

委員会設置会社のコーポレート・ガバナンスと監査実務の事例研究

—アンケート調査と事例報告を踏まえて—

平成 23 年 10 月 27 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>

	頁
はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	1
1. 委員会設置会社の特色と実態調査の視点について・・・・・・・・	2
2. 委員会設置会社の特色と実態・・・・・・・・	3
(1) 三委員会を通じた取締役会の監督機能の強化・・・・・・・・	3
(a) アンケート結果の分析・・・・・・・・	3
(b) 委員会設置会社からの聴取・・・・・・・・	5
(c) 制度導入の結果・・・・・・・・	6
(2) 意思決定の迅速化・・・・・・・・	6
3. 監査委員会の監査活動・・・・・・・・	7
(1) 監査委員会の活動形態について・・・・・・・・	7
(2) 具体的な監査活動・・・・・・・・	8
(3) 監査の対象範囲・・・・・・・・	10
(4) 「監査リスク」について・・・・・・・・	11
4. 内部監査部門等との連携・・・・・・・・	12
5. 監査委員が取締役であることからくるメリット・デメリット・・・	12
(1) 取締役として取締役会の議決権を有することの影響・・・	12
(2) 監査委員の自己監査・・・・・・・・	13
おわりに・・・・・・・・	16
委員会設置会社と監査役設置会社の会社法上の比較・・・・・・・・	17
委員会設置会社と監査役設置会社の「監査」に関わる主要な違い・・・	18
委員名簿・・・・・・・・	19
別添資料 委員会設置会社における運用状況についての実態調査 (アンケート) 集計結果・・・・・・・・	20

はじめに

わが国の会社法制上、企業統治の制度設計としては大別して監査役設置会社と委員会設置会社の二つがある。委員会設置会社制度導入に際して、理論面から夫々の制度のメリット・デメリットは論じられたが、委員会設置会社の数が少ないこともあり、実際の委員会設置会社制度の実態も踏まえた両制度の比較検討は必ずしも十分になされていないのが実情である。

当委員会では、監査役設置会社と委員会設置会社の比較検討を行うことが、今後の監査役設置会社、委員会設置会社双方での実務において役立つと考え、前期（37期）は両制度の比較検討を行った。具体的には「内部監査部門等との関係」及び「取締役会との関係」を中心に、両制度の違いを意識しつつも、制度の相違を乗り越えた監査のベストプラクティスについて報告したが、それはあくまでベストプラクティスであるために理念的で、委員会に所属した各社の個別的工夫を集約して反映した側面があり、協会の大多数を占める監査役設置会社にとっては委員会設置会社の実態は未だ必ずしも明らかではない可能性があった。今期（38期）は委員会設置会社制度の運用実態にスポットを当てて、委員会設置会社（非会員会社を含む）に対するアンケートを実施するとともに、本委員会に所属する委員会設置会社と監査役設置会社のメンバーによるアンケート分析、委員会設置会社からの報告や議論を通して、委員会設置会社の運用実態の特色を浮き彫りにすることを狙いとした。これによって両制度の違いや制度設計上の意図がどの程度実態に反映されているか検証されたと考えられる。

なお、前期と同様本報告書はあくまで実務上の観点から調査・検討を行ったものであり、監査役設置会社や委員会設置会社の制度について法的に何らかの評価を加える趣旨のものではないことは申し添えておきたい。

事例研究の対象となった委員会設置会社の方々には大変丁寧に事例を説明していただき、非常に参考となり、深く感謝する次第である。その一方で、取り上げた事例の数に限りがあることも確かであり、今回の報告書が委員会設置会社の実態を余すところなく伝えているかについてはやや不安があることも否定できないが、会員各社のコーポレート・ガバナンスの充実に向けて多少なりともお役に立てていただければ幸いである。

凡例

会；会社法、施規；会社法施行規則、計規；会社計算規則

1. 委員会設置会社の特色と実態調査の視点について

委員会設置会社は平成14年の商法特例法の改正により導入（導入当時は委員会等設置会社）された企業の機関設計に関する制度である。なお、委員会設置会社制度と監査役設置会社制度の主要な相違点をガバナンス面と監査面について一覧表として末尾に添付し、当協会会員の大多数を占める監査役の理解が深まるよう配慮した。

