

監査役の選任及び報酬等の 決定プロセスについて

－実務実態からうかがえる独立性確保に向けた課題と提言－

2019年11月15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

1. はじめに	1
2. 監査役の選任及び報酬等に関する問題意識	2
(1) 実効性のある監査を実現するために必要な条件としての独立性	2
(2) 監査役の独立性を確保する法的な枠組み	2
①会社法における監査役の選任	2
②会社法における監査役の報酬	2
③昨今の潮流	3
3. アンケート調査結果からみた現状と課題	3
(1) アンケート調査	3
(2) 選任等について	4
①監査役候補者の選定主体	4
②監査役（会）による候補者提案のプロセス	4
③同意権行使プロセス	5
④提案権の行使状況	7
⑤執行側からの情報及び同意の検討期間	7
⑥分類別における状況	8
⑦任意の諮問委員会等	9
⑧候補者選定に際しての外部機関の起用	10
(3) 報酬等について	10
①報酬総額の決定方法	10
②個別報酬額の検討プロセス	10
③候補者への打診	11
④報酬額改定	11
⑤分類別における状況	11
⑥任意の諮問委員会等	12
⑦報酬額決定に際しての外部機関の起用	13
⑧報酬額の相当性	13
(4) アンケート全体の傾向	14
4. アンケート調査結果からの好事例紹介	16
(1) 主体性を持って同意権を行使している例	16
(2) 監査役（会）が候補者を提案もしくは提案を検討した事例	16
(3) 親子会社における子会社監査役の選任に対する親会社監査役の関与	17
(4) 報酬決定に監査役が関与している事例	17
(5) 任意の諮問委員会の活用による独立性の担保	17

5. 総括	18
（1）監査役の独立性担保のための選任・報酬の決定プロセスの見直し	18
1）現行会社法の下で対応可能な工夫	18
①監査役（会）による候補者の提案	18
②任意の委員会による候補者及び報酬額の提案	18
③監査役（会）主導による報酬原案の策定	19
2）会社法の規定と運用実態の乖離を踏まえ法改正等を見据えた提言	19
①株主総会に提出する監査役の選任に関する議案の決定権を監査役（会）に付与	19
②子会社監査役の選任に関する親会社監査役（会）の積極的な関与	19
③株主総会に提出する監査役の報酬額の議案の決定権限を監査役に付与	20
（2）監査役の業務量や責任を勘案した報酬額の増額	20
6. おわりに	21

参考資料

【アンケート調査結果】	22
-------------	----

1. はじめに

企業不祥事は依然頻発しているが、昨今の企業不祥事においても、経営者の独断や脆弱な内部統制体制等不正の温床を長年にわたり放置した事案が数多くあり、このような企業不祥事を防止・発見するためには、監査の充実が強く求められている。一方、企業統治における監査は、従来、企業を経営する上でのコストといった認識が強かった。しかしながら、監査は、企業統治において、企業不祥事の防止・発見といった守りの機能として重要であるだけでなく、企業統治の健全性について投資家の信頼を勝ち得ることにより、企業価値の向上にも資するという側面についての認識も高まっている。

監査というと外部監査人の会計監査が取り上げられるケースが多いが、監査は会計監査だけではなく、企業統治の健全性の観点からは、いわゆる「業務監査」も必要である。監査役等は会社法上、これら外部監査人の監査の実効性確保と会計監査と業務監査全般を担う機関として設置されており、監査役等の職責は極めて重いものといえる。

監査役等が、このような職責や機能を果たすためには、執行からの独立性が確保されることが重要であるが、本委員会では、独立性の根幹となる監査役等の選任や報酬の決定プロセスに着目し、制度面の検討とともに、実務実態として独立性が確保されているかを検討した。

監査役（会）設置会社、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社という機関設計毎に選定や報酬の決定プロセスが異なることから、検討に当たっては、機関設計毎に検討する必要がある。その一方で、実務実態を把握するためにはアンケートによる調査が欠かせないが、機関設計の違いによりアンケートの内容も相当程度違うものとならざるを得ない。時間的な制約もあり、今回は監査役（会）設置会社に絞りアンケート調査を行い、実務実態及び制度面の検討を行った。したがって、監査等委員会設置会社及び指名委員会等設置会社については、該当しない点も多々あると思うが、適宜参考としていただければ幸甚である。

2. 監査役の選任及び報酬等に関する問題意識

(1) 実効性のある監査を実現するために必要な条件としての独立性

監査役等が監査という自らの職責を果たすに当たって最も重要なことは、経営陣の暴走を抑止するための適切なガバナンス体制が構築されているかを監視し、問題があれば、経営陣に対し、又は取締役会において指摘することである。これを実現するためには、会社の実情を理解し、リスクの所在を把握することが必要であるが、幾ら問題点を把握しても経営者に付度して適切な指摘を行わなければ、その職責を果たしたことになる。真に実効性のある監査を行うためには、監査対象である執行側からの独立性が必要であり、そのためには、とりわけ監査役等の選任及び報酬の決定プロセスにおいて執行側からの独立性が確保されることが重要である。

(2) 監査役の独立性を確保する法的な枠組み

①会社法における監査役の選任

監査役を含めた役員は株主の負託を受けてその職務を遂行するため、その選任は、会社法第 329 条にあるとおり、株主総会の決議によるものとされている。会社法第 298 条では、株主総会の目的である事項は、取締役（取締役会設置会社の場合は取締役会）が決定することとされ、役員の選任手続きは執行側の主導となるわけであるが、監査役の選任については、会社法第 343 条で株主総会に議案を提出するに際しての監査役（会）の同意権（第 1 項）並びに監査役選任を株主総会の目的又は株主総会の議案とすることについての監査役（会）の提案権（第 2 項）が定められている¹。

監査役の同意権には、監査対象である執行側が監査役に求められる資質を考慮することなく、恣意的に候補者を選定して、株主総会に付議することがないように拒否権が付与されたものであり、他方で、監査役による提案権は、最終的に執行側の提案する候補者に同意できない場合のみならず、監査役が自ら候補者を選定し株主総会に議案として提案請求できると解されている。

②会社法における監査役の報酬

監査役の報酬等については、会社法第 387 条に規定されており、定款又は株主総会の決議によってその額を定めなければならないとされている（第 1 項）²。監査役の報酬等が株

¹ 第 343 条（監査役の選任に関する監査役の同意等）

① 取締役は、監査役がある場合において、監査役の選任に関する議案を株主総会に提出するには、監査役（監査役が二人以上ある場合にあっては、その過半数）の同意を得なければならない。

② 監査役は、取締役に対し、監査役の選任を株主総会の目的とすること又は監査役の選任に関する議案を株主総会に提出することを請求することができる。

² 第 387 条（監査役の報酬等）

① 監査役の報酬等は、定款にその額を定めていないときは、株主総会の決議によって定める。

② 監査役が二人以上ある場合において、各監査役の報酬等について定款の定め又は株主総会の決議がないときは、当該報酬等は、前項の報酬等の範囲内において、監査役の協議によって定める。

主総会を通じて決定されることは、監査役の独立性を担保することが目的である。

また、監査役が2名以上いる場合において、監査役の個別報酬額について定款の定め又は株主総会の決議がないときには、第1項で定める総額の範囲内で監査役（会）の協議により定めるものとされている（第2項）。また、協議は監査役全員一致によるものとし、特定の監査役に配分を一任することは許容されると解されている。形式的には多くの会社で株主総会の決議で監査役の報酬の総額を決め、総額の範囲内で監査役の協議により決定されている。

③昨今の潮流

近年の企業統治改革では2014年の会社法の改正において、社外取締役設置の促進や社外要件の厳格化がされ、また、コーポレートガバナンス・コードでは、取締役会に対してCEOの選解任や経営陣の報酬決定における取締役会の役割、独立社外取締役の役割と有効活用、監査役会の役割と外部会計監査人、内部監査や社外取締役との連携といった非業務執行役員のあるべき姿と活用について言及がなされているが、監査役の選任や報酬の決定プロセスにおける執行側からの独立性の確保については言及されていない。

その一方で、先般公表された経済産業省主催の「コーポレート・ガバナンス・システム研究会（第2期）報告書」（2019年6月28日公表³）巻末に添付された「今後の検討課題」の中で監査役等の機能の実効性を確保する観点から、監査役等の指名・報酬決定プロセスの客観性を確保するための実務上の仕組みや人材育成のあり方が課題として挙げられ、また、会社法上の監査役の任期4年が実務上必ずしも全うされていないという指摘もあり、監査役等の独立性については、今後様々な場面で取り上げられることが予想される。

3. アンケート調査結果からみた現状と課題

（1）アンケート調査

前項では、監査役の選任と報酬決定のプロセスにおける執行側からの独立性確保の重要性と会社法での取扱いを中心に説明を行った。本項では、当協会の会員である監査役

（会）設置会社監査役を対象に実施したアンケート（以下「アンケート」という）の結果を参考にしながら、会社法で定めた制度が、その趣旨どおりに運用されているか、という運用の実態について考察を行いたい。アンケート結果は「参考資料」のとおりである。

2,447社から回答を得たもので、ここではどのような傾向が見られたかについて紹介する。なお、各項目の枠囲みはアンケートの各項目の自由記載欄に記載されたものである。

3

https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/cgs_kenkyukai/pdf/20190628_cgs2_hokokusho.pdf

（２）選任等について

①監査役候補者の選定主体（アンケートQ1、Q3-1、Q5、Q7-1）

「監査役の選任に際し、監査役（会）と執行側のどちらが最初に候補者を提案⁴しているか」については社内監査役候補者については、監査役（会）からが 3.8%であるのに対し、執行側からが 82.0%、社外監査役候補者については監査役（会）からが 7.8%であるのに対し、執行側が 78.4%であり、いずれの場合も執行側から最初に候補者を提案するケースが多数を占めた。また、監査役（会）側から「過去において提案したことがある」との回答も、社内監査役候補者が 6.0%、社外監査役候補者が 8.9%、と極めて少数にとどまっている。会社法は議案を株主総会に提出する際の監査役（会）の同意権を規定しているだけであり、監査役（会）が候補者を提案することを禁じているわけではない。会社法が、執行側からの提案を前提に規定されているとの理解が多いためと思われるが、実務実態としては多くの会社で取締役会に候補者を提案する執行側が監査役候補者の選定においても主導的役割を果たしているといえる。

②監査役（会）による候補者提案のプロセス（アンケートQ2-1～2-4、Q6-1～6-9）

前述のとおり、監査役（会）から候補者を提案しているとの回答は極めて少数ではあるものの、監査役（会）が最初に提案している割合は、社外監査役候補者は社内監査役候補者についての約 2 倍となっている。アンケートの自由記載を見ると、監査役（会）が社外監査役候補者を提案することとなった理由として、「独立性の確保や監査役にとっての資質や役割を十分理解している監査役からの提案が望ましいと考える」や「監査役の人脈を期待して」などの回答が見られ、社外監査役候補については、執行側自身の知見に限界があり、独立性の確保も考え、執行側が候補者の選定を監査役（会）に委ねようとする場合も多いと考えられる。

【社内監査役候補者】

- 執行側の影響を排除するため。
- オーナーの専権事項からの脱却を少しずつでも進めるため。
- 監査役の重要性を最もわかっている監査役（会）が最適者を提案することが重要、妥当と判断。

【社外監査役候補者】

- 社外監査役の専門性が選任の重要な要素になってきたため。
- 監査役候補となる母集団との接点は、取締役や執行部門より監査役の方がはるかに多く持っていること。当社では役員候補者の抽出は現役役員の推薦を伴う形で行われる。監査役の適任性については、監査役が最も良く判断できる。等の理由から、監査役が候補者を提案し選任するようになり、現在までに多くの

⁴ 本報告書における「提案」とは、第 343 条第 2 項の提案権の行使ではなく、執行側が候補者を決定する前段階で執行側と監査役（会）のいずれがイニシアティブを持って監査役候補者を「提示」しているかとの趣旨で使用している。

実績があることによる。

- 社外の人的ネットワークが、執行側に比べて広く、監査役協会などの活動を通じて、時代の変化に伴って変わる必要とされる知識・経験などにも詳しいため。

【社内監査役候補者】

候補者選定に際し重視する要件については、「社内でのキャリア（出身部門、海外経験等）」が 46.1%と最も多い。出身部門等から監査役としての資質を十分に備えているかどうかを判断しているものと思われる。

監査役会から提案する候補者数については、「選任予定者数と同数の候補者を提案している」が 77.6%と多数を占めている。他方で、提案した候補者について執行側と意見が相違した場合には、「監査役（会）が提案した候補者としている」が 42.1%、「監査役（会）が提案する代替の候補者について最終合意した候補者とする」が 15.8%と、二つの回答を合わせると 6 割弱となっており、監査役（会）が最初に候補者を提案することを認めている会社においては、最終的な候補者の決定プロセスにおいても監査役の意見が尊重されるケースが多いといえる。ただし、上場会社においては、「執行側が提案する代替候補者を候補者とする」が非上場会社に比べ高い割合を示している。

【社外監査役候補者】

候補者選定に際し重視する要件については、「専門知識（財務会計、法務等）の有無」が 87.7%と最も多く、「経営者経験」、「多様性」、「他社兼務状況」といった項目も一定の割合を占めている。社外監査役には、専門性やマネジメント経験、多様性といった会社と距離を置いた客観的な意見が求められており、同時に社外監査役の多くは非常勤ではあるものの、職務に従事できる時間を見るためには他社役員との兼務の状況も重要と考えられているようである。

監査役会から提案する候補者数については、社内監査役の場合と同様に「選任予定者数と同数の候補者を提案している」が 76.0%と多数を占めた。他方で、提案した候補者について執行側と意見が相違した場合には、「監査役（会）が提案した候補者としている」が 37.7%、「監査役（会）が提案する代替の候補者について最終合意した候補者とする」が 21.2%とこの二つの回答を合わせると 6 割弱となり、社内監査役候補者の場合同様の傾向が見られた。

その他、候補者の選定方法については、「社外（非常勤）監査役の人的関係」が 55.8%、「常勤監査役の人的関係」が 49.4%と、この二つの回答を合わせると 9 割以上を占めており、監査役の人的ネットワークを中心に候補者が選定されていることがわかる。

③同意権行使プロセス（アンケート Q3-1～3-8、Q7-1～7-12）

同意権は監査役（会）に付与された権限であり、同意がなければ株主総会に選任のための議案を提出できない。前項で取り上げた監査役（会）が候補者を提案している場合で、

監査役（会）の意見が尊重されている場合は、同意権はさほど大きな意味を持たないものの、同意自体は必要となる。したがって、アンケートは監査役（会）が候補者を提案している場合で、監査役（会）の意見が尊重されている場合も含め、同意権の行使プロセスを調査したが、大半の会社では、執行側が監査役候補者を提案しているのが現状であり、本項では、執行側が監査役候補者を提案している場合を念頭に監査役の選任プロセスとして一般的な監査役（会）による同意権の行使のプロセスについて考察する。

【社内監査役候補者】

社内監査役候補者の同意権行使プロセスとしては、①②で見たように候補者の提案まではしないが、候補者の選考に際し、「予め執行側に資質等の要望を伝えている」は32.0%であり、「今後候補者を提案することを検討している」と「今後資質等について提案することを検討している」が合わせて29.1%あるものの、「予め執行側に資質等の要望を伝えていない」が62.3%、「候補者について何らかの提案をすることは特に考えていない」が66.6%と、多くの会社では執行側に任せているのが実態である。

その一方で、執行側が候補者を提案する場合に、監査役（会）と「意見が相違したことがある」が4.4%と極めて少ない。執行側主導で候補者選考が行われている会社が多い状況で、この数値の評価は難しいものがある。また、執行側と意見が相違した場合においても、最終的な候補者を「執行側が当初提案した候補者としている」が56.9%と過半数となっているが、意見が相違した主な理由として、下記が挙げられており、これらの場合でも多くは最終的には同意していることを考えると、同意権の行使について疑問の残る結果となった。

- 候補者の経歴等が、期待している役割と十分に適合していない。
- 社長と非常に近い（異をとнаえることのない）人物で、法務、財務経理等の資質不足であったから。
- コーポレートガバナンスが有効に機能して行くうえで必要な知見（法務、会計）を有する人材が欠ける懸念があったため。

【社外監査役候補者】

社外監査役候補者の同意権行使プロセスとしては、予め執行側に「資質等の要望を伝えている」が36.5%、「資質等について執行側に提案することを検討している」が26.9%であり、「今後候補者を提案することを検討している」と「今後資質等について提案することを検討している」が合わせて30.0%あるものの、「予め執行側に資質等の要望を伝えていない」が58.6%、「候補者について何らかの提案をすることは特に考えていない」が66.8%と、多くの会社では執行側に任せているのが実態であることは、社内監査役候補者の場合と同様である。

同意権の行使に際して検討している事項については、「専門知識（財務会計、法務等）の有無」が85.9%と最も多く、「経営者経験」、「多様性」、「他社兼務状況」といった項目

が一定の割合を占めていることは、監査役が候補者を選定するに際し重視する要件と同様である。

執行側が提案する候補者については、「意見が相違したことがある」が2.9%と、社内監査役候補者よりも更に低い割合となっており、監査役（会）が評価をせずに受諾しているとの疑念も払しょくできないことは社内監査役候補者の場合と同様である。ただし、社内監査役候補者の場合と異なり、意見が相違した場合は「監査役（会）が同意するまで、執行側が候補者を提案している」が、38.6%と社内監査役候補者の場合のおおよそ倍の割合となっており、十分とはいえないまでも、社内監査役候補者の場合と比べると同意権が機能しているといえる。なお、意見の相違した理由の主なもの、下記のとおりである。

- 監査役会における知見を有する（法務、会計など）人員構成のバランス。
- 面談での取り組み姿勢、協調性などに不安を感じた。
- 実質的な意味での独立性の観点で、具体的には会社法の社外性や東証独立役員基準をクリアしているものの、選任議案の議決権行使において機関投資家から相当数の反対票が投じられることが予想される者を候補者とすることは避けるべきであるという監査役意見に対し、執行側は特に問題ないとの見解であった。

④提案権の行使状況（アンケートQ8）

アンケートの結果によると、3.1%の会社で提案権が行使されたことになっているが、提案権の行使の際は、株主総会参考書類に提案権を行使した旨を記載することとなっており（会社法施行規則第76条第1項第4号）、提案権を行使したとの回答をされた各社の株主総会参考書類を可能な範囲で調査したところ、株主総会参考書類への記載を確認できた会社は極めて少数であった。なお、提案権の行使として株主総会参考書類に記載されている内容を見ると、執行側が選任議案を提出しない結果として提案権を行使するのではなく、執行側も了解の上、監査役（会）が最初から提案権の行使の形で監査役候補者を提案しているケースのみであった。

⑤執行側からの情報及び同意の検討期間（アンケートQ3-4～3-5-2、Q7-4～7-7）

社外監査役候補者に関し、執行側から提供される情報は「経歴」が96.5%、次いで、「候補者とした理由」が69.0%となっており、内容については95.8%が「十分である」としている。検討の期間も、社内監査役候補者については90.0%、社外監査役候補者については91.9%が「十分である」と回答しており、提供された情報の内容や検討期間については特に問題がないようである。

他方で、アンケートの自由記載からは、「提供された情報の内容や検討期間にかかわらず、同意権が形骸化し、会社法により期待される機能が発揮できていない」という指摘が散見された。

【社内監査役候補者】

- 何も言う権利がないので検討する必要もなく、反対することもできず。結果、何日前であっても変わらない。
- 基本的には親会社の人事ローテーションの一環として監査役人事も決まるので、検討期間は特に重要ではない。
- 基本的に特別問題となる候補者ではないので、検討期間の長短は関係ない。
- 執行側で既に内定した後に形式的に監査役会に紹介されており、既に反対意見は述べられない状況である。

【社外監査役候補者】

- 執行側が決定した候補者に反対することはないので検討期間の長短は関係がない。
- 執行側の採用面接ですでに採用が決定されている。監査役への同意確認はなし。
- 同意の期間は短くても良い。提案の時期は不同意とした場合新たな候補を選定できる期間を確保する必要がある、早くすることが望まれる。
- 現実には検討の余地がないし、余地があっても判断できない。職種しか判断材料が無い。人物像は資料だけではわからない。

⑥分類別における状況

アンケートにおいては、回答を「上場/非上場」、「親会社の有無」、「オーナー企業/非オーナー企業」に分類して傾向の相違の有無を検討した。検討結果の概要は以下のとおりである。

【上場/非上場】（アンケートQ2-4）

IPO 準備中の会社では、監査役（会）が社内監査役候補者を提案している場合において、執行側と意見が相違しても監査役（会）が提案した候補者としているケースがほとんどであり、また、その他の非上場会社でも、監査役（会）が提案した候補者とする割合が、上場会社に比べて高い。IPO 準備中の会社では、監査役（会）が提案することにより監査役の選任における独立性を高め、企業統治の質の向上を目指しているケースもかなりあるものと考えられる。

【親会社の有無】（アンケートQ1、Q3-2、Q3-4、Q4、Q5、Q7-2、Q7-4、Q7-14）

親会社がある会社の場合、社内、社外とも親会社が主導して監査役を選任する場合が多い。社内監査役については、親会社の人事ローテーションの一環として出向の形で派遣されることが多く、社外監査役についても、転籍という形で親会社 OB が派遣されることも多い。実質的に候補者を決定している主体についての設問では、「親会社（オーナーの場合除く）」を選択した割合が、社内監査役候補で 59.5%、社外監査役候補で 58.2%と過半

数を占めており⁵、監査役候補者を誰が提案するかについての設問においては、監査役（会）や執行側でなく、「その他」を選択する回答の割合が、親会社なしの会社と比べて非常に高いことがこれを表している。また、自由記載においても以下の回答が見られた。

- 親会社が社員の人事異動の一環として候補者を選任しており、一定レベルの人材なので、特に要望を伝える必要性を感じていない。
- 親会社を中心にグループ会社の特性に合わせて、監査役の選任条件等を明確化することを検討している。

親会社主導で選任された監査役にとっては、後任の監査役の選任も親会社の主導となることを受け入れている場合が多いと思われ、「資質等の要望を伝えていない」割合が、親会社なしの会社と比べて高く、また検討の期間も親会社なしの会社と比べて短い傾向がある。検討の有無については、自由記載に以下の回答があった。

- 親会社が候補者選定を行うので、実際には検討していない。
- 親会社が決定するため、実質的な同意検討の意味はない。

【オーナー企業/非オーナー企業】（アンケートQ1、Q3-2、Q4、Q5、Q7-2、Q7-14）

「オーナー企業」の場合、実質的な候補者の決定主体が、「オーナー」（社内 58.8%、社外 53.8%）が最も高く、「親会社あり」の場合と同様の傾向である。また、「監査役（会）が候補者を提案している」（社内 6.6%、社外 11.1%）と「資質等の要望を伝えている」（社内 33.8%、社外 40.4%）が「親会社あり」の場合との比較では、オーナー企業の方が若干ではあるがそれぞれ割合が高くなっているが、親会社とは違い、候補者を探す情報やノウハウをオーナー自身では有しておらず、監査役に後任者の選定を依頼するケースがあるためと見られる。アンケートの自由記載においても以下の回答があった。

- オーナー経営者から監査役候補者を探してほしいと依頼があったから。

⑦任意の諮問委員会等（アンケートQ10-1～10-7）

全体としては「設置していない」が 81.6%に上っており、設置が一般的とまではいえない状況である。ただし、CG コードの影響もあり、「1 部上場」では、「設置している」が 51.2%と半数を超えている。

「設置している」場合に監査役を検討の対象としているかについては、「社内監査役及び社外監査役を対象としている」が 67.6%あり、かなりの割合で対象とされていることがわかる。「設置している」場合に、監査役が委員となっているケースは一定の割合であり、主に社外監査役が委員になっているようである。監査役が委員に就任していない場合

⁵ 上場子会社の場合でも「親会社が決定する」との回答が、社内監査役候補で 18.2%、社外監査役候補で 19.7%（親会社あり上場会社での割合（社内 25/137、社外 26/137））存在しており、上場会社として独立した意思決定が確保され、実効的なガバナンス体制が構築・運用されているかについては一考を要する。

に監査役が委員会の判断に影響を及ぼすケースはほとんどない。その一方で、委員会と「意見が相違したことはない」が98.1%とほとんどである。

独立性が確保された委員会の構成が必要ではあるが、監査役（会）が委員会の意見を参考にすることは、一定の合理性があるものと考えられる。

⑧候補者選定に際しての外部機関の起用（アンケートQ11）

外部機関の起用は、任意の委員会と同様に客観性を担保するための一つの方策と考えられるが、実際に外部機関を「起用している」会社は、7.6%と僅少である。

（3）報酬等について

①報酬総額の決定方法（アンケートQ12-1～12-5）

監査役の報酬決定プロセスとして、「株主総会で報酬総額が決議されている」が82.1%と多数を占めた。また、総会議案として提出するプロセスについては、「事前協議で合意を得てはいるものの、執行側が主体的に議案内容を決めている」が51.1%、「執行側が監査役（会）の合意を得ずに決めている」が26.7%と両者を合わせて77.8%と、執行側主導で監査役報酬に関する議案提案の決定がなされていることがうかがえる。なお、アンケートの自由記載では、以下の回答が見られた。

- 執行側より議案の事前提示あり。形式的な同意を求めてくるが内容変更は無視される。
- 任意の報酬委員会で報酬総額の議案内容を決め、監査役会の同意のうえ、取締役会に付議する。
- 過去の経緯は不明なるも、今後は監査役（会）の提案に基づき執行側が報酬総額の議案を取締役会に提出するプロセスとしたい。
- 10年以上前の株主総会にて総額決定されており、その経緯は不詳。

②個別報酬額の検討プロセス（アンケートQ16-1～16-2、Q17、Q20-1）

報酬の総額枠内における個別報酬額の決定プロセスについては、「執行側から提示された個別報酬額で監査役会が決定している」が49.7%と約半数で、「執行側が提示した個別報酬案を基に執行側と協議して決定している」が24.9%であるが、報酬額について執行側と意見の相違があった割合が9.7%と僅少であることを考えると、個別報酬額は、執行側主導で決定されている会社が大半であり、会社法が意図するところと実態とでは大きな乖離が生じているものと推察される。アンケートの自由記載では以下の回答も見られた。

- 執行側の報酬水準を基に監査役会が報酬案を提示し、執行側と協議して監査役会が決定している。
- 監査役側から個別報酬額案について社長に提示し、その案に基づいて社長と協議を行うが、最終的には社長の意見をもとに決定している。

- 「監査役報酬内規」で社内、社外監査役別の報酬額基準を定めており、これに従い監査役会で個別報酬額を決定。「監査役報酬内規」は監査役会で案を作成し、指名報酬諮問委員会への諮問、答申を経て、監査役会で決議している。

③候補者への打診（アンケートQ18）

社外監査役候補者の個別報酬額について、どのようなプロセスで候補者に提示されているかについては、「執行側が候補者に就任を要請するに際し、提示する報酬額について、事前に監査役と相談することはない」が42.6%あり、「事前相談はしているが最終的な金額は執行側で決定し、監査役に報告している」の20.4%と合わせると6割超が執行側主導で決定されている。個別報酬の検討プロセスと併せて考えると、実態は、定款もしくは株主総会で決められない場合の個別の監査役の報酬は監査役間の協議で決めるという会社法の趣旨と大きく乖離していると言わざるを得ない。なお、アンケートの自由記載では以下の回答も見られた。

- 候補者との交渉等は全て執行側が行っており、監査役の報酬を含めて相談は一切ない。
- 執行側が、監査役報酬の内規に従い候補者に報酬額を提示している。
- 執行側の就任要請時に現行の報酬額を提示。

④報酬額改定（アンケートQ19-1～19-2）

監査役の報酬は業績と連動していない場合が多いため、個別報酬額の見直しの機会はさほど多くはないと思われ、アンケートの結果を見ても、執行側への報酬額（総額、個別含む）増額の申し入れについては、「申し入れたことは無い」が78.4%と大半であった（「申し入れは行わず、報酬総額の枠内で調整した」ケースも4.6%あった）。「申し入れを行った」場合でもその後の執行側の対応としては、「株主総会に増額提案が諮られた」ケースが15.6%しかなく、報酬総額の枠内での調整を除き、報酬額が見直されるケースは極めて少ないようである。なお、アンケートの自由記載では以下の回答も見られた。

- 社外監査役の報酬増額を申し入れて年々増額の傾向。
- 就任時の提示額から変動なし（予算取りしていないとの理由）。
- 常勤監査役の報酬増額を要求したが、来期に先延ばしとなった。

⑤分類別における状況

報酬の決定プロセスの状況につき、選任の場合と同様に「上場/非上場」、「親会社の有無」、「オーナー企業/非オーナー企業」に分類して傾向の相違の有無を検討した。検討結果の概要は以下のとおりである。

【上場/非上場】（アンケートQ19-1、Q20-1）

IPO 準備中以外の非上場会社の場合、「報酬額の増額を申し入れたことが無い」の割合

が 90.2%と他の区分と比べてかなり高い。また、報酬額について「執行側と意見が異なる」割合も 4.5%と他の区分と比べてかなり低い。非上場会社の場合は、就任当初の報酬額からの増額については、執行側に委ねるケースが多いものと思われる。その他では有意な傾向の相違は見られなかった。

【親会社の有無】（アンケートQ19-1）

アンケートの自由記載の回答を見ると、「親会社あり」の場合には、「監査役の報酬を親会社で決定している」という意見が散見されるが、株主である親会社が決定すること自体はさほど不自然なことではない。ただし、出向であれ、転籍であれ、親会社から派遣される場合は親会社の基準で報酬額が決定される場合が多いため、監査役自身が主体的に報酬額を決めることは少ないと考えられる。報酬の増額について、「申し入れたことは無い」が 89.7%と非常に高い割合となったのもこのためと考えられる。なお、アンケートの自由記載では以下の回答も見られた。

- 子会社の場合、親会社によるグループ会社の位置づけにより、その報酬額も規定されているため。
- 親会社人事部門が決定しており、法令の趣旨は無視されている。

【オーナー企業/非オーナー企業】（アンケートQ13-1-1～13-1-3、Q13-3-1～13-3-3、Q15-1、Q21-1）

「オーナー企業」の場合、常勤監査役の報酬額については、非オーナー企業と比較して社内・社外ともに全体的に金額が低く、また、これに比例して報酬額について、「相当である」（社内 47.7%、社外 40.4%）が非オーナー企業と比較して低い。また、社外役員間の比較では、「オーナー企業」では、「社外監査役の報酬が社外取締役より低い」が 45.2%と半数弱で非オーナー企業より割合が高く、「オーナー企業」では、社外監査役より社外取締役を厚遇している会社も多いように思われる。

また、監査役の報酬決定プロセスの今後の在り方については、「法令の趣旨（独立性の担保）と運用の間に課題がある」が 30.7%と比較的高い割合を示しており、オーナー企業では所有と経営の分離が進んでいないことがうかがえる。なお、アンケートの自由記載では以下の回答も見られた。

- 実質的にオーナーが決定している。監査役に対する評価が低い。
- 実際はオーナーの意向で決定されており、法令の趣旨と運用がされることは非常に難しいと考えます。

⑥任意の諮問委員会等（アンケートQ22-1～22-7）

報酬に関する任意の諮問委員会を設置しているのは、「1部上場」で 48.8%と半数弱であったが、全体としては「設置していない」が 82.4%と 8割超であった。また、諮問委員会の構成員やその検討対象、諮問委員会との意見の相違についても、指名に関する委員会

との比較においても大きな傾向の違いは見受けられなかった。

「設置している」場合に監査役の報酬を検討の対象としているかについては、「社内監査役及び社外監査役を対象としている」が50.5%と選任の場合と比べると若干低くなっている。「設置している」場合に、監査役が委員となっているケースは一定の割合であり、主に社外監査役が委員になっているようである。監査役が委員に就任していない場合に監査役が委員会の判断に影響を及ぼすケースはほとんどなく、委員会と「意見が相違したことはない」が95.5%と選任の場合と同様の傾向を示している。監査役（会）が委員会の意見を参考にすることは、選任の場合と同様に一定の合理性があるものと考えられる。

⑦報酬額決定に際しての外部機関の起用（アンケートQ23、Q24）

外部機関の起用は、客観性を担保するための一つの方策であることは、監査役選任の場合と同様であるが、「起用していない」が96.8%と大多数であり、僅少であるものの、「起用している」場合の委託内容としては、「他社の報酬水準の情報収集」が83.8%となっている。

⑧報酬額の相当性（アンケートQ13-1-3、Q13-2-2、Q13-3-3、Q13-4-2、Q15-1、Q20-1）

報酬額の相当性については、「相当である」が社内常勤57.9%、社外常勤51.9%、社内非常勤67.6%、社外非常勤63.8%といずれも半数を超えている。また、「非上場（IPO準備中）」の会社では、常勤/非常勤、社内/社外、いずれにおいても報酬額が他の上場区分と比べて低い。上場の結果次第で報酬額が変わることがあるのであろうか。社外役員間の比較では、「社外監査役は社外取締役より報酬が低い」が35.5%あり、「社外監査役は社外取締役より報酬が高い」を大きく上回っている。その一方で、報酬額について執行側と意見が異なることは「なかった」が90.3%となっており、「相当でない」と感じていても、執行側が提示した金額を受け入れている監査役も一定数あるようである。なお、アンケートの自由記載では以下の回答も見られた。

- 過去の話であるが報酬額について、執行側と意見の異なることがあった。現在は取締役との比較等を考慮しているので対立はない。
- 常勤監査役の報酬は十数年前から全く変動は無いが、会社の規模拡大や監査役の役割の増加に連動していないとの指摘が社外監査役から出ている（取締役報酬のうち固定額報酬も同様に變更していないため、なおざりになっていると考えられる。業績連動報酬額が会社の業績拡大に伴い大きく増額となっている）。
- 社外監査役の責任の重さは過去と違う。会社（監査役会）として拘束する時間も社外取締役の倍以上であり、社外取締役とせめて同額水準にしてもらいたいと提案したが、聞き入れてもらえなかった。

（４）アンケート全体の傾向（アンケートQ9、Q21-1）

【監査役の選任について】

今後どうあるべきかの設問に対して、「現状の同意権と提案権で問題はない」が79.9%を占めている。監査役の選任につき執行側と意見交換を行う場がないわけではなく、かつ執行側が選定する候補者に重大な問題があるわけではないことから、このような傾向となったと考えられるが、アンケートの自由記載では、同意権では執行側がイニシアティブを取ることにになりがちため執行側からの独立性に関して問題を提起する回答も多数見られる。

