

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－

平成 29 年 12 月 1 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	3
II	主な論点	5
1.	基本方針（検討対象）	5
2.	検討（評価）のプロセス	5
（1）	年度計画の策定～初期段階での検討事項	5
①	初期段階での監査等委員会における検討	5
②	株主総会後速やかに対応すべき事項（大まかなフローの作成）	6
（2）	情報収集	7
（3）	検討時期及び検討内容	8
①	検討開始時期	8
②	検討に必要な時間	8
3.	基礎となる指名方針・サクセッションプラン等	9
4.	監査等委員間の情報共有と役割分担	9
（1）	情報収集等	9
①	常勤の監査等委員	9
②	社外監査等委員	10
③	任意の諮問委員会のメンバーとなっている監査等委員	10
（2）	検討するメンバーの絞り込み	10
5.	意見の表明	10
（1）	意見表明の方法	10
（2）	株主総会での意見陳述	12
（3）	「意見はない」と「指摘すべき事項はない」の違い	12
6.	定時株主総会参考書類への記載	12
（1）	記載内容	12
（2）	記載箇所	13
7.	定時株主総会における口頭陳述	13
（1）	口頭陳述を行う監査等委員	13
（2）	口頭陳述する内容（原稿）	13
（3）	口頭陳述を行うタイミング	13
（4）	質問への対応	14
8.	任意の諮問委員会との関係	14
（1）	監査等委員全員が委員となっている場合	14
（2）	一部の監査等委員が委員となっている場合	15

(3) 監査等委員が委員となっていない場合	15
9. 定時株主総会終了後の対応	15
III おわりに	16
別紙1 監査等委員会として確認・評価を行うべき対象とポイント	17
別紙2 直近の定時株主総会における意見陳述権に係る記載事例	26
別紙3 定時株主総会における意見陳述権の行使に向けた時系列 (6月総会会社におけるベスト・プラクティス)	36
参考資料 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	37

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て新設された監査等委員会設置会社の実務を支援すべく前期（第 43 期）から設置され、平成 28 年 11 月には「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 - 」と題する報告書（以下、「中間報告書」という）を取りまとめている。監査等委員会設置会社のほとんどが監査役（会）設置会社からの移行であり、「監査」の観点からは監査役（会）設置会社とは大きな相違がないことから、監督機能の主要部分である監査等委員以外の取締役に係る選任等及び報酬等に対する意見陳述権を取り上げたが、制度導入から 1 年あまりで実務が定着しておらず、また、論点について更に検討を深める必要があることから、中間報告の形で取りまとめた。

今期は、中間報告書で整理した論点について更に深掘りすることとしたが、その中で実際の意見陳述権の行使事例を見ると、株主総会付議議案に関する意見の陳述がほとんどであった。しかしながら、意見陳述の対象は付議議案に限定されているわけではなく、年間の活動を通じて広範囲にわたる対象の分析及び検討を行うべきではないかとの問題意識を有するに至った。また、中間報告書作成に際しては、実務実態を把握するためアンケートを実施したが、監査等委員会設置会社に移行後株主総会を経験した会社は 69 社と少なく、その後の対象会社の増加や実務の定着の可能性を考え、今回も再度アンケートを実施し、435 社（うち、監査等委員会設置会社に移行後株主総会を経験した会社は 354 社）から回答を得た。このアンケート結果を踏まえ、本報告書では、中間報告書で整理した論点を更に深掘りするとともに、意見陳述権に係る監査等委員会の活動についてベストプラクティスを提示した上で、これを別紙で時系列にまとめてみた。詳細はⅡ以降の本文に譲るが、本研究会では、意見陳述権を考察するに際して最も重要と思われる点を以下のように考えた。

監査等委員会は、以下の諸点にも留意しつつ、会社法において選任等・報酬等に対する意見陳述権が付与されている趣旨・意義を踏まえて、自社のコーポレートガバナンスの実効性向上のため自らの職責を適切に果たすべきである。

- 1 監査等委員会は、株主総会において陳述すべき意見の有無にかかわらず、業務執行側との間で議論を行い積極的に意見を述べるべきである。
- 2 監査等委員会は、選任等・報酬等に関する個別の株主総会議案の有無に引きずられることなく、選任等及び報酬等について委員会内で毎年検討すべきである。
- 3 監査等委員会は、業務執行側が策定する指名方針・サクセッションプランや報酬方針（業務執行側がこれらを策定していない場合には策定を促す）が自社が抱えるサステ

ナビリティ課題に対応しているのか等について、業務執行側と議論を行い積極的に意見を述べるべきである。

4 任意の諮問委員会が別途設置されている場合には、密接な連携を図るべきである。

5 常勤の監査等委員は、常勤者としての特性を踏まえて積極的な情報収集に努めるべきである。

意見陳述権は株主総会において必ず行使することを義務付けられているものではないが、少なくとも関連する制度や議案等を審議して監査等委員会として意見陳述権行使の要否を確認することは監査等委員会の義務と捉えるべきである。その一方で、監査等委員会としての活動時間も無限ではなく、検討のあり方も個社の状況により異なることが考えられ、具体的な検討の対象、方法は個社の判断によることとなる。また、監査等委員会としての気付き事項や指摘事項がある場合でも、意見陳述権の行使が適切かどうかは個社の判断によるところである。本報告書においては、実務の指針とする目的から、検討対象をできる限り広範囲に取り上げているが、自社の状況に応じ検討対象を選択するとともに意見の表明の有無と方法を検討していただきたい。

II 主な論点

1. 基本方針（検討対象）

会社法では株主総会における意見陳述が規定されていることから（会社法第 342 条の 2 第 4 項及び第 361 条第 6 項）、株主総会付議議案に目がいきがちであり、実際の意見陳述権の行使事例を見ても、株主総会付議議案に関する意見の陳述がほとんどである。しかしながら、意見陳述の対象は付議議案に限定されているわけではなく、企業統治の向上という制度の趣旨から考えると、選任等・報酬等に関する制度とその運用全般が意見陳述の対象と考えられ、年間の活動を通じて広範な分析及び検討を行うことが求められていると言える。例えば、法令上の意見陳述権にこだわらず、ガバナンスの向上に寄与することを目指し、内容の重要性の観点から気付き事項等について執行サイド・取締役会に報告し、将来の改善につなげる、また、検討の対象についても、会社法が意見陳述の対象としている監査等委員でない取締役に限定せず、必要な範囲で執行役員等取締役ではない重要な職員も含めることが考えられる。さらには、会社法第 342 条の 2 第 1 項に基づき個々の監査等委員が意見陳述権を有する監査等委員である取締役の選任若しくは解任又は辞任について監査等委員会で話し合うことも考えられる。

その一方で、監査等委員会としては監査業務もあり、意見陳述権に関連した検討に費やせる時間には限界があることから、役員の選任等・報酬等の決定に当たっての基準・プロセスが過去どこまで開示されていたか、あるいは監査等委員会設置会社移行に伴い、これらの透明性をどこまで高めていこうとするのか、更には監査等委員会への移行後初年度か 2 年目以降か、といった個社ごとの状況も勘案して優先順位をつけ、中長期的な検討計画を立てたり、検討対象を絞り込むことも考えられる。

このように、検討内容・方法は個社の置かれている状況により変わってくることから、計画策定に際しては、まずは検討内容・方法についての基本方針を監査等委員会で議論し、共通認識を形成することが必要である。特に新たな監査等委員が選出された場合には、社内制度とその運用状況全般について当該監査等委員に説明の機会を設けることも重要である。

なお、アンケートの集計結果では、株主総会議案又は報告事項に関連する事項のみを検討するとの回答が、選任等では 86.0%、報酬等では 69.9%を占めており、幅広い検討を行っている会社はまだ少数と言える（問 2-3(1)①、2-3(2)①）。

2. 検討（評価）のプロセス

（1）年度計画の策定～初期段階での検討事項

①初期段階での監査等委員会における検討

監査等委員会は、定時株主総会後に年間の活動計画を策定することが多いと思われるが、その際の検討の対象としては、監査等委員会の主たる業務である監査活動が大きなウェイトを占めることとなるものと思われる。

本報告書は選任等・報酬等に対する意見陳述権に焦点を当てているため、監査等委員会の職務全体の年間活動計画に言及することはしないが、監査計画の策定に当たっては、監査活動の年間計画を勘案しつつ意見陳述権に関する年間の活動を検討することとなるため、優先順位を勘案した効率的な計画を策定する必要がある。

年度計画の策定に向けては、以下の点について確認することが考えられる。

ア 監査等委員会の前期の活動状況の確認

今期の監査等委員会の活動内容を決定する前提として、監査等委員会の前期の活動状況について確認を行う必要がある。前期の確認に際しては、「企業統治を充実させるために何が必要か」という観点から、その後の環境変化や現在の状況も考慮した上で各監査等委員の率直な意見交換が行われることが必要不可欠であるが、客観的・中立的な視点という意味では、特に、社外監査等委員及び新たに就任した監査等委員の意見が重要である。

a. 企業統治の観点から必要な事項が検討されたか

会社の企業統治を充実・向上させるために監査等委員会として何をなすべきかという観点から、主に以下の点を中心に前期の活動を振り返る必要がある。

- ・監査等委員会における情報収集、検討及び評価の方法、手順が適切であったか
- ・申し送り事項等未検討と思われる事項は何か

b. 任意の諮問委員会との関係の確認

8. に後掲

イ 社内ルール・基準とその運用状況等の確認

個別の取締役候補者や報酬額等については、初期段階で執行側から提示を受けることは考えられないため、検討を進めることは難しい。この段階においては、2. (3) ①で後述する事項を含めた選任等、報酬等についての中長期的なビジョンや考え方等に関連する社内のルール・基準とその運用状況について確認を行い、監査等委員間での共通認識を形成することが重要である。また、確認に際しては、会社の業種・業態・強み・弱み、業界における位置付け、将来像などについても併せて確認しておくことが望ましい。具体的に確認すべき対象や情報収集の手段については別紙1を参照されたい。

ウ 監査等委員間の情報共有と役割分担

4. に後掲

②株主総会後速やかに対応すべき事項（大まかなフローの作成）

意見陳述権の行使に係る活動に関しては、期初の年間活動計画策定の際に活動内容の詳細に至るまでを決定することが難しい場合も多いと思われる。そのような場合に

は、株主総会後にまず前述の検討内容や方法についての基本方針や監査等委員会の開催の時期や頻度などに加え後述する事項について検討もしくは確認するとともに、その後の大まかなフローのみを定め、活動の進捗に従って活動計画の細部を決定し、必要な修正を加えていくことも考えられる。大まかなフローの策定に当たっては、原案の作成担当を決める必要があり、監査等委員会事務局が担当することも考えられるが、多くの場合では常勤の監査等委員が中心となると考えられる。

先行して検討もしくは確認すべき主な事項は以下のとおりである。

a. 主たる活動時期の確認

- ・年間を通じて継続的に活動を行うか、期末（株主総会前）に一括して検討を行うか

b. 各種スケジュールの確認

- ・取締役会（予定される議案を含む）
- ・株主総会付議議案の取締役会及び監査等委員会への提示の時期

c. 情報収集手段についての執行側の了解

- ・任意の諮問委員会
- ・開示事項

なお、執行側とのすり合わせが必要となる事項が多いので、まずは執行側に打合せを申し入れることが重要である。

なお、アンケート集計結果では、期初に意見陳述権に関する年間のスケジュールを定めている会社は全体の 40.0%であり、その中でスケジュール決定に当たって執行側との打合せを行っている会社は 59.6%（全体の 23.8%）であった（問 2-1(1)、(2)）。1. で言及したように、アンケート結果を見ると、株主総会議案や報告事項に関連する事項のみを検討対象としている会社が多いことも影響しているものと思われる。

（２）情報収集

選任等・報酬等に関する検討に際しての情報は、他社の事例や世間一般の動向といった外部情報も有用であるが、執行側や非業務執行取締役等からの社内情報が主となる。また、監査等委員に付与されている業務調査権（会社法第 399 条の 3）を積極的に行使した情報収集も考えられる。執行側との間では、情報収集に加え、その後の運用状況や改善に向けた意見交換も重要で、こうした執行側からの情報収集や意見交換は、執行サイドの部門長（内容によっては社長）からのヒアリング、資料閲覧、諮問委員会等への参加（又は内容ヒアリング）、対外開示書類確認等の方法により行うが、2.（１）②に記載する大まかな年間活動フローを策定する時から始められるべきもので、大まかな年間活動フローを策定後に詳細の検討に必要な情報収集と意見交換を継続することとなる。

社内情報としては、会社の制度やその運用状況（変更等今後の方針を含む）、選任につき具体的な候補者の選定状況、具体的な報酬案の内容等の事項について情報収集と意見交換を行う。情報収集や意見交換に当たってのポイントは別紙 1 を参照されたい。

また、任意の諮問委員会が設置されている場合には、十分な連携を図って情報収集に努めることが望ましい。

なお、アンケート集計結果では、監査等委員会としての情報収集としては、やはり選任等、報酬等とも監査等委員以外の取締役（特に社内取締役）に関する情報収集の比率が高いが、全体の 2 割前後の会社において、監査等委員以外の取締役のみならず、監査等委員である取締役や執行役員等についても情報収集が行われており（問 2・3（1）②a、（2）②a）、これらの会社では、選任等・報酬等ともに幅広い対象について検討が行われていると考えられる。

（３）検討時期及び検討内容

①検討開始時期

株主総会において表明される意見は、対象が株主総会付議事項であるか否かによって、検討対象時期に大きな違いが生じ得る。即ち、株主総会付議事項以外については、監査等委員会の対応の決定時期を監査等委員会側でコントロールできるのに対し、株主総会付議事項については、執行側からの付議議案の提示を受けて最終的な対応を決定することにならざるを得ない¹。そこで、監査等委員会としては、可能な限り早期に原案を提示するよう執行側に働きかけることが必要である。

執行側の具体案の提示は通常まず取締役会に対し行われるため、監査等委員は取締役会で取締役として意見表明の機会を持つことになる。取締役会における対応は後述 5.（1）記載のとおり、取締役会に付議される前に検討を行うことが望ましい。

②検討に必要な時間

選任等に関する議案の検討に必要な時間は、その内容により異なるが、具体的な取締役候補者が執行側から提示される時期については各社によって差があり、場合によっては情報管理の観点から株主総会付議議案を決議する取締役会の直前に提示されることも考えられる。その場合、監査等委員会において必ずしも十分な検討時間を確保できるとは限らない。こうしたケースに備え、将来の取締役候補者と目される職員について

¹ アンケート集計結果によると、総会経験会社では、選任等に関しては、株主総会から遡って平均 2.58 か月前に執行側から具体的な候補者の提示を受け、2.33 か月前に監査等委員会における検討を開始し、1.71 か月前に監査等委員会としての意見を決定している。報酬等に関しては、平均 2.37 か月前に執行側から報酬案の提示を受け、2.14 か月前に監査等委員会における検討を開始し、1.50 か月前に監査等委員会としての意見を決定しており、選任等に比しておおむね各段階で少しずつ後ろ倒しされている（問 3・5）。なお、前回のアンケート結果と比較すると、検討開始から意見の決定までの期間が選任等、報酬等のいずれも多少短くなっている（選任等：0.72 か月→0.61 か月、報酬等：0.68 か月→0.61 か月）。

の情報や、社内、社外を問わず候補者の選定基準などについて前広な情報収集と検討を進めておくことが望ましく、期初の計画策定の際にも考慮することが考えられる。

報酬等についても、具体的な候補者選任案の提示と合わせて（又は少し遅れて）提示されることも多いと考えられる。報酬等についても前広な情報収集と検討が必要なことは、選任等の場合と同様であるが、業績連動報酬制度の導入や退職慰労金の支給といった場合を除けば、報酬等に係る事項が株主総会に付議されるケースは少ない。

3. 基礎となる指名方針・サクセッションプラン等（別紙1）

平成29年3月31日付経済産業省CGS研究会「CGSガイドライン」にも明記されているとおり²、取締役候補者について、個別の候補者の議論の前に、どのような資質を有する者が自社の取締役としてふさわしいのかという指名方針やサクセッションプラン等が策定されているべきである。特にコーポレートガバナンス・コード（以下、「GC」という）はサステナビリティ課題について取締役会のリーダーシップを規定しており（GC 補充原則2-3①）、サクセッションプラン等においても、自社が抱えるサステナビリティ課題に対応した内容であることが望ましい。また、将来の社長・CEOら経営陣となり得る資質を有する候補者層を充実させることも求められる。

指名方針とサクセッションプランを策定するのは業務執行側であり、監査等委員会としては、（もし置かれている場合には）任意の諮問委員会等とも連携の上、業務執行側が策定した指名方針やサクセッションプラン等について議論の場を持ち、意見陳述権行使の礎とすべきである。

報酬についても同様に、個別の報酬の基礎となる報酬方針について議論を行い、意見陳述権行使の礎とすべきである。

上記を含めた監査等委員会として行う主たる確認項目や評価の方法については、別紙1を参照されたい。

4. 監査等委員間の情報共有と役割分担

監査をはじめとする他の監査等委員会の職務と同様に、選任等・報酬等に対する意見陳述権の行使に関連した職務についても個々の監査等委員により役割を分担することが考えられる。役割分担は以下の幾つかの観点から行うことが考えられる。なお、監査等委員間の役割分担は、年間活動計画の中でも重要な要素となることから、年間活動計画の策定と並行して検討が進められることになるだろう。

（1）情報収集等

①常勤の監査等委員

常勤の監査等委員の選定は、会社法上は義務付けられていない。しかしながら、情報収集の観点からは、常勤の監査等委員による企業の事業及び経営に関する情報や、社内

² CGS ガイドライン 75 頁以下参照。

出身の取締役候補者の適格性に関する情報の収集は極めて有用である。したがって、常勤の監査等委員が選定されている場合には、情報の収集において中心的な役割を果たすことが多い。

②社外監査等委員

監査等委員会での検討の過程においては、各監査等委員の専門性に基づく情報提供やコメントが有用であり、中でも、独立性が高く専門的な知識や経営者としての豊富な経験等を有する社外監査等委員に一定の観点からの情報提供とコメントを役割として期待することも考えられる。

③任意の諮問委員会のメンバーとなっている監査等委員

任意の諮問委員会が設置されている場合には、監査等委員会との連携が重要となる（詳細は8. に後掲）が、情報共有の観点からは、諮問委員会のメンバーである委員が任意の諮問委員会での検討状況についての情報提供の役割を担うこととなる。

（２）検討するメンバーの絞り込み

監査等委員会は独任制ではなく、組織として活動を行うことを前提とするが、意見陳述権の行使に係る検討過程の全てに監査等委員全員が関与することは必ずしも必要ではない。そこで、特に、期中においても継続的に情報収集や検討を行う場合には、効率性を重視し、前述のような監査等委員個々の知見等の特性を考慮した上で、対象事項ごとに検討に参加する委員を絞り込むことも考えられる。

ただし、監査等委員会としての職務の遂行に対する責任は監査等委員一人一人が負うべきものであることを考えると、監査等委員会としての最終的な結論については、各監査等委員が意見を述べる機会を確保しておくべきである。

アンケート集計結果では、全体の 35.6%の会社が役割分担において「違いがある」と回答しており、その中でも、情報収集に関しては社内常勤監査等委員が行うという回答が多い（問 2-1（3））。

5. 意見の表明

（１）意見表明の方法

監査等委員会の監督機能への期待という意見陳述権の趣旨に鑑みれば、意見陳述権は責任を伴うものと解釈すべきである。監査等委員会は、期中においても、検討した事項について執行側や取締役会に対し適宜意見を表明することも可能であり、そのような機会を積極的に活用していくことが望ましい。監査等委員会は、期中から収集した情報について検討や評価を行い、対象事項の性格や意見の内容に応じて、期中の段階で取締役会・執行側等へ表明していくべき事項かを決定すべきである。そして、表明した意見に対する執行側や取締役会の対応を見た上で株主総会における意見陳述の対象として取り上げるかどうかを見極めることが望ましい。また、取締役会等での意見表明を受けた執

行側や取締役会の対応は、株主総会で表明すべき意見内容にも影響する。その意味では、期中を通じての検討と都度の意見表明並びに執行側や取締役会との意見交換は極めて重要である。

なお、常勤の監査等委員が日頃の業務の中で執行側に助言や指摘等を行うことも考えられるが、監査等委員会としての助言や指摘等とすべきものについては、少なくとも事後に監査等委員会で報告し、共有を図るべきである。

また、監査等委員会の検討対象としている事項が取締役に付議される場合には、取締役会開催までに監査等委員会として十分に検討を行っておくことが望ましい。そこで、執行側のスケジュールを適宜確認し、取締役会に先だって情報収集と執行側との意見交換を行うことが望ましい。

なお、監査等委員会の検討の結果としては、ガバナンスに関連して気付いたが、必ずしも執行側や取締役会として対応が必要ではない事項（気付き事項）、執行側や取締役会として認識すべき事項（指摘事項）、執行側や取締役会として対応が必要な事項（要請事項）が出てくることが考えられるが、対応方法としては次の4つが考えられる。

- （ア）意見陳述権を行使し、その内容を株主総会で陳述する。
- （イ）意見陳述権は行使しないが、監査等委員会の総意として意見を取りまとめ、社内に伝達する。伝達先としては執行側・取締役会が考えられる。
- （ウ）監査等委員会の総意としての意見取りまとめは行わない。この場合、一切、委員会外部に伝達しない場合と委員会総意ではなく委員個人の意見として取締役会・諮問委員会などの場を通じて執行側に意見表明する場合が考えられる。
- （エ）上記（ア）～（ウ）の併用

