

監査役の視点による
コーポレートガバナンス・コードの分析
－適用2年目における開示事例等の分析－

平成29年12月1日
公益社団法人日本監査役協会
ケース・スタディ委員会

目次

はじめに	2
本報告書について	3
第一部 第4章における初年度からの開示の変化、第4章以外で監査役が明記されている原則の開示内容の傾向	4
I. 第4章における初年度からの開示の変化の傾向	4
1. 総括	4
2. 第4章各原則における初年度から変化が見られた開示事例	7
II. 第4章以外で監査役が明記されている原則の開示内容の傾向	35
1. はじめに	35
2. 第4章以外で監査役が明記されている各原則の開示内容の傾向と開示事例	36
第二部 監査役として関心の高い原則の開示事例等の分析	46
I. 取締役会の実効性の分析・評価（原則4-11、補充原則4-11③）	47
1. 取締役会の実効性評価プロセス	47
2. 監査役との関与（開示事例の観点から）	52
3. 監査役会の実効性評価	52
4. まとめ	53
II. 監査役及び監査役会の役割・責務（原則4-4、補充原則4-4①）	54
1. 監査役及び監査役会の役割・責務（原則4-4）	54
2. 監査役会の実効性の確保、社外取締役との連携の確保（補充原則4-4①）	59
III. 取締役・監査役へのトレーニング（原則4-14）	61
おわりに	63

はじめに

平成 27 年 6 月に「コーポレートガバナンス・コード」（以下、「GC」という。）の適用が開始され、2 年が経過した。GC の原則は企業統治の主要な原則を扱ったものであるが、原則のみを提示する「プリンシプル・ベース・アプローチ」と、原則に合致しない場合に理由の説明を求める「コンプライ・オア・エクスプレイン」という、我が国では馴染みの薄い考え方が採用されたため、各社で適用当初からその対応につき戸惑いがあったのも事実である。

監査役としても監査役が名宛人となっている原則への対応だけでなく、執行側の GC への対応を注視する必要があることから、前年度の当委員会では、GC に対する各社の対応について適用初年度のガバナンス報告書の記載事例を調査・分析した。適用初年度（前年度）は、特に企業統治の根幹ともいべき取締役（会）・監査役（会）のあり方について言及されている、「第 4 章（基本原則 4）取締役会等の責務」に焦点を当てて調査・分析を進め、昨年 11 月に、『『コーポレートガバナンス・コード（第 4 章）』の開示傾向と監査役としての視点－適用初年度における開示分析－』（以下、「前年度報告書」という。）を公表した。適用初年度ということでガバナンス報告書への記載の実務が定着しているとは言い難く、GC の原則の趣旨に合致しているとは言い難い記載事例もかなり見受けられた。また、「今後検討していく」としてその後の対応の確認が必要である原則も多々見受けられた。

このような状況を踏まえ、今期は、開示傾向の変化について確認した。合わせて、前年度では調査・分析に至らなかった第 4 章以外の「監査役」が明記されている原則についても、開示事例の抽出と開示内容の傾向を調査するとともに、第 4 章の中でも特に関心が高く、監査役に関連性の深い原則について、ガバナンス報告書の開示内容だけではなく、個々の監査役へのインタビューやガバナンス報告書以外の公表資料等も参考にして実務実態の分析を行い、前年度では課題として持ち越した事項についても取り上げ、より実務に役立つ内容を目指した。

本報告書について

本報告書は二部構成となっている。

第一部 第4章における初年度からの開示の変化、第4章以外で監査役が明記されている原則の開示内容の傾向

第二部 監査役として関心の高い原則の開示事例等の分析

第一部は、上記のとおり、前半に「Ⅰ. 第4章における初年度からの開示の変化の傾向」、後半に「Ⅱ. 第4章以外で監査役が明記されている原則の開示内容の傾向」について掲載している。

今回新たに調査した開示事例は、平成28年12月末日時点における東京証券取引所（以下、「東証」という。）一部・二部上場企業の開示情報から抽出しており、「Ⅰ.」の第4章における開示内容の変化は、前年度報告書の取りまとめに当たり調査した東証一部・二部上場企業の開示内容（平成27年12月末日時点）と比較している。また、第4章各原則における開示事例の変化においてエクспレインした会社の数を掲載しているものの、エクспレインの事例の取扱い等が東証の基準とは異なるため、東証が公表している集計結果¹（以下、「東証集計結果」という。以下、最新の平成29年7月時点の集計結果を引用する。）とは異なることにご留意願いたい。

第二部は、第4章の中で監査役が注視すべき原則及び補充原則についての分析である。

本報告書においては、「監査役設置会社を想定した表記を統一しているが、「コーポレートガバナンス・コード原案」序文の「14.」では、「監査役会設置会社を想定した幾つかの原則（監査役または監査役会について記述した原則）が置かれているが、こうした原則については、監査役会設置会社以外の上場会社は、自らの機関設計に応じて所要の読替えを行った上で適用を行うことが想定される。」と明記されており、本報告書においても監査役会設置会社以外の機関設計の上場会社も必要に応じて、適宜読み替えてご対応願いたい。

¹ 東証「コーポレートガバナンス・コードへの対応状況の集計結果」
<http://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/>

【第一部】第4章における初年度からの開示の変化、第4章以外で監査役が明記されている原則の開示内容の傾向

I. 第4章における初年度からの開示の変化の傾向

GCの開示事例の検討を始めるに当たり、GC各原則の定着の実態を調査するため、まずは、第4章における平成27年12月末現在の開示（以下、これらの開示を「適用1年目」とする。）と、平成28年12月末現在の開示（以下、これらの開示を「適用2年目」とする。）について、開示にどのような変化が見られたかを調査した。第4章全体として認識できた傾向は以下のとおりである。

1. 総括

(1) 各原則を実施しない理由（エクスプレイン）

東証集計結果にもあるとおり、各原則により多寡はあるものの、概ね全体として、「コンプライ」する比率が増加している傾向が見られた。また、適用1年目に「エクスプレイン」として開示した事例のその後の開示の傾向について調査すると、当委員会で調査した会社の中では、1年後の開示もほぼ同様の内容で「エクスプレイン」として開示したケースが全体の約5割、「コンプライ」したとして開示を取りやめたケースが全体の約4割と、大きく2分されることがわかった。

また、適用2年目に「エクスプレイン」として開示している事例では、適用1年目では「検討中である」と開示している事例が多く見られたが、例えば、第4章の中で比較的「エクスプレイン」としている会社が多い原則である、補充原則4-11③、4-2①の適用2年目を見ると、ほぼ同様の内容で再び「検討中である」と開示している事例も、4-11③で約5割、4-2①では約8割の会社で見られた。

一方で、適用2年目も引き続き「エクスプレイン」として開示した事例のうち、開示内容に変化が見られた事例が約15%あり、その中には、適用1年目に「検討中である」としていた開示について、適用2年目でその後の対応状況を開示している事例などが見られた。

一例として、適用1年目に「検討中である」として開示していたもののうち、2年目の対応として、以下のような事例が見られた。

○ 原則に沿った制度を構築し運用を開始したが、運用を通じ改善を図るため、引き続き検討を重ねていく旨を説明した事例

（例：「取締役会の実効性評価を検討していく」との開示がなされ、その後、取締役会評価のための運用を開始したが、アンケートの項目や分析方法など、運用方法に対して様々な意見が出たことから、引き続き運用の仕組みについて検討していくとした開示事例（補充原則4-11③））

○ 検討中の制度等は構築したものの、実際の運用はこれからであるとして、エクスプレイ

ンした事例

(例：「任意の諮問委員会の設置を検討していく」として開示し、その後、現実に当該委員会を設置した旨を開示したが、これから具体的に活動していく旨を説明した開示事例(原則4-10))

- 検討の結果、当該原則の趣旨には沿いつつも代替の手段を講じていくなどの理由で、最終的に実施の必要はないと結論付けた開示事例

(例：適用1年目では「筆頭独立社外取締役の設置を検討していく」と開示していたが、適用2年目では、経営陣とは十分な連絡・調整を行うことができているとして、設置の予定はないと説明した開示事例(補充原則4-8②))

また、「検討中である」として「エクспレイン」していたが、「検討中である」との文章部分のみを削除し、従前から開示されている、例えば現況の説明のみの開示に留めた事例なども見られたが、実施したと結論付けたことで削除したのか、実質的に変化はないが検討をやめたことで削除したのか、又は他の理由などがあり削除したのかについては、明確な傾向は把握できなかった。

補充原則を含むGCの諸原則は、企業統治として望ましい姿を表しているものの、必ずしも「コンプライ」することが求められているわけではなく、個社の判断として「コンプライ」せずに「エクспレイン」することを妨げるものではない²。しかしながら、適用1年目に「検討中である」と開示した原則を引き続き「エクспレイン」として開示する場合は、少なくともこの1年でどういった検討がなされたか、又は実際にどのような対応がなされたかを開示することは、原則に対する企業の姿勢を示す上で重要であり、単に検討中であることを繰り返し開示するような対応は適切ではない。

監査役等としても開示内容について検証を行うに際しては、例えば、「検討中である」との開示がなされていても、その後特段の対応がなされていないなど、開示されている内容に沿った運用がなされていないのであれば、経営陣に対して指摘し再考を促すなどの対応をすることも必要であると考えられる。

また、事例では適用1年目に「エクспレイン」の開示を行い、その後、対応策を講じたことにより「コンプライ」したが、その対応の概要を任意に開示しているものも散見された。「エクспレイン」から「コンプライ」になると、要開示原則以外は開示義務がなくなるため、開示されないと、それではどのような対応をしたか、閲覧する側は把握ができない。適切な情報開示の観点からは、少なくとも「エクспレイン」から「コンプライ」とした直後の開示では、何が変わったのか開示することが望ましい(実際の事例は次項「II.」の開示事例参照)。

² 「コーポレートガバナンス・コード原案」序文12.

なお、東証集計結果を参考に、「コンプライ・オア・エクスプレイン」の平成 28 年 12 月末日時点の状況調査と平成 28 年 7 月時点の調査を比較し、1 ポイント以上「エクスプレイン」の割合が増加した原則³を対象に、「コンプライ」から「エクスプレイン」に変化した会社の事例の特徴についても調査した。あくまで開示内容の範囲内での理解になるが、実態に変化が伴ったことで「エクスプレイン」に変化したと考えられる事例は特に見受けられなかった。なお、抽出した開示の中には、全ての原則についてコンプライをしていた会社が、その後複数項目にわたってエクスプレインしている事例も見受けられた。

(2) 各原則に基づく開示（要開示原則）

要開示原則については、原則によっては適用 1 年目と適用 2 年目で内容にあまり変化のない記載事例も見られたが、例えば、補充原則 4-11^③（取締役会の実効性分析・評価）など、GC 適用をきっかけとして各社の対応が進んだと考えられるものもあり、その対応状況を詳細に説明・開示するなど、会社によっては対応に大きな変化が見られた。また、その他の原則についても、各社で GC への対応が進み、より充実した開示への意識が向上した会社も多く、GC に対応した「コーポレートガバナンス基本方針」などのガイドラインを作成し、ガバナンス報告書の中に URL を貼付するなどの手段により報告書の利用者に参照を促す会社も多く見られるようになった。

GC の制度自体は、あくまで個社の判断で各原則への対応を求めるものであるが、要開示原則については、他社がどのような対応をしているか開示事例を通じて知ることができる。GC への対応が全体としてどのような傾向にあるのかを注視するとともに、自社が参考とすべき点がないか開示事例を検討し、自社のガバナンスの更なる体制整備に向け、執行側に対して情報提供や助言をすることなども検討すべきである。

次頁から、第 4 章における各原則の適用 1 年目と 2 年目で変化が見られた実際の開示事例を紹介する。なお、開示事例の抽出に当たっては、多くの会社が「エクスプレイン」として開示している原則については、1 年目に「検討」の用語が含まれる事例のみを抽出した上で、その後の変化について調査した。一例として参考にされたい。

³ 1-2^④、3-1^②、4-1^②、4-1^③、4-2^①の各補充原則。

2. 第4章各原則における初年度から変化が見られた開示事例

※なお、以下は H28/12 現在で抽出した開示事例の中で、H27/12 当時と比べて特に変化が見られた開示事例の原則のみを取り上げており、開示事例に特段の変化が見受けられなかった原則・補充原則（4-1、4-3、4-4、4-5、4-12、4-12①、4-13、4-13①、②、③）は取り上げていない。

(1) 4-1. 取締役会の役割・責務(1)

補充原則 4-1①

取締役会は、取締役会自身として何を判断・決定し、何を経営陣に委ねるのかに関連して、経営陣に対する委任の範囲を明確に定め、その概要を開示すべきである。

※当委員会集計：【H27/12 エクスプレイン 14 社、うち H28/12 エクスプレイン 11 社、うち H27/12 とほぼ同様の内容 9 社】

<前年との開示内容の変化が見られた事例(エクスプレイン)>

抽出した会社の中で前年と変化のあった会社は少数であり、特徴的なものとして、経営陣の委任の範囲の見直しをすとしていたが、その後、社内で不正があったことを受けて、改めて業務の責任・権限の明確性を確認していくとした事例が見られた。

<前年との開示内容の変化が見られた事例(要開示原則)>

経営陣への委任の範囲を改定したことに伴い開示内容を修正した事例（事例①）など、適用1年目からの変更内容に合わせて修正した事例が見られた。

H27/12	H28/12
<p>事例①</p> <p>補充原則4-1-1(委任の範囲)</p> <p>当社では「取締役会規程」により、取締役会の決議事項を以下のとおり定めております。</p> <p>1. 株主総会に関する事項 (略)</p> <p>2. 役員に関する事項</p> <p>(1)代表取締役の選定、解職</p> <p>(2)会長、社長、副社長、専務取締役及び常務取締役の選定、解職</p> <p>(3)代表取締役以外で業務を執行する取締役の指名</p> <p>(4)取締役の担当の決定</p> <p>(5)取締役の報酬等の配分</p> <p>(6)取締役の競業取引の承認</p> <p>(7)取締役と会社の自己取引の承認</p> <p>(8)相談役の選任、解任</p> <p>(9)重要な使用人の任免</p> <p>(以下、略)</p> <p>その他は経営陣へ委任しております。委任の範囲の変更が必要となった場合には、取締役会にて決議し、その内容を開示いたします。</p>	<p>補充原則4-1-1(委任の範囲)</p> <p>当社では「取締役会規程」により、取締役会の決議事項を以下のとおり定めております。</p> <p>1. 株主総会に関する事項 (略)</p> <p>2. 役員に関する事項</p> <p>(1)代表取締役の選定、解職</p> <p>(2)会長、社長、副社長、専務取締役及び常務取締役の選定、解職</p> <p>(3)代表取締役以外で業務を執行する取締役の指名</p> <p>(4)取締役の担当の決定</p> <p>(5)取締役の競業取引の承認</p> <p>(6)取締役と会社の自己取引の承認</p> <p>(以下、略)</p> <p>その他は取締役へ委任しております。委任の範囲の変更が必要となった場合には、取締役会にて決議し、その内容を開示いたします。</p>

補充原則 4-1-2

取締役会・経営陣幹部は、中期経営計画も株主に対するコミットメントの一つであるとの認識に立ち、その実現に向けて最善の努力を行うべきである。仮に、中期経営計画が目標未達に終わった場合には、その原因や自社が行った対応の内容を十分に分析し、株主に説明を行うとともに、その分析を次期以降の計画に反映させるべきである。

※当委員会集計：【「検討」の用語があった H27/12 エクスプレイン 112 社、うち H28/12 エクスプレイン 84 社、うち H27/12 とほぼ同様の内容 74 社】

<前年との開示内容の変化が見られた事例>

- ・ 中期経営計画の策定・公表を今後検討することは変わらないが、今後の策定に当たっての方針などを追記した事例(事例①)
- ・ 「中期事業計画は社内の指標のため公表せず、中期経営計画の開示については今後検討」としていたものを、「社内目標の一部を開示して、中期経営計画については策定中」と変更した事例(事例②)
- ・ 中期経営計画の開示の検討についての記述を削除した事例(事例③)

H27/12	H28/12
<p>事例①</p> <p>【補充原則4-1-2】取締役会の役割・責務(1)</p> <p>当社は現在、中期経営計画を策定・公表しておりませんが、今後策定・開示することを検討しております。</p>	<p>【補充原則4-1-2】取締役会の役割・責務(1)</p> <p>当社は現在、中期経営計画を策定・公表しておりませんが、今後策定・開示することを検討しております。<u>中期経営計画の策定にあたっては、健全な財務基盤を確保し、株主への安定的な還元の実施のため、可能な限り具体的な数値目標を提示し、当社の今後の経営戦略や具体的な施策についての理解を得ることに努めます。</u></p>
<p>事例②</p> <p>【補充原則4-1-2. 取締役会・経営陣幹部による中期経営計画の実現】</p> <p><u>当社の中期事業計画は社内の指標であるため公表はしていませんが、中長期的な経営戦略については、決算短信「経営戦略」、有価証券報告書「対処すべき課題」欄に記載しております。</u></p> <p><u>中期経営計画の開示については、引続き検討してまいります。</u></p>	<p>【補充原則4-1-2. 取締役会・経営陣幹部による中期経営計画の実現】</p> <p><u>当社は、社内目標として連結売上高2,000億円、人材の活用の推進等を掲げ、中期経営計画を策定中です。なお中長期的な経営戦略については、決算短信「中長期的な会社の経営戦略」、有価証券報告書「対処すべき課題」欄に記載しております。</u></p>
<p>事例③</p> <p>(補充原則4-1-2)</p> <p><u>当社は、中期経営計画を策定してはおりますが、開示は行っておりませんでした。今後は、当社ホームページ等における開示を検討してまいります。また、中期経営計画は、毎年進捗状況を確認するとともに、その経過につきましては、株主総会等にて株主への説明を行ってまいります。</u></p>	<p>(補充原則4-1-2)</p> <p>当社は、中期経営計画について、毎年進捗状況を確認するとともに、その経過につきましては、株主総会等にて株主への説明を行ってまいります。</p>

補充原則 4-1-3

取締役会は、会社の目指すところ(経営理念等)や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者等の後継者の計画(プランニング)について適切に監督を行うべきである。

※当委員会集計:【「検討」の用語があったH27/12エクस्पライン125社、うちH28/12エクस्पライン102社、うちH27/12とほぼ同様の内容91社】

<前年との開示内容の変化が見られた事例>

- ・ 適切な後継者計画の検討、実行について、未だ実施していないが、取り組んでいる旨を抽象的に追記した事例(事例①)
- ・ 任意の諮問委員会設置の検討について言及していたが、当該部分の記述を削除した事例(事例②)
- ・ 後継者のプランニングは今後検討するとしていたものを、会社を熟知する最高経営責任者の専権事項とすることが相応しいとした事例(事例③)

H27/12	H28/12
<p>事例①</p> <p>< 原則4-1-3 ></p> <p>当社は、会社の持続的成長のためには後継者計画が重要な課題と考えており、今後取締役会及び経営会議で適切に計画を検討、立案し、実行していきたいと考えております。</p>	<p>< 補充原則4-1-3 ></p> <p>当社は、会社の持続的成長のためには後継者計画が重要な課題と考えており取締役会及び経営会議で適切に計画を検討、立案し、実行していきたいと考えております。<u>未だ実施されておりませんが、現在もその検討に鋭意取り組んでおり、発足した新体制のもと、後継者計画の実施に向けて取り組みを進めてまいります。</u></p>
<p>事例②</p> <p>補充原則4-1-3 取締役会の役割・責務</p> <p>現時点では具体的な後継者の計画を策定しておりませんが、今後、取締役会の監督のもと、適切に計画を立案していきたいと考えております。<u>また、透明性・公平性が高い後継者の指名体制の確立に向け、任意の指名委員会の設置についても検討を行っております。</u></p>	<p>補充原則4-1-3 取締役会の役割・責務</p> <p>現時点では具体的な後継者の計画を策定しておりませんが、今後、取締役会の監督のもと、適切に計画を立案していきたいと考えております。</p>
<p>事例③</p> <p>【補充原則4-1-3】</p> <p>最高経営責任者等の後継者の計画は、代表取締役社長が一定の計画を策定しております。その適切な監督が重要な経営課題であることは認識しており、<u>当社にとってどのような態様が相応しいかについては、今後慎重に検討してまいります。</u></p>	<p>【補充原則4-1-3】</p> <p>最高経営責任者等の後継者づくりの計画は、最高経営責任者が一定の計画を策定しております。その計画については適切な監督が重要であることは認識しております。一方で、プランニングは企業存続の最重要事項でもあり、経営上の顕在的、また、潜在的な能力を見極めることが大切です。<u>今後とも企業内容を熟知する最高経営責任者の専権事項とすることが当社にとって相応しい様態と判断しております。</u></p>

(2) 4-2. 取締役会の役割・責務(2)

原則 4-2

取締役会は、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、経営陣からの健全な企業家精神に基づく提案を歓迎しつつ、説明責任の確保に向けて、そうした提案について独立した客観的な立場において多角的かつ十分な検討を行うとともに、承認した提案が実行される際には、経営陣幹部の迅速・果断な意思決定を支援すべきである。

また、経営陣の報酬については、中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを行うべきである。

※当委員会集計:【「検討」の用語があったH27/12エクस्पライン194社、うちH28/12エクस्पライン160社、うちH27/12とほぼ同様の内容148社】

