の次世代経営者育成計画
- ・社外取締役を含む役員全般の選任に関して、人材レビュー会議による優秀従業員層のリスト化、取締役選考基準の設定、取締役選考審議会の設置と運営など、ルールと仕組みは構築・運営されている。ただし、CEOのサクセッションプランに関しては、現在、策定途上にある。また社外取締役に限っては、選任基準・選考審議会による選任プロセスは構築・運用されているが、具体的な候補者のリスト化を常時行っているわけではない。

問3-2-3. <サクセッションプラン未策定の場合> 策定予定の有無、並びに策定予定がある場合にどのような点を重視すべきと考える要素

全体	中期			長期			緊急時		
	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役
全 体	258 100.0	255 100.0	266 100.0	272 100.0	272 100.0	268 100.0	233 100.0	254 100.0	260 100.0
候補者の選抜プロセス	64 24.8	66 25.9	61 22.9	62 22.8	61 22.4	52 19.4	43 18.5	47 18.5	38 14.6
候補者の育成方法	46 17.8	60 23.5	11 4.1	72 26.5	85 31.3	10 3.7	13 5.6	20 7.9	4 1.5
プロセスの透明性・公平性確保のための手段	54 20.9	59 23.1	45 16.9	48 17.6	54 19.9	47 17.5	35 15.0	41 16.1	35 13.5
その他	18 7.0	16 6.3	12 4.5	18 6.6	15 5.5	14 5.2	22 9.4	17 6.7	18 6.9
予定はない	152 58.9	141 55.3	175 65.8	157 57.7	150 55.1	180 67.2	148 63.5	167 65.7	187 71.9

総会経験あり	中期			長期			緊急時		
	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役
全 体	228 100.0	225 100.0	239 100.0	242 100.0	242 100.0	240 100.0	208 100.0	227 100.0	233 100.0
候補者の選抜プロセス	58 25.4	61 27.1	58 24.3	57 23.6	56 23.1	48 20.0	40 19.2	43 18.9	33 14.2
候補者の育成方法	42 18.4	55 24.4	11 4.6	66 27.3	79 32.6	10 4.2	12 5.8	19 8.4	4 1.7
プロセスの透明性・公平性確保のための手段	49 21.5	53 23.6	41 17.2	44 18.2	49 20.2	42 17.5	33 15.9	38 16.7	32 13.7
その他	18 7.9	16 7.1	11 4.6	18 7.4	15 6.2	13 5.4	22 10.6	17 7.5	17 7.3
予定はない	130 57.0	120 53.3	155 64.9	135 55.8	129 53.3	160 66.7	127 61.1	145 63.9	167 71.7

オーナー企業	中期			長期			緊急時		
	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役
全 体	107 100.0	103 100.0	105 100.0	108 100.0	111 100.0	106 100.0	96 100.0	101 100.0	105 100.0
候補者の選抜プロセス	19 17.8	20 19.4	16 15.2	20 18.5	22 19.8	13 12.3	12 12.5	14 13.9	9 8.6
候補者の育成方法	15 14.0	16 15.5	4 3.8	23 21.3	25 22.5	4 3.8	5 5.2	8 7.9	3 2.9
プロセスの透明性・公平性確保のための手段	11 10.3	17 16.5	15 14.3	14 13.0	20 18.0	18 17.0	12 12.5	15 14.9	12 11.4
その他	4 3.7	4 3.9	3 2.9	4 3.7	4 3.6	3 2.8	6 6.3	4 4.0	4 3.8
予定はない	75 70.1	68 66.0	80 76.2	70 64.8	69 62.2	81 76.4	70 72.9	72 71.3	85 81.0

「その他」の具体的記載内容

- ・代表取締役社長の後継者選任に向け、今年度から社長を除く「業務執行役員」10名の「360度評価」（本人と、本人以外の上司/同僚/部下10名によるアンケート評価）を行い、「指名委員会」での代表取締役後継者選任過程の参考とする方策を導入した。毎年11月に継続実施予定。
- ・具体的に企画している部署はないが、取締役会の実効性評価では、この部分の評価が最低であるので、社長後継者・役員候補者の育成のプロセスについては社長として、早急に考えていきたい意向あり。

問3-3. <社外取締役の指名プロセス> 社外取締役の任期(重任の回数)に係る内規・運用について、社内取締役との相違

上段:数 下段:割合(%)	2018年		
	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	433 100.0	394 100.0	167 100.0
ある	92 21.2	88 22.3	26 15.6
ない	341 78.8	306 77.7	141 84.4

具体的な相違点の内容

- ・候補者と社内取締役が面接のうえ適任者を決定する。社内には社長を除き役員定年内規を設けているが社外取締役には設けていない。在任期間が長期に互る場合は個別に重任の是非を議論する。
- ・独立性確保の観点から監査等委員会の協議により、社外監査等委員の任期は原則8年以内とした。定年については社内取締役と同様65才である。

問3-4. 監査等委員会として選任等に関する意見陳述権に関連する検討・評価等を行った際の検討対象

上段:数 下段:割合(%)	2018年		
	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	382 100.0	369 100.0	144 100.0
総会議案または総会報告事項(事業報告の記載事項等)に関連する事項のみを検討	301 78.8	290 78.6	119 82.6
総会議案及び総会報告事項に限らず広く検討	81 21.2	79 21.4	25 17.4

総会議案及び総会報告事項に限らず広く検討した理由

- ・監査等委員を除く取締役は1年任期のため毎回選任議案がある。選任議案に関しては重任(再任)及び新任と区別し、重任の候補者に関しては職務執行状況、新任候補者は職務経歴等鑑み広く検討した。
- ・これまで該当事項は生じていないが、業務執行状況を踏まえ選任にあたり考慮すべき事項がある場合、監査等委員会の審議を経て選任内容について見直すよう働きかける必要性は理解しており、影響すると思われる情報は監査等委員会で共有を図ることとしている
- ・サクセッションプランの重要性・任意の指名・報酬委員会の必要性を経営トップ層にいかに認識させるか?を議論している段階。

問3-5. <検討対象(範囲)> ①監査等委員会で監査等委員でない取締役の選任に関する意見を検討する際の検討項目(複数選択可)

上段:数 下段:割合(%)	全 体			総会経験あり			オーナー企業		
	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役
全 体	286 100.0	313 100.0	181 100.0	270 100.0	296 100.0	167 100.0	97 100.0	111 100.0	54 100.0
求められる資質等評価に際しての基準・指針等の有無及び内容	277 96.9	305 97.4	167 92.3	261 96.7	288 97.3	153 91.6	94 96.9	109 98.2	50 92.6
サクセッションプランの有無及び内容 : a.中期	54 18.9	52 16.6	22 12.2	53 19.6	51 17.2	22 13.2	15 15.5	15 13.5	8 14.8
サクセッションプランの有無及び内容 : b.長期	26 9.1	22 7.0	10 5.5	24 8.9	20 6.8	9 5.4	11 11.3	4 3.6	5 9.3
サクセッションプランの有無及び内容 : c.緊急時	25 8.7	14 4.5	10 5.5	25 9.3	14 4.7	10 6.0	9 9.3	5 4.5	2 3.7