監査等委員会としていずれの方法を採用かを検討する際には、監査等委員間の共通認識を形成することが必要である。とりわけ、意見陳述権の行使をしない場合には、伝達先の選定とともに当該対応がどのような考え方に基づくのかを十分に議論しなければならない。

気付き事項・指摘事項・要請事項等が一切ない場合は、対応方法としては次の2通りが考えられる。

- （オ）意見陳述権を行使し、「妥当である」「指摘事項はない」といった結論を監査等委員会の意見として株主総会で陳述する。この場合、陳述対象を広く検討対象全般とする場合と、例えば株主総会付議議案である取締役候補者選定についてと限定して陳述権を行使する場合があり得る（後者の場合は実際に検討を行った対象と陳述の対象が異なることもあり得る）。

(カ) 陳述権は行使しないが、監査等委員会の結論は社内に伝達する。

(2) 株主総会での意見陳述

5. (1) (ア) 又は (オ) にあるように意見陳述権を行使する場合は、監査等委員会において決議し、株主総会参考書類に記載し、株主総会場で口頭陳述することとなる。監査等委員会としての見解を外部に対して明確にするため、意見陳述権の行使として「陳述すべき事項はない」という趣旨の意見を、また、株主総会付議事項につき「議案が妥当」との意見を陳述することもあるが、意見陳述権は、執行側や取締役会の対応に疑義を呈する場合にのみ行使されるべきものではなく、執行側や取締役会の対応が適切として支持する意見を形成することも可能であり、選任等・報酬等の決定プロセスに監査等委員会として正当性を与える効果がある。

(3) 「意見はない」と「指摘すべき事項はない」の違い

株主総会参考書類の記載例の中には、「監査等委員会としての意見はない」旨の記載が散見される。監査等委員会として検討すらしていないのは論外であるが、「意見はない」という記載では、「監査等委員会として検討の結果、意見陳述権の行使として陳述すべき意見がないので、意見陳述権を行使しないことを決議した（その場合、意見陳述権に基づく意見は不存在であり、株主総会参考書類への記載や口頭陳述があっても任意のものとなる）」ことを意味するのか、「監査等委員会として検討の結果、株主総会に付議された議案等が妥当との意味を込めた場合を含め、意見陳述権の行使として『株主総会で陳述すべき意見は特になし』と陳述することを決議した（その場合は「指摘すべき事項はない」と同義となる）」ことを意味するのか、判然としない。

検討の結果、意見陳述権の行使として「陳述すべき事項がない」との結論（決議等）に至ったのであれば、意見不存在との混同を避けるため、その結論を明確に表現することが望ましい。

6. 定時株主総会参考書類への記載

選任等又は報酬等に関する株主総会提出議案に対して監査等委員会が意見を陳述するときは、その意見の内容の概要が株主総会参考書類の記載事項となる（選任等につき会社法施行規則第 74 条第 1 項第 3 号、報酬等につき同第 82 条第 1 項第 5 号）が、特に量的に問題ないのであれば全文を記載することも考えられる。記載について、検討すべき事項は以下のとおりである。

(1) 記載内容

前述のとおり、量的な制約はあるが、株主への情報提供の観点からは、結論のみならず、当該意見に至った理由、検討に際し留意した事項等を開示することが望ましい。平成 29 年定時株主総会参考書類における特徴的な記載の実例につき、別紙 2 を参照され

たい。

(2) 記載箇所

株主総会参考書類における監査等委員会としての意見の記載箇所については、特段の定めはないが、選任等又は報酬等の議案の参考事項の箇所、監査報告書と同じ箇所、事業報告書の箇所等が考えられる。陳述内容が選任等に係る場合、報酬等に係る場合、選任等・報酬等一括している場合に応じて記載箇所が複数になったり、一か所にまとめて記載することも考えられる。

アンケート集計結果では、実際に記載を行った会社の 79.2%が一括記載であり（問 1-7(1)）、一括記載か個別記載かにかかわらず、93.9%において選任議案の箇所に記載がなされている（問 1-7(2)）。株主総会参考書類への記載は、選任等について記載している会社数が報酬等について記載している会社数の 3 倍を超えている（問 1-6(1)及び(2)）ことも影響していると言えよう。

7. 定時株主総会における口頭陳述

(1) 口頭陳述を行う監査等委員

会社法上、監査等委員会で検討された選任等・報酬等に関する意見について株主総会において陳述を行うのは、「監査等委員会が選定する監査等委員」（以下、「選定監査等委員」という）とされている（会社法第 342 条の 2 第 4 項、第 361 条第 6 項）。意見陳述権の行使としての意見陳述については、選定監査等委員から口頭で陳述がなされるべきである。運用としては、議案の説明に続いて議長から監査等委員会の意見が紹介されることも考えられるが、監査等委員会としての職責に鑑みれば、少なくとも意見陳述権の行使としての意見陳述については、監査等委員会の構成員たる選定監査等委員が直接陳述を行うべきである。

(2) 口頭陳述する内容（原稿）

意見陳述権を行使する場合には、当然ながら総会当日に選定監査等委員から監査等委員会で決議した意見の内容の全文を（概要ではなく）陳述する必要がある。この場合、全文を読み上げるのではなく、「招集通知の記載のとおりであり」と引用した上で、概要又は結論部分のみ口頭説明する方法もあり得る。なお、招集通知に概要しか記載されていない場合には、全文を読み上げる形で陳述せざるを得ないとする。

(3) 口頭陳述を行うタイミング

口頭陳述のタイミングについては会社法上特段の定めはなく、監査報告時、議案内容説明時、説明後質疑開始直前などが考えられるが、監査報告に付随して行われる場合が多い。

（４）質問への対応

株主総会の場において監査等委員である取締役はその職責に関する事項について株主から説明を求められた場合には、説明を行わなければならない（会社法第 314 条）。監査に関する事項だけでなく、株主総会付議議案に関する意見陳述権の行使についても想定問答の作成等説明の準備をしておくことが望ましい。

8. 任意の諮問委員会との関係

監査等委員会設置会社及び監査役設置会社に対して、GC 補充原則 4-10①において「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」取組みを行うことが奨励されている。監査等委員会設置会社においては、選任等・報酬等に係る独立性・客観性と説明責任を強化する手法として監査等委員会の活用が挙げられる。加えて、監査等委員会以外に任意の諮問委員会（「指名委員会」「報酬委員会」）を設置するケースも考えられるが、現在のところ少数派である³。任意の諮問委員会が設置されている場合には、監査等委員会との関係を整理しておく必要がある⁴。

具体的には、監査等委員の任意の諮問委員会への参加状況が、情報共有の方法や、監査等委員会での検討方法や意見の内容に影響を及ぼすことが考えられ、下記（１）～（３）のパターンが想定される。なお、諮問委員会の構成次第では監査等委員の影響力が限られることから、必要に応じて構成についても意見を述べるべきである。

（１）監査等委員全員が委員となっている場合

監査等委員全員が任意の諮問委員会の委員となっている場合には、諮問委員会の場での議論につき監査等委員間の共有は図れているので、諮問対象事項に関する情報収集や執行側との意見交換、並びにその後の監査等委員会における検討については、諮問委員会の場での議論をもって代替することとし、監査等委員会での改めての検討は省略するという運用も可能である。

ただし、諮問委員会の構成如何によっては、諮問委員会と監査等委員の意見が異なる可能性もあることから、何らかの形で監査等委員会としての意見を監査等委員の間で確認すべきである（確認の場としては、監査等委員会の場であるか否かを問わない）。

³ アンケート集計結果では、「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」会社が全体の 75.1%を占めている（問 4-1）。

⁴ なお、監査等委員会監査等基準では、任意の諮問委員会について「会社に独立社外取締役を主要な構成員とする任意の指名（報酬）諮問委員会等が設置されている場合、監査等委員会は、当該諮問委員会等が適切に行われているか否か等について説明を聞いた上で、当該諮問委員会の意見及び活動内容に依拠して、本項の意見を形成することができる」と規定している（選任等につき監査等委員会監査等基準第 46 条 5 項、報酬等につき同第 47 条 4 項）。

(2) 一部の監査等委員が委員となっている場合

前述したように、任意の諮問委員会の主要メンバーとして期待されているのは独立社外者であることから、社外の監査等委員が委員となる場合が多い一方、社内常勤監査等委員が参加しない場合も多い。アンケート集計結果では、任意の諮問委員会の構成につき、社内常勤監査等委員／社外非常勤監査等委員の平均人数は、指名を扱う委員会で0.17人／1.72人、報酬を扱う委員会で0.11人／1.73人であった（問4-2、4-3）。

一部の監査等委員が任意の諮問委員会の委員となっている場合には、諮問委員会での議論の内容について監査等委員間での情報共有が必要となる。議論内容の共有方法としては、諮問委員会の内容の事後的な報告だけでなく、諮問委員会開催に先立ち監査等委員会を開催して事前に監査等委員間で情報を共有し、意見の調整を図り、監査等委員会としての意見を取りまとめた上で、諮問委員会の委員である監査等委員が、監査等委員会としての意見を諮問委員会の場で述べることが考えられる。また、諮問委員会と監査等委員会の意見に相違がある場合は、相違の内容次第ではあるが、監査等委員会としての意見を別途表明することも考えられる。

(3) 監査等委員が委員となっていない場合

任意の諮問委員会は設置されているが、監査等委員がその委員となっていない場合には、監査等委員会としては、諮問委員会開催の時期に応じて事前又は事後の情報収集に努め、監査等委員会での議論に資する必要がある。

特に任意の諮問委員会に一部の監査等委員のみが参加している場合や監査等委員が一人も参加していない場合は、監査等委員会としての株主総会での対応を明確にするため、監査等委員会における検討及び決議は別途行うべきである。なお、意見陳述権を行使する場合には、その意見内容を監査等委員会で決議することは必要である（会社法第399条の2第3項第3号）。

9. 定時株主総会終了後の対応

株主総会の終了後には、株主総会議事録が作成されるが、監査等委員会が陳述した意見の記録につき確認を行う必要がある。口頭陳述を行った場合には、その旨が適切に記載されているかにつき、確認を行い、記載がない場合にはその旨を追加するよう執行側に要請すべきである。

なお、アンケート集計結果では、口頭陳述を行った旨を株主総会議事録に記載した会社は、口頭陳述を行った会社のうちの62.7%であった（問1-11）。

Ⅲ おわりに

本研究会では、前期に引き続き選任等・報酬等に関する意見陳述権についての検討を行った。選任等・報酬等に関する意見陳述権は、本邦では今までにない制度であり、前期は、選任等・報酬等に関する海外の制度の研究を行うとともに、アンケートの実施等を通じ実務上の問題点を把握すべく努めた。しかしながら、制度導入から日が浅いこともあり、実務上の問題点の整理が十分ではない面もあった。加えて、前期の検討を通じ、各社の実務は手探りの状態にあることが浮き彫りとなった。

そこで、今期は、監査等委員の方々の実務の一助となるよう、時系列順に整理したベスト・プラクティスの提示を目指し、中間報告書においてまとめた論点を更に深掘りするとともに、アンケート調査を再度行い実務実態の把握に努めた。アンケート調査については、当協会の会員会社の皆様の多大なご協力を得た。この場を借りて心より御礼申し上げたい。

選任等・報酬等の意見陳述権は監査等委員以外の取締役に限定されているが、会社における監督機能の観点から、監査等委員会での検討対象を幅広く捉えることも考えられる。しかし、個社を取り巻く環境により、検討対象や検討の内容は異なることとなろう。本報告書は、ベスト・プラクティスの提示を目指すことから、できるだけ広い範囲の検討を念頭において作成されており、会員各社におかれては、自社の実態を勘案した調整を図りつつご活用いただければ幸甚である。

監査等委員会設置会社の制度は、監査を担当する役員に選任等・報酬等の意見陳述権という監督機能において中枢となる機能に関する権限を付与するという画期的な制度であり、アンケートの集計結果では、監査等委員会に意見陳述権が与えられたことによって何らかの変化が生じたとする会社が全体の 62.5%となっており（問 5）、機関設計の変化がガバナンスに一定の影響を与えたことを裏付ける結果となった。他方、監査等委員会制度は、他に類を見ない制度ということもあり、意見陳述権の他にも実務上注視していかねばならない点が多い。例えば、実務上機能を発揮しており、ほとんどの監査等委員会設置会社で設置されている常勤者が制度上必須とされておらず、監査等委員の任期も 2 年と、監査役の 4 年と比較して短い。このような制度で、実務上期待どおりの役割を果たすことができるのか、引き続き注視していく必要がある。

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れば幸甚である。

以上

別紙1 監査等委員会として確認・評価を行うべき対象とポイント

【選任等】

監査等委員会として 確認・評価すべき対象	確認・評価すべき項目（視点）	情報収集の手段、検討のポイント
1. 社内規程・制度の検討 任用基準	1－1. 検討対象の特定 取締役（社内／社外）、経営トップ（社長、CEO、CFO等）、執行役員、重要な使用人のどこまでを確認するか（人事制度そのものは執行側が責任を持って構築運用すべきものであり、通常の職員の育成選抜についての個々の制度についてまで検討対象とすべきではなく、重要と思われる役職員の任用基準に限定することが適切と考えられる）	【情報収集手段】 ・社内規程、外部開示資料等の確認 ・執行側（特に社長）に対するヒアリング ・通常の監査活動 ・執行側からの情報提供 【検討のポイント】 会社の規模や業容及びその経営課題等を考え、執行側に委ねるべきレベルを確認する。

	1－2．各役職に求められる要件（能力、スキル、年齢等）が明確になっているか。また、会社の状況によって必要とされる要件も変わってくるが、その点がうまく反映されているか（会社が順調に成長していれば変革を志向するより既存路線を手堅く踏襲することが考えられるが、会社の成長が頭打ちになっていけば、変革を志向する人材がリーダーとなることが考えられる）	会社の経営戦略や経営の状況、業容、規模といったことを勘案しながら以下の要素それぞれについて重要度を評価した上で総合評価する（数値化することも考えられる）。 ◎役員候補者に求められる要件・能力の具体例 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 （１）候補者の経歴、担当業務の整合性、選定理由 （２）人望、品格、先見性、客観的判断力、利害関係等 （３）業務執行能力、意欲、年齢等 （４）業務執行状況、業績貢献度 （５）取締役会構成メンバーとしての機能度 等 ※上記はあくまでも具体例であり、各社ごとに要件を検討する必要がある。
--	---	--

2.サクセッションプラン (後継者計画)	2-1. CEO 等経営幹部の後継者育成に際して候補者選定のプロセス、候補者育成のプロセス、候補者からの選抜プロセスが明確（かつ客観・公平・透明）であるか	【情報収集手段】 ・社内規程の確認 ・執行側（特に社長）に対するヒアリング ・執行側からの情報提供 【検討のポイント】 後継者育成方針が、「候補者選定に際しての客観性は担保されているか（能力、スキル、年齢等）」、「期待される能力やスキルを身につけるプロセスが明確になっているか」等を判断。
	2-2. 自社のサステナビリティ課題の認識	【情報収集手段】 ・執行側（特に社長）に対するヒアリング
	2-3. 自社のサステナビリティ課題に対応した内容となっているか	【検討のポイント】 前提として、サステナビリティ課題については会社ごとに異なるため、それを確認することが必要となる。また、課題に対していかなる対応を採るかについても、会社ごとの事業活動の規模や業種・業態によって大きく異なる。そこで、課題及び自社の対応状況のいずれについても情報収集が重要となる。 ◎サステナビリティ課題の例： 低炭素社会への移行、持続可能な調達・供給の実現、地域課題への対応と解決策の提供、次世代ビジネスを通じた社会課題の解決、自然環境の保全、地域・コミュニティとの共生、魅力ある職場の実現

3. CEO、業務執行取締役候補者の指名プロセスの運用	3-1. 指名プロセスが、実際に制度趣旨に沿って運用されているか	(1) 指名プロセス自体の検討 【検討のポイント】 社外者を活用する制度においては、どうしても候補者を知ることには限界があるため、指名に当たっての評価プロセスの運用について、客観性、公平性、透明性において問題がないかといった点のチェックが主になる。チェックの際の注意点としては、以下が考えられる。 ・呈示される候補者が、単一ではなく複数であるか（比較検討を可能とする観点から、呈示される候補者は可能な限り単一ではなく複数であることが望ましい） ・監査等委員会／任意の指名委員会が候補者について評価する時間が十分に確保されているか（執行側の結論を追認せざるを得ない状態になっていないか） ・執行側からの候補者呈示の際に、結論だけでなく、選定に至った理由等の説明が行われているか
		(2) 個々の候補者へのアプローチ 【情報収集手段】 ・候補者に対するヒアリング ・通常の監査活動（※） ・執行側からの情報提供 （※）とりわけ、再任候補者に関しては、期中の取締役会等における発言状況や、当該候補者の管掌部門の監査結果等を活用することが考えられる。また、新任候補者についても、社内者である場合には、経営会議等での発言状況等を活用できることが多い。 【2】検討のポイント 各役職に求められる要件が充足されているか（1-2.参照）を意識して検討を行う。

4. 取締役会の構成（バランス）	4-1. 取締役に求められる役割が明確になっているか	【情報収集手段】 ・執行側（特に社長）に対するヒアリング 【検討のポイント】 ・取締役に於いて求められる役割は各社によって異なる（マネジメント機能とモニタリング機能のいずれに重点を置くか等）。そこで、監査等委員会としては、その点が取締役会の構成において意識されているかを検討する。 ◎取組み例： 取締役に必要な資質（経営／業界知識／研究開発経験／国際経験／営業経験／財務会計知識、等）に対し、どの取締役がどの資質を備えているかを表にし、取締役会全体として不足している資質（人材）を把握して人選に反映させる。 ・多様な人材を活用するダイバーシティを実現することは、社内人材にはない多様な価値観を経営戦略に反映する意味でも重要である。 【情報収集手段】 ・執行側（特に社長）に対するヒアリング 【検討のポイント】 会社の経営戦略や経営の状況、業容、規模、取締役会の構成といったことを勘案しながら下記の要素それぞれに重要度を示しながら、総合評価する（数値化することも考えられる）。なお、取引所ルールで定める独立性基準（東京証券取引所「上場管理等に関するガイドライン」Ⅲ 5（3）の2）も参考にすることができる。
	4-2. 取締役に求められる役割を実現するために必要な資質、メンバー構成となっているか	

		◎具体例① 人望／品格／健康／先見性／洞察力／客観的判断能力／利害関係／出身分野での組織運営等の経験・実績／職務遂行に必要な時間を十分に確保できるか ◎具体例② （１）企業経営、企業法務・会計等の知識、中立的・客観的な判断力等 （２）人望、品格、先見性、洞察力、利害関係等 （３）出身分野での組織運営等の経験・実績、職務遂行に必要な時間を十分確保できるか及び独立性判断基準等 （４）取締役会構成メンバーとしての機能度 等
５．社外取締役選定の基準、手続	５－１．社外取締役に対して期待する役割が明確化されているか、それに沿った人選が行われているか	【検討のポイント】 人材の評価については、1-2.を参照されたい。
６．エマージェンシー・プラン	６－１．CEO に突発的な事故があった場合に代行を務める人材が確保されているか、また当該人材が速やかに職務を遂行するための手続が整備されているか	

【報酬等】

監査等委員会として 確認・評価すべき対象	確認・評価すべき項目（視点）	情報収集の手段、検討のポイント
1. 報酬政策全体	1－1. 報酬政策全体が、経営戦略、経営指標などを踏まえた自社のサステナビリティ課題に対応したものとなっているか	【情報収集手段】 ・社内規程、外部開示資料等の確認 ・執行側（特に社長）に対するヒアリング 【検討のポイント】 経営陣に対する適切なインセンティブの付与という観点からは、経営戦略及びそれを踏まえた具体的な経営指標が設定され、報酬政策がそれを実現する手段として位置付けられていることが重要である。
	1－2. 報酬政策の評価に際し、外部の専門家が活用されているか	【検討のポイント】 役員報酬が急速に多様化する中で、最新の動向や他社水準等の情報を把握するために、専門家を活用する必要性は高いものと思われる。
2. インセンティブ（業績連動報酬／自社株報酬等）の設定	2－1. 財務指標・非財務指標を適切な目標として選択しているか	【情報収集手段】 ・全社、あるいは部門等ごとの業績データ ・執行側（特に社長）に対するヒアリング ・執行側からの情報提供 【検討のポイント】 財務指標の数値は、経営再建等の改革が行われる際には一時的に悪化することもあり、そうした時期に導入することで改革が阻害される場合もある。
	2－2. 導入する時期が適切か	

	2－3．報酬全体に占める割合は適切か	【検討のポイント】 後掲のとおり、変動報酬は経営陣の行動に影響を及ぼすため、会社の状況によってはインセンティブとして十分に機能しない場合もあり、報酬政策全体を通じた検討が必要となる。
	2－4．設定内容のメリット、デメリットが検討されているか	【検討のポイント】 具体的には、以下のような点が考慮要素となる。 ◎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） 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
	2－5．導入状況やその内容について、ステークホルダーに対する情報発信が適切になされているか	【情報収集手段】 ・株主等ステークホルダーとの情報交換 【検討のポイント】 中長期的な企業価値の向上に向けた報酬体系の内容は、株主等ステークホルダーの関心の対象である。