<前年との開示内容の変化が見られた事例>

- ・業績連動報酬の導入につき今後検討していくとしていたものを、業績連動型株式報酬制度を新たに導入し、今後運用を開始していくことを開示した事例(事例①)
- ・「業績連動や潜在的リスクを反映した報酬体系の議論を検討していく」とした部分を削除し、現状の説明のみの開示とした事例(事例②)

【以下、補充原則4-2①と併記して】

- ・業績連動型報酬や自社株報酬の導入については、今後検討から検討中に変更し、新たに「監査等委員である取締役の報酬等の決定方法」について開示した事例(事例③)
- ・任意の委員会を設置し、当該委員会にて報酬体系を策定(ただし、当社にあったインセンティブ付与のあり方については適用1年目同様、今後検討)したことを開示した事例(事例④)

H27/12	H28/12
<p>事例①</p> <p>【原則4-2 取締役会の役割・責務(2)】</p> <p>当社は、取締役会で決議すべき事項について、健全な企業家精神に基づく提案を歓迎し、独立社外取締役の意見も踏まえながら十分な審議検討を行い、決定した内容については業務執行取締役及び執行役員がこれを執行しております。また、経営陣の報酬については、毎年定時株主総会後の取締役会において、会社の業績や経営内容、経済情勢等を総合的に考慮して、個人別の報酬額を決定しております。</p> <p>今後は、経営陣の報酬について、中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを行う観点から、業績連動型株式報酬の導入について、検討してまいります。</p>	<p>【原則4-2 取締役会の役割・責務(2)】</p> <p>当社は、取締役会で決議すべき事項について、健全な企業家精神に基づく提案を歓迎し、独立社外取締役の意見も踏まえながら十分な審議検討を行うこととしており、決定した内容については業務執行取締役及び執行役員がこれを執行しております。また、取締役の報酬については、固定報酬及び賞与により構成しており、<u>独立社外取締役を構成員に含む取締役会において定めた役員報酬規程に基づき、会社の業績や経営内容、経済情勢等を総合的に考慮して、個人別の報酬額を決定しております。</u></p> <p>当社は、2016年9月の定時株主総会において、社外取締役を除く取締役及び執行役員を対象とした業績連動型株式報酬制度「株式給付信託(BBT(=Board Benefit Trust))」の導入について承認を得ており、今後速やかに、<u>当該報酬制度の運用を開始することとしております。</u></p>

<p>事例②</p> <p>原則4-2</p> <p>当社の取締役任期は1年としております。変化の激しい経営環境下において取締役報酬を業績に連動させること、また株価の影響を受ける等、各種の利害得失が発生するストックオプションよりも、一定の安定的な現金報酬がある方が、取締役としての職務に専念できるものと考えております。今後、中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させた報酬体系を議論し、検討してまいります。</p>	<p>原則4-2</p> <p>当社の取締役任期は1年としております。変化の激しい経営環境下において取締役報酬を業績に連動させること、また株価の影響を受ける等、各種の利害得失が発生するストックオプションよりも、一定の安定的な現金報酬がある方が、取締役としての職務に専念できるものと考えております。</p>
<p>事例③</p> <p>1.【原則4-2 取締役および執行役員の報酬】</p> <p>【補充原則4-2-1 現金報酬と自社株報酬の適切な設定】</p> <p>取締役の報酬につきましては、固定報酬とし、株主総会で承認された報酬枠の範囲内で、代表権の有無、役職、業績、社会水準等を総合的に勘案し決定しております。また、執行役員の報酬も、固定報酬であり、取締役の報酬や社員の給与水準等を考慮に入れ、取締役会において決定しております。</p> <p><u>なお、業績連動型報酬や自社株報酬の導入についても、今後検討してまいります。</u></p>	<p>1.【原則4-2 取締役の報酬】</p> <p>【補充原則4-2-1 現金報酬と自社株報酬の適切な設定】</p> <p>取締役(監査等委員であるものを除く。)の報酬につきましては、固定報酬とし、株主総会の決議により定められた報酬総額の上限額の範囲内で、取締役会の授権を受けた取締役社長が、代表権の有無、役職、業績、社会水準等を総合的に勘案の上、決定しております。</p> <p><u>また、監査等委員である各取締役の報酬につきましても、固定報酬とし、株主総会の決議により定められた報酬総額の上限額の範囲内で、監査等委員である取締役が、常勤・非常勤の別、役割、社会水準等を総合的に勘案の上、協議により決定しております。</u></p> <p><u>なお、業績連動型報酬や自社株報酬の導入につきましては、現在検討中であります。</u></p>
<p>事例④</p> <p>【原則4-2・補充原則4-2-1 中長期的な業績と連動する報酬割合や、現金報酬と自社株報酬の割合の適切な設定】</p> <p>当社取締役、監査役、執行役員の報酬は、月額報酬と賞与により構成され、各役員の役位、経歴、実績その他各種の要素を勘案し、決定しております。</p> <p><u>なお、今後につきましては、社外取締役を含めた任意の報酬委員会にて、適切なインセンティブ付与のあり方を含め、当社にあった報酬施策を検討していく予定です。</u></p>	<p>【原則4-2・補充原則4-2-1 中長期的な業績と連動する報酬割合や、現金報酬と自社株報酬の割合の適切な設定】</p> <p>当社取締役、監査役、執行役員の報酬は、月額報酬と賞与により構成され、各役員の役位、経歴、実績その他各種の要素を勘案し、決定しております。</p> <p><u>なお、平成28年1月に設置した社外取締役を含む任意の指名・報酬委員会にて、業績連動をこれまで以上に考慮し、個別役員の評価を反映させる報酬体系を策定し、取締役会で承認されております。</u></p> <p><u>自己株式を活用した報酬などは未だ着手しておりませんが、当社にあったインセンティブ付与のあり方を今後検討してまいります。</u></p>

補充原則 4-2①

経営陣の報酬は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべきである。

※当委員会集計:【「検討」の用語があったH27/12エクスプレイン494社、うちH28/12エクスプレイン411社、うちH27/12とほぼ同様の内容390社】

<前年との開示内容の変化が見られた事例>

- ・ 適用1年目は設置を検討するとしていた任意の諮問委員会を新たに設置し、報酬体系の見直しの検討を開始したと開示した事例(事例①)
- ・ 適用1年目は中長期的な業績連動報酬制度は検討中とのみ開示したが、その後報酬委員会にて検討を開始した旨を開示した事例(事例②)
- ・ 報酬制度の改定の検討について、期限を定めて決定するとしていたが、会社内の状況を勘案した上で、現時点では改定しないこととした旨を開示した事例(事例③)
- ・ インセンティブ付けについて今後検討としていたものを、業績連動型株式報酬制度を導入した旨を開示した事例(エクスプレインからコンプライになった項目について任意に開示)(事例④)

H27/12	H28/12
<p>事例①</p> <p>【補充原則4-2-1】</p> <p>取締役の現行の報酬体系について見直しの機会を持ったため、今後、独立社外取締役を主要な構成員とする任意の諮問委員会を設置することについて検討いたします。</p>	<p>【補充原則4-2-1】</p> <p>独立社外役員を構成員に含む任意の諮問委員会を2016年7月1日付けで設置し、取締役の現行の報酬体系の見直しについて検討しています。</p>
<p>事例②</p> <p>【補充原則4-2-1】</p> <p>(中長期的な業績と連動する経営陣の報酬制度)</p> <p>現在、当社においては、自社株報酬など中長期的な業績と連動する役員報酬制度は導入していませんが、持続的な成長に向けた中長期のインセンティブを含む新たな制度についての検討を行っております。</p>	<p>【補充原則4-2-1】</p> <p>(中長期的な業績と連動する経営陣の報酬制度)</p> <p>当社は、現在、自社株報酬や中長期的な業績と連動する役員報酬制度は導入していませんが、次期中期経営計画期間での導入を視野に、報酬委員会において、持続的な成長に向けたインセンティブとしての報酬制度についての検討を行っております。</p>
<p>事例③</p> <p>補充原則4-2-1【インセンティブ報酬】</p> <p>経営陣の報酬については、中期的な業績との連動、株式を用いた報酬等の要素を含めた報酬制度への変更を実施するかどうか検討中であり、2016年6月までに決定します。</p>	<p>補充原則4-2-1【インセンティブ報酬】</p> <p>経営陣の報酬については、中期的な業績との連動、株式を用いた報酬等の要素を含めた報酬制度への変更を実施するかどうか検討中であり、2016年6月までに決定しましたが、役員報酬の返上、管理職の賃金カットを実施している時であり、まずは元通りに戻すことを優先し、現時点では変更しないこととしました。</p>

<p>事例④</p> <p><原則4-2・補充原則4-2-1 取締役会の役割・責務(2)></p> <p>取締役会は建設的な議論を行い、必要に応じ業務執行取締役へ授権することで機動的な意思決定を支援しています。</p> <p>2016年6月までを目途に経営陣の報酬に、中長期的な会社の業績等を反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを検討しています。</p>	<p><u>今回は、昨年12月時点で今後対応が必要な項目として開示しておりました12項目における実施状況及び当社のガバナンスに関する特記事項を以下に任意に開示します。</u></p> <p><原則4-2・補充原則4-2-1 取締役会の役割・責務(2)></p> <p>取締役会は建設的な議論を行い、必要に応じ業務執行取締役へ授権することで機動的な意思決定を支援しています。</p> <p><u>当社は、昨年11月に制定した役員等報酬決定方針に則り、株主と利害を共有し、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとなるよう、業績連動型株式報酬制度の導入を今年6月の定時株主総会に提案し承認されました。目標どおり業績を達成した場合、経営トップの報酬のおよそ半分が株式報酬となる設計です。</u></p>
---	--

(3) 4-3. 取締役会の役割・責務(3)

補充原則 4-3①

取締役会は、経営陣幹部の選任や解任について、会社の業績等の評価を踏まえ、公正かつ透明性の高い手続に従い、適切に実行すべきである。

※当委員会集計：【H27/12 エクスプレイン 69 社、うち H28/12 エクスプレイン 34 社、うち H27/12 とほぼ同様の内容 28 社】

<前年との開示内容の変化が見られた事例>

- ・ 任意の諮問機関の設置の検討について、設置・開催予定時期を追記した事例(事例①)
- ・ 経営陣幹部の選定手続について、従来の業績評価に加え新たに取締役会決議をした役員選定基準等を追加した旨を開示した事例(事例②)
- ・ 適用1年目は検討するとしていた任意の委員会について、委員会を設置し、その運用実績を開示した事例(事例③)

H27/12	H28/12
<p>事例①</p> <p>【補充原則4-3-1】</p> <p>取締役としてふさわしい人格、識見を有することや、職務遂行にあたり健康上の支障がないことのほか、中長期経営計画における経営指標達成等を見据え、知見や判断力のある人材を候補として選定しております。</p> <p>なお、手続の客観性、透明性を高めるため、<u>独立社外取締役を含めた任意の諮問機関を新たに設置することを検討しております。</u></p>	<p>【補充原則4-3-1】</p> <p>取締役としてふさわしい人格、識見を有することや、職務遂行にあたり健康上の支障がないことのほか、中長期経営計画における経営指標達成等を見据え、知見や判断力のある人材を候補として選定しております。</p> <p>なお、手続の客観性、透明性を高めるため、<u>独立社外取締役を委員長とした指名・報酬諮問委員会を設置し、2016年下期以降、取締役の選任に関する諮問機関として委員会を開催していく予定です。</u></p>
<p>事例②</p> <p>【補充原則4-3-1】</p> <p>当社取締役会は、月次の収支実績の報告や3ヶ月毎に行われる業務執行報告等を通じて会社の業績評価を行っております。取締役等経営幹部の人事については、中長期的な視点で会社への貢献度を重視しつつ、短期的な業績評価も加味して実施しており、これらの業績評価等に基づき、常務取締役以上の取締役及び社外取締役が協議の上取締役会に提案し、取締役会で審議の上決定することを手続きとして定めており、これに従い適切に実行してまいります。</p>	<p>【補充原則4-3-1】</p> <p>当社取締役会は、月次の収支実績の報告や3ヶ月毎に行われる業務執行報告等を通じて会社の業績評価を行っております。取締役等経営幹部の人事については、中長期的な視点で会社への貢献度を重視しつつ、短期的な業績評価も加味して実施しており、これらの業績評価及び <u>2015年12月に取締役会で決議した役員選定基準等に基づき、常務取締役以上の取締役及び社外取締役が協議の上取締役会に提案し、取締役会で審議の上決定することを手続きとして定めており、これに従い適切に実行してまいります。</u></p>
<p>事例③</p> <p>【補充原則4-3-1 取締役会の役割・責務(3)】</p> <p><u>取締役会は、社外取締役を含む評価委員会を設置することを検討しております。</u></p> <p>評価委員会では経営陣及び幹部の評価を行い、役職及びその担当する業務についての決定を行います。委員会の設置につきましては、当事業年度において完了すべく、その人員構成や運営方法の検討に取り組んでおります。</p>	<p>【補充原則4-3-1 取締役会の役割・責務(3)】</p> <p><u>取締役会は、独立社外取締役を委員長とした指名諮問委員会を2016年3月に設置いたしました。</u></p> <p><u>指名諮問委員会では、取締役候補者の指名諮問・選定を行います。指名諮問委員会設置後、これまでに2回開催いたしました。</u></p>

補充原則 4-3②

コンプライアンスや財務報告に係る内部統制や先を見越したリスク管理体制の整備は、適切なリスクテイクの裏付けとなり得るものであるが、取締役会は、これらの体制の適切な構築や、その運用が有効に行われているか否かの監督に重点を置くべきであり、個別の業務執行に係るコンプライアンスの審査に終始すべきではない。

※当委員会集計：【H27/12 エクスプレイン 9 社、うち H28/12 エクスプレイン 5 社、うち H27/12 とほぼ同様の内容 2 社】

<前年との開示内容の変化が見られた事例>

抽出した会社の中で前年と変化のあった会社は少数であり、具体的な事例として、会計問題が発生した会社において、適用1年目における改善策実施の必要性の記載に対し、その後の改善策の実施と現状における不備事項等を説明し、それらを踏まえた今後の対応等について言及している事例が見られた(事例①)。

H27/12	H28/12
<p>事例①</p> <p>【原則4-3 取締役会の役割・責務(3)】</p> <p>【補充原則4-3-2 取締役会の役割・責務(3)】</p> <p>取締役会はリスク・コンプライアンスマネジメント基本規程を制定し、リスク管理体制を整備してまいりました。具体的には、法令違反等コンプライアンスに係るリスクに対しては、CRO※及び関連スタッフ部門で構成するリスク・コンプライアンス委員会を中心に、常時リスク・コンプライアンス情報の収集・分析・評価を行い、これに基づく基本戦略・計画の立案、施策の実行状況フォロー等を通じて、グループでリスクの発生予防、対策実施、再発防止を徹底する仕組みを導入してまいりました。また、取締役会は、CRO から定期的に報告を受け、リスク管理体制の運用状況の監督を行ってまいりました。しかしながら、今般の会計問題の発生を防止することができなかったため、このような仕組みに加えて、経営トップも含めた意識改革研修・コンプライアンス教育の継続実施等により、自主的にリスクの芽を摘むように努めていきます。</p> <p>※ Chief Risk Compliance Management Officer</p> <p>また、当社は、財務報告に係る内部統制を含む内部統制システムの構築を行ってまいりましたが、経営トップらの行為により、財務報告に係る内部統制システムの一部が無効化され、その結果、監査委員会を含む取締役会によるモニタリング機能、内部監査機能、全社スタッフ部門による牽制機能等も十分に働かなかったことが、今回の会計問題の大きな原因であったと考えております。当社は、財務報告に係る内部統制の重要性を認識しており、財務報告に係る内部統制の重要な不備を是正するため、コーポレート・ガバナンス改革、企業風土改革、内部統制強化策、業務プロセス改革を徹底して行い、適切な内部統制システムの整備・運用に努めてまいります。</p>	<p>【原則4-3 取締役会の役割・責務(3)】</p> <p>【補充原則4-3-2 取締役会の役割・責務(3)】</p> <p>当社は、今般の会計問題を受け、ガバナンス体制の強化に加え、経営トップも含めた意識改革研修・コンプライアンス教育の実施等により、財務報告に係る内部統制システムの再構築を行ってまいりました。その結果、経営トップらにより内部統制が一部無効化され、監査委員会を含む取締役会によるモニタリング機能、内部監査機能、全社スタッフ部門による牽制機能が十分に働かない等の「全社的な内部統制」の問題については、様々な改善施策を通じて改善が進んでいるものの、2016年3月末以降も、是正の定着の確認が必要です。また、「決算財務報告プロセスの内部統制」については、財務諸表監査において財務報告に係る多数の修正事項が発見されました。当社はこれらを勘案し、開示すべき重要な不備が存在するものと判断いたしました。当社は、財務報告に係る内部統制の重要性を認識しており、財務報告に係る内部統制の重要な不備を是正するため、コーポレート・ガバナンス改革、企業風土改革、内部統制強化策、業務プロセス改革を徹底して行い、適切な内部統制システムの整備・運用の定着に、なお一層努めてまいります。</p>

(4) 4-4. 監査役及び監査役会の役割・責務

補充原則 4-4①

監査役会は、会社法により、その半数以上を社外監査役とすること及び常勤の監査役を置くことの双方が求められていることを踏まえ、その役割・責務を十分に果たすとの観点から、前者に由来する強固な独立性と、後者が保有する高度な情報収集力とを有機的に組み合わせて実効性を高めるべきである。また、監査役または監査役会は、社外取締役が、その独立性に影響を受けることなく情報収集力の強化を図ることができるよう、社外取締役との連携を確保すべきである。

※当委員会集計:【H27/12 エクスプレイン 50 社、うち H28/12 エクスプレイン 19 社、うち H27/12 とほぼ同様の内容 11 社】

<前年との開示内容の変化が見られた事例>

- ・ 監査役会と社外取締役との連携の検討について、具体的に意見交換会を開催し、今後も継続していく方針を開示した事例(事例①)
- ・ 適用1年目は会社の特殊性に対する理解不足の懸念や社外監査役の機能に触れる一方で、社外取締役の設置について検討するとしていたが、その後、社外取締役1名を選任し、各取締役、監査役、内部監査部門との意見交換の機会を設けている旨を開示した事例(他の原則と併記)(事例②)
- ・ 適用1年目は「監査役と社外取締役との間で定期的に情報交換の場を設ける予定です」としていたものを、監査役と社外取締役との間での情報交換について、定期的な会合を実施しており連携を図っている旨を開示した事例(事例③)
- ・ 適用1年目は社外取締役選任の方針を開示していたが、2名選任したこと、及び今後、連携確保のための方策を検討することを開示した事例(事例④)
- ・ 監査役と社外取締役の意見交換等の場を設けたことを開示した事例(エクスプレインからコンプライになった項目について任意に開示)(事例⑤)

H27/12	H28/12
<p>事例①</p> <p>【補充原則4-4-1】「監査役会は、社外取締役との連携を確保すべき」</p> <p>当社は、現在、監査役会と社外取締役とが相互に連携を行う機会を設けておりませんが、<u>今後は、情報交換や認識共有を図るため、意見交換を行う機会を設けることを検討しております。</u></p>	<p>【補充原則4-4-1】「監査役会は、社外取締役との連携を確保すべき」</p> <p>当社は、従来、監査役会と社外取締役とが相互に連携を行う機会を設けておりませんでした<u>が、情報交換や認識共有を図るため、平成 28 年3月より、意見交換会を開催しております。この意見交換会は、今後も継続してまいります。</u></p>
<p>事例②</p> <p>【補充原則4-4-1、原則4-7、原則4-8、補充原則4-8-1、補充原則4-8-2、補充原則4-10-1 社外取締役】</p> <p>当社は、現時点では、社外取締役を選任していません。</p> <p><u>当社の特殊性をよく理解していなければ、実効性に富んだ適格な判断は期待できないことから、社外取締役を置くことにより取締役会の意思決定に支障が生じるのではと懸念しております。</u></p> <p><u>コーポレートガバナンスに関しては、2名の社外監査役</u></p>	<p>【補充原則4-4-1、原則4-7、原則4-8、補充原則4-8-1、補充原則4-8-2、補充原則4-10-1 社外取締役】</p> <p>当社は平成 28 年6月の定時株主総会から社外取締役1名を選任いたしております。</p> <p><u>社外取締役には独立した立場で客観的かつ幅広い視点から経営の監督を行うと共に、経営戦略に関する高い見識と豊富な経験を活かしていただき、企業価値の向上に貢献していただけるものと期待しております。</u></p> <p><u>また、社外取締役が取締役会以外でも、各取締役、各監</u></p>

