

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）設置会社に絞って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、監査役を選任については、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報酬

監査役報酬等については、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。監査役報酬等が株

¹ 第 343 条（監査役を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、監査役を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、監査役を選任を株主総会の目的とすること又は監査役を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（監査役報酬等）

① 監査役報酬等は、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、専門性やマネージメント経験、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（異をとらえることのない）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り、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ケースが多い。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、親会社なしの会社に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、親会社なしの会社に比べて高く、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には、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みたいと提案したが、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なりがちな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きるとを牽制する」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も多く見られた。

- 監査役機能が強化されてきている反面、責任も重くなってきているので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、社長が決めるといってよい。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、各社の実際の実績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、本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機会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場所である。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（会）の報酬は監査費用の一部とみることができるところから、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

バナンスの課題として、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の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。