問3-5. <検討対象(範囲)> ②上記①のそれぞれの項目についての監査等委員会における検討の状況

全体	(1)求められる資質等評価に際しての基準・指針等の有無及び内容			(2)サクセッションプランの有無及び内容			(2)サクセッションプランの有無及び内容			(2)サクセッションプランの有無及び内容		
	(1)経営トップ・CEO	(2)左記以外の監査等委員でない社内取締役	(3)監査等委員でない社外取締役	(1)経営トップ・CEO	(2)左記以外の監査等委員でない社内取締役	(3)監査等委員でない社外取締役	(1)経営トップ・CEO	(2)左記以外の監査等委員でない社内取締役	(3)監査等委員でない社外取締役	(1)経営トップ・CEO	(2)左記以外の監査等委員でない社内取締役	(3)監査等委員でない社外取締役
全 体	270 100.0	297 100.0	160 100.0	53 100.0	49 100.0	18 100.0	25 100.0	22 100.0	9 100.0	25 100.0	14 100.0	9 100.0
主として監査等委員会において自発的に検討事項を決定し、検討する	70 25.9	73 24.6	30 18.8	17 32.1	12 24.5	5 27.8	7 28.0	7 31.8	0 0.0	4 16.0	2 14.3	2 22.2
主として執行側が提示した事項を検討する	200 74.1	224 75.4	130 81.3	36 67.9	37 75.5	13 72.2	18 72.0	15 68.2	9 100.0	21 84.0	12 85.7	7 77.8

総会経験あり	(1)求められる資質等評価に際しての基準・指針等の有無及び内容			(2)サクセッションプランの有無及び内容			(2)サクセッションプランの有無及び内容			(2)サクセッションプランの有無及び内容		
	(1)経営トップ・CEO	(2)左記以外の監査等委員でない社内取締役	(3)監査等委員でない社外取締役	(1)経営トップ・CEO	(2)左記以外の監査等委員でない社内取締役	(3)監査等委員でない社外取締役	(1)経営トップ・CEO	(2)左記以外の監査等委員でない社内取締役	(3)監査等委員でない社外取締役	(1)経営トップ・CEO	(2)左記以外の監査等委員でない社内取締役	(3)監査等委員でない社外取締役
全 体	255 100.0	281 100.0	147 100.0	52 100.0	48 100.0	18 100.0	23 100.0	20 100.0	8 100.0	25 100.0	14 100.0	9 100.0
主として監査等委員会において自発的に検討事項を決定し、検討する	65 25.5	68 24.2	27 18.4	17 32.7	12 25.0	5 27.8	7 30.4	7 35.0	0 0.0	4 16.0	2 14.3	2 22.2
主として執行側が提示した事項を検討する	190 74.5	213 75.8	120 81.6	35 67.3	36 75.0	13 72.2	16 69.6	13 65.0	8 100.0	21 84.0	12 85.7	7 77.8

オーナー企業	(1)求められる資質等評価に際しての基準・指針等の有無及び内容			(2)サクセッションプランの有無及び内容			(2)サクセッションプランの有無及び内容			(2)サクセッションプランの有無及び内容		
	(1)経営トップ・CEO	(2)左記以外の監査等委員でない社内取締役	(3)監査等委員でない社外取締役	(1)経営トップ・CEO	(2)左記以外の監査等委員でない社内取締役	(3)監査等委員でない社外取締役	(1)経営トップ・CEO	(2)左記以外の監査等委員でない社内取締役	(3)監査等委員でない社外取締役	(1)経営トップ・CEO	(2)左記以外の監査等委員でない社内取締役	(3)監査等委員でない社外取締役
全 体	92 100.0	105 100.0	48 100.0	14 100.0	12 100.0	5 100.0	10 100.0	4 100.0	4 100.0	9 100.0	5 100.0	1 100.0
主として監査等委員会において自発的に検討事項を決定し、検討する	25 27.2	26 24.8	9 18.8	3 21.4	1 8.3	0 0.0	3 30.0	0 0.0	0 0.0	1 11.1	1 20.0	0 0.0
主として執行側が提示した事項を検討する	67 72.8	79 75.2	39 81.3	11 78.6	11 91.7	5 100.0	7 70.0	4 100.0	4 100.0	8 88.9	4 80.0	1 100.0

問3-6. <指名プロセス> 個々の候補者の選定に際して委員会としてチェックしているプロセスの有無

上段:数 下段:割合(%)	2018年		
	全体	総経歴あり	オーナー企業
全 体	408 100.0	376 100.0	157 100.0
ある	63 15.4	62 16.5	23 14.6
ない	345 84.6	314 83.5	134 85.4

委員会としてチェックしているプロセスの具体例

- ・監査等委員会としてではなく、常勤監査等委員として、子会社を含む経営管理組織の改革や取締役・執行役員級の登用については、意見表明の機会を与えられている。
- ・監査等委員はすべて取締役選考審議会に出席しているが、取締役選考審議会において決定された取締役候補者の原案が妥当であるか、監査等委員会の場面で再確認・決議している。尚、取締役ではない執行役員については、取締役選考審議会の対象ではあるものの、監査等委員会での意見形成の対象とはしていない。
- ・取締役会の多様性または機能強化・業績貢献への期待・業務執行能力(健康/意欲/人望/品格/知識経験/業界知識)・方針戦略の構想力・経営戦略/計画/目標の策定管理能力・困難な課題や変化に取組む姿勢/覚悟/知恵/決断/判断・株主投資家ステークホルダーとの良好な関係への期待・遵法或いは善管注意義務の遵守精神・人や組織に対する調整能力/指導力/公平感・経営者としての社員の期待。
- ・取締役ではない「執行役員」の選定も「指名委員会(監査等委員4名全員がメンバー+社長の5名で構成)」で行い「取締役会」に推薦している。選定プロセスは取締役と同じく、書類審査/面接審査/最終審査を個別に行っている。
- ・取締役会のバランス・規模、候補者の選定方針の妥当性、取締役会の最適な構成に照らして当該候補者の選任は総合的か、指名委員会の運営規約・運営要領等に基づき恣意的でなく適切に運営されているか、指名委員会は実効的に審議されているかなど。
- ・候補者の決定が当行のコーポレートガバナンスガイドラインに沿って、適切な手続きを経ているか否か。
- ・執行役員について 評価のためのチェックリストを監査等委員会として作成している。

問3-7. ①監査等委員会としての候補者個人に対するヒアリング

問3-7. 年 ____ 回

	2018年		
	全体	総経歴あり	オーナー企業
全 体(ヒアリング実施社数)	72	68	26
平 均	1.49 回	1.53 回	1.27 回

問3-7. 1回当たりの実施時間 : ____分

	2018年		
	全体	総経歴あり	オーナー企業
全 体(ヒアリング実施社数)	67 100.0	64 95.5	23 34.3
平 均	52.69 分	54.22 分	53.91 分

ヒアリングの実施時期の具体例

- ・監査等委員会として取締役候補選定に関与したケースは過去1件。定時株主総会の3か月超前に委員全員が候補と最終面談し決定した。
- ・新任予定の候補者のみに対して、取締役会で候補者を決定する3ヶ月前ぐらいに候補者の提示を受け、その後取締役会で決定する2か月前の間で実施している
- ・現状の取締役に對して7月から11月(中間)及び1月(期末見込)に実施
- ・各部門の内部監査・監査等委員会監査時に 責任者を面談するときに 併せて実施している。
- ・常勤監査等委員は、日常から社長及び業務執行取締役と意見交換しており、特に意識してヒアリングなどはしない。

問3-7②ヒアリングの実際の担当者

全体	全体			総会経験あり			オーナー企業		
	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役	経営トップ・CEO	左記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役
全 体	90 100.0	91 100.0	64 100.0	85 100.0	86 100.0	59 100.0	36 100.0	34 100.0	24 100.0
社内者だけが行う	17 18.9	19 20.9	14 21.9	14 16.5	16 18.6	11 18.6	7 19.4	7 20.6	5 20.8
社外者だけが行う	7 7.8	3 3.3	0 0.0	7 8.2	3 3.5	0 0.0	1 2.8	1 2.9	0 0.0
基本的に全員が参加する	45 50.0	43 47.3	18 28.1	44 51.8	43 50.0	18 30.5	17 47.2	16 47.1	7 29.2
特に決めていない	18 20.0	21 23.1	22 34.4	17 20.0	19 22.1	20 33.9	11 30.6	9 26.5	8 33.3
その他	3 3.3	5 5.5	10 15.6	3 3.5	5 5.8	10 16.9	0 0.0	1 2.9	4 16.7