委員会設置会社は以下の2つの特色を有する。

- ①取締役会の役割は経営の基本方針の決定と業務執行の監督が中心となり、監督と執行が制度的に分離される。そして、社外取締役がメンバーの過半数を占める指名委員会・報酬委員会・監査委員会という三委員会が、監督を行う上での重要な位置を占める。なお、三委員会でなされた法定決議事項の決定は取締役会によっても変更できない。
- ②業務執行は取締役会が選任する執行役が担当し、業務執行の意思決定を大幅に取締役会から執行役に委ねることができる。これにより、業務執行についての迅速な意思決定が可能となる。

委員会設置会社制度の実態を調査・検討する上では、上記の2つの特色を念頭に置き、まずは、三委員会の構成と機能を確認し、次に本協会の会員の関心の高い監査委員会について、詳細な調査を行うこととした。

まず、委員会設置会社を選択している企業の産業分野や事業展開の形態について、アンケートの結果（20 ページ以降に掲載）を分析すると以下のような特色が見られ、委員会設置会社に移行した背景が推測される（Q1～Q6 アンケート結果の設問番号を指す。以降についても同様）。

- ①委員会設置会社は製造業、非製造業を問わず採用されているが、上場会社が圧倒的に多い（80%）。また、子会社で委員会設置会社を採用しているケースであっても上場会社が殆どである。また、委員会設置会社は海外売上高比率（特に製造会社は43%と高い）や外国人持ち株比率（上場会社は23%、また純粋持株会社は28%）が総じて高い。これは事業面及び株主構成面におけるグローバル対応の必要性の反映ではないかと推測される。
- ②数は少ないが非上場会社でも採用されている。非上場会社で委員会設置会社を採用している企業の特徴は、金融系の企業（銀行、証券、保険等）が多いことである。これは会社法以外の各種の規制も受ける業種や民営化された企業は、一般の事業会社よりもより高度なガバナンスを求められており、新しく導入された委員会設置会社制度を受け入れやすい状況にあるためと推測される。

- ③委員会設置会社制度法制化の狙いの一つは、監査役設置会社という日本独自の制度よりも海外の機関投資家や取引先にとって判りやすい制度を導入することにあつたと思われる。海外も含めて上場して事業をグローバルに展開する企業や、会社法以外の規制も受ける金融系企業にとってはグローバルスタンダードに近いと言われるコーポレート・ガバナンスの仕組みが法制化されたために、これを採用したのではないかと推測される。
- ④なお、協会の調査によると、委員会設置会社の数は制度の導入時の平成15年には約70社であり、以後平成16年には92社、平成17年には104社、平成18年には102社と微増減を繰り返していたが、平成21年の109社を境に減少傾向に転じ、平成22年及び23年には減少が増加する傾向にある。これは新規に委員会設置会社を志向する企業が少なくなっていることより、平成22年及び23年に委員会設置会社から監査役設置会社に再移行する会社が合わせて20社を超えた影響が大きい。平成22年及び23年の特徴としては、非上場化等の理由で企業グループが中核会社を残して監査役設置会社に再移行する例が多く、このような例を除くと再移行する企業も年間数社程度であつた。現在、グループの個々の会社の多くが委員会設置会社になっている企業グループはないので、今後大きな変動はないものと見られる。

2. 委員会設置会社の特色と実態

(1) 三委員会を通じた取締役会の監督機能の強化

(a) アンケート結果の分析

委員会設置会社の特徴として、取締役による監督機能の強化のため、社外取締役が過半数となつて構成される指名委員会、報酬委員会、監査委員会の三委員会の設置が必須となっていることが挙げられる¹。

他方で、社外取締役が取締役全体の過半数であることまでは法が求めるところではなく、また、社外取締役の要件についても、親会社や取引先の関係者であっても、それ自体で社外取締役の要件を欠くことにはならないなど、社外者による監査・監督機能の強化という点では、必ずしも厳しい基準を設けていないとの見方もあるところである。すなわち、委員会の独立性について例えば米国では各州の会社法レベルでは規制は厳しくないが、上場企業を対象とする証券取引所規則等においては、独立取締役が取締役の過半数であることや委員会が独立取締役のみで構成される等の厳しいルールを定めている。これに対し日本の委員会設置会社においては規制をかけるのではなく実務の課題として各社の創意工夫に委ねられている部分が多いといえよう。

¹ 会2条12号、400条3項

このような問題意識から、三委員会の執行側からの独立性を測る一つの外形的な尺度として、①三委員会における社外取締役の割合、②三委員会の委員長・議長の属性、③社外取締役の独立性の3点に関する調査項目を設けて各社の創意工夫について調査を行った。