3. 金額の妥当性	3－1. 執行側による個々の評価は適正か	【情報収集手段】 ・取締役個々に対するヒアリング ・業績データ等の資料 【検討のポイント】 全社・部門の業績等の客観的なデータに基づいた客観的な判断がなされているかどうかを確認する。
	3－2. 他社水準と比較してどうか	【情報収集手段】 ・外部コンサルタントからの提供情報 ・統計資料

以上

別紙２ 直近の定時株主総会における意見陳述権に係る記載事例

※一部事務局にて修正を行った箇所がございます。また、記載事例の分類は当研究会としての分析に基づき行ったものであり、実際に開示された会社における検討状況と必ずしも一致するものではないことをご留意願います。

１．意見の表明対象を議案に限らず広く捉えているもの

①選任等に関する意見のみ記載

ア

監査等委員でない取締役の選任については、監査等委員会において「指名・報酬諮問委員会」に出席した監査等委員である社外取締役３名の意見も踏まえ、取締役会で定めた「取締役会の構成、規模に関する考え方」、「取締役候補者の指名の方針・手続」等に照らし、審議した結果、監査等委員会として特に指摘すべき事項はないとの結論に至りました。

※監査等委員は全４名、うち社外監査等委員３名

イ

２．取締役候補者の指名の方針と手続

当社は、取締役候補者を決定するに際し、幅広い業務領域において各事業分野の経営に強みを発揮でき、かつ、経営管理に適した人材のバランスに配慮し、優れた人格、見識高い倫理観を有している者をその候補者とします。

監査等委員会は、取締役からの諮問を受けて、社外取締役である監査等委員を議長として、会社の業績等の適正な評価を踏まえ、公正かつ透明性の高い手続に従い監査等委員会において検討した結果を取締役に答申し、取締役会で決定することとしております。

３．監査等委員会の意見

取締役（監査等委員である取締役を除く）の選任については、社外取締役である監査等委員を議長とした監査等委員会において、会社業績等の適正な評価を踏まえ、その適格性等について評価した結果、会社法の規定に基づく株主総会での意見陳述すべき特段の事項はないと判断しております。

②選任等に加え、報酬等についての意見も記載

ア（報酬等について議案なし）

監査等委員でない取締役の選任等および報酬等については、「役員指名・報酬諮問会議」に監査等委員である社外取締役３名全員が出席して意見を述べ、また常勤の監査等委員が当社取締役会および取締役に係る基本的な枠組み・考え方や候補者選定の方針のほか、報酬体系の考え方、具体的な報酬額の算定方法等を確認し、監査等委員会において報告、協

議いたしました。

この結果、監査等委員会としては、監査等委員でない取締役の選任等および報酬等のいずれについても会社法の規定に基づき株主総会で陳述すべき特段の事項はないとの結論に至りました。

イ（選任等、報酬等のいずれについても議案あり）

（選任等）

監査等委員でない取締役の選任については、監査等委員である社外取締役3名を含む社外取締役全員および代表取締役社長、人事担当役員を構成員とし、また社外取締役が過半数を占める「取締役選考審議会」において、当社取締役会および取締役ににかかる基本的な枠組み・考え方や候補者選定の方針および具体案等を確認し、監査等委員である社外取締役が出席して意見を述べるとともに、監査等委員会においてその内容を共有し、協議いたしました。

その結果、監査等委員会としては、監査等委員でない取締役の選任について、会社法の規定に基づき株主総会において陳述すべき特段の事項はないとの結論にいたりました。

（ご参考）

◆取締役候補者の指名にあたっての方針と手続き

株主総会に付議する取締役候補者の指名にあたっては、その透明性および客観性を確保することを目的として、社外取締役を主要な構成員とする取締役選考審議会における公正、透明かつ厳格な審査および答申を経た上で、取締役会で決定することとしております。

方針：

- ① 当社の役員は、無私の心・高い倫理観・清廉さを有する者でなければならない。
- ② 当社の社外取締役は、その独立性を担保するため、取締役会が定めた「社外取締役の独立性判断基準」を満たすものでなければならない。

注．当社は、取締役会の諮問機関として、取締役・執行役員等の選考および報酬に関して、その透明性および客観性を確保することを目的として、社外取締役を主要な構成員とする取締役選考審議会および取締役報酬審議会をそれぞれ設置しております。いずれの審議会とも、社外取締役が過半数を占め、ほかに代表取締役社長および人事担当役員で構成されております。また、常勤の監査等委員である取締役はオブザーバーとして出席することが可能となっております。

（報酬等）※賞与支給議案

監査等委員でない取締役の報酬等については、監査等委員である社外取締役3名を含む社外取締役全員および代表取締役社長、人事担当役員を構成員とし、また社外取締役が過半数を占める「取締役報酬審議会」において、取締役報酬体系の考え方、具体的な報酬額

の算定方法および監査等委員でない取締役に対する賞与支給案等を確認し、監査等委員である社外取締役が出席して意見を述べるとともに、監査等委員会においてその内容を共有し、協議いたしました。

その結果、監査等委員会としては、監査等委員でない取締役に対する賞与支給（社外取締役を除く）について、会社法の規定に基づき株主総会において陳述すべき特段の事項はないとの結論にいたりました。

（ご参考）

◆役員報酬の決定にあたっての方針と手続き

役員報酬の決定にあたっては、その透明性および客観性を確保することを目的として、社外取締役を主要な構成員とする取締役報酬審議会における公正、透明かつ厳格な答申を経た上で、株主総会、取締役会または監査等委員会で決定することとしております。

方針：

（業務執行を担当する役員の報酬）

- ① 短期および中長期にわたる企業価値の向上を図るために、業績向上への意欲を高めるものであること
- ② 社内外から優秀な人材の確保が可能な水準設定であること
- ③ 在任期間中に持てる経営能力を最大限発揮しうよう、期間業績に対応した処遇であること

（業務執行を担当しない役員の報酬）

- ① 経営全般の監督機能等を適切に発揮できるよう、独立性を担保できる報酬構成であること
- ② 社内外から優秀な人材の確保が可能な水準設定であること

※監査等委員は全4名、うち社外監査等委員3名

③選任等については議案に限定しているが、報酬等については議案に限定していない（議案がない場合を含む）

ア

（注）取締役の選任及び報酬等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。

各候補者は、指名諮問委員会において、見識、経験、能力等の要素から取締役として適任であるかについて審議されており、指名諮問委員会の委員として監査等委員が1名審議に参加しております。監査等委員会において、指名諮問委員会の審議内容を踏まえて協議した結果、指名手続きは適切に行われており、各候補者は、当社の取締役として適任であると判断いたしました。

また、監査等委員会は、取締役が受ける報酬等について、指名諮問委員会同様に監

査等委員 1 名が審議に参加している報酬諮問委員会の審議内容を踏まえて監査等委員会において協議した結果、決定手続は適切に行われており、報酬等は、取締役それぞれの役割・職責および成果に応じた額であることなどから、報酬等の内容は妥当であると判断しております。

※監査等委員は社外監査等委員 3 名（常勤選定無し）

イ

（議案の説明の最後の部分で）

なお、取締役候補者の選任にあたりましては、代表取締役および非業務執行取締役、独立社外取締役で構成される指名委員会の審議を受けたうえで決定しております。

（全ての候補者の紹介が終わった後で）

2. 監査等委員会の取締役の選任および報酬等についての意見の概要は以下のとおりであります。

当委員会は、指名委員会の意見および活動内容について説明を聞いたうえで、取締役候補者について、自社の企業理念や具体的な経営戦略、取り巻く環境等を踏まえ、取締役会がその役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、多様性と適正規模を両立させる形で構成されているか否かについて慎重に検討を行いました。その結果、社外取締役が委員の半数以上を占める指名委員会において、独立取締役の選任基準の精緻化、取締役と執行役員の役割・機能分担、取締役候補者の業務経験等に関して多角的な意見が提出され活発な議論がなされ、深い専門知識と豊富な経験を有し当社の経営理念・経営手法に造詣が深い者が指名されており、監査等委員も含めて取締役会全体を見たときに業務執行の決定を通じた企業価値の向上など取締役会に期待される役割を果たし得る人選がなされていることなどから、本議案で提案されている取締役候補者は妥当であると判断しました。

なお、当委員会は、報酬委員会の意見および活動内容について説明を聞いたうえで、代表取締役その他の業務執行取締役の報酬等についても、中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するような適切なインセンティブ付けがなされているか、中長期的な業績と連動する報酬の割合が適切に設定されているか、現金報酬と自社株報酬が適切な割合で設定されているか、報酬の決定が公正かつ適切な手続を経ているか等の観点から慎重に検討を行いました。その結果、社外取締役が委員の半数以上を占める報酬委員会において、会社の長期的な成長に向けたインセンティブのあり方、評価基準の明確化等に関して多角的な意見が提出され活発な議論がなされ、当社の業績が考慮された、役割と職責にふさわしい報酬水準が決定されたこと、現金報酬と自社株報酬が適切な割合で設定されていること、他社の役員報酬と比較しても妥当な水準となっていることなどから、報酬等の内容は妥当であると判断しております。

ウ

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、取締役会の監督と執行のあり方や今後の方向性、取締役候補者の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、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に異論はないとの結論に至りました。

なお、監査等委員会からは、以下のとおり取締役の報酬等についての意見表明も受けております。

当委員会は、業務を執行する取締役の報酬等について代表取締役と意見交換し、議論を行いました。その結果、報酬等の算出の公正性、その水準と取締役の役割・職責とのバランス、当社業績との連動性等を勘案し、当委員会として当該報酬等は相当であると判断しております。

エ

(ご参考)

当社の取締役選任方針

当社は、取締役会の構成を取締役（監査等委員である取締役を除く）10名以内、監査等委員である取締役を7名以内とし、うち独立社外取締役を3名以上選任することを方針としております。また、当社は、中長期的な企業価値向上のために取締役会の機能を最大限発揮できるよう、取締役として豊富な知識・経験と高度な能力を有する人材を各分野からバランスよく選任することとしております。

当社の取締役選任手続き

取締役の指名については、独立社外取締役が半数以上を占める報酬・指名諮問委員会を設置し、取締役会においてその諮問内容を最大限尊重することで、適正性および公正性を確保しております。

当社の独立社外取締役の独立性判断基準

当社において、社外取締役について独立性を有しているという場合には、以下の独立性判断基準を満たしていることをいうものとします。

- ① 現在又は過去において●●グループの取締役・監査役（社外役員除く）、執行役員、使用人でないこと
- ② 現在及び過去5事業年度において●●グループの主要株主（議決権所有割合10%以上の

株主をいう) でないこと又は●●グループが主要株主の取締役、監査役、執行役、執行役員又は使用人でないこと

- ③ ●●グループの主要取引先（過去3事業年度のいずれかの年度において●●グループの連結売上高の2%以上を占めるものをいう）の取締役・監査役（社外役員除く）、執行役、執行役員又は使用人でないこと
- ④ ●●グループを主要取引先とする者（過去3事業年度のいずれかの年度において取引先の●●グループに対する売上高が取引先の連結売上高の2%以上を占めるものをいう）の取締役・監査役（社外役員除く）、執行役、執行役員又は使用人でないこと
- ⑤ ●●グループから多額の寄付（※）を受けている法人・団体の役員又は使用人でないこと

※過去3事業年度の平均で年間 1,000 万円以上、又は寄付先の売上高もしくは総収入の2%以上

- ⑥ ●●グループとの間で取締役・監査役又は執行役員を相互に派遣する法人の取締役・監査役（社外役員除く）、執行役、執行役員又は使用人でないこと
- ⑦ 過去5年間のいずれにおいても●●グループの会計監査人の代表社員、社員パートナー又は従業員であったことがないこと
- ⑧ ●●グループから役員報酬以外に多額の報酬（※）を得ている弁護士、公認会計士、税理士、コンサルタント等でないこと

※過去3事業年度の平均で個人の場合 1,000 万円以上、法人の場合連結売上高の2%以上

- ⑨ 上記①～⑧の配偶者、2親等内の親族、同居の親族でないこと
- ⑩ 社外取締役としての通算の在任期間が8年以内であること

注) ●●グループとは、●●株式会社および●●株式会社の子会社とする。

監査等委員会意見

監査等委員会は、当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。以下同じ。）の選任および報酬について、報酬・指名諮問委員会での議論の確認を含め、慎重に検討を行いました。取締役の選任について、指名の手続きは適切であり、各候補者は、当該事業年度の業務執行状況および業績、取締役会での発言、これまでの経歴等を評価し、当社の取締役として適任と判断します。また、取締役の報酬について、決定の手続きは適正であり、また、報酬体系の考え方、具体的な報酬額の算定方法等から報酬等の内容は妥当であると判断します。

オ

社外役員の独立性判断基準

当社の社外役員の独立性を判断する基準の要旨は以下のとおりであります。

1. 当社及び当社の現在の子会社又は過去3年以内に子会社であった会社において、業務執行者でないこと。
2. 当社の現在の主要株主又はその業務執行者でないこと。
3. 当社及び当社の現在の子会社において、現在の重要な取引先又は過去3年以内に重要な取引先であった会社等の業務執行者でないこと。
4. 当社及び当社の現在の子会社から、過去3年以内に年間1,000万円を超える寄付又は助成を受けている組織の業務執行者でないこと。
5. 当社及び当社の現在の子会社から、取締役又は監査役、執行役員を受け入れている会社又はその子会社、又は過去3年以内に受け入れていた会社又はその子会社の業務執行者でないこと。
6. 当社とコンサルティングや顧問契約などの重要な取引関係になく、又は過去に取引関係になかったこと。
7. 当社の監査法人の業務執行者でないこと。
8. 当社及び当社の現在の子会社において、取締役・監査役・執行役員の配偶者又は二親等以内の親族でないこと。
9. 当社の一般株主全体との間で上記1から8までで考慮されている事由以外の事情で恒常的に実質的な利益相反が生じるおそれのない人物であること。

取締役の報酬に関する方針

当社の取締役報酬は、グローバルな競争力を有する●●●●の経営者層に対する報酬としてふさわしいものとし、同業他社と比較しても優秀な人材を確保することができ、業績向上に対する士気や意欲を高め、企業価値の増大に資することのできる制度・水準とすることを基本方針としております。

取締役の報酬等に関する事項についての決定プロセスは、客観性、透明性を高めると共にコーポレートガバナンスの向上を目的に、社外取締役2名を含む4名の取締役で構成される報酬諮問委員会を設置し、同委員会での審議を経た答申について取締役会で決議することとしております。

なお、社内の監査等委員でない取締役に対する報酬については、月例報酬、短期インセンティブを与える目的の役員賞与及び中長期インセンティブを与えて取締役と株主の皆様

との一層の価値共有を進める目的の株式報酬から構成します。月例報酬は各取締役別の固定報酬とし、取締役としての固定部分と、各取締役の業務執行部分や職責の重さ、前期業績等を考慮した部分から成るものとしたします。役員賞与の総額は、当社の業績に応じて決定し、各取締役への配分は、各々の業績貢献度を考慮し決定いたします。株式報酬は、各取締役の役位毎に設定いたします。また、社外の監査等委員でない取締役に対する報酬については、月例報酬のみとしたします。

監査等委員である取締役に対する報酬については、月例報酬のみとし、監査等委員である取締役の協議により個別の固定報酬として決定いたします。

監査等委員会意見

監査等委員会は、当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。以下同じ。）の選任及び報酬について、指名・報酬の各諮問委員会での議論の確認を含めて検討を行いました。各候補者に関しては、当事業年度における業務執行状況及び業績等を評価したうえで、取締役候補者として適任と判断します。また、取締役の報酬については、報酬体系、具体的な報酬額の算定方法等を確認し、報酬等の内容は妥当と判断します。

カ

（注）取締役の選任および取締役の報酬等についての監査等委員会の意見は以下のとおりです。

当委員会は、監査等委員会監査等基準に則り、取締役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、ならびに、当行の経営の基本方針や取り巻く環境等を踏まえ、取締役会がその役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、多様性と適正規模を両立させる形で構成されているか否か等について検討いたしました。

その結果、本議案において提案されている取締役候補者は妥当であると判断し、会社法の規定に基づき株主総会で陳述すべき特段の事項はないとの結論に至りました。

なお、当委員会は、取締役の報酬等につきましても、「経営審議委員会」において、取締役頭取から報酬等の考え方、算出方法についての説明を受けたうえで、監査等委員会監査等基準に則り、報酬等の算出の公正性、当行業績との連動性等を勘案し、検討いたしました。その結果、当事業年度における取締役の報酬等の内容は、相当であると判断し、会社法の規定に基づき株主総会で陳述すべき特段の事項はないとの結論に至りました。

2. 意見の表明対象を議案に限定しているもの（選任等についてのみ記載）

ア

なお、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。

監査等委員会は、各候補者の資質や業務状況、取締役会の監督機能の実効性及び企業価値の向上等の観点から検討を行いました。その結果、各候補者は、深い専門的知識と豊富な経験を有しているとともに、取締役としての適格性も備えており、当社の業績向上に大きく貢献していることから、各候補者を取締役に選任することが適切であると判断いたしました。

イ

監査等委員会の取締役の選任についての意見の概要は以下のとおりであります。

各候補者は、候補者検討委員会において、見識、経験、能力等の要素から取締役として適任であるかどうか審議されており、また、候補者検討委員会の委員として、監査等委員が1人審議に参加しております。監査等委員会としては、候補者検討委員会の審議結果を踏まえ、指名手続きは適切に行われており、また、各候補者は当社の取締役として適任であると意見を表明します。

※監査等委員は全3名、うち社外監査等委員2名。

ウ

なお、当行は取締役の報酬・選任についての透明性を向上させるために、取締役会からの諮問を受けて審議を実施する任意の機関であるガバナンス委員会を設置しており、取締役候補者の選任にあたりましては、同委員会の審議を経て取締役会にて決定しております。

同委員会は、独立社外取締役が過半数を占めるとともに、委員長を独立社外取締役としております。

■ 取締役（監査等委員である取締役を除く）の選任に関する監査等委員会の意見

監査等委員会は、取締役候補者について、指名手続、各候補者の資質および取締役会全体の実効性等の観点から慎重な検討を行いました。その結果、ガバナンス委員会における活発な討議など適切な手続きを経て指名されていること、各候補者は深い知識と豊富な経験を有していること、また取締役会全体を見たときに取締役会に期待される役割を果たし得る人選がなされていることなどから、本議案で提案されている取締役候補者は妥当であると判断します。

3. その他

①辞任について別途の記載をしている例

なお、本議案については、監査等委員会から全ての取締役候補者について適任である旨の意見を得ております。また、上記の 2 名の辞任について、監査等委員会において検討されましたが、意見はありませんでした。

※決算日付で取締役が 2 名辞任。

②監査等委員会が意見を直接的に記載していない例

ア

なお、監査等委員会から、監査等委員会が定めた「監査等委員でない取締役の選任もしくは解任または辞任について株主総会において述べる意見の決定の方針」に基づき、各候補者に関する当事業年度における業務執行状況ならびに業績等を踏まえ、各候補者は当社の取締役として適任であるとの意見表明を受けております。

イ

なお、監査等委員会から本議案について総会において陳述すべき特段の事項はない旨の意見を受けております。監査等委員全員は、任意で設置された「指名及び報酬諮問委員会」（過半数が社外取締役）の構成員として、当社「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に定められた基準・手続きに従い審議を行い、取締役会に答申を行うプロセスに参加し、その上で、監査等委員会として検討した結果、意見を決定しております。

ウ

なお、監査等委員会から、指名方針及び各候補者の適性等を踏まえ、各候補者を取締役（監査等委員である取締役を除く）として選任することについて、相当であるとの意見表明を受けております。