問3-7③具体的なヒアリング項目

- ・履歴に基づく抱負等のフリーディスカッション
- ・業績目標への達成見込み、担当部門の課題及び解決の方向、コンプライアンス面での懸念事項、健康面、経営方針、執行状況に対する意見等についてヒアリング
- ・社内新任候補者：それまでの経歴や業務執行状況及び今後の覚悟を聴く。
重任候補者：この1年のパフォーマンスと今年度の抱負と覚悟。社外候補者：前職他。
- ・社内新任候補者は、業務執行状況に加え、会社全体の課題や対応策等につき、考え方を確認する。
重任候補者であればこの1年のパフォーマンスは当然のこととして、やはり会社全体の課題と対応策についての考え方を確認する。
- ・リーダーシップ項目、マネージメント能力項目、先を見る能力、ビジネス環境を把握する能力、アントレプレナー能力、コミュニケーション能力、人材開発能力、責任感、全体最適への適応力、人柄、品格、業務開発能力、部門長・経営者としての知識、ガバナンス・コンプライアンス対応力、体力・精神面での健康状態項目

問4. 報酬等に関する実態及び検討状況について

問4-1. 報酬等の実態について

①取締役(監査等委員である取締役を含む)

【全体】

上段:数 下段:割合(%)	社内 常勤	社外 常勤	社内 非常勤	社外 非常勤	合計
合計人数	1183 100.0	91 100.0	49 100.0	691 100.0	2014 100.0
1. ～200万円未満	6 0.5	8 8.8	8 16.3	87 12.6	109 5.4
2. 200万円以上～500万円未満	24 2.0	14 15.4	19 38.8	298 43.1	355 17.6
3. 500万円以上～750万円未満	20 1.7	14 15.4	5 10.2	167 24.2	206 10.2
4. 750万円以上～1,000万円未満	45 3.8	10 11.0	6 12.2	81 11.7	142 7.1
5. 1,000万円以上～1,250万円未満	102 8.6	14 15.4	1 2.0	27 3.9	144 7.1
6. 1,250万円以上～1,500万円未満	110 9.3	9 9.9	0 0.0	17 2.5	136 6.8
7. 1,500万円以上～1,750万円未満	132 11.2	10 11.0	1 2.0	0 0.0	143 7.1
8. 1,750万円以上～2,000万円未満	121 10.2	7 7.7	0 0.0	4 0.6	132 6.6
9. 2,000万円以上～2,500万円未満	172 14.5	3 3.3	1 2.0	6 0.9	182 9.0
10. 2,500万円以上～3,000万円未満	146 12.3	2 2.2	3 6.1	0 0.0	151 7.5
11. 3,000万円以上	305 25.8	0 0.0	5 10.2	4 0.6	314 15.6

【総会経験あり】

上段:数 下段:割合(%)	社内 常勤	社外 常勤	社内 非常勤	社外 非常勤	合計
合計人数	1071 100.0	84 100.0	46 100.0	614 100.0	1815 100.0
1. ～200万円未満	6 0.6	8 9.5	8 17.4	73 11.9	95 5.2
2. 200万円以上～500万円未満	22 2.1	11 13.1	19 41.3	270 44.0	322 17.7
3. 500万円以上～750万円未満	18 1.7	14 16.7	3 6.5	154 25.1	189 10.4
4. 750万円以上～1,000万円未満	43 4.0	9 10.7	5 10.9	62 10.1	119 6.6
5. 1,000万円以上～1,250万円未満	88 8.2	11 13.1	1 2.2	25 4.1	125 6.9
6. 1,250万円以上～1,500万円未満	103 9.6	9 10.7	0 0.0	17 2.8	129 7.1
7. 1,500万円以上～1,750万円未満	125 11.7	10 11.9	1 2.2	0 0.0	136 7.5
8. 1,750万円以上～2,000万円未満	116 10.8	7 8.3	0 0.0	3 0.5	126 6.9
9. 2,000万円以上～2,500万円未満	164 15.3	3 3.6	1 2.2	6 1.0	174 9.6
10. 2,500万円以上～3,000万円未満	119 11.1	2 2.4	3 6.5	0 0.0	124 6.8
11. 3,000万円以上	267 24.9	0 0.0	5 10.9	4 0.7	276 15.2

【オーナー企業】

上段:数 下段:割合(%)	社内 常勤	社外 常勤	社内 非常勤	社外 非常勤	合計
合計人数	474 100.0	50 100.0	16 100.0	278 100.0	818 100.0
1. ～200万円未満	5 1.1	6 12.0	1 6.3	46 16.5	58 7.1
2. 200万円以上～500万円未満	14 3.0	10 20.0	7 43.8	131 47.1	162 19.8
3. 500万円以上～750万円未満	15 3.2	8 16.0	1 6.3	55 19.8	79 9.7
4. 750万円以上～1,000万円未満	27 5.7	7 14.0	6 37.5	29 10.4	69 8.4
5. 1,000万円以上～1,250万円未満	57 12.0	9 18.0	0 0.0	6 2.2	72 8.8
6. 1,250万円以上～1,500万円未満	66 13.9	2 4.0	0 0.0	1 0.4	69 8.4
7. 1,500万円以上～1,750万円未満	50 10.5	4 8.0	0 0.0	0 0.0	54 6.6
8. 1,750万円以上～2,000万円未満	46 9.7	3 6.0	0 0.0	0 0.0	49 6.0
9. 2,000万円以上～2,500万円未満	56 11.8	1 2.0	1 6.3	6 2.2	64 7.8
10. 2,500万円以上～3,000万円未満	35 7.4	0 0.0	0 0.0	0 0.0	35 4.3
11. 3,000万円以上	103 21.7	0 0.0	0 0.0	4 1.4	107 13.1

問4-1. <報酬等の実態について> ②社外取締役への自社株報酬の有無について

上段:数 下段:割合(%)	2018年		
	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全 体	407 100.0	369 100.0	158 100.0
支給している	18 4.4	18 4.9	10 6.3
支給していない	389 95.6	351 95.1	148 93.7

問4-2. <報酬政策全体> ①個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針の策定の有無、並びに策定している場合の考慮要素

上段:数 下段:割合(%)	2018年		
	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全 体	422 100.0	384 100.0	163 100.0
策定している	130 30.8	124 32.3	41 25.2
策定していない	292 69.2	260 67.7	122 74.8

考慮要素の具体例

- ・基本部分(職位に応じた一定のレンジの中で経験年数や能力に応じ変動)業績変動部分(インセンティブ報酬型一ターゲットレベル型)
- ・取締役社長から取締役執行役員までの各区分、業務執行/非業務執行取締役の区分、常勤/非常勤の区分などにより各々の固定報酬等の設定基準額を取締役規則に定めている。
- ・1. 取締役の基本報酬(固定+変動)、賞与(変動):①企業価値を最大化する適切な意思決定への貢献度、②取締役の監督度合。
- ・2. 執行役員の基本報酬(固定+変動)、賞与(変動):①委嘱業務に関する方針・目標・計画の達成度、②委嘱業務を通じての、会社全体の事業体質強化に対する指導力・影響力
- ・3. 取締役、執行役員の株式報酬(変動):①利益、②ROS、③ROE、等
- ・「透明性」「公正性」「客観性」の確保・業績連動報酬の導入により、業績向上に対するインセンティブの強化、経営戦略に基づき定めた会社業績指標等に対する達成度に連動した報酬による、株主とリターンを共有、等
- ・報酬月額は従業員賃金上昇率と同率で算出し、このほか業績連動報酬として決算賞与を業績結果後に算出する。
- ・また、信託方式による株式報酬制度によりポイントを付与し、退任時に交付する。
- ・役職とその役職での役員としての経験年数で固定報酬ルールがある。業績連動報酬は計算式で業績に応じて自動計算されるが、個人としての貢献指数はルールとしては有るが、現状は会社全体に対して責任を持つという観点から全て均一にしている。