まず、①の三委員会における社外取締役の割合の平均については、指名委員会については、社内取締役1.38人に対して社外取締役3.06人（指名委員全体の約70%）（Q29）、報酬委員会については、社内取締役1.22人に対して社外取締役2.82人（報酬委員全体の約70%）（Q31）、監査委員会については、社内取締役0.70人に対して社外取締役2.92人（監査委員全体の約80%）（Q16）との結果が得られた。監査委員は子会社を含めて執行役や使用人を兼務することが禁じられていることから、社外取締役の割合が高くなることは自然な成り行きであるが、指名委員会や報酬委員会についても、社外取締役の比率が半数を超えて平均約70%に達し、三委員会の独立性を高めようとする試みが見受けられる。

次に、②の三委員会の委員長・議長の属性については、監査委員会（54.0%）、報酬委員会（48.0%）、指名委員会（40.0%）の順で社外取締役の割合が高くなっており（Q19、Q30、Q32）、指名委員会・報酬委員会の委員長・議長を社外取締役とすることについては、なお抵抗感があるともいえる。

③の社外取締役の独立性に関しては、証券取引所規則に定める「独立役員」の有資格者（独立役員としての届出の有無は問わない）の数を調査することにより明らかにすることを試みたが、三委員会いずれも構成員たる社外取締役の概ね3分の2が独立役員の有資格者となっている（Q16、Q29、Q31）。

なお、三委員会の独立性強化の試みとしては、ケース・スタディ委員会での議論やアンケートに寄せられた回答において、「指名委員会は社外取締役の候補者を人選する際、社長と全く知己のない者を候補者とする」、「CEOを含む執行役を兼務している取締役を指名委員・報酬委員にしない」、「三委員会の全委員が全ての委員会に出席し、オブザーバーとして意見を述べ、結果的に全ての委員会の情報共有を図っている」等の工夫事例が紹介された。

さらに、法制審議会会社法制部会における会社法制の改正論議において、指名委員会、報酬委員会を設置しない「監査・監督委員会設置会社（仮称）」制度の導入について議論されている状況に鑑み、指名委員会・報酬委員会が委員会設置会社の経営において果たす役割についても調査を行ったが、ガバナンスの透明性向上、業務執行の監督機能の強化という観点からその役割を評価する回答が60%を超えている（Q33）。

このように、社外取締役を過半数とする三委員会による監査・監督機能の強化という観点からは、会社法の求める最低限の基準を超えて、独立性を強化し

ようする傾向が見られるが、委員会設置会社の数が 87 社²にとどまることにも鑑みると、委員会設置会社制度の内容からくる抵抗感³に加えて、移行済みの会社において、社外取締役によるガバナンスを法律が求める最低限の水準を超えて強化しようとする実務の傾向が、監査役設置会社から委員会設置会社への移行の心理的なハードルを高める一因となっている可能性はある⁴。但し、このような抵抗感や心理的なハードルがある一方で、委員会設置会社における社外取締役の活用は、上述のように積極的に進められている。

(b) 委員会設置会社からの聴取

また、指名委員会及び報酬委員会の活動実態について委員会設置会社から具体的に聴取したところ、次のコメントがあった。

- (i) 社外取締役が指名委員会の過半数を占めることで、機能を発揮するケースは非常時の場合と思われ、例えば執行役社長等が関係する不祥事発生等に際して、全員の社外取締役だけで非公式の会合を持ち株主総会に提案する最終候補者を決定するといったことが考えられる。社外取締役の役割は意思決定の透明性を確保することであり、その意味で「いざ」と言うときに機能できる体制になっていることが重要である。
- (ii) 監査委員が執行役等と会う機会が多いことから、指名委員会から監査委員会に対して、人材についての情報を求められることがある。
- (iii) 人事担当役員がまず候補者の案を作成し、社長が同案を指名委員会に提案する。そしてその内容を指名委員会にて審議している。
- (iv) 指名委員会は、まず候補者に打診をして了承が得られた場合にインタビューを行い、問題がなければ取締役会に株主総会議案として提案する。なお、指名委員会は社外取締役のみで構成されるため、取締役候補者の人選については社内からは独立して進められる。
- (v) 取締役会での審議の高度化を推進し会社のカルチャーを抜本的に改革するような人材の発掘をするためには、指名委員が各自候補者を持ち寄って検討、リクルートのコンサルタントを採用、社内の有望人材を