（ご参考）

取締役候補者選定の方針及び手続き

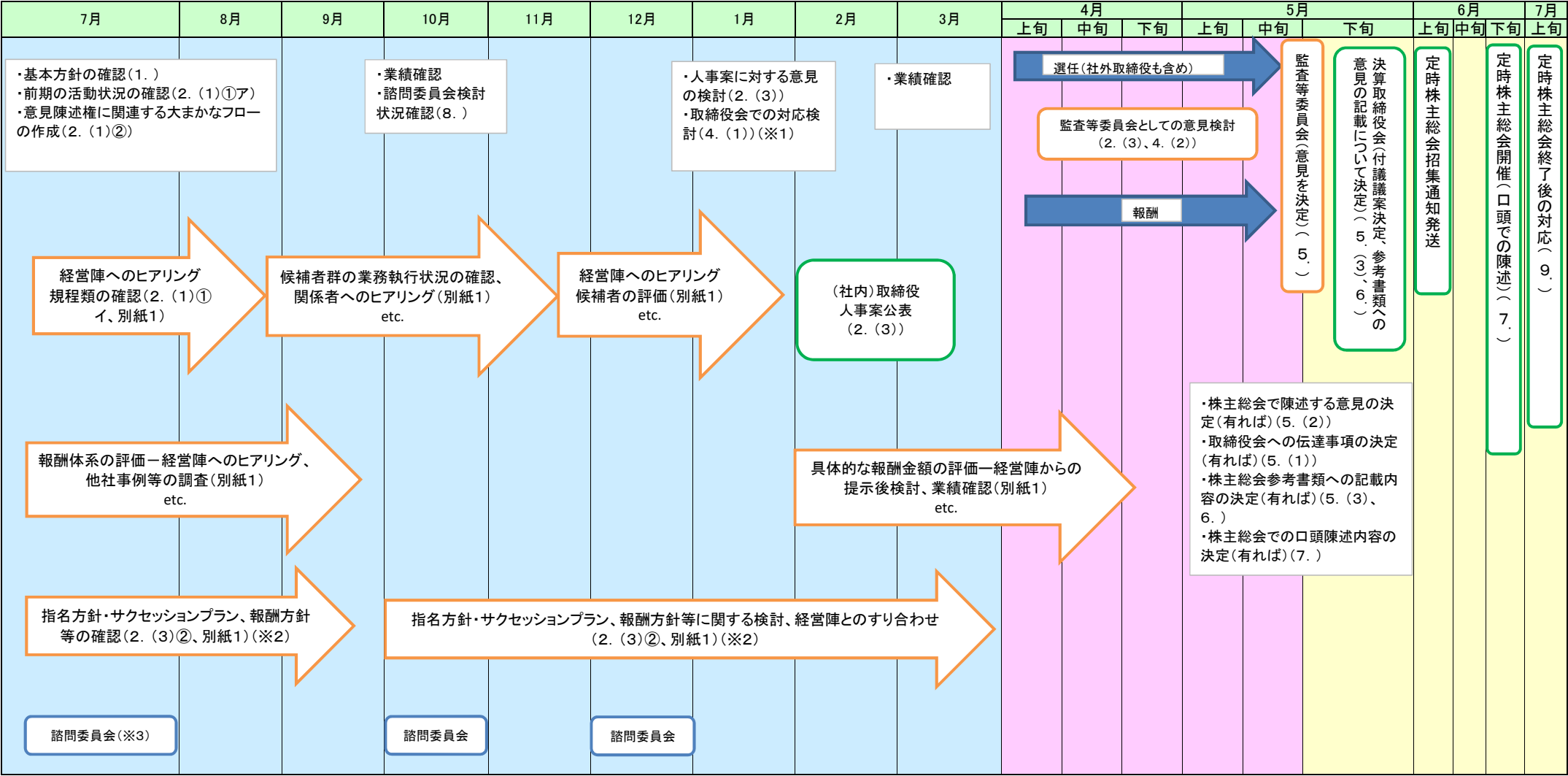
取締役候補者は、次の指名方針に沿って、幅広い多様な人材の中から決定し、指名・報酬諮問委員会の審議・答申を受けて、取締役会において選定いたしました。

- ①当社グループの経営管理及び事業運営に関する豊富な知識、経験を有する者。
- ②社会的な責任・使命を十分に理解し、高い自己規律に基づいて、経営管理及び事業運営を公正・的確に遂行し得る者。

以上

別紙3 定時株主総会における意見陳述権の行使に向けた時系列(6月総会会社におけるベスト・プラクティス)

(各記載中の数字は本文「Ⅱ 主な論点」内の項目番号)



※1 ・監査等委員会で意見がまとまった事項は都度取締役会で報告。
・取締役会で報告した意見のフォローアップ状況を適宜モニターし、必要に応じ取締役会で報告。

※2 中長期的な検討課題として、定時株主総会での総会議案の有無にかかわらず検討を行う。

※3 諮問委員会の開催時期・回数は個社によって異なり、上記記載はあくまで一例である。

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29年7月27日(木)～8月18日(金)
 ② 対象者:当協会会員のうち、監査等委員会設置会社社員696社
 ③ 回答数:435社(回答率62.5%)

※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。

※各設問の記載例のご紹介につきましては、一部事務局にて修正を行った箇所があります。

※表中「総会経験あり」とは、監査等委員会設置会社移行後に定時株主総会を1度以上経験している会社です。

F1. 上場区分

上段:数 下段:割合(%)	2017年			2016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	435 100.0	354 100.0	168 100.0	192 100.0	69 100.0	70 100.0
上場	415 95.4	341 96.3	156 92.9	183 95.3	66 95.7	65 92.9
非上場	20 4.6	13 3.7	12 7.1	9 4.7	3 4.3	5 7.1

F2. 公開会社区分

上段:数 下段:割合(%)	2017年			2016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	435 100.0	354 100.0	168 100.0	192 100.0	69 100.0	70 100.0
公開会社	419 96.3	344 97.2	157 93.5	186 96.9	67 97.1	67 95.7
非公開会社	16 3.7	10 2.8	11 6.5	6 3.1	2 2.9	3 4.3

F3. 企業グループにおける貴社の位置

上段:数 下段:割合(%)	2017年			2016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	435 100.0	354 100.0	168 100.0	192 100.0	69 100.0	70 100.0
純粋持株会社である最終親会社	90 20.7	67 18.9	42 25.0	33 17.2	14 20.3	16 22.9
純粋持株会社以外の最終親会社	237 54.5	199 56.2	95 56.5	124 64.6	46 66.7	43 61.4
親会社を有するが、子会社も有する会社	45 10.3	37 10.5	10 6.0	18 9.4	4 5.8	2 2.9
最終子会社(親会社を有するが、子会社を有しない会社)	10 2.3	8 2.3	1 0.6	2 1.0	1 1.4	0 0.0
独立企業(親会社・子会社を有しない会社)	53 12.2	43 12.1	20 11.9	15 7.8	4 5.8	9 12.9

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(%)	2017年			2016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	435 100.0	354 100.0	168 100.0	192 100.0	69 100.0	70 100.0
オーナー企業である	168 38.6	139 39.3	168 100.0	70 36.5	32 46.4	—
オーナー企業ではない	267 61.4	215 60.7	—	122 63.5	37 53.6	—

F5. 資本金

上段:数 下段:割合(%)	2017年			2016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	435 100.0	354 100.0	168 100.0	192 100.0	69 100.0	70 100.0
1億円未満	4 0.9	2 0.6	3 1.8	6 3.1	2 2.9	4 5.7
1億円以上～5億円未満	37 8.5	22 6.2	25 14.9	5 2.6	1 1.4	3 4.3
5億円以上～10億円未満	64 14.7	53 15.0	28 16.7	23 12.0	6 8.7	14 20.0
10億円以上～30億円未満	126 29.0	102 28.8	48 28.6	53 27.6	23 33.3	20 28.6
30億円以上～50億円未満	56 12.9	46 13.0	19 11.3	24 12.5	7 10.1	8 11.4
50億円以上～100億円未満	61 14.0	56 15.8	25 14.9	36 18.8	14 20.3	12 17.1
100億円以上～200億円未満	45 10.3	40 11.3	16 9.5	24 12.5	11 15.9	8 11.4
200億円以上～500億円未満	26 6.0	22 6.2	3 1.8	15 7.8	4 5.8	1 1.4
500億円以上	16 3.7	11 3.1	1 0.6	5 2.6	1 1.4	0 0.0

F6. 取締役数／人

	2017年			2016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	435	354	168	192	69	70
取締役総数(監査等委員含む)／平均(人)	9.50 人	9.60 人	9.21 人	9.84 人	9.95 人	9.47 人
社外取締役総数(監査等委員含む)／平均(人)	3.05 人	3.06 人	2.90 人	3.03 人	2.86 人	2.76 人
監査等委員総数／平均(人)	3.48 人	3.48 人	3.37 人	3.47 人	3.32 人	3.28 人
監査等委員である社外取締役総数／平均(人)	2.61 人	2.62 人	2.58 人	2.54 人	2.42 人	2.43 人

F7. ご自身の属性

上段:数 下段:割合(%)	2017年			2016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	435 100.0	354 100.0	168 100.0	189 100.0	68 100.0	68 100.0
常勤社内監査等委員	301 69.2	243 68.6	116 69.0	140 74.1	48 70.6	49 72.1
常勤社外監査等委員	105 24.1	88 24.9	41 24.4	40 21.2	17 25.0	16 23.5
非常勤社内監査等委員	5 1.1	4 1.1	2 1.2	3 1.6	2 2.9	2 2.9
非常勤社外監査等委員	24 5.5	19 5.4	9 5.4	6 3.2	1 1.5	1 1.5

F8. 決算月

上段:数 下段:割合(%)	2017年			2016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	435 100.0	354 100.0	168 100.0	192 100.0	69 100.0	70 100.0
1月	8 1.8	7 2.0	2 1.2	2 1.0	0 0.0	0 0.0
2月	20 4.6	16 4.5	10 6.0	4 2.1	2 2.9	2 2.9
3月	301 69.2	256 72.3	106 63.1	151 78.6	61 88.4	49 70.0
4月	4 0.9	3 0.8	4 2.4	1 0.5	1 1.4	1 1.4
5月	8 1.8	4 1.1	4 2.4	3 1.6	2 2.9	1 1.4
6月	23 5.3	15 4.2	11 6.5	2 1.0	1 1.4	2 2.9
7月	2 0.5	1 0.3	1 0.6	1 0.5	0 0.0	0 0.0
8月	7 1.6	4 1.1	4 2.4	2 1.0	0 0.0	2 2.9
9月	12 2.8	8 2.3	8 4.8	4 2.1	1 1.4	2 2.9
10月	4 0.9	2 0.6	2 1.2	1 0.5	0 0.0	1 1.4
11月	5 1.1	4 1.1	— —	0 0.0	0 0.0	0 0.0
12月	41 9.4	34 9.6	16 9.5	21 10.9	1 1.4	10 14.3

F9. 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(%)	2017年			2016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	435 100.0	354 100.0	168 100.0	192 100.0	69 100.0	70 100.0
移行3年目	92 21.1	92 26.0	50 29.8	— —	— —	— —
移行2年目	262 60.2	262 74.0	89 53.0	69 —	69 100.0	32 —
移行初年度	81 18.6	— —	29 17.3	123 —	— —	38 —

I. 意見陳述権行使状況

問1-1 直近の定時株主総会における意見陳述権行使の有無

以下、本アンケートにおいて「意見陳述権の行使」とは、会社法に規定される権限の行使（選任等（監査等委員でない取締役の選任若しくは解任又は辞任）：第342条の2第4項、報酬等（監査等委員でない取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として会社から受ける財産上の利益）：第361条第6項）であり、以下の3点の全てを行っている場合を指します。

1. 「監査等委員会における意見内容の決議」
2. 「株主総会参考書類における意見の概要の記載」
3. 「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」（議長等による監査等委員会意見の内容の紹介等は含みません）

上段：数 下段：割合（％）	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	421 100	351 100.0	161 100.0
選任等、報酬等のいずれについても意見陳述権を行使した	72 17.1	72 20.5	26 16.1
選任等についてのみ意見陳述権を行使した	55 13.1	55 15.7	17 10.6
報酬等についてのみ意見陳述権を行使した	— —	— —	— —
選任等・報酬等のいずれについても意見陳述権を行使しなかった	224 53.2	224 63.8	95 59.0
監査等委員会設置会社移行直後であり、まだ監査等委員会設置会社としての定時株主総会を経験していない	70 16.6	— —	23 14.3

問1-2 意見陳述権を行使した場合の陳述内容

(1) 選任等

① 陳述の対象

上段：数 下段：割合（％）	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	127 100.0	43 100.0
総会議案または総会報告事項（事業報告の記載事項等）に限定して意見陳述した	112 88.2	36 83.7
総会議案及び総会報告事項に限らず、広く意見陳述した	15 11.8	7 16.3

② 陳述の範囲

上段：数 下段：割合（％）	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	127 100.0	43 100.0
検討・評価の結論部分のみ陳述した	102 80.3	37 86.0
結論に加えて委員会としての検討・評価のプロセス等についても陳述した	25 19.7	6 14.0

③ 陳述内容のうち結論部分の内容

上段：数 下段：割合（％）	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	127 100.0	43 100.0
対象項目全てについての積極意見（妥当）	57 44.9	23 53.5
対象項目全てについての消極意見（指摘事項なし）	65 51.2	18 41.9
限定意見（項目毎に積極意見と消極意見に分かれる場合）	1 0.8	1 2.3
その他	4 3.1	1 2.3

「その他」記載例：

・総会議案にはプロセスの概要を示したうえで、各候補者が適任と判断した旨記載。総会では、口頭にて、議案は相当であり指摘事項なしと陳述。

(2) 報酬等

① 陳述の対象

上段：数 下段：割合（％）	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	72 100.0	26 100.0
総会議案または総会報告事項（事業報告の記載事項等）に限定して意見陳述した	53 73.6	19 73.1
総会議案及び総会報告事項に限らず、広く意見陳述した	19 26.4	7 26.9

② 陳述の範囲

	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	72 100.0	26 100.0
検討・評価の結論部分のみ陳述した	53 73.6	22 84.6
結論に加えて委員会としての検討・評価のプロセス等についても陳述した	19 26.4	4 15.4

③ 陳述内容のうち結論部分の内容

	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	72 100.0	26 100.0
対象項目全てについての積極意見（妥当）	34 47.2	13 50.0
対象項目全てについての消極意見（指摘事項なし）	36 50.0	12 46.2
限定意見（項目毎に積極意見と消極意見に分かれる場合）	— —	— —
その他	2 2.8	1 3.8

「その他」記載例：

・招集通知の議案に「妥当」との積極意見を記載したので、口頭では、監査報告の最後に「特段の指摘事項は無いとの結論に至った」と付言する形で表明した。

問1-3 監査等委員会における意見陳述権に関する決議の有無

(1) 選任等についての決議

上段：数 下段：割合（％）	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	224 100.0	95 100.0
監査等委員会における意見内容の決議を行った	162 72.3	66 69.5
監査等委員会における意見内容の決議を行わなかった	62 27.7	29 30.5

(2) 報酬等についての決議

上段：数 下段：割合（％）	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	279 100.0	112 100.0
監査等委員会における意見内容の決議を行った	166 59.5	67 59.8
監査等委員会における意見内容の決議を行わなかった	113 40.5	45 40.2

問1-4 監査等委員会における意見陳述権に関する決議の対象及び内容

(1) 選任等

① 決議の対象

上段:数 下段:割合(%)	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	162 100.0	66 100.0
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	134 82.7	55 83.3
総会議案及び総会報告事項に限らず、広く決議した	28 17.3	11 16.7

② 決議の内容

上段:数 下段:割合(%)	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	162 100.0	66 100.0
対象項目全てについての積極意見(妥当)	79 48.8	34 51.5
対象項目全てについての消極意見(指摘事項なし)	80 49.4	31 47.0
限定意見(項目毎に積極意見と消極意見に分かれる場合)	1 0.6	— —
その他	2 1.2	1 1.5

「その他」記載例:

・指名・報酬委員会が設置されており、監査等委員も全員参加している。会議では十分な審議がなされており、その点を監査等委員全員が確認しており、参考書類の掲載を含め特段の意見陳述は無しとしております。
・選任は妥当である旨で意見の一致は確認するも、総会で表明すべき委員会意見としての決議は見送った。

(2) 報酬等

① 決議の対象

上段:数 下段:割合(%)	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	166 100.0	67 100.0
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	96 57.8	39 58.2
総会議案及び総会報告事項に限らず、広く決議した	70 42.2	28 41.8

② 決議の内容

上段:数 下段:割合(%)	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	166 100.0	67 100.0
対象項目全てについての積極意見(妥当)	66 39.8	27 40.3
対象項目全てについての消極意見(指摘事項なし)	87 52.4	35 52.2
限定意見(項目毎に積極意見と消極意見に分かれる場合)	6 3.6	3 4.5
その他	7 4.2	2 3.0

「その他」記載例:

・株主総会外意見「取締役及び執行役員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。取締役及び執行役員の2018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、来期以降は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。」
・「監査等委員である取締役以外の報酬議案提出がなされていないので、意見の決定はしない」と決議した。
・取締役の報酬の妥当性に関しては監査等委員会では問題ない旨の決議は行ったものの、株主総会および事業報告には報酬に関する意見陳述は行っていない。また、株主総会の口頭による意見陳述でも報酬に関しては総会議案に上程されていないことから、意見陳述は行わなかった。

問1-5 監査等委員会として意見陳述権に関する決議を行わなかった理由

(1) 選任等

上段:数 下段:割合(%)	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	62 100.0	29 100.0
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)	16 25.8	10 34.5
検討・議論を行ったが、指摘すべき事項が全くなかった	35 56.5	14 48.3
検討、議論し、気付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	6 9.7	3 10.3
その他	5 8.1	2 6.9

「その他」記載例:

・選定監査等委員が評価をまとめ、それに基づく検討・議論、および株主総会参考資料への記載文章を協議し、全員の賛同を得た。決議事項ではなく、協議事項として扱った。

(2) 報酬等

上段:数 下段:割合(%)	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	113 100.0	45 100.0
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)	44 38.9	20 44.4
検討・議論を行ったが、指摘すべき事項が全くなかった	43 38.1	15 33.3
検討、議論し、気付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	11 9.7	4 8.9
その他	15 13.3	6 13.3

「その他」記載例:

・先の定時株主総会で報酬額が決議されており、その報酬額枠内であることは確認した。配分については検討・議論していない。
・6月定時株主総会後の取締役会による社長一任決議のもと行われた社長判断の報酬内容について監査等委員会で説明を受け、内容について承認したところであり、必要があれば次期株主総会での意見陳述を検討する。
・今年3月の総会議案に含まれず、監査等委員会監査等基準に則り、報酬の水準、決定の手続き等を執行側に確認し、委員会として特段指摘すべき事項はなかった。

問1-6 株主総会参考書類における意見内容の記載の有無

(1) 選任等

上段:数 下段:割合(%)	総会経験 あり	オーナー 企業	意見陳述 権行使/ 合計	意見陳述 権行使/ オーナー 企業	3要件 非充足 /合計	3要件 非充足 /オー ナー企業
全体	351 100.0	138 100.0	127 100.0	43 100.0	224 100.0	95 100.0
株主総会参考書類に記載を行った	209 59.5	66 47.8	111 87.4	33 76.7	98 43.8	33 34.7
株主総会参考書類に記載を行わなかった	142 40.5	72 52.2	16 12.6	10 23.3	126 56.3	62 65.3

(2) 報酬等

上段:数 下段:割合(%)	総会経験 あり	オーナー 企業	意見陳述 権行使/ 合計	意見陳述 権行使/ オーナー 企業	3要件 非充足 /合計	3要件 非充足 /オー ナー企業
全体	351 100.0	138 100.0	72 100.0	26 100.0	279 100.0	112 100.0
株主総会参考書類に記載を行った	64 18.2	19 13.8	40 55.6	12 46.2	24 8.6	7 6.3
株主総会参考書類に記載を行わなかった	287 81.8	119 86.2	32 44.4	14 53.8	255 91.4	105 93.8

問1-7 株主総会参考書類への記載の状況

(1) 記載方法

上段:数 下段:割合(%)	総会経験 あり	オーナー 企業	意見陳述 権行使/ 合計	意見陳述 権行使/ オーナー 企業	3要件 非充足 /合計	3要件 非充足 /オー ナー企業
全体	212 100.0	67 100.0	111 100.0	33 100.0	101 100.0	34 100.0
選任等、報酬等について一括で記載した	168 79.2	52 77.6	88 79.3	26 78.8	80 79.2	26 76.5
別々に記載した	44 20.8	15 22.4	23 20.7	7 21.2	21 20.8	8 23.5

記載方法の具体例:

・監査等委員会において、指名(報酬)委員会に出席した監査等委員(社外取締役)からの報告に基づき、取締役の選任(報酬)の方法・考え方や決定のプロセスを確認し、協議した結果、本議案に関する特段の指摘事項はございません。
 ・選任等については議案箇所に、報酬等については議案上程がなかったため、事業報告の過年度報酬箇所に各々記載した。
 ・取締役選任議案の箇所において「なお、本議案について監査等委員会において検討がなされましたが、株主総会で陳述すべき特段の事項はありませんでした」。報酬については記載せず。
 ・当該期は報酬等に関する議案がなかったために、選任等のみ株主総会参考書類に記載し、報酬等については事業報告書の「取締役及び監査役の報酬等の額」の脚注に記載した。

(2) 具体的な記載場所(複数回答可)

上段:数 下段:割合(%)	総会経験 あり	オーナー 企業	意見陳述 権行使/ 合計	意見陳述 権行使/ オーナー 企業	3要件 非充足 /合計	3要件 非充足 /オー ナー企業
全体	212 100.0	67 100.0	111 100.0	33 100.0	101 100.0	34 100.0
選任議案の箇所	199 93.9	65 97.0	108 97.3	33 100.0	91 90.1	32 94.1
報酬議案の箇所	23 10.8	9 13.4	17 15.3	7 21.2	6 5.9	2 5.9
事業報告の箇所	16 7.5	3 4.5	5 4.5	-	11 10.9	3 8.8
監査報告の箇所	7 3.3	-	3 2.7	-	4 4.0	-
その他	6 2.8	3 4.5	1 0.9	-	5 5.0	3 8.8

「その他」記載例:

・会計監査人に関する事項、業務の適正を確保するための体制及びその運用状況の概要
 ・全議案の最後に参考事項として記載
 ・議案に共通する事項のところに

(3) 記載内容

上段:数 下段:割合(%)	総会経験 あり	オーナー 企業	意見陳述 権行使/ 合計	意見陳述 権行使/ オーナー 企業	3要件 非充足 /合計	3要件 非充足 /オー ナー企業
全体	212 100.0	67 100.0	111 100.0	33 100.0	101 100.0	34 100.0
決議した意見内容の全文を記載	39 18.4	10 14.9	25 22.5	5 15.2	14 13.9	5 14.7
概要を記載	153 72.2	49 73.1	79 71.2	27 81.8	74 73.3	22 64.7
その他	20 9.4	8 11.9	7 6.3	1 3.0	13 12.9	7 20.6