問4-2 ②取締役についての社内/社外/重任での報酬原案の要件の違いの有無

上段:数 下段:割合(%)	2018年		
	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	379 100.0	345 100.0	141 100.0
異なることがある	164 43.3	151 43.8	60 42.6
異なることはない	215 56.7	194 56.2	81 57.4

要件が異なる場合の具体的内容

- ・「取締役報酬規程」があり、「基本報酬」と連結業績(最終利益)で変動する「業績連動報酬」が定められている。
「業績連動報酬」は業務執行取締役のみが対象。社外取締役は「基本報酬」のみ。
- ・社内:基本報酬(定額)、会社業績報酬、個人業績報酬および株式報酬にて構成
社外および監査等委員:基本報酬(定額)のみにて構成
- ・社内(業務執行)取締役:定額報酬+業績連動賞与、株価連動報酬 社外(非業務執行)取締役:定額報酬のみ

問4-3 監査等委員会としての報酬等に関する意見陳述権に関連する検討の対象

上段:数 下段:割合(%)	2018年		
	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	317 100.0	307 100.0	112 100.0
総会議案または総会報告事項(事業報告の記載事項等)に関連する事項のみを検討	211 66.6	202 65.8	80 71.4
総会議案及び総会報告事項に限らず広く検討	106 33.4	105 34.2	32 28.6

総会議案及び総会報告事項に限らず広く検討した理由

- ・企業方針の浸透管理不十分、経営の戦略/計画/目標の策定管理不十分、業績の成果不十分/リスクの過度な回避、企業信用の劣化、善管注意義務違反または不適切な非行、経営管理組織の是正改善不十分、当社内部監査での重要な欠点指摘、執行役員部門長への実効性の高い監督不十分、次世代経営管理者の育成不十分、全体バランスの偏りまたは多様性欠如、総数過多または過少、業務執行能力不安(健康/経歴/意欲/人望/品格/その他)・株主投資家との建設的コミュニケーション不十分。
- ・総会関連に関係なく、新任取締役の月額報酬額、昇給額、役員賞与の評価結果、等の妥当性についてチェックしている(役員内規の範疇かどうかの確認)。

問4-4 ①インセンティブ(業績連動報酬／自社株報酬等)の制度設計の妥当性の検討のポイント(複数回答可)

上段:数 下段:割合(%)	2018年		
	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全 体	376 100.0	344 100.0	141 100.0
目標値(財務指標等)の考え方	149 39.6	137 39.8	39 27.7
導入の要件としての時期の判断	30 8.0	28 8.1	8 5.7
報酬全体に占める割合の検討	106 28.2	98 28.5	28 19.9
設定内容のメリット、デメリット	58 15.4	56 16.3	19 13.5
ステークホルダーに対する情報発信	45 12.0	41 11.9	11 7.8
その他	11 2.9	11 3.2	2 1.4
設定していない	187 49.7	169 49.1	92 65.2

「その他」の具体的記載内容

- ・監査等委員会移行時に、報酬計算方法を定めている、原資は純利益から配当相当額を差し引き、その2%を原始としている。取締役によっては基準報酬額の1.4倍から1.0倍の差は発生する。成績上乘せ分は翌年度の報酬に均等加算。
- ・業績は個別報酬にテーブルに基づいて反映。自社株報酬に代え、報酬の一定比率での自社株取得義務を負わせている(退任後一定期間まで売却不可としている)。
- ・3年前に株式報酬型ストックオプションに代えて、新たな株式報酬制度を導入したところであり、現時点では、その状況や定着度合などをウオッチしている段階ゆえ

②検討に際しての執行側からの説明に加えての情報収集の有無

上段:数 下段:割合(%)	2018年		
	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全 体	311 100.0	290 100.0	108 100.0
ある	71 22.8	68 23.4	21 19.4
ない	240 77.2	222 76.6	87 80.6

執行側からの説明以外の情報収集の具体

- ・国内外のインセンティブ報酬の動向、市場の報酬動向、法令・税務・会計基準等
- ・決算内容について「経理部」から報告を受け、業績連動報酬の計算に誤りがないかチェックをしている。
- ・導入にあたって、検討会議に参画している。(意見陳述権の一環として参加)

問4-5 ①監査等委員会における対象者の個々の報酬額の確認の有無

上段:数 下段:割合(%)	2018年		
	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	386 100.0	352 100.0	142 100.0
行っている	183 47.4	174 49.4	69 48.6
行っていない	203 52.6	178 50.6	73 51.4

問4-5 ②監査等委員会としての対象者個人に対するヒアリング

問4-5. 年____回

	2018年		
	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体(ヒアリング実施社数)	37	35	21
平 均	1.81 回	1.83 回	2.29 回

問4-5. 1回当たりの実施時間 : ____分

	2018年		
	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体(ヒアリング実施社数)	37	35	21
平 均	52.70 分	52.14 分	50.71 分

ヒアリングの実施時期の具体例

- ・株主総会3ヶ月前
- ・半期に一度
- ・取締役からの業務報告聴取(定例)などにより、日常的に取締役のパフォーマンスを評価している。

問4-5 ③実際のヒアリング担当者

全体	全体			総会経験あり			オーナー企業		
	経営トップ・CEO	上記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役	経営トップ・CEO	上記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役	経営トップ・CEO	上記以外の監査等委員でない社内取締役	監査等委員でない社外取締役
全 体	49 100.0	51 100.0	34 100.0	45 100.0	47 100.0	31 100.0	28 100.0	27 100.0	18 100.0
社内者だけが行う	11 22.4	13 25.5	4 11.8	10 22.2	12 25.5	4 12.9	7 25.0	7 25.9	2 11.1
社外者だけが行う	4 8.2	3 5.9	0 0.0	4 8.9	2 4.3	0 0.0	2 7.1	2 7.4	0 0.0
基本的に全員が参加する	25 51.0	23 45.1	12 35.3	23 51.1	22 46.8	11 35.5	13 46.4	13 48.1	5 27.8
特に決めていない	9 18.4	11 21.6	13 38.2	8 17.8	10 21.3	12 38.7	6 21.4	5 18.5	8 44.4
その他	0 0.0	1 2.0	5 14.7	0 0.0	1 2.1	4 12.9	0 0.0	0 0.0	3 16.7

問4-5 ④具体的なヒアリング項目

- ・期初計画とヒアリング時期における達成度並びにその後の運営方針等
- ・今期の重点項目として掲げている事項・期中での重要取り組み事項への進捗状況
- ・期初の計画と業績見通し、期末の達成状況。その他、担当部署や担当する子会社独自の要因についてヒアリングを実施。

問5 選任等・報酬等に関する決定プロセスの中での社外取締役の役割

- ・監査等委員である者も含め、全員が指名委員並びに報酬委員として審議に参画し、その過程の合理性と結果の妥当性、並びに透明性・公平性を確保すること
- ・監査等委員会に移行後新任の選任は無いが、再任については業務執行の妥当性や業績(成果)について、社外の物差しで可否を検討している。
- ・社外取締役は法律、会計、経営全般に関する一定の知見を有しており、それらの知見に基づく経営への監督機能を発揮することが求められている
- ・監査等委員4名全員が「指名委員会」「報酬委員会」のメンバーになっており、決定プロセスにおいて、透明性・公平性の確保を担っている。代表取締役社長と監査等委員4名の計5名で「指名委員会」「報酬委員会」を構成しており、社長とのコミュニケーションは十分に取れている。
- ・業務執行のプロセス及び結果を客観的且つ公正に評価するために、需要会議の出席及び業務執行取締役全員への個別ヒアリング等を通じたモニタリング機能。
- ・主に取締役会で、社外取締役それぞれの専門分野における知見を発揮してもらい、議論や議決に幅と奥行きを与え、よって客観性、透明性を確保すること。社内のみであると陥る可能性のある視野の狭窄を予防する役割。
- ・コンプライアンスの観点および会社経営全般にわたって、社外の視点および各人が有するバックグラウンドに基づく意見具申を執行側に行っている。