<p>が、客観的な立場から取締役の意思決定の過程を監督し、さらに取締役及び従業員と適宜意見交換を行って業務遂行を確認しており、有効にその機能を果たしていると考えております。</p> <p>但し、「独立性の高い社外取締役」の導入が強く求められる昨今の情勢を踏まえ、社外取締役の起用について検討してまいります。</p> <p>なお、当社の事業規模、業務内容から判断し、現時点では複数の社外取締役の選任は考えておりません。</p>	<p>査役、内部監査部門等と意見交換をできる機会を設けております。</p> <p>なお、当社の事業規模、業務内容から判断し、現時点では複数の社外取締役の選任は考えておりません。</p>
<p>事例③</p> <p>【補充原則4-4-1】(監査役及び監査役会の役割・責務)</p> <p>当社は、社外取締役がその独立性に影響を受けることなく情報を収集するため、今後、監査役と社外取締役との間で定期的に情報交換の場を設ける予定です。</p>	<p>【補充原則4-4-1】(監査役及び監査役会の役割・責務)</p> <p>当社は、<u>独立社外取締役と監査役(常勤監査役・社外監査役)との間での定期的な会合を実施しており、情報共有及び意見交換を行い、連携を図っております。</u></p>
<p>事例④</p> <p>補充原則4-4-1 監査役及び監査役会の役割・責務</p> <p>・当社の監査役は、3名全員が社外監査役(うち、常勤監査役2名)であり、強固な独立性と高度な情報収集力により、監査の実効性を確保しております。</p> <p>・<u>当社は社外取締役を選任しておりませんが、適任者が確保でき次第、社外取締役候補として選任する方針です。社外取締役を選任した際には、監査役又は監査役会との連携を確保する方策を講じてまいります。</u></p>	<p>補充原則4-4-1 監査役及び監査役会の役割・責務</p> <p>・当社の監査役は、当社内部監査室長を務め当社の内部統制に精通した常勤の社内監査役1名及び会計・税務等の専門知識を有する社外監査役2名で構成されており、強固な独立性と高度な情報収集力により、監査の実効性を確保しております。</p> <p>・<u>当社は、第●●回定時株主総会において、独立社外取締役2名を選任致しました。今後、監査役と社外取締役の間で必要に応じて情報共有のための会合を設けるなど、連携を確保する方策を検討してまいります。</u></p>
<p>事例⑤</p> <p>【原則4-4-1 監査役会の独立性の確保及び情報収集のための環境整備】</p> <p>当社監査役会は、常勤監査役1名、社外監査役2名で構成しております。社外監査役の2名は、弁護士及び公認会計士であり、高い専門的知識並びに豊富な経験を活かし、独立した立場で、監査役会で議論し、取締役会で意見を述べております。</p> <p>常勤監査役は、社外監査役と常時意見交換を行い、また、重要な会議や事業拠点を往査することなどにより、実効性のある監査に取り組んでおります。</p> <p>また、常勤監査役は、重要な子会社の監査役を兼務することにより、当社グループ全体のガバナンスを有効に機能させるための体制を整え、実効性の高い監査役会を構築しております。</p> <p><u>なお、現時点では監査役と社外取締役との定期的な意見交換は実施しておりませんが、今後実施を検討してまいります。</u></p>	<p>【補充原則4-4(1) 監査役会の独立性の確保及び情報収集のための環境整備】</p> <p><u>平成 28 年2月より、監査役及び社外取締役との定期的な意見交換を実施するため、常勤監査役を、社外取締役及び社外監査役が出席する買収防衛策の独立委員会の出席者に加えました。</u></p> <p><u>また、平成28年2月より、社外取締役及び社外監査役の意見交換等の場として、「社外役員懇話会」を新たに設け、会合を開きました。</u></p> <p><u>以上により、未実施としておりました情報収集のための環境を整えましたので、本項から削除いたしました。</u></p>

(5) 4-6. 経営の監督と執行

原則 4-6

上場会社は、取締役会による独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保すべく、業務の執行には携わらない、業務の執行と一定の距離を置く取締役の活用について検討すべきである。

※当委員会集計:【H27/12 エクスプレイン 38 社、うち H28/12 エクスプレイン 18 社、うち H27/12 とほぼ同様の内容 11 社】

< 前年との開示内容の変化が見られた事例 >

- ・ 社外取締役に加え、代表取締役会長が業務の執行と一定の距離を置いていることから、その他には別途業務を執行しない取締役を置いていないとした事例(適用1年目と実質的な内容の変更はない)(事例①)
- ・ 適用1年目は「社外取締役を選任する段階でその活用を検討」としていたが、独立社外取締役を新たに1名選任したことで、今後は社外取締役を活用したガバナンスの一層の強化を検討していくとした事例(事例②)

H27/12	H28/12
<p>事例①</p> <p>【原則4-6 業務執行しない取締役の選任】</p> <p>当社は、監査役会設置会社として、監査役・監査役会(社内2名、社外4名)が取締役・執行役員の職務の執行を監視しています。</p> <p>また、取締役会の監督機能を高めるため、2名の独立社外取締役を選任しています。</p> <p>また、CEO が業務の執行と一定の距離を置いており、現行の体制がマネジメント機能とモニタリング機能のバランスを備えたボードを構成するという基本的な方針に合致していると判断することから、業務執行をしない取締役を選任していません。</p> <p>詳細については、当社ホームページにて開示していますので、ご参照ください。 (http://www.略)</p>	<p>【原則4-6 業務執行しない取締役の選任】</p> <p>当社は、監査役会設置会社として、監査役・監査役会が取締役・執行役員の職務の執行を監視しています。また、取締役会の監督機能を高めるため、3名の社外取締役を選任しています。加えて、当社は代表取締役会長が最高経営責任者(CEO)を務め、代表取締役社長が最高執行責任者(COO)を務めています。会長は経営責任を負うために代表権を有しているものの、業務の執行と一定の距離を置いております。</p> <p>よって、CEO(1名)、社外取締役(3名)、監査役(常勤2名、社外4名)の計 10 名が、取締役会の監視・監督を行い、十分に機能していることから、<u>取締役会の構成人数の適正も踏まえ、現時点において、別途業務執行をしない取締役を選任していません。</u></p> <p>本件につきましては、経営のマネジメント機能とモニタリング機能のバランスを備えたボードを構成することを基本として、事業規模、経営環境等に応じて、適宜検証していく方針です。</p>
<p>事例②</p> <p>【原則4-6. 経営の監督と執行】</p> <p>当社の組織運営体制は、分散化した権限を集約し意思決定の迅速化を図るため、平成 25 年6月開催の定時株主総会において、取締役の人数を6名から法定最低人数である3名にスリム化していることと、現行体制がマネジメント機能とモニタリング機能のバランスを備えたものとなっていますので、<u>業務執行をしない取締役は選任していません。</u>今後、社外取締役を選任する段階で、その活用について検討してまいります。</p>	<p>【原則4-6. 経営の監督と執行】</p> <p>当社の組織運営体制は、分散化した権限を集約し意思決定の迅速化を図るため、平成 25 年6月開催の定時株主総会において、取締役の人数を6名から法定上最少の定員である3名にスリム化しております。また、現行体制はマネジメント機能とモニタリング機能のバランスを備えたものとなっていますが、平成 28 年6月開催の第●●回定時株主総会において、<u>改正会社法の趣旨に則り、かつ企業価値の向上に向けて、社外取締役を1名選任し、東京証券取引所へ独立役員として届け出ております。今後は独立社外取締役を活用したガバナンスの一層の強化を検討してまいります。</u></p>

(6) 4-7. 独立社外取締役の役割・責務

原則 4-7

上場会社は、独立社外取締役には、特に以下の役割・責務を果たすことが期待されることに留意しつつ、その有効な活用を図るべきである。

- (i) 経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと
- (ii) 経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと
- (iii) 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること
- (iv) 経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役に適切に反映させること

※当委員会集計:【H27/12 エクスプレイン 109 社、うち H28/12 エクスプレイン 40 社、うち H27/12 とほぼ同様の内容 26 社】

< 前年との開示内容の変化が見られた事例 >

- ・ 適用1年目は独立社外取締役を1名選任予定としてその期待する役割について開示していたが、実際に選任した2名の現状の役割を開示した事例(事例①)
- ・ 従来設置していなかった独立社外取締役を2名選任したことを開示した事例(エクスプレインからコンプライになった項目について任意に開示)(事例②)

その他では、独立社外取締役を未選任であった会社が、新たに選任したとして引き続きガバナンスの構築に努める旨を、他の原則と併記して開示している事例が多い。

H27/12	H28/12
<p>事例①</p> <p>【原則4-7. 独立社外取締役の役割・責務】</p> <p><u>当社は、来年度に独立社外取締役を1名選任予定とし、ビジネス等多様な分野における専門的な知識及び経験に基づき、経営の方針や経営改善、経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定等について、監視監督を行い、経営陣・支配株主から独立した立場で適時正確な意見を述べていただきます。</u></p>	<p>【原則4-7. 独立社外取締役の役割・責務】</p> <p><u>(a) 当社の独立社外取締役2名は、それぞれ専門的な知識と豊富な経験に基づき、経営戦略等へ適確な助言を行っております。</u></p> <p><u>(b) 当社の独立社外取締役2名は、客観的な立場から透明性の高い取締役の評価を行い、また取締役会における重要な意思決定を通じて、経営の監督を行っております。</u></p> <p><u>(c) 当社の独立社外取締役2名は、独立した立場で会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督しております。</u></p> <p><u>(d) 当社の独立社外取締役2名は、経営陣・支配株主から独立した立場で、ステークホルダーの意見を取締役に適切に反映しております。</u></p>
<p>事例②</p> <p>【原則4-7. 独立社外取締役の役割・責務】</p> <p>当社は、独立社外取締役の選任については、経営の重要事項と認識しており、今後、その選任及び独立社外取締役がその期待される役割・責務を果たすべく有効な活用を図っていきます。</p>	<p>コーポレートガバナンス報告書(2015年11月27日)において、【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】に記載のあった中で、各原則を実施しているものに変更したものは以下のとおりです。</p> <p>【原則4-7. 独立社外取締役の役割・責務】</p> <p>独立社外取締役の役割・責務を果たしていただくべく、2016年6月開催の「第●●期定時株主総会」にて独立社外取締役を2名選任しています。</p>

(7) 4-8. 独立社外取締役の有効な活用

原則 4-8

独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも2名以上選任すべきである。

また、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、自主的な判断により、少なくとも3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社は、上記にかかわらず、そのための取組み方針を開示すべきである。

※当委員会集計:【「検討」の用語があったH27/12エクスプレイン565社、うちH28/12エクスプレイン269社、うちH27/12とほぼ同様の内容232社】

<前年との開示内容の変化が見られた事例>

- ・ 適用1年目は独立社外取締役の2名以上の設置の方向で検討するとしていたが、相応の人材を確保するに至らなかったため、引き続き人選を継続していくとした事例(事例①)
- ・ 適用1年目は独立社外取締役1名で十分としつつ、将来の増員を検討するとしていたが、社外取締役に期待する事項を説明した上で、それらの期待に沿う適任者から同意を得られれば選任する方針である旨を開示した事例(事例②)
- ・ 独立社外取締役を1名増員して2名としたことを開示した事例(エクスプレインからコンプライになった項目について任意に開示)(事例③)

H27/12	H28/12
<p>事例①</p> <p>【原則 4-8 独立社外取締役の有効な活用】</p> <p>当社は社外取締役1名を置いておりますが、<u>2名以上設置の方向で検討してまいります。</u></p>	<p>【原則 4-8 独立社外取締役の有効な活用】</p> <p>現在当社の社外取締役は1名であります。<u>社外取締役2名設置の方向で検討しておりますが、当社に相応しい適任者を確保するまでには至っておりません。適任者が確保出来次第、選任の方向で進めて参ります。</u></p>
<p>事例②</p> <p>(原則4-8. 独立社外取締役の有効な活用)</p> <p>当社の独立社外取締役は1名ですが、社外取締役独自の外的な視点から各取締役や監査役と適宜意見交換を行っており、<u>現段階において当社の独立社外取締役としての責務を十分に果たしております。将来的な増員については、事業規模や環境等の変化に対応し、必要に応じて候補者の選任を検討していく考えです。</u></p>	<p>(原則4-8. 独立社外取締役の有効な活用)</p> <p>当社が社外取締役に期待することは、当社経営の歴史、当社独自の技術から生まれる製品や事業の独創性、当社の企業価値などを理解の上、独立した立場からの経営の監督はもとより、経営判断のための思考の多様性を広げる適切かつ本質的な指摘や助言です。<u>期待に沿う適任の候補者から同意が得られれば社外取締役に選任する方針です。</u></p>
<p>事例③</p> <p>【原則4-8 独立社外取締役の有効な活用】</p> <p>独立社外取締役につきましては現在1名です。</p> <p><u>現行1名に加えて、2016年6月開催予定の定時株主総会において、更に1名の独立社外取締役の選任議案を上程すべく検討中です。</u></p>	<p>【原則4-8 独立社外取締役の有効な活用】</p> <p><u>独立社外取締役につきましては、2016年6月開催の定時株主総会において、2名の独立社外取締役を選任いたしましたので、今回(6月28日)、【各原則を実施していない理由】から外して、【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】に記載しております。</u></p>

補充原則 4-8①

独立社外取締役は、取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、例えば、独立社外者のみを構成員とする会合を定期的に開催するなど、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図るべきである。

※当委員会集計：【「検討」の用語があったH27/12エクस्पライン190社、うちH28/12エクस्पライン118社、うちH27/12とほぼ同様の内容80社】

<前年との開示内容の変化が見られた事例>

- ・ 適用1年目は独立社外取締役が1名であり、複数名になった時点で独立社外者のみの会合につき、その要否を含め検討するとしていたが、独立社外取締役が複数名になったものの、独立社外者のみの会合は行っておらず、今後、経営陣・監査役会との連携の中で、その要否を含め改めて独立社外者のみの会合について検討していくとした事例(事例①)
- ・ 適用1年目は監査等委員会設置会社への移行後に独立社外者のみの会合を検討するとしていたが、移行後定期的な会合とは別の方法で情報共有を行っていることを説明した事例(事例②)
- ・ 適用1年目は独立社外取締役が不在だったが、独立社外取締役を1名選任したこと及び1名に留まるため、当該独立社外取締役に対して十分な情報提供を図るよう配慮しているとする事例(事例③)
- ・ 適用1年目は独立社外取締役を選任した時点で情報交換・認識共有の方法について検討していくとしていたが、監査役会とは連携を図っており、各々独立した立場で多様な考え方があることから独立社外者のみの情報交換は考えていないとした事例(事例④)

H27/12	H28/12
<p>事例①</p> <p>【補充原則4-8-1】</p> <p>当社は現在、独立社外取締役は1名のみであり、独立社外者のみの会合を設けておりません。独立社外者のみの会合につきましては、<u>独立社外取締役が複数名となった時点で、その要否も含めて検討する予定です。</u></p>	<p>【補充原則4-8-1】</p> <p>当社は現在、独立社外取締役は2名ありますが、独立社外者のみの会合を設けておりません。独立社外者のみの会合の設置につきましては、<u>独立社外取締役間の情報交換・認識共有や独立社外取締役と経営陣・監査役・監査役会との連携を強化する中で、その要否も含めて検討する予定です。</u></p>
<p>事例②</p> <p>【原則4-8-1 独立社外取締役の情報交換・認識共有】</p> <p>当社は独立社外取締役を選任しておりません。<u>2016年6月に監査等委員会設置会社へ移行予定であり、移行後、独立社外者のみを構成員とする定期的な会合の開催を検討いたします。</u></p>	<p>【原則4-8-1 独立社外取締役の情報交換・認識共有】</p> <p><u>独立社外役員のみを構成員とする会合は定期的に開催しておりませんが、2人の独立取締役は、取締役会開催前後に他の取締役とは別に情報交換を行うなど、認識共有を行っております。</u></p>
<p>事例③</p> <p>【補充原則4-8-1. 独立社外取締役との情報交換・認識共有】</p> <p><u>今後独立社外取締役を選任していく予定であり、選任後において独立監査役との会合の開催を検討します。</u></p>	<p>【補充原則4-8-1. 独立社外取締役との情報交換・認識共有】</p> <p>現在独立社外取締役1名、独立社外監査役1名の体制です。<u>独立社外取締役に対して、十分な情報提供を図ること、取締役会での議論に積極的に貢献できるよう配慮しています。</u></p>
<p>事例④</p> <p>【補充原則4-8-1】</p> <p>当社は現在、独立社外取締役を選任していませんが、経営の重要事項として認識しており、選任する時点で、情報交換・認識共有の方法について検討していきます。</p>	<p>【補充原則4-8-1】</p> <p>独立社外取締役は、取締役会における議論に積極的に貢献する観点から、定期的に独立社外監査役を含む監査役会と情報交換・認識共有を行うこととしています。 <u>独立社外者のみを構成員とする情報交換・認識共有を目的とした定期的な会合の開催等は、それぞれが独立した立場であり、多様な考え方を持たれること、加えて監査役会との定期的な連携を行うことにしているため、考えていません。</u></p>

補充原則 4-8②

独立社外取締役は、例えば、互選により「筆頭独立社外取締役」を決定することなどにより、経営陣との連絡・調整や監査役または監査役会との連携に係る体制整備を図るべきである。

※当委員会集計：【「検討」の用語があったH27/12 エクスプレイン 193 社、うち H28/12 エクスプレイン 102 社、うち H27/12 とほぼ同様の内容 72 社】

<前年との開示内容の変化が見られた事例>

独立社外取締役の複数名選任を機に、筆頭独立社外取締役の決定について検討していくとし、その後、複数名を選任したが、

- ・ 特に設けなくとも経営陣と十分な連絡・調整を行うことができるとして、筆頭独立社外取締役は必要ないとした事例(事例①)
- ・ 職務の分担の必然性がないとして、筆頭独立社外取締役の必要性はないとした事例(事例②)
- ・ 独立した対等な立場が望ましいものとした上で、体制整備を進めていくとした事例(事例③)
- ・ 社外取締役が複数名になったため、筆頭独立社外取締役の必要性を今後検討していくとした事例(事例④)

H27/12	H28/12
<p>事例①</p> <p>【原則4-8】、【補充原則4-8-1】、【補充原則4-8-2】 (独立社外取締役の有効な活用)</p> <p>現在、独立社外取締役は1名ですが、独立社外取締役の複数化はコーポレートガバナンスの強化・充実に有効であると認識しており、新しく会社の機関設計として認められた監査等委員会設置会社への移行や任意の委員会など新たな仕組みの導入を含め、<u>当社のコーポレートガバナンスの強化・充実の観点から最善のあり方、仕組みを検討しており、平成 28 年3月までにはその結論を得たいと考えております。</u> (以下、略)</p>	<p>【補充原則4-8-2】(筆頭独立社外取締役)</p> <p>従来より独立社外取締役には、取締役会、その他の会議体において独立した立場で自由に意見を述べていただいております。任意に設置した指名・報酬諮問委員会の委員長を社外取締役の中から互選していることもあり、<u>特に「筆頭独立社外取締役」を設けなくとも、経営陣とは十分な連絡・調整を行うことができると考えております。</u></p>
<p>事例②</p> <p>補充原則4-8-2</p> <p>当社は、今後複数の独立社外取締役を選任する方針ですが、現時点では独立社外取締役は1名のみであるため、<u>複数になった時に筆頭独立社外取締役を決定する必要があるか否かを含め対応を検討します。</u></p>	<p>補充原則4-8-2</p> <p>当社は、今回の株主総会で2名の独立社外取締役を選任いたしました。他方で、当該役員2名に職務の分担を設ける必然性もないことから、現時点では筆頭独立社外取締役は必要ないものと考えております。</p>
<p>事例③</p> <p>【補充原則4-8-2】</p> <p>当社は現在、独立社外取締役を選任していませんが、経営の重要事項として認識しており、複数の独立社外取締役を選任する時点で、経営陣との連絡・調整や監査役又は監査役会との連携に係る体制を検討していきます。</p>	<p>【補充原則4-8-2】</p> <p><u>独立社外取締役は2名であり、それぞれが独立した対等の立場が望ましいと考えています。</u></p> <p>経営陣との連絡・調整及び監査役会との連携を行うことなど、体制整備を進めています。</p>
<p>事例④</p> <p>【補充原則4-8-2】</p> <p><u>独立社外取締役が複数となった時点で検討いたします。</u></p>	<p>【補充原則4-8-2】</p> <p>当社は、平成 28 年6月 29 日に開催した第●●期定時株主総会において、社外取締役1名を選任したことで、<u>社外取締役2名の体制となりました。今後、筆頭独立社外取締役を決定することを検討いたします。</u></p>

(8) 4-9. 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質

原則 4-9

取締役会は、金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立社外取締役となる者の独立性をその実質面において担保することに主眼を置いた独立性判断基準を策定・開示すべきである。また、取締役会は、取締役に於ける率直・活発で建設的な検討への貢献が期待できる人物を独立社外取締役の候補者として選定するよう努めるべきである。

※当委員会集計:【「検討」の用語があった H27/12 エクスプレイン 81 社、うち H28/12 エクスプレイン 48 社、うち H27/12 とほぼ同様の内容 45 社】

<前年との開示内容の変化が見られた事例(エクスプレイン)>

抽出した会社の中で前年と変化のあった会社は少数であった。適用1年目は、「独立社外取締役の複数名選任と独立性判断基準の策定・開示を検討する」としたが、適用2年目には社外取締役を増員したものの、独立社外取締役は依然1名に留まっているため、今後、早い時期に独立社外取締役を複数名とし、独立性判断基準等を定めるとする事例(事例①)が見られた。

H27/12	H28/12
<p>事例①</p> <p>【原則4-9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】</p> <p>現状、当社の社外取締役は1名の選任となっております。今後、会社の機関設計を見直すなかで<u>独立社外取締役の複数名選任と、独立性判断基準の策定・開示を検討いたします。</u></p>	<p>【原則4-9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】</p> <p><u>当社は、平成 28 年6月 21 日開催の定時株主総会で会社の機関設計を見直し、社外取締役を3名選任しておりますが、独立社外取締役として東証に届出している者は1名に留まっております。今後、早い時期に独立役員に適任である人材を複数名選定するとともに、その基準等を定めてまいります。</u></p>