「その他」記載例:

・「本議案につきまして、監査等委員会において検討がなされましたが、特段指摘すべき点はございませんでした。」
 ・「監査等委員会は、各取締役候補者について、候補者の資質及び取締役会全体の実効性等の観点から検討を行いました。その結果、監査等委員会としては、取締役の選任について株主総会で陳述すべき特段の事項はありませんでした。」

問1-8 株主総会参考書類に記載を行わなかった理由

上段:数 下段:割合(%)	総会経験 あり	オーナー 企業	意見陳述 権行使/ 合計	意見陳述 権行使/ オーナー 企業	3要件 非充足 /合計	3要件 非充足 /オー ナー企業
全体	290 100.0	120 100.0	85 100.0	30 100.0	205 100.0	90 100.0
監査等委員会として意見を決議していない	51 17.6	25 20.8	9 10.6	3 10.0	42 20.5	22 24.4
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	159 54.8	68 56.7	46 54.1	18 60.0	113 55.1	50 55.6
特に理由はない	30 10.3	14 11.7	10 11.8	5 16.7	20 9.8	9 10.0
その他	50 17.2	13 10.8	20 23.5	4 13.3	30 14.6	9 10.0

「その他」記載例:

・選任等については選任議案の冒頭に記載した。報酬等については株主総会議案に上がっていなかったため意見形成を行っておらず、従って記載していない。

・監査等委員は非常勤であり、各取締役の勤務状況や報酬の適正は取締役間の決定の方が、正確であり決定の説明に対し特に問題点も無いとの判断で、記載は行っていない。

・報酬に関しては、取締役会に対する意見陳述に止めた。

・会社法上の意見は否定意見と思われるので、妥当肯定意見は株主総会での意見としなかった。株主総会で否定意見を述べるような企業は株主にとって魅力がなく、そうなる前に手を打つ監査等委員会であるべき。株主総会資料に意見を書くとか書かないとかよりも、検討するプロセスが善管注意義務として肝要。

・招集通知の選任議案の本文の中で「取締役候補者の選定に当たり」指名諮問委員会(監査等委員である独立社外取締役が過半数で構成、委員長は独立社外取締役)の審議のうえ、相当性を決議した旨記載しており、監査等委員会で承認している。

問1-9 株主総会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の有無

(1) 選任等

上段:数 下段:割合(%)	総会経験 あり	オーナー 企業	意見陳述 権行使/ 合計	意見陳述 権行使/ オーナー 企業	3要件 非充足 /合計	3要件 非充足 /オー ナー企業
全体	351 100.0	138 100.0	127 100.0	43 100.0	224 100.0	95 100.0
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	102 29.1	33 23.9	90 70.9	27 62.8	12 5.4	6 6.3
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	249 70.9	105 76.1	37 29.1	16 37.2	212 94.6	89 93.7

(2) 報酬等

上段:数 下段:割合(%)	総会経験 あり	オーナー 企業	意見陳述 権行使/ 合計	意見陳述 権行使/ オーナー 企業	3要件 非充足 /合計	3要件 非充足 /オー ナー企業
全体	351 100.0	138 100.0	72 100.0	26 100.0	279 100.0	112 100.0
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	68 19.4	22 15.9	54 75.0	17 65.4	14 5.0	5 4.5
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	283 80.6	116 84.1	18 25.0	9 34.6	265 95.0	107 95.5

問1-10 株主総会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の内容

上段:数 下段:割合(%)	総会経験 あり	オーナー 企業	意見陳述 権行使/ 合計	意見陳述 権行使/ オーナー 企業	3要件 非充足 /合計	3要件 非充足 /オー ナー企業
全体	102 100.0	33 100.0	90 100.0	27 100.0	12 100.0	6 100.0
決議内容(意見全文)を全て読み上げ	11 10.8	4 12.1	10 11.1	3 11.1	1 8.3	1 16.7
招集通知記載(全文記載)を引用する形で全文陳述	33 32.4	7 21.2	32 35.6	7 25.9	1 8.3	— —
要旨のみを陳述	58 56.9	22 66.7	48 53.3	17 63.0	10 83.3	5 83.3

陳述した要旨の具体例：

・「監査等委員でない取締役の選任議案及び当事業年度における監査等委員でない取締役の報酬」につきましても、いずれも相当であり、当監査等委員会として、指摘すべき事項はありません。

・監査等委員会では、監査等委員でない取締役の選任について、その方針・決定プロセスや取締役候補者の業務執行状況等について確認し、協議しました。その結果、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ので併せてご報告いたします。

・選任について「当社の企業価値向上のために各候補者は適任である」、報酬について（報酬に関する議案はないが）「短期及び中長期的な業績と連動する報酬の割合が適切であり、報酬額が公正かつ適切な手続を経て決定されている」。

・監査等委員会では、監査等委員でない取締役の選任および報酬等について、その方針・考え方や決定プロセスを確認し、協議した結果、特段の指摘事項は無いとの結論に至ったことを合わせてご報告申し上げます。

・招集通知では、それぞれ「各候補者は適任」、「報酬等は妥当」としたが、口頭では、まとめて簡単に「特段の指摘事項はないとの結論に至った」と意見表明した。

・監査等委員でない取締役の選任及び報酬等について、会社法の規定に基づき株主総会で陳述すべき事項はなし。

・招集ご通知の〇〇ページに記載してある旨を述べた。

問1-11 口頭での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（％）	総会経験 あり	オーナー 企業	意見陳述 権行使／ 合計	意見陳述 権行使／ オーナー 企業	3要件 非充足 ／合計	3要件 非充足 ／オー ナー企業
全体	102 100.0	33 100.0	90 100.0	27 100.0	12 100.0	6 100.0
記載した	64 62.7	19 57.6	58 64.4	16 59.3	6 50.0	3 50.0
記載しなかった	38 37.3	14 42.4	32 35.6	11 40.7	6 50.0	3 50.0

問1-12 口頭での陳述を行わなかった理由

上段：数 下段：割合（％）	総会経験 あり	オーナー 企業	意見陳述 権行使／ 合計	意見陳述 権行使／ オーナー 企業	3要件 非充足 ／合計	3要件 非充足 ／オー ナー企業
全体	283 100.0	116 100.0	68 100.0	25 100.0	215 100.0	91 100.0
監査等委員会として意見を決議していない	36 12.7	15 12.9	5 7.4	2 8.0	31 14.4	13 14.3
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	118 41.7	50 43.1	23 33.8	7 28.0	95 44.2	43 47.3
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	85 30.0	30 25.9	28 41.2	12 48.0	57 26.5	18 19.8
特に理由はない	22 7.8	11 9.5	4 5.9	1 4.0	18 8.4	10 11.0
その他	22 7.8	10 8.6	8 11.8	3 12.0	14 6.5	7 7.7

「その他」記載例：

・株主総会において、口頭による監査等委員会の監査報告の末尾で、議案としての「監査等委員である取締役を除く取締役3名選任」及びその報酬について、監査等委員会として指摘すべき事項は無いと表明した。

・監査等委員として特に適格性を欠く問題点もなく、社業も順調に進行しているため口頭陳述する必要はないと判断し、3名の誰からも異論はなかった。

・議案説明の中で、議長が議案に記載されている「監査等委員会の意見」を読み上げる形とした。定時株主総会冒頭の監査結果に関する口頭報告の中で、「本日の株主総会に提出致しております、議案及び書類につきましても、法令定款に適合しており、指摘すべき事項はございません。」と述べており、重複感の観点からも、監査等委員長による口頭陳述は行わなかった。

・1人の社外監査等委員から、口頭陳述を行うことで徒に問題を提起するようなことは避けるべきとの意見が出され、口頭陳述についての同意が得られなかったため、行わなかった。

・会社法でそこまで要求されているとは判断できなかった。全体的にこの案件に関して法の指示内容が中途半端と思う。従って監査等委員会主導で活動はできないのが実態である。

・消極的ではあるが特段の意見はないため、議長が説明した。特段の意見があれば、当然、監査等委員会が陳述する。

Ⅱ 期中の検討

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について

(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(%)	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	428 100.0	351 100.0	168 100.0
定めている	171 40.0	154 43.9	56 33.3
定めていない	257 60.0	197 56.1	112 66.7

(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(%)	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	171 100.0	154 100.0	56 100.0
行っている	102 59.6	95 61.7	33 58.9
行っていない	69 40.4	59 38.3	23 41.1

(3) 情報の収集や検討における、社内／社外、常勤／非常勤による役割分担の違いの有無

上段:数 下段:割合(%)	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	427 100.0	351 100.0	166 100.0
違いがある	152 35.6	128 36.5	56 33.7
違いはない	275 64.4	223 63.5	110 66.3

「違いがある」場合の具体例:

- ・常勤監査等委員(社外)が執行側との協議の場に参加し情報収集、その後非常勤を含む監査等委員会で情報共有し協議の上、委員会として意見形成する。
- ・報酬の監査は社外監査等委員のみが行い、選任等に関しては社外監査等委員が中心となり、社内監査等委員も参加し監査を行う。
- ・常勤監査等委員が、社長及び総務人事部門と取締役の候補者及び報酬体系・決定プロセスについて、打ち合わせを行う等情報収集し、非常勤の監査等委員に説明し、取締役候補者の職歴等選任が相当かどうか及び報酬体系に基づき報酬が相当かどうかについて、監査等委員会として決議を行っている。
- ・社外監査等委員は、「役員指名・報酬諮問会議」に出席して意見を述べている。社内の常勤監査等委員は、取締役会及び取締役に係る基本的な枠組み・考え方や候補者選定の方針のほか、報酬体系の考え方、具体的な報酬額の算定方法等を確認し、監査等委員会に報告している。これらをもって、監査等委員会で、監査等委員でない取締役の指名等や報酬等について、協議している。
- ・取締役候補との面談は主に社外監査等委員が実施する予定。
- ・主に常勤監査等委員が情報収集を行う。社外取締役の監査等委員は任意の指名・報酬委員会のメンバーとなっている。
- ・社内監査等委員は、情報の収集および検討を行い、社外監査等委員は、専門的知識・経験からの助言及び検討を行う。
- ・役員人事及び報酬については、社外監査等委員が説明を受ける。

(4) 期中の監査等委員会における検討の有無

上段:数 下段:割合(%)	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	346 100.0	134 100.0
期末における検討のみ	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	78 22.5	30 22.4

期中の監査等委員会における検討を行った場合の検討回数

	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	78 100.0	30 38.5
期中における監査等委員会での検討回数／平均(回)	3.29 回	3.60 回

(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(%)	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	332 100.0	132 100.0
初年度も2年目以降もスケジュール・検討事項に変化なし	274 82.5	105 79.5
スケジュールについて変化があった	34 10.2	18 13.6
検討事項について変化があった	35 10.5	13 9.8

「スケジュールについて変化があった」場合の具体例:

- ・移行初年度につき意見形成ポイントや評価基準の策定、さらには意見陳述の有無、内容の検討に相応の時間を要したが、2年目以降は検討回数は評価基準見直しの要否と期末評価の2回の予定。
- ・昨年は5月の監査等委員会で協議、総会前の6月の委員会で特に意見がない旨を決議し議事録に残すこととしたが、本年は4月に非議すべき点はない旨決議の上、執行側にその旨を文書で連絡した。
- ・2年目に任意の指名・報酬委員会と情報を共有する体制を構築した為、同委員会とのスケジュールのバランスで変化。
- ・初年度(昨年)は、監査等委員会で討議する前に、取締役会での決議(各監査等委員が個別に)に同意することになったため、今年は取締役会の前に監査等委員会での討議の場を設定する予定。

「検討事項について変化があった」場合の具体例:

- ・任意の指名・報酬委員会への社外監査等委員の参加は初年度はオブザーバーとして参加、2年目以降はメンバーとして参加。
- ・前年度は、報酬について経営陣に監査等委員の意見を述べたが、検討する時間がなく受け入れられなかった。今般は、「役員報酬基準」として事前に具体的案を提出した。
- ・1. 監査等委員会として、定例及び臨時における「報告・審議・決議」事項項目に対し、取締役会に報告すべき事項を都度決議し、対応する事に決定した。2. 株主総会への監査等委員会としての対応内容の協議 3. その他
- ・初年度はプロセスの検討がせいじっぱいであった。2年目に入り監査等委員会としての意見醸成を行うことは善管注意義務と認識し、当社の場合執行系取締役の報酬のしくみが社長から社長への口頭引継と聞き、代表取締役も改善するのに困っているようだったので、代表取締役と常勤監査等委員の情報交換により監査等委員会の意見醸成を諮っていこうと方針を決め、社外取締役の了解もいただき、今日に至っている。
- ・初年度は手探り(自社オリジナル)の検討事項で対応したが、他社事例を踏まえ、抜本的に見直した。
- ・初年度は選任議案に関しての意見陳述のみ(総会と取締役会)。2年目は、選任議案(総会・取締役会)、報酬(取締役会に対してのみ)に関し意見陳述を行った。

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

(1) 選任等

上段:数 下段:割合(%)	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	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	37 52.1	20 52.6
株主総会議案がなかったため	3 4.2	2 5.3
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	11 15.5	6 15.8
特に理由はない	13 18.3	7 18.4
その他	7 9.9	3 7.9

「諮問委員会その他の代替方法」による検討の具体例:

- ・監査等委員全員(4名)が諮問委員会である、指名委員会及び報酬委員会のメンバーになっており諮問委員会で監査等委員としての検討が行われている。指名委員会及び報酬委員会の監査等委員以外のメンバーは代表取締役社長のみ。各5名で構成している。
- ・諮問委員会からの報告を受け、特に指摘がなかった。
- ・監査等委員会と代表取締役との懇談会で意見交換を図ることで代替しようとした。

「その他」記載例:

- ・全員が再任であり、1年間の活動状況等から特別に委員会に諮って意見を述べる必要を認めなかったため。
- ・意見陳述権の行使はしていないが、監査等委員会にて事前に確認・審議の上、内容について同意している。

(2) 報酬等

上段:数 下段:割合(%)	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	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	34 32.1	18 39.1
株主総会議案がなかったため	38 35.8	12 26.1
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	14 13.2	7 15.2
特に理由はない	12 11.3	7 15.2
その他	8 7.5	2 4.3

「諮問委員会その他の代替方法」による検討の具体例:

- ・従来慣行による報酬額に基づく社長決裁
- ・指名・報酬委員会を諮問委員会として設置し、検討を行なった。
- ・監査等委員会と代表取締役との懇談会で意見交換を図ることで代替しようとした。

「その他」記載例:

- ・会社側より報酬体系の考え方と実状の説明を受けたのみで、委員会としての決議は行わなかった。
- ・全員不変であったため。

問2-3 監査等委員会の意見陳述権に関連する検討・評価等の状況について

(1) 選任等

① 検討対象

上段:数 下段:割合(%)	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	335 100.0	318 100.0	127 100.0
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	288 86.0	272 85.5	111 87.4
総会議案及び総会報告事項に限らず広く検討	47 14.0	46 14.5	16 12.6

「総会議案及び総会報告事項に限らず広く検討」した理由・記載例:

- ・本年度は監査等委員会設置初年度であるので、色々な点で思考中であるが、なるべく広い範囲で会社の透明性、ガバナンスの強化の為、良かろうと思われる事は取り入れて行きたい。
- ・経営統合を控えているため、中長期的に見た取締役の人選についても検討する必要がある。監査等委員の選任についても、議論する必要があると考えた。
- ・当社では、「指名等」については取締役会の構成等の考え方や選任議案決定に至るプロセスを、また「報酬等」については報酬体系とその考え方や報酬額決定に至るプロセスを、各々主要な確認事項と考え、これらについて特に株主に注意を促すべき事項がないかを検討すべきと考えているから。

②情報収集

a. 収集する情報の具体的内容と収集方法(複数回答可)

上段:数 下段:割合(%)	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	317 100.0	301 100.0	120 100.0
監査等委員以外の取締役(社内・新任)	177 55.8	168 55.8	62 51.7
監査等委員以外の取締役(社内・再任)	247 77.9	237 78.7	92 76.7
監査等委員以外の取締役(社外・新任)	69 21.8	65 21.6	19 15.8
監査等委員以外の取締役(社外・再任)	74 23.3	72 23.9	22 18.3
監査等委員である取締役(社内・新任)	58 18.3	54 17.9	19 15.8
監査等委員である取締役(社内・再任)	42 13.2	39 13.0	14 11.7
監査等委員である取締役(社外・新任)	76 24.0	70 23.3	24 20.0
監査等委員である取締役(社外・再任)	59 18.6	54 17.9	21 17.5
執行役員	65 20.5	63 20.9	20 16.7
その他の重要な職員	22 6.9	20 6.6	11 9.2
選任プロセス	40 12.6	37 12.3	12 10.0
その他	9 2.8	7 2.3	3 2.5

「その他」記載例:

・候補者個人についてではなく総論としての説明を執行から受けた。
・今年の3月の株主総会では監査等委員の改選はなかったが、来年の3月には監査等委員の改選が行われるため、監査等委員である取締役や執行役員等についても、情報収集が必要と考える。

b. 提供された情報の満足度

上段:数 下段:割合(%)	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	317 100.0	303 100.0	119 100.0
要請した内容が全て開示され、満足のいくものであった	71 22.4	65 21.5	25 21.0
要請した内容が全て開示された訳ではないが、検討に支障はなかった	109 34.4	107 35.3	44 37.0
要請した内容が全て開示された訳ではなく、開示内容は不十分であったが、それ以上の開示要求は行わなかった	9 2.8	9 3.0	2 1.7
委員会側から特段の要請は行わなかった(提供された情報のみで検討した)	113 35.6	109 36.0	45 37.8
その他	15 4.7	13 4.3	3 2.5

「その他」記載例:

・委員会側から特定して要請した項目はなく、人事委員会での協議内容、各常務の推薦文などの提示を含め執行側から説明を受けた。ただし、委員会側から唯一求めていた選定基準は示されなかった。
・特段の要請を行わなくても、過去にかかる会議での発言内容等に対応できる。また、会議外での発言も収集可能なため、特段の要請はしていない。
・監査等委員会と各業務執行取締役との意見交換の場を設けヒアリングを実施しているが、選任にかかわることに限定したものでないので判断は難しい。

各対象ごとの収集する情報の具体的内容と収集方法(複数回答可)

※本設問は、「情報収集をしている対象」として選択された各対象ごとに、どのような内容の情報を、どのような方法で収集しているかをご回答いただいたものです。

ア: 監査等委員以外の取締役(社内・新任) n=162 上段: 数 下段: 割合(%)	1	2	3	4	5
	委員会からの 依頼・質問に 対する候補者 個人からの回 答・説明	委員会からの 依頼・質問に 対する会社側 からの回答・ 説明	会社側主導に よる説明(特 に総会付議・ 報告事項の 案の内容とし て)	2以外で会社 側が開示した 情報の確認	その他
a. 候補者個人の業務執行者としての資質	24 14.8	44 27.2	100 61.7	18 11.1	13 8.0
b. 候補者個人の会社との利害関係の有無等の 独立性の有無	17 10.5	23 14.2	61 37.7	13 8.0	8 4.9
c. 候補者個人が取締役として職務を執行するための 十分な時間を確保することができるかどうか	14 8.6	24 14.8	48 29.6	11 6.8	9 5.6
d. 候補者選定のプロセス	3 1.9	26 16.0	63 38.9	14 8.6	9 5.6
e. 候補者選定に対する会社の考え方	3 1.9	35 21.6	87 53.7	11 6.8	6 3.7
f. 取締役会の構成(人数等)に変化があった場 合の理由	3 1.9	19 11.7	57 35.2	9 5.6	5 3.1
g. その他	— —	2 1.2	5 3.1	2 1.2	2 1.2

イ: 監査等委員以外の取締役(社内・再任) n=225 上段: 数 下段: 割合(%)	1	2	3	4	5
	委員会からの 依頼・質問に 対する候補者 個人からの回 答・説明	委員会からの 依頼・質問に 対する会社側 からの回答・ 説明	会社側主導に よる説明(特 に総会付議・ 報告事項の 案の内容とし て)	2以外で会社 側が開示した 情報の確認	その他
a. 候補者個人の業務執行者としての資質	32 14.2	47 20.9	123 54.7	35 15.6	28 12.4
b. 候補者個人の会社との利害関係の有無等の 独立性の有無	28 12.4	28 12.4	76 33.8	25 11.1	16 7.1
c. 候補者個人が取締役として職務を執行するための 十分な時間を確保することができるかどうか	24 10.7	28 12.4	68 30.2	18 8.0	19 8.4
d. 候補者選定のプロセス	6 2.7	38 16.9	87 38.7	19 8.4	13 5.8
e. 候補者選定に対する会社の考え方	4 1.8	46 20.4	118 52.4	22 9.8	7 3.1
f. 取締役会の構成(人数等)に変化があった場 合の理由	3 1.3	25 11.1	67 29.8	9 4.0	11 4.9
g. その他	1 0.4	5 2.2	7 3.1	2 0.9	7 3.1