- 同意に係る基準（ガイドライン）を策定して、取締役会の提案や同意に係るプロセスや基準に対する適合等の透明性や説明責任を十分に果たすことが望まれる。現在は実質オーナー任せ。
- 求められる資質について、社内の（役員候補者選定・解任及び役員報酬に関する）任意委員会及び取締役会と監査役会で十分共有することがまずは重要と考えている。
- 現状の同意権でも問題は無いが、昨今の監査役の役割の重要性や職務執行に求められるレベル感の向上から、特に社内監査役についての後継候補者の計画的育成（サクセッションプラン）が望まれる。子会社監査役（親会社監査役の指導のもと）をトレーニングの場とする方法も有効ではないか。但し、監査役が取締役と同等に会社機関の重要な役割として、認識し処遇することが必要。
- 監査役の独立性を高めるという意味で権限強化という考えは判らなくはないが、候補者の決定権限を持つということは、候補者を探してくる責任も負うことになる。それは、今の多くの監査役の実力からみて、手に余るのではないか。すると、「執行側にとって都合の良い監査役を選んでくるのを牽制する」程度が精一杯ではないだろうか（一方で、牽制しきれなかった事例も明らかになっているが・・・）。
- 執行側からの提案で実質決まる形は望ましくない。監査役会からも人選について積極的に提案，要望を出すべきと考える。
- 親会社がある場合は、過半数の議決権を持つ親会社の人事政策で実質的に子会社監査役が決まる。これは変えようがない。上場会社など親会社がない場合は、監査役（監査等委員）について、社外役員が過半数を占める指名委員会のようなものがある程度義務づけてもよいと思う。
- 代表取締役にとって、監査役を誰にするかは人事であり、また取引先政策（金融機関を含む）であり、そこに監査役の意向が反映されとの意識はない。一方で監査役は、情報量が圧倒的に少なく、執行側からの提案について、最低限のチェック程度しかできないのが現状。法令等の改正、もしくはガバナンスコードの浸透により、執行側のガバナンスにかかる理解がさらに深化しなければ、監査役の同意権・提案権は形式的なものに終わってしまうと思われる。

【監査役の報酬について】

「現状の決定方法にて特に問題はない」が73.5%とかなりの割合となっているが、アンケートの結果を見る限り、「報酬総額の枠内で監査役間の協議により個別報酬額を決める」との会社法が期待するプロセスは、表面上はともかく、実際のプロセスとしては実現していないといえる。アンケートの自由記載の回答においても、法律と現実の乖離に苦慮しているものが多く見られた。

- 監査役機能が強化されてきている反面、責任も重くなっているためそれに見合った報酬（少なくとも取締役並み）は必要。
- 実質的な報酬決定の権限が執行側、特に代表取締役社長などにある。監査役も企業組織体制の一部との考え方が大勢である。
- グループ会社の監査役は親会社から報酬も決められており、議論の余地はない。独立性の観点からは問題があると思う。
- 会社組織の一員としての立場から報酬面の独立性は難しく、執行側の言いなりである。会社法では、監査役報酬総額の範囲で各監査役報酬を監査役（ないし監査役会）自らが決定できることになっているが、この点を理解している経営者はきわめて少ない。事実上、社長が決められているといつてよい。監査役ないし監査役会が自ら決められるよう、周知徹底するべきと考える。
- 監査報酬総額の範囲内での監査役会の裁量権が全くない。例えば業務量に応じて報酬の見直しができるよう柔軟な対応が必要と考えるが、執行側が同意しない。一生懸命やろうとするインセンティブが阻害されていることは遺憾である。
- 監査役に期待される業務、課せられる責任が増加している現状を執行側が理解し、増額を検討すべき。
- 監査役の選任については実質的に執行側が握っているため、自己（監査役）の報酬の決定を監査役独自に行うことは現実的に難しく、特にオーナー会社においては株主総会決議自体も握っているため、独立性を発揮することは不可能と言えます。監査役の報酬については、法改正しても独立性を担保することは困難だと思いますので、監査役協会において監査役の報酬水準テーブル（上場、未上場、売上水準など）を設けて、公に公表（東証なども推奨するようなもの）し、監査役全般に活用していただくような活動を行っていただきたいと思います。

4. アンケート調査結果からの好事例紹介

前項では、アンケート結果を踏まえ、監査役の選任及び報酬等に関するプロセスの現状について述べたが、今回実施したアンケートでは、特に自由記載欄において、各社の実際の取組事例を多数紹介いただいている。その中には、監査役の選任及び報酬等に関するプロセスとして、参考となるプラクティスも含まれており、ここで紹介する。

(1) 主体性を持って同意権を行使している例

- 「コーポレート・ガバナンス基本方針」において監査役候補者指名の基準を定めており、それに沿って候補者が提案される。この基準の作成に当たっては監査役会からも意見を提案し経営側と合意した。
- 監査役候補者の選定方針を作成し、執行側へ提出している。
- これまでは、事前に執行側から候補者名の連絡があり、当人の略歴にもとづいた執行側の期待の説明を受け、監査役から特段の異を唱えることはしてこなかった。しかし、最近の事例として、専門領域が極めて限定的なため監査役としての適性に欠ける人物が選任されたことから、今後は候補者の実績や社内の評判等を事前に収集する等の上、監査役会として評価を踏まえた同意を行う必要があると考えている。
- 候補者の資質・適性に関し判断の相違があった。社外取締役とも意見交換、最終的に監査役会として同意書に意見を付記し同意した。
- 執行側が提案する人物が過去からの仕事ぶり、行動、社内での評判等総合的に判断し、監査役としては不適と判断し、監査役会の意見として受け入れ拒否、社内にもっと相応しい人がおり、代替案をだし、執行側に了承してもらった。
- 社内常勤一人体制で、当初の後任候補者からレベルが下がる候補者への変更を示唆されたため、当初候補者へ戻すよう、同意権を基に強く説得した。
- 本人の経歴書及び監査役の選任に関する監査役会の同意チェックリストをもとに確認している。
- 正式な通知の前に候補者案の開示をうけ、不適切と判断される場合は、再考を促すことがある。
- 社長等との日頃の面談を通じて、候補者の資質や選定期間など必要事項について会話している。

(2) 監査役（会）が候補者を提案もしくは提案を検討した事例

- 後継候補者について、自ら責任を持って選ぶことによって、より監査役会の独立性・自律性が確保できるとの考えによる。
- 監査役の後任人事はまずは監査役会で検討すべきとの考え。
- 監査役候補となる母集団との接点は、取締役や執行部門より監査役の方がはるかに多く持っていること。当社では役員候補者の抽出は現役役員の推薦を伴う形で行われる。監査役の適任性については、監査役が最も良く判断できる。等の理由から、監査役が候補者を提案し選任するようになり、現在までに多くの実績があ

る。

- 当社の監査役会は執行側から完全に独立すべきという考え方をとっており、会社法 343 条は本質的には支持できないというのが基本的スタンスである。執行側も監査役会からの候補者提案を尊重・支持しているが、但し、その候補者は事前に執行側（CEO、CFO）と自己紹介、監査役としての取り組み方等につき考えを述べる目的で面談を実施している。

（３）親子会社における子会社監査役の選任に対する親会社監査役の関与

- 親会社を中心にグループ会社の特性にあわせて、監査役の選任条件等を明確化することを検討している。
- （設問 4．実質的な決定者の問いに対して）親会社の監査役。

（４）報酬決定に監査役が関与している事例

- 監査役報酬のガイドラインが定められており、それに基づき監査報酬の総額及び協議に基づく、個別監査役報酬も協議により決めている。
- 「監査役報酬内規」で社内、社外監査役別の報酬額基準を定めており、これに従い監査役会で個別報酬額を決定。「監査役報酬内規」は監査役会で案を作成し、指名報酬諮問委員会への諮問、答申を経て、監査役会で決議している。
- 定款での総額設定の範囲内と報酬基準で、監査役会で決定し、取締役へ通知した。報酬額は、職務量と責務量により毎年見直す。

（５）任意の諮問委員会の活用による独立性の担保

- 任意の指名諮問委員会が取締役会に上程。指名諮問委員会に監査役会が監査役候補者を推薦。
- 社内監査役が指名・報酬諮問委員会に役員報酬規程の改定を提案した。
- 今年度より監査役の個別報酬額決定に当たり、任意の報酬委員会が常勤、非常勤別に原案を作成し、監査役会で協議して決定する方法に変更された。
- 指名報酬委員会においてガイドラインが作成され、それに基づき監査役間の協議により定められた額で決定している。
- 指名報酬諮問委員会の協議において常勤、非常勤の職種別に個別報酬額案を決め、最終的に監査役間協議で決定。

5. 総括

(1) 監査役の独立性担保のための選任・報酬の決定プロセスの見直し

アンケートの結果を見る限り、現行会社法に基づく決定プロセスで問題がないとの声が多いものの、監査役の選任・報酬の決定プロセスにおける執行からの独立性が、実務において十分に確保されているかについては、疑問を感じざるを得ない。現行制度下での取組と制度の改正に分けて、監査役の選任・報酬の決定プロセスにおける執行からの独立性を更に充実させるための提言を行うこととする。

1) 現行会社法の下で対応可能な工夫

①監査役（会）による候補者の提案

執行側が株主総会や取締役会の手続きを主導するため、執行側が監査役候補者を提案する人が多いと思われるが、執行側の提案に対し監査役（会）が同意するという形では、監査役（会）の対応が受け身になり、執行側の提案を拒否することへの心理的な抵抗感もあり、監査役（会）として必要と思われる資質を十分に備えた候補者ではなくても、やむを得ぬものとして妥協するおそれも否定できない。監査役（会）が主体となって候補者を提案することが、執行からの独立性の確保のためには有用であり、かつ監査役（会）の自覚を促すことになると考えられる。現行の会社法でも、監査役（会）が最初に監査役候補者を提案することを禁じているわけではないので、監査役が候補者を提案することを社内で制度化することで十分対応できるところである。なお、監査役

（会）が候補者を提案するとしても、執行側が当該候補者を執行側で活用したい場合等、執行側で不同意の正当な理由がある場合は、監査役（会）で代替の候補を提案することになる。また、監査役会が候補者選びの主体となることを明確にするため、監査役会が提案権の行使として行うことも考えられる。

提案権行使の実例として実際に第 343 条第 2 項に基づいて監査役選任議案を上程している会社の監査役にヒアリングを行ったところ、候補者選定の過程で執行側と協議を行うものの、ガバナンス強化の視点から、監査役会が候補者選びの主体となることを明確にするため、執行側と協議の上、提案権の行使として、監査役会から取締役に対して株主総会の議案提出請求を行っている、との話も伺えた。

また、議決権行使助言会社⁶の中には、監査役会の独立性に関連して、独立役員が監査役会の過半数を超えない場合、非独立と判断する候補者の選任議案に対して反対助言を行う方針としているなど独立性判断基準が厳格化する傾向にあることも付記しておきたい。

②任意の委員会による候補者及び報酬額の提案

監査役（会）は監査役候補者の選定や監査役の報酬に関し積極的に関与していくべきではあるが、第三者が決定することにより独立性を保持することも考えられる。具体的

⁶ http://www.glasslewis.com/wp-content/uploads/2016/02/Guidelines_Japan_Japanese.pdf
(グラスルイス 2019 年版日本向け議決権行使助言基準)

には、CG コードでも言及されている執行からの独立性が確保されている任意の委員会の関与が考えられる。任意の委員会に付議する監査役候補者（又は報酬額）の原案は監査役（会）で作成することが望ましいが、執行側で作成する場合でも、委員会で候補者の原案が検討されることにより客観性、透明性が向上するものと考えられる。また、現状では余り起用されていない外部機関の活用も客観性や透明性の向上の観点からは有用な面がある。これらの客観性や透明性の確保策は、会社法の枠組みを変えるものではなく、最終的には会社法で定める主体が決定することになるが、執行側に対するけん制機能としては有用と考えられる。

③監査役（会）主導による報酬原案の策定

監査役の報酬は監査費用の一部とみることから、監査役（会）が主導して決定する仕組みにすることが考えられる。具体的には、監査役（会）主導で各候補者と報酬額の交渉を行い、合意を得た個別報酬額に基づいた総額を株主総会に提案することとしてはどうか。もちろん、報酬は会社の業績に影響する面もあるので、執行側と十分調整を行うことも必要である。

2) 会社法の規定と運用実態の乖離を踏まえ法改正等を見据えた提言

①株主総会に提出する監査役の選任に関する議案の決定権を監査役（会）に付与

1) で述べたとおり、監査役（会）が監査役候補者を提案することを個社で制度化することは、現行会社法の下でも可能であるが、あくまで個社内での取決めであり、監査役の執行側からの独立性を確固たるものにするためには、法制度として、会計監査人の選任議案の決定権同様、現行の同意権及び提案権に代えて、監査役（会）が監査役選任議案の決定権限を有することを明文化することが望ましい。もっとも、監査役（会）に決定権限が付与されたとしても、執行側が予定している役員人事との調整を要する場合もあり得るので、実務では監査役（会）と執行側との間の十分な協議は必要不可欠である。

また、選任基準等選任プロセスに関する社内ルールの開示も透明性確保の観点から重要と考える。

②子会社監査役の選任に関する親会社監査役（会）の積極的な関与

株主である親会社の意向を受けて、監査役が選任されることは、子会社監査役としての適性を勘案して判断されている限り、法令の趣旨に合致するものといえる。問題は、子会社監査役としての適性とは関係なく、親会社の人事ローテーションの一環として取り扱われている場合であるが、そのような取扱いを避けるため、子会社監査役の選任議案に対し親会社が議決権を行使する場合は、親会社監査役（会）の同意を求めるよう法的整備を図ることは一考に値すると考える。さらには、子会社の監査役の選任に関して親会社が有する権限の行使は親会社監査役が行うものとするとも考えられる。

子会社が上場している場合については、経済産業省から公表されているコーポレート・ガバナンス・システム研究会（第2期）報告書において、上場子会社を取り巻くガ

バランスの課題として、少数株主の権利の観点から上場子会社の意思決定に関し親会社による関与に一定の制限を設けるべきとの指摘もあり、何らかの制約を設けるよう法的整備を図ることも考えられる。

③株主総会に提出する監査役の報酬額の議案の決定権限を監査役に付与

前述したとおり、実際の監査役報酬の決定プロセスは、執行側主導で行われている。現行の会社法の規定（会社法第 387 条第 2 項）では、監査役の個別報酬は、定款や株主総会の決議がない限り、監査役間の協議により決定することとなっているが、この監査役の個別報酬に関する監査役間の協議は、会社法第 387 条第 2 項による報酬等に関する株主総会の決議の範囲内という制約があることから、監査役による個別報酬決定の趣旨を実際に機能させるための一助として、会社法第 387 条第 2 項により株主総会に提出する監査役の報酬等に関する議案の決定権限を監査役（会）に付与することが考えられる。前述したように監査役の報酬は監査費用の一部とみることもできる性格のものであり、監査役（会）が決定権限を有することに違和感はないと考えられる。

（２）監査役の業務量や責任を勘案した報酬額の増額

監査役は企業統治の一翼を担うものとして、取締役と共に企業を支えていることは事実であるものの、報酬額がその役割に見合うものとなっているかについては疑問のあるところである。取締役会で議決権がない、営業上の利益を生まない、など外観で判断されがちである。他方で、会社法の改正の都度権限が強化されるに伴い、義務や責任も強化され、CG コードでも「攻めの機能」としての監督機能が求められている。一連の企業統治改革の流れの中で監査役に期待される役割が増大するとともに、ビジネスの複雑化やグローバル化により、監査が質的及び量的に大きく広がったこともあり、監査・監督に費やす時間や労力も日々増大しており、監査役が果たすべき職責は今後も更に増加していくものと推察される。

このような中、監査役の報酬額は、取締役等との比較において低いという指摘があり、アンケート結果もこの指摘を裏付けている。コーポレート・ガバナンスの推進役として車の両輪の一つに例えられる監査役が、非業務執行役員であるとはいえ、その業務量と責任に見合う報酬を得られていないとすれば、日本企業の企業統治にとって深刻な問題である。かつては監査役の報酬がコストと捉えていた時期もあったが、企業統治の強化は企業価値の向上につながるということが認識されている現在、経営陣や機関投資家等には、監査役報酬が適切な水準となるようマインドチェンジすることが望まれる。

6. おわりに

アンケート調査においては、選任及び報酬決定のプロセスとも現行の制度で問題ないとの回答が大半を占めたが、実務実態としては、選任及び報酬決定のプロセスとも法制度が意図した独立性の確保が十分に機能していないのではないかと懸念される結果も多く、自由記載においては、独立性の確保が不十分であることに対する不満の声も数多くあった。この結果をどのように解釈するかは、必ずしも容易ではないが、問題なしとして片付けられるような状況ではないと感じる。

今後は制度面での改革も必要と考えるが、制度面での改革だけでは形式にとどまり、真の独立性の実現には至らないおそれがある。最終的には、監査役等の方々が独立性確保のために、覚悟を持って取り組むことが重要である。

監査役等としての覚悟は、独立性の確保のみに求められるものではなく、監査役等としての職務全般を果たすためにも重要なものである。監査役等に与えられている大きな権限には責任が伴うことを自覚する必要がある。昨今の第三者委員会調査報告書では、監査役等に対する責任を論ずるものは必ずしも多くはないが、そのことをもって責任を果たしていると考えのではなく、監査役等として何が期待されているかを真摯に考え、日々の業務に取り組むことが重要である。

また、人材育成も監査役等の監査品質の向上には欠かせない課題である。人材育成については、コーポレート・ガバナンス・システム研究会（第2期）報告書では、社内登用の場合に、いわゆる「処遇ポスト」（子会社の場合は充て職）として、必ずしも監査についての専門的知見や経験が十分でない者が配置される傾向があることに加え、人材育成や人選において、役割認識・意欲や専門的知見について配慮すべきである旨が言及されている。監査役等の人材育成は、本報告書の主要な検討テーマである監査役等の選任プロセスに関連したテーマであり、今後の最重要課題の一つとして認識すべきである。

参考資料

【アンケート調査結果】「監査役の選任及び報酬等の決定プロセスにおける実態について」

実施要領

①実施期間：2019年5月27日（月）～6月7日（金）

②対象：当協会会員会社のうち、監査役（会）設置会社5,851社

③回答数：2,447社（回答率41.8%）

F1. 業種

上段：数 下段：割合（％）	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
水産・農林・鉱業	14 0.6	7 0.9	－ －	1 0.4	1 0.4	5 0.5	5 0.5	9 0.6	3 0.4	11 0.6
建設	131 5.4	44 5.9	9 7.1	9 3.8	3 1.3	66 6.0	62 6.2	69 4.8	26 3.9	105 5.9
食料品	94 3.8	37 4.9	9 7.1	3 1.3	2 0.9	43 3.9	36 3.6	58 4.0	29 4.3	65 3.7
繊維・パルプ・紙	37 1.5	23 3.1	5 4.0	2 0.8	－ －	7 0.6	6 0.6	31 2.2	7 1.0	30 1.7
化学・医薬品	184 7.5	74 9.8	5 4.0	17 7.2	19 8.4	69 6.2	70 6.9	114 7.9	43 6.4	141 7.9
石油・石炭・ゴム製品・窯業	45 1.8	20 2.7	4 3.2	2 0.8	1 0.4	18 1.6	12 1.2	33 2.3	9 1.3	36 2.0
鉄鋼・非鉄・金属	78 3.2	34 4.5	5 4.0	10 4.2	1 0.4	28 2.5	29 2.9	49 3.4	17 2.5	61 3.4
機械・機器	277 11.3	123 16.4	22 17.5	22 9.3	13 5.8	97 8.8	102 10.1	175 12.2	62 9.3	215 12.1
その他製造	147 6.0	48 6.4	17 13.5	7 3.0	10 4.4	65 5.9	60 6.0	87 6.0	43 6.4	104 5.8
卸売	179 7.3	63 8.4	10 7.9	16 6.8	6 2.7	84 7.6	79 7.8	100 6.9	34 5.1	145 8.2
小売	145 5.9	52 6.9	10 7.9	20 8.5	7 3.1	56 5.1	62 6.2	83 5.8	54 8.1	91 5.1
不動産	125 5.1	18 2.4	2 1.6	17 7.2	18 8.0	70 6.3	50 5.0	75 5.2	42 6.3	83 4.7
運輸・倉庫	102 4.2	32 4.3	7 5.6	6 2.5	1 0.4	56 5.1	52 5.2	50 3.5	16 2.4	86 4.8
情報・通信	263 10.7	61 8.1	7 5.6	38 16.1	45 19.9	112 10.1	98 9.7	165 11.5	95 14.2	168 9.4
電気・ガス	47 1.9	11 1.5	2 1.6	1 0.4	7 3.1	26 2.3	21 2.1	26 1.8	7 1.0	40 2.2
サービス	304 12.4	53 7.0	10 7.9	54 22.9	66 29.2	121 10.9	105 10.4	199 13.8	141 21.1	163 9.2
金融・保険	189 7.7	47 6.3	1 0.8	5 2.1	4 1.8	132 11.9	115 11.4	74 5.1	12 1.8	177 9.9
その他	86 3.5	5 0.7	1 0.8	6 2.5	22 9.7	52 4.7	44 4.4	42 2.9	28 4.2	58 3.3
全 体	2447 100.0	752 100.0	126 100.0	236 100.0	226 100.0	1107 100.0	1008 100.0	1439 100.0	668 100.0	1779 100.0

F2. 連結売上高（直近事業年度）

上段：数 下段：割合（％）	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
50億円未満	425 17.4	18 2.4	11 8.7	83 35.2	147 65.0	166 15.0	122 12.1	303 21.1	194 29.0	231 13.0
50億円以上500億円未満	1074 43.9	239 31.8	93 73.8	125 53.0	69 30.5	548 49.5	490 48.6	584 40.6	304 45.5	770 43.3
500億円以上5,000億円未満	747 30.5	361 48.0	21 16.7	28 11.9	8 3.5	329 29.7	328 32.5	419 29.1	151 22.6	596 33.5
5,000億円以上	201 8.2	134 17.8	1 0.8	－ －	2 0.9	64 5.8	68 6.7	133 9.2	19 2.8	182 10.2
全 体	2447 100.0	752 100.0	126 100.0	236 100.0	226 100.0	1107 100.0	1008 100.0	1439 100.0	668 100.0	1779 100.0

F3. 資本金

上段：数 下段：割合（％）	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
5億円未満	790 32.3	28 3.7	12 9.5	65 27.5	196 86.7	489 44.2	389 38.6	401 27.9	313 46.9	477 26.8
5億円以上100億円未満	1185 48.4	403 53.6	113 89.7	164 69.5	25 11.1	480 43.4	463 45.9	722 50.2	306 45.8	879 49.4
100億円以上1,000億円未満	410 16.8	276 36.7	1 0.8	7 3.0	5 2.2	121 10.9	143 14.2	267 18.6	48 7.2	362 20.3
1,000億円以上	62 2.5	45 6.0	－ －	－ －	－ －	17 1.5	13 1.3	49 3.4	1 0.1	61 3.4
全 体	2447 100.0	752 100.0	126 100.0	236 100.0	226 100.0	1107 100.0	1008 100.0	1439 100.0	668 100.0	1779 100.0

F4. 上場区分

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
1部上場	752 30.7	752 100.0	-	-	-	-	78 7.7	674 46.8	210 31.4	542 30.5
2部上場	126 5.1	-	126 100.0	-	-	-	24 2.4	102 7.1	37 5.5	89 5.0
新興市場	236 9.6	-	-	236 100.0	-	-	35 3.5	201 14.0	114 17.1	122 6.9
非上場(IPO準備中)	226 9.2	-	-	-	226 100.0	-	36 3.6	190 13.2	156 23.4	70 3.9
非上場	1107 45.2	-	-	-	-	1107 100.0	835 82.8	272 18.9	151 22.6	956 53.7
全 体	2447 100.0	752 100.0	126 100.0	236 100.0	226 100.0	1107 100.0	1008 100.0	1439 100.0	668 100.0	1779 100.0

F5. 親会社の有無

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
親会社あり	1008 41.2	78 10.4	24 19.0	35 14.8	36 15.9	835 75.4	1008 100.0	-	91 13.6	917 51.5
親会社なし	1439 58.8	674 89.6	102 81.0	201 85.2	190 84.1	272 24.6	-	1439 100.0	577 86.4	862 48.5
全 体	2447 100.0	752 100.0	126 100.0	236 100.0	226 100.0	1107 100.0	1008 100.0	1439 100.0	668 100.0	1779 100.0

F6. オーナー企業の別

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
オーナー企業である	668 27.3	210 27.9	37 29.4	114 48.3	156 69.0	151 13.6	91 9.0	577 40.1	668 100.0	-
オーナー企業ではない	1779 72.7	542 72.1	89 70.6	122 51.7	70 31.0	956 86.4	917 91.0	862 59.9	-	1779 100.0
全 体	2447 100.0	752 100.0	126 100.0	236 100.0	226 100.0	1107 100.0	1008 100.0	1439 100.0	668 100.0	1779 100.0

F7. 役員数

F7-1-1. 常勤社内取締役

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
0人	6 0.2	-	-	-	-	6 0.5	4 0.4	2 0.1	-	6 0.3
1~3人	604 24.7	75 10.0	20 15.9	77 32.6	117 51.8	315 28.5	299 29.7	305 21.2	188 28.1	416 23.4
4人	426 17.4	96 12.8	28 22.2	59 25.0	45 19.9	198 17.9	180 17.9	246 17.1	122 18.3	304 17.1
5人	413 16.9	145 19.3	27 21.4	47 19.9	38 16.8	156 14.1	144 14.3	269 18.7	138 20.7	275 15.5
6人	374 15.3	147 19.5	22 17.5	23 9.7	19 8.4	163 14.7	144 14.3	230 16.0	90 13.5	284 16.0
7人	240 9.8	108 14.4	16 12.7	12 5.1	5 2.2	99 8.9	85 8.4	155 10.8	52 7.8	188 10.6
8人	157 6.4	76 10.1	10 7.9	9 3.8	-	62 5.6	56 5.6	101 7.0	31 4.6	126 7.1
9人	99 4.0	50 6.6	1 0.8	5 2.1	1 0.4	42 3.8	37 3.7	62 4.3	19 2.8	80 4.5
10人	47 1.9	26 3.5	2 1.6	1 0.4	-	18 1.6	21 2.1	26 1.8	9 1.3	38 2.1
11~15人	71 2.9	24 3.2	-	3 1.3	1 0.4	43 3.9	34 3.4	37 2.6	17 2.5	54 3.0
16~20人	8 0.3	5 0.7	-	-	-	3 0.3	2 0.2	6 0.4	1 0.1	7 0.4
21人以上	2 0.1	-	-	-	-	2 0.2	2 0.2	-	1 0.1	1 0.1
全 体	2447 100.0	752 100.0	126 100.0	236 100.0	226 100.0	1107 100.0	1008 100.0	1439 100.0	668 100.0	1779 100.0
平 均	5.30	6.16	5.19	4.50	3.77	5.20	5.15	5.40	5.00	5.41

F7-1-2. 常勤社外取締役

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
0人	2344 95.8	730 97.1	122 96.8	228 96.6	212 93.8	1052 95.0	962 95.4	1382 96.0	639 95.7	1705 95.8
1～3人	96 3.9	22 2.9	4 3.2	8 3.4	12 5.3	50 4.5	41 4.1	55 3.8	28 4.2	68 3.8
4人	3 0.1	-	-	-	1 0.4	2 0.2	2 0.2	1 0.1	-	3 0.2
5人	1 0.0	-	-	-	-	1 0.1	1 0.1	-	-	1 0.1
6人	2 0.1	-	-	-	1 0.4	1 0.1	2 0.2	-	1 0.1	1 0.1
7人	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8人	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9人	1 0.0	-	-	-	-	1 0.1	-	1 0.1	-	1 0.1
10人	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11～15人	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16～20人	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
21人以上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
全 体	2447 100.0	752 100.0	126 100.0	236 100.0	226 100.0	1107 100.0	1008 100.0	1439 100.0	668 100.0	1779 100.0
平 均	1.89	2.00	1.75	1.88	1.93	1.85	2.00	1.81	1.59	2.01

F7-2-1. 非常勤社内取締役

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
0人	1789 73.1	644 85.6	109 86.5	193 81.8	176 77.9	667 60.3	524 52.0	1265 87.9	558 83.5	1231 69.2
1～3人	588 24.0	99 13.2	16 12.7	41 17.4	47 20.8	385 34.8	438 43.5	150 10.4	99 14.8	489 27.5
4人	38 1.6	2 0.3	-	2 0.8	3 1.3	31 2.8	29 2.9	9 0.6	6 0.9	32 1.8
5人	16 0.7	4 0.5	1 0.8	-	-	11 1.0	9 0.9	7 0.5	3 0.4	13 0.7
6人	9 0.4	-	-	-	-	9 0.8	6 0.6	3 0.2	-	9 0.5
7人	3 0.1	2 0.3	-	-	-	1 0.1	1 0.1	2 0.1	1 0.1	2 0.1
8人	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9人	2 0.1	1 0.1	-	-	-	1 0.1	1 0.1	1 0.1	-	2 0.1
10人	1 0.0	-	-	-	-	1 0.1	-	1 0.1	-	1 0.1
11～15人	1 0.0	-	-	-	-	1 0.1	-	1 0.1	1 0.1	-
16～20人	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
21人以上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
全 体	2447 100.0	752 100.0	126 100.0	236 100.0	226 100.0	1107 100.0	1008 100.0	1439 100.0	668 100.0	1779 100.0
平 均	2.00	1.83	1.59	1.58	1.68	2.13	1.99	2.03	1.85	2.03

F7-2-2. 非常勤社外取締役

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
0人	703 28.7	27 3.6	9 7.1	21 8.9	60 26.5	586 52.9	486 48.2	217 15.1	165 24.7	538 30.2
1～3人	1545 63.1	643 85.5	109 86.5	206 87.3	162 71.7	425 38.4	462 45.8	1083 75.3	484 73	1061 59.6
4人	115 4.7	58 7.7	5 4.0	8 3.4	4 1.8	40 3.6	36 3.6	79 5.5	13 1.9	102 5.7
5人	45 1.8	18 2.4	2 1.6	1 0.4	-	24 2.2	18 1.8	27 1.9	6 0.9	39 2.2
6人	15 0.6	5 0.7	1 0.8	-	-	9 0.8	2 0.2	13 0.9	-	15 0.8
7人	5 0.2	1 0.1	-	-	-	4 0.4	1 0.1	4 0.3	-	5 0.3
8人	4 0.2	-	-	-	-	4 0.4	-	4 0.3	-	4 0.2
9人	3 0.1	-	-	-	-	3 0.3	-	3 0.2	-	3 0.2
10人	3 0.1	-	-	-	-	3 0.3	1 0.1	2 0.1	-	3 0.2
11～15人	7 0.3	-	-	-	-	7 0.6	2 0.2	5 0.3	-	7 0.4
16～20人	2 0.1	-	-	-	-	2 0.2	-	2 0.1	-	2 0.1
21人以上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
全 体	2447 100.0	752 100.0	126 100.0	236 100.0	226 100.0	1107 100.0	1008 100.0	1439 100.0	668 100.0	1779 100.0
平 均	2.27	2.49	2.11	1.65	1.64	2.46	2.08	2.36	1.86	2.44

F7-3. 取締役総数

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
1～3人	105 4.3	2 0.3	1 0.8	6 2.5	22 9.7	74 6.7	54 5.4	51 3.5	45 6.7	60 3.4
4人	225 9.2	8 1.1	6 4.8	40 16.9	53 23.5	118 10.7	107 10.6	118 8.2	93 13.9	132 7.4
5人	309 12.6	29 3.9	13 10.3	46 19.5	56 24.8	165 14.9	147 14.6	162 11.3	104 15.6	205 11.5
6人	352 14.4	80 10.6	22 17.5	48 20.3	38 16.8	164 14.8	161 16.0	191 13.3	109 16.3	243 13.7
7人	351 14.3	98 13.0	31 24.6	37 15.7	33 14.6	152 13.7	145 14.4	206 14.3	95 14.2	256 14.4
8人	319 13.0	135 18.0	19 15.1	28 11.9	12 5.3	125 11.3	110 10.9	209 14.5	77 11.5	242 13.6
9人	274 11.2	148 19.7	14 11.1	13 5.5	7 3.1	92 8.3	88 8.7	186 12.9	56 8.4	218 12.3
10人	189 7.7	92 12.2	10 7.9	10 4.2	2 0.9	75 6.8	73 7.2	116 8.1	36 5.4	153 8.6
11～15人	287 11.7	148 19.7	10 7.9	8 3.4	2 0.9	119 10.7	107 10.6	180 12.5	46 6.9	241 13.5
16～20人	30 1.2	10 1.3	-	-	1 0.4	19 1.7	14 1.4	16 1.1	5 0.7	25 1.4
21人以上	6 0.2	2 0.3	-	-	-	4 0.4	2 0.2	4 0.3	2 0.3	4 0.2
全 体	2447 100.0	752 100.0	126 100.0	236 100.0	226 100.0	1107 100.0	1008 100.0	1439 100.0	668 100.0	1779 100.0
平 均	7.52	8.89	7.42	6.35	5.47	7.27	7.25	7.71	6.78	7.80

F7-4-1. 常勤社内監査役

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
0人	604 24.7	108 14.4	28 22.2	103 43.6	137 60.6	228 20.6	210 20.8	394 27.4	252 37.7	352 19.8
1人	1441 58.9	364 48.4	92 73.0	124 52.5	85 37.6	776 70.1	698 69.2	743 51.6	344 51.5	1097 61.7
2人	391 16.0	275 36.6	6 4.8	9 3.8	4 1.8	97 8.8	93 9.2	298 20.7	71 10.6	320 18.0
3人	11 0.4	5 0.7	-	-	-	6 0.5	7 0.7	4 0.3	1 0.1	10 0.6
4人	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5人	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6人以上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
全 体	2447 100.0	752 100.0	126 100.0	236 100.0	226 100.0	1107 100.0	1008 100.0	1439 100.0	668 100.0	1779 100.0
平 均	1.22	1.44	1.06	1.07	1.04	1.12	1.13	1.29	1.18	1.24

F7-4-2. 常勤社外監査役

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
0人	1682 68.7	515 68.5	88 69.8	121 51.3	87 38.5	871 78.7	778 77.2	904 62.8	382 57.2	1300 73.1
1人	690 28.2	196 26.1	36 28.6	112 47.5	135 59.7	211 19.1	205 20.3	485 33.7	273 40.9	417 23.4
2人	66 2.7	33 4.4	2 1.6	3 1.3	4 1.8	24 2.2	22 2.2	44 3.1	10 1.5	56 3.1
3人	9 0.4	8 1.1	-	-	-	1 0.1	3 0.3	6 0.4	3 0.4	6 0.3
4人	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5人	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6人以上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
全 体	2447 100.0	752 100.0	126 100.0	236 100.0	226 100.0	1107 100.0	1008 100.0	1439 100.0	668 100.0	1779 100.0
平 均	1.11	1.21	1.05	1.03	1.03	1.11	1.12	1.10	1.06	1.14