<前年との開示内容の変化が見られた事例(要開示原則)>

新たに独立性判断基準の開示箇所をガバナンス報告書の中で明示し、当該箇所にてより詳細な基準の内容を開示した事例(事例②)などが見られた。

H27/12	H28/12
<p>事例②</p> <p>(2)独立社外取締役の独立性判断基準および資質(原則4-9)</p> <p>当社では、経営に対し幅広い見識を有しており、かつ経営陣から独立した立場にて客観的な視点から取締役の職務執行に関し、意見、助言を行うことにより経営の効率性および公正性の確保に資する方を独立社外取締役に選任しております。<u>経営陣からの独立を判断する基準とは、経営陣から著しいコントロールを受け得る者または経営陣に著しいコントロールを与え得る者に該当しないこととしております。</u></p>	<p>(2)独立社外取締役の独立性判断基準および資質(原則4-9)</p> <p>当社では、経営に対し幅広い見識を有しており、かつ経営陣から独立した立場にて客観的な視点から取締役の職務執行に関し、意見、助言を行うことにより経営の効率性および公正性の確保に資する方を独立社外取締役に選任しております。<u>経営陣からの独立を判断する基準につきましては、本報告書「II. 1. 【独立役員関係】その他独立役員に関する事項」に記載しております。</u></p>

(9) 4-10. 任意の仕組みの活用

原則 4-10、補充原則 4-10①

原則 4-10

上場会社は、会社法が定める会社の機関設計のうち会社の特性に応じて最も適切な形態を採用するに当たり、必要に応じて任意の仕組みを活用することにより、統治機能の更なる充実を図るべきである。

補充原則 4-10①

上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、例えば、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする任意の諮問委員会を設置することなどにより、指名・報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり独立社外取締役の適切な関与・助言を得るべきである。

※当委員会集計:4-10【「検討」の用語があった H27/12 エクスプレイン 103 社、うち H28/12 エクスプレイン 72 社、うち H27/12 とほぼ同様の内容 61 社】

4-10-1【「検討」の用語があった H27/12 エクスプレイン 125 社、うち H28/12 エクスプレイン 102 社、うち H27/12 とほぼ同様の内容 91 社】

<前年との開示内容の変化が見られた事例>

前年との開示内容の変化の有無にかかわらず、原則4-10 は補充原則4-10①と併記して開示している事例が多い。

- ・ 適用1年目は「独立社外取締役を含めた任意の諮問委員会の設置を検討する」としたが、独立社外取締役を委員長とする任意の諮問委員会の設置・開始時期を明示した事例(事例①)
- ・ 適用1年目は独立社外取締役の不設置の事実のみを開示したが、独立社外取締役の選任に合わせ、今後、体制を構築していく旨について開示した事例(事例②)
- ・ 適用1年目は独立社外取締役の不設置の事実と当時の指名・報酬の決定方法を開示したが、これに加えて現状の体制で問題なく、任意の諮問委員会の設置等は不要との見解を開示した事例(事例③)

H27/12	H28/12
<p>事例①</p> <p>【原則4-10 任意の仕組みの活用】</p> <p>指名や報酬等の特に重要な事項について、手続の客観性、透明性を高めるため、<u>独立社外取締役を含めた任意の諮問機関を新たに設置することを検討しております。</u></p>	<p>【原則4-10 任意の仕組みの活用】</p> <p>【補充原則4-10-1】</p> <p>指名や報酬等の特に重要な事項について、手続の客観性、透明性を高めるため、<u>独立社外取締役を委員長とした指名・報酬諮問委員会を設置し、2016 年下期以降、取締役の諮問機関として委員会を開催していく予定です。</u></p>
<p>事例②</p> <p>【補充原則4-10-1. 任意の仕組みの活用】</p> <p>現在は独立社外取締役が不在のため、<u>指名・報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり独立社外取締役の関与・助言を得ておりません。</u></p>	<p>【補充原則4-10-1. 任意の仕組みの活用】</p> <p>2016 年6月定時株主総会にて<u>独立社外取締役を1名選任いたしました</u>が、<u>指名・報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり今後、独立社外取締役の関与・助言を得る体制を構築してまいります。</u></p>
<p>事例③</p> <p><補充原則4-10-1:特に重要な事項に関する検討への独立社外取締役の適切な関与・助言></p> <p>当社は、監査役会設置会社であり、現時点においては独立社外取締役を選任しておりませんが、経営陣幹部・取締役の指名・報酬については、経営会議等で検討し、取締役会で決定しております。</p>	<p><補充原則4-10-1 独立社外取締役の適切な関与・助言></p> <p>当社は取締役の指名・報酬などに係る任意の諮問委員会等は設置しておらず、経営陣幹部・取締役の指名・報酬などについては、取締役会で決定しております。なお、<u>現状においては、指名・報酬等が適切に決定され、現行の仕組みは適切に機能しており、任意の諮問委員会等は必要ないものと考えております。</u></p>

(10) 4-11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件

原則 4-11

取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。また、監査役には、財務・会計に関する適切な知見を有している者が1名以上選任されるべきである。

取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである。

※当委員会集計:【H27/12 エクスプレイン 134 社、うち H28/12 エクスプレイン 65 社、うち H27/12 とほぼ同様の内容 62 社】

<前年との開示内容の変化が見られた事例>

- ・適用1年目は「取締役会の実効性に関する分析・評価及び結果の概要開示を今後検討する」としていたが、社外役員を主な構成員とする委員会を設置したことに伴い、取締役会・取締役の役割を明確にした上で取締役会の実効性分析・評価の実施及び結果の概要の開示について検討していくとした事例(事例①)
- ・適用1年目は「取締役会の実効性に関する分析・評価及び結果の概要開示を今後検討する」としていたが、実効性評価の体制構築の具体的な期限を明示した事例(事例②)
- ・適用1年目は「取締役会の実効性、機能の向上に努める」とのみ記載していたが、財務・会計に関する豊富な知識を有する監査等委員の選任を今後の課題として追記した事例(事例③)

H27/12	H28/12
<p>事例①</p> <p>【原則4-11】【補充原則4-11-3】取締役会の実効性分析・評価</p> <p>・これまで取締役会全体の実効性に関する分析・評価及び結果の概要開示はしていませんでした。今後、各取締役の自己評価及び社外取締役の客観的な評価等を参考にし、取締役会全体の実効性について分析・評価の実施及び結果の概要開示を検討します。</p>	<p>【原則4-11】【補充原則4-11(3)】取締役会の実効性分析・評価</p> <p>・これまで取締役会全体の実効性に関する分析・評価及び結果の概要開示はしていませんでした。<u>2016年4月より社外役員を主な構成員とするガバナンス委員会を発足させており、同委員会における審議も含めて取締役会・取締役の役割・責務をまずは再度明確に設定いたします。その上で各取締役の自己評価および同委員会での客観的な評価等を参考にし、取締役会全体の実効性について分析・評価の実施および結果の概要開示を検討します。</u></p>
<p>事例②</p> <p>(原則4-11 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件 および 補充原則4-11-3)</p> <p>(略)</p> <p>当社は、現在、取締役会全体の実効性についての明文化した分析・評価方法を定めておりませんが、<u>持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための重要課題と認識しており、今後検討を進めてまいります。</u></p>	<p>(原則4-11 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件 および 補充原則4-11-3)</p> <p>当社は、現在、取締役会全体の実効性についての明文化した分析・評価方法を定めておりませんが、<u>今後は、取締役会としてその運営面などにおける課題を抽出して目標を定め、2017年3月末までには評価を実施するための体制を構築すべく、準備を進めてまいります。</u></p>
<p>事例③</p> <p>【原則4-11 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】</p> <p>(略)</p> <p>社外取締役を加えた取締役会の中で取締役会のあり方・運営につき定期的に議論することを通じ、取締役会の実効性、機能の向上に努めてまいります。</p>	<p>【原則4-11 取締役会の実効性確保のための前提条件】</p> <p>(略)</p> <p>社外取締役である監査等委員を加えた取締役会の中で取締役会のあり方・運営につき定期的に議論することを通じ、取締役会の実効性、機能の向上に努めてまいります。<u>なお、監査等委員の選任について、財務・会計に関する豊富な知識を有する監査等委員を1名以上選任することについては今後の検討課題としています。</u></p>

補充原則 4-11①

取締役会は、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。

※当委員会集計：【H27/12 エクスプレイン 41 社、うち H28/12 エクスプレイン 24 社、うち H27/12 とほぼ同様の内容 22 社】

<前年との開示内容の変化が見られた事例(エクスプレイン)>

抽出した会社の中で前年と変化のあった会社は少数であった。適用1年目は「今後複数の独立社外取締役が選任された後に設置予定の任意の諮問委員会の考えを踏まえながら、取締役会の構成を検討・開示する」としていたが、複数の独立社外取締役が選任され、任意の諮問委員会が設置されたことを受けて、取締役の決定プロセスの透明性確保の策定・開示を予定するとした事例(事例①)など、今後の運用に向けた取組みを開示している事例が見られた。

H27/12	H28/12
<p>事例①</p> <p>【補充原則4-11-1 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】</p> <p>(略)</p> <p>当社は現在、1名のみの独立社外取締役を選任しておりますが、<u>今後複数の独立社外取締役が選任された後に、複数の独立社外取締役を主要な構成員とする指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置することを予定しております。</u>今後設置される指名諮問委員会の考えも踏まえながら、多様性及び規模に関する考え方を含めた選任に関する方針について新たに定め、選任の手続きとともにホームページに掲載する予定です。</p>	<p>【補充原則4-11-1 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】</p> <p>(略)</p> <p>当社は、取締役会の監督機能の強化を図るべく、<u>平成28年6月の定時株主総会において、複数の独立社外取締役を選任し、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役が過半数を構成し、独立社外取締役を委員長とする指名諮問委員会を新たに設置し、取締役の人事の決定プロセスの透明性確保への取組みを進めております。</u>指名諮問委員会の考えも踏まえ、多様性及び規模に関する考え方を含めた選任に関する方針について新たに定め、選任の手続きとともにホームページに掲載する予定です。</p>

<前年との開示内容の変化が見られた事例(要開示原則)>

任意の諮問委員会の構成についての追記や開示媒体の変更などについて記載している事例が多く、適用1年目からの大きな変化は見られなかった(事例②、③)。

H27/12	H28/12
<p>事例②</p> <p><補充原則4-11-1 取締役会全体の多様性および規模に関する考え方と手続き></p> <p>(略)</p> <p>また、社外取締役を含む取締役で構成する任意の諮問委員会であるアドバイザリーボードを設置し、客観的な立場から取締役候補者の指名と経営陣の報酬を検討しています。</p>	<p><補充原則4-11-1 取締役会全体の多様性および規模に関する考え方と手続き></p> <p>(略)</p> <p>また、<u>議長を社外監査役とし、社外取締役を含む取締役で構成する任意の諮問委員会であるアドバイザリーボード</u>を設置し、客観的な立場から取締役候補者の指名と経営陣の報酬を検討しています。</p>
<p>事例③</p> <p>【補充原則4-11-1】</p> <p>取締役会では、取締役候補の選任に際して、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス及び多様性を重視し、当社の規模を踏まえ、十分議論の上、最終的に取締</p>	<p>【補充原則4-11-1】</p> <p>取締役会では、取締役候補の選任に際して、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス及び多様性を重視し、当社の規模を踏まえ、十分議論の上、最終的に取締</p>

役会で決定しています。また上記の考え方及び選任の経緯を、株主総会招集通知、有価証券報告書にて開示しています。	役会で決定しています。また上記の考え方及び選任の経緯を、本報告書「その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項」にて開示しています。
--	--

補充原則 4-11②

社外取締役・社外監査役をはじめ、取締役・監査役は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を取締役・監査役の業務に振り向けるべきである。こうした観点から、例えば、取締役・監査役が他の上場会社の役員を兼任する場合には、その数は合理的な範囲にとどめるべきであり、上場会社は、その兼任状況を毎年開示すべきである。

※当委員会集計：【H27/12 エクスプレイン 12 社、うち H28/12 エクスプレイン 2 社、うち H27/12 とほぼ同様の内容 2 社】

<前年との開示内容の変化が見られた事例>

「エクスプレイン」欄では、前年と開示内容の変化があった事例は見受けられなかった。「各原則に基づく開示」欄についても、有価証券報告書等、開示箇所の URL を貼付することで省略した事例（事例①、②）など、大きな変化は見られなかった。

H27/12	H28/12
<p>事例①</p> <p>（補充原則4-11-2）<取締役・監査役の上場会社の役員兼任状況></p> <p>取締役・監査役の他の上場会社の役員との兼任状況については、以下のとおりであります。</p> <p>取締役 ○○○○（××株式会社 社外取締役）</p> <p>取締役 ●●●●（△△ホールディングス株式会社 取締役常務執行役員、株式会社□□ 社外取締役）</p> <p>このほか、取締役及び監査役並びにそれらの候補者の重要な兼職の状況につきましては、定時株主総会招集通知の参考書類、事業報告、有価証券報告書等の開示書類において、毎年開示を行っています。</p> <p>http://www.（略）</p>	<p>（補充原則4-11-2）<取締役・監査役の上場会社の役員兼任状況></p> <p>取締役・監査役の他の上場会社の役員との兼任状況については、定時株主総会招集通知の参考書類、事業報告、有価証券報告書等の開示書類において、開示を行っています。</p> <p>http://www.（略）</p>
<p>事例②</p> <p>【補充原則4-11-2】</p> <p>当社は、取締役・監査役は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を自己の業務に振り向けるべきとの観点から、社外役員を除く取締役・監査役は、関連会社の統制に必要な範囲で関連会社の役員のみを兼任しております。また、社外役員については、定期的に兼任状況の確認を行い、当社の職務に支障がない合理的な範囲の兼任にとどめていただいております。</p> <p>社外役員の兼任状況の開示につきましては、毎年、有価証券報告書において開示しております。</p> <p>（有価証券報告書：「EDINET」http://disclosure.edinet-fsa.go.jp/ から閲覧できます。）</p>	<p>【補充原則4-11-2】</p> <p>当社は、取締役は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を自己の業務に振り向けるべきとの観点から、社外取締役を除く取締役は、関連会社の統制に必要な範囲で関連会社の役員のみを兼任しております。また、社外取締役については、定期的に兼任状況の確認を行い、当社の職務に支障がない合理的な範囲の兼任にとどめていただいております。</p> <p>取締役の兼任状況の開示につきましては、有価証券報告書において開示しております。</p> <p>（有価証券報告書：「EDINET」http://disclosure.edinet-fsa.go.jp/ から閲覧できます。）</p>

<p>社外役員を除く取締役・監査役の兼任状況については下記のとおりです。なお、今後につきましては、有価証券報告書にて開示いたします。</p> <p>(区分／氏名／兼務する他の会社名／兼務の内容)</p> <p>取締役／○○○／×××CORPORATION／取締役会長</p> <p>取締役／●●●／△△△株式会社／取締役 (以下、略)</p>	
---	--

補充原則 4-11③

取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示すべきである。

※当委員会集計:【「検討」の用語があったH27/12エクспレイン 853社、うちH28/12エクспレイン 540社、うちH27/12とほぼ同様の内容 446社】

<前年との開示内容の変化が見られた事例(エクспレイン)>

取締役会の実効性の分析・評価及びその結果の開示について検討していくとしていたものを、

- ・ 実効性評価を実施したとして、その方法、プロセスを新たに開示した事例(事例①)
- ・ 評価方法を決定したことに伴い、今後の実施と結果の開示のスケジュールを開示した事例(事例②)
- ・ 実効性評価の実施結果の概要を新たに開示し、引き続き手法・分析の方法について検討していくとした事例(事例③)
- ・ 取締役会での自己評価について、評価項目、評価方法、分析及び評価結果を「各原則を実施しない理由」欄ではあるが開示した事例(事例④)
- ・ 監査等委員会設置会社へ移行し「取締役会全体の実効性が高められた」と記載するとともに、取締役会の実効性の分析・評価及びその結果の開示について今後も検討するとした事例(事例⑤)
- ・ 分析・評価は行ったが、開示の予定はないとした事例(事例⑥)

H27/12	H28/12
<p>事例①</p> <p>【補充原則4-11-3】 取締役会の実効性評価</p> <p>当社は今後毎年、各取締役による取締役会の自己評価を実施いたします。結果の概要の開示につきましては検討してまいります。</p>	<p>【補充原則4-11-3】 取締役会の実効性評価</p> <p>当社は毎年、取締役および監査役による自己評価等の方法により、取締役会全体の実効性評価について分析・評価を行うこととしております。</p> <p><u>2015年度については、2016年5月に取締役および監査役に対してアンケート調査を実施し、その内容および分析結果を同年6月開催の取締役会に報告し、今後の課題等について議論を行いました。本実効性評価を踏まえ、当社取締役会の監督機能強化を高めるべく、必要な施策を適宜検討・実行してまいります。また、結果の概要の開示につきましても検討してまいります。</u></p>

<p>事例②</p> <p>【補充原則4-11-3 取締役会全体の実効性についての分析・評価】</p> <p>取締役会全体の実効性についての分析・評価については、<u>現状、評価の実施方法が定まっていないため、実施しておりません。次年度以降の実施を検討中です。</u></p>	<p>【補充原則4-11-3 取締役会全体の実効性についての分析・評価】</p> <p>取締役会全体の実効性についての分析・評価については、<u>評価方法を第三者(弁護士)集計によるアンケート調査とし、2016年度を対象として実施、2017年度に開示する予定です。</u></p>
<p>事例③</p> <p>【補充原則4-11-3】</p> <p>現時点においては、取締役会全体の実効性についての分析・評価は実施しておりません。<u>今後、自己評価の手法を含めて検討してまいります。</u></p>	<p>【補充原則4-11-3】</p> <p>取締役会は、取締役会全体の実効性について、<u>アンケート形式で分析を実施いたしました。「利益相反を十分適切に管理できているか」の設問に対する評価が高かった一方、「コンプライアンスに関する知識の習得の機会は十分か」という設問に対する評価が、若干低めという結果になりましたので、法令等知識の習得機会の提供を行ってまいります。なお、アンケート実施にあたり、その項目や分析方法について、さまざまな意見が出されたことから、当社取締役会は、引続き、手法・分析の方法について検討を進めてまいります。</u></p>
<p>事例④</p> <p>【補充原則4-11-3】取締役会の実効性評価</p> <p>当社は現在、取締役会全体についての分析・評価を行っておりません。</p> <p><u>開示を含め、今後検討してまいります。</u></p>	<p>【補充原則4-11-3】取締役会の実効性評価</p> <p>当社は、<u>取締役会の実効性評価のためのアンケートにより全取締役、監査役が自己評価を実施しました。5月度取締役会での分析・評価は下記の通りです。</u></p> <p><u>評価項目</u></p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 取締役会構成について (2) 取締役会の運営について (3) 取締役会の議題について (4) 取締役会を支える体制について <p><u>評価方法</u></p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 調査は無記名とした。 (2) 4段階評価とした。(十分、一応、不十分、全く不適切) (3) 集計は、それぞれの項目ごとの細目ごとに実施した。 <p><u>分析及び評価結果</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・構成について 人数が少ないとの評価もありましたが、監査役が取締役に毎回出席し、適当な規模と十分な多様性を備えている。 ・運営について 開催頻度、審議時間、発言機会等運営は十分適切に行われている。 ・議題について 課題・方向性に適時議題に上程され十分な議論をもって審議されている。

	<p>・支える体制について 情報の提供、外部専門家の助言、内部監査室との連携等取締役を支える体制が構築されている。</p> <p>当取締役会におきましては、評価結果を踏まえ、今後も実効性の向上を図ってまいります。</p>
<p>事例⑤</p> <p>【補充原則4-11-3】取締役会全体の実効性分析・評価 当社はこれまで取締役会の実効性についての分析・評価は行っておりません。<u>今後は年1回程度事業年度終了後に各取締役へのヒヤリングを行い、取締役会の実効性の評価を行う方針です。</u>また、その結果を分析・検討し取締役会機能の更なる向上を図るとともに、その内容を開示することを検討してまいります。</p>	<p>【補充原則4-11-3】取締役会全体の実効性分析・評価 当社は、平成28年6月28日開催の第●●期定時株主総会の決議により、監査等委員会設置会社に移行しました。<u>監査等委員会は取締役会に対する監査・監督機能を有しており、また、監査等委員は取締役会に出席し、議決権を行使することができることから、これにより取締役会全体の実効性が高められたと認識しております。</u></p> <p>今後、取締役会全体の実効性に関する分析及び評価結果の開示については、その手法を含めて引き続き検討してまいります。</p>
<p>事例⑥</p> <p>【原則4-11-3】 <u>取締役会の実効性の分析・評価及びその結果の開示については、今後検討を進めてまいります。</u></p>	<p>【原則4-11-3】 本年度より取締役会の実効性の分析・評価を開始いたしましたが、<u>当該結果は実効性の改善に使用するものであり、開示する予定はございません。</u></p>

<前年との開示内容の変化が見られた事例(要開示原則)>

- ・ 前年のヒアリング結果に対する課題について、その後の改善状況を開示した事例（事例⑩）
- ・ 実効性評価の結果を新たに追記して開示した事例（事例⑪）
- ・ 評価の手法を追記するとともに今後の課題を新たに開示した事例（事例⑫）