問6-1. 監査等委員会として検討・評価等の議論を行った結果としての改善が望ましい何らかの気付き事項、要指摘事項(以下「気付き事項等」という)の有無

上段:数 下段:割合(%)	2018年			2017年		
	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	398 100.0	367 100.0	152 100.0	375 100.0	334 100.0	147 100.0
あった	142 35.7	133 36.2	62 40.8	103 27.5	96 28.7	39 26.5
なかった	256 64.3	234 63.8	90 59.2	272 72.5	238 71.3	108 73.5

問6-2-1 監査等委員会としての気付き事項等の内容

上段:数 下段:割合(%)	2018年			2017年		
	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	141 100.0	132 100.0	62 100.0	103 100.0	96 100.0	39 100.0
決定プロセス(含む基準・基本方針のルール化)	84 59.6	78 59.1	39 62.9	59 57.3	57 59.4	22 56.4
基準・基本方針の内容の適否・要改善事項	81 57.4	78 59.1	34 54.8	54 52.4	51 53.1	17 43.6
スケジュール	35 24.8	34 25.8	14 22.6	24 23.3	24 25.0	9 23.1
取締役・監査等委員への開示(透明性確保)	41 29.1	39 29.5	17 27.4	35 34.0	33 34.4	15 38.5
社外への開示	13 9.2	13 9.8	5 8.1	8 7.8	8 8.3	0 0.0
その他	14 9.9	13 9.8	7 11.3	11 10.7	10 10.4	7 17.9

「その他」の具体的記載内容

- ・常勤委員がしっかり準備しすぎると社外委員が意見しにくくなる。ある程度しくみやプロセスについて議論の余地を残して追いた方がよいと思う
- ・サクセッションプランについての踏み込み(ルール化)

問6-2-2 気付き事項等について内容を明確にするための監査等委員会における決議の有無

上段:数 下段:割合(%)	2018年			2017年		
	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	140 100.0	131 100.0	62 100.0	103 100.0	96 100.0	39 100.0
行った	52 37.1	49 37.4	21 33.9	38 36.9	36 37.5	13 33.3
行っていない	88 62.9	82 62.6	41 66.1	65 63.1	60 62.5	26 66.7

気付き事項等について監査等委員会における決議を行った回数

	2018年			2017年		
	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体(決議を行った社数)	47	45	20	38	36	13
平 均	2.21 回	2.22 回	2.05 回	1.87 回	1.89 回	1.38 回

問6-2-3 気付き事項等について取締役会、執行側に対する伝達の有無(期中、期末を問わず)

上段:数 下段:割合(%)	2018年			2017年		
	全体	総会経験 あり	オーナー 企業	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全 体	140 100.0	131 100.0	62 100.0	103 100.0	96 100.0	39 100.0
行った	112 80.0	105 80.2	54 87.1	73 70.9	70 72.9	28 71.8
行っていない	28 20.0	26 19.8	8 12.9	30 29.1	26 27.1	11 28.2

気付き事項等について取締役会、執行側に対し伝達を行った回数

	2018年			2017年		
	全体	総会経験 あり	オーナー 企業	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全 体	103	96	50	73	70	28
平 均	2.56 回	2.57 回	2.48 回	1.92 回	1.94 回	1.46 回

問6-3 取締役会、執行側に伝達を行わなかった理由

上段:数 下段:割合(%)	2018年			2017年		
	全体	総会経験 あり	オーナー 企業	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全 体	26 100.0	24 100.0	7 100.0	30 100.0	26 100.0	11 100.0
内容として重要度が低い	6 23.1	6 25.0	2 28.6	8 26.7	6 23.1	3 27.3
取締役会や執行サイドも問題を認識し改善を検討しており、敢えて指摘する必要はない	16 61.5	15 62.5	2 28.6	17 56.7	16 61.5	5 45.5
その他	4 15.4	3 12.5	3 42.9	6 20.0	4 15.4	3 27.3

「その他」の具体的記載内容

- ・監査等委員会として議論し尽くしていない。
- ・脱オーナー会社の過程の途中なので慎重に対応している

問6-4-1 監査等委員会としての気付き事項等についての対応(複数回答可)

上段:数 下段:割合(%)	2018年			2017年		
	全体	総会経験 あり	オーナー 企業	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全 体	138 100.0	130 100.0	61 100.0	103 100.0	96 100.0	39 100.0
株主総会で表明する意見内容として監査等 委員会で決議した	16 11.6	16 12.3	9 14.8	10 9.7	10 10.4	3 7.7
株主総会参考書類に記載した	12 8.7	12 9.2	7 11.5	15 14.6	15 15.6	5 12.8
株主総会において口頭での陳述を行った	3 2.2	3 2.3	3 4.9	5 4.9	5 5.2	1 2.6
「1」～「3」のいずれもしていない	116 84.1	108 83.1	48 78.7	84 81.6	77 80.2	33 84.6

問6-4-2 気付き事項等について前問(問6-4-1)のいずれの対応も行わなかった理由

上段:数 下段:割合(%)	2018年			2017年		
	全体	総会経験 あり	オーナー 企業	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全 体	116 100.0	108 100.0	48 100.0	84 100.0	77 100.0	33 100.0
内容として重要度が低い	15 12.9	15 13.9	5 10.4	9 10.7	8 10.4	4 12.1
取締役会や執行サイドも問題を認識し改善 を検討しており、敢えて指摘する必要はな い	47 40.5	46 42.6	14 29.2	45 53.6	43 55.8	17 51.5
取締役会、執行側に伝達を行ったことで充 分と判断した	41 35.3	38 35.2	20 41.7	21 25.0	19 24.7	7 21.2
その他	13 11.2	9 8.3	9 18.8	9 10.7	7 9.1	5 15.2

「その他」の具体的記載内容

- ・監査役会設置会社時代の慣例で手続きが行われており、業務執行取締役との間で監査等委員会設置に伴う手続き等の変更を協議しており、指摘事項についてはその都度改善されている。
- ・非常にセンシティブな内容なので、一般的な世の中の流れの理解を深めてもらう為に取締役会での第3者の講師を招いての教育・啓蒙の機会を設けるように社内の該当部門と連携をとって進めている段階

問6-5 意見陳述権の行使の対象となる議案の監査等委員会への提示時期

(1) 選任等

	2018年			2017年		
	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業
一部又は全員の監査等委員が執行側から具体的な候補者について提示を受けた	2.62 か月前	2.63 か月前	2.40 か月前	2.56 か月前	2.58 か月前	2.39 か月前
監査等委員会における検討を開始した	2.27 か月前	2.30 か月前	2.04 か月前	2.31 か月前	2.33 か月前	2.21 か月前
監査等委員会としての意見を決定した	1.70 か月前	1.70 か月前	1.58 か月前	1.70 か月前	1.71 か月前	1.62 か月前

提示時期の具体例

- ・3月上旬の指名報酬諮問委員会において提示を受け検討、監査等委員全員が同委員であるため情報共有できており、4月の監査等委員会において意見決定した。
- ・役員の指名に関して、4月下旬に指名・報酬諮問委員会にて提示があり、それを踏まえて5月上旬に監査等委員会として決議した。
- ・3か月前における取締役選考審議会(監査等委員全員が出席)において執行側より候補者の提示を受け、審議を行い、選考審議会として候補者を決定する。その後に開かれる監査等委員会において、監査等委員会としての意見形成の決議を行う。
- ・執行側(社長)から、取締役候補1名を社外から新たに招請したい旨が委員に対し表明され、選定プロセスが始まったのは15か月前であった。なお、重任候補1.総会提出議案のドラフト段階で提示あり 2.期末監査と並行して検討 3.期末監査報告承認と合わせて意見陳述権の行使に係る事項も決議については3か月前。