² 平成 23 年 10 月 14 日現在

³ 委員会設置会社への移行については、社外取締役が過半数を占める合議体を取締役の氏名や報酬の決定を委ねることの抵抗感が指摘されることが多い（法制審議会会社法部会第 5 回会議配布資料参照）。

⁴ 上場を廃止し完全子会社となった会社が委員会設置会社から監査役設置会社に戻る事例が多いが、これは、完全子会社においては、唯一の株主がガバナンスの主体となり、また、迅速な意思決定も容易であるため、委員会設置会社であることの必然性がなくなったとの判断と思われ、委員会設置会社の抵抗感や心理的なハードルの高さによるものともいえない。

時間をかけてモニタリングして選別する、等のプロセスの改革が必要と思われる。

- (vi) 報酬委員会における取締役の報酬決定のプロセスとしては、まず同業他社、全産業界の役員報酬の水準等の情報収集を行い、新たな報酬政策・役員報酬の改定の必要性を検討する。その後次年度役員報酬体系等の決定、取締役会へ報告という流れになっている。
- (vii) 執行役の賞与については、期初に社長から当年度の各執行役の業績目標と評価基準の提案を受け、報酬委員会で審査・承認する。また期末に社長から会社業績と各執行役の評価の提案を受ける。その後、報酬委員会で審査し、各執行役の賞与を決定した上で取締役会へ報告される。
- (viii) 指名委員会や報酬委員会の委員長が社内取締役である場合でも、取締役候補者選定や報酬決定は選定基準や報酬基準を設定しており実質的に透明性は確保されている。実務は事務局が作業し社内取締役の委員長が案を提案し各委員会で審議決定している。

(c) 制度導入の結果

いずれにせよ、執行と監督のより明確な分離やガバナンスの透明性の確保は、監査役設置会社が委員会設置会社に移行した大きな理由の一つであり、実際に委員会設置会社に移行したことにより、その目的が達成されたとの回答が多かったことにも鑑みると（Q39、Q40）、三委員会を通じた取締役会の監督機能の強化という観点からも、制度導入時の委員会設置会社の特色がかなりの程度実現していると評することができる。

(2) 意思決定の迅速化

委員会設置会社では、取締役会から執行役に業務執行の決定の権限を大幅に委任することが認められることにより、迅速な意思決定が行え、スピード感のある企業経営を行うことを可能とするところに大きな特色がある。これは制度導入時において、委員会設置会社のメリットとして強調されていたことであり、委員会設置会社がこのメリットを十全に享受しているか否かを検討するため、業務執行の決定権限が取締役会から執行役に対して、どの程度委任されているかを調査した。

調査結果（Q10）によれば、取締役会での専決事項⁵以外をすべて委任している会社が半数近くに上る。また、取締役会の専決事項以外にも決定権限を取締役会に留保している会社においても、留保されているのは一定額以上の設

⁵ 会 416 条 2 項・4 項

備投資・研究開発、コンプライアンスやリスク管理に関する重要事項、グループ会社に関する重要事項、買収防衛策等、会社や企業グループ経営上の基本的事項に限られる傾向にあり、執行役への権限委任は相当程度行われていることが判明した。

この点、監査役設置会社においても、執行役員制度を導入するなどして、取締役会が持つ業務執行の決定権限を法律上可能な範囲で業務執行者に対して委任する傾向にある⁶。また、会社法では、従前から認められていた取締役会のテレビ会議や電話会議による開催⁷に加えて、定款に定めることにより書面決議も可能となった⁸ことから、取締役会の専決事項⁹が多い監査役設置会社でも、取締役会による迅速な意思決定が相当程度可能となっている。

しかしながら、重要な業務執行の決定については取締役会の専決事項であることからくる限界があることは否定できない。

迅速な意思決定による経営の効率性の向上は、監査役設置会社が委員会設置会社に移行した大きな理由の一つであり、実際に委員会設置会社に移行したことにより、その目的が達成されたとの回答が多かったことにも鑑みると（Q 39、Q 40）、制度導入時の委員会設置会社の特色がかなりの程度実現していると評することができる。

3. 監査委員会の監査活動

（1）監査委員会の活動形態について

委員会設置会社の監査委員会においては、監査役会設置会社と違い、常勤者の設置は必須要件とはされていない。しかしながら、会社法では、監査委員のなかから特定の委員を選定し、計算書類や事業報告の受領等とともにいつでも執行役等からの報告徴収や業務財産、子会社の調査ができることとなっている¹⁰。このような継続的な対応を実効的に行うためには、常勤者の存在は欠かせない。