H27/12	H28/12
<p>事例⑩</p> <p>【補充原則4-11-3】 当社は、平成26年度の取締役会の実効性に関して、主に「取締役会等の構成」、「取締役会の役割・責務」および「取締役会の審議状況・運営方法」等について各取締役の自己評価に基づくヒアリングを実施し、ヒアリング内容についての意見集約および情報共有を図ったうえで、評価・分析を実施いたしました。</p> <p>その結果、当社は取締役会全体の機能について現状、十分な実効性が確保されていることを確認いたしました。</p> <p><u>また、この分析・評価の過程において、取締役会資料の更なる早期発送や専門用語、略語についての補足説明、事前説明時間の確保等、特に社外役員に対する支援体制の拡充という点において、今後より一層の取締役会機能の</u></p>	<p>【補充原則4-11-3】 当社は、平成27年度の取締役会の実効性に関して、主に「取締役会等の構成」、「取締役会の役割・責務」および「取締役会の審議状況・運営方法」等について各取締役の自己評価に基づくヒアリングを実施し、ヒアリング内容についての意見集約および情報共有を図ったうえで、評価・分析を実施いたしました。</p> <p>その結果、当社は取締役会全体の機能について現状、十分な実効性が確保されていることを確認いたしました。</p> <p><u>この分析・評価の過程において、社外取締役に対する取締役会資料の早期発送や議案の事前説明の充実等、特に「取締役会の審議状況・運営方法」について前年度からの改善が認められました。来年度以降も取締役会の実効</u></p>

<p>充実を図る余地があるとの認識を持っており、来年度以降も取締役会の実効性に関する評価・分析を継続して実施し、本報告書にて開示を行いながら、取締役会機能の更なる充実につなげてまいります。</p>	<p>性に関する評価・分析を継続して実施し、本報告書にて開示を行いながら、取締役会機能の更なる充実につなげてまいります。</p>
<p>事例⑪</p> <p>【補充原則4-11-3】</p> <p>当社の取締役会は、四半期に1回、執行役を兼ねる取締役から業務の執行状況とこれに対する自己評価について報告を受け、当該取締役と質疑応答を行っています。また、報酬委員会は、年に2回、面談及び審議を経て各取締役の業績を評価して個別の報酬額を決定し、その評価情報は指名委員会へ引き継がれます。指名委員会においては、この評価情報を取締役候補指名の際の資料として使用します。また、報酬委員会が決定した取締役の報酬総額と指名委員会が決定した取締役候補は、いずれも各委員会から取締役会に報告されます。これらを通じ、取締役会として取締役会全体の実効性に対する分析・評価を行っています。その結果については、株主総会において、報酬委員会および指名委員会報告として概略を発表しています。</p>	<p>【補充原則4-11-3】</p> <p>当社は指名委員会等設置会社であり、取締役会は、四半期に1回、執行役を兼ねる取締役から業務の執行状況とこれに対する自己評価について報告を受けて当該取締役と質疑応答を行っています。また、報酬委員会は、年に数回、面談及び審議を経て各取締役の業績を評価し、その評価情報は指名委員会に引き継がれて年間数回開催される指名委員会での取締役候補選任の際に、各取締役の業務遂行の実効性についての評価を行っています。報酬委員会及び指名委員会の決定は取締役会に報告され、これらを通じ、取締役会として取締役会全体の実効性に対する分析・評価を行っています。</p> <p>また、半期に1回、取締役の意見交換の場を設けており、その際に各取締役の意見も聞き、取締役会の運営に反映させています。</p> <p>なお、平成 27 年度における取締役会全体の実効性については、<u>取締役会は適正に運営されており、各取締役の知識、経験を活かして活発な審議が行われ、職務の執行を監督する機能が有効に機能していると評価しています。</u></p>
<p>事例⑫</p> <p>【補充原則4-11-3. 取締役会全体の実効性についての分析・評価】</p> <p>取締役会の実効性についての分析・評価の結果は以下のとおりです。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会は原則月に 1 度開催し、また、緊急を要する案件があれば機動的に臨時取締役会を開催するなど、適時・適切に審議しております。 ・社外役員は、その豊富な経験や専門的な知識に基づき、適宜、助言・提言を行っております。 ・各取締役に対し、資料をあらかじめ配布し、議案を審議・判断するにあたり十分な時間を確保して活発な議論を行っております。 ・各業務担当取締役より、事業状況報告を行ない、取締役会での適切なリスク管理に必要な情報の提供を行っております。 	<p>【補充原則4-11-3. 取締役会全体の実効性についての分析・評価の結果の概要】</p> <p><u>代表取締役社長と社外取締役、監査役、社外監査役にて取締役会の運営に関する評価会議を行ない、その結果を取締役に報告しております。</u></p> <p>なお、取締役会の実効性についての分析・評価の結果は以下のとおりです。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会の開催頻度、各役員の出席状況は適切であり、資料の事前配布など各議案に対する審議も適切に行なえる運営となっている。 ・<u>今後の課題としては、取締役会においての議論を深めるために、事前に議案・報告事項について各役員から質問事項を提出し、その質問の回答を取締役会で行なう等の改善を行なってまいります。</u>

(11) 4-14. 取締役・監査役のトレーニング

原則4-14、補充原則4-14①、4-14②

原則4-14

新任者をはじめとする取締役・監査役は、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべきである。このため、上場会社は、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべきであり、取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである。

補充原則4-14①

社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役は、就任の際には、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得し、取締役・監査役に求められる役割と責務(法的責任を含む)を十分に理解する機会を得るべきであり、就任後においても、必要に応じ、これらを継続的に更新する機会を得るべきである。

補充原則4-14②

上場会社は、取締役・監査役に対するトレーニングの方針について開示を行うべきである。

※当委員会集計:4-14【H27/12 エクスプレイン 40 社、うち H28/12 エクスプレイン 21 社、うち H27/12 とほぼ同様の内容 17 社】
 4-14-1【H27/12 エクスプレイン 20 社、うち H28/12 エクスプレイン 14 社、うち H27/12 とほぼ同様の内容 11 社】
 4-14-2【H27/12 エクスプレイン 51 社、うち H28/12 エクスプレイン 36 社、うち H27/12 とほぼ同様の内容 34 社】

※原則4-14 は補充原則4-14①、4-14②と併記して開示している事例が多いため、まとめて記載する。

<前年との開示内容の変化が見られた事例(エクスプレイン)>

- ・ 受講した外部セミナー等を追記した事例(事例①)
- ・ 取締役会が運用状況の確認を行う旨追記した事例(事例②)

他、新たに実施したもしくは実施予定の事項を追記している事例などが見られた。

H27/12	H28/12
<p>事例①</p> <p>【原則4-14、補充原則4-14-1、4-14-2】 トレーニング</p> <p>取締役・監査役・執行役員に対しては、監督・監査・執行等の役割・責務をそれぞれ果たすために必要となる知識等を習得・更新する機会を継続的に提供します。</p> <p>社内取締役・社内監査役・執行役員に対しては、コーポレートガバナンス・コンプライアンス・グループ経営に関する有用な情報等の提供のほか、第三者機関による経営人材評価の結果を踏まえ、個々人に合わせたトレーニングプランを設定・実施します。</p> <p>社外取締役・社外監査役に対しては、就任時及び継続的・定期的に、グループ理念・ビジョン・経営戦略・経営計画のほか、当社グループの事業内容・業績・財務状況・運営状況等の説明を実施します。</p>	<p>【原則4-14、補充原則4-14-1、4-14-2】 トレーニング</p> <p>取締役・監査役・執行役員に対しては、監督・監査・執行等の役割・責務をそれぞれ果たすために必要となる知識等を習得・更新する機会を継続的に提供します。<u>日本監査役協会が実施する研修会・講演会への適宜参加に加え、2016 年度からは新たに加入した日本取締役協会が開催するセミナーを随時活用しています。</u></p> <p>社内取締役・社内監査役・執行役員に対しては、コーポレートガバナンス・コンプライアンス・グループ経営に関する有用な情報等の提供のほか、第三者機関による経営人材評価の結果を踏まえ、個々人に合わせたトレーニングプランを設定・実施します。<u>現在経営陣を対象に、リーダーシップ開発のための個別エグゼクティブコーチングを実施しています。</u></p> <p>社外取締役・社外監査役に対しては、就任時及び継続</p>

	<p>的・定期的に、グループ理念・ビジョン・経営戦略・経営計画のほか、当社グループの事業内容・業績・財務状況・運営状況等の説明を実施します。</p>
<p>事例②</p> <p>【原則4-14】【補充原則4-14-1】【補充原則4-14-2】取締役・監査役のトレーニング方針</p> <p>・新任社外取締役・社外監査役については、就任時に当社及び当社事業に関する理解を深めるために経営方針の説明や各支店・工場の視察等を実施しています。また、就任後にも必要に応じて、事業理解を深めるための機会を提供しています。</p> <p>・新任取締役については、取締役に求められる役割と責務を十分に理解できる機会を提供し、就任後においても、個々の役員に応じたトレーニングの実施につき検討します。新任監査役については、各種セミナーや他業種との意見交換会に積極的に参加し、監査役に求められる知識やスキルを習得しています。</p>	<p>【原則4-14】【補充原則4-14(1)】【補充原則4-14(2)】取締役・監査役のトレーニング方針</p> <p>・新任社外取締役・社外監査役については、就任時に当社及び当社事業に関する理解を深めるために経営方針の説明や各支店・工場の視察等を実施しています。また、就任後にも必要に応じて、事業理解を深めるための機会を提供しています。</p> <p>・新任取締役については、取締役に求められる役割と責務を十分に理解できる機会を提供し、就任後においても外部講師を招いての研修会を定期的開催するなど必要知識の更新等に努めます。</p> <p>・監査役については、新任時より各種セミナーや他業種との意見交換会に積極的に参加し、監査役に求められる知識やスキルを習得しています。</p> <p><u>また取締役会は、2016年4月に発足した社外役員を主な構成員とするガバナンス委員会の助言も参考に、これらの対応が適切にとられているか否か確認します。</u></p>

<前年との開示内容の変化が見られた事例(要開示原則(4-14②))>

適用1年目は社外取締役のトレーニングについて抽象的な記載のみであったが、全取締役を対象にトレーニングの方針の開示場所の記載と開示内容の概要を新たに追記した事例などが見られた(事例③)

H27/12	H28/12
<p>事例③</p> <p>【補充原則4-14-2】(取締役のトレーニング)</p> <p>社外取締役がその機能を十分果たすことを可能とするため、その就任の際、また、就任後も継続的に、当社グループの事業・財務・組織等に関する必要な知識を習得できるよう、各社外取締役に応じた機会を提供することとしております。</p>	<p>【補充原則4-14-2】(取締役のトレーニング)</p> <p>当社の取締役は、その役割を果たし、取締役会がモニタリング機能・アドバイジング機能を発揮できるよう、当社グループを取り巻く経営環境や事業の状況等に関して、常に能動的に情報を収集し、研鑽を積んでおります。当社は取締役に對して、期待される役割・責務を果たす上で必要となる「知識習得・向上の機会」を継続的に提供・斡旋しております。</p> <p>特に、社外取締役がその機能を十分果たすことを可能とするため、その就任の際、また、就任後も継続的に、当社グループの事業・財務・組織等に関する必要な知識を習得できるよう、各社外取締役に応じた機会を提供することとしております。</p> <p>なお、社外取締役に対するトレーニングの方針については、「コーポレート・ガバナンスガイドライン」第6条第4項に</p>

	<p>記載しております。</p> <p>(日本語:https://www.略)</p> <p>(英語:https://www.略)</p> <p>□主な取り組み内容</p> <p>1. 全取締役への「知識習得・向上の機会」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会における「経営状況報告」等の各種報告により、当社グループの経営全般を俯瞰 ・「コンプライアンス・お客さま保護」および「人権啓発」に係る外部講師による研修会を毎年定期的に開催(当社グループ全役員が対象) ・職務執行上必要な場合には、担当役員等からの個別説明、外部専門家の助言・外部研修(当社が費用負担)等の機会を提供 <p>2. 社外取締役への「知識習得・向上の機会」</p> <p><就任時></p> <ul style="list-style-type: none"> ・新任の社外取締役に對し「就任時集中説明」を個人別に実施 <ul style="list-style-type: none"> - 担当執行役、取締役会副議長および取締役会室長等から、企業理念、事業内容、経営戦略、中期経営計画・年度業務計画、組織・権限、財務、リスク管理・コンプライアンス管理、人事、システム・事務、内部監査、ガバナンス態勢等を説明 <p><就任後(2015年度実績)></p> <ul style="list-style-type: none"> ・中核子会社の国内外営業部店・情報システムセンター訪問 <ul style="list-style-type: none"> - 現場の視察と職員との意見交換により、現場に対する理解を深める ・社外取締役会議 <ul style="list-style-type: none"> - 取締役間のコミュニケーションを通じ、経営トップの問題意識を共有する ・取締役会後の昼食会 <ul style="list-style-type: none"> - 社内外専門家との情報交換、IR 関連情報の共有等により、必要な知識を習得する ・役員懇親会(夕食会) <ul style="list-style-type: none"> - 執行ラインの経営陣に対する理解を深める ・中核子会社の部店長会議への陪席 <ul style="list-style-type: none"> - グループ戦略方針に基づく執行計画・状況に対する理解を深める ・取締役会議案の事前説明の徹底 <ul style="list-style-type: none"> - 関連する金融専門用語や業務内容も説明することにより、議案の理解を深め、取締役会での審議の充実に努める
--	--

Ⅱ. 第4章以外で監査役が明記されている原則の開示内容の傾向

1. はじめに

次に、昨年当委員会が公表した報告書では第4章のみを調査したが、前年度報告書では取り上げていない、第4章以外で監査役等が明記されている開示事例についても本報告書にて取り上げることにし、それらの原則の開示内容の傾向について調査した。

調査した原則・補充原則は以下のとおりである。

- 原則1-5 いわゆる買収防衛策
- 原則1-6 株主の利益を害する可能性のある資本政策
- 補充原則2-5① 経営陣から独立した内部通報窓口の設置等
- 原則3-1 情報開示の充実
- 補充原則3-2①、② 監査役会による外部会計監査人の選定・評価基準の策定、独立性・専門性の確認。外部会計監査人と監査役（監査役会への出席を含む）との十分な連携の確保等

次頁にて、各原則における開示内容の傾向、及び事例の一例を紹介する。

2. 第4章以外で監査役が明記されている各原則の開示内容の傾向と開示事例

(1) 1-5. いわゆる買収防衛策

原則1-5

買収防衛の効果をもたらすことを企図してとられる方策は、経営陣・取締役会の保身を目的とするものであってはならない。その導入・運用については、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性・合理性をしっかりと検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである。

※東証集計結果:【本原則実施会社数 2,520 社、本原則不実施会社数 20 社(本原則実施率 99.92%)】

<開示内容の傾向>

抽出した開示事例の中では、買収防衛策を導入している会社で本原則を実施しないとしてエクスプレインした事例は見られなかった。買収防衛策を導入していない会社に対しては本原則の適用がないが、実際に買収防衛策は導入していないものの、エクスプレインをしている事例が見られた。導入した場合に、取締役会及び監査役会による適正な手続を確保し、株主への十分な説明を行う旨を記載する事例が多い(事例①、②)。少数ではあるが、実際に買収防衛策を導入しており、詳細をURLに貼付して明記している事例(事例③)、経済産業省及び法務省の指針で定める株主意思の原則を充足し、独立性の高い委員会を設置して客観的な判断を経た上で策定していることを開示している事例(事例④)などが見られた。

H28/12

事例①

【原則1-5. いわゆる買収防衛策】

当社は、既存事業の成長及び新たな成長事業の構築、新たな事業領域への進出による企業価値の向上を最重要課題と位置づけており、現段階において買収防衛策導入の検討をしておりませんが、買収防衛策の導入をする際には、取締役会・監査役会において慎重な検討・審議を行い、株主に十分な説明をさせていただきます。

事例②

原則1-5

当社は買収防衛策を導入しておらず、現在、導入する予定もありません。買収防衛策を導入する場合は、経営陣・取締役会の保身目的とならないように、その導入、運用については、取締役会・監査役は株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性・合理性をしっかりと検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行います。

事例③

【原則1-5】(いわゆる買収防衛策)

当社は、当社の企業価値・株主共同の利益の確保・向上を目的とし、新株予約権を利用した事前警告型買収防衛策を平成19年6月22日開催の第●●期定時株主総会において、「当社株式の大規模買付行為に関する対応方針(買収防衛策)」として導入しました。

なお、有効期間満了の都度、株主の皆様からの承認を得た上で継続導入し、現在に至っています。

対応方針の詳細な内容については、当社ウェブサイトに掲載しています。アドレス <http://www.略>

事例④

【原則1-5 いわゆる買収防衛策】

当社は、企業価値ひいては株主共同の利益の確保・向上を目的とした買収防衛策を導入しています。本プランは、経済産業省及び法務省が発表した「買収防衛策に関する指針」の定める株主意思の原則を充足しております。また、当社取締役会の恣意的判断を排除するため、独立委員会の客観的な判断を経ることとしています。独立委員会は当社経営陣から独立した社外取締役、社外監査役、社外有識者のみから構成されています。

(2) 1-6. 株主の利益を害する可能性のある資本政策

原則1-6

支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策(増資、MBO等を含む)については、既存株主を不当に害することのないよう、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性・合理性をしっかりと検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである。

※東証集計結果:【本原則実施会社数 2,540 社、本原則不実施会社数 0 社(本原則実施率 100%)】

<開示内容の傾向>

該当する資本政策を採った会社で本原則を実施しないとしてエクспレインした事例は見られなかった。当該資本政策を採っていない会社に対しては本原則の適用がないが、当該資本政策を対応すべきこととなった場合に、原則に則り適切な対応をする旨の事例が多い(事例①～④)。

H28/12

事例①

【原則1-6 株主の利益を害する可能性のある資本政策】

支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策を行う際には、独立役員の見解に配慮しつつ、その実施の目的等の情報を、会社法、金融商品取引法、取引所規則等に従って適法かつ適正に手続を進めるとともに、株主総会の場を通して十分な説明に努めることとしております。

事例②

【原則1-6】

当社は、資本政策が株主の利益に大きな影響を与えることを理解しており、既存株主の利益を不当に害するような資本政策を行うことはありません。なお、例えば大規模な M&A 等により増資が必要になる場合には、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性・合理性をしっかりと検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行います。

事例③

【原則1-6. 株主の利益を害する可能性のある資本政策】

当社は、支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策(増資、MBO 等を含む)については、独立社外取締役を含む取締役会や監査等委員会において既存株主を不当に害することのないよう、その必要性と合理性について十分検討し、適正な手続を確保するとともに、適正な開示や株主総会における説明等により株主への十分な説明に努めます。

事例④

【原則1-6 株主の利益を害する可能性のある資本政策】

◆当社は、支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策につき、取締役・監査役が、関係法令と適正手続を遵守し、必要性と合理性を十分に検討した上で、実施の有無を判断することとしております。また、上記資本政策を実施すると判断した場合には、その理由や判断過程等を速やかに開示し、必要に応じて、株主総会や決算説明会で株主や投資家に説明するものいたします。

(3) 2-5. 内部通報

補充原則 2-5①

上場会社は、内部通報に係る体制整備の一環として、経営陣から独立した窓口の設置(例えば、社外取締役と監査役による合議体を窓口とする等)を行うべきであり、また、情報提供者の秘匿と不利益取扱の禁止に関する規律を整備すべきである。

※東証集計結果:【本原則実施会社数 2,455 社、本原則不実施会社数 85 社(本原則実施率 96.65%)】

<開示内容の傾向>

「経営陣から独立した内部通報窓口」を設置していないためエクस्पラインしている事例が多く、独立した窓口は設置していないが、その上で、間接的に監査役等に報告がなされている旨を説明している事例などが見られた。主な開示事例は以下のとおり。

- ・ 内部通報の運用及び内容について監査役に報告することを定めているが、経営陣から独立した窓口の設置は今後の課題としている事例(事例①)
- ・ 業務執行内に窓口を設置しているが、全ての通報を常勤監査役に報告することを義務付け、外部窓口の設置についても検討を進めていくとした事例(事例②)
- ・ 社内に通報窓口を設置しているが、通報受領者との利害関係が生じる際は、内部監査室を通じて監査役会に報告され協議する旨が、社内規程で規定化されている旨を説明した事例(事例③)
- ・ 窓口を内部監査とした上で、監査等委員会との連携について社内規程として規定している旨の事例(事例④)
- ・ 社内に通報窓口を設置しているが、監査等委員会においても受け付けており、双方ともに通報者の保護の対象としている旨を説明した事例(事例⑤)

本補充原則は、例示として「社外取締役と監査役による合議体の窓口等」が示されているものの、監査役等に通報内容が報告されるための体制等について求めたものではなく、通報者が通報しやすい環境を整備するなど、あくまで「経営陣から独立した内部通報窓口の設置」を求めたものと考えられ、実効性の高い内部通報の体制整備に努めていく必要があるものと考えられる。

H28/12

事例①

【補充原則2-5-1】経営陣から独立した窓口の設置

当社は、公益通報者保護法に基づき、通報者等が不利益を受けない体制を構築しております。

また、内部通報制度の運用及び通報の内容について監査役に報告することを定めておりますが、経営陣から独立した窓口を設置することについては今後の課題といたします。

事例②

【原則2-5】「取締役会は、内部通報体制の運用状況を監督すべき」

【補充原則2-5-1】「経営陣から独立した窓口の設置を行うべき」

当社の内部通報窓口は、現在、業務執行体制内(本社総務部総務課)にあり、外形上、独立したものではありませんが、当社の内部通報制度では、通報内容にかかわらず、すべての通報を常勤監査役に報告する(常勤監査役はその他の監査役に報告する)ことを義務付けております。