F7-5-1. 非常勤社内監査役

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
0人	1885 77.0	671 89.2	104 82.5	205 86.9	199 88.1	706 63.8	574 56.9	1311 91.1	592 88.6	1293 72.7
1人	417 17.0	66 8.8	17 13.5	27 11.4	22 9.7	285 25.7	310 30.8	107 7.4	63 9.4	354 19.9
2人	141 5.8	13 1.7	4 3.2	4 1.7	5 2.2	115 10.4	122 12.1	19 1.3	13 1.9	128 7.2
3人	4 0.2	2 0.3	1 0.8	-	-	1 0.1	2 0.2	2 0.1	-	4 0.2
4人	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5人	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6人以上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
全 体	2447 100.0	752 100.0	126 100.0	236 100.0	226 100.0	1107 100.0	1008 100.0	1439 100.0	668 100.0	1779 100.0
平 均	1.27	1.21	1.27	1.13	1.19	1.29	1.29	1.18	1.17	1.28

F7-5-2. 非常勤社外監査役

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
0人	574 23.5	29 3.9	4 3.2	3 1.3	24 10.6	514 46.4	464 46.0	110 7.6	86 12.9	488 27.4
1人	453 18.5	82 10.9	15 11.9	24 10.2	62 27.4	270 24.4	256 25.4	197 13.7	113 16.9	340 19.1
2人	1157 47.3	463 61.6	88 69.8	189 80.1	134 59.3	283 25.6	243 24.1	914 63.5	410 61.4	747 42.0
3人	257 10.5	174 23.1	19 15.1	20 8.5	6 2.7	38 3.4	45 4.5	212 14.7	59 8.8	198 11.1
4人	6 0.2	4 0.5	-	-	-	2 0.2	-	6 0.4	-	6 0.3
5人	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6人以上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
全 体	2447 100.0	752 100.0	126 100.0	236 100.0	226 100.0	1107 100.0	1008 100.0	1439 100.0	668 100.0	1779 100.0
平 均	1.90	2.14	2.03	1.98	1.72	1.62	1.61	2.02	1.91	1.90

F7-6. 監査役総数

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
1人	199 8.1	-	-	-	10 4.4	189 17.1	149 14.8	50 3.5	47 7.0	152 8.5
2人	427 17.4	2 0.3	1 0.8	-	58 25.7	366 33.1	316 31.3	111 7.7	88 13.2	339 19.1
3人	1113 45.5	278 37.0	83 65.9	191 80.9	142 62.8	419 37.9	377 37.4	736 51.1	387 57.9	726 40.8
4人	568 23.2	351 46.7	41 32.5	42 17.8	16 7.1	118 10.7	145 14.4	423 29.4	126 18.9	442 24.8
5人	129 5.3	112 14.9	1 0.8	2 0.8	-	14 1.3	18 1.8	111 7.7	18 2.7	111 6.2
6人以上	11 0.4	9 1.2	-	1 0.4	-	1 0.1	3 0.3	8 0.6	2 0.3	9 0.5
全 体	2447 100.0	752 100.0	126 100.0	236 100.0	226 100.0	1107 100.0	1008 100.0	1439 100.0	668 100.0	1779 100.0
平 均	3.02	3.80	3.33	3.21	2.73	2.46	2.58	3.32	2.98	3.03

F8. ご自身の属性

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
社内常勤監査役	1745 71.3	589 78.3	92 73.0	124 52.5	84 37.2	856 77.3	768 76.2	977 67.9	395 59.1	1350 75.9
社外常勤監査役	645 26.4	159 21.1	34 27.0	109 46.2	135 59.7	208 18.8	199 19.7	446 31.0	257 38.5	388 21.8
社内非常勤監査役	31 1.3	1 0.1	-	1 0.4	2 0.9	27 2.4	24 2.4	7 0.5	8 1.2	23 1.3
社外非常勤監査役	26 1.1	3 0.4	-	2 0.8	5 2.2	16 1.4	17 1.7	9 0.6	8 1.2	18 1.0
全 体	2447 100.0	752 100.0	126 100.0	236 100.0	226 100.0	1107 100.0	1008 100.0	1439 100.0	668 100.0	1779 100.0

F9. 監査役会設置会社の場合、あなたは議長ですか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
議長である	1564 81.2	631 84.1	118 93.7	227 97.4	167 90.3	421 66.7	405 66.7	1159 87.9	515 88.9	1049 77.9
議長ではない	361 18.8	119 15.9	8 6.3	6 2.6	18 9.7	210 33.3	202 33.3	159 12.1	64 11.1	297 22.1
全 体	1925 100.0	750 100.0	126 100.0	233 100.0	185 100.0	631 100.0	607 100.0	1318 100.0	579 100.0	1346 100.0

【1. 監査役の選任について】i. 「同意権の行使について」/A) 社内監査役候補者

Q1. 監査役(会)と執行側の間で、どちらが最初に候補者を提案していますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
監査役(会)が候補者を提案している	76 3.8	28 4.2	5 4.6	10 6.5	7 6.6	26 2.7	15 1.6	61 5.5	30 6.6	46 2.9
執行側が候補者を提案している	1654 82.0	623 92.6	96 88.1	135 88.2	83 78.3	717 73.4	668 73.2	986 89.2	395 86.2	1259 80.7
その他	288 14.3	22 3.3	8 7.3	8 5.2	16 15.1	234 24.0	230 25.2	58 5.2	33 7.2	255 16.3
全 体	2018 100.0	673 100.0	109 100.0	153 100.0	106 100.0	977 100.0	913 100.0	1105 100.0	458 100.0	1560 100.0

Q2-1. 監査役(会)が候補者を提案することについて社内の規定はありますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
規定等で定められている	15 19.7	4 14.3	1 20.0	2 20.0	1 14.3	7 26.9	4 26.7	11 18.0	5 16.7	10 21.7
規定等では定められていない	61 80.3	24 85.7	4 80.0	8 80.0	6 85.7	19 73.1	11 73.3	50 82.0	25 83.3	36 78.3
その他	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
全 体	76 100.0	28 100.0	5 100.0	10 100.0	7 100.0	26 100.0	15 100.0	61 100.0	30 100.0	46 100.0

Q2-2. 候補者数はどのように提案していますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
選任予定者数の一部の候補者を提案している	9 11.8	3 10.7	-	5 50.0	-	1 3.8	-	9 14.8	6 20.0	3 6.5
選任予定者数と同数の候補者を提案している	59 77.6	19 67.9	5 100.0	5 50.0	7 100.0	23 88.5	14 93.3	45 73.8	22 73.3	37 80.4
選任予定者数より多く候補者を提案している	4 5.3	4 14.3	-	-	-	-	-	4 6.6	2 6.7	2 4.3
その他	4 5.3	2 7.1	-	-	-	2 7.7	1 6.7	3 4.9	-	4 8.7
全 体	76 100.0	28 100.0	5 100.0	10 100.0	7 100.0	26 100.0	15 100.0	61 100.0	30 100.0	46 100.0

Q2-3. どのような要件を一番重視して候補者を提案していますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
専門知識(財務会計、法務等)の有無	26 34.2	9 32.1	1 20.0	5 50.0	4 57.1	7 26.9	1 6.7	25 41.0	14 46.7	12 26.1
社内でのキャリア(出身部門、海外経験等)	35 46.1	13 46.4	4 80.0	4 40.0	- -	14 53.8	9 60.0	26 42.6	12 40.0	23 50.0
監査役としての実績(再任の場合)	4 5.3	1 3.6	- -	1 10.0	2 28.6	- -	1 6.7	3 4.9	2 6.7	2 4.3
その他	11 14.5	5 17.9	- -	- -	1 14.3	5 19.2	4 26.7	7 11.5	2 6.7	9 19.6
全 体	76 100.0	28 100.0	5 100.0	10 100.0	7 100.0	26 100.0	15 100.0	61 100.0	30 100.0	46 100.0

Q2-4. 監査役(会)が提案した候補者について執行側と意見の相違があった場合、執行側はどの候補者を取締役会に提案していますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
監査役(会)が提案した候補者としている	32 42.1	8 28.6	1 20.0	4 40.0	6 85.7	13 50.0	11 73.3	21 34.4	12 40.0	20 43.5
監査役(会)が代替の候補者を提案し、以後執行側の了解を得られるまでこの手続きを繰り返し、最終的に合意した候補者としている	12 15.8	7 25.0	- -	- -	- -	5 19.2	1 6.7	11 18.0	2 6.7	10 21.7
執行側が代替の候補者を提案し、特段の問題がない限り執行側が提案した候補者としている	21 27.6	10 35.7	3 60.0	4 40.0	- -	4 15.4	1 6.7	20 32.8	11 36.7	10 21.7
その他	11 14.5	3 10.7	1 20.0	2 20.0	1 14.3	4 15.4	2 13.3	9 14.8	5 16.7	6 13.0
全 体	76 100.0	28 100.0	5 100.0	10 100.0	7 100.0	26 100.0	15 100.0	61 100.0	30 100.0	46 100.0

Q3-1. 過去に監査役(会)から候補者を提案したことはありますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
提案したことがある	99 6.0	48 7.7	6 6.3	10 7.4	5 6.1	30 4.2	30 4.5	69 7.0	34 8.6	65 5.2
提案したことはない	1548 94.0	572 92.3	90 93.8	125 92.6	77 93.9	684 95.8	634 95.5	914 93.0	360 91.4	1188 94.8
全 体	1647 100.0	620 100.0	96 100.0	135 100.0	82 100.0	714 100.0	664 100.0	983 100.0	394 100.0	1253 100.0

Q3-2. 執行側に予め資質等の要望を伝えていますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
資質等の要望を伝えている	526 32.0	230 37.0	29 30.2	42 31.3	27 32.9	198 27.8	180 27.1	346 35.3	133 33.8	393 31.4
資質等の要望は伝えていない	1025 62.3	349 56.2	63 65.6	83 61.9	47 57.3	483 67.8	453 68.2	572 58.3	238 60.4	787 62.9
その他	94 5.7	42 6.8	4 4.2	9 6.7	8 9.8	31 4.4	31 4.7	63 6.4	23 5.8	71 5.7
全 体	1645 100.0	621 100.0	96 100.0	134 100.0	82 100.0	712 100.0	664 100.0	981 100.0	394 100.0	1251 100.0

Q3-3. 今後監査役(会)として候補者について何らかの提案をすることを考えていますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
監査役(会)として候補者を提案することを現在検討している	71 4.3	28 4.5	5 5.2	10 7.6	1 1.2	27 3.8	22 3.3	49 5.0	24 6.1	47 3.7
監査役(会)として、候補者に求められる資質等について執行側に提案することを検討している	408 24.8	175 28.1	25 26.0	38 28.8	30 36.1	140 19.7	140 21.1	268 27.3	130 33.2	278 22.2
特に考えていない	1096 66.6	386 62.1	57 59.4	81 61.4	46 55.4	526 73.9	484 72.8	612 62.4	217 55.5	879 70.1
その他	70 4.3	33 5.3	9 9.4	3 2.3	6 7.2	19 2.7	19 2.9	51 5.2	20 5.1	50 4.0
全 体	1645 100.0	622 100.0	96 100.0	132 100.0	83 100.0	712 100.0	665 100.0	980 100.0	391 100.0	1254 100.0

Q3-4. 執行側から候補者について同意の打診があるのは定時株主総会議案を決定する取締役会開催の日から起算していつ頃ですか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
当日もしくは前日	37 2.2	8 1.3	2 2.1	1 0.7	1 1.2	25 3.5	19 2.9	18 1.8	8 2.0	29 2.3
1週間前	204 12.4	59 9.5	5 5.2	11 8.1	9 10.8	120 16.9	125 18.9	79 8.0	29 7.4	175 14.0
1か月前	417 25.3	136 21.9	20 20.8	27 20.0	24 28.9	210 29.5	190 28.7	227 23.1	87 22.2	330 26.3
1か月以上前	987 60.0	417 67.3	69 71.9	96 71.1	49 59.0	356 50.1	329 49.6	658 67.0	268 68.4	719 57.4
全 体	1645 100.0	620 100.0	96 100.0	135 100.0	83 100.0	711 100.0	663 100.0	982 100.0	392 100.0	1253 100.0

Q3-5. 同意の検討期間についてどう感じていますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
十分な期間が確保されている	1481 90.0	568 91.6	90 93.8	126 93.3	76 91.6	621 87.3	579 87.1	902 92.0	356 90.6	1125 89.9
十分な期間が確保されていない	78 4.7	24 3.9	2 2.1	5 3.7	2 2.4	45 6.3	40 6.0	38 3.9	19 4.8	59 4.7
その他	86 5.2	28 4.5	4 4.2	4 3.0	5 6.0	45 6.3	46 6.9	40 4.1	18 4.6	68 5.4
全 体	1645 100.0	620 100.0	96 100.0	135 100.0	83 100.0	711 100.0	665 100.0	980 100.0	393 100.0	1252 100.0

Q3-5-2. 望ましい日数

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
全 体	64 100.0	18 28.1	2 3.1	3 4.7	2 3.1	39 60.9	34 53.1	30 46.9	13 20.3	51 79.7
平 均 日 数	29.45	36.28	5.00	19.67	30.00	28.28	18.82	41.50	37.54	27.39

Q3-7. 執行側が提案する候補者について監査役(会)と意見の相違があったことはありますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
意見が相違したことはない	1582 95.6	592 95.0	93 96.9	130 96.3	80 96.4	687 95.8	643 96.3	939 95.2	380 96.2	1202 95.5
意見が相違したことがある	72 4.4	31 5.0	3 3.1	5 3.7	3 3.6	30 4.2	25 3.7	47 4.8	15 3.8	57 4.5
全 体	1654 100.0	623 100.0	96 100.0	135 100.0	83 100.0	717 100.0	668 100.0	986 100.0	395 100.0	1259 100.0

Q3-8. 執行側が提案する候補者について監査役(会)と意見の相違があった場合、どのような対応を取りましたか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
監査役(会)が代替の候補者を提案し、執行側と協議の上、同意している	5 7.7	2 6.9	-	2 50.0	-	1 3.7	2 8.7	3 7.1	-	5 9.6
監査役(会)が同意するまで、執行側が候補者を提案している	13 20.0	8 27.6	-	-	1 50.0	4 14.8	1 4.3	12 28.6	2 15.4	11 21.2
執行側が当初提案した候補者としている	37 56.9	12 41.4	3 100.0	1 25.0	1 50.0	20 74.1	17 73.9	20 47.6	10 76.9	27 51.9
その他	10 15.4	7 24.1	-	1 25.0	-	2 7.4	3 13.0	7 16.7	1 7.7	9 17.3
全 体	65 100.0	29 100.0	3 100.0	4 100.0	2 100.0	27 100.0	23 100.0	42 100.0	13 100.0	52 100.0

Q4. 候補者について総合的に見て実質的に決定しているのは誰ですか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
親会社(オーナーの場合を除く)	548 27.2	10 1.5	4 3.7	11 7.2	9 8.5	514 52.7	542 59.5	6 0.5	15 3.3	533 34.3
代表取締役(オーナーの場合を除く)	894 44.4	425 63.5	65 59.6	80 52.3	36 34.0	288 29.5	257 28.2	637 57.9	106 23.2	788 50.6
オーナー	274 13.6	97 14.5	22 20.2	38 24.8	39 36.8	78 8.0	37 4.1	237 21.5	268 58.8	6 0.4
任意の諮問委員会	72 3.6	57 8.5	6 5.5	2 1.3	1 0.9	6 0.6	9 1.0	63 5.7	17 3.7	55 3.5
監査役(会)	46 2.3	25 3.7	3 2.8	5 3.3	2 1.9	11 1.1	9 1.0	37 3.4	14 3.1	32 2.1
金融機関・証券会社	3 0.1	-	-	-	1 0.9	2 0.2	1 0.1	2 0.2	1 0.2	2 0.1
取引先	2 0.1	-	-	-	-	2 0.2	-	2 0.2	-	2 0.1
関与していないためわからない	105 5.2	37 5.5	8 7.3	11 7.2	5 4.7	44 4.5	33 3.6	72 6.5	22 4.8	83 5.3
その他	68 3.4	18 2.7	1 0.9	6 3.9	13 12.3	30 3.1	23 2.5	45 4.1	13 2.9	55 3.5
全 体	2012 100.0	669 100.0	109 100.0	153 100.0	106 100.0	975 100.0	911 100.0	1101 100.0	456 100.0	1556 100.0

【1. 監査役の選任について】i.「同意権の行使について」/B) 社外監査役候補者
Q5. 監査役(会)と執行側の間で、どちらが最初に候補者を提案していますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
監査役(会)が候補者を提案している	156 7.8	64 8.6	9 7.3	31 13.3	22 10.2	30 4.4	22 3.5	134 9.8	68 11.1	88 6.4
執行側が候補者を提案している	1565 78.4	641 86.4	106 85.5	180 77.3	164 76.3	474 69.6	437 70.3	1128 82.2	485 79.5	1080 78.0
その他	274 13.7	37 5.0	9 7.3	22 9.4	29 13.5	177 26.0	163 26.2	111 8.1	57 9.3	217 15.7
全 体	1995 100.0	742 100.0	124 100.0	233 100.0	215 100.0	681 100.0	622 100.0	1373 100.0	610 100.0	1385 100.0

Q6-1. 監査役(会)が候補者を提案することについて社内の規定はありますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
規定等で定められている	18 11.7	6 9.5	1 11.1	7 22.6	1 4.8	3 10.0	3 13.6	15 11.4	6 9.1	12 13.6
規定等では定められていない	134 87.0	57 90.5	8 88.9	24 77.4	20 95.2	25 83.3	18 81.8	116 87.9	59 89.4	75 85.2
その他	2 1.3	-	-	-	-	2 6.7	1 4.5	1 0.8	1 1.5	1 1.1
全 体	154 100.0	63 100.0	9 100.0	31 100.0	21 100.0	30 100.0	22 100.0	132 100.0	66 100.0	88 100.0

Q6-2. 候補者数はどのように提案していますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
選任予定者数の一部の候補者を提案している	21 13.6	5 7.9	2 22.2	4 12.9	5 23.8	5 16.7	3 13.6	18 13.6	7 10.6	14 15.9
選任予定者数と同数の候補者を提案している	117 76.0	46 73.0	7 77.8	25 80.6	15 71.4	24 80.0	18 81.8	99 75.0	54 81.8	63 71.6
選任予定者数より多く候補者を提案している	12 7.8	9 14.3	-	1 3.2	1 4.8	1 3.3	1 4.5	11 8.3	4 6.1	8 9.1
その他	4 2.6	3 4.8	-	1 3.2	-	-	-	4 3.0	1 1.5	3 3.4
全 体	154 100.0	63 100.0	9 100.0	31 100.0	21 100.0	30 100.0	22 100.0	132 100.0	66 100.0	88 100.0

Q6-3. 候補者の検討は定時株主総会議案を決定する取締役会開催の日から起算していつ頃から開始していますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
1ヶ月前	8 5.2	2 3.2	1 11.1	-	1 4.8	4 13.3	1 4.5	7 5.3	1 1.5	7 8.0
3ヶ月前	61 39.6	19 30.2	6 66.7	12 38.7	12 57.1	12 40.0	13 59.1	48 36.4	33 50.0	28 31.8
半年前	48 31.2	22 34.9	1 11.1	11 35.5	4 19.0	10 33.3	5 22.7	43 32.6	19 28.8	29 33.0
半年以上前	37 24.0	20 31.7	1 11.1	8 25.8	4 19.0	4 13.3	3 13.6	34 25.8	13 19.7	24 27.3
全 体	154 100.0	63 100.0	9 100.0	31 100.0	21 100.0	30 100.0	22 100.0	132 100.0	66 100.0	88 100.0

Q6-4. 主にどのような方法で候補者を探していますか。(複数選択可)

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業で ない
社外(非常勤)監査役の人的関係	86 55.8	43 68.3	5 55.6	16 51.6	6 28.6	16 53.3	9 40.9	77 58.3	38 57.6	48 54.5
常勤監査役の人的関係	76 49.4	29 46.0	5 55.6	18 58.1	14 66.7	10 33.3	10 45.5	66 50.0	32 48.5	44 50.0
日本監査役協会の人材バンク	15 9.7	5 7.9	-	3 9.7	5 23.8	2 6.7	2 9.1	13 9.8	6 9.1	9 10.2
3以外の外部機関(人材紹介会社、コンサルタント等)	12 7.8	5 7.9	-	5 16.1	1 4.8	1 3.3	-	12 9.1	4 6.1	8 9.1
その他	21 13.6	11 17.5	-	2 6.5	3 14.3	5 16.7	3 13.6	18 13.6	9 13.6	12 13.6
全 体	154 100.0	63 100.0	9 100.0	31 100.0	21 100.0	30 100.0	22 100.0	132 100.0	66 100.0	88 100.0

Q6-5. 外部機関を利用している場合、費用(成立した場合の紹介料を含めて)はいくら支払っていますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業で ない
～50万円未満	5 50.0	1 25.0	-	3 60.0	1 100.0	-	-	5 50.0	2 66.7	3 42.9
50万円～100万円未満	1 10.0	1 25.0	-	-	-	-	-	1 10.0	-	1 14.3
100万円～500万円未満	3 30.0	1 25.0	-	2 40.0	-	-	-	3 30.0	1 33.3	2 28.6
500万円～1,000万円未満	1 10.0	1 25.0	-	-	-	-	-	1 10.0	-	1 14.3
1,000万円～2,000万円未満	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2,000万円以上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
全 体	10 100.0	4 100.0	-	5 100.0	1 100.0	-	-	10 100.0	3 100.0	7 100.0

Q6-6. どのような要件を重視して候補者を選定していますか。(複数選択可)

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業で ない
専門知識(財務会計、法務等)の有無	135 87.7	58 92.1	8 88.9	28 90.3	21 100.0	20 66.7	18 81.8	117 88.6	57 86.4	78 88.6
経営者経験	50 32.5	18 28.6	3 33.3	10 32.3	7 33.3	12 40.0	8 36.4	42 31.8	21 31.8	29 33.0
公的な役職の経験	17 11.0	7 11.1	1 11.1	4 12.9	-	5 16.7	3 13.6	14 10.6	10 15.2	7 8.0
社会的な評判	23 14.9	15 23.8	-	3 9.7	1 4.8	4 13.3	2 9.1	21 15.9	7 10.6	16 18.2
多様性	33 21.4	14 22.2	3 33.3	9 29.0	2 9.5	5 16.7	3 13.6	30 22.7	9 13.6	24 27.3
他社兼務状況	43 27.9	23 36.5	1 11.1	9 29.0	6 28.6	4 13.3	4 18.2	39 29.5	15 22.7	28 31.8
その他	11 7.1	5 7.9	-	1 3.2	1 4.8	4 13.3	1 4.5	10 7.6	5 7.6	6 6.8
全 体	154 100.0	63 100.0	9 100.0	31 100.0	21 100.0	30 100.0	22 100.0	132 100.0	66 100.0	88 100.0

Q6-7. 候補者の絞り込みの過程において面談等を実施していますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業で ない
面談している	122 79.7	55 88.7	6 66.7	23 74.2	18 85.7	20 66.7	17 77.3	105 80.2	55 83.3	67 77.0
面談していない	31 20.3	7 11.3	3 33.3	8 25.8	3 14.3	10 33.3	5 22.7	26 19.8	11 16.7	20 23.0
全 体	153 100.0	62 100.0	9 100.0	31 100.0	21 100.0	30 100.0	22 100.0	131 100.0	66 100.0	87 100.0

Q6-8. 候補者への就任依頼は誰が行っていますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業で ない
社外監査役(退任予定の現任含む)	46 29.9	17 27.0	6 66.7	9 29.0	7 33.3	7 23.3	4 18.2	42 31.8	22 33.3	24 27.3
社内監査役	39 25.3	21 33.3	1 11.1	9 29.0	2 9.5	6 20.0	3 13.6	36 27.3	12 18.2	27 30.7
執行側	60 39.0	22 34.9	2 22.2	11 35.5	11 52.4	14 46.7	12 54.5	48 36.4	27 40.9	33 37.5
外部機関(人材紹介会社、コンサルタント等)	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
その他	9 5.8	3 4.8	- -	2 6.5	1 4.8	3 10.0	3 13.6	6 4.5	5 7.6	4 4.5
全 体	154 100.0	63 100.0	9 100.0	31 100.0	21 100.0	30 100.0	22 100.0	132 100.0	66 100.0	88 100.0

Q6-9. 監査役(会)が提案した候補者について執行側と意見の相違があった場合、執行側はどの候補者を取締役会に提案をしていますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業で ない
監査役(会)が提案した候補者としている	57 37.7	20 33.3	4 44.4	11 35.5	7 33.3	15 50.0	12 54.5	45 34.9	21 32.8	36 41.4
監査役(会)が代替の候補者を提案し、以後執行側の了解を得られるまでこの手続きを繰り返し、最終的に合意した候補者としている	32 21.2	15 25.0	1 11.1	4 12.9	6 28.6	6 20.0	3 13.6	29 22.5	14 21.9	18 20.7
執行側が代替の候補者を提案し、特段の問題がない限り執行側が提案した候補者としている	20 13.2	7 11.7	- -	4 12.9	6 28.6	3 10.0	5 22.7	15 11.6	8 12.5	12 13.8
その他	42 27.8	18 30.0	4 44.4	12 38.7	2 9.5	6 20.0	2 9.1	40 31.0	21 32.8	21 24.1
全 体	151 100.0	60 100.0	9 100.0	31 100.0	21 100.0	30 100.0	22 100.0	129 100.0	64 100.0	87 100.0

Q7-1. 過去に監査役(会)が候補者を提案したことはありますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業で ない
提案したことがある	138 8.9	75 11.7	11 10.4	19 10.6	14 8.6	19 4.0	27 6.2	111 9.9	52 10.7	86 8.0
提案したことはない	1419 91.1	564 88.3	95 89.6	160 89.4	149 91.4	451 96.0	408 93.8	1011 90.1	432 89.3	987 92.0
全 体	1557 100.0	639 100.0	106 100.0	179 100.0	163 100.0	470 100.0	435 100.0	1122 100.0	484 100.0	1073 100.0

Q7-2. 執行側に予め資質等の要望を伝えていますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業で ない
資質等の要望を伝えている	569 36.5	259 40.5	45 42.5	77 43.0	70 42.9	118 25.2	129 29.7	440 39.2	195 40.4	374 34.8
資質等の要望は伝えていない	912 58.6	340 53.1	56 52.8	98 54.7	83 50.9	335 71.4	291 67.1	621 55.3	261 54.0	651 60.6
その他	76 4.9	41 6.4	5 4.7	4 2.2	10 6.1	16 3.4	14 3.2	62 5.5	27 5.6	49 4.6
全 体	1557 100.0	640 100.0	106 100.0	179 100.0	163 100.0	469 100.0	434 100.0	1123 100.0	483 100.0	1074 100.0

Q7-3. 今後監査役(会)として候補者について何らかの提案をすることを考えていますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
監査役(会)として候補者を提案することを現在検討している	49 3.1	22 3.4	4 3.8	10 5.6	7 4.3	6 1.3	11 2.5	38 3.4	27 5.6	22 2.0
監査役(会)として、候補者に求められる資質等について執行側に提案することを検討している	419 26.9	176 27.5	36 34.0	60 33.5	65 39.9	82 17.4	91 20.9	328 29.2	174 36.0	245 22.8
特に考えていない	1042 66.8	415 64.9	62 58.5	104 58.1	84 51.5	377 79.9	325 74.5	717 63.8	270 55.8	772 71.8
その他	49 3.1	26 4.1	4 3.8	5 2.8	7 4.3	7 1.5	9 2.1	40 3.6	13 2.7	36 3.3
全 体	1559 100.0	639 100.0	106 100.0	179 100.0	163 100.0	472 100.0	436 100.0	1123 100.0	484 100.0	1075 100.0

Q7-4. 執行側から候補者について提案があるのは、定時株主総会議案を決定する取締役会を起算としていつ頃ですか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
1ヶ月前	708 45.8	256 40.4	32 30.2	61 34.5	73 45.9	286 61.0	252 58.3	456 41.0	188 39.5	520 48.6
3ヶ月前	604 39.1	263 41.5	53 50.0	85 48.0	63 39.6	140 29.9	142 32.9	462 41.5	203 42.6	401 37.5
半年前	145 9.4	72 11.4	15 14.2	20 11.3	11 6.9	27 5.8	26 6.0	119 10.7	48 10.1	97 9.1
半年以上前	88 5.7	43 6.8	6 5.7	11 6.2	12 7.5	16 3.4	12 2.8	76 6.8	37 7.8	51 4.8
全 体	1545 100.0	634 100.0	106 100.0	177 100.0	159 100.0	469 100.0	432 100.0	1113 100.0	476 100.0	1069 100.0

Q7-5. 同意の検討に要している期間についてどう感じていますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
十分な期間が確保されている	1424 91.9	588 92.3	99 93.4	173 96.6	132 83.0	432 92.3	395 91.0	1029 92.3	427 89.3	997 93.1
十分な期間が確保されていない	62 4.0	25 3.9	2 1.9	4 2.2	10 6.3	21 4.5	21 4.8	41 3.7	26 5.4	36 3.4
その他	63 4.1	24 3.8	5 4.7	2 1.1	17 10.7	15 3.2	18 4.1	45 4.0	25 5.2	38 3.5
全 体	1549 100.0	637 100.0	106 100.0	179 100.0	159 100.0	468 100.0	434 100.0	1115 100.0	478 100.0	1071 100.0

Q7-5-2. 望ましい日数

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
全 体	44 100.0	17 38.6	2 4.5	3 6.8	8 18.2	14 31.8	14 31.8	30 68.2	17 38.6	27 61.4
平 均 日 数	53.80	48.06	91.50	90.00	34.00	58.93	55.64	52.93	59.53	50.19

Q7-6. 執行側から提供される候補者に関する情報の内容は何か。(複数選択可)

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
経歴	1500 96.5	629 98.1	103 97.2	172 96.1	152 93.8	444 95.3	419 97.0	1081 96.3	457 94.8	1043 97.3
候補者とした理由	1073 69.0	478 74.6	85 80.2	148 82.7	114 70.4	248 53.2	255 59.0	818 72.9	356 73.9	717 66.9
他社就任状況	802 51.6	386 60.2	59 55.7	93 52.0	88 54.3	176 37.8	203 47.0	599 53.4	240 49.8	562 52.4
選任基準への合致について	315 20.3	176 27.5	20 18.9	40 22.3	32 19.8	47 10.1	71 16.4	244 21.7	91 18.9	224 20.9
その他	36 2.3	12 1.9	2 1.9	3 1.7	7 4.3	12 2.6	8 1.9	28 2.5	12 2.5	24 2.2
全 体	1554 100.0	641 100.0	106 100.0	179 100.0	162 100.0	466 100.0	432 100.0	1122 100.0	482 100.0	1072 100.0

Q7-7. 執行側から提供される情報は十分であると考えていますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
提供情報は十分であると考えている	1499 95.8	617 96.3	105 99.1	175 97.2	147 89.6	455 96.0	417 95.4	1082 95.9	457 94.2	1042 96.5
提供情報は不十分であると考えている	66 4.2	24 3.7	1 0.9	5 2.8	17 10.4	19 4.0	20 4.6	46 4.1	28 5.8	38 3.5
全 体	1565 100.0	641 100.0	106 100.0	180 100.0	164 100.0	474 100.0	437 100.0	1128 100.0	485 100.0	1080 100.0

Q7-10. 同意に際し、検討している事項はありますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
専門知識(財務会計、法務等)の有無	1317 85.9	572 90.1	98 93.3	161 89.4	140 87.0	346 76.5	351 83.4	966 86.9	426 89.1	891 84.5
経営者経験	562 36.7	253 39.8	47 44.8	54 30.0	46 28.6	162 35.8	141 33.5	421 37.9	156 32.6	406 38.5
公的な役職の経験	230 15.0	108 17.0	16 15.2	24 13.3	22 13.7	60 13.3	49 11.6	181 16.3	63 13.2	167 15.8
社会的な評判	176 11.5	63 9.9	10 9.5	19 10.6	25 15.5	59 13.1	52 12.4	124 11.2	63 13.2	113 10.7
監査役(会)のバランス(弁護士・会計士など)	970 63.3	491 77.3	64 61.0	127 70.6	113 70.2	175 38.7	192 45.6	778 70.0	350 73.2	620 58.8
多様性	387 25.2	211 33.2	17 16.2	41 22.8	40 24.8	78 17.3	86 20.4	301 27.1	115 24.1	272 25.8
他社兼務状況	638 41.6	317 49.9	42 40.0	68 37.8	65 40.4	146 32.3	163 38.7	475 42.7	182 38.1	456 43.2
その他	70 4.6	24 3.8	3 2.9	8 4.4	12 7.5	23 5.1	19 4.5	51 4.6	29 6.1	41 3.9
全 体	1533 100.0	635 100.0	105 100.0	180 100.0	161 100.0	452 100.0	421 100.0	1112 100.0	478 100.0	1055 100.0

Q7-11. 執行側が提案する候補者について監査役(会)と意見の相違があったことはありますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
意見が相違したことはない	1519 97.1	619 96.6	104 98.1	175 97.2	157 95.7	464 97.9	428 97.9	1091 96.7	471 97.1	1048 97.0
意見が相違したことがある	46 2.9	22 3.4	2 1.9	5 2.8	7 4.3	10 2.1	9 2.1	37 3.3	14 2.9	32 3.0
全 体	1565 100.0	641 100.0	106 100.0	180 100.0	164 100.0	474 100.0	437 100.0	1128 100.0	485 100.0	1080 100.0

Q7-12. 執行側が提案する候補者について監査役(会)と意見の相違がある場合、どのような対応を取りましたか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
監査役(会)が代替の候補者を提案し、執行側と協議の上、同意している	6 13.6	3 13.6	-	1 25.0	1 14.3	1 10.0	2 22.2	4 11.4	-	6 20.0
監査役(会)が同意するまで、執行側が候補者を提案している	17 38.6	9 40.9	-	1 25.0	2 28.6	5 50.0	5 55.6	12 34.3	3 21.4	14 46.7
執行側が提案した当初の候補者としている	13 29.5	6 27.3	1 100.0	2 50.0	2 28.6	2 20.0	-	13 37.1	7 50.0	6 20.0
その他	8 18.2	4 18.2	-	-	2 28.6	2 20.0	2 22.2	6 17.1	4 28.6	4 13.3
全 体	44 100.0	22 100.0	1 100.0	4 100.0	7 100.0	10 100.0	9 100.0	35 100.0	14 100.0	30 100.0