(2) 報酬等

	2018年			2017年		
	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業
一部又は全員の監査等委員が執行側から具体的な候補者について提示を受けた	2.17 か月前	2.19 か月前	1.88 か月前	2.36 か月前	2.37 か月前	2.16 か月前
監査等委員会における検討を開始した(報酬等)	1.94 か月前	1.96 か月前	1.77 か月前	2.11 か月前	2.14 か月前	1.99 か月前
監査等委員会としての意見を決定した(報酬等)	1.50 か月前	1.50 か月前	1.32 か月前	1.50 か月前	1.50 か月前	1.40 か月前

提示時期の具体例

- ・株主総会後の取締役会で代表取締役社長への一任決議ののち監査等委員を除く各取締役の報酬案についての説明を受け、監査等委員会の意見を確認したうえで最終決定された。
- ・報酬の当該年度における審議プロセス・スケジュールについては8か月前の取締役報酬審議会(監査等委員全員が出席)にて執行側より提示される。具体的な案は3か月前の取締役報酬審議会において執行側より提示され、審議を行い、報酬審議会として決議する。その後に開かれる監査等委員会において、監査等委員会としての意見形成の決議を行う。
- ・報酬委員会は年2回開催、11月に当年度の報酬水準の妥当性を確認し、翌年3月に当年度の個人業績評価を審議、6月の株主総会において、(前期)役員の報酬については業績評価にもとづき妥当である旨を意見表明している。
- ・取締役賞与については総会議案として提示を受けるため、同一日の監査等委員会において事業報告の監査において常勤監査等委員から説明し意見の決定を行っている。

問6-6 意見陳述権の行使に向けた検討に際しての執行側からの情報提供の充足度

上段:数 下段:割合(%)	2018年		
	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	386 100.0	369 100.0	150 100.0
充分である	283 73.3	271 73.4	104 69.3
不足を感じる	103 26.7	98 26.6	46 30.7

不足していると感じる点の具体例

- ・選任に関しては個々の候補者の業績評価等の情報。報酬に関しては国内外の報酬の動向及び実績情報、各対象者の報酬の実績等。
- ・今回は取締役の交替がなかったため、前期の実績等により妥当性を判断できたが、新任取締役が発生する場合の情報提供の在り方が今後の検討事項。
- ・監査等委員以外の取締役の報酬は、総額上限が過去の株主総会で決議承認されているが、各期の個別の報酬額の決定は社長に一任しており詳細は承知していない。総額に異常な動きがある場合は開示を求める所存である。
- ・社外取締役を中心とする監査等委員にとって、個々の取締役(候補者)の選任等および報酬等の各案の是非を判断することは本質的に難しい。仮に執行側から十分な量および質の情報提供を受けていたとしても、果たして選任等および報酬等の案が絶対的に正しいという意見(確信)を得ることまでは困難であり、せいぜい決定プロセスを見た上で、相対的な判断として「問題はない」というレベルまでの判断を行うのが精一杯であると感じられる。
- ・社外監査等委員のコメントとして、監査等委員会で意見表明の対象である取締役の選考・報酬については十分な情報が提供されている、とのこと。しかし取締役選考審議会、取締役報酬審議会(いずれも監査等委員全員が出席)の審議対象は、取締役に加えて取締役ではない執行役員も対象となるが、取締役ではない執行役員については、情報が足りない(日常的に知る機会が少ない)と言われている。
- ・個別報酬額の情報提供はあるが、その決定方法がルール化できていない。業績悪化時は報酬減額しているが、何%にするかは議論の余地があった。そもそも、従業員の延長で役員報酬があるので、根本的に体系を変える必要がある。

問6-7 意見陳述権の行使に向けた検討に際しての評価時間の充足度

上段:数 下段:割合(%)	2018年		
	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	389 100.0	370 100.0	151 100.0
充分である	317 81.5	303 81.9	122 80.8
不足を感じる	72 18.5	67 18.1	29 19.2

十分に確保されていると感じた期間の具体例

- ・3か月
- ・指名報酬諮問委員会と監査等委員会での意見決定まで約1ヶ月あり、その間にチェックリスト(評価基準)や意見(案)を作成している。
- ・監査等委員会の前段階で、取締役選考審議会、取締役報酬審議会(いずれも監査等委員全員が出席)が行われ、その審議会において十分に評価と審議の時間が確保されている。
- ・約1か月(定例の監査等委員会2回分の期間)が確保されている。

不足しており、必要と考える期間の具体例

- ・選任、報酬ともに最終案の提示は4月中旬以降であり、株主総会議案の内容を実質的に決定する4月末の取締役会まで2週間足らず。重要な意見がある場合に執行側と調整できるよう1カ月以上の期間があることが望ましい。
- ・指名委員会における指名(案)の提示、監査等委員会に対する情報提供、監査等委員会の意見の決定までの期間は約3週間程度であり、評価する時間が確保されているとはいえない。
- ・監査等委員会は月に1回1時間程度の開催であるので、総会2月前の提示では検討時間は実質1回。したがって、メール等での意見交換で対応している。
- ・期末から監査意見を確定させるまでの実質的に2ヶ月前後の検討期間は確保されている。ただし、いくら時間を与えられたところで、取締役人事について絶対的に正しい/誤っているという判断を下すことは困難である。時間の問題ではない。
- ・監査等委員会においては、前日に開催された指名委員会の審議結果にもとづき意見形成のうえ、当日の取締役会において、決議内容を情報提供している。指名委員会での審議から監査等委員会開催までは、1週間程度以上は確保する必要があると考える。
- ・そもそも前提で、大企業の取締役とオーナー企業とは考え方が違う。一緒に議論すべきではない。サラリーマン社長とオーナーでは、求心力が違う。透明性・公共性とかいう前に、公開企業でオーナー企業は排除されるのかという問題を考えるべき。一律に意見陳述権を論じて意味はない。

問7-1 指名を扱う委員会の構成

	2018年			2017年		
	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業
代表取締役社長・会長／平均(人)	1.14 人	1.10 人	1.29 人	1.14 人	1.14 人	1.05 人
監査等委員でない社内取締役／平均(人)	0.54 人	0.55 人	0.71 人	0.58 人	0.52 人	0.75 人
監査等委員でない社外取締役／平均(人)	0.62 人	0.57 人	0.50 人	0.59 人	0.57 人	0.50 人
社内常勤監査等委員／平均(人)	0.22 人	0.24 人	0.17 人	0.17 人	0.13 人	0.05 人
社内非常勤監査等委員／平均(人)	0.05 人	0.05 人	0.00 人	0.12 人	0.08 人	0.00 人
社外常勤監査等委員／平均(人)	0.25 人	0.26 人	0.29 人	0.25 人	0.25 人	0.25 人
社外非常勤監査等委員／平均(人)	1.87 人	1.84 人	1.75 人	1.72 人	1.73 人	1.40 人
社外有識者／平均(人)	0.01 人	0.01 人	0.00 人	0.03 人	0.04 人	0.05 人
執行役員を含む従業員／平均(人)	0.06 人	0.06 人	0.08 人	0.01 人	0.01 人	0.05 人
その他／平均(人)	0.07 人	0.07 人	0.00 人	0.03 人	0.04 人	0.05 人

「執行役員を含む従業員」の具体例

- ・経営企画部長
- ・人事担当執行役員
- ・人事担当取締役

その他の構成員の具体例

- ・経営企画部長が陪席
- ・オブザーバーとして常勤社内監査等委員が参加
- ・代表権を有さない(非業務執行の)取締役会議長である取締役会長

問7-2 指名を扱う委員会の社外役員の人選への関与の有無

上段:数 下段:割合(%)	2018年		
	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	104 100.0	97 100.0	25 100.0
関与している	57 54.8	52 53.6	15 60.0
関与していない	47 45.2	45 46.4	10 40.0