今後は、窓口の独立性が担保されるよう、外部通報窓口の設置等について検討を進めてまいります。

なお、第 102 期事業年度(平成 28 年3月期)より、社内規程を改正し、内部通報制度の運用状況を取締役会に報告することといたしました。

事例③

【補充原則2-5-1 内部通報体制の整備等】

当社は、コンプライアンス規程を定め、社内コンプライアンス担当部門を所定の内部通報窓口として、周知を図っております。

但し、内部通報事案そのものが、所定の通報を受ける立場の者と利害関係が生ずる場合には、例外的に内部監査室を通じて監査役会に報告され対応を協議するとの措置も、当該規程に規定されております。

その上で、上記所定の通報窓口を経営陣から独立した体制とし、また当該窓口の一本化も可能となるよう、監査役または外部の弁護士等に、その機能の全てまたは一部を委ねることを検討してまいります。

なお、現行の当該規程においては、情報提供者の秘匿性及び不利益取扱いの禁止が担保される旨、明記されておりますが、上記体制の検討を進める際にも、これに配慮した運用となるよう体制の強化と整備に努めてまいります。

事例④

【補充原則2-5-1. 内部通報に係る体制整備】

当社では内部通報に係る窓口は内部監査室に設置しており、監査等委員会との連携を速やかに行うことを社内規程としております。今のところ制度としては機能しております。

事例⑤

<補充原則2-5-1>

当社は、従業員等からの通報および相談を受け付ける窓口を総務部に設置しています。また、内部通報制度運用規則により通報者が保護されるよう体制を整備しています。監査等委員会においても受け付けており、通報者も同様に保護対象としております。今後、より独立性の高い体制構築と運用に取り組んでまいります。

(4) 3-1. 情報開示の充実

原則3-1

上場会社は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレートガバナンスを実現するとの観点から、(本コードの各原則において開示を求めている事項のほか、)以下の事項について開示し、主体的な情報発信を行うべきである。

- (i) 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画
- (ii) 本コードのそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針
- (iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続
- (iv) 取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続
- (v) 取締役会が上記(iv)を踏まえて経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選任・指名についての説明

※東証集計結果:【本原則実施会社数 2,349 社、本原則不実施会社数 191 社(本原則実施率 92.48%)】

<開示内容の傾向(エクспレイン)>

(iii)の報酬決定方針・手続、(v)の個々の選任・指名(特に社外者以外)についての開示をしていないためエクспレインしている事例などが見られた。主な開示事例は以下のとおり。

- ・ 報酬決定のプロセスにおいて客観性を十分に考慮していることを説明した上で、具体的な方針・手続の開示は今後の検討課題としている事例(事例①、②)
- ・ 社外取締役・社外監査役の選任・指名については株主総会招集通知で開示済みであるが、その他の役員の説明は今後の検討課題としている事例(事例③)、また、今後、取締役候補者の指名の際は、その理由を株主総会招集通知に開示する方針とした事例(事例④)

H28/12

事例①

【原則3-1(iii)】 取締役会が取締役に係る報酬を決定するに当たっての方針と手続

当社は、取締役の報酬等について、その決定に当たっての方針を定めておりませんが、株主総会の決議による取締役の報酬総額の限度内において、報酬額の決定につき適切な手続を経ているか、役割と職責にふさわしい水準であるか、そして企業価値向上に向けた動機付けとして妥当なものか等について、会社の業績や経営内容、経済情勢等を考慮したうえで、監査等委員会からの意見を参考に決定しております。なお、報酬決定に関する方針と手続の開示については検討を重ねております。

事例②

【原則3-1(iii)】 情報開示の充実 取締役等の報酬を決定するに当たっての方針と手続

取締役および監査役の報酬の額は、取締役全員および監査役全員の報酬総額の限度額を株主総会の決議により決定し、各取締役の報酬額は、当社の一定の基準に基づき計算の上、取締役会で決定し、各監査役の報酬額は、監査役の協議により決定しております。

なお、報酬決定に関する具体的方針と手続の開示については、今後の検討課題といたします。

事例③

〔原則3-1(v) 取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選任・指名についての説明〕

社外取締役および社外監査役の選任理由につきましては、「定時株主総会招集ご通知」に記載しております。

また、社外取締役および社外監査役以外の取締役候補者・監査役候補者の選任理由につきましては、現在開示しておりません。今後の検討課題としてまいります。

事例④

[原則 3-1(v) 情報開示の充実]

当社は、取締役候補の指名に当たり、取締役会は、当社における現場の実態に精通しているか、またはそれに代替する程度の深い業界知識・経験を有しているかを個々の取締役候補者について判断のうえ指名しております。

今後、取締役候補者を指名した際は、その指名の理由を株主総会招集通知に開示する方針としております。

< 開示内容の傾向(要開示原則) >

各々の項目について、本項で具体的に開示をしている事例(事例⑤)と、本項には概要のみを開示し、詳細は自社のガイドラインなどの参照や、株主総会招集通知等の参照を促すために URL を貼付する事例の開示方法などが見られた。中でも、(v)の「個々の選任・指名についての説明」は、他の開示の参照を促す事例が多く見られた(事例⑥)。

H28/12

事例⑤

取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補者の指名を行う際の、個々の選任・指名についての説明(原則3-1(v))

1 経営陣幹部としては現在、(1)グループ全体を統括する各機能を担う持株会社専任の取締役と、(2)事業子会社の状況を適時・適切に把握してグループ経営に反映し、事業子会社を効率的に監督する主要な事業子会社の経営陣とが選任されております。

2 当社の社外取締役としては現在、企業経営者として豊富な経験・知見がある方、社会公益的な立場等において豊富な経験・知見がある方が選任されております。

3 当社の監査役としては現在、◎◎◎グループの状況に精通し広範にわたる経験を備えた常勤者のほか、リスク管理やコンプライアンス・法務に関する高度な専門性を備えた方、財務・会計に関する高度な専門性を備えた方、企業金融に関する高度な専門性を備えた方が選任されております。

4 社外役員の選任については、個々の選任理由を本報告書の「II. 1. 機関構成・組織運営等に係る事項【取締役関係】会社との関係(2)」(社外取締役)及び「同【監査役関係】会社との関係(2)」(社外監査役)に記載しております。

社内役員の選任理由につきましては、以下のとおりです。

[社内取締役]

○○○○

○○○○氏は、△△事業の経営者としての豊富な経験・実績を有することに加え、当社社長として持株会社の経営を牽引してきたことから、当社が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すにあたり、取締役として適任であると判断いたしました。

(略)

[社内監査役]

●●●●

●●●●氏は、総務・経営企画等に関する豊富な経験・実績を有しており、取締役の職務執行に対し、客観的な立場において適切な判断を行う監査役として適任であると判断いたしました。

(略)

事例⑥

《コーポレートガバナンスの基本方針》

(略)

(3) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

当社の役員報酬は、業績との連動ならびに企業価値創造の対価として適切なインセンティブを構成することにより、優秀な経営人財を生み、また確保し、上場企業として持続的な発展に資することを目的としています。

インセンティブ(報酬及び投資制度)の要素としては、短期の金銭報酬としての固定報酬と年次賞与、中期の業績及び株価に連動する投資制度としての有償発行新株予約権(有償ストック・オプション)、及び長期的な株主価値に連動する業績連動型株式報酬で構成しています。これにより、取締役が担う短期・中期・長期の経営の責務に対するバランスを備えたインセンティブ制度の構築を図っています。

各要素の内容としては、

1. 固定報酬は、事業規模を踏まえた当社経営者としての職責を果たす対価として支給します。
2. 年次賞与は「利益を出し、企業を成長発展させること」の成果報酬として、連結経常利益の0.5%以内で支給します。
3. 有償ストック・オプションは中期経営計画に掲げる業績目標と株主価値向上へのコミットメントを高めることを目的として制度を設けています。
4. 業績連動型株式報酬は、取締役の当社保有株式数を増やすことに加え、業績連動指標に株主資本利益率(ROE)を用いることで長期的な経営視点と株主価値との連動を図ることを目的として支給します。

なお、年次賞与は、当該事業年度の実績に対する役員への支給額について株主の皆様のお意を諮りすべく、毎年の株主総会議案に上程することとしております。

これらの内容については、透明性・客観性を確保するため、委員の半数以上を社外取締役で構成し、委員長を社外取締役とする報酬諮問委員会への諮問を通じて、決定します。

(4) 指名の方針と手続

《取締役の資格及び指名手続》

取締役候補者の選定にあたっては、選定基準ならびに取締役会の構成に関する考え方を踏まえ、指名諮問委員会における協議を経たうえで、取締役会で決定しています。

(選定基準)

1. 優れた人格・見識を有し、経営感覚に優れ、経営の諸問題に精通していること
2. 全社的な見地、客観的に分析・判断する能力に優れていること
3. 先見性・洞察力に優れていること
4. 時代の動向、経営環境、市場の変化を適確に把握できること
5. 自らの資質向上に努める意欲が旺盛なこと
6. 全社的な見地で積極的に自らの意見を申し述べるができること

(構成に関する考え方)

1. 取締役会は、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な取締役で構成する。
2. 取締役会の機能が最も効果的・効率的に発揮できる適切な員数として、2名以上の社外取締役を含む20名

以内で構成する。

3. 社内取締役は、最高経営責任者(CEO)、最高執行責任者(COO)、最高財務責任者(CFO)ならびに各本部長、各事業担当役員、技術部門役員、管理部門役員を中心に経営の監督が行き届くように構成する。

4. 取締役会は、各取締役の有する多様な経験や見識をもって、取締役会全体の機能を補完し、取締役会全体として受託者責任を果たせるよう構成する。

《監査役の資格及び指名手続き》

監査役候補者の選定にあたっては、選定基準ならびに構成に関する考え方を踏まえ、指名諮問委員会における協議ならびに監査役会の同意を経たうえで、取締役会で決定しています。

(選定基準)

1. 優れた人格・見識及び豊富な経験とともに高い倫理観を有していること
2. 全社的な見地、客観的に監視する能力に優れていること
3. 先見性・洞察性に優れていること
4. 時代の動向、経営環境、市場の変化を適確に把握できること
5. 自らの資質向上に努める意欲が旺盛なこと
6. 全社的な見地で積極的に自らの意見を申し述べるができること

(構成に関する考え方)

1. 監査役会は、監査役会の独立性確保のため過半数の社外監査役で構成し、少なくとも1名以上を証券取引所が定める独立役員に指定する。
2. 社外監査役は財務・会計、法律、経営などの専門家から選任する。
3. 常勤監査役は、当社において豊富な経験を有する者から選任し、うち1名以上は財務・会計に相当程度精通している者から選任する。

(5) 個々の選任・指名についての説明

当社の社外取締役・社外監査役候補者の指名を行うにあたっては、株主総会招集通知の株主総会参考書類に記載するとともに、取締役・監査役候補者の指名に係る個々の説明については、当社ホームページにて開示していますので、ご参照ください。

(<http://www.略>)

(5) 3-2. 外部会計監査人

補充原則3-2①

監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。

- (i) 外部会計監査人候補を適切に選定し外部会計監査人を適切に評価するための基準の策定
- (ii) 外部会計監査人に求められる独立性と専門性を有しているか否かについての確認

※東証集計結果:【本原則実施会社数 2,462 社、本原則不実施会社数 78 社(本原則実施率 96.93%)】

<開示内容の傾向>

当委員会で調査した中では、エクスペインした9割以上の会社で、選定・評価するための基準を策定していないことでエクスペインしており、その代替として、「外部会計監査人との情報交換ができています」、「外部会計監査人の職務の実施状況の把握ができています」などといった現況を説明している事例が見られた。主な開示事例は以下のとおり。

- ・ 評価基準は策定していないが、会計監査人と必要に応じて情報交換を図り、監査実施状況等の報告を通じて評価ができていているとしている事例(事例①)
- ・ 会計監査人の職務の実施状況の把握・評価を個別に実施しているため、評価基準等は特に策定していないとの事例(事例②)
- ・ 評価基準は策定していないが、日本監査役協会の実務指針に準拠し評価を行っており、今後必要に応じて監査役会で協議するとの事例(事例③)
- ・ 評価基準を策定したとのことで本項から削除し、加えて主な評価内容を記載している事例(事例④)

H28/12

事例①

【補充原則3-2-1. 外部会計監査人】

(1)外部会計監査人候補を適切に選定し外部会計監査人を適切に評価するための基準の策定

監査役会は、会計監査人とは、適宜、面談をし、監査報告及び説明を受けており、取締役と会計監査人の面談に際しては、必要に応じて常勤監査役が出席し、情報共有及び意見交換を図っています。外部会計監査人の評価については、外部会計監査人の監査実施状況と監査報告を通じ、職務の執行状況の把握ができており、現段階において具体的な評価基準は設けておりません。外部会計監査人の定型的な評価が必要と判断した場合、速やかにこれに対応してまいります。

事例②

【補充原則3-2-1(1)】

外部会計監査人の監査実施状況や監査結果報告、定期的なミーティングによるコミュニケーションを通じて、外部会計監査人に関する職務の実施状況の把握・評価を個別に行っているため、外部会計監査人候補を適切に選定・評価するための基準自体は策定していません。

事例③

【補充原則3-2-1】 外部会計監査人(外部会計監査人への評価・確認)

監査役は、「会計監査人の選解任等に関する議案の内容の決定権行使に関する監査役の対応指針」(日本監査役協会)等に準拠して、その報告・聴取などを通じて職務の実施状況の把握・評価を行っております。

外部会計監査人候補の評価に関する具体的な基準は策定しておりませんが、今後必要に応じて、監査役会にて協議してまいります。

事例④

補充原則3-2-1<外部会計監査人の適切な設定・評価(i)(ii)>については、平成 28 年4月1日開催の監査役会において外部会計監査人を適切に評価するための基準を策定し評価を実施しましたので、本項から削除しました。主な評価内容は(1)会計監査人の品質管理(独立性、専門性)(2)監査報酬の妥当性(3)監査役及び内部監査部門、経営者とのコミュニケーション(4)不正リスクの兆候への対応、以上の評価を行いました。

補充原則 3-2②

取締役会及び監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。

- (i) 高品質な監査を可能とする十分な監査時間の確保
- (ii) 外部会計監査人からCEO・CFO等の経営陣幹部へのアクセス(面談等)の確保
- (iii) 外部会計監査人と監査役(監査役会への出席を含む)、内部監査部門や社外取締役との十分な連携の確保
- (iv) 外部会計監査人が不正を発見し適切な対応を求めた場合や、不備・問題点を指摘した場合の会社側の対応体制の確立

※東証集計結果:【本原則実施会社数 2,526 社、本原則不実施会社数 14 社(本原則実施率 99.45%)】

<開示内容の傾向>

項目(iii)、その中でも外部会計監査人と社外取締役との十分な連携の確保がなされていないためエクस्पラインしている事例が多い。当委員会で調査した中では、エクस्पラインした会社の8割弱が両者の連携について検討課題として挙げていた。主な開示事例は以下のとおり。

- ・ 会計監査人からの要望があれば、社外取締役との面談機会を検討するとの事例(事例①)
- ・ 社外取締役と監査役との会議の中に、会計監査人との対話の時間の導入を検討するとの事例(事例②)
- ・ 適用1年目は「外部会計監査人と社外取締役との連携確保については、今後、定期的及び必要に応じて会合を開催します」と開示していたが、その後、会計監査人と社外取締役との情報交換を実施した旨を開示した事例(エクस्पラインからコンプライになった項目について任意に開示したものと考えられる)(事例③)
- ・ 会計監査人と内部監査部門との連携が構築されていないが、監査等委員が内部監査部門との連携において状況等を確認して会計監査人が必要な情報等をフィードバックする体制としている事例(事例④)

H28/12

事例①

【補充原則3-2-2(3) 外部会計監査人と監査役・内部監査部門・社外監査役の連携】

外部会計監査人は、代表取締役・経理担当執行役員・監査等委員会及び内部監査部門と関係する情報交換や討議を重ね、監査を実施しております。今後はさらに外部会計監査人と監査等委員である社外取締役との連携を深め、外部会計監査人から要望があれば、直接、面談の機会を確保するよう検討いたします。

事例②

【補充原則3-2-2】

当社では、社外取締役と監査役(常勤監査役を含む)との会議を開催し、その中で外部会計監査人との対話の時間を設けることを検討しております。

事例③

【補充原則3-2-2(3)】

外部会計監査人と社外取締役との連携確保について、2016年5月に会合を開催し、2015年度決算の監査における主要な検討項目等について情報交換・議論を行いました。今後も定期的及び必要に応じて会合を開催し、その時々の課題について情報交換・議論を行います。

事例④

【補充原則3-2-2(3) 外部会計監査人と監査役、内部監査部門、社外監査役の連携】

当社では、外部会計監査人と内部監査部門との間で直接連携が取れる体制は構築しておりませんが、監査等委員が内部監査室長と連携し、随時必要な情報交換や業務執行状況についての確認を行い、外部会計監査人が必要とする情報等のフィードバックを行うこととしております。

以上

【第二部】 監査役として関心の高い原則の開示事例等の分析

【第二部】では、コーポレートガバナンス・コードの第4章の中で監査役としての関心が高い、又は監査役が注視すべき原則及び補充原則を絞り込み、実務実態などガバナンス報告書の開示事例では読み取れない点について分析することとした。

具体的には以下の原則について分析した。

- ・取締役会の実効性の分析・評価（原則4-11、補充原則4-11③）
- ・監査役及び監査役会の役割・責務（原則4-4）
- ・監査役会の実効性の向上、社外取締役との連携の確保（補充原則4-4①）
- ・取締役及び監査役のトレーニング（原則4-14）

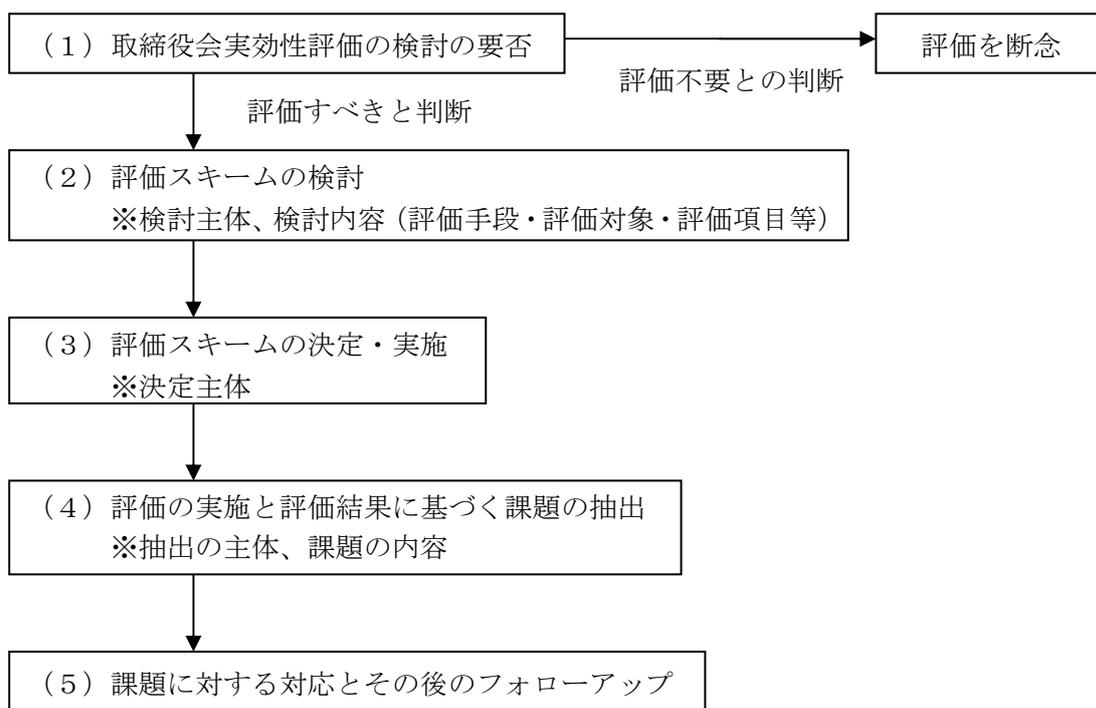
※「取締役会の実効性の分析・評価」については、従前は企業側の関心はさほど高くなかったが、GCの実施を機に企業側の意識が大きく変わり、適用1年目と適用2年目でガバナンス報告書の記載にも大きな変化があった原則で、監査役にとっても関心が高い。そこで、GCの原則の順番とは異なるが、「取締役会の実効性の分析・評価（原則4-11、補充原則4-11③）」をまず最初に検討することとした。

分析に当たっては、当委員会委員の所属会社の実務事例に関するインタビュー（以下、「インタビュー」という。）や、これまでの公表資料等を参考にした。また、特に4-11③においては、全体の傾向の把握のため、経済産業省主催のコーポレート・ガバナンス・システム研究会の報告書に掲載された「コーポレートガバナンスに関する企業アンケート調査結果（H29.3.10公表）」（東証一部・二部上場企業に対して平成28年8月25日～9月30日にアンケートを実施し、874社から回答を得た調査結果。以下、「経産省アンケート」という。）を、4-4においては、監査役の実務実態の把握のため、当協会より公表した「第17回インターネット・アンケート集計結果（H29.5.10公表）」（平成29年2月10日～3月3日に当協会会員に対してアンケートを実施した調査結果。以下、「インターネット・アンケート」という。）の自由記載事例を参考にしながら進めることとした。