Q7-14. 候補者について総合的に見て実質的に決定しているのは誰ですか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
親会社(オーナーの場合を除く)	375 18.9	11 1.5	3 2.4	13 5.6	10 4.7	338 50.2	359 58.2	16 1.2	18 3.0	357 25.9
代表取締役(オーナーの場合を除く)	830 41.9	421 56.9	76 61.3	103 44.4	66 31.0	164 24.4	159 25.8	671 49.2	134 22.1	696 50.6
オーナー	334 16.9	111 15.0	24 19.4	61 26.3	80 37.6	58 8.6	23 3.7	311 22.8	326 53.8	8 0.6
任意の諮問委員会	77 3.9	60 8.1	4 3.2	6 2.6	2 0.9	5 0.7	7 1.1	70 5.1	21 3.5	56 4.1
監査役(会)	120 6.1	59 8.0	4 3.2	19 8.2	22 10.3	16 2.4	18 2.9	102 7.5	45 7.4	75 5.5
金融機関・証券会社	11 0.6	5 0.7	1 0.8	-	-	5 0.7	3 0.5	8 0.6	-	11 0.8
取引先	14 0.7	4 0.5	-	-	-	10 1.5	2 0.3	12 0.9	1 0.2	13 0.9
関与していないためわからない	105 5.3	36 4.9	10 8.1	12 5.2	10 4.7	37 5.5	23 3.7	82 6.0	26 4.3	79 5.7
その他	116 5.9	33 4.5	2 1.6	18 7.8	23 10.8	40 5.9	23 3.7	93 6.8	35 5.8	81 5.9
全 体	1982 100.0	740 100.0	124 100.0	232 100.0	213 100.0	673 100.0	617 100.0	1365 100.0	606 100.0	1376 100.0

【1. 監査役の選任について】ii. 「提案権の行使について」

Q8. 取締役に対し、提案権を行使したことがありますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
提案権を行使したことがある	77 3.1	27 3.6	5 4.0	16 6.8	7 3.1	22 2.0	18 1.8	59 4.1	29 4.3	48 2.7
提案権を行使したことはない	2370 96.9	725 96.4	121 96.0	220 93.2	219 96.9	1085 98.0	990 98.2	1380 95.9	639 95.7	1731 97.3
全 体	2447 100.0	752 100.0	126 100.0	236 100.0	226 100.0	1107 100.0	1008 100.0	1439 100.0	668 100.0	1779 100.0

【1. 監査役の選任について】iii. 「同意権及び提案権の在り方について」

Q9. 監査役の選任における同意権及び提案権について今後どうあるべきと考えていますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
現状の同意権と提案権で問題はない	1954 79.9	616 81.9	99 78.6	190 80.5	162 71.7	887 80.1	800 79.4	1154 80.2	507 75.9	1447 81.3
監査役候補者の決定権付与を含めて権限強化の方がよい	406 16.6	115 15.3	24 19.0	37 15.7	56 24.8	174 15.7	167 16.6	239 16.6	136 20.4	270 15.2
その他	87 3.6	21 2.8	3 2.4	9 3.8	8 3.5	46 4.2	41 4.1	46 3.2	25 3.7	62 3.5
全 体	2447 100.0	752 100.0	126 100.0	236 100.0	226 100.0	1107 100.0	1008 100.0	1439 100.0	668 100.0	1779 100.0

【1. 監査役の選任について】iv. 「指名に関する任意の諮問委員会設置について」

Q10-1. 指名に関する任意の諮問委員会を設置していますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
設置している	450 18.4	385 51.2	26 20.6	10 4.2	5 2.2	24 2.2	56 5.6	394 27.4	91 13.6	359 20.2
設置していない	1997 81.6	367 48.8	100 79.4	226 95.8	221 97.8	1083 97.8	952 94.4	1045 72.6	577 86.4	1420 79.8
全 体	2447 100.0	752 100.0	126 100.0	236 100.0	226 100.0	1107 100.0	1008 100.0	1439 100.0	668 100.0	1779 100.0

Q10-2. 委員は誰が就任していますか。(複数選択可)

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
会長・社長	377 84.0	330 85.7	21 80.8	8 80.0	3 60.0	15 65.2	45 81.8	332 84.3	67 73.6	310 86.6
社内取締役	155 34.5	125 32.5	10 38.5	1 10.0	4 80.0	15 65.2	21 38.2	134 34.0	43 47.3	112 31.3
社外取締役	408 90.9	357 92.7	26 100.0	8 80.0	4 80.0	13 56.5	46 83.6	362 91.9	83 91.2	325 90.8
社内監査役	30 6.7	20 5.2	1 3.8	3 30.0	1 20.0	5 21.7	3 5.5	27 6.9	15 16.5	15 4.2
社外監査役	124 27.6	109 28.3	5 19.2	4 40.0	2 40.0	4 17.4	14 25.5	110 27.9	36 39.6	88 24.6
その他	34 7.6	27 7.0	-	2 20.0	-	5 21.7	5 9.1	29 7.4	9 9.9	25 7.0
全 体	449 100.0	385 100.0	26 100.0	10 100.0	5 100.0	23 100.0	55 100.0	394 100.0	91 100.0	358 100.0

Q10-4. 委員会は組織上どのような位置づけですか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
取締役会の諮問機関として設置	373 83.3	325 84.6	21 80.8	8 80.0	3 60.0	16 69.6	46 83.6	327 83.2	73 81.1	300 83.8
代表取締役の諮問機関として設置	70 15.6	57 14.8	5 19.2	2 20.0	2 40.0	4 17.4	6 10.9	64 16.3	17 18.9	53 14.8
その他	5 1.1	2 0.5	-	-	-	3 13.0	3 5.5	2 0.5	-	5 1.4
全 体	448 100.0	384 100.0	26 100.0	10 100.0	5 100.0	23 100.0	55 100.0	393 100.0	90 100.0	358 100.0

Q10-5. 委員会は監査役候補者選定を対象としていますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
社内監査役及び社外監査役を対象としている	304 67.6	264 68.6	16 61.5	5 50.0	3 60.0	16 66.7	37 66.1	267 67.8	63 69.2	241 67.1
社内監査役を対象としている	9 2.0	6 1.6	1 3.8	— —	— —	2 8.3	— —	9 2.3	3 3.3	6 1.7
社外監査役を対象としている	7 1.6	4 1.0	1 3.8	1 10.0	— —	1 4.2	— —	7 1.8	2 2.2	5 1.4
対象としていない	130 28.9	111 28.8	8 30.8	4 40.0	2 40.0	5 20.8	19 33.9	111 28.2	23 25.3	107 29.8
全 体	450 100.0	385 100.0	26 100.0	10 100.0	5 100.0	24 100.0	56 100.0	394 100.0	91 100.0	359 100.0

Q10-6. 委員として出席している場合を除き、監査役(会)は委員会に対して関与していますか。(複数選択可)

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
社内監査役が委員会にオブザーバーとして出席している	8 3.7	5 2.6	1 8.3	1 50.0	— —	1 7.7	— —	8 4.2	2 6.3	6 3.2
社外監査役が委員会にオブザーバーとして出席している	18 8.3	16 8.5	— —	1 50.0	— —	1 7.7	1 3.7	17 8.9	4 12.5	14 7.6
執行側から委員会の検討結果につき説明がある	50 23.0	41 21.7	4 33.3	— —	— —	5 38.5	6 22.2	44 23.2	8 25.0	42 22.7
事前に意見を表明する機会がある	8 3.7	8 4.2	— —	— —	— —	— —	— —	8 4.2	1 3.1	7 3.8
関与していない	131 60.4	119 63.0	6 50.0	— —	1 100.0	5 38.5	19 70.4	112 58.9	16 50.0	115 62.2
その他	12 5.5	10 5.3	1 8.3	— —	— —	1 7.7	1 3.7	11 5.8	2 6.3	10 5.4
全 体	217 100.0	189 100.0	12 100.0	2 100.0	1 100.0	13 100.0	27 100.0	190 100.0	32 100.0	185 100.0

Q10-7. 委員会が提案する候補者について監査役(会)と意見の相違があったことはありますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
意見が相違したことはない	308 98.1	263 97.8	18 100.0	6 100.0	3 100.0	18 100.0	35 97.2	273 98.2	67 98.5	241 98.0
意見が相違したことがある	6 1.9	6 2.2	— —	— —	— —	— —	1 2.8	5 1.8	1 1.5	5 2.0
全 体	314 100.0	269 100.0	18 100.0	6 100.0	3 100.0	18 100.0	36 100.0	278 100.0	68 100.0	246 100.0

【1. 監査役の選任について】v. 「外部機関の起用について」

Q11. 候補者選定に際し外部機関(コンサルタント等)を起用していますか。(複数選択可)

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
執行側が起用	152 6.2	73 9.7	11 8.7	18 7.6	33 14.6	17 1.5	35 3.5	117 8.1	63 9.4	89 5.0
取締役会が起用	17 0.7	7 0.9	1 0.8	1 0.4	4 1.8	4 0.4	6 0.6	11 0.8	4 0.6	13 0.7
監査役(会)が起用	12 0.5	5 0.7	1 0.8	3 1.3	1 0.4	2 0.2	1 0.1	11 0.8	5 0.7	7 0.4
任意の諮問委員会が起用	4 0.2	1 0.1	— —	1 0.4	1 0.4	1 0.1	1 0.1	3 0.2	1 0.1	3 0.2
起用していない	2236 91.4	662 88.0	111 88.1	212 89.8	181 80.1	1070 96.7	953 94.5	1283 89.2	585 87.6	1651 92.8
その他	38 1.6	11 1.5	3 2.4	4 1.7	6 2.7	14 1.3	14 1.4	24 1.7	14 2.1	24 1.3
全 体	2447 100.0	752 100.0	126 100.0	236 100.0	226 100.0	1107 100.0	1008 100.0	1439 100.0	668 100.0	1779 100.0

【2. 監査役の報酬について】i. 「監査役の報酬の定め方について」
Q12-1. 監査役の報酬額はどのように定められていますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
定款で個別報酬額が定められている	50 2.0	5 0.7	5 4.0	4 1.7	— —	36 3.3	33 3.3	17 1.2	12 1.8	38 2.1
定款で報酬総額が定められている	256 10.5	62 8.2	15 11.9	29 12.3	23 10.2	127 11.5	104 10.3	152 10.6	72 10.8	184 10.3
株主総会で個別報酬額が決議されている	132 5.4	3 0.4	1 0.8	2 0.8	19 8.4	107 9.7	98 9.7	34 2.4	26 3.9	106 6.0
株主総会で報酬総額が決議されている	2009 82.1	682 90.7	105 83.3	201 85.2	184 81.4	837 75.6	773 76.7	1236 85.9	558 83.5	1451 81.6
全 体	2447 100.0	752 100.0	126 100.0	236 100.0	226 100.0	1107 100.0	1008 100.0	1439 100.0	668 100.0	1779 100.0

Q12-2. 報酬総額が決議されている場合、議案の決定プロセスについて、規定等で定められていますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
定められている	420 20.9	156 22.9	19 18.1	41 20.4	36 19.6	168 20.1	153 19.8	267 21.6	110 19.7	310 21.4
定められていない	1589 79.1	526 77.1	86 81.9	160 79.6	148 80.4	669 79.9	620 80.2	969 78.4	448 80.3	1141 78.6
全 体	2009 100.0	682 100.0	105 100.0	201 100.0	184 100.0	837 100.0	773 100.0	1236 100.0	558 100.0	1451 100.0

Q12-4. 報酬総額の議案決定プロセスはどのようにしていますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
監査役(会)の提案に基づき執行側が報酬総額の議案を取締役会に提出している	172 8.7	69 10.2	6 5.8	15 7.5	20 11.0	62 7.5	57 7.5	115 9.4	56 10.1	116 8.1
執行側が主体的に報酬総額の議案内容を決め、取締役会に報酬総額の議案を提出する前に、議案内容につき監査役(会)と協議の上、合意を得ている	1013 51.1	384 56.9	63 60.6	107 53.2	100 54.9	359 43.7	330 43.3	683 55.9	282 50.9	731 51.1
監査役(会)との合意を得ずに執行側が主体的に報酬総額の議案内容を決めている	530 26.7	159 23.6	24 23.1	61 30.3	43 23.6	243 29.6	221 29.0	309 25.3	169 30.5	361 25.2
その他	269 13.6	63 9.3	11 10.6	18 9.0	19 10.4	158 19.2	154 20.2	115 9.4	47 8.5	222 15.5
全 体	1984 100.0	675 100.0	104 100.0	201 100.0	182 100.0	822 100.0	762 100.0	1222 100.0	554 100.0	1430 100.0

Q12-5. 監査役は株主総会において監査役の報酬等について意見を述べたことはありますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
意見陳述をしたことがある	39 1.6	13 1.7	4 3.2	6 2.5	4 1.8	12 1.1	9 0.9	30 2.1	11 1.6	28 1.6
意見陳述をしたことはない	2393 98.4	736 98.3	121 96.8	230 97.5	221 98.2	1085 98.9	988 99.1	1405 97.9	656 98.4	1737 98.4
全 体	2432 100.0	749 100.0	125 100.0	236 100.0	225 100.0	1097 100.0	997 100.0	1435 100.0	667 100.0	1765 100.0

Q13. 各監査役の報酬(退職慰労金を含む年額)の報酬レベルと報酬額の相当性について

Q13-1-1. 【社内常勤】報酬額

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
～200万円	11 0.6	1 0.2	－	1 0.8	－	9 1.1	8 1.0	3 0.3	1 0.2	10 0.7
200万円～500万円未満	60 3.4	4 0.7	5 5.1	9 6.9	25 28.1	17 2.0	14 1.8	46 4.5	36 8.9	24 1.7
500万円～750万円未満	174 9.8	24 3.9	11 11.2	35 26.7	31 34.8	73 8.6	61 8.0	113 11.1	85 20.9	89 6.5
750万円～1,000万円未満	253 14.2	38 6.2	19 19.4	40 30.5	15 16.9	141 16.6	122 15.9	131 12.9	76 18.7	177 12.9
1,000万円～1,250万円未満	371 20.8	81 13.2	24 24.5	25 19.1	12 13.5	229 27.0	204 26.6	167 16.5	80 19.7	291 21.2
1,250万円～1,500万円未満	281 15.8	90 14.6	19 19.4	6 4.6	3 3.4	163 19.2	139 18.1	142 14.0	62 15.3	219 15.9
1,500万円～1,750万円未満	192 10.8	82 13.3	9 9.2	7 5.3	1 1.1	93 11.0	83 10.8	109 10.7	23 5.7	169 12.3
1,750万円～2,000万円未満	157 8.8	86 14.0	5 5.1	4 3.1	1 1.1	61 7.2	61 8.0	96 9.5	21 5.2	136 9.9
2,000万円～2,500万円未満	157 8.8	113 18.4	5 5.1	4 3.1	－	35 4.1	42 5.5	115 11.3	15 3.7	142 10.3
2,500万円～3,000万円未満	71 4.0	49 8.0	1 1.0	－	1 1.1	20 2.4	25 3.3	46 4.5	3 0.7	68 4.9
3,000万円以上	53 3.0	47 7.6	－	－	－	6 0.7	7 0.9	46 4.5	4 1.0	49 3.6
全 体	1780 100.0	615 100.0	98 100.0	131 100.0	89 100.0	847 100.0	766 100.0	1014 100.0	406 100.0	1374 100.0

Q13-1-2. 【社内常勤】取締役との報酬比較レベル

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
取締役社長	6 0.3	－	－	1 0.8	－	5 0.6	6 0.8	－	－	6 0.4
取締役副社長	4 0.2	－	－	－	－	4 0.5	4 0.5	－	－	4 0.3
専務取締役	13 0.7	6 1.0	－	－	－	7 0.8	6 0.8	7 0.7	1 0.2	12 0.9
常務取締役	118 6.6	42 6.9	2 2.1	2 1.5	1 1.1	71 8.4	69 9.0	49 4.9	7 1.7	111 8.1
取締役	491 27.7	170 27.8	27 27.8	27 20.8	12 13.6	255 30.0	222 29.0	269 26.7	74 18.3	417 30.4
執行役員	559 31.5	251 41.1	32 33.0	32 24.6	11 12.5	233 27.4	212 27.7	347 34.4	125 30.9	434 31.7
部長	323 18.2	67 11.0	21 21.6	46 35.4	30 34.1	159 18.7	144 18.8	179 17.7	111 27.4	212 15.5
その他	261 14.7	75 12.3	15 15.5	22 16.9	34 38.6	115 13.5	103 13.4	158 15.7	87 21.5	174 12.7
全 体	1775 100.0	611 100.0	97 100.0	130 100.0	88 100.0	849 100.0	766 100.0	1009 100.0	405 100.0	1370 100.0

Q13-1-3. 【社内常勤】報酬額の相当性

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
相当である	1053 57.9	379 60.1	53 54.1	67 50.8	31 34.8	523 60.2	471 59.7	582 56.5	197 47.7	856 60.9
相当でない	330 18.1	114 18.1	20 20.4	34 25.8	31 34.8	131 15.1	129 16.3	201 19.5	102 24.7	228 16.2
わからない	436 24.0	138 21.9	25 25.5	31 23.5	27 30.3	215 24.7	189 24.0	247 24.0	114 27.6	322 22.9
全 体	1819 100.0	631 100.0	98 100.0	132 100.0	89 100.0	869 100.0	789 100.0	1030 100.0	413 100.0	1406 100.0

Q13-2-1. 【社内非常勤】報酬額

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
～200万円	298 62.9	16 22.9	10 47.6	14 51.9	19 79.2	239 72.0	268 73.6	30 27.3	22 33.8	276 67.5
200万円～500万円未満	87 18.4	23 32.9	8 38.1	9 33.3	5 20.8	42 12.7	46 12.6	41 37.3	26 40.0	61 14.9
500万円～750万円未満	33 7.0	14 20.0	3 14.3	4 14.8	— —	12 3.6	11 3.0	22 20.0	11 16.9	22 5.4
750万円～1,000万円未満	21 4.4	10 14.3	— —	— —	— —	11 3.3	11 3.0	10 9.1	2 3.1	19 4.6
1,000万円～1,250万円未満	15 3.2	3 4.3	— —	— —	— —	12 3.6	12 3.3	3 2.7	1 1.5	14 3.4
1,250万円～1,500万円未満	7 1.5	— —	— —	— —	— —	7 2.1	6 1.6	1 0.9	1 1.5	6 1.5
1,500万円～1,750万円未満	5 1.1	2 2.9	— —	— —	— —	3 0.9	3 0.8	2 1.8	1 1.5	4 1.0
1,750万円～2,000万円未満	3 0.6	2 2.9	— —	— —	— —	1 0.3	2 0.5	1 0.9	1 1.5	2 0.5
2,000万円～2,500万円未満	3 0.6	— —	— —	— —	— —	3 0.9	3 0.8	— —	— —	3 0.7
2,500万円～3,000万円未満	1 0.2	— —	— —	— —	— —	1 0.3	1 0.3	— —	— —	1 0.2
3,000万円以上	1 0.2	— —	— —	— —	— —	1 0.3	1 0.3	— —	— —	1 0.2
全 体	474 100.0	70 100.0	21 100.0	27 100.0	24 100.0	332 100.0	364 100.0	110 100.0	65 100.0	409 100.0

Q13-2-2. 【社内非常勤】報酬額の相当性

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
相当である	334 67.6	48 68.6	16 76.2	21 72.4	12 50.0	237 67.7	254 66.7	80 70.8	46 68.7	288 67.4
相当でない	42 8.5	7 10.0	2 9.5	3 10.3	7 29.2	23 6.6	32 8.4	10 8.8	8 11.9	34 8.0
わからない	118 23.9	15 21.4	3 14.3	5 17.2	5 20.8	90 25.7	95 24.9	23 20.4	13 19.4	105 24.6
全 体	494 100.0	70 100.0	21 100.0	29 100.0	24 100.0	350 100.0	381 100.0	113 100.0	67 100.0	427 100.0

Q13-3-1. 【社外常勤】報酬額

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
～200万円	10 1.4	— —	— —	— —	4 2.9	6 2.7	5 2.3	5 1.0	3 1.1	7 1.6
200万円～500万円未満	87 11.9	2 0.9	4 10.5	25 22.5	37 26.8	19 8.6	12 5.5	75 14.6	56 20.0	31 6.9
500万円～750万円未満	150 20.5	25 11.3	4 10.5	26 23.4	68 49.3	27 12.2	30 13.8	120 23.4	87 31.1	63 14.0
750万円～1,000万円未満	108 14.8	23 10.4	6 15.8	32 28.8	19 13.8	28 12.6	25 11.5	83 16.2	56 20.0	52 11.6
1,000万円～1,250万円未満	137 18.8	37 16.7	11 28.9	21 18.9	8 5.8	60 27.0	59 27.1	78 15.2	42 15.0	95 21.1
1,250万円～1,500万円未満	73 10.0	32 14.5	7 18.4	3 2.7	1 0.7	30 13.5	28 12.8	45 8.8	15 5.4	58 12.9
1,500万円～1,750万円未満	56 7.7	21 9.5	4 10.5	3 2.7	— —	28 12.6	27 12.4	29 5.7	8 2.9	48 10.7
1,750万円～2,000万円未満	41 5.6	30 13.6	1 2.6	— —	1 0.7	9 4.1	11 5.0	30 5.9	6 2.1	35 7.8
2,000万円～2,500万円未満	49 6.7	37 16.7	1 2.6	1 0.9	— —	10 4.5	12 5.5	37 7.2	6 2.1	43 9.6
2,500万円～3,000万円未満	12 1.6	9 4.1	— —	— —	— —	3 1.4	7 3.2	5 1.0	— —	12 2.7
3,000万円以上	7 1.0	5 2.3	— —	— —	— —	2 0.9	2 0.9	5 1.0	1 0.4	6 1.3
全 体	730 100.0	221 100.0	38 100.0	111 100.0	138 100.0	222 100.0	218 100.0	512 100.0	280 100.0	450 100.0

Q13-3-2. 【社外常勤】取締役との報酬比較レベル

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業で ない
取締役社長	2 0.3	-	-	1	1	-	1	1	1	1
取締役副社長	3 0.4	-	-	-	-	3	3	-	-	3
専務取締役	6 0.8	2 0.9	1 2.8	-	-	3 1.4	3 1.4	3 0.6	1 0.4	5 1.1
常務取締役	34 4.7	7 3.2	4 11.1	2 1.8	2 1.5	19 8.6	17 7.8	17 3.4	4 1.5	30 6.7
取締役	139 19.3	49 22.7	6 16.7	13 11.7	8 5.9	63 28.4	61 27.9	78 15.6	29 10.7	110 24.6
執行役員	177 24.6	80 37.0	9 25.0	26 23.4	16 11.9	46 20.7	50 22.8	127 25.3	63 23.2	114 25.4
部長	168 23.3	39 18.1	8 22.2	38 34.2	42 31.1	41 18.5	43 19.6	125 25.0	78 28.7	90 20.1
その他	191 26.5	39 18.1	8 22.2	31 27.9	66 48.9	47 21.2	41 18.7	150 29.9	96 35.3	95 21.2
全 体	720 100.0	216 100.0	36 100.0	111 100.0	135 100.0	222 100.0	219 100.0	501 100.0	272 100.0	448 100.0

Q13-3-3. 【社外常勤】報酬額の相当性

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業で ない
相当である	384 51.9	129 57.3	20 52.6	46 41.1	52 38.0	137 60.1	131 58.5	253 49.0	113 40.4	271 58.9
相当でない	182 24.6	53 23.6	10 26.3	40 35.7	50 36.5	29 12.7	43 19.2	139 26.9	100 35.7	82 17.8
わからない	174 23.5	43 19.1	8 21.1	26 23.2	35 25.5	62 27.2	50 22.3	124 24.0	67 23.9	107 23.3
全 体	740 100.0	225 100.0	38 100.0	112 100.0	137 100.0	228 100.0	224 100.0	516 100.0	280 100.0	460 100.0

Q13-4-1. 【社外非常勤】報酬額

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業で ない
～200万円	562 31.5	42 6.1	24 19.7	64 27.7	109 54.5	323 59.9	247 50.1	315 24.4	171 30.1	391 32.2
200万円～500万円未満	709 39.7	256 36.9	84 68.9	150 64.9	83 41.5	136 25.2	152 30.8	557 43.1	290 51.0	419 34.5
500万円～750万円未満	286 16.0	215 31.0	13 10.7	16 6.9	6 3.0	36 6.7	42 8.5	244 18.9	73 12.8	213 17.5
750万円～1,000万円未満	114 6.4	83 12.0	1 0.8	1 0.4	-	29 5.4	27 5.5	87 6.7	22 3.9	92 7.6
1,000万円～1,250万円未満	73 4.1	65 9.4	-	-	1 0.5	7 1.3	15 3.0	58 4.5	9 1.6	64 5.3
1,250万円～1,500万円未満	27 1.5	22 3.2	-	-	-	5 0.9	6 1.2	21 1.6	4 0.7	23 1.9
1,500万円～1,750万円未満	9 0.5	6 0.9	-	-	1 0.5	2 0.4	3 0.6	6 0.5	-	9 0.7
1,750万円～2,000万円未満	1 0.1	1 0.1	-	-	-	-	-	1 0.1	-	1 0.1
2,000万円～2,500万円未満	3 0.2	3 0.4	-	-	-	-	-	3 0.2	-	3 0.2
2,500万円～3,000万円未満	1 0.1	-	-	-	-	1 0.2	1 0.2	-	-	1 0.1
3,000万円以上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
全 体	1785 100.0	693 100.0	122 100.0	231 100.0	200 100.0	539 100.0	493 100.0	1292 100.0	569 100.0	1216 100.0

Q13-4-2. 【社外非常勤】報酬額の相当性

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
相当である	1167 63.8	495 69.8	74 61.7	141 61.0	102 51.3	355 62.4	343 65.3	824 63.2	321 55.9	846 67.5
相当でない	207 11.3	80 11.3	17 14.2	32 13.9	38 19.1	40 7.0	46 8.8	161 12.4	97 16.9	110 8.8
わからない	454 24.8	134 18.9	29 24.2	58 25.1	59 29.6	174 30.6	136 25.9	318 24.4	156 27.2	298 23.8
全 体	1828 100.0	709 100.0	120 100.0	231 100.0	199 100.0	569 100.0	525 100.0	1303 100.0	574 100.0	1254 100.0

Q14. 同属性の監査役が複数名いる場合に報酬額の差額はありますか。

Q14-1. 常勤社内監査役

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
同額	235 60.1	161 58.8	1 16.7	5 62.5	3 75.0	65 65.7	66 68.8	169 57.3	35 50.7	200 62.1
必ずしも同額ではない	156 39.9	113 41.2	5 83.3	3 37.5	1 25.0	34 34.3	30 31.3	126 42.7	34 49.3	122 37.9
全 体	391 100.0	274 100.0	6 100.0	8 100.0	4 100.0	99 100.0	96 100.0	295 100.0	69 100.0	322 100.0

Q14-2. 常勤社外監査役

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
同額	42 65.6	24 66.7	2 100.0	2 100.0	- -	14 70.0	18 75.0	24 60.0	3 27.3	39 73.6
必ずしも同額ではない	22 34.4	12 33.3	- -	- -	4 100.0	6 30.0	6 25.0	16 40.0	8 72.7	14 26.4
全 体	64 100.0	36 100.0	2 100.0	2 100.0	4 100.0	20 100.0	24 100.0	40 100.0	11 100.0	53 100.0

Q14-3. 非常勤社内監査役

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
同額	67 58.8	7 87.5	- -	2 100.0	2 40.0	56 58.9	59 58.4	8 61.5	4 44.4	63 60.0
必ずしも同額ではない	47 41.2	1 12.5	4 100.0	- -	3 60.0	39 41.1	42 41.6	5 38.5	5 55.6	42 40.0
全 体	114 100.0	8 100.0	4 100.0	2 100.0	5 100.0	95 100.0	101 100.0	13 100.0	9 100.0	105 100.0

Q14-4. 非常勤社外監査役

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
同額	1048 76.5	489 78.2	72 69.2	157 77.3	100 74.6	230 75.7	210 76.4	838 76.5	328 72.2	720 78.6
必ずしも同額ではない	322 23.5	136 21.8	32 30.8	46 22.7	34 25.4	74 24.3	65 23.6	257 23.5	126 27.8	196 21.4
全 体	1370 100.0	625 100.0	104 100.0	203 100.0	134 100.0	304 100.0	275 100.0	1095 100.0	454 100.0	916 100.0

Q15-1. 社外役員の報酬について

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
社外監査役は社外取締役より報酬が高い	107 6.3	31 4.2	6 5.0	13 6.0	19 11.4	38 8.3	31 6.6	76 6.2	39 7.7	68 5.7
社外監査役と社外取締役の報酬水準は同じ	599 35.3	254 34.6	45 37.8	83 38.1	50 29.9	167 36.4	159 34.0	440 35.8	147 29.2	452 37.9
社外監査役は社外取締役より報酬が低い	602 35.5	316 43.1	50 42.0	92 42.2	64 38.3	80 17.4	106 22.7	496 40.3	228 45.2	374 31.3
わからない	389 22.9	133 18.1	18 15.1	30 13.8	34 20.4	174 37.9	171 36.6	218 17.7	90 17.9	299 25.1
全 体	1697 100.0	734 100.0	119 100.0	218 100.0	167 100.0	459 100.0	467 100.0	1230 100.0	504 100.0	1193 100.0

【2. 監査役の報酬について】ii. 「個別報酬額の検討プロセスについて」

Q16-1. 個別報酬額はどのように決定していますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
執行側は関与せず監査役間の協議で決定している	199 8.9	86 11.7	9 7.6	26 11.4	11 5.3	67 7.1	56 6.5	143 10.4	49 7.8	150 9.3
事前に執行側から個別報酬額案が提示され、その案に基づいて執行側と協議の上、決定している	556 24.9	175 23.7	25 21.2	60 26.2	70 34.0	226 24.0	194 22.6	362 26.3	190 30.4	366 22.8
執行側から提示された個別報酬額で監査役会が決定している	1110 49.7	428 58.0	76 64.4	121 52.8	95 46.1	390 41.4	368 42.9	742 54.0	313 50.0	797 49.6
その他	367 16.4	49 6.6	8 6.8	22 9.6	30 14.6	258 27.4	240 28.0	127 9.2	74 11.8	293 18.2
全 体	2232 100.0	738 100.0	118 100.0	229 100.0	206 100.0	941 100.0	858 100.0	1374 100.0	626 100.0	1606 100.0

Q16-2. 執行側から提示される個別報酬額案について、執行側と協議している場合、どのように協議していますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
監査役会として協議している	191 35.4	70 40.5	13 52.0	22 36.7	24 35.3	62 29.1	52 28.4	139 39.0	69 37.3	122 34.5
各監査役が監査役会議長へ一任し、監査役会議長が執行側と協議している	235 43.6	90 52.0	11 44.0	33 55.0	24 35.3	77 36.2	76 41.5	159 44.7	78 42.2	157 44.4
その他	113 21.0	13 7.5	1 4.0	5 8.3	20 29.4	74 34.7	55 30.1	58 16.3	38 20.5	75 21.2
全 体	539 100.0	173 100.0	25 100.0	60 100.0	68 100.0	213 100.0	183 100.0	356 100.0	185 100.0	354 100.0

Q17. 報酬額の検討に際し最も考慮する要素は何ですか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
前年額を踏まえて社会情勢に合わせて調整	916 41.6	337 46.5	56 47.9	121 53.1	70 34.1	332 35.7	304 36.0	612 45.0	279 45.0	637 40.2
取締役との比較調整	464 21.1	149 20.6	23 19.7	34 14.9	26 12.7	232 25.0	202 23.9	262 19.3	103 16.6	361 22.8
同規模或いは同業種の他社水準	294 13.3	130 17.9	11 9.4	34 14.9	44 21.5	75 8.1	78 9.2	216 15.9	106 17.1	188 11.9
会社の業績	172 7.8	36 5.0	16 13.7	20 8.8	33 16.1	67 7.2	63 7.5	109 8.0	58 9.4	114 7.2
その他	358 16.2	73 10.1	11 9.4	19 8.3	32 15.6	223 24.0	198 23.4	160 11.8	74 11.9	284 17.9
全 体	2204 100.0	725 100.0	117 100.0	228 100.0	205 100.0	929 100.0	845 100.0	1359 100.0	620 100.0	1584 100.0

Q18. 社外監査役候補者への就任要請に際し、報酬額をどのように扱っていますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
執行側が候補者に就任を要請する前に、提示する報酬額について監査役の同意を得る	315 16.1	126 17.2	14 11.6	48 20.9	38 17.8	89 13.4	79 13.0	236 17.4	100 16.7	215 15.8
執行側が候補者に就任を要請する前に、提示する報酬額について監査役と相談するが、最終的な提示額は執行側で決定し、候補者と合意に至った金額を監査役に報告する	400 20.4	141 19.2	27 22.3	66 28.7	60 28.2	106 16.0	92 15.2	308 22.7	160 26.7	240 17.6
執行側が候補者に就任を要請するに際し提示する報酬額について、事前に監査役と相談することはない	835 42.6	360 49.0	62 51.2	89 38.7	86 40.4	238 35.9	241 39.7	594 43.9	266 44.3	569 41.8
執行側の就任要請時に報酬額は提示していない	184 9.4	46 6.3	8 6.6	13 5.7	5 2.3	112 16.9	90 14.8	94 6.9	28 4.7	156 11.5
その他	227 11.6	61 8.3	10 8.3	14 6.1	24 11.3	118 17.8	105 17.3	122 9.0	46 7.7	181 13.3
全 体	1961 100.0	734 100.0	121 100.0	230 100.0	213 100.0	663 100.0	607 100.0	1354 100.0	600 100.0	1361 100.0

Q19-1. 執行側に報酬額(個別額及び総額いずれの場合も該当)の増額を申し入れたことはありますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
監査役会からの提案として申し入れを行った	113 4.6	52 6.9	11 8.7	22 9.3	17 7.5	11 1.0	16 1.6	97 6.7	56 8.4	57 3.2
社外監査役が執行側に申し入れを行った	91 3.7	37 4.9	2 1.6	19 8.1	18 8.0	15 1.4	15 1.5	76 5.3	45 6.7	46 2.6
社内監査役が執行側に申し入れを行った	135 5.5	71 9.4	7 5.6	21 8.9	9 4.0	27 2.4	28 2.8	107 7.4	45 6.7	90 5.1
個別報酬額は報酬総額の枠内で監査役会が決め、で、申し入れは行わず報酬総額の枠内で調整した	112 4.6	50 6.6	7 5.6	18 7.6	7 3.1	30 2.7	22 2.2	90 6.3	37 5.5	75 4.2
申し入れたことは無い(4.を除く)	1919 78.4	523 69.5	92 73.0	144 61.0	161 71.2	999 90.2	904 89.7	1015 70.5	456 68.3	1463 82.2
その他	77 3.1	19 2.5	7 5.6	12 5.1	14 6.2	25 2.3	23 2.3	54 3.8	29 4.3	48 2.7
全 体	2447 100.0	752 100.0	126 100.0	236 100.0	226 100.0	1107 100.0	1008 100.0	1439 100.0	668 100.0	1779 100.0

Q19-2. 増額提案を行った場合のその後の執行側の対応はどうか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
株主総会に増額提案が諮られた	61 15.6	31 17.6	1 4.3	4 5.8	12 21.8	13 19.4	13 17.8	48 15.1	23 13.8	38 17.0
株主総会には諮られなかった	159 40.8	70 39.8	11 47.8	39 56.5	19 34.5	20 29.9	23 31.5	136 42.9	68 40.7	91 40.8
その他	170 43.6	75 42.6	11 47.8	26 37.7	24 43.6	34 50.7	37 50.7	133 42.0	76 45.5	94 42.2
全 体	390 100.0	176 100.0	23 100.0	69 100.0	55 100.0	67 100.0	73 100.0	317 100.0	167 100.0	223 100.0