ウ: 監査等委員以外の取締役(社外・新任) n=59 上段: 数 下段: 割合(%)	1	2	3	4	5
	委員会からの 依頼・質問に 対する候補者 個人からの回 答・説明	委員会からの 依頼・質問に 対する会社側 からの回答・ 説明	会社側主導に よる説明(特 に総会付議・ 報告事項の 案の内容とし て)	2以外で会社 側が開示した 情報の確認	その他
a. 候補者個人の業務執行者としての資質	9 15.3	18 30.5	27 45.8	6 10.2	5 8.5
b. 候補者個人の会社との利害関係の有無等の 独立性の有無	6 10.2	17 28.8	27 45.8	4 6.8	2 3.4
c. 候補者個人が取締役として職務を執行するための 十分な時間を確保することができるかどうか	6 10.2	13 22.0	19 32.2	3 5.1	4 6.8
d. 候補者選定のプロセス	1 1.7	14 23.7	22 37.3	6 10.2	4 6.8
e. 候補者選定に対する会社の考え方	2 3.4	15 25.4	30 50.8	3 5.1	3 5.1
f. 取締役会の構成(人数等)に変化があった場 合の理由	2 3.4	10 16.9	22 37.3	3 5.1	4 6.8
g. その他	— —	1 1.7	2 3.4	— —	— —

エ: 監査等委員以外の取締役(社外・再任) n=64 上段: 数 下段: 割合(%)	1	2	3	4	5
	委員会からの 依頼・質問に 対する候補者 個人からの回 答・説明	委員会からの 依頼・質問に 対する会社側 からの回答・ 説明	会社側主導に よる説明(特 に総会付議・ 報告事項の 案の内容とし て)	2以外で会社 側が開示した 情報の確認	その他
a. 候補者個人の業務執行者としての資質	6 9.4	8 12.5	32 50.0	6 9.4	7 10.9
b. 候補者個人の会社との利害関係の有無等の 独立性の有無	6 9.4	10 15.6	27 42.2	7 10.9	3 4.7
c. 候補者個人が取締役として職務を執行するための 十分な時間を確保することができるかどうか	4 6.3	9 14.1	24 37.5	10 15.6	3 4.7
d. 候補者選定のプロセス	— —	9 14.1	22 34.4	3 4.7	5 7.8
e. 候補者選定に対する会社の考え方	1 1.6	10 15.6	34 53.1	3 4.7	3 4.7
f. 取締役会の構成(人数等)に変化があった場 合の理由	1 1.6	9 14.1	18 28.1	2 3.1	5 7.8
g. その他	— —	— —	2 3.1	1 1.6	— —

オ: 監査等委員である取締役(社内・新任) n=50 上段: 数 下段: 割合(%)	1	2	3	4	5
	委員会からの 依頼・質問に 対する候補者 個人からの回 答・説明	委員会からの 依頼・質問に 対する会社側 からの回答・ 説明	会社側主導に よる説明(特 に総会付議・ 報告事項の 案の内容とし て)	2以外で会社 側が開示した 情報の確認	その他
a. 候補者個人の業務執行者としての資質	8 16.0	11 22.0	25 50.0	4 8.0	3 6.0
b. 候補者個人の会社との利害関係の有無等の 独立性の有無	7 14.0	8 16.0	18 36.0	4 8.0	2 4.0
c. 候補者個人が取締役として職務を執行するための 十分な時間を確保することができるかどうか	6 12.0	6 12.0	17 34.0	3 6.0	2 4.0
d. 候補者選定のプロセス	2 4.0	9 18.0	22 44.0	3 6.0	3 6.0
e. 候補者選定に対する会社の考え方	2 4.0	9 18.0	26 52.0	4 8.0	2 4.0
f. 取締役会の構成(人数等)に変化があった場 合の理由	2 4.0	6 12.0	14 28.0	2 4.0	3 6.0
g. その他	— —	1 2.0	3 6.0	1 2.0	1 2.0

カ: 監査等委員である取締役(社内・再任) n=36 上段: 数 下段: 割合(%)	1	2	3	4	5
	委員会からの 依頼・質問に 対する候補者 個人からの回 答・説明	委員会からの 依頼・質問に 対する会社側 からの回答・ 説明	会社側主導に よる説明(特 に総会付議・ 報告事項の 案の内容とし て)	2以外で会社 側が開示した 情報の確認	その他
a. 候補者個人の業務執行者としての資質	4 11.1	6 16.7	16 44.4	4 11.1	3 8.3
b. 候補者個人の会社との利害関係の有無等の 独立性の有無	7 19.4	5 13.9	13 36.1	3 8.3	2 5.6
c. 候補者個人が取締役として職務を執行するための 十分な時間を確保することができるかどうか	5 13.9	3 8.3	12 33.3	2 5.6	3 8.3
d. 候補者選定のプロセス	2 5.6	6 16.7	14 38.9	2 5.6	3 8.3
e. 候補者選定に対する会社の考え方	2 5.6	6 16.7	19 52.8	3 8.3	3 8.3
f. 取締役会の構成(人数等)に変化があった場 合の理由	2 5.6	6 16.7	11 30.6	4 11.1	2 5.6
g. その他	— —	— —	1 2.8	1 2.8	2 5.6

キ: 監査等委員である取締役(社外・新任) n=69 上段: 数 下段: 割合(%)	1	2	3	4	5
	委員会からの 依頼・質問に 対する候補者 個人からの回 答・説明	委員会からの 依頼・質問に 対する会社側 からの回答・ 説明	会社側主導に よる説明(特 に総会付議・ 報告事項の 案の内容とし て)	2以外で会社 側が開示した 情報の確認	その他
a. 候補者個人の業務執行者としての資質	9 13.0	13 18.8	24 34.8	7 10.1	2 2.9
b. 候補者個人の会社との利害関係の有無等の 独立性の有無	10 14.5	14 20.3	35 50.7	10 14.5	— —
c. 候補者個人が取締役として職務を執行するための 十分な時間を確保することができるかどうか	9 13.0	11 15.9	28 40.6	8 11.6	2 2.9
d. 候補者選定のプロセス	2 2.9	12 17.4	26 37.7	4 5.8	2 2.9
e. 候補者選定に対する会社の考え方	3 4.3	15 21.7	36 52.2	5 7.2	2 2.9
f. 取締役会の構成(人数等)に変化があった場 合の理由	3 4.3	6 8.7	21 30.4	5 7.2	2 2.9
g. その他	— —	1 1.4	3 4.3	1 1.4	— —

ク: 監査等委員である取締役(社外・再任) n=48 上段: 数 下段: 割合(%)	1	2	3	4	5
	委員会からの 依頼・質問に 対する候補者 個人からの回 答・説明	委員会からの 依頼・質問に 対する会社側 からの回答・ 説明	会社側主導に よる説明(特 に総会付議・ 報告事項の 案の内容とし て)	2以外で会社 側が開示した 情報の確認	その他
a. 候補者個人の業務執行者としての資質	6 12.5	9 18.8	18 37.5	6 12.5	5 10.4
b. 候補者個人の会社との利害関係の有無等の 独立性の有無	11 22.9	5 10.4	18 37.5	5 10.4	3 6.3
c. 候補者個人が取締役として職務を執行するための 十分な時間を確保することができるかどうか	6 12.5	6 12.5	19 39.6	3 6.3	5 10.4
d. 候補者選定のプロセス	1 2.1	7 14.6	17 35.4	3 6.3	4 8.3
e. 候補者選定に対する会社の考え方	1 2.1	7 14.6	27 56.3	5 10.4	3 6.3
f. 取締役会の構成(人数等)に変化があった場 合の理由	1 2.1	6 12.5	14 29.2	4 8.3	3 6.3
g. その他	— —	— —	1 2.1	2 4.2	2 4.2

ケ:執行役員 n=57 上段:数 下段:割合(%)	1	2	3	4	5
	委員会からの 依頼・質問に 対する候補者 個人からの回 答・説明	委員会からの 依頼・質問に 対する会社側 からの回答・ 説明	会社側主導に よる説明(特 に総会付議・ 報告事項の 案の内容とし て)	2以外で会社 側が開示した 情報の確認	その他
a.候補者個人の業務執行者としての資質	13 22.8	10 17.5	33 57.9	6 10.5	4 7.0
b.候補者個人の会社との利害関係の有無等の 独立性の有無	9 15.8	5 8.8	16 28.1	2 3.5	3 5.3
c.候補者個人が取締役として職務を執行するための 十分な時間を確保することができるかどうか	5 8.8	6 10.5	14 24.6	2 3.5	5 8.8
d.候補者選定のプロセス	2 3.5	3 5.3	29 50.9	2 3.5	4 7.0
e.候補者選定に対する会社の考え方	2 3.5	5 8.8	34 59.6	5 8.8	3 5.3
f.取締役会の構成(人数等)に変化があった場 合の理由	1 1.8	2 3.5	14 24.6	2 3.5	2 3.5
g.その他	— —	1 1.8	1 1.8	— —	2 3.5

コ:その他の重要な職員 n=16 上段:数 下段:割合(%)	1	2	3	4	5
	委員会からの 依頼・質問に 対する候補者 個人からの回 答・説明	委員会からの 依頼・質問に 対する会社側 からの回答・ 説明	会社側主導に よる説明(特 に総会付議・ 報告事項の 案の内容とし て)	2以外で会社 側が開示した 情報の確認	その他
a.候補者個人の業務執行者としての資質	6 37.5	3 18.8	8 50.0	4 25.0	5 31.3
b.候補者個人の会社との利害関係の有無等の 独立性の有無	4 25.0	1 6.3	5 31.3	4 25.0	4 25.0
c.候補者個人が取締役として職務を執行するための 十分な時間を確保することができるかどうか	2 12.5	2 12.5	3 18.8	3 18.8	4 25.0
d.候補者選定のプロセス	2 12.5	2 12.5	7 43.8	3 18.8	3 18.8
e.候補者選定に対する会社の考え方	1 6.3	3 18.8	9 56.3	3 18.8	4 25.0
f.取締役会の構成(人数等)に変化があった場 合の理由	1 6.3	2 12.5	6 37.5	2 12.5	3 18.8
g.その他	1 6.3	1 6.3	1 6.3	1 6.3	3 18.8

サ:選任プロセス n=34 上段:数 下段:割合(%)	1	2	3	4	5
	委員会からの 依頼・質問に 対する候補者 個人からの回 答・説明	委員会からの 依頼・質問に 対する会社側 からの回答・ 説明	会社側主導に よる説明(特 に総会付議・ 報告事項の 案の内容とし て)	2以外で会社 側が開示した 情報の確認	その他
a.候補者個人の業務執行者としての資質	2 5.9	4 11.8	17 50.0	5 14.7	3 8.8
b.候補者個人の会社との利害関係の有無等の 独立性の有無	2 5.9	2 5.9	12 35.3	3 8.8	3 8.8
c.候補者個人が取締役として職務を執行するための 十分な時間を確保することができるかどうか	— —	2 5.9	9 26.5	1 2.9	3 8.8
d.候補者選定のプロセス	1 2.9	10 29.4	20 58.8	3 8.8	3 8.8
e.候補者選定に対する会社の考え方	1 2.9	7 20.6	12 35.3	1 2.9	2 5.9
f.取締役会の構成(人数等)に変化があった場 合の理由	1 2.9	4 11.8	5 14.7	— —	2 5.9
g.その他	— —	1 2.9	2 5.9	— —	1 2.9

シ:その他 n=4 上段:数 下段:割合(%)	1	2	3	4	5
	委員会からの 依頼・質問に 対する候補者 個人からの回 答・説明	委員会からの 依頼・質問に 対する会社側 からの回答・ 説明	会社側主導に よる説明(特 に総会付議・ 報告事項の 案の内容とし て)	2以外で会社 側が開示した 情報の確認	その他
a.候補者個人の業務執行者としての資質	1 25.0	— —	1 25.0	— —	1 25.0
b.候補者個人の会社との利害関係の有無等の 独立性の有無	— —	— —	1 25.0	— —	1 25.0
c.候補者個人が取締役として職務を執行するための 十分な時間を確保することができるかどうか	— —	— —	— —	— —	1 25.0
d.候補者選定のプロセス	— —	1 25.0	— —	— —	— —
e.候補者選定に対する会社の考え方	— —	1 25.0	1 25.0	— —	— —
f.取締役会の構成(人数等)に変化があった場 合の理由	— —	1 25.0	1 25.0	— —	— —
g.その他	— —	— —	— —	— —	3 75.0

③候補者選定についての評価基準
a. 個々の候補者の評価について
ア 社内・新任

上段:数 下段:割合(%)	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	240 100.0	228 100.0	88 100.0
評価を行っている	124 51.7	119 52.2	37 42.0
評価を行っていない	116 48.3	109 47.8	51 58.0

「評価を行っている」場合の具体的な評価項目の例:

- ・新任候補は執行役員から選定されている。所管分野での実績や人望、全執行役員が出席する経営会議の構成メンバーとしての機能状況(経営的な視点の有無等)を見て評価を行っている。
- ・企業方針の浸透管理・適正なリスクテイクによる業績成果・企業信用維持・不適切な非行・執行役員の監督能力・次世代管理者育成能力・業務執行能力・株主投資家とのコミュニケーション能力、全体バランス多様性・等々。
- ・評価基準がある訳ではないが、常勤監査等委員は日常より接しており、経営会議やリスク管理委員会、その他の重要な会議を通じて事業貢献内容や発言内容を把握できており、人間性を含め評価できている。また、常勤監査等委員から非常勤監査等委員に対し、新任者の事業貢献内容や重要会議での発言内容等を報告しており、新任者への評価ができていたと思われる。
- ・①候補者の経歴、担当業務の整合性、選定理由 ②人望、品格、先見性、客観的判断力、利害関係等 ③業務執行能力、意欲、年齢等 ④取締役会構成メンバーとしての機能度 等。
- ・面接及び経歴書による資質及び職務経歴等の確認。
- ・取締役の資質等について。

イ 社内・再任

上段:数 下段:割合(%)	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	314 100.0	301 100.0	122 100.0
評価を行っている	177 56.4	171 56.8	59 48.4
評価を行っていない	137 43.6	130 43.2	63 51.6

「評価を行っている」場合の具体的な評価項目の例:

- ・個別の評価ではなく、執行側の評価プロセスと人事委員会での協議内容を得て評価した。
- ・業績、管掌部門での評価、課題解決力、重要会議での発言内容、法定事項の遵守状況。
- ・中期経営計画への取り組みと成果、業績、組織マネジメント、人材育成、事業戦略、内部統制システムの適切な運用状況、リスク管理、コンプライアンスなど。
- ・評価基準を定めている訳ではないが、常勤監査等委員は日常より接しており、経営会議やリスク管理委員会、その他の重要な会議を通じて事業貢献内容や発言内容を把握できており、人間性を含め評価できていた。また、常勤監査等委員から非常勤監査等委員に新任者の事業貢献内容や重要会議での発言内容等を報告しており、再任者の評価はできていたと思われる。

ウ 社外・新任

上段:数 下段:割合(%)	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	182 100.0	172 100.0	68 100.0
評価を行っている	67 36.8	65 37.8	20 29.4
評価を行っていない	115 63.2	107 62.2	48 70.6

「評価を行っている」場合の具体的な評価項目の例:

- ・当社の「候補者の指名に関する方針」に基づき、独立性と幅広い知識かつ人的資質の観点から評価。
- ・企業経営、企業法務・会計等の知識。中立的、客観的な判断力、人望、品格、健康、先見性、洞察力、利害関係等。

エ 社外・再任

上段:数 下段:割合(%)	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	212 100.0	201 100.0	82 100.0
評価を行っている	68 32.1	66 32.8	18 22.0
評価を行っていない	144 67.9	135 67.2	64 78.0

「評価を行っている」場合の具体的な評価項目の例:

- ・企業経営、企業法務・会計等の知識。中立的、客観的な判断力、人望、品格、健康、先見性、洞察力、利害関係等。
- ・候補者個人の業務執行者としての資質、利害関係の有無等の独立性の有無、職務を執行するための十分な時間を確保することができるかどうか等。
- ・業務執行状況及び業績、重要会議における発言の状況等。

b. 候補者選定のプロセスについて

ア 社内・新任

上段: 数 下段: 割合 (%)	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	254 100.0	241 100.0	94 100.0
監査等委員会独自の評価基準を設けて評価を行っている	15 5.9	14 5.8	1 1.1
会社で定められている基準通りに運用がなされているかどうかを確認している	68 26.8	66 27.4	21 22.3
特に評価基準を定めていない	157 61.8	150 62.2	66 70.2
その他	14 5.5	11 4.6	6 6.4

「その他」記載例:

- ・取締役選任基準は定めているが、評価の基準はない。
- ・経営管理評価チェックを基に評価。
- ・評価基準として参考となる項目を挙げて、それを基に検討、評価をした。(評価基準としては定めなかった)
- ・オーナー企業であり、トップが候補者を決める。

イ 社内・再任

上段: 数 下段: 割合 (%)	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	321 100.0	305 100.0	119 100.0
監査等委員会独自の評価基準を設けて評価を行っている	25 7.8	24 7.9	6 5.0
会社で定められている基準通りに運用がなされているかどうかを確認している	82 25.5	78 25.6	22 18.5
特に評価基準を定めていない	200 62.3	191 62.6	86 72.3
その他	14 4.4	12 3.9	5 4.2

「その他」記載例:

- ・評価基準は特になし。業績、取締役会の発言、360度評価等により評価している。
- ・監査等委員を除く全取締役は再任であり、期中の取締役会、その他重要会議及びヒアリング等を通して取締役としての職務執行状況が適正かつ的確に行なわれているかを確認し評価している。

ウ 社外・新任

上段: 数 下段: 割合 (%)	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	211 100.0	201 100.0	79 100.0
監査等委員会独自の評価基準を設けて評価を行っている	11 5.2	10 5.0	2 2.5
会社で定められている基準通りに運用がなされているかどうかを確認している	51 24.2	50 24.9	13 16.5
特に評価基準を定めていない	136 64.5	130 64.7	59 74.7
その他	13 6.2	11 5.5	5 6.3

「その他」記載例:

- ・代表取締役との意見交換を経て、監査等委員会が主導して候補者を選定し、代表取締役と常勤監査等委員が面談の上決定した。

エ 社外・再任

上段:数 下段:割合(%)	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	230 100.0	218 100.0	85 100.0
監査等委員会独自の評価基準を設けて評価を行っている	11 4.8	10 4.6	— —
会社で定められている基準通りに運用がなされているかどうかを確認している	58 25.2	57 26.1	15 17.6
特に評価基準を定めていない	148 64.3	141 64.7	65 76.5
その他	13 5.7	10 4.6	5 5.9

「その他」記載例:

- ・評価基準として参考となる項目を挙げて、それを基に検討、評価をした(評価基準としては定めなかった)。
- ・指名諮問委員会での審議内容による。

(2) 報酬等

① 検討対象

上段:数 下段:割合(%)	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	282 100.0	269 100.0	106 100.0
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	197 69.9	186 69.1	79 74.5
総会議案及び総会報告事項に限らず広く検討	85 30.1	83 30.9	27 25.5

「総会議案及び総会報告事項に限らず広く検討」した理由・記載例:

- ・報酬体系全体が中長期的な企業価値向上に資する枠組みであることを検討・確認したうえで、株主総会議案についての監査等委員会の意見を表明した。
- ・報酬に関する議案がなかったため、報酬の内容(短期・中長期)及び報酬決定プロセスを調査した。
- ・法の趣旨を勘案した。
- ・経営評価、報酬規程(報酬体系)、任意の報酬審議委員会等の議事内容等について検討することにより報酬等の妥当性が判断されるため。

②情報収集

a. 収集する情報の具体的内容と収集方法(複数回答可)

上段:数 下段:割合(%)	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	268 100.0	255 100.0	100 100.0
監査等委員以外の取締役(社内・新任)	132 49.3	125 49.0	46 46.0
監査等委員以外の取締役(社内・再任)	212 79.1	203 79.6	76 76.0
監査等委員以外の取締役(社外・新任)	48 17.9	47 18.4	13 13.0
監査等委員以外の取締役(社外・再任)	66 24.6	66 25.9	22 22.0
監査等委員である取締役(社内・新任)	43 16.0	41 16.1	14 14.0
監査等委員である取締役(社内・再任)	49 18.3	47 18.4	18 18.0
監査等委員である取締役(社外・新任)	50 18.7	46 18.0	14 14.0
監査等委員である取締役(社外・再任)	64 23.9	61 23.9	23 23.0
執行役員	40 14.9	39 15.3	14 14.0
その他の重要な職員	16 6.0	15 5.9	10 10.0
報酬決定のプロセス	46 17.2	46 18.0	13 13.0
その他	7 2.6	6 2.4	2 2.0

各対象ごとの収集する情報の具体的内容と収集方法(複数回答可)

※本設問は、「情報収集をしている対象」として選択された各対象ごとに、どのような内容の情報を、どのような方法で収集しているかをご回答いただいたものです。

ア: 監査等委員以外の取締役(社内・新任) n=123 上段: 数 下段: 割合(%)	1	2	3	4	5
	委員会からの 依頼・質問に 対する取締役 個人からの回 答・説明	委員会からの 依頼・質問に 対する会社側 からの回答・ 説明	会社側主導に よる説明(特 に総会付議・ 報告事項の 案の内容とし て)	2以外で会社 側が開示した 情報の確認	その他
a. 取締役個人のパフォーマンス	11 8.9	16 13.0	42 34.1	13 10.6	8 6.5
b. 取締役個人の報酬等に改定があった場合の 内容・根拠・算定基準等	6 4.9	21 17.1	39 31.7	16 13.0	8 6.5
c. 会社全体の業績・経営環境等	8 6.5	19 15.4	49 39.8	20 16.3	6 4.9
d. 監査等委員以外の取締役の報酬体系	6 4.9	29 23.6	51 41.5	18 14.6	6 4.9
e. 報酬等の決定に対する会社の考え方	6 4.9	20 16.3	56 45.5	16 13.0	5 4.1
f. その他	— —	1 0.8	7 5.7	1 0.8	5 4.1