I. 取締役会の実効性の分析・評価（原則4-11、補充原則4-11③）

最新の東証集計結果（H29/7時点）によると、補充原則4-11③の実施率が71.3%と示されており、GC適用後に東証が最初に集計した同集計結果（H27/12末時点）の実施率が36.4%であったことを踏まえると、この1年半で多くの会社が取締役会の実効性評価に取り組んだものと考えられる。これらの変化に対し、監査役としてもその状況やプロセスを随時確認する必要がある。そこで当委員会では、取締役会の実効性評価のプロセスを整理し、それぞれのプロセスにおける検討事項を項目立てし、各社の開示内容・インタビュー・経産省アンケート等から当該項目について認識できる事項を抽出し、その傾向を調査した。合わせて開示事例で認識できる監査役の関与についても調査することとした。なお、開示事例は平成28年12月末時点の日経平均株価構成銘柄225社における事例を対象に調査した。

【想定した取締役会の実効性評価プロセス】



1. 取締役会の実効性評価プロセス

(1) 取締役会実効性評価の検討の可否

① 可否を検討した主体

取締役会の実効性評価に当たり、まずはその可否を検討する必要があるが、可否の検討のプロセスについて明確な記載をしている開示事例は確認できなかった。検討主体については、「当社」又は「当社取締役会」とする開示事例もあったが、インタビューの結果も合

わせ勘案すると、ほとんどの会社では最終的な承認は取締役会で行うものの、取締役会の実効性評価は GC に取り上げられていることから当然必要なものとして導入しているとの印象を受けた。なお、取締役会の実効性評価は不要と判断する場合に、取締役会の判断のみで決定することの是非は検討を要するものと考えられる。

② 実効性評価を「実施しない」場合の開示事例

取締役会の実効性評価を実施しないとしてエクスプレインした会社は、日経平均株価構成銘柄 225 社の中では 2 割弱であった。エクスプレインの開示事例を見ると、そのほとんどが「評価の実施、結果の概要の開示を検討していく」、「●●年度から実施する予定」、「今後の検討課題」などといった内容で、導入不要と判断したものではなく、検討主体の観点からは、実質的には前述の導入の場合の開示事例と大きな差異はないと考えられる。その一方で、「社外取締役及び社外監査役が各々の役割を果たしており取締役会全体の実効性は確保されているとのことで、実行に関する分析・評価を実施していない」とする開示事例も見られたが、どのようなプロセスを経てこのような判断に至ったかについては、残念ながら開示事例からは読み取ることはできなかった。

(2) 評価スキームの検討

① 評価スキームの検討主体

取締役会の実効性評価を実施すべきと判断した場合、具体的に評価スキームの検討に入ることとなる。評価スキームの検討主体については開示していない会社も多く、開示事例からは明確な傾向は認識できなかったが、インタビューを踏まえると、取締役会で導入を承認した際に、評価スキームの検討主体も決めることが多いようである。評価スキームの検討主体としては、取締役会事務局などの社内の事務局が主体となっている会社が多いようである。開示事例では取締役会事務局に加え、取締役会議長、あるいは独立社外取締役が検討主体となっている事例が見られた。その他、インタビューでは、CFO など社内のガバナンス関連の部署の管理職で構成される事務局が評価の意見確認を含めた実務を指揮する事例があった。

② 評価項目の作成主体

評価項目の作成主体についても、開示していない、もしくは①の検討主体とどちらを示しているか判断できない事例が多く見られたが、インタビューの結果も踏まえると、社内の事務局が評価項目を作成しているケースが多いようである。しかしながら、評価スキーム全体をまとめる事務局が外部の専門家など第三者の協力・助言のもと作成している事例、事務局で原案を作成し、最終的に社外役員等で構成される諮問委員会にて項目を決定している事例、アンケート項目は外部弁護士監修のもと事務局で作成し、アンケートを分析するためのヒアリングや結果の集計を外部弁護士に委託する事例などが見られ、事務局が外部の組織にアンケートの作成から集計・分析までを委託している事例もあった。

③ 評価手段、評価対象

評価手段、評価対象については、開示事例とインタビュー結果を勘案すると、各取締役・監査役へのアンケートの実施による評価が大半を占めるようである。経産省アンケートでも、評価の手法は、「取締役へのアンケート」(52%)、「監査役へのアンケート」(36%)との回答が最上位となっている。その他の意見の確認方法としては、前述のアンケート実施の有無にかかわらず、各取締役・監査役にヒアリングを実施している事例が見られた。経産省アンケートでも、「取締役への個別インタビュー」(12%)、「監査役への個別インタビュー」(6%)との結果が示されている。また、社外役員に着目して、社外役員に限定してヒアリングを行う事例もあり、経産省アンケートでも「社外役員による集団討議」(9%)が挙げられている。開示事例では、社外役員全員で構成する社外役員連絡会において代表取締役が加わり、あらかじめ設定した質問項目につき意見交換を実施している事例、自己評価によるアンケート結果をもとに「独立社外役員・代表取締役会議」で意見交換を行う事例、アンケート結果をもとに代表取締役、社外取締役、監査役で意見交換を行う事例などが見られた。

評価対象としては、取締役会が主たる対象であることは共通しているものの、取締役会に加えて、指名委員会等設置会社においては各委員会も評価対象と明記している事例が見られたほか、自己評価や評価項目において取締役個人を対象にしている事例も見られた。

④ 評価項目

評価項目としては、まずは取締役会の構成、運営方法等を掲げる開示事例が多い。それ以外の項目についても多少各社で異なるものの、評価の大項目は各社ともに概ね類似したものであった。開示事例で見られた主な評価項目は下記に列記のとおりである。開示事例では評価の大項目を一覧にして開示する事例が多いが、大項目のみならず更に詳細に分類して項目を開示する事例も見られた。インタビューによると、質問を40項目以上に細分化した事例があり、取締役及び監査役、社内者及び社外者を区別してアンケート項目を作成している事例などがあつた。また、同じくインタビューによると、回答の形式として質問ごとに「適切である」、「適切でない」といった5段階の評価を設け、加えて関連の意見があれば自由記載として回答する方式などの事例があつた。なお、アンケートを記名式とするか、無記名式とするかについては、インタビュー結果も踏まえると各社で異なるようで、特に明らかな傾向は見られなかった。

主な評価項目

- 取締役会の構成
- 取締役会の運営方法（付議議案、議事進行、審議時間 等）
- 取締役会の役割・権限（監督と執行、取締役への委任の明確化 等）
- 取締役会の実効性（中長期経営計画、資本政策、サクセッションプラン、適切なリスクテイクの支援 等）
- 取締役の指名・報酬における議論

- 役員への情報提供、支援体制（特に社外役員に対して）
- リスクマネジメント
- 諮問委員会の機能・権限の明確化
- 株主等ステークホルダーへの対応

（３）評価スキームの決定・実施

① 評価スキームの決定主体

評価スキームの検討が完了すると、当該スキームが正式に決定され、実際に実行に移されるものと考えられる。評価スキームの決定主体を意識して記載している開示事例は見当たらなかったが、取締役会で承認している会社が多いのではないかと推測される。ただし、毎年継続して実効性評価を行う場合は、取締役会での承認を省き、報告事項などとしている会社もあるものと考えられる。

② 評価の実施主体、最終的な評価の決定者

経産省アンケートによると、実効性分析・評価の実施主体については、「社内の事務局」（35%）、「社長・CEO」（10%）、「取締役会議長（社長・CEOを除く）」（10%）、「社外取締役」（6%）、「外部の第三者」（4%）と続く結果が示されており、評価スキームの検討及び評価項目を作成している社内事務局が、そのまま評価の実施主体となる会社が多いものと考えられる。また評価の最終決定者は、開示事例によると、自己評価等の集計結果の報告又は評価実施主体者による分析・評価等の報告を受けて、取締役会が評価の最終の決定をしている会社が多いとの傾向が出ているが、実際には集計結果や分析・評価等の結果の内容確認の意味合いではないかと推測される。

なお、経産省アンケートでは、「外部の第三者」が4%と、第三者による評価を実施している会社は決して多くはないが、評価実施主体者が社内事務局であるとしても、評価・分析に際しては、社外の専門家が関与しているとの開示事例もあった。具体的には、アンケート結果を直接外部の法律事務所に送付し、法律事務所による評価を踏まえて取締役会に報告している事例、外部機関に個別ヒアリングを依頼するとともに結果を集計・分析した報告書を作成させて取締役会に報告している事例が見られた。

（４）評価の実施と評価結果に基づく課題の抽出

① 課題抽出の主体

実効性評価が実行され、その後、評価結果とともに課題が抽出されることとなる。課題を開示している事例を見ると、評価結果の中で課題を併記して開示している事例、また評価結果とは別項目にして課題を記載している事例が見られたが、評価の結果として課題の抽出がなされることを考えると、評価の実施主体が課題を抽出し、最終的な決定者が承認しているものと考えられる。

② 課題の内容

経産省アンケート結果によると、実効性評価の結果抽出された課題として、「取締役会資料の見直し・充実」(28%)、「取締役会の議題の見直し」(28%)が多く、次いで「社外役員をサポート体制の充実」(18%)、「取締役の役割・責務の見直し」(15%)、「取締役会の構成」(8%)との回答結果となっている。取締役会資料の充実や議題の見直しを課題とする背景には、取締役会での議論を活性化させる、そのためには議題を取締役会での議論に関するものに絞り込むことも必要である、との意識があるように思われる。これらの点については、取締役会において必要な議論をする時間を確保するための取組みに関する設問に対し、「資料の事前送付」(84%)、「資料の内容や記載ぶりの統一」(51%)、「事前資料の説明の機会」(46%)、「議題の絞り込み」(40%)が上位の回答として挙げられており、また、取締役会の付議事項の今後の見直しの方向性についての設問に対し、付議基準の引き上げや付議項目の削減による執行側への委任範囲の拡大を挙げている回答が約6割あり、課題認識はかなり浸透しているものと思われる。

参考までに、開示事例及びインタビューで見られた評価結果に対する主な課題は、以下のとおりである。

主な課題

- 取締役会構成員の多様性
- 取締役会資料の質向上及び提供時期の早期化
- 事前説明時間の確保
- 議題の絞り込み
- 独立役員の会合の充実
- 役員の後継者育成
- 重要決議事項のリスク評価や検討過程に関する説明の更なる必要性
- 諮問委員会や他の会議の役割・権限等の明確化
- 取締役の指名・報酬における社外取締役の関与
- 取締役に対する知識習得機会の提供
- 取締役会評価の第三者活用

(5) 課題に対する対応とその後のフォローアップ

① 検討主体

抽出された課題については、対応とその後のフォローアップが必要になる。開示事例を見ると、改善策についても評価結果・課題等に続けて開示している事例が多いことから、取締役会が検討主体として取り組んでいくと読み取れる開示事例が多い。経産省アンケートでも、実効性分析・評価結果の活用について、「課題を取締役会で共有」(54%)との回答が最も多く、以下、「改善計画を策定し実行」(22%)、「評価結果を詳細に開示し、投資家との対話に活用」(5%)と続く結果となっている。一方で、「わからない」、「特に活用

していない」との回答も合計で8%あり、何のために実効性評価を行っているか明らかでない会社も一定程度存在することも考えられる。また、改善策について開示事例を見ると、課題等を受けて具体的な対応策を開示している事例も一部の会社であるが、課題等を受けて「更なる実効性向上に努めてまいります」といった程度の開示に留める事例が多い。具体性に欠けると本当に改善策が実施されたかが曖昧になり、その後のフォローアップにも影響が出てくるので、少なくとも取締役会においては具体的な改善策を議論しておくことは必要である。

また、改善策実施のフォローアップであるが、翌年の実効性評価の際に取り上げることが考えられる。いずれにせよ、改善策の実施についてもPDCAを回すことは必要であり、監査役は適切に行われているか注視すべきである。

2. 監査役の関与（開示事例の観点から）

取締役会の実効性評価プロセスを通じた監査役の関与については、議決権のない監査役も取締役会への出席及び意見陳述義務があることから、取締役である監査委員や監査等委員と同様に構成員の一員として、アンケート等の回答などを通じて関与をしている事例が多く見られた。その他の関与としては、監査役自身が取締役会評価実施主体者や評価決定者として関与している事例や、社外取締役とともに監査役全員で構成された諮問委員会で評価をしている事例も見られたが、監査役としての立場よりも社外性をより重視して、社外役員を中心とした諮問委員会にて評価に対する検討の場を設けたり、社外役員に対して取締役会議長等が取締役会の運営等について意見を聞く機会を設けたりするなどの開示事例が多く見られた。監査役は取締役会から独立した機関であり、取締役会への出席が必須であることから、監査役全員が評価に関わることも考えられる。

3. 監査役会の実効性評価

本原則は取締役会の実効性評価について規定しているが、取締役会と同様に監査役会（監査委員会及び監査等委員会を含む）を対象とした実効性評価を行うことも望ましいものと考えられる。今回調査した開示事例を見る限りでは非常に少数ではあるが、監査役会の評価について言及している会社も見られた。インタビューでも、監査役会の実効性評価を正式には実施していない会社がほとんどであったが、いずれの会社も検討課題と認識しており、今後の実施を期待したい。また、監査役会の実効性評価が正式に行われない理由としては、監査方針・監査計画の策定時や期末の監査報告作成時に、監査に関する問題や課題等について監査役の間で意見交換を行う機会があり、正式な評価の形式は取らなくても実質的には実効性評価が行われていることが考えられ、インタビューでもこの点を言及している会社が多くあった。

監査役監査基準においても、必ずしも独立した評価を求めてはならず、監査計画の策定時に実質的に評価が行われ、その結果が翌期の監査計画に反映されることを想定している⁴。

なお、最近では、取締役会評価と合わせて監査役会の実効性評価の必要性について言及している文献⁵も見られる。これらの文献では、取締役の職務の執行を監査する監査役（会）の職務体制・機能の重要性、またコーポレートガバナンスの観点から監査役会の機能と役割を自社なりに再定義することの有用性などについて言及されており、監査役が会社のコーポレートガバナンスの一翼を担うとの観点においても、監査役会の実効性評価を行うことは意義があるものと考えられる。

4. まとめ

取締役会の実効性評価をプロセスごとに整理したが、取締役会の実効性評価の必要性への認識は相当程度浸透しているものと思われる。ただ、開示事例を見ると実効性評価のプロセスや内容が必ずしも明確でないことに加え、評価の結果としての課題に対する改善策の実施とフォローアップについて十分な記載がなされていない事例が多く見られた。補充原則4-11③は「結果の概要を開示すべき」としているので、実効性評価の全てのプロセスを詳細に開示する必要はないが、少なくとも株主や投資家といったガバナンス報告書の利用者が参考にできる程度まで、会社としてどのような評価を行い、どのような課題を抽出し、どのように改善策を実施したかを開示すべきである。

監査役としては、これらの開示が適切になされているかと同時に、前述したとおり、評価結果において抽出された課題に対する改善策実施のフォローアップについても注視していく責務がある。インタビューでも、評価で抽出された課題について、監査役が改善策の策定を促し、策定された改善策の内容について意見を表明するとともに、改善策の適切な実施を執行部門に促すことを今後の課題として挙げた会社もあった。

今後、開示内容の充実とともに取締役会の実効性評価のプロセス全体に対する意識がより高まることを期待したい。

⁴ 監査役監査基準第36条（監査計画及び業務の分担）

1. 監査役会は、内部統制システムの構築・運用の状況にも留意のうえ、重要性、適時性その他必要な要素を考慮して監査方針をたて、監査対象、監査の方法及び実施時期を適切に選定し、監査計画を作成する。監査計画の作成は、監査役会全体の実効性についての分析・評価の結果を踏まえて行い、監査上の重要課題については、重点監査項目として設定する。

【第1項補足】実務上、毎年の監査計画策定に当たり、前年度の監査計画及び実績の分析・評価に基づき、反省点の改善、次期の重要課題の設定、往査先の選定等を行い監査計画に反映している例が多い。また、個々の監査役の実績評価についても行うことが望ましいが、そこまで基準に含めることは実務との乖離が大きいので本条では言及していない。なお、評価結果の開示まで行うかどうかは会社の裁量に委ねられることから、本基準では言及していない。

⁵ 「取締役会の実効性評価の今後の潮流」酒井功（旬刊商事法務 No.2124）、『コーポレートガバナンス・コードのすべて』中村慎二＝塚本英巨＝中野常道（商事法務、2017年） など。

Ⅱ. 監査役及び監査役会の役割・責務（原則4-4、補充原則4-4①）

1. 監査役及び監査役会の役割・責務（原則4-4）

本原則は、監査役（会）が独立した客観的な立場において、従来から認識されている業務監査・会計監査といった「守りの機能」を含め、その役割・責務を果たすためには、「能動的・積極的に権限を行使し、取締役会あるいは経営陣に対し適切に意見陳述すること」を求めることを規定した、監査役にとっては監査役（会）を名宛人とした重要な原則である。

一方で、本原則は要開示項目ではなく、東証集計結果によるとほぼ100%の会社が「コンプライ」であるとしているため、ガバナンス報告書の開示内容からは本原則に関する各社の対応実態の把握は難しい。そこで、従来の業務監査・会計監査といった機能については、各社で十分な対応を行っていると考え、従来の「守りの機能」を超えた監督機能などに関し、どの程度「能動的・積極的に権限を行使し、取締役会あるいは経営陣に対し適切に意見陳述」しているかについて、インターネット・アンケートに基づき分析した。具体的には、インターネット・アンケートの中で、取締役会の決定に対する監査役の意見の影響について、「監査役が取締役会の決定に影響を与えたことがある（又は、経営会議等における執行側意見に影響を与えたことがある）」と回答された会社の自由記載事例（以下、「自由記載事例」という）を分析した。検討に際しては、本原則の基となる基本原則4に提示され、その一部は監査役及び監査役会が担うこととされている、以下の上場会社の取締役会の監督機能3点に沿って分類を試みた。

- (1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
- (2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
- (3) 独立した客観的な立場から、経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと

しかしながら、インターネット・アンケートにある該当設問は、GC基本原則4を意識して設けた設問ではないため、この3分類に分けることが難しい記載例も見られた。そこで、以下を分類として加えている。

- (4) 上記(1)～(3)のいずれに該当するか判断が難しいと考えられた事例

なお、基本原則4に関する監査役等の関与については、監査役監査基準第13条第2項の補足⁶なども参考されたい。

⁶ 監査役監査基準第13条第2項補足には、「基本原則4」の列挙事項に対する監査役の対応として、以下の例示がある（補足規定は示されていないが、監査委員会監査基準は第11条第2項に、監査等委員会監査等基準は第13条第2項に同様の条文がある）。

【第2項補足】監査役及び監査役会は、第2条第1項に規定されているとおり、取締役会と協働して会社の広義の監督機能の一翼を担う機関であるが、当該監督機能の例として、GC基本原則4に3つの役割・責務が提示されており、当該役割・責務の一部は監査役・監査役会も担うことになる（GC基本原則4参照）。これら広義の監督機能に対する監査役の関与のあり方としては、取締役会がこれらの監督職務を適切に果たしているのかを監査すること（会社法第381条第1項参照）のほか、例えば、適切なリスクテイクの礎となる内部統制システムのあり方について構築の段階から積極的に意見を表明することが挙げられる。また、各社の置かれている環境によっては、リスク管理の観点や経営判断の合理性の観点等から、個別案件だけではなく、中期経営計画策定に係る議論においても積極的に発言することも考えられる。ただし、これらの関与の度合いは各社の事情により異なるべきものであり、第2項がレベル4となっているのもこの点を勘案したものである。なお、監査役が行うべき対応は、第2条に掲げる監査役の職責を踏まえて行われることになる。

※「監査役が取締役会の決定に影響を与えたことがある（又は、経営会議等における執行側意見に影響を与えたことがある）」と回答した具体例ー「第 17 回インターネット・アンケート」での回答事例、その他インタビューでの事例

(1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと

【監査役（会）】

- 経営計画の内容、経営判断に必要な調査事項
- 体力に応じた資金調達の考え方（金利水準や銀行の姿勢に惑わされることなく）、新規プロジェクトの採算性見直し算定への意見等
- 事業計画策定上の留意点の喚起 財務会計、税務会計、タックスプランニング、管理会計、予想 BS/PL、予想 CF、ほか
- 事業計画の見直し（採算性/実現性）提案、中長期人員計画/教育計画作成助言、組織の効率性の指摘
- 人財育成の重要性について意見表明した結果、社内研修体系を改定させた。

【監査等委員会】

- 設備投資計画（予算等）
- 中長期経営計画に基づく業務執行側の戦略や戦術に関する方針のあり方

【監査委員会】

- 資本効率に関する考え方
- 中期経営計画及び年度計画案の作成要領・資金調達方法等

※なお、インタビューにおいては、以下の紹介があった。

- 社外監査役が長期経営戦略策定の必要性を取締役会で意見陳述し、その後、「10 年ビジョン（2018/3 期～2027/3 期）」を取締役会承認した。
- 積極的 M&A による成長戦略を支えるため、経営企画・財務統括部門の充実を提言。一部実行されている。
- 取締役会において、企業戦略に係る投資計画等の案件に対し、必要に応じ積極的能動的な発言は行っている。任意の人事報酬委員会には監査役会議長がメンバーとなっているので、この場でインセンティブ報酬等に関する意見表明をしていく。