Q20-1. 監査役の報酬額について執行側と意見が異なることはありましたか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
あった	237 9.7	90 12.0	20 15.9	39 16.5	38 16.8	50 4.5	51 5.1	186 12.9	101 15.1	136 7.6
なかった	2210 90.3	662 88.0	106 84.1	197 83.5	188 83.2	1057 95.5	957 94.9	1253 87.1	567 84.9	1643 92.4
全 体	2447 100.0	752 100.0	126 100.0	236 100.0	226 100.0	1107 100.0	1008 100.0	1439 100.0	668 100.0	1779 100.0

【2. 監査役の報酬について】iii. 「報酬決定プロセスの在り方について」

Q21-1. 監査役の報酬決定プロセスにつき、今後どうあるべきと考えていますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
現状の決定方法にて特に問題はない	1783 73.5	545 73.4	86 68.3	161 68.5	129 57.3	862 78.5	768 77.0	1015 71.0	419 63.0	1364 77.4
法令の趣旨(独立性の担保)と運用の間に課題がある	520 21.4	157 21.1	34 27.0	68 28.9	74 32.9	187 17.0	181 18.1	339 23.7	204 30.7	316 17.9
その他	124 5.1	41 5.5	6 4.8	6 2.6	22 9.8	49 4.5	49 4.9	75 5.2	42 6.3	82 4.7
全 体	2427 100.0	743 100.0	126 100.0	235 100.0	225 100.0	1098 100.0	998 100.0	1429 100.0	665 100.0	1762 100.0

【2. 監査役の報酬について】iv. 「報酬に関する任意の諮問委員会について」

Q22-1. 報酬に関する任意の諮問委員会を設置していますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
設置している	430 17.6	367 48.8	26 20.6	13 5.5	5 2.2	19 1.7	57 5.7	373 25.9	90 13.5	340 19.1
設置していない	2017 82.4	385 51.2	100 79.4	223 94.5	221 97.8	1088 98.3	951 94.3	1066 74.1	578 86.5	1439 80.9
全 体	2447 100.0	752 100.0	126 100.0	236 100.0	226 100.0	1107 100.0	1008 100.0	1439 100.0	668 100.0	1779 100.0

Q22-2. 委員会の委員は誰が就任していますか。(複数選択可)

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
会長・社長	355 82.9	306 83.6	22 84.6	9 69.2	2 40.0	16 88.9	48 85.7	307 82.5	66 73.3	289 85.5
社内取締役	147 34.3	122 33.3	11 42.3	1 7.7	1 20.0	12 66.7	22 39.3	125 33.6	36 40.0	111 32.8
社外取締役	379 88.6	326 89.1	25 96.2	11 84.6	5 100.0	12 66.7	47 83.9	332 89.2	83 92.2	296 87.6
社内監査役	25 5.8	21 5.7	-	3 23.1	-	1 5.6	1 1.8	24 6.5	8 8.9	17 5.0
社外監査役	110 25.7	93 25.4	8 30.8	4 30.8	2 40.0	3 16.7	15 26.8	95 25.5	36 40.0	74 21.9
その他	33 7.7	28 7.7	1 3.8	2 15.4	-	2 11.1	3 5.4	30 8.1	7 7.8	26 7.7
全 体	428 100.0	366 100.0	26 100.0	13 100.0	5 100.0	18 100.0	56 100.0	372 100.0	90 100.0	338 100.0

Q22-4. 委員会の位置づけ

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
取締役会の諮問機関として設置	353 83.1	303 83.5	20 76.9	11 84.6	4 80.0	15 83.3	49 90.7	304 81.9	73 82.0	280 83.3
代表取締役の諮問機関として設置	64 15.1	52 14.3	6 23.1	2 15.4	1 20.0	3 16.7	4 7.4	60 16.2	15 16.9	49 14.6
その他	8 1.9	8 2.2	— —	— —	— —	— —	1 1.9	7 1.9	1 1.1	7 2.1
全 体	425 100.0	363 100.0	26 100.0	13 100.0	5 100.0	18 100.0	54 100.0	371 100.0	89 100.0	336 100.0

Q22-5. 委員会は監査役の報酬を対象としていますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
社内監査役及び社外監査役を対象としている	217 50.5	189 51.5	9 34.6	5 38.5	3 60.0	11 57.9	31 54.4	186 49.9	45 50.0	172 50.6
社内監査役を対象としている	4 0.9	2 0.5	1 3.8	— —	— —	1 5.3	1 1.8	3 0.8	2 2.2	2 0.6
社外監査役を対象としている	4 0.9	2 0.5	1 3.8	— —	— —	1 5.3	1 1.8	3 0.8	1 1.1	3 0.9
対象としていない	205 47.7	174 47.4	15 57.7	8 61.5	2 40.0	6 31.6	24 42.1	181 48.5	42 46.7	163 47.9
全 体	430 100.0	367 100.0	26 100.0	13 100.0	5 100.0	19 100.0	57 100.0	373 100.0	90 100.0	340 100.0

Q22-6. 委員として出席している場合を除き、監査役(会)は委員会に対して関与していますか。(複数選択可)

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
社内監査役がオブザーバーとして委員会に出席している	7 4.4	5 3.6	1 12.5	— —	— —	1 11.1	1 4.5	6 4.4	2 6.9	5 3.9
社外監査役がオブザーバーとして委員会に出席している	15 9.5	13 9.5	— —	— —	1 50.0	1 11.1	1 4.5	14 10.3	3 10.3	12 9.3
委員会の検討結果につき説明がある	30 19.0	25 18.2	2 25.0	— —	— —	3 33.3	5 22.7	25 18.4	6 20.7	24 18.6
事前に意見を表明する機会がある	4 2.5	4 2.9	— —	— —	— —	— —	— —	4 2.9	— —	4 3.1
関与していない	106 67.1	93 67.9	5 62.5	2 100.0	1 50.0	5 55.6	15 68.2	91 66.9	18 62.1	88 68.2
その他	4 2.5	4 2.9	— —	— —	— —	— —	1 4.5	3 2.2	— —	4 3.1
全 体	158 100.0	137 100.0	8 100.0	2 100.0	2 100.0	9 100.0	22 100.0	136 100.0	29 100.0	129 100.0

Q22-7. 委員会が提案する報酬額について監査役(会)と意見の相違があったことはありますか。

上段:数 下段:割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
意見が相違したことはない	213 95.5	184 95.8	10 90.9	4 80.0	3 100.0	12 100.0	32 100.0	181 94.8	47 97.9	166 94.9
意見が相違したことがある	10 4.5	8 4.2	1 9.1	1 20.0	— —	— —	— —	10 5.2	1 2.1	9 5.1
全 体	223 100.0	192 100.0	11 100.0	5 100.0	3 100.0	12 100.0	32 100.0	191 100.0	48 100.0	175 100.0

【2. 監査役の報酬について】v.「外部機関の起用について」

Q23. 監査役の報酬額検討に際し外部機関(コンサルタント等)を起用していますか。(複数選択可)

上段: 数 下段: 割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
執行側が起用	49 2.0	34 4.5	-	4 1.7	5 2.2	6 0.5	9 0.9	40 2.8	9 1.3	40 2.2
取締役会が起用	4 0.2	4 0.5	-	-	-	-	-	4 0.3	-	4 0.2
監査役(会)が起用	1 0.0	1 0.1	-	-	-	-	-	1 0.1	-	1 0.1
任意の委員会が起用	7 0.3	6 0.8	-	-	-	1 0.1	2 0.2	5 0.3	-	7 0.4
起用していない	2368 96.8	703 93.5	125 99.2	230 97.5	219 96.9	1091 98.6	987 97.9	1381 96.0	653 97.8	1715 96.4
その他	22 0.9	7 0.9	1 0.8	3 1.3	2 0.9	9 0.8	10 1.0	12 0.8	7 1.0	15 0.8
全 体	2447 100.0	752 100.0	126 100.0	236 100.0	226 100.0	1107 100.0	1008 100.0	1439 100.0	668 100.0	1779 100.0

Q24. 外部機関(コンサルタント等)を起用している場合、どのような内容を委託していますか。(複数選択可)

上段: 数 下段: 割合(%)	全 体	上場区分					親会社の有無		オーナー企業の別	
		1部上場	2部上場	新興市場	非上場 (IPO 準備中)	非上場	親会社 あり	親会社 なし	オーナー 企業で ある	オーナー 企業では ない
他社の報酬水準の情報収集	57 83.8	41 89.1	-	4 66.7	4 80.0	8 72.7	12 75.0	45 86.5	7 58.3	50 89.3
報酬の算定方法のコンサル	18 26.5	12 26.1	-	1 16.7	1 20.0	4 36.4	4 25.0	14 26.9	2 16.7	16 28.6
個別報酬案の算出	9 13.2	4 8.7	-	1 16.7	2 40.0	2 18.2	2 12.5	7 13.5	2 16.7	7 12.5
その他	11 16.2	5 10.9	-	1 16.7	1 20.0	4 36.4	5 31.3	6 11.5	4 33.3	7 12.5
全 体	68 100.0	46 100.0	-	6 100.0	5 100.0	11 100.0	16 100.0	52 100.0	12 100.0	56 100.0

【アンケート自由記入意見（抜粋）】

1. 監査役の選任について

i. 「同意権の行使について」

A) 社内監査役候補者

監査役（会）が候補者を提案している場合

（Q 2－2）候補者数はどのように提案していますか。

- ・社内監査役が後継候補者をノミネート。本人のキャリア形成等も考慮し経営側と協議を重ねて、絞込みを行い最終的に選任予定者数の候補者を確定させる。この時点で同意が成立。

（Q 2－3）どのような要件を一番重視して候補者を提案していますか。

- ・監査役会で定めた「選任基準」による。
- ・監査役会構成の専門知識やキャリア等のバランスを見て、必要な要素を考慮して候補者を提示する。
- ・業務に精通、公正不偏の資質
- ・親会社での職位並びに職歴
- ・専門的な知識の有無、グループ内でのキャリア及び監査役としての適任性を総合的に判断しております。

（Q 2－4）監査役（会）が提案した候補者について執行側と意見の相違があった場合、執行側はどの候補者を取締役に提案していますか。

- ・ケース・バイ・ケースで結果は異なる。
- ・任意の指名諮問委員会が取締役に上程。指名諮問委員会に監査役会が監査役候補者を推薦

（Q 2－5）監査役（会）が候補者を提案することになった理由や背景をご記入ください。

- ・これまでのオーナー専権事項からの脱却を少しずつでも進めるため。
- ・監査役の独立性を向上させるため。
- ・監査役の重要性を最もわかっている監査役（会）が最適者を提案することが需要、妥当と判断
- ・監査役への社会的期待が高まる中で、執行側よりも監査役会の方が監査役の実務能力を備えた適材を提案しやすいため。
- ・後継候補者について、自ら責任を持って選ぶことによって、より監査役会の独立性・自律性が確保できるとの考えによる。

- ・監査役は主要株主会社の出身者(または在籍者)が継続して就任している。
- ・指名諮問委員会設置時に、監査役については監査役会が推薦することになった。
- ・執行側で候補者選定について苦慮している為
- ・執行側より監査役側の方に候補者に関する人的情報があったから。
- ・執行部門は監査役機能の独立性を尊重していると思慮する。
- ・社内監査役会規程に定めている事による。
- ・親会社からの提案に基づき提案
- ・当該会社における監査活動の実情や監査実務の経験等に照らして、社内の人材の中から適任者を選定することができる。
- ・当社の慣例により、監査役規則に基づき常勤監査役が候補者を選定し、監査役会の同意後に取締役会に提案をしている。

執行側が候補者を提案している場合

(Q3-2) 執行側に予め資質等の要望を伝えていますか。

- ・「コーポレート・ガバナンス基本方針」において監査役候補者指名の基準を定めており、それに沿って候補者が提案される。この基準の作成に当たっては監査役会からも意見を提案し経営側と合意した。
- ・「監査役候補者選定基準」に従い、候補者は選ばれている。
- ・コーポレート・ガバナンス方針に明記している。
- ・一方的に決められるだけ。
- ・会社の規程「監査役候補者選定基準」で資質等を含む基準を定めている。
- ・監査役会監査基準に選定基準を定めており、これを執行側も承知している。
- ・監査役監査規定で監査役候補者で勘案すべき項目等を規定している。
- ・監査役資質については、執行側も十分承知しており、指名諮問委員会での答申に添う形態をとる。
- ・諮問委員会規程において、監査役候補の指名基準を定めている。
- ・資質等の要望があるか聞かれたことがあり、その場合は伝えた。
- ・資質要件は既に決められている。
- ・事前に候補者についての情報があり、候補者の資質等、意見交換を実施している。
- ・執行との事前相談の機会があり、その際に人選を含め意見交換要望を伝える。
- ・執行側から候補者を提示された段階で、資質に対する疑問等を述べている。
- ・執行側も資質等の要件は共通認識を持っている。
- ・社長等との日頃の面談を通じて、候補者の資質や選定期間など必要事項について会話している。
- ・親会社が社員の人事異動の一環として候補者を選任しており、一定レベルの人材なので、特に要望を伝える必要性を感じていない。
- ・親会社の監査役会からグループとしての要望を伝えている。

(Q3-3) 今後監査役(会)として候補者について何らかの提案をすることを考えていますか。

- ・オーナー家の一存で決定している。
- ・コーポレートガバナンスの基本方針に明記し開示している。
- ・運営上支障が生じることがあれば候補者に求められる資質について執行側に提案する。
- ・監査役の自主性を重んじるべきであるが、会社の見えざる圧力の下、行動に移せない。
- ・監査役会で選定できるよう少なくとも2人以上の候補者を提案するように執行側に要請することを検討中
- ・監査役会の同意基準を定めており取締役会へ報告している。
- ・監査役候補者の選定方針を作成し執行側へ提出している。
- ・現在の社内非常勤監査役は実質的に「社外」(買収会社の取締役)で、今後は監査役会で提案する。全員社外監査役となることも想定している。
- ・現在の常勤社内監査役は、取引金融機関から人選の上転籍し就任。独立性等考慮した場合、同様な形で就任が良いと考える。
- ・候補者について、事前に意見を述べる場を設けてほしいとの提案を行いたい。
- ・候補者につき、著しく不適任であれば意見を述べ、提案することもあるかもしれない。
- ・資質等について要望することが世の中全体の趨勢となるまで、経営トップに申し出るのは困難を伴う。
- ・自分の後任となるため、資質についてはアドバイスを予定している。
- ・執行側からの提案という形式だが、実際には親会社の意向によるものであり、監査役候補を提案できる余地はない。
- ・執行側で任意の諮問委員会設置を検討しており、諮問委員会が設置された場合は、監査役会に同意を求める監査役候補者について諮問委員会で決定することを要望したい。
- ・執行側と互いに意見交換する場も必要であると考え。
- ・執行部からの提案時、対応する予定
- ・社内常勤監査役は情報交換の中で、次期候補者名をあげて議論しているが、監査役会として候補者を提案することは考えていない。
- ・取締役・監査役の役員候補の選定については、代表取締役の専権事項であり、実態としては監査役からの提案もあくまで参考意見として聞く程度である。
- ・常勤監査役として独立社外監査役の場合は要望を伝えているが、親会社からの兼務監査役の場合は伝えていない。
- ・常勤監査役の健康などを考慮し、補欠監査役の選任若しくは若い候補者。
- ・常勤監査役の複数化の提案を検討しており、その進捗により、資質の補完などの検討・提案が考えられる。
- ・親会社の監査役会からグループとしての要望(資質)は継続して行っていく。
- ・親会社管理部門との意見交換(資質等についての提案含む)を考えていきたい。
- ・正式な通知の前に候補者案の開示をうけ、不適切と判断される場合は、再考を促すことがある。

- ・任意の指名報酬諮問委員会に社外非常勤監査役1名が委員として参加しており、同委員会を通じて候補者に求められる資質の提案や具体的な候補者の選定プロセスへの参加がなされているため、監査役会として社内・社外監査役候補を提案することは考えていない。
- ・任意の指名報酬諮問委員会の設置を検討中で、当該委員会にて監査役の資質について検討してはどうかと意見を述べている。

(Q3-5) 同意の検討期間についてどう感じていますか。

*十分な期間が確保されていない → 何日程度が望ましい() 日

- ・～10日(23)
- ・～20日(16)
- ・30日(11)
- ・40日(1)
- ・60日(8)
- ・90日(3)
- ・180日(2)

(Q3-5) 3. その他

- ・「検討」は形式で、事実上、代表取締役社長が監査役を選考している。
- ・指名・報酬等諮問委員会を通じての候補選定を建前としているが、実態は代取取締役が選んだ候補者を監査役会で追認というのが実態であり、同意の検討期間は問題ではない。
- ・各専門家の後任者が選定されていることから、時間を掛けて検討する必要はない。
- ・この期間が妥当であるかは候補者によると考える。それまで、社員が候補者であれば十分と考えるが、外部候補者(一般的情報の無い)であれば、1ヶ月半～2ヶ月ほど必要と思われる。
- ・そもそも、同意の打診がなされていない。会社法を守れていない懸念もある。
- ・意見が尊重されるか否かが問題で、日数は本質的な課題問題ではない。
- ・何も言う権利がないので検討する必要もなく、反対することもできず。結果、何日前であつても変わらない。
- ・監査役の見解が聞かれることはなく、オーナー家の提案を形式的な株主総会で承認している。
- ・基本的には親会社の人事ローテーションの一環として監査役人事も決まるので、検討期間は特に重要ではない。
- ・基本的に特別問題となる候補者ではないので、検討期間の長短は関係ない。
- ・既定事実として認識するだけであり、同意を求められているという感覚はない。
- ・期間よりも十分な意見交換が必要と思料

- ・現実には親会社の意向で決定されているが、資質について特段異論はない。ただ、監査役に対しいつも直前まで秘匿されており、その点は不満である。
- ・採用決定事項としての連絡であり、同意打診は一切なし。
- ・指名委員会の答申と監査役（会）での同意の関係性を今後明確にする必要性あり。
- ・執行側で既に内定した後に形式的に監査役会に紹介されており、既に反対意見は述べられない状況である。
- ・十分な期間となるとその時々で違って来る。弊社では、毎月社長と面談を行っており、時々々の事案でこういった監査役が望まれるかもっと話し合っていきたい。
- ・順当な提案であればこの程度で問題ないがそうでなければ短い。倍以上は必要
- ・非常勤は親会社からの差入れであり、余程のことがない限り同意しないということはない。

（Ｑ３－６）同意の検討に際して監査役（会）が行っている事項（面談等）があればご記入ください。

- ・「監査役選任議案への同意を行うに当たっての方針」を定め、規定された項目をチェックし、適格性等の確認を行っている。
- ・総会議案を決定する約１ヶ月前の取締役会冒頭に指名報酬委員会より、取締役候補を含め監査役並びに補欠監査役候補者についても答申があり、各候補者の答申内容については説明されており、その場で確認している。
- ・経歴の確認
- ・候補者との事前面談を実施している。
- ・社内の規程、ルールに従っているかどうかの確認を行っている。
- ・常勤監査役が候補と面談。経歴の確認、監査役としての心構え等ヒアリングの上、評価
- ・評価結果を監査役会で共有し、候補者として同意を得る。
- ・お互いの日常的コミュニケーションの中で協議している。
- ・これまでの経験、人柄、年次等、総合的に検討
- ・これまでは、事前に執行側から候補者名の連絡があり、当人の略歴にもとづいた執行側の期待の説明を受け、監査役から特段の異を唱えることはしてこなかった。しかし、最近の事例として、専門領域が極めて限定的なため監査役としての適性に欠ける人物が選任されたことから、今後は候補者の実績や社内の評判等を事前に収集する等の上、監査役会として評価を踏まえた同意を行う必要があると考えている。
- ・それまでの経歴を見て監査役会のメンバーとしてバランスがとれているかの確認を行う。
- ・会社が定める選任方針への適合状況、及び会社法その他に定める適格性等を、「監査役候補者同意チェックリスト」により確認している。
- ・監査役会において「監査役選定同意基準」を制定しており、その基準に照らし審議している。

- ・ 監査役会議にて議長より執行側の考え方を説明している。
- ・ 監査役監査規程（基準）で規定する同意基準に沿って同意を検討する。
- ・ 監査役業務内容、報酬の確認
- ・ 候補者と電話やメールでお互いに知りたいことを聞いている。
- ・ 候補者本人の経歴、人柄等の詳細を社外監査役に報告し同意を求める。尚、候補者の多くは過去に取締役会で議案説明、報告等を実施しており、社外監査役とも面識がある。
- ・ 指名・報酬委員会（任意）に提出された、監査役候補者の経歴書／推薦状の確認
- ・ 指名委員会で監査役も出席して面談する。
- ・ 執行側から、候補者の選定理由を聞く場を持ち、意見交換を実施している。
- ・ 執行側から候補者に課せられた自社分析のレポートを評価している。
- ・ 社外監査役が指名諮問委員会のメンバーであるため、他の委員と共に本人に面談を行っている。
- ・ 従来は、執行側の提案に沿って人選しており特に問題はなかった。今後は、職歴・経験など資質を検討するためにも、同意前に書類での検討や面談等により適任か否かを検討したい。
- ・ 常勤監査役が候補者の社内履歴や資質について情報収集し、監査役候補者選定基準への適合などを踏まえ社外監査役に情報提供している。
- ・ 常勤監査役が指名委員会の委員となり、指名委員会で監査役を選任。指名委員会の議事録、協議内容を監査役会で共有し、同意を行う予定
- ・ 常勤監査役が代表取締役と意見交換をしている。
- ・ 親会社、株主等の意見、背景、理由、候補者の経歴等の調査、確認と監査役間での情報共有
- ・ 他社事例の調査、程度
- ・ 代表取締役との協議
- ・ 任意の指名委員会に社外監査役がメンバーとして参加
- ・ 本人の経歴書及び監査役の選任に関する監査役会の同意チェックリストをもとに確認している。

（Ｑ３－８）執行側が提案する候補者について監査役（会）と意見の相違があった場合、どのような対応を取りましたか。

- ・ 監査役会に執行側から提案がある前に、任意の諮問委員会のフィルターあり。諮問委員会のメンバーに社外監査役も入っている。
- ・ 協議で決定
- ・ 資質に疑問があったが、面談を通じ懸念が払拭された。
- ・ 事前の調査、確認により、内容を理解したうえで、同意した。
- ・ 執行側と意見交換、協議を行うが、過去は執行側提案者に決定した形になっている。
- ・ 執行側と最終合意出来ないまま進んだ。

- ・上記以外に、執行側、監査役会側、双方の候補者で検討している。

(Q 3 - 9) 意見が相違した理由について記載してください。

- ・コーポレートガバナンスが有効に機能して行くうえで必要な知見（法務、会計）を有する人材が欠ける懸念があったため。
- ・監査役としての資質が適任でない。
- ・監査役の任期が残っていたこと。
- ・監査役会のメンバーの誰も知らない者だったため、適切な判断ができなかった。
- ・監査役候補者の年齢が 65 歳であった。
- ・客観的な事実から人間性に疑義があった
- ・候補者の経歴等が、期待している役割と十分に適合していない。
- ・候補者の資質・適性に関し判断の相違があった。社外取締役とも意見交換、最終的に監査役会として同意書に意見を付記し同意した。
- ・候補者の適格性について、当時の監査役から疑義が提議されたため。過去に 1 度あり、執行側から、監査役会が満足するまで、候補の提案を重ねたと聞いている。
- ・執行側が提案する人物が、過去からの仕事ぶり、行動、社内での評判等総合的に判断し、監査役としては不適と判断し、監査役会の意見として、受け入れ拒否、社内にもっと相応しい人がおり、代替案をだし、執行側に了承してもらった。
- ・社長と非常に近い（異をとнаえることのない）人物で、法務、財務経理等の資質不足であったから。
- ・社内をよく知る人物が望ましいか、当社を超えた経験を持つ人物が望ましいか、という点で意見が相違した。
- ・社内常勤一人体制で、当初の後任候補者からレベルが下がる候補者への変更を示唆されたため、当初候補者へ戻すよう、同意見を基に強く説得した。
- ・上場準備中のため 10 年以上も前の候補者の経歴が問題視された。
- ・親会社の営業部門の執行者（部門長補佐）だったので、監査役として取締役会を監視、取締役職務執行を検証できるかであったが、過去の経歴でグループ会社の経営を経験等経営分析ができる資質があることが判明し、監査役会での機能に付加価値がつくと判断した。
- ・調査等の監査実務能力を優先するか、コミュニケーション能力や経営層への提言能力等を優先するかで、候補者の人選に相違がありました。

(Q 4) 候補者について総合的に見て実質的に決定しているのは誰ですか。

- ・執行側で候補者を選定し、親会社に提案。提案内容が否決されることはほぼ皆無
- ・オーナーである会長と社長が相談して候補者を選任し、常勤監査役もメンバーである指名・報酬諮問委員会に諮問する。
- ・グループ会社の中の各専門分野からの推薦を受け、自社の人事総務が確認し、社長の承

認を得て決定している（と思う）。

- ・ これまでは、執行側取締役の提案をオーナーへ伝えた後、監査役会へ伝達
- ・ 株主
- ・ 株主派遣（投資ファンド・親会社ではない）の社内非常勤取締役
- ・ 監査役を含むすべての役員の合意による。
- ・ 経営会議
- ・ 結果として、代表取締役、管理担当取締役の意向の通り決定しています。
- ・ 最終決定は親会社から出向の社長になるが、プロパーの社員の中から、常務や監査役で絞り込んで候補者を選定する。
- ・ 最終的には代表取締役が決定しているが、その過程では指名委員会での協議、監査役会との協議を行っている。
- ・ 取締役・監査役執行役員の選任に関する方針・基準に従い、監査役会の同意後に取締役会で監査役の選任を行う。
- ・ 常勤役員会
- ・ 親会社
- ・ 親会社の監査役
- ・ 親会社総務部門と弊社の総務担当役員で相談の上候補者を提案し、弊社社長が決定する。
- ・ 人事担当の取締役と社長の合議で候補者を決め、常務会で候補者を決定。最終的には取締役会にも承認事項として付議される。
- ・ 設立母体会社8社推薦の社員による輪番制
- ・ 代表取締役8名が合議の上、事前に監査役会に打診がある。
- ・ 代表取締役からの候補者、監査役からの候補者の場合があり、協議して決定している。
- ・ 代表取締役が選任・報酬委員会に候補者を提案し、同委員会の答申を受けて決定（監査役会に提案）する。
- ・ 代表取締役と人事担当役員
- ・ 代表取締役社長、及び取締役副社長
- ・ 担当役員
- ・ 独立社外監査役の場合は社長、親会社からの兼務監査役は親会社
- ・ 任意の諮問委員会の結論を経て代表取締役が決定する。
- ・ 非常勤を含めた取締役に決定しているが、代表取締役の影響が大きいと考える。
- ・ 筆頭株主

B) 社外監査役候補者

監査役（会）が候補者を提案している場合

（Q 6－1）監査役（会）が候補者を提案することについて社内の規定はありますか。

- ・ 親会社の意向により、社外監査役が提案するようにしている。

(Q 6 - 2) 候補者数はどのように提案していますか。

- ・最終的には1名(選定予定者と同数)を提案するが、選考過程で複数名を示し、意見を聴取
- ・遅くとも選任予定のある株主総会の前年末までに、選任予定者数より多い人数の候補者を経営側に提示し、協議しながら絞込みを行い、1月には候補者を確定させる。その後”監査役会顧問”として、監査役会、取締役会に陪席いただき、4月に最終確認を行い、5月に取締役会承認を行う。
- ・同数の場合もあれば、複数の候補者を上げる場合もある。
- ・補欠監査役の昇格で決定。候補者は、補欠監査役候補者を含め、監査役全員で探す。

(Q 6 - 4) 主にどのような方法で候補者を探していますか。

- ・会計監査人、執行側の人的関係等
- ・経営者の人的関係
- ・経理財務部門長の人的関係
- ・顧問の紹介
- ・持株会社の人材の中から決定
- ・執行取締役の人的関係を利用し、監査役側で選任
- ・社外監査役を出す主要株主会社の関係
- ・取引先からの推薦
- ・取締役の人的関係
- ・出身企業が属する業界関係者
- ・常勤社外監査役の人的関係
- ・親会社の意向による。
- ・人的関係はないが社外監査役の紹介、補欠監査役は監査役協会の人材バンク
- ・退任監査役が自身の後任候補者を提案している。
- ・代表取締役、監査役会双方で、情報を提示し、候補者の人選・検討を行っている。

(Q 6 - 6) どのような要件を重視して候補者を選定していますか。

- ・ベンチャー支援の経験
- ・監査役としての経験あるいは専門知識
- ・金融機関出身のコンサルタント経験
- ・社風に馴染む方
- ・人間性
- ・同業種における実務経験

(Q 6 - 8) 候補者への就任依頼は誰が行っていますか。

- ・監査役および執行側

- ・候補者により適宜判断
- ・持株会社からの依頼
- ・紹介した役員
- ・退任予定の監査役が候補者に確認し、執行側が就任の手続き等を行う。

(Q 6－9) 監査役(会)が提案した候補者について執行側と意見の相違があった場合、執行側はどの候補者を取締役会に提案をしていますか。

- ・ケースバイケース
- ・各々の候補者の実力を比較して決めている。
- ・監査役(会)からの提案は今回が初めてであり、また今後諸手続きが進むことから不明。
- ・監査役と執行側で良くコミュニケーションを取って意見の相違を解消している。
- ・客観的かつ妥当な決定を前提としているので、ケースバイケース
- ・指名諮問委員会の答申
- ・社外監査役と代表取締役との話し合いで決まっている。
- ・双方から提案のあった者を合理性の視点で相談

(Q 6－10) 監査役(会)が候補者を提案することになった理由や背景をご記入ください。

- ・ 1. 執行側(社長含む)が監査役業務にあまり興味がない。 2. 執行側の社外人脈が少ない(監査役のほうが提案できる社外候補者が多い)
- ・ ①執行側の人選ではシンクタンク利用となり費用が必要、②シンクタンク利用で候補者選定までの時間が掛かる、③常勤監査役の人的コネクションが存在した
- ・ IPO 準備のため非常勤社外監査役2名を選任する必要に迫られていたため(従来から非常勤社外監査役がもう1名いるものの独立性・社外性が無いのでそれ以外に2名選任の要あり)。
- ・ オーナー経営者から監査役候補者を探してほしいと依頼があったから。
- ・ かつてオーナー会社だった時期には、執行側が候補者を選定していたが、オーナー会社でなくなってからは、執行側は監査役の独立性、監査役会の自治に配慮するようになった。
- ・ 一番時間をかけて候補者の人格や知見、やる気などを観察できるから。
- ・ 会社の歴史が浅い事と幅広い人脈を持ち知見のある社外監査役が在籍しており、この人の意見で進む場合が多い。
- ・ 各監査役の人脈が広範囲に及ぶ結果であると思われる。
- ・ 監査役の後任人事はまずは監査役会で検討すべきとの考え
- ・ 監査役の職務も多様化してきており、その専門的な知識、経営者としての視点などを考慮して提案してきている。
- ・ 監査役の独立性を向上させるため。
- ・ 監査役の役割の重要度の理解度の点

- ・監査役会の実効を上げるために、経営経験者のみではなく、専門性、多様性を持つ人材がほしかった。
- ・監査役会メンバーとして今後同じ活動を行うため。
- ・監査役協会関連で、監査役の候補者を探しやすい（役員人材バンク等）。
- ・監査役候補となる母集団との接点は、取締役や執行部門より監査役の方がはるかに多く持っていること。当社では役員候補者の抽出は現役役員の推薦を伴う形で行われる。監査役の適任性については、監査役が最も良く判断できる。等の理由から、監査役が候補者を提案し選任するようになり、現在までに多くの実績があることによる。
- ・業務内容を一番よく知っており適性を見極める事ができるであろうから。
- ・現任監査役の経歴・経験・人脈により、監査役適任者として資質の十分な候補者が見つけやすいため。
- ・現任監査役の紹介である方が、人間的な面での信頼感が高いから。
- ・候補者の提案は監査役の役割と認識している。
- ・執行側からの依頼による。
- ・執行側に監査に対する知見が余りない。
- ・執行側に偏らない中立性を求める。
- ・執行側の影響を排除するため。
- ・執行側は監査役会の経営上の意義を理解しており、その独立性に配慮している。
- ・社外の人的ネットワークが、執行側に比べて広く、監査役協会などの活動を通じて、時代の変化に伴って変わる必要とされる知識・経験などにも詳しいため。
- ・社外監査役で法律の専門家を希望している。
- ・社長から候補者推薦の依頼があった。
- ・社内で設置する任意の指名報酬諮問委員会において協議した結果、監査役会から候補者の提案をすることが望ましいとの結論に至った。
- ・常勤監査役が、監査役会を運営するにあたり、1 番やりやすい社外監査役とのバランスが重要であると言う経営者判断
- ・常勤監査役の元の会社が主幹事証券会社であるため。
- ・信頼性と専門性を兼ね備えた方を社外常勤監査役の人的関係から選択し、取締役との面談も経たうえて、依頼した。
- ・新興企業で、監査役への知見が執行側より監査役側の方が豊富
- ・人材紹介会社から紹介を受けた人材を監査役会が面接したから。
- ・前任の経営学者に代え会計の専門家を起用すべきとの提案を監査側から執行側に行ったところ、監査側で選考してほしいとの要請があったため。
- ・代表取締役がコーポレート・ガバナンスに理解がある事と監査役が信頼を得ている事による。
- ・当社の監査役会は執行側から完全に独立すべきという考え方をとっており、会社法 343 条は本質的には支持できないというのが基本的スタンスである。執行側も監査役会からの候補者提案を尊重・支持しているが、但し、その候補者は事前に執行側（CEO、

CFO)と自己紹介、監査役としての取り組み方等につき考えを述べる目的で面談を実施している。

- ・内部統制上の引継ぎ事項や執行側への牽制機能の観点から、候補者を提案するようになった。
- ・日本監査役協会の実務部会での付き合い等
- ・社外監査役の専門性が選任の重要な要素になってきたため。