アンケートによる実態調査の結果では 7 割弱の会社が常勤の監査委員を設置していることが結果に表れた（Q 17）。監査委員会の活動において常勤の監査委員の必要性や貢献が認識されている様子が窺える。

⁶ 平成 23 年 9 月 29 日公益社団法人日本監査役協会「定時株主総会前後の役員等の構成の変化などに関するアンケート集計結果 第 12 回インターネットアンケート《監査役設置会社版》」によれば、全体の 55.5%、上場会社の 65.1%で執行役員制度を採用している。

⁷ 施規 101 条 3 項 1 号括弧書き参照

⁸ 会 370 条

⁹ 会 362 条 4 項等

¹⁰ 会 405 条、施規 132 条 5 項 3 号、計規 130 条 5 項 3 号

一方、常勤の監査委員が設置されておらず、監査委員会が全員非常勤社外取締役で構成されている会社も約3割にのぼる。そこでも、委員を補佐する常勤者の必要性は認識されており、監査委員を補助する取締役¹¹や補助使用人を設け、監査委員会の日常的活動をサポートする体制を整え日常の監査活動を円滑に進めるための工夫がなされていることを窺い知ることが出来ると言えよう（Q18、Q22）。

また、監査委員会の活動形態について本委員会メンバーの委員会設置会社から具体的に聴取したところ、個別には大きく言って次の3つのケースが報告された。すなわち、①非常勤の社外監査委員と常勤の社内監査委員の役割を明確に区分しているケース、②非常勤の社外監査委員と常勤の社内監査委員の役割や意識に明確な区別はなく、監査委員会全体として活動するケース、③全員が社外非常勤の監査委員で構成された監査委員会を運営するケース、である。

①では、会社法で認められる監査委員のなかから特定の委員を選定できる制度を活用して、常勤の社内監査委員を任命し、これに日常的な監査活動を委嘱する。その活動をサポートするため補助使用人の体制を敷いている。また、②では、監査委員としての役割について、本質的に非常勤と常勤の差異はない。ただし、監査委員会活動をサポートするため強力な組織（経営監査部等として社内の内部監査部門等をモニタリングし、監査委員会に報告する）を設置している。そして③では、全員非常勤の社外監査委員で構成される監査委員会をサポートするため監査委員会補佐役という職制を設置している。

以上から、会社法上常勤者は監査委員に必須ではないが、実態は大多数の会社が常勤者を置いており、それに社内出身者をあてている。社内常勤の監査委員をサポートする体制も多くの場合設置されている。

一方で、まだ少数派ではあるが、全員社外取締役で構成される会社や、取締役の社内・社外、常勤・非常勤といった区別による役割分担を決めていない会社では、監査委員会の意思を代理して日常的なモニタリングを行う強力な組織が設置されている。

（2）具体的な監査活動

委員会設置会社の監査委員会による監査活動は、内部監査部門や内部統制部門（以下、内部監査部門等と記載）と連携して行う監査を想定しており、さらには監査の方法として内部監査部門等が適切に整備され機能しているかを監視・検証することを主眼としている。この点、自らが監査を行う監査役とは監査の性格が異なるとの見解もある。

監査委員の具体的な活動状況についてアンケートの結果を分析すると、監査

¹¹ 施規 112 条 1 項 1 号

委員会としての具体的な活動は、「内部監査部門や内部統制部門が行った監査結果の報告受領・意見交換」が多いが（Q21）、常勤の監査委員を設置している会社では、その7割以上の会社において事業所等の実査を行っているという調査結果が得られた（Q21）。現場に赴いての活動という意味での実査について、常勤の監査委員の場合は、非常勤の監査委員と比較して頻度も高く範囲も広がっており広く事業全体を具体的に把握しようとしている意図が見られる。このように実査の頻度やその対象範囲に差が生じていることは、常勤の監査委員と非常勤の監査委員とで役割が明確になっていることの表れであると考えられる。また、ケース・スタディ委員会で紹介された事例では、監査委員としての公式な監査活動の一環としての実査というレベルではなくても「巡回ヒアリング」と称するなどして、監査委員が事業所に赴き状況確認を行うという会社もある。委員会設置会社であっても内部監査部門等による監査に止まらず、可能な範囲で監査役と同様に自ら監査を実施する会社が多いのは、会社法が求める責務は監査委員も監査役もほぼ同じであることから、監査役が通常実施している事業所や工場等といった「現場」に赴き自らの目で確認することの重要性が監査委員においても認識されていることの表れと考えられる。この観点からも、常勤の監査委員の存在は重要な意味を持つと考えられる。