イ: 監査等委員以外の取締役(社内・再任) n=200 上段: 数 下段: 割合(%)	1	2	3	4	5
	委員会からの 依頼・質問に 対する取締役 個人からの回 答・説明	委員会からの 依頼・質問に 対する会社側 からの回答・ 説明	会社側主導に よる説明(特 に総会付議・ 報告事項の 案の内容とし て)	2以外で会社 側が開示した 情報の確認	その他
a. 取締役個人のパフォーマンス	20 10.0	31 15.5	72 36.0	18 9.0	15 7.5
b. 取締役個人の報酬等に改定があった場合の 内容・根拠・算定基準等	7 3.5	32 16.0	72 36.0	15 7.5	12 6.0
c. 会社全体の業績・経営環境等	8 4.0	38 19.0	89 44.5	22 11.0	12 6.0
d. 監査等委員以外の取締役の報酬体系	4 2.0	47 23.5	84 42.0	18 9.0	12 6.0
e. 報酬等の決定に対する会社の考え方	5 2.5	37 18.5	94 47.0	21 10.5	9 4.5
f. その他	— —	3 1.5	10 5.0	1 0.5	8 4.0

ウ: 監査等委員以外の取締役(社外・新任) n=43 上段: 数 下段: 割合(%)	1	2	3	4	5
	委員会からの 依頼・質問に 対する取締役 個人からの回 答・説明	委員会からの 依頼・質問に 対する会社側 からの回答・ 説明	会社側主導に よる説明(特 に総会付議・ 報告事項の 案の内容とし て)	2以外で会社 側が開示した 情報の確認	その他
a. 取締役個人のパフォーマンス	5 11.6	8 18.6	14 32.6	5 11.6	1 2.3
b. 取締役個人の報酬等に改定があった場合の 内容・根拠・算定基準等	3 7.0	10 23.3	11 25.6	6 14.0	3 7.0
c. 会社全体の業績・経営環境等	2 4.7	9 20.9	11 25.6	6 14.0	3 7.0
d. 監査等委員以外の取締役の報酬体系	1 2.3	13 30.2	17 39.5	7 16.3	3 7.0
e. 報酬等の決定に対する会社の考え方	1 2.3	7 16.3	16 37.2	4 9.3	3 7.0
f. その他	— —	1 2.3	2 4.7	— —	— —

エ: 監査等委員以外の取締役(社外・再任) n=59 上段: 数 下段: 割合(%)	1	2	3	4	5
	委員会からの 依頼・質問に 対する取締役 個人からの回 答・説明	委員会からの 依頼・質問に 対する会社側 からの回答・ 説明	会社側主導に よる説明(特 に総会付議・ 報告事項の 案の内容とし て)	2以外で会社 側が開示した 情報の確認	その他
a. 取締役個人のパフォーマンス	3 5.1	9 15.3	20 33.9	7 11.9	1 1.7
b. 取締役個人の報酬等に改定があった場合の 内容・根拠・算定基準等	— —	11 18.6	17 28.8	5 8.5	3 5.1
c. 会社全体の業績・経営環境等	2 3.4	11 18.6	26 44.1	6 10.2	3 5.1
d. 監査等委員以外の取締役の報酬体系	1 1.7	18 30.5	27 45.8	7 11.9	4 6.8
e. 報酬等の決定に対する会社の考え方	1 1.7	13 22.0	27 45.8	6 10.2	3 5.1
f. その他	— —	1 1.7	3 5.1	— —	2 3.4

オ:監査等委員である取締役(社内・新任) n=36 上段:数 下段:割合(%)	1	2	3	4	5
	委員会からの 依頼・質問に 対する取締役 個人からの回 答・説明	委員会からの 依頼・質問に 対する会社側 からの回答・ 説明	会社側主導に よる説明(特 に総会付議・ 報告事項の 案の内容とし て)	2以外で会社 側が開示した 情報の確認	その他
a.取締役個人のパフォーマンス	3 8.3	3 8.3	9 25.0	4 11.1	2 5.6
b.取締役個人の報酬等に改定があった場合の 内容・根拠・算定基準等	2 5.6	6 16.7	9 25.0	4 11.1	5 13.9
c.会社全体の業績・経営環境等	3 8.3	5 13.9	9 25.0	5 13.9	3 8.3
d.監査等委員以外の取締役の報酬体系	3 8.3	7 19.4	12 33.3	5 13.9	3 8.3
e.報酬等の決定に対する会社の考え方	3 8.3	5 13.9	13 36.1	7 19.4	2 5.6
f.その他	— —	1 2.8	1 2.8	— —	— —

力:監査等委員である取締役(社内・再任) n=45 上段:数 下段:割合(%)	1	2	3	4	5
	委員会からの 依頼・質問に 対する取締役 個人からの回 答・説明	委員会からの 依頼・質問に 対する会社側 からの回答・ 説明	会社側主導に よる説明(特 に総会付議・ 報告事項の 案の内容とし て)	2以外で会社 側が開示した 情報の確認	その他
a.取締役個人のパフォーマンス	3 6.7	3 6.7	11 24.4	6 13.3	3 6.7
b.取締役個人の報酬等に改定があった場合の 内容・根拠・算定基準等	2 4.4	6 13.3	9 20.0	5 11.1	5 11.1
c.会社全体の業績・経営環境等	2 4.4	3 6.7	13 28.9	6 13.3	3 6.7
d.監査等委員以外の取締役の報酬体系	1 2.2	4 8.9	14 31.1	5 11.1	4 8.9
e.報酬等の決定に対する会社の考え方	2 4.4	5 11.1	23 51.1	6 13.3	3 6.7
f.その他	— —	1 2.2	2 4.4	— —	2 4.4

キ:監査等委員である取締役(社外・新任) n=43 上段:数 下段:割合(%)	1	2	3	4	5
	委員会からの 依頼・質問に 対する取締役 個人からの回 答・説明	委員会からの 依頼・質問に 対する会社側 からの回答・ 説明	会社側主導に よる説明(特 に総会付議・ 報告事項の 案の内容とし て)	2以外で会社 側が開示した 情報の確認	その他
a.取締役個人のパフォーマンス	5 11.6	4 9.3	12 27.9	4 9.3	1 2.3
b.取締役個人の報酬等に改定があった場合の 内容・根拠・算定基準等	3 7.0	7 16.3	10 23.3	4 9.3	4 9.3
c.会社全体の業績・経営環境等	2 4.7	5 11.6	12 27.9	4 9.3	2 4.7
d.監査等委員以外の取締役の報酬体系	1 2.3	6 14.0	13 30.2	3 7.0	2 4.7
e.報酬等の決定に対する会社の考え方	1 2.3	4 9.3	18 41.9	4 9.3	3 7.0
f.その他	— —	1 2.3	2 4.7	— —	— —

ク:監査等委員である取締役(社外・再任) n=55 上段:数 下段:割合(%)	1	2	3	4	5
	委員会からの 依頼・質問に 対する取締役 個人からの回 答・説明	委員会からの 依頼・質問に 対する会社側 からの回答・ 説明	会社側主導に よる説明(特 に総会付議・ 報告事項の 案の内容とし て)	2以外で会社 側が開示した 情報の確認	その他
a.取締役個人のパフォーマンス	6 10.9	4 7.3	15 27.3	6 10.9	3 5.5
b.取締役個人の報酬等に改定があった場合の 内容・根拠・算定基準等	3 5.5	7 12.7	16 29.1	4 7.3	5 9.1
c.会社全体の業績・経営環境等	3 5.5	6 10.9	20 36.4	7 12.7	3 5.5
d.監査等委員以外の取締役の報酬体系	1 1.8	7 12.7	22 40.0	5 9.1	2 3.6
e.報酬等の決定に対する会社の考え方	2 3.6	8 14.5	34 61.8	6 10.9	2 3.6
f.その他	— —	1 1.8	2 3.6	— —	1 1.8

ケ: 執行役員 n=37 上段: 数 下段: 割合 (%)	1	2	3	4	5
	委員会からの 依頼・質問に 対する取締役 個人からの回 答・説明	委員会からの 依頼・質問に 対する会社側 からの回答・ 説明	会社側主導に よる説明(特 に総会付議・ 報告事項の 案の内容とし て)	2以外で会社 側が開示した 情報の確認	その他
a. 取締役個人のパフォーマンス	6 16.2	4 10.8	8 21.6	3 8.1	4 10.8
b. 取締役個人の報酬等に改定があった場合の 内容・根拠・算定基準等	— —	5 13.5	7 18.9	4 10.8	4 10.8
c. 会社全体の業績・経営環境等	3 8.1	5 13.5	10 27.0	4 10.8	3 8.1
d. 監査等委員以外の取締役の報酬体系	— —	8 21.6	8 21.6	1 2.7	6 16.2
e. 報酬等の決定に対する会社の考え方	— —	8 21.6	14 37.8	2 5.4	4 10.8
f. その他	1 2.7	2 5.4	2 5.4	1 2.7	2 5.4

コ: その他の重要な職員 n=12 上段: 数 下段: 割合 (%)	1	2	3	4	5
	委員会からの 依頼・質問に 対する取締役 個人からの回 答・説明	委員会からの 依頼・質問に 対する会社側 からの回答・ 説明	会社側主導に よる説明(特 に総会付議・ 報告事項の 案の内容とし て)	2以外で会社 側が開示した 情報の確認	その他
a. 取締役個人のパフォーマンス	3 25.0	2 16.7	3 25.0	2 16.7	— —
b. 取締役個人の報酬等に改定があった場合の 内容・根拠・算定基準等	1 8.3	3 25.0	4 33.3	2 16.7	1 8.3
c. 会社全体の業績・経営環境等	3 25.0	2 16.7	3 25.0	3 25.0	— —
d. 監査等委員以外の取締役の報酬体系	1 8.3	3 25.0	4 33.3	2 16.7	2 16.7
e. 報酬等の決定に対する会社の考え方	1 8.3	4 33.3	5 41.7	2 16.7	1 8.3
f. その他	— —	1 8.3	— —	1 8.3	1 8.3

サ: 報酬決定のプロセス n=39 上段: 数 下段: 割合 (%)	1	2	3	4	5
	委員会からの 依頼・質問に 対する取締役 個人からの回 答・説明	委員会からの 依頼・質問に 対する会社側 からの回答・ 説明	会社側主導に よる説明(特 に総会付議・ 報告事項の 案の内容とし て)	2以外で会社 側が開示した 情報の確認	その他
a. 取締役個人のパフォーマンス	2 5.1	5 12.8	10 25.6	3 7.7	1 2.6
b. 取締役個人の報酬等に改定があった場合の 内容・根拠・算定基準等	1 2.6	7 17.9	10 25.6	3 7.7	2 5.1
c. 会社全体の業績・経営環境等	— —	5 12.8	10 25.6	6 15.4	3 7.7
d. 監査等委員以外の取締役の報酬体系	— —	11 28.2	16 41.0	5 12.8	2 5.1
e. 報酬等の決定に対する会社の考え方	— —	11 28.2	19 48.7	7 17.9	2 5.1
f. その他	— —	— —	1 2.6	1 2.6	— —

シ: その他 n=4 上段: 数 下段: 割合 (%)	1	2	3	4	5
	委員会からの 依頼・質問に 対する取締役 個人からの回 答・説明	委員会からの 依頼・質問に 対する会社側 からの回答・ 説明	会社側主導に よる説明(特 に総会付議・ 報告事項の 案の内容とし て)	2以外で会社 側が開示した 情報の確認	その他
a. 取締役個人のパフォーマンス	— —	— —	— —	— —	1 25.0
b. 取締役個人の報酬等に改定があった場合の 内容・根拠・算定基準等	— —	— —	— —	— —	1 25.0
c. 会社全体の業績・経営環境等	— —	— —	1 25.0	— —	1 25.0
d. 監査等委員以外の取締役の報酬体系	— —	— —	— —	— —	1 25.0
e. 報酬等の決定に対する会社の考え方	— —	— —	1 25.0	— —	1 25.0
f. その他	— —	— —	— —	1 25.0	2 50.0

「その他」記載例:

・取締役個別の報酬ではなく、改訂の考え方、基準額一覧(役位)等の報酬決定プロセス資料を入手し、検討している。
 ・取締役の年間報酬額は役位別に一律金額となっている。また、個別の役員報酬額(役位別に一律)は毎期、取締役会で審議・決定されている。
 ・取締役を含む全役職員が成果・反省・目標・抱負を発表し、参加者(誰でも参加可)と評価者からのコメントをうけるプレゼンテーションへの出席と各取締役へのヒアリングを通じ情報収集。
 ・個々の取締役の報酬は、代表取締役の専権事項で取締役会で一任されている。これを入手し総会決議の総額枠以内かどうか確認・検証。監査等委員の報酬改定は、会社提案を基に審議・協議している。

b. 提供された情報の満足度

上段:数 下段:割合(%)	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	272 100.0	260 100.0	101 100.0
要請した内容が全て開示され、満足のいくものであった	67 24.6	62 23.8	21 20.8
要請した内容が全て開示された訳ではないが、検討に 支障はなかった	93 34.2	91 35.0	37 36.6
要請した内容が全て開示された訳ではなく、開示内容は不十分 であったが、それ以上の開示要求は行わなかった	19 7.0	18 6.9	7 6.9
委員会側から特段の要請は行わなかった(提供された 情報のみで検討した)	83 30.5	80 30.8	34 33.7
その他	10 3.7	9 3.5	2 2.0

「その他」記載例:

・役位毎の格付報酬額の提示はあったが、各取締役がどの評価格付になっているか等の詳細説明はなかった。
 ・これまで社長一任となっていたため、まずは各業務執行取締役の報酬額の開示を要請した。

③報酬等決定プロセスについての評価基準

ア 社内・新任

上段:数 下段:割合(%)	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	227 100.0	215 100.0	82 100.0
監査等委員会独自の評価基準を設けて評価を行っている	7 3.1	7 3.3	— —
会社で定められている基準通りに運用がなされている かどうかを確認している	97 42.7	94 43.7	26 31.7
特に評価基準を定めていない	114 50.2	105 48.8	53 64.6
その他	9 4.0	9 4.2	3 3.7

「その他」記載例:

・取締役の報酬規程に基づき運用がなされているか、また、その水準は妥当であるかについて資料を作成し、監査等委員会にて協議し意見形成を行っている。
 ・会社説明による報酬基準、業績評価と個別評価の考え方について確認する。

イ 社内・再任

上段:数 下段:割合(%)	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	281 100.0	268 100.0	104 100.0
監査等委員会独自の評価基準を設けて評価を行っている	10 3.6	10 3.7	1 1.0
会社で定められている基準通りに運用がなされている かどうかを確認している	124 44.1	120 44.8	31 29.8
特に評価基準を定めていない	138 49.1	129 48.1	68 65.4
その他	9 3.2	9 3.4	4 3.8

「その他」記載例:

・会社説明による報酬基準、業績評価と個別評価の考え方について確認する。
 ・報酬委員会で検討、その後、監査等委員会の賛成意見を付し、答申により取締役会決議。

ウ 社外・新任

上段:数 下段:割合(%)	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	188 100.0	178 100.0	70 100.0
監査等委員会独自の評価基準を設けて評価を行っている	6 3.2	6 3.4	2 2.9
会社で定められている基準通りに運用がなされているかどうかを確認している	70 37.2	68 38.2	19 27.1
特に評価基準を定めていない	101 53.7	93 52.2	45 64.3
その他	11 5.9	11 6.2	4 5.7

「その他」記載例:

- ・会社原案の提示額に基づき、監査等委員の協議で決定した。
- ・社外監査等委員の報酬はある定額で過去より踏襲されていて、監査等委員会の協議で決める。

エ 社外・再任

上段:数 下段:割合(%)	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	209 100.0	198 100.0	80 100.0
監査等委員会独自の評価基準を設けて評価を行っている	6 2.9	6 3.0	2 2.5
会社で定められている基準通りに運用がなされているかどうかを確認している	76 36.4	74 37.4	16 20.0
特に評価基準を定めていない	118 56.5	109 55.1	57 71.3
その他	9 4.3	9 4.5	5 6.3

「その他」記載例:

- ・会社原案の提示額に基づき、監査等委員の協議で決定した。
- ・社外監査等委員の報酬はある定額で過去より踏襲されていて、監査等委員会の協議で決める。

問2-4 選任等に関する意見の形成・検討に当たっての監査等委員会としての視点

- ・個々の取締役が適任かどうかより、選任の方針や考え方や決定のプロセスに重点をおき、選任が妥当かどうかを検討し協議した。
- ・自社の経営計画に照らして求められる経営人材について執行側の考え方を聞き議論を行った。社外役員の構成につき、現在の構成や求められる能力等について議論を行った。
- ・会長兼社長と年に数回会談を行い、その中で取締役、執行役員のあり方についても意見交換している。その意見を基に監査等委員会候補者の適正について論議している。
- ・再任については、取締役会・経営会議での発言を考慮、新任については過去経歴・経営会議での発言を考慮の上、問題無いか否かの議論を行った。
- ・経営人幹部の当社に対する将来的構想や意見等の考え方及び意見を聞き取った。
- ・今回は、全員が再任であり、取締役候補の過去1年間の実績、及び資質に問題ないことを確認した。また、当社経営計画の実現に能力を発揮できるかも評価。加えて、将来的な経営トップの候補者としての多様性があることも確認した。
- ・経済同友会等の企業評価項目を参考に、当社の経営管理の評価項目を設定し、チェックできる仕組みとして、選任等の妥当性を判断する資料とした。実際には、月次取締役会にて経営業績の報告、代表取締役との意見交換会等を通じたコミュニケーションを総合勘案して意見形成を行った。特に経営管理指標に関しては、外部公表した業績見込みと実績との達成度、経営指標の付加価値生産性、ROE等の会社の外部に公表している経営指標評価を基に判断している。
- ・選任等が以下の条件を満たしているかについて執行側と議論を行った。①候補者全員が、会社法第331条第1項に定める欠格事由に該当しないこと ②当社が「コーポレート・ガバナンス報告書」の原則3-1で表明しているとおり、的確かつ迅速な意思決定と適材適所の観点から、業績・知識・経験・人格・見識等を総合的に勘案し、それぞれの責務にふさわしい候補者が、バランスよく選任されていること ③(再任取締役候補者については、)その業務執行状況に鑑み、深い専門性、豊富な経験、取締役としての適格性を有し、当社の業績向上に貢献していると認められること ④(新任取締役候補者については、)その経歴と担当業務の間に整合性が認められ、選任理由に十分な納得性があること ⑤(非業務執行取締役については、)上記①乃至④の基準によるほか、会社との利害関係や取締役会への出席頻度の見通し等も考慮し、取締役としての職務執行のために十分な時間を確保できること ⑥(減員または増員については、)その理由を確認の上、その当否(必要性および相当性)を上記①乃至④の基準に準拠して判断する。⑦社外監査等委員2名が参加している「指名委員会」の審議を経て、取締役会に、候補者全員につき、「当該選任は相当である」旨の答申がなされていること。
- ・取締役会の監督と執行のあり方や今後の方向性、取締役候補者の業務執行状況等について代表取締役社長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。
- ・監査等委員でない取締役の選任等について株主総会において述べる意見の決定方針(監査等委員会決議)に基づいて、執行側の考え方を聞き監査等委員会でもその妥当性について議論を行った。
- ・親会社の意向が強い。コンプライアンス上で問題がなければ「特段の意見はない」となる。
- ・経営のレベルアップのため、あるべき姿を常に監査等委員会で議論し、執行取締役と頻繁に意見交換を行っている。経営計画実現に向け、求められる人材について監査等委員会で執行取締役との情報交換を毎月行い、議論している。
- ・任意の指名報酬委員会で審議された結果として、総会の選任議案について説明があり、選任案にそって妥当かどうかを議論した。当社は執行役員制を導入しており、執行役員規程に執行役員の選任基準があり、その基準に則って指名報酬委員会で審議しているので、監査等委員会独自の選任基準はない。

問2-5 報酬等に関する意見の形成・検討に当たっての監査等委員会としての視点

・報酬の考え方や決定のプロセスを確認し、社外取締役が委員長を務める報酬委員会で決定した内容に対して協議した。報酬委員会では取締役報酬の制度、内容、水準（外部調査機関による役員報酬データ参照）及び分配バランス（職責等に応じた固定報酬及び業績連動報酬）等について審議している。監査等委員会は株主総会で取締役賞与の総額に対し意見陳述している。

・当社はオーナー企業であるため、もともと報酬に関し業績連動、株価連動の要素を入れるニーズに乏しくなっている。その上で、監査等委員会が意見すべき報酬について、「個人別」と考えるか「全体額」と考えるか（主に江頭憲治郎氏の意見）という2つの意見が存在することを念頭に、個人別報酬が全体の利益を阻害するような内容となっていないことを前提として、報酬全体額の妥当性を検討した。すなわち、個人別報酬額の決定に際し不当な要素がないこと、報酬全体額が株主総会での決定額を超えていないこと、利益と比べ不当に高い比率となっていないこと、といった視点から検討した。