執行側が候補者を提案している場合

(Q7-2) 執行側に予め資質等の要望を伝えていますか。

- ・「監査役候補者選定基準」に従って、選ばれている。
- ・オーナーに一任している。
- ・グループ選定基準に基づき決定されている。
- ・コーポレートガバナンス・コード等で一般的な資質を執行側は理解している。それ以外に必要な事があれば伝える。
- ・一般的な資質については伝えているが、候補者選定のタイミングで具体的資質について要望はしていない。
- ・会社の規程「監査役候補者選定基準」で資質等を含む基準を定めている。
- ・監査役の位置づけについては、繰り返し代取ミーティング等の場で話している。
- ・監査役会の体制として、元社員(役員)であった常勤監査役1名の他は、当社の関連企業(団体)から1名ずつ社外監査役のポストについていただき、この体制(構成)は監査役会としても異議はありませんし運営もうまくいっています。そのため、退任、就任があってもその企業(団体)からの選出である限り、異議を申し立てる必要はありません。
- ・監査役監査規定で監査役候補者で勘案すべき項目等を規定している。
- ・経理の分かる人をお願いします。とだけ伝えている。資質(能力)は分からない。
- ・諮問委員会規定において、監査役候補の指名基準が定められている。
- ・事前に聞かれれば提案も出来るし、資質等の要望も伝える。また、こちらから話も出来るが、候補者の決定に関しては監査役側に決定権が在るとは言い切れない。
- ・執行側で資質等を十分検討している。
- ・執行側との候補者に対し情報交換は行っている。
- ・執行側も必要な資質を十分認識しており、敢えて要望を伝える必要性はない。
- ・執行部から候補者が示された時に、その場で意見を求められるとともに、他に適任者がいれば挙げてほしいとの依頼がある。
- ・社外監査役3名については、それぞれ会計・法律・企業統治の専門家(有識者)とすることで、執行側と監査役(会)の認識は共有されている。
- ・社外監査役は、親会社の経理部門の候補者で運営されている。結果として経理の専門家としての監査も担っていると言える。

- ・取締役会において「監査役に求められる資質」の基準が定められている。
- ・常に希望する資質の人材が確保できるわけではないので、執行側と相談しながら資質等の合意を図る。
- ・常勤監査役として、独立社外監査役の場合は伝えているが、親会社からの兼務監査役の場合は伝えていない。
- ・新任監査役の登用基準（候補者推薦基準）がございます。

（Ｑ７－３）今後監査役（会）として候補者について何等かの提案をすることを検討していますか。

- ・指名報酬委員会の対象ではないが委嘱に監査役等の候補者の資質についても任せている（但し、資質等の要望は伝えている）。
- ・100%子会社のため、基本的に親会社が子会社の監査役候補者を第一義提案してくるので、子会社の監査役から積極的に候補者を提案することは当社の様態に合わないと考えている。
- ・会計専門家（女性）を検討したい（来年度）。
- ・監査役会として構成バランスと執行側からの検討要請に応える観点で候補者を検討することはあり得る。
- ・具体的な候補者まで考えようとは思っていないが候補者選びの方法は執行側と協力して進めようと思っている。
- ・現状のやり方で対応するが、いずれ資質等について、予め執行側に提案できればと思う。
- ・資質については、ある程度コンセンサスができており、独立性、適格性を考慮した候補者を執行側が外部委託して探している。
- ・次の機会には何らかの提案する可能性が高いと考える。
- ・執行側で任意の諮問委員会設置を検討しており、諮問委員会が設置された場合は、監査役会に同意を求める監査役候補者について諮問委員会で決定することを要望したい。
- ・執行側との意見交換の折りに、その一つとして、話し合っている。
- ・執行側と互いに意見交換する場も必要であると考ええる。
- ・執行側の態度が変わらない限り現状維持方針
- ・実態として、無理でしょう。
- ・社外ということで、前任者からの提案がある。
- ・社外取締役（社外監査役経験者）と社外監査役から推薦を得たいと考えている。
- ・常勤監査役として、独立社外監査役の場合は伝えている
- ・親会社の推薦候補者を追認しているのみ。
- ・親会社を中心にグループ会社の特性にあわせて、監査役の選任条件等を明確化することを検討している。
- ・任意の指名報酬諮問委員会に社外非常勤監査役1名が委員として参加しており、同委

員会を通じて候補者に求められる資質の提案や具体的な候補者の選定プロセスへの参画がなされているため、監査役会として社内・社外監査役候補を提案することは考えていない。

- ・弊社の社外監査役は取引先金融機関の役員 OB であり、独立性の観点からも課題ありと執行側には常々伝えているが非常にハードルが高い。

(Q 7-5) 同意の検討に要している期間についてどう感じていますか。

*十分な期間が確保されていない → 何日程度が望ましい () 日

- ・ ~10 日 (9)
- ・ ~15 日 (5)
- ・ 30 日 (7)
- ・ 60 日 (13)
- ・ 90 日 (6)
- ・ 180 日 (4)

(Q 7-5) 3. その他

- ・オーナーが決める事なので、何日前だろうがあまり関係ない。
- ・その期間内で検討を完了している。
- ・過去3ヶ月前であったが、今回の選任のみ1.5ヶ月前であったため、不十分であった。
- ・基本的に特別問題となる候補者ではないので、検討期間の長短は関係ない。
- ・期間よりも十分な意見交換が必要と思料
- ・検討というより親会社の意向
- ・現実には検討の予定がないし、余地があっても判断できない。職種しか判断材料が無い。人物像は資料だけではわからない。
- ・指名委員会の答申と監査役(会)での同意の関係性を今後明確にする必要性あり。
- ・執行側からの指示で同意は形式のみ。
- ・執行側から示された候補者を不同意としたケースはこれまでなく、今後もよほどのことがない限り想定できないので、その意味では「十分な期間が確保されている」が、万一不同意とするケースが生じた場合には、他の候補者を選定する時間が必要になるので、そのためには「90日程度の期間が確保されることが望ましい」。
- ・執行側が決定した候補者に反対することはないので検討期間の長短は関係がない。
- ・執行側の採用面接ですでに採用が決定されている。監査役への同意確認はなし。
- ・実質的に親会社の提案に従うのみ。
- ・同意の期間は短くても良い。提案の時期、は不同意とした場合新たな候補を選定できる期間を確保する必要がある、早くすることが望まれる。
- ・同意を検討するための所要期間が与えられるというよりは、会社全体の人事の異動編成するための1ステップとして、相談されるイメージ。

- ・同意決議までに法定要件（員数、社外要件など）や、専門的知見が確認できればよいと考えている。
- ・独立社外監査役の場合は十分だが（1年～半年前）、親会社からの兼務監査役の場合は直前になることが多い。
- ・親会社が候補者選定を行うので、実際には検討していない。

（Q 7－6）執行側から提供される候補者に関する情報の内容は何ですか。

- ・選任規程、ルールに従って選任したこと。
- ・過去の具体的な活動の事例、性格など。
- ・執行側提案だが、現任監査役の知人でもあるため情報は十分。
- ・詳細な調査を行っているかどうか。
- ・親会社での役職、氏名のみ
- ・人間性
- ・推薦者について
- ・独立性および適切性
- ・本人との面談の機会
- ・有資格者であること（弁護士、会計士）

（Q 7－8）提供情報は不十分であると考えている場合、理由をご記入ください。

- ・コーポレートガバナンスの中で取締役会は監査役に何を期待しているかが不透明である。個人的な関係についての情報が不十分である。自発的には提供されない。
- ・過去の執行経験の経験値と人物評価、並びに得意分野等の個人情報に事前に欲しい。
- ・監査役としての資質を、さらに確認することが望ましい。
- ・監査役も候補者の資質を判断するためには面談等が必要ではないか。
- ・監査役会による事前面談等が行われておらず、候補者が会社事業やビジネスモデルの理解に努め、会社の健全な経営に資する監査をする資質・意欲等が十分にあるか否かの評価ができていない。
- ・監査役会の運営に支障がないかスケジュール調整の余地があるかなど。
- ・監査役会側から候補者のキャリアや要件等を具体的に示すことが必要－それが無いので提供情報は不十分となる。
- ・経歴書だけでは判断できないのが正直なところである。
- ・経歴等の基本情報が不十分であり、適任かどうか不明
- ・経歴等は詳細に説明されるが、任せて欲しいというスタンスで議論の余地がないと感じる。
- ・結果の連絡のみであること。
- ・候補者とした理由や、監査役監査規定の監査役候補者として勘案すべき項目が確認できる程度の情報はあった方がよい。

- ・執行部側の選考基準と該当者を選考した詳細な理由が欲しい。
- ・実質的には、提供情報は、ほばないから。
- ・実質的に親会社の意向による候補者選定となるが、候補者として選定した理由などについて、執行側と監査役側で情報共有されるべきであろう。
- ・社外監査役に求められる資質について理解されず、執行側の都合で決定しており決定事由が明確でない。
- ・社外監査役に執行側が求めていることが明確ではないこと。
- ・専門以外の能力
- ・選定までの経緯や他の候補者の情報が不十分
- ・他社就任状況が提供されなかった。
- ・表面的なキャリアのみならず、人間性やコミュニケーション能力などに関する情報もほしい。
- ・殆どオーナーが独自に候補者を探してくるため、監査役会の意見が全く通らない。

（Ｑ７－９）同意の検討に際して監査役（会）が行っている事項（面談等）があればご記入ください。

- ・指名報酬委員会の対象ではないが資質等の要望は伝え、委嘱に監査役等の候補者の資質についても任せている。
- ・まず書面（経歴書等）を見て、問題ないかチェックする。
- ・事前に顔合わせを行い、人柄等を確認している。
- ・執行側の情報の他に関連する情報がないかを調査し、あれば執行側と共有することとしている。
- ・社外監査役候補者との面談（社内及び社外監査役との面談）
- ・人柄（見識、バランス感覚、性格）
- ・監査役選任議案同意等についての方針に基づく検討
- ・キャリアや適合性について監査役間で協議し、面談も行っている。
- ・これまでの経歴の確認、監査における心構えについての意見表明
- ・意見交換会等での確認、審議検討
- ・過去の履歴の提示、紹介者があれば情報提供と面談
- ・過去は監査役会議長が執行側の取締役と共に候補者と面談実施例あり。
- ・会社が定める選任方針への適合状況、及び会社法その他に定める適格性等を、「監査役候補者同意チェックリスト」により確認している。
- ・会社現況の説明
- ・監査役会が定めた候補者の選定基準に従って評価すること、情報の不足があれば追加で提供を求めること。
- ・監査役会として「監査役選定同意基準」を制定しており、その基準に照らし審議している。

- ・監査役会にて、監査役会構成メンバーの経歴のバランスは検討している。
- ・監査役会に出席して頂き、全監査役と面談して頂き、対象者の人柄、経歴等についての意見交換等を行っている。
- ・監査役会メンバーの中に監査役候補者をよく知っている人がいて、候補者に関する情報を共有した。
- ・監査役会議長が、代表取締役と監査役候補者との面談に立ち会った。
- ・監査役全員で新任候補監査役と面談している。面談後に社外取締役も交えて、再度意見交換の場（社外取締役と監査役の全員＋新任候補監査役）を設けている。
- ・議事終了後の監査役会に参加していただき、経歴を中心に自己紹介をお聞きし、面談をしている。
- ・経理・財務の知見、職歴等
- ・欠格事由有無の確認
- ・候補者の選定経緯と選定者である代表取締役との関係等について、選定責任者（代表取締役等）から聴取する。
- ・自社の監査役会の年間活動計画を説明し監査役として執務が可能かを確認している。
- ・執行側から決定の指示があるので、提供情報及び同意の検討も何もない。監査役会が最終決定の是非を持っていない。
- ・執行側から提供された資料以外に情報があれば、各自検討時に持ち寄っている。なければ、そのまま検討。また、事前に指名報酬委員会（社外取締役2名＋代取1名）にて、面談が行われているので、その結果を確認する。
- ・執行側が候補者に課した自社分析レポートを評価対象としている。
- ・社外監査役が指名諮問委員会のメンバーであるため、他の委員と分担して本人及びレファレンス指定者2名と面談を行っている。
- ・社外監査役候補者が固まった段階で、執行側の役員から、候補者の経歴等について説明あり。監査役としては、常日頃からどのような人材が社外監査役として望ましいか、その適性、適格性等について執行側と協議を重ねており、執行側から打診される人物に対して、異論を挟むようなケースはこれまでのところない。
- ・常勤監査役が事前に面談を行い、同意を前提に、「業界への精通度合」「監査役会への出席頻度」等、不足情報を確認する。
- ・選任基準への合致の確認（社外性、独立性の確認を含む）。
- ・他社就任状況等の確認を行った。
- ・当社グループとの取引および人的な関係の確認。
- ・同意の半年以上前に候補者の相談があり、絞り込んだ候補者に代表取締役と一緒に面談を実施している。
- ・独立役員候補の場合は、要件を満たしているか関係当事者関係や他社就任状況を監査役会で確認している。

(Q7-10) 同意に際し、検討している事項はありますか。

- ・①社外監査役の社外要件、②会社が定める独立性判断基準への適合状況等。
- ・コミュニケーション力
- ・ご本人の志望動機
- ・過去の職歴・経歴・人柄
- ・監査における独立性、公平性
- ・監査役としての実務能力の有無及び現任の取締役とのスキル、知見のバランス。
- ・監査役業務遂行に資する幅広い知識、専門知識、見識、豊富な経験
- ・監査役経験
- ・業界特性上、女性を優先
- ・健康
- ・公明性、推定できる能力
- ・事業領域に関する知見
- ・取引先などは最近賛成率が下がる傾向がある。
- ・取締役会、監査役会における発言などの取り組み姿勢
- ・取締役特に代表取締役からの独立性
- ・職務への姿勢、協調性など
- ・信頼のおける方（前任者等含む）からの紹介
- ・親会社からの提案なので、よほどのことがない限り拒否できない。
- ・親会社の他部門の出身者であること
- ・人柄
- ・誠実性、客観性、高いコンプライアンス意識。経営陣に対し適切に意見を述べる能力。
- ・専門以外の能力
- ・中立性
- ・不祥事などに対して毅然として対応できるか否かの胆力
- ・勉強や努力をしない人間では困る。
- ・倫理観、独立、公平等、監査役としての基本資質
- ・冷静沈着なお人柄

(Q7-12) 執行側が提案する候補者について監査役（会）と意見の相違がある場合、どのような対応を取りましたか。

- ・社外監査役3名体制だったが、意見相違のため、退任の1名を補充せず2名体制とした。
- ・監査役会として資質、バランスについて提案した。それに従った候補者案が提示され、協議の上同意しました。
- ・協議で決定
- ・執行側がオーナーで大株主なので決定が実行される。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・ 執行側で候補者を取り下げ |
|--|

(Q 7 - 1 3) 意見が相違した理由について記載して下さい。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・ 前歴から見て、当社にふさわしくないと判断・ 会計の専門家（公認会計士または税理士）を監査役に加えるべきだと提案したが、検討するとは言われたものの実現していない。・ 監査役会における知見を有する（法務、会計など）人員構成のバランス・ 監査役候補者の資質について疑問があったから。・ 経営者経験の有無・ 経歴からして監査役としての適性に疑問があったため。・ 欠員状態で無いのに、プラス 1 名を提案された。・ 現任の社外監査役は弁護士、公認会計士とバランスが取れていたが、提案された候補者がともに弁護士であったため、候補者案の再考を要請した。結果として、弁護士、公認会計士とバランスの取れたものとなった。・ 候補者が有する専門知識・ 資質に対する主観の相違・ 実質的な意味での独立性の観点で、具体的には会社法の社外性や東証独立役員基準をクリアしているものの、選任議案の議決権行使において機関投資家から相当数の反対票が投じられることが予想される者を候補者とすることは避けるべきであるという監査役意見に対し、執行側は特に問題ないとの見解であった。・ 社外監査役候補者の前職での業務内容について見解が相違したため。・ 社長の知人であったこと、高齢者であったこと等・ 社内監査役の必要性を認識してもらえない。・ 所謂オーナー企業の部類なので、毅然として立ち向かえるか否か、職歴などからの判断での意見相違・ 選任する合理的説明が極めて困難と考えられる外形的要因の存在・ 当社の業種に対して、対象者の専門に不整合があったため。・ 当社監査役として求められる資質と一致していなかったこと。・ 面談で取り組み姿勢、協調性などに不安を感じた。・ 面談時に監査役としての資質の要求水準を満たしていないと評価したから。 |
|---|

(Q 7 - 1 4) 候補者について総合的に見て実質的に決定しているのは誰ですか。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・ オーナーであり、代表取締役でもある。・ オーナーより人事部長に関連企業（団体）へ打診するよう指示があり、先方との交渉により候補が決まる・ 株主会社・ 株主派遣の非常勤社内取締役 |
|---|

- ・監査役と管理担当取締役との合議で候補者を選定し、実質上決定している。
- ・監査役の場合もあればオーナーの意向もある。
- ・管理部門担当取締役
- ・関係のある弁護士または会計士から推薦を受け、会長・社長が候補者を選任し、指名・報酬委員会に諮問する。候補者選任途中で常勤監査役に相談している。
- ・金融機関系保険代理店のため銀行を選定し代表取締役が決定
- ・経営会議
- ・最終的には代表取締役が決定しているが、その過程で指名委員会で協議を行っている。
- ・私を含む2名はオーナー、残り1名は私の紹介で実質決定
- ・持株会社
- ・社外監査役の後任を退任社外監査役が推薦している場合がある。
- ・社長、ファンド、現監査役の合議
- ・取締役の人脈関係により紹介した取締役
- ・従来は人事担当取締役と社長の合議だったが、今後はそこに任意の指名委員会の社外役員が加わることになる。
- ・常勤監査役は、大株主（銀行）がOBから選定。非常勤監査役は、過去執行側（代表取締役）が決定
- ・新任の場合は、任期満了者と同等の経歴、専門知識がある者が候補者となっており、管理本部を統括している取締役が外部に適任者の紹介をお願いしている。
- ・親会社の社外常勤監査役が兼務するため、親会社の任意の諮問委員会が内定し親会社。
- ・親会社総務部門と弊社の総務担当役員で相談の上候補者を提案し、弊社社長が決定する。
- ・設立母体会社8社推薦の社員による輪番制
- ・代表取締役、金融機関
- ・代表取締役とCFO。事前にCFOから監査役に検討状況の報告はある。
- ・代表取締役と一部の取締役との話し合いによる。
- ・代表取締役と監査役（会）が協議のうえ決定
- ・代表取締役の推薦に基づき諮問委員会開催。合議による。
- ・大株主からの派遣である為、代表取締役といえども拒否は不可
- ・任意の諮問委員会の結論を経て代表取締役が決定する。
- ・筆頭株主(当社は持分法適用会社に当たる)。
- ・監査役会の承認を得てオーナーが決定している。

iii. 「同意権及び提案権の在り方について」

（Ｑ９）監査役の選任における同意権及び提案権について今後どうあるべきと考えていますか。

- ・オーナー企業の場合は、オーナーが決定する以外の選択肢は事実上ない。そうは言っても、この同意権と提案権の現状を変えないと、監査役が本来の権限を持つことはとても難しい、と感じています。提案権は別として、同意権の場合は、どうやって適切な判断をするかが課題と感じる。一回会って話したくらいでは人の本質はわからない。また提案された候補者が一人の場合は、拒絶することは簡単ではない。
- ・監査役候補は、今の所、監査役会のバランスなどを考え、前任者と比較して遜色の無い経歴や能力の持ち主が執行側により選ばれています。また違和感を感じる様な執行側と結びつきのある人材はおらず、監査役会の能力や独立性を保つ上で大きな問題は無いと考えています。但し、監査役会から観て、候補者選定の過程が不透明な部分もあり、まずは執行側から積極的に情報をとっていく必要があると考えています。
- ・取締役との関係性から言えば、独立性があったとしても取締役が候補者を選ぶことの方がいいと思うが、少なくとも取締役としてはこの人を考えているがということで2名以上の候補者との面談を監査役会に依頼してもらいたい。
- ・上場企業なので、監査役経験者を候補者にあげてもらいたい。
- ・「現状で問題ない」であるが、常勤監査役は氏名・報酬諮問委員会のメンバーであるため、発言権は確保されている。
- ・100%子会社であるため、提案に対する実質的な拒否権があればよいと考える。
- ・2であるとよいが、そもそもの候補者準備（提案権）が重要
- ・HD 配下の事業会社であり特段問題はないが、専門知識については考慮する必要があると考える。
- ・オーナー企業なので、先ずそこから変えていかないと意味がない。
- ・おそらく、決定権付与を含めての権限強化では弱すぎであり、事あるごとに監査役（会）の独立性が話題になるが、外圧を跳ね返すくらいの覚悟を持って早急に日本監査役協会が率先して立法化に向けて動き出す時期である。変革とはこういう事ではないか。（少なくとも監査役会が提案権を持つ）。
- ・これまで当社においては現状で問題なかったが、今後のガバナンス体制の在り方を鑑みれば、監査役会としての関わりを検討する時期とも考えます。
- ・まずもって、法の順守が徹底されているか疑問である。特に、上場会社の場合は良いとして、非上場の子会社などの実態を調査して、法の順守に対して警鐘を鳴らしてもらいたい。
- ・完全な独立性を求めるなら、選解任・報酬を被監査企業から切り離し、規模・業種に応じて適任者を適切な報酬で派遣する独立法人を設立する必要があると考えています。
- ・監査役（会）の権限強化の方向性は理解するものの、候補者選定自体の難しさを考慮すると、現行体制下では監査役候補者の決定権付与の権限を果たすだけの力量はない。

- ・監査役が、会社から完全に独立した体制が理想ですが、困難であると感じます。
- ・監査役の独立性を高めるという意味で権限強化という考えは判らなくはないが、候補者の決定権限を持つということは、候補者を探してくる責任も負うことになる。それは、今の多くの監査役の実力からみて、手に余るのではないか。すると、「執行側にとって都合の良い監査役を選んでくるのを牽制する」程度が精一杯ではないだろうか。（一方で、牽制しきれなかった事例も明らかになっているが・・・）
- ・監査役候補者の決定権付与を含めて権限強化の方がよいとは考えるが、逆に当社に相応しい監査役候補者を果たして監査役会でみつけてくるのが可能か（パイプ、体力、コスト）懸念を覚えるというのが率直な所。
- ・監査役選任の提案は、監査役会側、執行役側どちらでもかまわないが、双方の合議制で決めるべきものと思う。
- ・企業グループレベルでは候補者を決定するには人材に関する情報を十分持ちえないので、事実上できない。余程不適切であるとの情報を持ちえない限りは受け入れることになると思われる。資質等について一般的な条件、グループあるいは個別企業に特異な条件を監査役側から執行側により明確に示せるようにすべき。
- ・基本的に現状の選任方法（執行陣が候補者を選定し、監査役会同意を求めるやり方）で大きな問題は感じないが、社外監査役にあたっては、履歴書のみならず、CGコードへの適合状況等も十分な情報提供を期待する。
- ・求められる資質について、社内の（役員候補者選定・解任及び役員報酬に関する）任意委員会及び取締役会と監査役会で十分共有することがまずは重要と考えている。
- ・権限の有無や強弱はあまり意識していない。執行側と協力して進めるし、執行側ともめるような事態が想定できない。
- ・現状で問題ないと思うが、日頃の取締役（代表）との意見交換の中で、候補者のイメージ合わせをしていく必要があると思う。
- ・現状の監査役選任プロセスは、監査役候補者を探すのは執行サイドで行い、その結果を受けて、代表取締役を含む執行サイドと監査役で相談しながら候補者の選定を行い、両者（執行サイドと監査役）が納得したら、執行側から同意依頼が監査役に提出され、監査役が同意の意思表示を書面で行っています。現状の方法で不都合はありません。また、監査役候補者の決定権を監査役とするには、監査役候補者を探すのも監査役サイドで行なえば良いが、現状では執行側に頼らざるを得ないので、その辺も含めてルール化等を図らなくてはならないと思います。
- ・現状の同意権でも問題は無いが、昨今の監査役の役割の重要性や職務執行に求められるレベル感の向上から、特に社内監査役についての後継候補者の計画的育成（サクセッションプラン）が望まれる。子会社監査役（親会社監査役の指導のもと）をトレーニングの場とする方法も有効ではないか。但し、監査役が取締役と同等に会社機関の重要な役割として、認識し処遇することが必要
- ・候補者の選定（いわゆる人事権）は、オーナー（社長）に権限が集中しているのが実態です。当社では候補者案の段階で事前に意見を求められており、意見交換できるように

なっています。これまで監査役が難色を示した場合は、代案として他の候補者案を提示されており、無理強いすることはありません。仮に、監査役会が監査役候補者決定権を持った場合、現任監査役の推薦が中心になると思われ、いかに多くの中から候補者を抽出するかが課題となります。

- ・公開会社、上場会社などの有りようによって「あるべき姿」は別と考えます。非公開の完全子会社（弊社）の監査役については、公開会社、上場会社の監査役の権利とは別で、同意権、提案権は無い。と考えます。
- ・執行側からの提案で実質決まる形は望ましくない。監査役会からも人選について積極的に提案、要望を出すべきと考える。
- ・執行側から提示された監査役候補者の経歴などを確認し、大きな問題が無ければ同意することが基本と考える。また、同意しない理由を見出すことは一般的に困難。
- ・執行側の取締役が、監査役の選任同意について、理解していない。
- ・執行部が素案を提出するのではなく、まずは、業務執行取締役と常勤監査役が相談（事前協議）して、双方合意の案として、監査役会（非常勤社外監査役）へ合意を求める手続きが現実的で合理的である。
- ・実質決定者（代表取締役）との平素からの意見交換が大切
- ・実態として会社法はザルなので、権限強化も実際に機能するようにしなければ、無駄になるだけでしょう。
- ・実態においては、現状維持しかできないと思いますが、将来的には、監査役の責任に負けない監査役権限を持ち、グループ経営においても、上位会社主導にならない仕組みが望ましいと考えます。
- ・取締役は会社を成長させることが、一番の目標になると考えますので、その為に相応しい人材を、取締役会で選べばよいと考えます。監査役はどちらかというと、執行側と歩調を合わせながらも、色々な角度から、プレーキの役割も期待されていると思います。従って、監査役に求められる資質も、取締役会の性格によって、個社の事情によって変化できるように、監査役会の権限を強化する方向が望ましいと考えます。
- ・上場企業あるいは非上場公開大会社であれば、監査役候補者の決定権は監査役会等に委ねられるべき。
- ・常勤監査役は限られた資源の中での選任なので、資質を明確にした上で経営者とのコミュニケーションにより良い候補者を選任、社外監査役候補者には監査役会（親会社）の意見反映を強化すべきと考える。
- ・親会社がある場合は、過半数の議決権を持つ親会社の人事政策で実質的に子会社監査役が決まる。これは変えようがない。上場会社など親会社がない場合は、監査役（監査等委員）について、社外役員が過半数を占める指名委員会のようなものをある程度義務づけてもよいと思う。
- ・親会社が存在し、それが100%であり、監査役を含むすべての役員人事決定権を持っている場合は、本制度自体が意味を成さない。有価証券報告書提出会社、或いは上場会社においては、現状の制度でも問題ないと思われる。決定権までの権限強化は聞こえはよ

いが、そんな人材を捕まえてくる能力が監査役にあるのか、経営が、その決定に必ずしも賛意を示さない場合はどうするのか、等問題が多いと考える。

- ・親会社によってすべて決定されていることから、法令は形式的な意味合いしかない。
- ・親会社の決定指示による場合、反対は困難である。能力、性格、判断力等に明らかな支障のある候補者ならば再考を促すが、そうでない場合どうしても不同意となれば辞任しかない。支配株主のいない会社ならば同意権、提案権の行使は当然すべきであるので、取締役側からの不利益行為の禁止・排除が可能となる法的保護（取締役の背任行為と明文化）が必要。また、取締役の選任における監査役の同意権を設けるのもいい。
- ・人材発掘については経営者側と監査役側双方から適任者を探してどの人材が相応しいか相談のうえ経営者が最終的に決めているのが実態である。要は良い人材を確保するのが最優先であり、現状のやり方で支障ないと思料される。
- ・代表取締役にとって、監査役を誰にするかは人事であり、また取引先政策（金融機関を含む）であり、そこに監査役の意向が反映されるとの意識はない。一方で監査役は、情報量が圧倒的に少なく、執行側からの提案について、最低限のチェック程度しかできないのが現状。法令等の改正、もしくはガバナンスコードの浸透により、執行側のガバナンスにかかる理解がさらに深化しなければ、監査役の同意見・提案権は形式的なものに終わってしまうと思われる。
- ・同意に係る基準（ガイドライン）を策定して、取締役会の提案や同意に係るプロセスや基準に対する適合等の透明性や説明責任を十分に果たすことが望まれる。現在は実質オーナー任せ。
- ・同意権や提案権は、実質的に権限を行使する際には弱すぎないかと感じる。

iv. 「指名に関する任意の諮問委員会設置について」

（Q10－2）委員は誰が就任していますか。

- ・会長と社外取締役
- ・副会長
- ・社外有識者
- ・社外取締役、社外監査役、（非業務執行）会長、管理系取締役
- ・取締役会の決議により選定された取締役（独立社外取締役を含む3名以上）
- ・親会社の指名報酬委員会が主子会社である当社の指名も行っている。過半数を親会社の社外取締役が占めている。
- ・親会社人事担当本部長とオブザーバーとして親会社から来ている監査役親会社役員にて指名委員会を設置
- ・人事担当部長
- ・代表取締役（会長、社長、副社長）
- ・都度、外部人材により委員会を形成

- ・任意の指名・報酬諮問委員会はアドバイザリーボードメンバー（社外の有識者）と社外・取締役で構成されています。
- ・弁護士

（Q10－3）委員長は誰が就任していますか。

- ・社外取締役
- ・代表取締役（会長、社長、執行役員など）
- ・アドバイザリーボード（社外有識者）のメンバー
- ・オーナー（社長）
- ・委員長の定めはない。
- ・委員長制度はなし。議長は社外取締役の中から互選で決定。
- ・外部の弁護士（顧問契約なし）
- ・株主代表の社外取締役
- ・管理部門統括の常務取締役
- ・社外監査役
- ・社内取締役（会長、副会長、社長、副社長、人事担当、相談役）
- ・親会社（代表取締役社長、非常勤取締役）

（Q10－4）委員会は組織上どのような位置づけですか。

- ・外部組織
- ・指名委員会の委員長を人事権のある親会社代表取締役が兼務していることに疑問を感じている。
- ・取締役会の諮問機関として「指名・報酬等諮問委員会」として設置。規則には監査役の指名及び報酬については明記されていないが、その他の事項として審議されている。

（Q10－6）委員として出席している場合を除き、監査役（会）は委員会に対して関与していますか。

- ・委員会において必要な議論が行われているか。委員長にヒアリングしている。
- ・委員会の議事録を入手している。
- ・監査役会にて委員会事務局から役員指名・報酬決定プロセスをヒアリングしている。
- ・議論の概要について取締役会で報告するよう依頼し受諾された。
- ・取締役会で社長からの説明だけでなく委員会メンバーの社外取締役から意見表明がある。
- ・常勤監査役は、経営会議において意見表明できる。社外監査役は、常勤監査役より経営会議の情報を入手し、必要に応じて取締役会で意見表明できる。

(Q11) 候補者選定に際し外部機関（コンサルタント等）を起用していますか。

- ・ ケースバイケース
- ・ 監査役候補者については起用したことはないが、社外取締役候補者については執行側が起用した。必要であれば外部機関を利用した候補者選定も当然のことながら起用すると考えられる。
- ・ 監査役選任に関しては、監査役協会の人材バンクを一義的に利用している。適材が見つからない場合は、現行監査役・取締役の推薦による。
- ・ 関係筋からの紹介を求めている
- ・ 金融機関・監査法人等から情報を得る
- ・ 現在は起用していないが、将来執行側または監査役が起用することも検討している。
- ・ 執行側と監査役会の合意のもと、取引銀行に紹介を依頼したことがあった。
- ・ 社外監査役候補については任期（8年の場合に限る）がわかる場合には、執行側の起用の意図がなくても、コンサル側から候補者情報の提供がある場合がある。
- ・ 適任者がいない場合、コンサルタント等に依頼したケースあり

2. 監査役の報酬について

i. 「監査役の報酬の定め方について」

(Q12-3) 議案の決定プロセスについて、規定等で定められている場合、規定の内容についてご記入ください。

- ・(監査役の報酬等) 第10条 1. 監査役は、株主総会において承認された監査役報酬等の総額の範囲内で、監査役の協議により、各監査役の報酬等の額を決定しなければならない。2. 監査役は、前項の報酬等の決定に際して、各監査役の勤務形態、監査業務の分担の状況、取締役の報酬等の内容及び水準等を考慮する。3. 第1項における監査役の報酬等の協議については、監査役全員の同意があるときは、監査役協議会において行うことができる。4. 監査役は、監査役の報酬等について意見があるときは、代表取締役と協議し、必要に応じて取締役会又は株主総会において意見を述べる。
- (報酬等) 第23条 役員報酬は、株主総会で決議した報酬限度額の範囲内において、取締役は取締役会で決定し、監査役は監査役の協議で決定する。2. 前項にかかわらず、取締役への配分額は代表取締役社長に一任して決定することができるものとする。
- ・「定款」第29条(監査役の報酬等) 監査役の報酬等は、株主総会の決議によって定める。「監査役監査基準」第9条(監査役の報酬等) 各監査役が受けるべき報酬等の額について定款の定め又は株主総会の決議がない場合には、監査役は、常勤・非常勤の別、監査業務の分担の状況、取締役の報酬等の内容及び水準等を考慮し、監査役全員の協議をもって各監査役が受ける報酬等の額を定めなければならない。2-1. 監査役は、監査役の報酬等について意見をもつに至ったときは、必要に応じて取締役会又は株主総会において意見を述べる。
- ・取締役の報酬検討(常勤、非常勤)の内規に基づき、監査役の総額(常勤、非常勤)を検討する。
- ・任意委員会の運用規程。
- ・1. 定款又は株主総会の決議で監査役の報酬等の上限を定めている場合は、監査役は、株主総会において承認された監査役報酬等の総額の限度額内で報酬等の額を決定しなければならない。2. 監査役は、監査役の報酬等について意見をもつに至ったときは、代表取締役と協議し、必要に応じて取締役会又は株主総会において意見を述べる。
- ・1. 役員報酬の基準は、各職位に応じ、「職位別役員報酬の基準」の通りとする。2. 各監査役の報酬月額配分は、監査役全員が協議し、全員の合意を得て決定する。
- ・監査役の個人別の報酬は、株主総会で決議された限度額の範囲内で、監査役会において協議事項として監査役全員の合意によって決定する。なお、報酬水準については公表されている資料等に基づき規模、業務内容等を参考とし、必要に応じて外部有識者による助言を得る事とする。
- ・監査役の報酬は、役員報酬規程「別表」にもとづき株主総会が定める報酬総額を上限とし、監査役会で決定する。