社外役員の人選への関与の具体例

- ・社内役員と社外役員の候補者選定で関与の仕方に相違は無い。
- ・(社外取締役を含む)取締役候補者の決定については取締役会の決定に先立ち、人事等検討委員会を開催し、審議の対象としている
- ・諮問委員会規定で、社外の具体的選任についても社内と同様の検討を行うよう定められている。また社外については、独立性に関しても検討することになっている。

問7-3 報酬を扱う委員会の構成

	2018年			2017年		
	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業
代表取締役社長・会長／平均(人)	1.11 人	1.08 人	1.34 人	0.96 人	1.00 人	0.83 人
監査等委員でない社内取締役／平均(人)	0.63 人	0.62 人	0.79 人	0.79 人	0.67 人	0.83 人
監査等委員でない社外取締役／平均(人)	0.55 人	0.49 人	0.52 人	0.55 人	0.60 人	0.33 人
社内常勤監査等委員／平均(人)	0.20 人	0.22 人	0.21 人	0.11 人	0.10 人	0.17 人
社内非常勤監査等委員／平均(人)	0.02 人	0.02 人	0.00 人	0.05 人	0.02 人	0.00 人
社外常勤監査等委員／平均(人)	0.35 人	0.36 人	0.21 人	0.23 人	0.19 人	0.17 人
社外非常勤監査等委員／平均(人)	1.71 人	1.70 人	1.48 人	1.73 人	1.69 人	1.42 人
社外有識者／平均(人)	0.03 人	0.02 人	0.07 人	0.04 人	0.04 人	0.08 人
執行役員を含む従業員／平均(人)	0.05 人	0.06 人	0.07 人	0.04 人	0.04 人	0.08 人
その他／平均(人)	0.06 人	0.06 人	0.00 人	0.04 人	0.04 人	0.08 人

「執行役員を含む従業員」の具体例

- ・経営企画部長
- ・人事担当取締役
- ・報酬諮問委員会事務局で人事部門担当執行役員

その他の構成員の具体例

- ・オブザーバーとして常勤社内監査等委員が参加

問7-4 報酬を扱う委員会の社外役員の人選への関与の有無

上段:数 下段:割合(%)	2018年		
	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	116 100.0	106 100.0	28 100.0
関与している	67 57.8	59 55.7	17 60.7
関与していない	49 42.2	47 44.3	11 39.3

社外役員の人選への関与の具体例

- ・(社外役員を含む)役員の報酬については客観性、透明性を確保する観点から報酬検討委員会での審議を経て、取締役会、監査等委員会で決定している
- ・報酬規程が定められているので、改定があればその改定内容について事前に説明があり質疑を行う。
- ・監査等委員以外の社外取締役の報酬額は内規にて定められ、それに基づき個人ごとの報酬額が決定されている。内規は報酬諮問委員会で答申され、取締役会で決議されている。

問7-5 指名若しくは報酬を扱う任意の委員会と監査等委員会の関係

a. 指名を扱う委員会

上段:数 下段:割合(%)	2018年			2017年		
	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	60 100.0	56 100.0	13 100.0	52 100.0	50 100.0	11 100.0
監査等委員全員が委員となっているが、監査等委員会の意見と同一になるとは限らないので、別途監査等委員会としての意見を検討する	6 10.0	6 10.7	1 7.7	7 13.5	7 14.0	1 9.1
監査等委員全員が委員となっており、任意の委員会で意見を言えることから、別途監査等委員会で意見の検討は行わない	6 10.0	6 10.7	1 7.7	5 9.6	5 10.0	- -
一部の監査等委員が任意の委員会の委員となっており、委員である監査等委員と適宜審議内容を共有するとともに、監査等委員会において監査等委員会としての意見を検討する	29 48.3	29 51.8	6 46.2	27 51.9	26 52.0	3 27.3
一部の監査等委員が任意の委員会の委員となっており、委員である監査等委員と適宜審議内容を共有するが、監査等委員会としての意見形成は委員である監査等委員に委ねているので、監査等委員会では意見の検討は行わない	4 6.7	3 5.4	1 7.7	4 7.7	4 8.0	3 27.3
一部の監査等委員が任意の委員会の委員となっており、監査等委員会としての意見形成は委員である監査等委員に委ねている	6 10.0	4 7.1	2 15.4	4 7.7	3 6.0	2 18.2
任意の委員会の委員となっている監査等委員はいないが、オブザーバー参加若しくは監査等委員でない委員や任意の委員会の事務局などから議事録等審議内容について情報提供を受けることで審議内容を把握し、監査等委員会としての意見形成の参考としている	2 3.3	1 1.8	0 0.0	1 1.9	1 2.0	1 9.1
監査等委員会と任意の委員会はそれぞれ独立して運営されているので委員の兼任や相互の情報提供といったことは特にしていない	3 5.0	3 5.4	1 7.7	2 3.8	2 4.0	1 9.1
その他	4 6.7	4 7.1	1 7.7	2 3.8	2 4.0	- -

「その他」の具体的記載内容

- ・指名委員会と報酬委員会は、別々の構成メンバーとしているが、会議は合同で行うこととしている。常勤監査等委員1名がオブザーバー出席することから、監査等委員会の全メンバーが情報共有し協議を行う。したがって別途関東委員会を開催し検討することは無い。
- ・指名委員会は一部の監査等委員が委員となっているが、あくまでも取締役会の諮問委員会であり、審議内容の詳細は共有されない。監査等委員会での審議は、取締役会における指名委員会の概要報告を基に行う。

b. 報酬を扱う委員会

上段:数 下段:割合(%)	2018年			2017年		
	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	69 100.0	63 100.0	16 100.0	55 100.0	53 100.0	12 100.0
監査等委員全員が委員となっているが、監査等委員会の意見と同一になるとは限らないので、別途監査等委員会としての意見を検討する	4 5.8	4 6.3	0 0.0	6 10.9	6 11.3	1 8.3
監査等委員全員が委員となっており、任意の委員会で意見を言えることから、別途監査等委員会で意見の検討は行わない	9 13.0	8 12.7	2 12.5	5 9.1	4 7.5	- -
一部の監査等委員が任意の委員会の委員となっており、委員である監査等委員と適宜審議内容を共有するとともに、監査等委員会において監査等委員会としての意見を検討する	30 43.5	30 47.6	7 43.8	31 56.4	31 58.5	5 41.7
一部の監査等委員が任意の委員会の委員となっており、委員である監査等委員と適宜審議内容を共有するが、監査等委員会としての意見形成は委員である監査等委員に委ねているので、監査等委員会では意見の検討は行わない	4 5.8	3 4.8	0 0.0	4 7.3	4 7.5	2 16.7
一部の監査等委員が任意の委員会の委員となっており、監査等委員会としての意見形成は委員である監査等委員に委ねている	9 13.0	7 11.1	4 25.0	5 9.1	4 7.5	3 25.0
任意の委員会の委員となっている監査等委員はいないが、オブザーバー参加若しくは監査等委員でない委員や任意の委員会の事務局などから議事録等審議内容について情報提供を受けることで審議内容を把握し、監査等委員会としての意見形成の参考としている	4 5.8	2 3.2	1 6.3	- -	- -	- -
監査等委員会と任意の委員会はそれぞれ独立して運営されているので委員の兼任や相互の情報提供といったことは特にしていない	6 8.7	6 9.5	2 12.5	2 3.6	2 3.8	1 8.3
その他	3 4.3	3 4.8	0 0.0	2 3.6	2 3.8	- -