・報酬等が以下の条件を満たしているかについて執行側と議論を行った。①基本報酬（固定報酬）と賞与（業績連動報酬）の合計額の年間総額が、株主総会の決議により定められた上限額の範囲内であること。当該年間総額が改定変更（増額または減額）される場合にはその改定理由および改定後の報酬の内容、決定方式等が相当であること ②報酬体系（固定報酬と変動報酬の比率など）が、業績・経営環境等からみて、相当であること ③報酬総額が、役員報酬の世間水準、当社従業員報酬との対比等の諸データに基づき、適切な水準に設定されていると認められること

・自社の報酬制度の変更の趣旨（基本報酬、業績連動報酬、および譲渡制限付株式の3本立てに変更する）について執行側から聞くと共に、業務執行取締役の報酬等がそれぞれの役割と職責、業績及び成果にふさわしい水準となっているか、企業価値の向上に対する適切な動機づけとなっているかの観点から検討を行った。

・インセンティブ報酬については、経営理念との整合性（取締役報酬の最高額は社員最高額の何倍以内…との制限有）に係る検討が必要な為、別途検討とした。一方、固定報酬部分については、他社相場を参考に、水準及び役位間格差を見直しすべき旨、取締役会宛に勧告した。今期より固定報酬部分のみ先行見直しがなされた。

・売上高および営業利益に占める割合、同業他社との比較、使用人としての最高額との差額、役員報酬体系（確定的なものではないが）の中での整合性、恣意性・不適切な決定の有無に重点を置き、書類資料と担当取締役のヒアリングをもとに議論を行った。

・昨年の11月段階では、執行側からの報酬に関する詳細な説明がなく、また、監査等委員会での議論の時間もなく、11月末の取締役会での決議に入り、各監査等委員として承認した。今年に入り、どうあるべきか監査等委員会で検討したが、社外の監査等委員からは、取締役の個別の報酬額を明示されても、それが本当に妥当かどうか判断が難しいとの意見が出たため、執行側には詳細説明を求めなかった。

・2016年6月に設置した報酬諮問委員会に於いて報酬に係わる方針等について検討し、手続きを定め、報酬の決定を行う形とした。監査等委員3名のうち2名の社外監査等委員は諮問委員会のメンバーであり、その審議に参加している。諮問委員会の答申内容については取締役会で報告された。監査等委員会では報酬につき、諮問委員会の決定した方針等に倣い対象事項を確認したうえで決定がなされていること、その結果に著しく不当な事項がないことを検討し、意見を形成した。報酬については昨年総会後の報酬決定が意見形成の対象となるが、取締役会において報告された業務執行取締役の自己評価が意見形成の根拠となった。

・当社の報酬基準に基づき、任意の指名報酬委員会で審議された結果として、各取締役の報酬額について説明があった。監査等委員会としては、各取締役の報酬額の妥当性について議論した程度で、自社の経営計画や今後の成長戦略の観点からあるべき姿などにまで踏み込んだ議論が出来ていない。

・人事部担当部長から役員報酬に関する内規（算定方法を含む）について説明を受け、短期及び中長期的な業績と連動する報酬の割合が適切であり、報酬額が公正かつ適切な手続を経て決定されていることを判断した。

・任意の指名・報酬委員会での検討資料を入手し、当委員会のメンバーでもある社外の監査等委員とも情報を共有して、報酬の検討プロセスを確認するとともに、報酬案の妥当性を総合的に判断して監査等委員会としての意見を形成した。

・積極的な検討は実施していません。会社から提供された株主総会議案及び関係資料（総額のみ開示）を確認するに留まっています。

・自社の業績、親会社の報酬水準と会社の格を考慮した報酬水準となっているかについて、社長及び総務人事部門と協議して、相応の報酬水準であることを確認している。その上で常勤監査等委員から他の監査等委員に説明し、報酬水準として問題がないことを確認の上、指摘すべき事項はないという意見とした。

・代表取締役その他の業務執行取締役の報酬等について、中長期的な会社の業績や潜在リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するような適切なインセンティブ付けがなされているか、報酬の決定が公正かつ適切な手続を経ているか等について検討した。

・株主総会で定められた報酬総額内であるかどうかのみ検討した。

Ⅲ. 期末の監査等委員会での検討

問3-1 監査等委員会として検討・評価等の議論を行った結果、改善が望ましい何らかの気づき事項、要指摘事項があったか(期中、期末を問わず)

上段:数 下段:割合(%)	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	375 100.0	334 100.0	147 100.0
あった	103 27.5	96 28.7	39 26.5
なかった	272 72.5	238 71.3	108 73.5

問3-2-1 監査等委員会としての気づき事項等の内容(複数回答可)

上段:数 下段:割合(%)	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	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)	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	54 52.4	51 53.1	17 43.6
スケジュール	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)	35 34.0	33 34.4	15 38.5
社外への開示	8 7.8	8 8.3	— —
その他	11 10.7	10 10.4	7 17.9

「その他」記載例:

- ・重要性はないが、組織変更等に伴う一部の社内規程の改訂・見直し要請。
- ・各取締役担当部署における利益水準、付加価値額等の実態についての共通理解、課題の共有化をはかった。
- ・社外の新任候補者については、経歴で評価することしかできないが、再任者については評価基準を検討する必要があると感じた。
- ・監査等委員会の運営について、社外取締役に対する資料と説明のわかりやすさへの改善、十分かつ適切な審議時間確保への要望等。

問3-2-2 気づ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(%)	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	103 100.0	96 100.0	39 100.0
行った	38 36.9	36 37.5	13 33.3
行っていない	65 63.1	60 62.5	26 66.7

気づ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

	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	38 100.0	36 94.7	13 34.2
決議を行った回数／平均(回)	1.87 回	1.89 回	1.38 回

問3-2-3 気づ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(%)	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	103 100.0	96 100.0	39 100.0
行った	73 70.9	70 72.9	28 71.8
行っていない	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

	全体	総会経験あり	オーナー企業
全体	73 100.0	70 95.9	28 38.4
伝達を行った回数／平均(回)	1.92 回	1.94 回	1.46 回

問3-3 取締役会、執行側に伝達を行わなかった理由(複数回答可)

上段:数 下段:割合(%)	全体	総会経験あり	オーナー企業
全体	30 100.0	26 100.0	11 100.0
内容として重要度が低い	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	17 56.7	16 61.5	5 45.5
その他	6 20.0	4 15.4	3 27.3

「その他」記載例:

・代表取締役との意見交換において、将来において決定プロセスのルールが必要であるとの認識で一致したため。
・執行側と監査等委員全員が参加している諮問委員会での議論を踏まえて、直ぐに執行側が気付き事項を基に改善に動いているため、特に伝達の必要はない。

問3-4-1 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(%)	全体	総会経験あり	オーナー企業
全体	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	10 9.7	10 10.4	3 7.7
株主総会参考書類に記載した	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	5 4.9	5 5.2	1 2.6
上記のいずれもしていない	84 81.6	77 80.2	33 84.6

問3-4-2 気付き事項等について前問(問3-4-1)のいずれの対応も行わなかった理由

上段:数 下段:割合(%)	全体	総会経験あり	オーナー企業
全体	84 100.0	77 100.0	33 100.0
内容として重要度が低い	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	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	21 25.0	19 24.7	7 21.2
その他	9 10.7	7 9.1	5 15.2

「その他」記載例:

・執行側の監査等委員会制度への理解が不十分で、監査役と混同している、またオーナー経営者の下に位置する使用人程度の認識。
・総会議案・招集通知の記載内容に問題はないので、任意の人事・報酬委員会で必要な議論を行える様に提案していくことで十分と考えた。

問3-5 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及び検討の時期(平均)

(1) 選任等

	2017年			2016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	2.56 か月前	2.58 か月前	2.39 か月前	2.75 か月前	2.53 か月前	2.75 か月前
監査等委員会における検討を開始した	2.31 か月前	2.33 か月前	2.21 か月前	2.16 か月前	2.11 か月前	1.93 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	1.71 か月前	1.62 か月前	1.44 か月前	1.46 か月前	1.30 か月前

具体的な時期の記載例:

・代表取締役との協議の場にて議案内容及び選任理由の説明を聞いたのが4か月前で、それから約2か月の期間に4回会合をもって協議を行い1か月前に正式に決定した。
 ・4月に開催した社長と監査等委員(3名)の意見交換会の席上で、監査等委員以外の取締役の選任に関する社長の方針を確認し、5月に開催した監査等委員会で意見を決定した。

(2) 報酬等

	2017年			2016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	2.36 か月前	2.37 か月前	2.16 か月前	2.57 か月前	2.32 か月前	2.96 か月前
監査等委員会における検討を開始した(報酬等)	2.11 か月前	2.14 か月前	1.99 か月前	2.06 か月前	1.89 か月前	2.02 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	1.40 か月前	1.38 か月前	1.24 か月前	1.48 か月前

具体的な時期の記載例:

・監査等委員全員が参加している任意の諮問委員会の場合報酬等の提示がされ、検討も諮問委員会にて行われた。監査等委員会の意見を決定するため、総会2か月前の監査等委員会にて意見内容を検討し、決議した。
 ・法的に総会議案に無い場合、事前の監査等委員会への提示義務があるのかわからないのが不明であり、弊社では執行側から積極的な提示は無かった。

IV. 任意の諮問委員会との関係

問4-1 任意の指名・報酬を扱う委員会の設置の有無

上段:数 下段:割合(%)	2017年			2016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	433 100.0	352 100.0	166 100.0	185 100.0	67 100.0	66 100.0
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	2 0.5	2 0.6	1 0.6	2 1.1	0 0.0	0 0.0
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	9 2.1	8 2.3	2 1.2	7 3.8	5 7.5	3 4.5
指名・報酬を扱う委員会がそれぞれ個別に設置されている	30 6.9	28 8.0	7 4.2	20 10.8	7 10.4	7 10.6
指名及び報酬双方を扱う委員会が設置されている	61 14.1	52 14.8	12 7.2	28 15.1	9 13.4	5 7.6
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	325 75.1	257 73.0	143 86.1	125 67.6	46 68.7	51 77.3
その他	6 1.4	5 1.4	1 0.6	3 1.6	0 0.0	0 0.0

「その他」記載例:

- ・指名・報酬委員会に準じた協議の場を設けている(執行側の一部と常勤監査等委員が参加)。
- ・原則として毎月、監査等委員である3名の社外取締役と代表取締役社長とで意見交換会を開催して、経営問題について議論を行っており、その一環として指名・報酬についても議論を行っている。

問4-2 指名を扱う委員会の構成

	2017年			2016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	1.14 人	1.05 人	1.11 人	0.94 人	1.25 人
監査等委員でない社内取締役／平均(人)	0.58 人	0.52 人	0.75 人	0.54 人	0.38 人	0.63 人
監査等委員でない社外取締役／平均(人)	0.59 人	0.57 人	0.50 人	0.50 人	0.50 人	0.38 人
社内常勤監査等委員／平均(人)	0.17 人	0.13 人	0.05 人	0.18 人	0.13 人	0.13 人
社内非常勤監査等委員／平均(人)	0.12 人	0.08 人	0.00 人	0.02 人	0.00 人	0.00 人
社外常勤監査等委員／平均(人)	0.25 人	0.25 人	0.25 人	0.14 人	0.13 人	0.00 人
社外非常勤監査等委員／平均(人)	1.72 人	1.73 人	1.40 人	1.93 人	1.50 人	1.50 人
社外有識者／平均(人)	0.03 人	0.04 人	0.05 人	0.02 人	0.00 人	0.00 人
執行役員を含む従業員／平均(人)	0.01 人	0.01 人	0.05 人	0.00 人	0.00 人	0.00 人
その他／平均(人)	0.03 人	0.04 人	0.05 人	0.00 人	0.00 人	0.00 人

「社外有識者」具体例:

- ・元大手一部上場企業の副社長
- ・業界経営等に知見を有する人物

「執行役員を含む従業員」具体例:

- ・人事担当執行役員
- ・元取締役

「その他」具体例:

- ・常勤監査等委員がオブザーバー
- ・事務局として 常勤監査等委員

問4-3 報酬を扱う委員会の構成

	2017年			2016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)	0.96 人	1.00 人	0.83 人	1.02 人	1.19 人	1.27 人
監査等委員でない社内取締役／平均(人)	0.79 人	0.67 人	0.83 人	0.67 人	0.95 人	0.80 人
監査等委員でない社外取締役／平均(人)	0.55 人	0.60 人	0.33 人	0.47 人	0.57 人	0.47 人
社内常勤監査等委員／平均(人)	0.11 人	0.10 人	0.17 人	0.18 人	0.33 人	0.20 人
社内非常勤監査等委員／平均(人)	0.05 人	0.02 人	0.00 人	0.02 人	0.00 人	0.00 人
社外常勤監査等委員／平均(人)	0.23 人	0.19 人	0.17 人	0.14 人	0.24 人	0.00 人
社外非常勤監査等委員／平均(人)	1.73 人	1.69 人	1.42 人	1.69 人	1.62 人	1.27 人
社外有識者／平均(人)	0.04 人	0.04 人	0.08 人	0.02 人	0.05 人	0.00 人
執行役員を含む従業員／平均(人)	0.04 人	0.04 人	0.08 人	0.02 人	0.05 人	0.00 人
その他／平均(人)	0.04 人	0.04 人	0.08 人	0.04 人	0.05 人	0.13 人

「執行役員を含む従業員」具体例:

- ・人事担当執行役員
- ・総務人事部長
- ・元取締役

「その他」具体例:

- ・常勤監査等委員がオブザーバー

問4-4 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(%)	2017年			2016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	52 100.0	50 100.0	11 100.0	19 100.0	7 100.0	9 100.0
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	7 13.5	7 14.0	1 9.1	1 5.3	1 14.3	1 11.1
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	5 9.6	5 10.0	— —	1 5.3	0 0.0	1 11.1
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	27 51.9	26 52.0	3 27.3	9 47.4	4 57.1	4 44.4
一部の監査等委員が任意の委員会の委員となっており、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 7.7	4 8.0	3 27.3	1 5.3	1 14.3	0 0.0
一部の監査等委員が任意の委員会の委員となっており、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	4 7.7	3 6.0	2 18.2	1 5.3	0 0.0	1 11.1
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 1.9	1 2.0	1 9.1	1 5.3	1 14.3	0 0.0
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	2 3.8	2 4.0	1 9.1	1 5.3	0 0.0	0 0.0
その他	2 3.8	2 4.0	— —	4 21.1	0 0.0	2 22.2

「その他」記載例:

- ・昨年の貴協会で行きまとめたアンケート結果を基に、監査等委員会のメンバー全員もしくは社外監査等委員3名を指名・報酬委員にするように執行側に申し入れたが、従来通り、代表取締役社長・副社長と社外取締役の3名で運営。

b. 報酬を扱う委員会

上段:数 下段:割合(%)	2017年			2016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	55 100.0	53 100.0	12 100.0	26 100.0	12 100.0	10 100.0
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 10.9	6 11.3	1 8.3	1 3.8	1 8.3	1 10.0
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	5 9.1	4 7.5	— —	1 3.8	0 0.0	0 0.0
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	31 56.4	31 58.5	5 41.7	12 46.2	6 50.0	5 50.0
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 7.3	4 7.5	2 16.7	1 3.8	1 8.3	0 0.0
一部の監査等委員が任意の委員会の委員となっており、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	5 9.1	4 7.5	3 25.0	2 7.7	0 0.0	0 0.0
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	— —	— —	— —	2 7.7	2 16.7	1 10.0
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	2 3.6	2 3.8	1 8.3	3 11.5	2 16.7	1 10.0
その他	2 3.6	2 3.8	— —	4 15.4	0 0.0	2 20.0

c. 指名及び報酬を扱う委員会

上段:数 下段:割合(%)	2017年			2016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	67 100.0	57 100.0	13 100.0	26 100.0	9 100.0	4 100.0
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	12 17.9	11 19.3	2 15.4	4 15.4	2 22.2	0 0.0
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	4 6.0	4 7.0	— —	1 3.8	0 0.0	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	37 55.2	32 56.1	6 46.2	13 50.0	6 66.7	2 50.0
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	3 4.5	2 3.5	2 15.4	3 11.5	1 11.1	1 25.0
一部の監査等委員が任意の委員会の委員となっており、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	3 4.5	2 3.5	1 7.7	2 7.7	0 0.0	0 0.0
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	2 3.0	1 1.8	1 7.7	1 3.8	0 0.0	0 0.0
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	4 6.0	3 5.3	1 7.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0
その他	2 3.0	2 3.5	— —	2 7.7	0 0.0	1 25.0

「その他」記載例：

・代表取締役及び監査等委員会それぞれにおいて、社外取締役と意見聴取会を行っている。

任意の諮問委員会と監査等委員会の分担の具体的内容

- ・社内の情報は社内常勤監査等委員が社外監査等委員に提供、委員会(検討会)の情報を監査等委員会でシェアし、協議している。
- ・監査等委員全員が構成員となっている当社の指名及び報酬諮問委員会においての検討において意見交換を尽くしている。そのため、監査等委員会においては、意見の決議をするのみである。
- ・諮問委員会: 期中における具体的な内容検討、 監査等委員会: 意見内容の決定。

問4-5 任意の諮問委員会についての意見

- ・任意の委員会とはいえ、会社の公式な会議体として位置付けられる必要があり、執行側に要望し、「指名・報酬検討会規則」を設定した。これにより、指名・報酬検討会の決定事項が尊重されることが明確となった。まだ詳細のルールやプロセスが不明確なため、今後の議論が必要。検討会設定により、執行側の意識も高まっており、今後、建設的な議論が進むと期待される。今回は再任候補ばかりであったが、新任候補の選定にあたっては、サクセッションプランやその資質を確認するためのプログラム(360度評価や課題設定等)がないと公平な議論が難しいと感じている。また、報酬についても、高いのか、安いのか、妥当なのかを判断することが難しく、報酬水準をどうすべきかという課題もあることが分かった。
- ・選任・報酬に関する監査等委員会の意見形成と陳述権は法定事項である。従って、社外監査等委員だけで構成する任意の社外役員諮問委員会の答申は不要であり、ダブルスタンダードの懸念を執行側に伝えたが、社外役員だけで構成する任意諮問委員会が答申をすることはコーポレートガバナンス上、株主に対してアピールできるのでそのまましたいとの回答だった。
- ・社外の委員が大半であるが、役割と責任をどのように果たされるのか、社外という立場に何を期待するのか本音で言えば充分理解できない。(たとえば次期社長候補は誰がふさわしいか、次期取締役は誰がふさわしいか等を発案出来る社外の方はどれほどの数いるのか、また提案された人物の適・不適の判断は可能なのか)
- ・当社の場合、取締役の数が少なく、ほぼ毎月監査等委員と代表取締役との間で率直な意見交換会を開催しているため、わざわざ委員会を設ける必要はないと考えている。
- ・取締役の選任についての意見陳述権を持つ監査等委員が任意の指名委員会のメンバーになると指名委員会の結論に縛られて監査等委員会の意見形成においてその独立性が担保されない可能性があるために、監査等委員は指名委員を兼任するべきではないとの弁護士の社外監査等委員から意見があり、当社においては監査等委員は指名委員会のメンバーにはなっていない。ただし、指名委員会の情報を得るために常勤監査等委員はオブザーバーで出席。

V. その他

問5 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何らかの変化の有無(複数回答可)

上段:数 下段:割合(%)	全体	総会経験 あり	オーナー 企業
全体	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	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	101 23.2	89 25.1	32 19.0
対外開示が拡充した	35 8.0	31 8.8	8 4.8
ガバナンスの議論が深まった	136 31.3	123 34.7	42 25.0
従前とあまり変化はない	163 37.5	123 34.7	81 48.2
その他	35 8.0	22 6.2	10 6.0

「その他」記載例:

- ・任意の人事・報酬委員会のメンバーに監査等委員が加わることになり、ガバナンスの認識が変化した。
- ・総会未経験であるが社長との意見交換会のなかで、意見陳述権についての共通認識ができたと考えているので従来より決定プロセス等の明確性・透明性が高まると思う。
- ・従来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感じないが、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の決議が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。
- ・コーポレートガバナンス・コード対応と監査等委員会設置会社への移行を同時に進めたことにより明確性・透明性が向上した。
- ・上場とはいえ、小規模な会社でのガバナンス体制では無理か？業績が安定していることが大前提。普段から、取締役会では積極的に発言しているが、「選任と報酬」については、相談あれば意見を言うが、あまり触れたくない部分。売上・利益規模の問題と社内役員候補者が限られており、人材教育が追い付かない。
- ・基本的に従来から経営者が独断で決定しており、まだ形式的な感はぬぐえないが、それに対し少しでもプロセスの透明性、また決定基準の策定までいければと感じている。
- ・経営執行側の認識に多少の改善が見られた。
- ・取締役の選解任や報酬等の決定プロセスや決定基準・基本方針の明確化や透明性に向けた議論を、1年かけてでも、任意の指名報酬委員会で検討するよう執行側に依頼した。
- ・検討・意見形成すべきとの義務意識が生まれた。

日本監査役協会 監査等委員会実務研究会 第44期委員

(敬称略、肩書は検討当時のもの)

幹事	井須 英次	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	菊川 知之	アンリツ(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	谷村 徹	(株)関西スーパーマーケット 取締役常勤監査等委員
委員	丸山 茂樹	ユニ・チャーム(株) 取締役監査等委員
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	山本 敏夫	リンテック(株) 取締役常勤監査等委員
委員	永田 雅仁	(公社)日本監査役協会 専務理事
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	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	名古屋市中区栄 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)