- ・監査役の報酬は基本報酬のみとし、その報酬水準は外部専門機関で調査した他社水準を考慮し監査役会で決定する。決定された監査役報酬の総額が過去に決議された総額を超える場合は株主総会にて報酬の上限改定を決議する。
- ・監査役報酬 ①給与 報酬規定により定額が定められている。報酬規定は報酬委員会が起案し、監査役会で決議。 ②賞与 報酬規定により決定方法を規定。報酬規定は報酬委員会が起案し、監査役会で決議。個々の監査役の賞与は、報酬委員会が起案し、取締役会への総額上申の後、監査役協議のうえ決定。
- ・監査役報酬協議会（社長、人事担当部長）が設置されていて、その中で各監査役の報酬額案を作成し、その案を基に各監査役と協議して決定する。以上のプロセスは内規で定めている。
- ・監査役報酬内規による。内容は、各監査役の責任範囲と勤務実態の両面からそれぞれ50%比重で総額を按分する。責任範囲には兼任子会社が含まれ、その売上規模を勘案する。勤務実態には役員会や子会社取締役会・重要会議などへの年間出社日数を勘案する。
- ・規定名：役員報酬規則 内容：役員報酬は、株主総会で承認された役員報酬額の枠内で配分する。各役職の月額報酬については、社長が提案し取締役会及び監査役会の承認を得てこれを決定する。
- ・経営管理審議基準で、承認及び決定の会議体を各々定めている。
- ・月額報酬額と期末に業績に連動しない賞与が支給される。但し、監査役報酬協議を年1回最低実施している。
- ・指名・報酬委員会規程において、同委員会が株主総会付議議案を審議し、取締役会に上程することとされている。
- ・指名報酬諮問委員会において個別の報酬が審議され、監査役会へ提案書が上程される。次の事項について権限を行使する場合には、事前に監査役協議会にて協議することが出来る。（監査役の選任、解任、辞任及び報酬等に関する事項）
- ・取締役・監査役に係る標準金額と業績連動算式が定まっており、これに準拠して、具体金額が決定される
- ・取締役会にて審議
- ・就任打診の際に内規で規定されている4年間の報酬額を提示し、候補者の合意を得た上で監査役（候補者）に就任して頂くため、議案上程の際には各監査役の報酬額は既に内定している。
- ・従業員報酬を基準として、これに係数を乗ずる
- ・親会社の子会社群を管理する規程の中で、子会社の規模に応じて監査役の報酬金額を4つにランク分けして決めている。
- ・親会社が設定した「グループ会社の役員報酬」に基づく。
- ・表面上は規定で決まっている。が、別途報酬会議が完全親会社で行われ、それに基づいて報酬が決まり、完全子会社の規定内に収まらない場合は、親会社が不足額を別途支払う。もちろん、税金等はその支給額に応じて支払われる。

- ・報酬額は秘書室の規程を基に算出し、それを総会、監査役会で承認する。
- ・報酬総額が決議されたのが10年以上前のことであり、定められているとは思いますが詳細は不明である。
- ・報酬総額の上限を決めたうえで、前年度業績等を勘案して報酬等の額を決定している。
- ・報酬等の協議を監査役会にて行う
- ・役員処遇に関する規定(内規)
- ・役員報酬の決定は基本報酬+変動報酬(業績+考課+長期株式報酬)で一定割合を掛けて算出するよう規程で決めている。また、今年度より任意の報酬委員会を設置してチェックする。
- ・役員報酬規程にて規程を定め、固定報酬のみ、3年を目途に報酬額を見直す旨の規程として制定されている。
- ・役員報酬内規に従業員の最高賃金に対する最低倍率が定められている。

(Q12-4) 報酬総額の議案決定プロセスはどのようにしていますか。

- ・100%株主たる親会社の決定
- ・オーナーによる決定
- ・グループの報酬委員会にて決定される。
- ・過去に株主総会で報酬総額を決定しているので議案の提案については明確ではないが、監査役個々の報酬については、監査役会で規定した内規に基づいて、監査役会で決定しているため、議案の提出については、監査役会が提案すると考えている。
- ・監査役に関与なく、執行側と親会社との調整(一定のルール有)にて決めている
- ・監査役は親会社からの出向者にて、親会社との雇用関係に基づく報酬額となっている。
- ・監査役協議にて報酬を決定しているが、実際は親会社が決定している額のとおりとしており、事前に親会社が決定し通知されている。
- ・監査役報酬のガイドラインが定められており、それに基づき監査報酬の総額及び協議に基づく、個別監査役報酬も協議により決めている。
- ・今までに事例はないが、監査役会側から執行に提案する場合と、執行側から監査役会に打診する場合があると考えられる。監査役総数が増える場合は前者、報酬額そのものを上げようとする場合(取締役報酬と同様)は後者になると思われる。
- ・執行側より議案の事前提示あり 形式的な同意を求めてくるが内容変更は無視される
- ・実質的に親会社が決定権を有している。変更等の際には、親会社から執行への指示連絡があり、これを踏まえて総会議案の上程手続を行う。
- ・就任時に執行側と年間固定額を決めている
- ・常勤監査役と執行取締役(CFO)の話し合いで合意した報酬総額を議案として取締役会に提出
- ・常勤監査役分は、親会社(銀行)が会社側と事実上合意している。非常勤監査役分は、監査役会の提案による。

- ・親会社がグループ全体の報酬水準を示し、執行側が選任する監査役の人数を勘案して余裕をもって総額を算定する。総額の変更事例を見ていないので、具体的手続きで取締役会への議案の提出を監査役の提案とするのか、執行側の提案とするのかは不明。
- ・親会社が主体的に報酬総額の議案内容を決め、取締役会に報酬総額の議案を提出する前に、議案内容につき監査役と協議の上、合意を得ている
- ・親会社出向の監査役のため、親会社が報酬額を決定し、子会社の代表取締役に通知しているので、法令で定められているような手続きを踏んでいない。
- ・人事制度に基づき、監査役就任前の本人の能力・業績評価等のランクで決められている。定年後、再雇用で監査役を継続したので、報酬額は大幅に下がった。
- ・代表取締役と各監査役が個別に協議して決定している。
- ・任意の報酬委員会で報酬総額の議案内容を決め、監査役会の同意のうえ、取締役会に付議する。
- ・報酬委員会で協議、承認されている。
- ・報酬金額は、常勤監査役と社外監査役に分けて、基準が定められており、代表取締役会で決議されている。監査役会には個人別の金額決定の通知がある。
- ・報酬総額の枠は監査役会の合意を得ずにオーナーが株主総会に提案し、決議された。また監査役個々の報酬額は、実質的にオーナーが金額提示し、監査役個々の同意を得て決定
- ・過去の経緯は不明なるも、今後は監査役（会）の提案に基づき執行側が報酬総額の議案を取締役会に提出するプロセスとしたい。
- ・10年以上前の株主総会にて総額決定されており、その経緯は不詳

（Q12－6）個別報酬額を決定する際に計算式等拠るべき基準がある場合、その内容を自由記入してください（社内と社外に分け自由記載）。

（社内）

- ・「役員報酬及び賞与内規」での「職位別役員報酬の基準」において、常勤監査役の報酬年額の範囲が規定されている。
- ・◆個別報酬額の算出また最終決定者（決裁者）などあいまいに運用されている現状がある。◆上記の現状を改正する必要がある。◆当社取締役の報酬は実質親会社（HD）が決める側面があり、それも考慮すべきかどうかあわせて検討する。
- ・報酬額は、常勤監査役、非常勤監査役に区分して協議する。社会一般の監査役報酬レベルとの対比。社内役員、従業員の給与レベル、昇給動向との対比
- ・1）優秀な人財を確保するにふさわしい報酬水準とする。 2）第三者による企業経営者の報酬に関する調査等の客観的データに基づくベンチマーキング。 3）執行側の報酬額とのバランスを考慮
- ・①月額報酬額を取締役の最低報酬額の70%（執行しないので）と報酬額の基準を定めた。②月額報酬から日額報酬を算出した。③年間の実働日数から年額報酬を算出した。

④年額報酬を12ヶ月に分割し、月額報酬を決定した。

- ・オーナーの決定なので詳細は判らない。しかし、報酬については、特に不満はない。
- ・グループでの監査役報酬内規が策定されており、基本額が設定されている。グループ内の取締役・執行役の水準及び世間の監査役報酬を参考に設定されている。
- ・会計監査人の報酬や取締役・執行役員の報酬との比較で決定
- ・外部機関による役員報酬の調査結果を活用
- ・監査役（社内・社外）の報酬額は、各監査役の能力・監査実績、外部データ等を総合的に勘案し、社外監査役を含む監査役間において協議の上決定する。
- ・監査役に就任する直近の役職ランクで月額報酬をランク付けしている。
- ・監査役の職階額、監査役職額、業績連動（標準値）額を計算して算出
- ・監査役は親会社から派遣され、その給与は親会社の給与体系に沿ったものである。
- ・監査役会で決議した内規がある。その内容は、当社取締役（執行役員）のモデル報酬額及び監査役報酬の市場性に基づいて、一定の算式で参考金額を算定し、これを参考に監査役全員で協議する、というもの。
- ・監査役会にて上限額、下限額を設定。その範囲内において毎年、全監査役の協議により決定
- ・監査役基本報酬、常勤報酬、議長報酬と一応各々の金額を決めている。
- ・監査役規則に固定額を明記している。固定額は執行役員報酬に準拠している。
- ・管理部門の部門長年収平均を参考金額としています。
- ・基準報酬額レンジ表がある。
- ・基本報酬のみでその水準は外部専門機関を使い他社水準を考慮し決定する。他社水準（平均値）の50～75%（過去3年）の範囲を基本とする。
- ・基本報酬部分（月額支給分）従来の役員報酬金額から作成している。監査役は業績連動分の賞与は年1回（0.3～0.7ヶ月分程度）で、取締役や執行役員に比べ基本報酬部分が大きく、業績連動部分は小さくなっている。
- ・給与水準を参考（年齢等々）にして、調整している。
- ・月額（基礎額＋監査役手当）＋賞与
- ・月額報酬は、取締役社長を100としておおよそ次の基準による。常勤監査役 50%
- ・月棒については資格に応じて定額。ボーナスは業績連動
- ・現状における報酬基準は、従業員等から監査役に就任する場合には、従業員の最終報酬を基準として定年まで維持し、定年後は、従業員時の70%相当を目安としている。
- ・現状の執行役員報酬と同等額
- ・指針となる（内規）個別報酬ガイドラインは設定している。日本監査役協会発行の役員等の構成の変化などに関する第〇回インターネットアンケート集計結果を大いに参考としている。
- ・執行役員と同水準
- ・執行役員の年間報酬額のXX%
- ・執行役員の標準報酬額以上の報酬とする。

- ・ 社長報酬 × 所定の率 ± 成績加算
- ・ 社長報酬のX%という決め方を検討している。
- ・ 社内及び社外常勤の差はない。監査役報酬協議に基づき、月額報酬額を決定（取締役と執行役員の月額報酬を勘案、執行サイドより監査役報酬等規定に基づき）。期末賞与は業績連動せず、年収額の4.5%。
- ・ 社内常勤監査役としての就任年数別の個別報酬額を、執行側が内規として定めている。
- ・ 取締役の報酬（10段階くらいある）の下位（下から2番目くらい）の額にするという内規のようなものがある。
- ・ 取締役の報酬に準ずる形で、月額報酬テーブルが実質的に固まっており、常任監査役かそれ以外の一般の監査役か、常勤か非常勤かによって、個別報酬額を決定している。賞与については、会社業績によって取締役の賞与水準が固まり、監査役についてもその取締役賞与テーブルに準ずる形で、個別賞与額を決定している。
- ・ 取締役を退任した場合、「顧問」として引き続き任用するが、この「顧問報酬」に準じた額とする。顧問報酬は取締役の個別報酬の60%程度
- ・ 就任時（前）の地位・職位・キャリア・実績等を考慮のうえ、取締役および社員幹部クラスの給与水準等とのバランスを勘案している。
- ・ 従業員給与の最高額に計数を乗じたものを個別報酬としている。従業員のベースアップ等が反映される仕組み。
- ・ 従業員給与最高額×役位倍率
- ・ 常勤・非常勤について、報酬の基準を定めている。また、特定監査役に対する加算額を定めている。
- ・ 常勤の監査役報酬は、原則として取締役の報酬と同等水準とする。（監査役報酬規則）
- ・ 常勤監査役の報酬金額は「子会社役員報酬水準表」で定められている
- ・ 常勤監査役は、常務・専務取締役と同等 監査役は、取締役の90%
- ・ 常任監査役は常務取締役の、常勤監査役は常勤取締役のそれぞれ基本報酬相当とする。
- ・ 職員最上位者と執行役員との間にて報酬金額を決定
- ・ 職責ランク（部長クラス）の月収に倣っている。
- ・ 新任取締役報酬×一定比率
- ・ 親会社からの出向・転籍者の場合には、親会社の役職基準報酬水準に設定。以降の報酬に関しても、親会社（関連事業部）の承認が必要
- ・ 親会社が子会社の業績等に応じた取締役・監査役の報酬額（5ランク）を設定しており、これに基づき決定している。
- ・ 前職の報酬半分
- ・ 前任の年収の9割程度
- ・ 前年基本報酬に対して従業員の昇給ベースと同率で加算
- ・ 直近の前職、執行役員（執行役・常務執行役）・取締役（常務・専務・副社長）別に監査役就任時の報酬が決まっている。その後は2年に一回程度報酬改定
- ・ 定額基本給のみの月額報酬であり、取締役（下位者）の基本報酬（固定部分）と同水準

- ・定款に定められているのは「株主」が決めるとなっているが実質は、人事部が決め株主に承認をもらっている。
- ・同じ業界他社の報酬市場額データから一定のターゲット水準(%ile)となるように設定、同業種、売上同規模等の会社情報を基準に報酬額を決定している。
- ・内規として、業績連動部分(プラスマイナス有り) + 固定部分 = 年間報酬の金額規定有り。
- ・年齢 (任期どこまで執務可能かを考慮して)、業界および世間バランスを考慮して
- ・年齢、役員経験年数等による計算部分と最低金額に関する内規がある。

(社外)

- ・取締役報酬規定に準じている。
- ・「役員報酬サーベイ」等のデータを参考に事業規模からベンチマークしている。
- ・「役員報酬及び賞与内規」での「職位別役員報酬の基準」において、社外監査役の報酬年額の範囲が規定されている。
- ・取締役の報酬検討(常勤、非常勤)の内規に基づき、監査役の総額(常勤、非常勤)を検討する。
- ・常勤か非常勤か、特定監査役か、子会社の監査役兼務か、当社での監査役勤続年数これらを加味して個別報酬を決定する。
- ・①月額報酬額を取締役の最低報酬額の 70% (執行しないので) と報酬額の基準を定めた。②月額報酬から日額報酬を算出した。③年間の実働日数から年額報酬を算出した。④年額報酬を 12 ヶ月に分割し、月額報酬を決定した。
- ・一律月額 25 万円と定められている(文書は無いが)。
- ・過去は、社外常勤については、人事院給与局の「民間企業の役員報酬(給与)調査結果概要」も参考にしながら、当社の取締役の報酬(賞与除く)レベルとの比較で決定。社外非常勤は定額で執行側が提示。株主総会で決議された報酬総額内で社長に了解は得ていた。
- ・外部調査会社の情報
- ・監査役.com の記載。日本監査役協会異業種交流会懇親会でのヒアリング
- ・監査役は雇用市場で相場が形成されつつある。こうした雇用市場に耳を傾けるべき。
- ・監査役会で決議した内規がある。その内容は、当社の社外取締役の報酬額及び社外監査役報酬の市場性に基づいて、一定の算式で参考金額を算定し、これを参考に監査役全員で協議する、というもの。
- ・監査役基本報酬(社内と同額)、常勤報酬の 2 本立て。
- ・監査役協会アンケート結果等に照らし妥当レンジにあるかどうかの検証を行い、監査役会での協議時に相互に確認している。
- ・企業規模・売上高及び上場会社としての相場
- ・基準額が決まっていて、勤務年数により $+\alpha$ が多少ある。
- ・基準等はなく、2015 年の会社法改正時の社外取締役の選任をする際に、その報酬とのバランスを見て大幅に改訂(増額)して、その額を継続している。

- ・基本的に社内監査役と同等の計算式。但し、社外取締役と社外監査役の報酬に大きな差がないように留意
- ・基本報酬＋比例報酬
- ・基本報酬のみ
- ・基本報酬部分（月額支給分）従来の役員報酬金額から作成している。監査役は業績連動分の賞与は年1回（0.3～0.7ヶ月分程度）で、取締役や執行役員に比べ基本報酬部分が大きく、業績連動部分は小さくなっている。（社内と同じ）
- ・拠るべき基準はない。他の社外取締役・顧問報酬相場との兼ね合い
- ・月額（基礎額＋監査役手当）＋賞与
- ・月額報酬は、取締役社長を100としておおよそ次の基準による。非常勤監査役10%
- ・執行陣が社外監査役候補者と面談する際に、報酬水準を候補者と協議。執行陣と各当事者との間で協議済みの報酬案をベースに監査役会にて個別報酬額を決議。
- ・執行側とのバランス
- ・実質的には代表取締役が決定
- ・社外監査役が所属する組織におけるバランス
- ・社外監査役は、選任前に大株主との個別交渉により報酬額について合意をしたうえで就任しているため、計算式等拠るべき基準はない。
- ・社外取締役の90%
- ・社外取締役との比較を要素としている。
- ・社外非常勤監査役としての就任年数別の個別報酬額を、執行側が内規として定めている。
- ・取締役の報酬に準ずる形で、月額報酬テーブルが実質的に固まっており、常勤か非常勤かによって、個別報酬額を決定している。賞与については、会社業績によって取締役の賞与水準が固まり、監査役についてもその取締役賞与テーブルに準ずる形で、個別賞与額を決定している。
- ・就任時（前）の社会的地位、キャリア、実績等を考慮のうえ、社外取締役の報酬額とのバランスを勘案している。
- ・常勤監査役については2期間の監査役を考慮して、毎年数パーセント程度あげるよう計算式を作成、議長候補にはプラスすることとした。
- ・常勤監査役は常勤取締役（オーナーを除く）平均の70%、非常勤は非常勤取締役（年数同当社）に一致する。
- ・常勤社外監査役は親会社出身（転籍）者であり、報酬額は親会社の基準に従っている。
- ・常勤報酬の約30%を基準に世間水準を加味する。
- ・新任取締役報酬×一定比率
- ・親会社から派遣される非常勤監査役の報酬月額は5万円と決められている。
- ・世間の相場と社外取締役とのバランス
- ・全監査役の協議を行い、常勤と非常勤、非常勤の場合は担当業務の負荷に応じて差異を設けて決定しているが、定量的なフォーミュラはない。

- ・代表取締役の月額報酬の8～12%
- ・大株主におけるガイドライン
- ・定額基本給のみの月額報酬であり、新任時月額が決まっており、任期2年経過に伴い月額10万円増額
- ・同じ業界他社の報酬市場額データから一定のターゲット水準(%ile)となるように設定
- ・同業種、売上同規模等の会社情報を基準に報酬額を決定している。
- ・同業他社水準、社外取締役、常勤監査役とのバランス
- ・独立役員として月額35万円（これまでの慣行を踏襲）
- ・年齢、役員経験年数等による計算部分と最低金額に関する内規がある。
- ・非常勤のため見込み工数による定額／月
- ・非常勤の場合は年間報酬額が決まっており、候補者に就任を打診時に提示
- ・非常勤監査役の報酬も定款で決めている。
- ・非常勤監査役は月報50万円の定額制 常勤監査役は常務取締役と略同水準
- ・非常勤監査役は非常勤社外取締役と同額
- ・非常勤監査役報酬は、前項（常勤監査役報酬）の30～50%とする。（監査役報酬規則）
※当社では社外は非常勤です。
- ・標準的な報酬水準を3段階有しておりその専門性の高さ、経験によって報酬を決めている。
- ・報酬額については、同業他社、同規模他社の報酬額との比較を行い、妥当な水準であることを確認するとともに、変動余地がある場合その旨を経営側に伝え、検討を促す。（過去10年で2回の見直しが行われている）
- ・報酬諮問委員会にて決定
- ・報酬水準については、人事院の役員報酬調査結果を参照している
- ・明文化したものはない。内規として：2年毎に見直し常勤の月収を10万円ずつ引き上げる。常勤の月収÷3＝非常勤の月収。現時点の内規であり将来の内規を拘束するものではない。
- ・目安として常勤監査役の半分程度。

（Q14）同属性の監査役が複数名いる場合に報酬額の差額はありますか。

【常勤社内監査役】

- ・2名の内、1名が社内規定（役員定年65歳）以上であり、10%少ない。
- ・キャリアや出身による。
- ・一期4年を任期とすると、前半2年と後半2年では報酬額が変わる。
- ・過去の経歴、年齢等を反映
- ・監査役以前の報酬レベルを考慮して報酬決定
- ・監査役会議長、常任監査役等の役位別に報酬額を決定
- ・監査役議長の場合は別途、議長手当がある。

- ・監査役就任に至る過年度での貢献度により差異あり。
- ・監査役就任一年目、又は監査役会議長については一定の考慮を行う。
- ・経験年数で異なる。
- ・取締役が監査役に就任した場合とそうでない場合で異なる。監査役在任期間2年ごとに増額することにより異なる。
- ・職務経歴や保有する知見等を踏まえて就任時に交渉の上決定している。
- ・親会社からの出向であるため、親会社の報酬水準による。
- ・分担役割による。

【常勤社外監査役】

- ・議長かどうか、序列、等による。
- ・勤務地が遠隔地であるため、家族帯同か単身赴任によって報酬に含まれる手当相当額が異なる。
- ・経験等
- ・在任期間が長いほど高額
- ・執行部の裁量
- ・就任初年度は低く設定
- ・就任打診時点に4年間分の毎年の報酬額を内規で決めている為、個々人で差が生じることがある。
- ・出身母体、前職などの処遇も考慮して検討する。

【非常勤社内監査役】

- ・HD 常勤監査役が当社（子会社）の非常勤監査役なので同額ではない。
- ・監査役は大半が再雇用者。定年退職時の職位により再雇用時の給与も異なる。
- ・関与度合いに応じて差がある。
- ・個人の最終経歴により報酬額は異なる。
- ・親会社社員であるため。

【非常勤社外監査役】

- ・「弁護士」と「グループ会社の役職員」との違い。
- ・担当している会社数が異なる。
- ・それぞれ異なる。経験・経歴を吟味して執行部門（取締役社長）が判断
- ・過去の経歴によりオーナーが決定
- ・会社の顧問弁護士等を兼務する監査役の報酬は、非常勤監査役のみの方より20%程度低い。
- ・監査への関与度合いで異なる。
- ・監査役の在任期間による差異
- ・監査役の役割により異なる。

- ・ 経験や社会的な地位
- ・ 見てもらう範囲の広さが異なるため。
- ・ 在任期間、会社への寄与度、出社日数等により異なる。
- ・ 子会社の監査役（非常勤）を兼務していただいております、子会社の規模で報酬（子会社から支給される報酬額）に差がついています。
- ・ 子会社の監査役・出席委員会等によって多少違う。
- ・ 指名報酬諮問委員会の委員となっている場合は拘束時間も多いため上乗せしている。
- ・ 社外監査役が所属する組織におけるバランス
- ・ 主要取引先の元役員出身者は高額
- ・ 退職慰労金廃止に伴う上乗せ分の有無により同額でない。
- ・ 独立社外監査役と会社法上の社外監査役との間で差がある。
- ・ 買収防衛策委員会、委員委嘱に対する報酬加算あり。
- ・ 非常勤社外監査役の中でも、監査業務に従事する日数(出社日数等)により、異なる。
- ・ 保有資格等属性による。

（Q15－２）報酬額が異なる理由をご記入ください。

【社外監査役は社外取締役より報酬が高い】

- ・ 監査役は常勤、取締役は非常勤のため
- ・ 監査役は全員社外。その中の常勤監査役は社外取締役よりも高い。常勤以外の社外監査役は社外取締役と同額。
- ・ 監査役会で協議して個別の監査役の報酬を増額したときに、社外取締役のことまで配慮していなかったもので、気づいたら差が出ていた。
- ・ 監査役会を取締役会とは別の日に開催しており、相応の負荷がある。
- ・ 業務拘束時間が長い。具体的には、取締役会＋監査役会への出席。現場往査への同行等。
- ・ 経験年数により若干の差がついている。
- ・ 在住が県内と県外の差。選任時期の差
- ・ 社外監査役２名の中間が社外取締役の報酬であるが、オーナーが関与度合いに基づき確定した。
- ・ 社外監査役は、親会社のOB（第２の職場）
- ・ 社外監査役は常勤で、取締役と同等の報酬。社外取締役は非常勤の有識者のため、出席取締役会数に応じた定額
- ・ 社外常勤監査役、特定の社外非常勤監査役、非常勤監査役および非常勤取締役で異なる
- ・ 社外役員は他社の役員兼務が多く、当社の報酬にこだわりがない。
- ・ 出席会議の数が異なるため。
- ・ 専門性

【社外監査役は社外取締役より報酬が低い】

- ・ オーナーであり、報酬等最終判断をする代表取締役が、経営に直接関与する役割の取締

役に対して、リスク等チェック・歯止めをする役割が監査役と考えているのではない
か。

- ・オーナーと社外取締役による任意の報酬決定機関により役員の報酬が決定されるため。
- ・オーナー裁定のため不明（世の平均額を参考にしている模様）
- ・ガバナンス上社外取締役の責任の方が監査役より重いと「報酬委員会」が認識しているから。
- ・トップは、監査役を重要視しておらず、取締役に比し地位が低いと見ている。
- ・異なる理由は明らかではないが、実態としては、取締役と監査役とでは差がある。
- ・一般的には前職における最終役職の相違
- ・一般的に監査役は取締役よりも報酬が低い。
- ・一部の社外取締役のみ、個別の事情で報酬額が高い。
- ・過去からの慣習でもあり、常に社外取締役の方が200～300万円が高い。（議決権を有しているからとの理由）
- ・過去における経験と経歴差と思う。
- ・会社は社外取締役の方を重要視している。
- ・外部調査会社のデータより
- ・監査役職務は違法性監査が中心であることに対し、取締役は社外と雖もある程度、執行にもコミットしつつ監督を担っているという事情があるものと推察。
- ・監査役報酬は固定額のみであり、社外取締役には社外監査役と同額の固定額に加えて業績連動報酬が付加されているため。
- ・議案に関する決議権限の有無が背景にあると思料
- ・業務が違えば報酬も違って当然
- ・業務負担の度合いに差がある。
- ・経営に関する責任の比重、出席を要する会議の数。
- ・経営実務への関与度合い
- ・経営者の考え方が反映されている。
- ・元々、監査役の報酬が低かったもので、それが継続している。今般、取締役の報酬を見直す計画であり、それに従い、監査役の報酬も見直す予定。（本件は昨年に社長と打合せ済）
- ・原則的に、社外取締役と社外監査役は同水準であるべきと考えるが、現状は、社外取締役はその招聘事情等から、社外監査役よりも高い報酬水準となっている
- ・現職の違い
- ・個人の経歴の差と認識している。
- ・執行側が社外取締役の報酬を独自に決定しているため。
- ・執行側が取締役のほうが上位だと思っているため。
- ・執行側として経営ノウハウを高く評価されているため。
- ・執行側の方針（常勤監査役から、社外取締役と同額以上とするよう申し入れているが聞き入れてもらえない）

- ・ 社外監査役と社外取締役は以前は同額であったが、社外取締役の業務増加に伴い、社外取締役の報酬を若干増額した。（当社の場合、取締役報酬総額は株主総会決議事項であるが、個々の報酬額は代表取締役一任となっている）
- ・ 社外監査役は、弁護士・公認会計士を本業としているが、社外取締役は本業を有しておらず、若干報酬を上げないと、なり手がいない為。
- ・ 社外監査役は任意の報酬委員会・指名委員会に参加していないこと。
- ・ 社外取締役と社外監査役の役割・責任の重み付けの違い。例えば、任意の委員会の正規構成員かオブザーバーかの違い他。
- ・ 社外取締役は、会社に与える影響度が高く、直接の利益に結び付くと考えられている。比して、社外監査役の牽制意見は、直接会社の利益に結び付かないとみられている。
- ・ 社外取締役は、取締役会以外に経営会議及びガバナンス委員会にも出席するため。
- ・ 社外取締役は、超一流会社の社長経験であり報酬は高い。
- ・ 社外取締役は取締役会の議事決定に参加する。代表取締役が取締役の選任等役員人事を取締役会に提案する前に、社外取締役に対し意見を求めている。
- ・ 社外非常勤監査役は大株主の監査役（元財務経理担当役員）が兼務するのが通例。それに対して、社外取締役は、上場企業の経営者トップやトップ経験者等を招聘している。
- ・ 社内監査役は社内取締役より報酬が低いので、そのこととのバランスが考慮されている。
- ・ 就任歴を加味した貢献度。会社のビジネスとの親和性も踏まえての事業への相乗効果等を加味して、社外取締役を高く設定。上場後の水準については、報酬水準を同等程度に引き上げる予定。
- ・ 重要会議等の出席回数が社外取締役は多い
- ・ 前職の違い（社長、会長経験者）や業務執行に対する発言力の違いであると思われる

ii. 「個別報酬額の検討プロセスについて」

（Q16－1）個別報酬額はどのように決定していますか。

- ・ 執行側の報酬水準を基に監査役会が報酬案を提示し、執行側と協議して監査役会が決定している。
- ・ 「監査役報酬内規」で社内、社外監査役別の報酬額基準を定めており、これに従い監査役会で個別報酬額を決定。「監査役報酬内規」は監査役会で案を作成し、指名報酬諮問委員会への諮問、答申を経て、監査役会で決議している。
- ・ オーナーから提示され、取締役会で決議されている。
- ・ ほとんど定額である
- ・ 一昨年度までは執行側が決定し、監査役は関与していなかった。昨年度より、監査役連絡会で協議し決定している。
- ・ 一方的に決まっている。
- ・ 過去の監査役報酬をベースに監査役間の協議で決定している。
- ・ 各監査役と執行側が協議して決定している。

- ・株主が決定している。
- ・監査役から執行側へ提示した。同意を求めるものである。
- ・監査役が報酬額を提示し、取締役と協議し、監査役会にて決定。社長に報告している。
- ・監査役会で原案を作り、執行側の意見を徴したうえで、監査役会で決定する。
- ・監査役会で内規を作成し基準を定めており、それに従って決定する。
- ・監査役会は監査役会議長に一任している。代表取締役から議長への提示があり、議長は提示に同意、決定している。
- ・監査役間で協議しているが、慣例によりオーナーに一任する
- ・監査役間の協議で決定しているが、各個人の報酬額の幅（上限・下限）は、執行側から案が提示される。
- ・監査役側から個別報酬額案について社長に提示し、その案に基づいて社長と協議を行うが、最終的には社長の意見をもとに決定している。
- ・金額ブランクになっている同意書を会社側に送る。
- ・形式上は監査役連絡会に一任され執行側の関与はないが、実質的には子会社マネジメント規程で決定されている。
- ・月額提示を総務部の取締役より連絡を受けます。
- ・個別の職員の資格等級に基づき、執行から提示され、各監査役の協議で決定する。
- ・指名・報酬委員会での助言を参考に監査役全員で協議する。
- ・指名報酬委員会においてガイドラインが作成され、それに基づき監査役間の協議により定められた額で決定している。
- ・指名報酬諮問委員会の協議において常勤、非常勤の職種別に個別報酬額案を決め、最終的に監査役間協議で決定
- ・事前に親会社から個別報酬額案が提示され、その案を執行側が決定した後、監査役間の協議で決定している。
- ・執行(社長)に一任
- ・執行側からの提示のみで協議なし。
- ・執行側から個別報酬額が提示され、監査役会では議長一任を決議し決定している。
- ・社内監査役は執行側からの提示された個別報酬額、社外監査役は世間相場の個別報酬額で監査役の協議で決定している。
- ・社内常勤については管理職の平均年収情報を用い、監査役会に諮る前に執行部と協議します。社外監査役については前年額を踏まえて調整します（社外取締役の報酬額あるいは経歴、年数など）。
- ・初めて選任されるときは、代表取締役から個別報酬額の提案があり、その後は、監査役間の協議による。
- ・親会社が、一方的に決議された報酬よりも低額の報酬を指定してくる。
- ・親会社からの出向であり、個別報酬はない。
- ・前役職の報酬水準に見合った範囲内で執行側で決定
- ・代表（オーナー）が各監査役と事前に協議し、各々了承のうえ決定している。

- ・定款での総額設定の範囲内と、報酬基準で監査役会で決定し、取締役へ通知した。報酬額は、職務量と責務量により毎年見直す。
- ・特定監査役が案を策定し、個別に打診

（Q16－2）執行側から提示される個別報酬額案について、執行側と協議している場合、どのように協議していますか。

- ・各監査役が個別に協議
- ・執行側から報酬額案提示後、常勤・非常勤夫々執行側と交渉し、妥結した金額を監査役会で協議している。
- ・執行側と監査役全員が協議する。
- ・取締役会において、同輩企業の水準と比較して、改定の必要性について審議する。
- ・常勤監査役が執行側と協議している。
- ・内規の範囲で社長一任としており、来期から報酬委員会の設置を検討
- ・非常勤社外監査役が常勤の社外監査役（監査役協議会議長）と協議し、議長が執行側と協議している。
- ・役員会時に全員で協議している。

（Q17）報酬額の検討に際し最も考慮する要素は何ですか。

- ・IPOによる監査役の責任・業務等増
- ・グループ（親会社連結決算）の業績
- ・グループ企業内でのレベル感
- ・会社の規模及び上場か非上場か。
- ・会社の業績と取締役との比較調整
- ・会社の業績と当人のキャリア（親会社出身者はその経歴含む）
- ・会社の業績も考慮しつつ監査役協会のインターネットアンケートの集計内容を参考にしている。
- ・株主（親会社）における処遇バランス
- ・監査業務の品質
- ・監査役の実質的報酬額決定権はない。
- ・監査役の責任度合
- ・監査役会として決定に関与していない。
- ・監査役業務の負担度
- ・子会社役員報酬水準表において、監査役は取締役と同等になるよう考慮されている
- ・指定されているので考慮の余地はない。
- ・執行側において主出資会社の水準や社会情勢、会社の業績を総合的に勘案のうえ提示があり、これを監査役会で協議
- ・執行側は同規模或いは同業種の他社水準を調査のうえ監査役報酬の内規を作成した。
- ・社内、常勤、であれば、部長＜執行役員≦監査役＜取締役が妥当と判断する。

- ・取締役報酬との比較、及び、監査役の職務と責務の量を考慮する。
- ・就任前の事前説明に基づき決定しているが、一部社外非常勤監査役より責任の重さ及び常勤取締役とのレベル差についての個人的意見あり。
- ・出身母体（前職）
- ・常勤か非常勤か。
- ・前年額、取締役との比較調整、監査役協会アンケート結果参考、による。