「その他」の具体的記載内容

- ・報酬委員会は一部の監査等委員が委員となっているが、あくまでも取締役会の諮問委員会であり、審議内容の詳細は共有されない。監査等委員会での審議は、取締役会における報酬委員会の概要報告を基に行う。

c. 指名及び報酬を扱う委員会

上段:数 下段:割合(%)	2018年			2017年		
	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	71 100.0	65 100.0	21 100.0	67 100.0	57 100.0	13 100.0
監査等委員全員が委員となっているが、監査等委員会の意見と同一になるとは限らないので、別途監査等委員会としての意見を検討する	11 15.5	11 16.9	3 14.3	12 17.9	11 19.3	2 15.4
監査等委員全員が委員となっており、任意の委員会で意見を言えることから、別途監査等委員会で意見の検討は行わない	8 11.3	8 12.3	3 14.3	4 6.0	4 7.0	- -
一部の監査等委員が任意の委員会の委員となっており、委員である監査等委員と適宜審議内容を共有するとともに、監査等委員会において監査等委員会としての意見を検討する	30 42.3	26 40.0	7 33.3	37 55.2	32 56.1	6 46.2
一部の監査等委員が任意の委員会の委員となっており、委員である監査等委員と適宜審議内容を共有するが、監査等委員会としての意見形成は委員である監査等委員に委ねているので、監査等委員会では意見の検討は行わない	7 9.9	6 9.2	3 14.3	3 4.5	2 3.5	2 15.4
一部の監査等委員が任意の委員会の委員となっており、監査等委員会としての意見形成は委員である監査等委員に委ねている	7 9.9	7 10.8	3 14.3	3 4.5	2 3.5	1 7.7
任意の委員会の委員となっている監査等委員はいないが、オブザーバー参加若しくは監査等委員でない委員や任意の委員会の事務局などから議事録等審議内容について情報提供を受けることで審議内容を把握し、監査等委員会としての意見形成の参考としている	1 1.4	1 1.5	0 0.0	2 3.0	1 1.8	1 7.7
監査等委員会と任意の委員会はそれぞれ独立して運営されているので委員の兼任や相互の情報提供といったことは特にしていない	3 4.2	2 3.1	1 4.8	4 6.0	3 5.3	1 7.7
その他	4 5.6	4 6.2	1 4.8	2 3.0	2 3.5	- -

「その他」の具体的記載内容

- ・一部の監査等委員が任意の委員会の委員となっているが、監査等委員会設置会社移行直後であるため、任意の委員会と「監査等委員会」としての意見形成の関係については今後検討
- ・監査等委員全員が委員となっており、指名報酬委員会の前に事前に検討事項を執行部から入手して、問題のないものは事前に意見を決定、問題があると思われるようなものは監査等委員会で検討を行い、問題点の提議などを行い、その説明、結果を踏まえて改めて監査等委員会で意見を決定している。

任意の委員会と監査等委員会の分担の具体的な内容

- ・任意の諮問委員会には、監査等委員全員が参加して透明性確保等をしているが、監査等委員会でそれを前提にした意見決定をしている。明確に法定の権利の行使をするということ。
- ・諮問委員会においては、具体的な選任及び報酬に関する適否を検討する。またその決定プロセスについても検討を加える。監査等委員会においては意見陳述権行使の為、諮問委員会における検討を踏まえて、総会における意見陳述内容の文言の検討を期末に行う。

問7-6 任意の委員会についての意見

- ・任意とは言えガバナンス上ここでの議論は経営の中核的な議論(人事は戦略が前提にある)に及ぶことが多く、監査等委員と代表取締役との実質的な意見交換の場になっている。故に、「任意」のレベルからもう一段上の組織(法定ではなく)にした方が実質的なものになるのではないかと。指名委員会設置会社とは基本的に違うという前提で。
- ・委員会を設けても、結果的には執行側からの選任案・報酬案通りとなることが多いのではないかと。
- ・特に指名(選任)基準等が出来ていない中で、社外の方がどのように人物を見極めているのか。ごくまれにCEO等の暴走に歯止めをかけることはあると思いますが、日常の中でCEOの後継者あるいは取締役候補の適材を社外の方はどのように見極められているのか本音を聞きたいと思うことがあります。(当社のことでなく企業全般にお聞きしたいということです)
- ・意見陳述権行使のための期中における様々な検討は、諮問委員会の場だけで行われる。監査等委員全員が諮問委員会のメンバーとなっているため、それが可能となる。
- ・監査等委員会の意見形成には、指名報酬委員会が形式的なものではなく、有効に機能して意見形成に必要な情報が得られることが前提である。従って指名報酬委員会運営の実効性を高めるために、監査等委員会としても執行側へ改善すべき点は指摘していくべきである。

問8 監査等委員会に意見陳述権が与えられたことによる従前と比べての変化

上段:数 下段:割合(%)	2018年			2017年		
	全体	総会経験あり	オーナー企業	全体	総会経験あり	オーナー企業
全 体	436 100.0	398 100.0	170 100.0	435 100.0	354 100.0	168 100.0
決定プロセスの明確性・透明性が向上した	160 36.7	150 37.7	47 27.6	126 29.0	114 32.2	34 20.2
決定基準・基本方針の明確性・透明性が向上した	122 28.0	116 29.1	42 24.7	101 23.2	89 25.1	32 19.0
対外開示が拡充した	34 7.8	34 8.5	9 5.3	35 8.0	31 8.8	8 4.8
ガバナンスの議論が深まった	151 34.6	140 35.2	52 30.6	136 31.3	123 34.7	42 25.0
従前とあまり変化はない	165 37.8	148 37.2	78 45.9	163 37.5	123 34.7	81 48.2
その他	18 4.1	12 3.0	7 4.1	35 8.0	22 6.2	10 6.0

「その他」の具体的記載内容

- ・ドイツの監査役会のような指名機能が期待されていると思っています。したがって監査等委員の力量が問われると思います。また、委員会の責任も大きいものがあります。
- ・選任は代表取締役独自の原案で事実上の決定となり、報酬は個別の情報が提示されないの、個別に応じいかどうかの検討ができない。
- ・監査等委員会設置会社移行以前から任意の委員会で審議をしていたので変化があったとは思えないが、監査等委員会の同意がない限り、任意の委員会において最終案が決議できない枠組みにしてあるので、不適切な候補者が提案された場合や個人のパフォーマンスにそぐわない報酬案が出てきた場合は、監査等委員会の意見の意義は極めて大きい。
- ・現状は、まず、監査等委員会内で意見を決定した段階である。対外的に大きな変化には至っていない。これから、研鑽を積み更に前に進める予定である。
- ・監査等委員会と業務執行取締役個々人との個別面談や、個々の役員の報酬額の監査等委員会への開示等、いくらか透明性が向上したと思うが、不十分と認識している。
- ・経営トップがどう感じているか、は明確に確認していないが、監査役会会社にはなかったプロセスがあり、法的に一定の重要性を帯びていることは認識されたものと思われる。

日本監査役協会 監査等委員会実務研究会 第45期委員

(敬称略、肩書は検討当時のもの)

幹事	後藤 敏文	三菱重工業(株) 取締役常勤監査等委員
専門委員	武井 一浩	西村あさひ法律事務所 弁護士
専門委員	関 孝哉	立正大学経営学部 教授
委員	阿部 和人	トーヨーカネツ(株) 取締役常勤監査等委員
委員	田島 貴志	(株)サンゲツ 取締役常勤監査等委員
委員	大黒 伊勢夫	西日本鉄道(株) 取締役常任監査等委員
委員	宮本 照雄	コスモエネルギーホールディングス(株) 社外取締役監査等委員
委員	永田 修	アンリツ(株) 取締役常勤監査等委員
委員	濱 典幸	セイコーエプソン(株) 取締役常勤監査等委員
委員	浜田 康宏	美津濃(株) 取締役監査等委員
委員	藤根 剛	(株)日新 取締役監査等委員(常勤)
委員	永田 雅仁	(公社)日本監査役協会 専務理事
事務局	村中 秀二	(公社)日本監査役協会
事務局	山形 昭夫	(公社)日本監査役協会
事務局	小平 高史	(公社)日本監査役協会

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

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