(2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと

【監査役（会）】

- 業務の適正を確保するための体制に関する H18 の取締役会決議を見直し H27 取締役会決議内容について全面的にリードした。
- 内部統制システムの決議や運用の取締役会での扱いについて進言・助言した。
- 内部統制システムの運用状況についての取締役会での報告回数を増加させた。
- ①会社法改正に伴う内部統制システム基本方針の改定に際しては、その監査役に関

する条項について、実質的に監査役サイドで原案を提供。②自己株式取得に際して、第三者による価格算定の重要性とそれに基づく機関決定プロセスの適切性について、十分な配慮等を要請

- 大型システム案件の基準作成・適正在庫への見直し・社のルール順守の事例 等
- 重大な財産の処分における、第三者評価の取得を判断の要件追加とした。
- 取締役会決議内容の変更 取締役会決議事項の追加
- 取締役会評価の実施、内部統制の運用改善
- 取締役会における投資案件の審議要件の見直し
- 規程類の制定・改正、内部統制システムの基本方針の見直し有無の決議
- 規約の文言に、柔軟な解釈を記述するのは良くない旨意見を述べた。
- 海外孫会社買収にともないリスク管理の点から、指摘を行い子会社同等の管理をするよう位置づけた。
- ①海外進出とその後の対応 ②出退店決議に対する判断基準の明確化 ③規定改定に関する助言による変更事項
- 新規事業に関わるリスク管理、組織改正に関わるコンプライアンス体制
- 組織体制の変更に当たって、内部統制の観点から変更を求め、変更された。
- 内部統制システムの構築・運用について、インサイダー取引防止規程、リスク管理規程、コンプライアンス規程の制定、内部通報制度の構築、リスク管理委員会の設置 等について提言
- リスク管理の観点から海外投資の継続判断基準を作成させた。
- 取締役会付議基準の見直し、本社オフィスの移転、資金管理体制
- 反社会的勢力排除に関する社内体制の整備に関して
- M&A などの重要案件について、その到達目標と進捗状況をその都度報告することの重要性を指摘したところ、案件別に工程表が作成されて討議がスムーズになり、会社が抱える重要案件の透明度が増した。
- 海外事業展開や事業買収において、リスク管理上や事業展開上の留意点として特に契約書の条項について具体的に注意喚起し、決定するうえでのいわば「条件」となった。

【監査等委員会】

- 事業譲渡(受ける側) に関してリスク分析の提言ー最終的に譲渡が中止
- 取締役会の実効性評価アンケート実施、役員賠償責任保険への加入、重要会議の運営方法(経営会議への監査等委員全員の出席他)、その他社内規程の見直し等
- 財務・経理部門の体制強化、内部統制システムの見直し
- コンプライアンスやリスク管理に関しては、重要諸会議等で積極的に強く問題点を指摘する等、環境整備に努めている。

(3) 独立した客観的な立場から、経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと

【監査役（会）】

- 取締役会資料の事前配布
- 重要会議への監査役出席基準見直し、取締役会における報告基準の見直し
- 前提条件が不明瞭な部分について再確認の必要性を指摘し、決議延期（後日の取締役会にて確認結果を踏まえて決議）
- 機関設計の変更（監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行）を中止させた。
- 前段階の経営会議にて議題設定の妥当性（判断基準の不備、審議ポイントの不備）を意見し、見直しをさせている（今年度2件）。同じく審議すべき内容に対し意見し、見直しをさせている（同2件）。取締役会内では執行側役員の事業報告内容に対し課題（事業の内外製に関わる人事的・経理的観点）を指摘し、賛同を得てその後の事業見直しに反映させた（同1件）。
- 代表取締役の管掌部門を削減すべきことを指摘し実行された。
- 取締役へのストックオプション付与額に対し、業績低下相応の削減を提言
- 会社財産の重要な処分について十分な説明が行われていないことの指摘
- 業務執行取締役の選定 執行役員の選任
- 任意の人事報酬委員会には監査役会議長がメンバーとなっており、この場でインセンティブ報酬等に関する意見表明をしていく。

【監査等委員会】

- 利益相反行為に該当する可能性のある事態の指摘、決裁権限規定の見直しにかかる留意点
- 監査等委員会への移行に伴い、内部監査部門の強化を図る必要がある。内部監査部門の設置をお願いし実現した。

(4) 上記（1）～（3）のいずれに該当するか判断が難しいと考えられた事例

- 予算案の承認案件で、予算を裏付ける主要事業部門の事業計画を明確にするように求めた。
- 不採算部門の事業継続可否の判断について監査役会として意見を表明し、撤退へ舵を切ることになった。
- M&A 案件について、経営判断原則の監査に加え、デューデリジェンス結果報告書・企業価値算定報告書等を精査し問題点を取締役会で述べ徹底的に審議、買収後は買収会社を往査、ガバナンス並びに内部統制体制の構築・運用の適切性を監査し、買収会社の業績及びシナジー効果の推移を監視・検証している。
- M&A 案件におけるデューデリジェンスの不十分さに関し指摘、決議保留再上程。

他に契約等の一部変更

- 監査役の検討不足の指摘により再調査のために一旦取り下げた案件や、案件の取り組み方や推進支援体制の変更に繋がったものがある。
- 子会社の事業計画で意思決定に十分な情報が不足している状況で付議された議案が見られたため、合理的な判断が出来ないとして議案を差し戻すように意見した
- 中期計画ローリング(見直し)の内容検討不十分のため、決議の見直し。
- 投資案件に関する回収計画についてエビデンスの解釈に関して不十分な点があるのではないかと指摘したところ、決議は保留され、再検討の後、後日承認決議がなされた。
- 子会社への貸付金額について、税務の観点から意見を具申したところ、貸付金額の見直しが行われた。
- 審議にあたり十分な情報提供がなされていなかったことから決議を先送りした。
- 人事給与制度の改定の際、関連はあるものの、目的とは異質の改正点が含まれており、議論不足のまま決議事項に含まれていた。そこで、切り離し再検討を進言し、その事案は取り下げられた。
- 財務報告に係る内部統制基本計画書について決議事項として上程されたが、一部の取締役が初見であったため決議ができる状況ではない旨を述べ、次回の決議となった。
- 買収、出資、社外取締役就任に関する決議において、リスクが十分に調査、評価されていないことを指摘し持ち越しとなったケース等

(1)～(4)の記載事例の中には、監督機能の充実の観点から、監査役による積極的な活動がうかがえた事例も見られたが、特に、(2)の「経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと」についての記載事例が多く見られた。これは、「取締役会又は経営会議等の決定に対する監査役の意見の影響」という設問に対する回答であるため、取締役会に提示される具体的な案件についてのリスクテイクに関する記載事例が多いことが影響しているかもしれないが、監査役の主要業務である監査の延長線上にある活動として、当然の結果であるとも考えられる。「適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと」は、まずは取締役会及び経営陣の役割である。しかしながら、適切なリスクテイクを行うためにはしっかりとしたリスク分析が必要であり、(2)の記載事例の中にもあるように、監査役としても、リスク分析に積極的に寄与することが期待されている。リスク分析の結果、適切な案件については、経営側の判断を積極的に後押しすることも考えられる。

インタビューによれば、各社とも「能動的・積極的に権限を行使し、取締役会あるいは経営陣に対し適切に意見陳述すること」を意識しており、適切な機会があればぜひ執行側のリスクテイクの背中を押すことも実行したいとの意見もあった。

2. 監査役会の実効性の確保、社外取締役との連携の確保（補充原則4-4①）

（1）監査役会の実効性の確保

補充原則4-4①は、前段部分と後段部分の説明からなる。前段部分では、社外監査役、常勤監査役それぞれに求められる役割・責務を十分に果たすことで実効性を高めるべき旨が求められている。常勤監査役の多くは社内事情に精通し、また会社の状況についての情報を収集できることから、それらの情報を非常勤監査役に提供することが期待されている。その一方で、常勤監査役の多くは社内出身で、どうしても社内の論理に影響されるところもある。監査の観点からは、独立性・客観性を担保する必要がある、会社と一定の距離を置き、かつ多くは専門性を有している社外監査役がこの点を補完することが期待されている。また、社外監査役に対する期待としては、取締役会等の場での発言もあるようである。前述したように、社内の監査役の場合は社内の論理に影響されることがあり、執行側や取締役の重要性を認識してもらうために、監査役会等で十分な共通認識を構築した上で社外監査役に発言してもらう場合も多いようである。本補充原則も原則4-4と同様に、要開示項目ではないのでガバナンス報告書の開示事例での詳細な把握は困難であるが、前述のインターネット・アンケートで常勤監査役・社外監査役それぞれの活動について回答された自由記載事例を見ると、これらの点を裏付ける記述がほとんどであった。

なお、常勤監査役と社外監査役とのコミュニケーションは監査役会及び取締役会が基本となるが、インタビューによれば、代表取締役等との意見交換時や往査への同行時などの機会もコミュニケーションの機会として利用されていることもあるようである。

（2）社外取締役⁷との連携の確保

補充原則4-4①の後段部分は、社外取締役が独立性に影響を受けることなく情報収集力の強化を図ることができるよう、監査役（会）に対し社外取締役との連携の確保を求めている。当委員会としては、まず監査役と社外取締役の連携の効用について考察した。本補充原則は要開示項目ではないため、ガバナンス報告書の開示事例には特に触れられていない。ただ、ガバナンス報告書で本補充原則をエクスペインしている開示事例の半数以上が「連携を図っている」、「今後連携を図っていく」といった内容であり、「連携を強調するとある種の共通認識が形成され、社外監査役、社外取締役それぞれの独立性の確保が妨げられる」といった反対意見を除き、連携を肯定的に記載している事例が多かった。インタビューを通じて連携の効用として主に挙げられた例は以下のとおりである。

- 社外取締役への情報提供を補うため、社外取締役にオブザーバーとして監査役会に出席してもらっている。社外取締役からは情報収集の場として歓迎され、監査役としても、会社のリスクやコンプライアンスに関する情報を提供でき、会社の状況や課題について、監査役と認識を共有しやすくなることで有効であると考えている。

⁷ 本項では、監査等委員会設置会社は監査等委員でない社外取締役、指名委員会等設置会社では、監査委員でない社外取締役を想定している。

- 社外取締役から第三者的な視点に立った忌憚のない意見を出してもらうことで、会社の実情について理解を深めるよい機会と捉えている。社外取締役には自社以外における有用な情報の提供を期待している。そのために非業務執行役員同士の意見交換の機会を確保することに努めている。
- 監査役と社外取締役の役割期待は異なるので、監査役から社外取締役への情報提供はしていない。一方、社外監査役と社外取締役は社外の目線でコーポレートガバナンスの正常化を図る義務を負っていると判断されることから、社外役員（社外監査役と社外取締役）の定期的会合を設け、意見交換することで互いに不足している情報を補完すると共に、コーポレートガバナンスの強化への協力体制を構築していくこととしている。
- 効用としては、連携によって、内部情報を踏まえた客観的な判断が期待できる。また、専門領域の知識を相互に共有できる。しがらみを「超越」して経営に意見具申がなされることを期待している。
- 社外取締役にも監査役と同等の情報提供が適切になされるよう、常勤監査役から執行側に要請することもある。社外取締役には専門家として幅広い知識と見識に基づき、客観的・専門的な視点と独立性を持った立場により、経営への助言や業務執行に対する適切な監督を期待している。

また、具体的な連携手段であるが、インタビューによると、「監査役会へのオブザーバー参加」や「社外役員間で定期的な会合」を行っている会社もある。一方で、前述のインターネット・アンケート結果を見ると、「特には情報提供も意見交換もしていない」との回答が 36.7%と最も多く、社外取締役への情報提供や意見交換を行う場合も、常勤監査役がその役割を担っている会社が多く、全体の傾向としては、監査役会としての対応を含め今後の課題であると言えよう。

社外取締役と社外監査役とのそれぞれの選任方針や役割の違いについても確認した。両者ともその独立性・専門性等が期待されることは同じであるが、一般的には、社外取締役は、取締役会の経営に対する監督機能の観点から、元経営者等を中心に選任される傾向にあり、他方、社外監査役は、監査の観点から職業的知見を期待して弁護士・公認会計士などの専門家が選任される傾向にある。インターネット・アンケートにおいてもそのような傾向となっている⁸。その一方で、インタビューによると、選任後の実務においては、一般的な機能の違いを意識することなく、独立性・専門性等の観点から自由に発言することを期待している会社も多いようである。

⁸ 「第 17 回インターネット・アンケート集計結果（監査役（会）設置会社版）」では、社外取締役の前職又は現職について、「会社と無関係な会社の役職員」が 34.6%で最多との結果であり、「弁護士」は 13.0%、「公認会計士又は税理士」は 7.6%との結果である。一方、社外監査役については、「弁護士」（22.2%）、「公認会計士」（24.4%）が多数を占め、「会社と無関係な会社の役職員」は 16.7%との結果である（いずれも上場会社の回答割合）。

Ⅲ. 取締役・監査役のトレーニング（原則4-14）

本原則は、取締役・監査役のトレーニングについて記載した原則であり、原則4-14は、取締役・監査役の必要な知識習得等のためのトレーニングの機会の提供・斡旋、またそれらの取締役会による確認について、補充原則4-14①は、取締役・監査役の就任の際の会社の事業等の知識習得、取締役・監査役に求められる役割と責務の習得とともに、就任後においても継続的な更新の機会を得るべきとされており、そのうえで、補充原則4-14②では、トレーニングの方針についての開示を求めている。東証集計結果によると、不実施であるとしてエクスプレインしている会社は少数であり、4-14、4-14①で99%以上、4-14②で97%以上の実施率となっている。

エクスプレインの開示事例を見ると、本報告書【第一部】でも紹介のとおり、GC適用1年目に引き続きエクスプレインしている会社でも、開示内容に変化が見られた会社は少数であった。また、一部の会社で、「各取締役・各監査役は職務を遂行するにふさわしいかどうかを判断した上で指名し、株主総会の承認を得たものである」、「取締役・監査役としてその素養を完備している者を選定している」、また、トレーニングの要望があった際は会社として協力するとしながらも、「必要な知識は自己責任で習得すべき」として、会社としてのトレーニングは考えていないとする事例が見られたものの、多くの会社ではトレーニングの必要性を認めており、今後会社としてトレーニングの方針等について検討、又は開示を検討していくとしている。したがって、多くの会社でトレーニングを実施若しくはトレーニングの必要性を認識していることになるが、インターネット・アンケートによると、GCによる企業の変化として、「職務を全うするためのトレーニングの拡充」を選択した回答が一定数存在しており⁹、GCの適用がトレーニングの拡充に影響していることがうかがわれる。

4-14②は要開示項目であるが、開示内容を見る限りにおいては、総じて各社で特徴的な取組事例は見受けられなかった。

なお、インタビューにおける各社のトレーニングの状況は以下のとおりである。

- 監査役は従来から日本監査役協会の研修会・実務部会等に参加しているので、会社としては特段の研修計画を設定していない。取締役は株主総会・取締役会終了後、社外専門家を講師に迎え「取締役の善管注意義務・忠実義務」等を中心にセミナーを設けている。
- 監査役については、新任時に日本監査役協会の主催する多くの研修機会があるので、他には特に必要を感じない。問題は、新任の業務執行取締役や、取締役でない（上級の）執行役員の学習機会が非常に少ないこと。これまでは便宜的に、常勤監

⁹ 監査役設置会社で26.8%、指名委員会等設置会社で41.2%、監査等委員会設置会社で28.8%（いずれも上場会社の回答割合）。なお、指名委員会等設置会社の回答割合が高いことがうかがえるが、指名委員会等設置会社の上場の回答会社数は34社と少数であることに留意する必要がある。

査役等が、取締役会や経営会議、コンプライアンス・リスク管理委員会などで、会社法、独禁法、GCなどの説明を行ってきたが、適切な方法とも言えない。今後の検討課題でもある。特に後継者育成との兼ね合いにおいても重要となってくる。

- 社外取締役・社外監査役からは、主要な工場やグループ子会社の視察と意見交換の要望があり、随時対応をしている。
- 社外役員に対しては、自社を宣伝する行事等（展示会、研究発表会等）への参加を呼びかけている。また、社内役員は自らの責任において、研鑽に努めることを原則としている。
- 役員就任に際し求められる役割・責務を理解する機会を設けている。また、役員研修を実施（必要に応じ社外役員も出席）。常勤監査役は日本監査役協会に属し、実務部会や研修会等に出席し必要知識や研鑽に努めている。

上記インタビュー及び開示事例ともに、トレーニングの内容については、社内者・社外者による相違とトレーニングの実施時期で特徴が出ている。

社内者の場合は、役員の役割・責務についてのトレーニングが主であり、社内で研修を行う場合もあるが、多くの会社では当協会の研修など外部の研修を利用している。これに対し、社外者は必ずしも会社の事業、経営理念、経営状況等について知識を有していないことから、会社の事業内容や経営理念等の説明や事業・施設の見学を実施している会社が多い。ただし、インタビューによれば、社内者だけではなく、該当する知見に対する専門家でない社外者にとっても、外部による研修が有用との意見があった。

研修の方針としては、上記のとおり対象者の特性に応じたトレーニングを実現し、かつ状況の変化に応じたトレーニング内容とするよう策定すべきである。また、トレーニングの実施時期については、随時行っているとしているケースもあったが、就任時に行うとの開示事例も多く見られた。会社としては、社内者・社外者を問わず、役員が十分に機能を発揮するために、就任後においても定期的な研修等の受講を奨励することが望まれる。また、役員が職務上必要と考えた研修等を受講し、その受講費用の請求が会社になされた際は、会社として費用負担をすることは当然であるが、特に社外者は費用請求を躊躇しがちであり、社外者が期待される役割を果たすために必要と考えるトレーニングを安心して受けることができるよう環境整備することも重要である。

また、上述のインタビュー結果にもあるとおり、取締役に対するトレーニングが監査役に対するトレーニングほど機会が多くないことも指摘されている。これは、取締役に対する外部の研修が十分でないことも一因と考えられるが、当協会でも取締役を対象とした研修会が企画されており、取締役に対して参加を促すことも有用である。各社の状況に応じて、どのようなトレーニングが必要なのか、目的を明確にしながら定期的に研鑽を積むことができるよう体制を整備し、その状況を取締役会が随時確認できる体制を構築することが望まれる。

おわりに

GCは適用3年目に入り、総じて対応が進んだ原則や、原則への対応状況を詳細に開示した事例なども見られるようになった。GCへの対応を契機として、ガバナンス体制の構築・運用が大きく進んだ会社や、同時に役員個々についてもガバナンスに対する意識が向上したと実感している会社も増えているようである。しかしながら、エクスプレインや要開示原則の記載内容を見ると、GCに対する対応の実務が定着したとは言い難く、いまだ発展途上と言える。

GCの趣旨は、株主及び投資家等の利用者への開示や株主等との対話を通じてガバナンスの向上を図ることであり、GCで開示が求められるから記載するという受け身の姿勢ではなく、ガバナンスの向上に会社としていかに真摯に取り組んでいるか、株主及び投資家等の利用者に対する説明責任を果たすべく積極的に開示することが重要である。その意味では、本報告書で紹介した開示事例でも見られたとおり、エクスプレインからコンプライとした原則については、どのような理由でコンプライとしたのかを任意に開示している会社や、コンプライとしている原則も含めて任意に状況を開示している会社（いわゆる「コンプライ・アンド・エクスプレイン」）も、株主及び投資家等との対話に資するものであり、GCの趣旨に沿った開示と言えるのではないだろうか。

GCは具体的なガバナンスの体制を規定するものではなく、個々の会社が会社を取り巻く環境等を勘案して個々の会社にとって最も適切な体制を採用することを求めるものである。監査役は、執行側がGCに真摯に対応しているかを監視する責務を負っており、社内外の状況を常に把握し、客観的な立場から、経営陣が時宜に合ったガバナンス体制を構築・運用するよう促していくことが求められる。

本報告書で紹介できた開示事例はごく少数であり、参考になると思われる開示事例は他にも数多くあるであろうが、本報告書で取り上げた開示事例、及びアンケート回答事例の中には、他社においても参考になると思われる事例も多数存在した。ガバナンス体制の構築は各社各様であるものの、実効的なガバナンス体制の構築・運用に向けて、他社の開示事例等を参考にして応用することも有用と思われる。

本報告書が各社のコーポレートガバナンスの充実の一助となれば幸甚である。

日本監査役協会 ケース・スタディ委員会 第44期委員

(敬称略、肩書は検討当時のもの)

委員長	杉浦 哲	日本郵船(株) 常勤監査役 ※
専門委員	塚本 英巨	アンダーソン・毛利・友常法律事務所 弁護士
委員	松浦 洋	アイカ工業(株) 監査役
委員	古松 泰造	(株)ココカラファイン 取締役監査等委員
委員	大竹 義博	JUKI(株) 常勤監査役
委員	飯島 信夫	森永乳業(株) 常勤監査役
委員	永田 雅仁	(公社)日本監査役協会 専務理事
オブザーバー	和崎 揚子	日本郵船(株) 常勤監査役
		※の委員は期中退任
事務局	福嶋 繁之	(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	三谷 英隆	(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)