（Q18）社外監査役候補者への就任要請に際し、報酬額をどのように扱っていますか。

- ・オーナーが決定
- ・グループ会社で定められている。
- ・候補者との交渉等は全て執行側が行っており、監査役との報酬を含めて相談は一切ない。
- ・監査役会にて決定し代表（オーナー）の承諾を取る。
- ・基本的な基準と金額が決まっているのでそれを逸脱しない限り相談はない。
- ・現に就任している監査役と同額を提示する。
- ・候補者就任前に、常勤監査役が、執行部の提案、監査役会メンバーの内諾状況を報告していた。その時点で、内諾を得て、総会後の初回監査役会にて、合意、捺印を行った。
- ・執行側が、監査役報酬の内規に従い候補者に報酬額を提示している。
- ・執行側の就任要請時に現行の報酬額を提示
- ・執行側との事前協議による合意額を、常勤監査役が提示
- ・執行側の就任要請時に参考事項として提示するが、報酬額の決定は就任後の監査役会での協議による。
- ・実質の就任要請は監査役（会）が行っており、その際報酬額を提示している。
- ・社外監査役の報酬額は、監査役会が定める「監査役報酬内規」で固定額として決められており、この金額を前提に、執行側で候補者に就任を打診している。
- ・社外監査役間の報酬に格差をつけない方針であるため、通常は現行報酬額を執行側が候補者に提示し、調整が必要な場合は、監査役に相談の上、全員の報酬額を調整する。
- ・社外監査役派遣株主との協議（実際には定額）
- ・社長一任
- ・親会社が社外監査役候補者に報酬額を含めて就任を打診し、了解を取る方式である。就任後は親会社の決定による。
- ・親会社の監査役が、当社の監査役に就任されており、当社の監査役への就任時の報酬については、親会社側で事前に相談されているものと想像しております。
- ・親会社管理部門が社外監査役候補者に報酬額を提示し就任要請している。

(Q19) 執行側に報酬額（個別額及び総額いずれの場合も該当）の増額を申し入れたことはありますか。

- ・ IPO 達成後の増額が約束されている。
- ・ 過去に 1 度、代取（オーナー）に申入れをしたことがあるが、基本的に報酬について話をすることはない。
- ・ 監査役の人員を増やした際には社内監査役と執行側で報酬総額の増額提案の議案提出の相談をした。
- ・ 監査役会としての正式なものでないが、取締役と執行役員の報酬を踏まえ、増額の要請を行った。
- ・ 業績不振の状況を鑑みて、監査役全員の協議により報酬減額をしており、業績改善時期に再協議予定
- ・ 現行の監査役報酬は社内取締役水準及び世間の監査役水準に比べ、報酬額が高く、報酬額の見直しを行っている。（次期の監査役より報酬額が低減される予定）
- ・ 現在は、総枠＝個別報酬額の合計。IPO 後を踏まえ、監査役の交替の際の人選に支障とならないよう、総枠の増額検討を申し入れした。
- ・ 言える雰囲気ではない。
- ・ 次回に申し入れを行う予定
- ・ 自身の任期満了後、次期監査役の報酬額の増額を要望
- ・ 実質オーナーの事前承認を得たのち、社内監査役が申し入れ、監査役協議会および取締役会を経て株主総会にて審議
- ・ 社外監査役の申し入れに対して、IPO が実現される段階では増額して良いとの説明
- ・ 社外監査役より、社内常勤監査役の報酬額増額（報酬総額の枠内）につき監査役会で意見あり、議長より執行側へ伝達（非公式）した。
- ・ 社外常勤監査役である自分の個別報酬増額を申し入れ、2 割増額してもらった。
- ・ 社内監査役が、社外監査役の報酬額の増額を執行側に申し入れた。
- ・ 社内監査役が指名・報酬諮問委員会に役員報酬規程の改定を提案した。
- ・ 取締役の個別報酬増額に際し、監査役会からの提案として監査役報酬の個別額の増額を執行側に打診し、執行側の下承を得て監査役会が増額を決定した。
- ・ 取締役の報酬水準を変更する場合、監査役についても検討する旨、申し入れている。
- ・ 出向元から申し入れたことがある。
- ・ 常勤監査役より、非常勤監査役報酬につき派遣元の親会社に増額の打診を行った。
- ・ 常勤社外監査役が、全監査役の個別報酬の底上げを要請し調整した実績がある。
- ・ 申し入れの実績はないが、今回申し入れることを監査役会で議決した。
- ・ 総額の範囲内で個別の増額を申し入れたことがある。
- ・ 退任予定の監査役が執行側に取締役との比較アンケート結果等の情報の共有を図った
- ・ 代表取締役から社外常勤監査役に今年度の監査役報酬はいくらにしたら良いかと提案があり、社外常勤監査役が増額要請をした。
- ・ 任意の諮問委員会の議長（社外取締役）へ打診をした。

- ・非常勤監査役2名に提示された報酬に差があったため、その理由について説明を求めた。
- ・報酬額については、同業他社、同規模他社の報酬額との比較を行い、妥当な水準であることを確認するとともに、変動余地がある場合その旨を経営側に伝え、検討を促す（過去10年で3回の見直しが行われている）。
- ・報酬額の増額を申し入れたことはないが、常勤監査役の報酬については、機会をみて増額要請を行なう旨を監査役会で合意している（総額報酬額の増加は全く必要が無い範囲にとどまっている）。

（Q19－2）増額提案を行った場合のその後の執行側の対応はどうか。

- ・過去における増額提案は受け入れられた。
- ・株主総会で決議した総枠内での監査役個別の報酬の引上げを打診するも、会社業績からみて増額できないと回答あり。
- ・株主総会に増額提案はしたことがない。
- ・株主総会に報酬総額の定款変更を議案上程した。
- ・監査役会での協議で決定の方向となった。
- ・監査役会提案額に近い報酬額となった。
- ・監査役就任前に合意しているので、その契約報酬額を変更できない。
- ・業績を理由に応じなかった。
- ・業績低迷につき、報酬増額は、しばらく待つてほしいと言われた。
- ・現在、取締役の報酬の見直しを実施中であり、見直し完了次第、監査役の報酬も見直す予定
- ・現時点、監査役報酬の総額限度に達しており、総額変更の必要あり。
- ・個別額が一部取締役間で諮られた。
- ・個別額が増額された。
- ・個別額だったので、執行側より従前通りでとの依頼がありそのままになった。
- ・今、増額提案中
- ・昨年総会前のことであるが、複数の社外監査役から、事前に社長に増額提案（常勤に対し）があり、検討の上、増額提案したいとの、社長から、常勤に報告があった。その後監査役会にて、合意された。
- ・時期を見て報酬総額の増額を株主総会に諮る予定
- ・次の株主総会で低減額が諮られる予定である。
- ・執行側から前向きに検討したい旨の回答あり。
- ・執行側トップに話が上がったが、受け入れられなかった。
- ・執行側と個別調整（金額調整、減額）のうえ決定
- ・執行部が提案した報酬に合意をいただいた。
- ・社外監査役の報酬増額を申入れして年々増額の傾向

- ・社内取締役役意見が求められたが、結果却下となった
- ・取締役の個別報酬額の見直し（増額に）併せて多少増額された。
- ・就任時の提示額から変動なし（予算取りしていないとの理由）
- ・常勤監査役の報酬増額を要求したが、来期に先延ばしとなった。
- ・常勤監査役報酬だけの提案であったが、そもそも抑制気味であったため快く受け入れられた
- ・新株予約権で色を付けた
- ・真摯に検討がされなかった
- ・親会社から了解を得られなかった。
- ・数年前から、監査役協会から毎年出ている報酬アンケートを元に、社長に直接文書で提案していました。その時の反応は、「業績が良くなるまで待ってほしい。」でした。2、3年前から業績回復とともに、毎年少しずつ増額になりました。

（Q20－2）監査役の報酬額について執行側と意見が異なることはあった場合の事例をご記入ください。

- ・「常勤監査役の報酬から業績連動部分を排除すべき」という指摘が社外監査役からあり対応を検討中
- ・非業務執行者であることから、報酬額には業績を勘案した賞与見合い分が含まれず、幹部従業員の年収を下回る結果となっている。
- ・1）IPO等の準備時の常勤監査役の報酬は高く、上場以降に就任した常勤監査役の報酬は、低く抑えられています。2）東証一部上場企業の監査役の平均報酬というような考え方は特に執行側にはありません。昨今の責任の大きさとイコールではありません。
- ・過去の話であるが報酬額について、執行側と意見の異なることがあった。現在は取締役との比較等を考慮しているので意見の対立はない。
- ・1名の社外監査役が他の社外監査役との報酬の差について代表取締役に苦情を唱えた。
- ・60歳を超えると2／3に減額されるルールがあり、60歳になる前の時点で減額は不当との意見を伝えたが、取締役も同様なルールであるとの理由から、意見は通らなかった。あまりにもひどい減額要請に対して抗議を行った。代表取締役が他社の意見を聞いてきたのか、その後修正金額の提示有
- ・ストックオプションの付与を申し出たが、実際に付与された数は、取締役の100分の1程度でした。
- ・そもそも執行側に監査役の役割・業務についての知識・理解も無ければ、報酬の決め方についての会社法の知識も当然欠如していたのが実態であり、親会社も建前はガバナンス重視のような発言をするが、本心は、監査役は閑職で（＝変に堅いことをやってもらっては困る！）高い報酬を払うことはあり得ないと思っている。
- ・ベンチマークしている標準報酬の中身（定義）について意見が異なることがあった。

- ・マザーズ上場後の増額の予定が実現しなかった。
- ・過去十数年増額なしの定額であったので、社会情勢や監査役の責務、責任、活動状況等を説明して2年前に増額要請したが、執行側が監査役の活動、世間情勢等々の理解が低い為、依頼通りにはならなかった。非常勤社外取締役との報酬差については、現在の当社の監査役の活動状況からみても非常勤監査役の方が高くても然るべきと考えるが、世の中、社外取締役の必要性のみに目が行っており、監査役の重要性の認識が薄いと感じる。この辺は協会がもっとPRすべきではないかと思う。
- ・過去から慣例的に監査役の報酬は平均を下回り、使用人（課長～次長）クラス同等であった。監査役の役割責任を鑑みた場合、取締役と同様の重責を担っており一般論的には監査役報酬を平取り並みと聞き及んだ。このため、少なくとも役員報酬が使用人より下回る事は職責からして認められず、外部から採用するなら現状報酬では少なすぎる事を説明
- ・会社の業績に鑑み、執行側から取締役・監査役の一律報酬引き下げ提案があったが、引下げ後の金額がやや、取締役、他社水準と比較すると見劣りするので、引き下げ幅の縮小を提案した。
- ・監査役に支給される賞与の要否について監査役は廃止希望、執行側は支給希望
- ・監査役と取締役の報酬水準と監査報酬額のバランス
- ・監査役と取締役の責任について取締役の責任とのバランスを説明し、常勤については一般社員、特に部長職以下はあり得ないとの説明をしたが理解が得られなかった。
- ・監査役と取締役の報酬額は、業績に連動しないと認識していたが、連動する結果であった。その判断プロセスを確認したが、個社別に執行側で判断されており取締役との一体性を配慮しその内容で同意した。
- ・監査役協会のアンケート結果を基に監査役報酬のレベル感を伝えたが、過去からの報酬レベルを変更することへの抵抗感が執行側にあった。
- ・監査役交代時に、前例と異なる予算の提案があった。意図的か計算ミスかは判らない。
- ・監査役就任時に取締役の報酬や部長・課長クラスとのバランスを取るよう要請したが、具体的な返事、対応方針が示されないまま、すでに2年が経過した。
- ・監査役報酬から業績連動賞与を取り除いた時の固定報酬額について。
- ・監査役報酬の規程に、現在、一部業績連動部分があるが、その撤廃を提案している。
- ・監査役報酬は、会社法によると、監査役報酬総額の範囲で監査役会で決定できることになっているが、現実には、社長の了解がなければ増額することはできない。監査役報酬は報酬総額の範囲で監査役会で決定できることを理解している経営者は、極めて少なく、社長に決定権があると思っている経営者がほとんど。
- ・管理担当取締役から、「監査役と取締役の報酬は固定給なので何年かに一度上げるような考えはないと思う」とのコメントがあった。
- ・希望額の半分以下だった。
- ・業績がいい年は、取締役と監査役の差が大きくなる。

- ・業績が悪化していたので、取締役・監査役とも一部報酬返上していたところ、業績が回復したため、取締役の報酬は返上前よりさらに増額することになる一方で、監査役の報酬は逆に返上前より減額しようとしたため、反対した。しかし、そのまま執行側トップの判断ということで、押し切られた。
- ・業績の悪化に伴い、常勤監査役の減額の要請が執行側よりあり、自主返納としたが、監査役会では意見が分かれた。
- ・業務内容（負荷）を考慮すべきか、世間動向を考慮すべきか。
- ・経団連の監査役報酬水準に合わせているという説明があったが、役員としての報酬水準とは異なると考えている。
- ・月次定額分について、他役職との関係で妥当かどうか判断ができない状況であること。
- ・合併会社発足時の常勤監査役の役割と責任の重さについての親会社、株主間、監査役間の意見の相違があった。
- ・自身が常勤監査役に就任する直前のことなので当時の監査役会の内状の詳細については把握していないが、常勤監査役1名（現在退任済み）が勤務日数が少ないにも拘らず前年報酬額の2.5倍となる報酬増額を求めてきたことがあり、執行側だけでなく他の社外監査役2名全員からも反対されたという事例があった。自身が常勤監査役就任時の監査役会における個別監査役報酬の協議の際には、既に報酬額が調整されており、妥当な金額にて決議されている。
- ・執行側の監査役報酬の認識レベルが低すぎる。
- ・執行側の報酬は、業績連動・株式連動で大きく見直しされたが（引き上げられたが）、監査役の報酬総額は長年改訂されておらず、総額に近づいていることもあり、意見交換を行ったが、改定の要はないとの結論で押し切られた。
- ・社外監査役に関しては任意の委員会への出席回数が増えているにも拘わらず、増額を検討してもらえなかった。
- ・社外監査役の責任の重さは過去と違う。会社（監査役会）として拘束する時間も社外取締役の倍以上であり、社外取締役とせめて同額水準にしてみたいと提案したが、聞き入れてもらえなかった。
- ・社外取締役と同水準を要求したが受け入れられなかった。
- ・社長が15百万の報酬であり、監査役10百万で、執行役員より低額のため増額14百万を要求した。社長は理解を示したものの親会社の反対があり現状維持となった（株主総会決議は15百万）。
- ・取締役の報酬額より下回るように提案があった。
- ・取締役執行役員との水準比較
- ・取締役報酬体系の変更に合わせて監査役報酬の増額を申し入れたが、執行側と監査役報酬水準の相当性について見解の相違があった。
- ・週2日出社の非常勤監査役から週3～4日出社の常勤になった時に報酬の増額を申し入れたが認められなかった。話し合いにより、子会社の非常勤監査役を兼任し1社あたりの報酬を月額10万円とすることで妥結。（多いときで6社兼任）

- ・上場前のベンチャー時代の報酬額（総額で 1000 万円）が踏襲され、上場後、同規模の上場企業と比較して著しく報酬が低額であるため、総額を 3000 万円とするよう、他社と比較すると控えめな提案を行ったが、総額 2000 万円となった。
- ・常勤の 2 年目に、出勤日数を調整してその分減額する提案があったが、監査役の責任の重さが増している現状に鑑み、意見を述べ現状維持に落ち着いた。
- ・常勤の報酬額と非常勤の報酬額の比率及び社内従業員との比較感の考え方が執行側と相違常勤監査役の個別監査報酬について、執行側に増額を提案したところ、会社業績および執行取締役報酬との比較で増額を半分にしてほしいと返答があり、話し合いの結果、概ね執行側の意見で妥協し、非常勤監査役分の報酬と合わせた総額を取締役会に提示することとした。
- ・常勤監査役の就任時は前監査役の報酬額であったが、監査業務の活動内容が社外監査役に認められ、社外監査役より増額依頼があった。
- ・常勤監査役の報酬の引き下げ要請があったが、根拠が明確でなく雰囲気的なものであった。
- ・常勤監査役の報酬は十数年前から全く変動は無いが、会社の規模拡大や監査役の役割の増加に連動していないとの指摘が社外監査役からでている。（取締役報酬のうち固定額報酬も同様に変更していないため、なおざりになっていると考えられる。業績連動報酬額が会社の業績拡大に伴い大きく増額となっている。）
- ・常勤監査役の報酬額が 20%増額されました。
- ・常勤監査役の報酬額が低すぎる点について、社外監査役より代表取締役に対して意見。
- ・常勤監査役の報酬額に比して、社外監査役の報酬が低いのではとの意見が上がったが、社外取締役との兼ね合いもあり、そのままでの執行側からの要請をのんでいるが。
- ・常務取締役との年収格差が年々拡大傾向にあり、監査役報酬との格差に見直しを提案した。
- ・前職での年収を新規報酬額に盛り込んでもらった。
- ・前任者、前々任者と明らかに提示額が低いので、決定根拠を問いただしたことがある。明確な回答はなかったが、4 年の任期中で多少増額された。ただし、前任者、前々任者の額までは回復しなかった。
- ・前任者との乖離があった為、内容を確認。キャリアによる違いとの事。
- ・前任者と同額報酬額の提示があったため、これまでの実績、経歴等踏まえて増額要求し多少の増額となった。
- ・全体水準の引き上げを提案したが否決された。
- ・増額時、すべての取締役が一定額増額されたのに監査役は取締役より低かった。監査役の役割を説明し取締役と同額の増額を主張し認められました。
- ・代表取締役社長が勝手に同規模等の他社水準を持ち出し、個別報酬額の減額を要求した。
- ・任期中なのに年齢等の条件もあり減額となった。
- ・年間の監査役会の活動状況を見て判断したいとされ、翌年増額で意見の一致を見た。

- ・報酬について、監査役についても、業績連動要素の割合を高め、変動部分を大きくしようとする執行側に対し、監査役の役割（株主の負託を受け、執行側の業務の相当性を監査し、必要に応じ、助言・注意・勧告を行う）に鑑み、監査役の報酬が、会社業績に連動して大きく上下に振れることは、監査役の独立性を損なうリスクがあるとして、固定報酬を大部分とし、変動部分を抑える事とし、執行側に報告した。
- ・報酬額の引下げに関し事前の十分な説明が執行側からなされなかったため、異議を申し入れたが、結果的には同意した。
- ・報酬基準との差額が生じている理由
- ・報酬総額が定められてはいたが、固定給として取り扱われ、報酬協議については全く理解されなかった。
- ・本来の基準からすると計算上は前職の報酬からすると最高額であったが、過去の監査役報酬より約30%マイナスであった。この事実を知り、前任者と同等、若しくは20%増額できないかを社長に相談した。契約の報酬しか支払えないとの回答しかもらえなかった。
- ・役員退職慰労金廃止後の報酬の考え方について取締役と監査役で相違があった。
- ・役員報酬の体系を作って、誰がいくら報酬を得ているかを見える化し、また株式報酬についても導入すべきだという意見を2年前に代表取締役述べていたが、未だに改善されていない。

iii. 「報酬決定プロセスの在り方について」

（Q21－2）21－1で選択肢2もしくは3を選択された方は、課題の内容（選択肢2）若しくは選択した理由（選択肢3）をご記入ください。

- ・「個別報酬上限内で決定」となっているが、親会社の意向が重視されている
- ・監査役機能が強化されてきている反面、責任も重くなっているため、それに見合った報酬（少なくとも取締役並み）は必要。
- ・監査役報酬を決める際のモノサシがよくわからない（取締役であれば業績等が重要になるが、監査役はどうか）
- ・子会社の場合、親会社によるグループ会社の位置付けにより、その報酬額も規定されているため。
- ・親会社人事部門が決定しており、法令の趣旨は無視されている。
- ・執行側から提示された額を受け入れている状況で、監査役会で個別報酬額が決定されていない。（独立性が担保されていない）
- ・実質的な報酬決定の権限が執行側、特に代表取締役社長などにある。監査役も企業組織体制の一部との考え方が大勢である。
- ・独立して算定・決定できる場合であっても、監査役の役割に対する報酬の算定、およびその相当性に関する評価プロセスや基準が無い。

- ・報酬は、ほぼ固定されており、何か言ったからといって、報酬が下がることもなく、独立性は保たれていると思われます。但し監査役会から見ると決定プロセスが不透明な部分もあり、改善の余地はあると考えます。
- ・報酬市場水準のデータが曖昧で信用できない
- ・監査役職務の重要性、取締役とのバランスについて、どう考えるかについて明確にされるべき。
- ・1) 会計監査人の業務執行社員同様定期的に交代する制度が必要。 2) より独立性を高めるために「監査役法人」のような仕組みが必要。監査役は外部の機関に所属し執行側からの圧力に影響を受けないようにするべき。
- ・いくら法律（法 387）に書いても、具体的、きつい罰則を伴わなければ、無駄でしょう。
- ・オーナー企業の場合、筆頭株主＝代表取締役社長となるので実質面では無理が生じる。
- ・グループ会社の監査役は親会社から報酬も決められており、議論の余地はない。独立性の観点からは問題があると思う。
- ・グループ全体でバランスを考えた監査役報酬にする必要があり、子会社監査役として、単独で報酬決定は難しい。
- ・コーポレートガバナンスにおける監査役の役割、責任が拡大している現状に対し、報酬水準が追い付いていない。
- ・センシティブなことであり、執行側と監査役会で協議できればベターと考える。
- ・そもそも監査役は株主から委任によるものであり、現状の実態として、執行側主導で進められている報酬額の決定行為そのものは、監査役の独立性が担保されているとは言いがたい。執行側と株主（親会社）間での調整ではなく、監査役（会）と株主（親会社）間での調整が望ましいと思う。（弊社は非上場大会社）
- ・たてまえは別として、監査役の関与なしに、執行側の提示した金額で決定しているのが実情。
- ・パフォーマンスに応じた報酬になっていないので、モチベーションに問題が出る。
- ・プロセスが開示されていない。
- ・運用に課題あると考える。実質的には執行側は決め、監査役はその報酬水準で受けるか受けないかの選択しか出来ないのが実態
- ・会社にトラブルが発生した場合等の監査役の対応について、要求水準が上がっていると感じているが、そのような場合には業績がすでに厳しい、もしくは今後厳しくなることが多いと思われる。業績が厳しい状況では報酬増額の要請は難しく、これは機関設計では解決できないのではないかと感じている。
- ・会社の成長、格付けの変化により報酬額の変更必要
- ・会社業績が芳しくないこともあるが、監査役と取締役の報酬格差が大きい。オーナー代表者には監査役の法的責任について、ことあるごとに説明しているが、業務執行をしないことが、格差の大きい理由となっている。監査役の持つ、目に見えない法的責任の大きさを感じさせることが必要である。

- 会社組織の一員として立場から報酬面の独立性は難しく、執行側の言いなりである。会社法では、監査役報酬総額の範囲で各監査役報酬を監査役(ないし監査役会)自らが決定できることになっているが、この点を理解している経営者はきわめて少ない。事実上、社長が決めているといつてよい。監査役ないし監査役会が自ら決められるよう、周知徹底するべきと考える。
- 会社法の規程は現在の日本企業の意思決定のあり方と乖離している。ただ、グローバルスタンダードとはむしろ整合しており、時間をかけて監査役の(個別)報酬は監査役側が主体的に決定するスタイル(会社法の要請)に近づけていくことが必要であろう。
- 会社法施行以降、監査役的地位と責任が高まっていること、そして社内監査役の執務時間数と業務量が格段に増加していることへの理解と認識が低い。
- 会社法上は監査役の協議でもって各監査役の報酬を決めることになっているが、実態としては、任意の人事報酬委員会の審議を経ているものの、代表取締役社長からの報酬提示をそのまま受け入れている。これでは、監査役として執行側から独立しているとは言い難い。
- 株主総会で決定された報酬総額と、実際に支給される報酬総額とは、大きな乖離がある。
- 完全子会社である以上、現状の決定方式にても問題はないと思うが、執行側の報酬額と比べ監査役の個別報酬額があまりに少ないと思うので、その差を埋めるべく検討して欲しい。
- 監査報酬総額の範囲内での監査役会の裁量権が全くない。例えば業務量に応じて報酬の見直しができるよう柔軟な対応が必要と考えるが執行側が同意しない。一生懸命やろうとするインセンティブが阻害されていることは遺憾である。
- 監査役が報酬決定プロセスにどこまで関与すべきかについての参考例が不足しているように感じる。
- 監査役にも、僅かでも業績連動させたほうがいい。
- 監査役に期待される業務、課せられる責任が増加している現状を執行側が理解し、増額を検討すべき。
- 監査役に対する認識の問題がある。日本監査役協会のアンケート結果に基づく他社支給事例と比較して劣位にあることを認めながらも業績面での費用の負担増ができないとして引上げに応ずる意思はない。監査役の独立性と運用に差がある。前の会社の場合、監査役(社内)は、取締役と同列の扱いを受けていた。
- 監査役的位置づけを明確にする必要がある。責任範囲でいえば「取締役」と同等で、少なくとも取締役の固定報酬額と同じレベルであるべき。これを口頭で提案しているが動きがない状況
- 監査役の責任の重さに比例するよう、今後の監査役職務における監査役報酬のガイドラインとなる金額が公に提示され、それに見合う監査役監査になっているかが、第三者によって報告書が作成されて義務化されると、高い効果が期待できるのではないか。

- ・監査役の選任については実質的に執行側が握っているため、自己（監査役）の報酬の決定を監査役独自に行うことは現実的に難しく、特にオーナー会社においては株主総会決議自体も握っているため、独立性を発揮することは不可能と言えます。監査役報酬については、法改正しても独立性を担保することは困難だと思いますので、監査役協会において監査役の報酬水準テーブル（上場、未上場、売上水準など）を設けて、公に公表（東証なども推奨するようなもの）し、監査役全般に活用していただくような活動を行っていただきたいと思います。
- ・監査役の独立性からして執行側から個別報酬額を提示されることに課題がある。
- ・監査役会での協議で決定すべきであり、執行側からの関与は排除すべき。
- ・監査役会にて個別決定するか、任意の報酬委員会を設定し決めてもらいたい。
- ・監査役就任前に、親会社から、報酬額の提示すらなかった。就任後、しばらくして、ようやく通知書を受け取った。子会社の監査役は、サラリーマンの延長だと感じた。
- ・監査役報酬水準をソフトローで定める。
- ・結局のところ監査役報酬は親会社の意向も含め、執行側のコストの意識が強く、また監査役という職務の重要性、有用性についての認識がなく、出来るだけ抑えたいという圧力がかかっている。一方で近年の企業不祥事に観られるように監査役の重要性と、いざというときのリスク、株主訴訟等において降りかかるリスクからみてモチベーションと独立性を保ちながら監査役の職務を積極的にこなしていくには報酬決定権を実質的に執行側が握っていれば運用にはおのずと無理が出る。
- ・現行の監査役選定並びに報酬の決定を、オーナー（代表取締役）が実質的に権限を掌握していることは、独立性を担保できていないと考える。監査役協会から派遣されるような監査制度にしない限り、監査役の独立性はもとより機能と実効性が脆弱なままである。
- ・今後は任意の諮問委員会で協議・決定されることになる
- ・今年度より監査役の個別報酬額決定に当たり、任意の報酬委員会が常勤、非常勤別に原案を作成し、監査役会で協議して決定する方法に変更された。
- ・残念ながら執行サイド（任命権をもつ代表取締役社長）の力に抗しきれないのが実情である。監査役（常勤社内監査役）の存在感をアピールするにしかず。次世代経営者の養成研修会を提案し、講師役を買って出た。
- ・執行側は昨年度まで「監査役の個別報酬も執行側の指名報酬委員会で決めるもの」と認識していた。そのため執行側は監査役に確認することなく「昨年度と同額の報酬額」で年度予算を立てており、監査役の意見を予算に反映するタイミングが存在していない。今年度はまず、その認識の誤りを指摘した段階である。
- ・実際はオーナーの意向で決定されており法令の趣旨と運用がされることは非常に難しいと考えます。
- ・実質的な報酬に関しては、各候補者と経営側との、現職者の報酬レベルを基にした個別交渉となっている。これは監査役の選任が、一部の超大手企業を除き、実質的には経営側主体で実施されていることが多いという日本の制度に起因しているものと、個

人的には考えている。

- ・実態は、執行側からの提示金額通りとなっており、監査役会が自主的に判断決定しているとは言い難い。一方で、監査役といえど、全くフリーハンドで報酬を決めるのは現実的でない。取締役の報酬決定のガイドライン策定とともに、監査役においてもガイドラインを定め、その範囲で運用することが望ましい。
- ・社外監査役の勤務状況、寄与度とそれに見合う報酬の関係を出すことは困難。ほとんど常勤監査役に頼った状態である。
- ・社長名で監査役の報酬通知を渡す風習が残っている。
- ・取締役・監査役とも、親会社からの縛りを緩めもう少し増額するべき。
- ・取締役に比べかなり低く抑えられているのは問題であると認識
- ・取締役の報酬決定プロセスの整備が行われたことに伴い、監査役の報酬決定プロセスも整備する方向で進んでいる
- ・上場会社においては問題はないかもしれないが、非上場でオーナー企業の場合は、実質権限はオーナーに集中している為、監査役機能は発揮できても、報酬については決定権限を監査役が持つのは難しいと考える。
- ・常勤監査役は、親会社のOB人事の体系から報酬を提示するので、受け入れなければ就任はできず、別の機会を待つ。また、その後も就任時報酬がアンカーとなるため、よほどの事情がない限り自ら増額について提案できるとは思えない。
- ・新規上場を目指すベンチャー企業であるため、上場までは報酬を抑制せざるを得ない状況であると認識している。
- ・親会社が監査役の報酬を決定している以上、法令との整合性を維持するために行う監査役会での報酬協議は無意味というしかない。
- ・生活費を1社に依拠している社内常勤監査役の場合、どうしても会社に対して強い対応や提言がしにくくなる。特に任期近くで再任がかかっている時、その可能性が高いと感じています。
- ・透明性と説明責任が果たせられるよう、方針や基準（ガイドライン等）を明らかにすることが必要であると感じている。
- ・独立性を担保するためには報酬額の決定に社外者の関与が望ましい（指名・報酬委員会にて世間相場とギャップを是正するなど）。
- ・日本監査役協会による最低報酬額ガイドラインの設定なども一つの手法と考える。
- ・任意の指名報酬委員会での議論の過程に監査役会として関与することが望ましいと考える。
- ・非常勤社外監査役と非常勤社外取締役との報酬のバランスを考えるべきである。
- ・報酬に不満があっても現状では言えない、法律上監査役報酬は監査役会で協議することになっているが、実際は（人事権があるため）執行部から提示された報酬額に従って同意するだけである。個人的には昔の監査役と今現在の監査役の責任の重さはかなり重くなっているのでは、見直す意味において最低限の報酬ガイドラインを設けた方が良いかもしれない。

- ・報酬の適正性については従来ほとんど議論がなされていないので、まずこのテーマをテーブルに乗せるところから始めたい。
- ・報酬を、現実には、監査役自らの提案で株主総会に諮ることができるような体制を考えるべき。
- ・報酬決定の実質的議論ができる会社がどれだけあるのか（本調査の目的の一つであろうが）。監査役に就任することが人事異動の一部になっている企業（群）では報酬決定の「独立性」に意味があるのだろうか。
- ・報酬決定プロセスが少し執行側に偏っている印象がある。
- ・報酬総額は決まっているが、その範囲内で監査役が決定できる体制にはなっていない。
- ・報酬提案への異議ではなく、監査役（会）が自ら報酬の総会付議、もしくは報酬委員会へ申請する立て付けにしないと、独立性の確保は難しい。
- ・法令の主旨と運用に課題はあるが、就任を要請時に大凡の報酬額を打診され応諾した前提があるので、水準が世間相場と大幅に乖離しない限りは問題は発生しない。

iv. 「報酬に関する任意の諮問委員会について」

（Q22－２）委員会の委員は誰が就任していますか。

- ・アドバイザーボード（社外の有識者）のメンバーと社外取締役
- ・会長（社長は委員ではない）
- ・社外取締役
- ・執行役員 経理部長
- ・社外有識者
- ・取締役会の決議により選定された取締役（独立社外取締役を含む３名以上）
- ・親会社の指名報酬委員会が存在。親会社の社外取締役が議長を務め、社外取締役が過半数を占めている。
- ・人事部門を担当する役員
- ・相談役（前社長）
- ・弁護士

（Q22－３）委員長は誰が就任していますか

- ・代表取締役
- ・アドバイザーボード（社外の有識者）のメンバー（任意の指名諮問委員会と同じ）
- ・オーナー（社長）
- ・委員の中から互選で選出
- ・委員長はいない。議長は互選。
- ・社外監査役
- ・社外取締役

- ・ 社内取締役
- ・ 取締役会議長
- ・ 親会社の代表取締役社長
- ・ 親会社社外取締役
- ・ 親会社非常勤取締役
- ・ 人事担当役員
- ・ 相談役
- ・ 秘書担当役員
- ・ 非人事担当取締役
- ・ 副会長
- ・ 弁護士

(Q22-4) 委員会の位置づけ

- ・ 委員会ではなく、その時期に諮問会を開催
- ・ 取締役会の一任を受け、取締役等の報酬等を決定する機関
- ・ 取締役会の諮問機関として「指名・報酬等諮問委員会」として設置。規則には監査役の指名及び報酬については明記されていないが、その他の事項として審議されている。
- ・ 任意の会議体
- ・ 報酬検討委員会としている。

(Q22-6) 委員として出席している場合を除き、監査役（会）は委員会に対して関与していますか。

- ・ 委員会において必要な議論が行われているか。委員長にヒアリングしている。
- ・ 委員会の議事録を入手している。
- ・ 監査役会にて委員会事務局から役員指名・報酬決定プロセスをヒアリング

(Q23) 監査役の報酬額検討に際し外部機関（コンサルタント等）を起用していますか。

- ・ 監査法人・証券会社
- ・ 執行側はそれなりのデータを持っている。
- ・ 親会社（株主）が決定する。
- ・ 特別に起用はしていないが、監査法人に問合せはする。
- ・ 役員報酬の市場性について、執行側が外部機関から情報を入手しているが、そのうち監査役報酬決定に必要な部分について提供を受けている。

(Q24) 外部機関（コンサルタント等）を起用している場合、どのような内容を委託していますか。

- ・ 資料作成。複雑で専門性が高い分野で丸投げ状態。
- ・ 親会社にてグループ全体の取締役報酬・執行役報酬の制度設計及び報酬額算出を行っ

ている。時に外部機関を活用することもある。

- ・人材紹介会社に紹介を依頼しているため報酬も提案を受けている。

日本監査役協会 ケース・スタディ委員会 第46期委員

(敬称略、肩書は検討当時のもの)

委員長	竹内 豊	日本製鉄(株) 常任監査役 ※
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	古松 泰造	(株)ファーマシィ 監査役
委員	和崎 揚子	日本郵船(株) 常勤監査役
委員	千歩 優	トレンドマイクロ(株) 常勤監査役
委員	永井 健藏	(株)ZUU 常勤監査役
委員	森 孝一	キッコーマン(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

※の委員は期中退任

事務局	村中 秀二	(公社)日本監査役協会
事務局	山形 昭夫	(公社)日本監査役協会
事務局	関谷 一也	(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)