以下、当ケース・スタディ委員会に参画している委員会設置会社における監査活動の状況を具体的な事例として示す。

- (i) 総会直後の監査委員会で常勤の監査委員を選定し、常勤の監査委員に監査実務の多くを委嘱する。常勤の監査委員は執行役へのヒアリングや内部監査部門等からの報告受領やモニタリングを実施するとともに、事業部門や子会社等に赴きコンプライアンスや事業状況の監査を行っている。監査結果は監査委員会に報告される。社外取締役である非常勤の監査委員も現場に赴くという意味の実査を行うが、頻度や行く先の幅には大きな差がある。
- (ii) 経営監査部がヒアリングや調査を実施しており、監査委員会は当該ヒアリングや調査の度に作成される監査調書のレビューを行う。また、監査委員会と経営監査部は、監査委員会の開催前にウィークリーミーティングを開催し、経営監査部が行った調査はその場にて全部報告される。このミーティングには、監査委員会側からは主に常勤の監査委員が出席し、経営監査部の監査調書を確認した上で監査委員会に報告し、適正意見とするか、或いは何らかの意見を付すか決めている。なお、社外の委員からは公認会計士や弁護士といった専門性の観点から質問が投げかけられる。そして、対応が必要と思われる事項については経営監査部に指示をし、その対応を確認する。

- (iii) 内部監査部門等からの協力と報告を得て行う「組織監査」を基本としている。監査委員会補佐役が上記の報告等の取りまとめを行うとともに、社内部門に依拠する「組織監査」では実行が難しい領域での活動、例えば執行側の重要会議への陪席、執行役の決裁の閲覧、執行役及び子会社のトップマネジメントとの面談の設定、などを行っている。また、通常
の監査委員会とは別に、監査委員と補佐役による定例会を開催し、内部
監査部門等からの情報収集、決議を要さない事項についての意見交換等、
監査委員会に向けての打ち合わせ等を行っている。
- (iv) 経営監査部が現場に赴いて実査を行い、監査委員会は必ず報告を受領
している。また、常勤の監査委員が執行役等に対するヒアリングを実施
してするとともに、「巡回ヒアリング」と称し、現場に赴いての確認等
も実施している。

(3) 監査の対象範囲

監査委員会の監査は、その対象範囲が適法性に止まらず、妥当性・効率性に及ぶものと解されている¹²。調査結果からも、監査委員会の場で、適法性の監査だけではなく、妥当性・効率性を、日常的に意識するとの回答や、一定の業務執行について意識するとの回答がそれぞれ30%、あわせて60%の多数に上った(Q15)。なお、アンケートからは効率性、及び妥当性につき以下のコメントがあった。

- (i) コーポレート部門や事業ラインからの報告時に、適法性の観点からだけでなく、事業の収益性、成長性、リスク等事業の現状及び今後の方針等の妥当性、効率性について議論し、意見・アドバイスを表明している。
- (ii) 執行部門からのヒアリングの際には、妥当性・効率性についても常に意識して、提案等を行っている。
- (iii) 全ての事項について妥当性や効率性を意識している。

監査役の場合、取締役の機能とは違い制約があるものの、実務は一定の範囲において妥当性・効率性にも及んでおり、監査役も妥当性・効率性を意識することは自然なことである。監査する側の意識の問題としては、監査の対象範囲は、監査役と監査委員で相違はないと考えるべきであろう。

¹² 始関正光編著「Q&A平成14年改正商法」91頁(商事法務)

「監査委員会は適法性監査の権限のみならず、執行役による業務決定および業務執行が全体的にみて効率的に行われているかどうかという意味における妥当性監査の権限も有するものと考えられる。」

なお、効率性監査について補足すると、会社法においては、監査役（会）の監査報告の記載事項として、いわゆる内部統制システムの相当性が掲げられており¹³、その内部統制システムには、取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制も含まれているから¹⁴、監査役としても、その限りにおいては業務執行の決定や業務執行の効率性を意識せざるをえないことになっている¹⁵。

（４）「監査リスク」について

「監査リスク」、即ち監査の結果について株主等から善管注意義務違反を追究される可能性について「独任制で自ら監査を行う監査役に比して独任制ではなく組織的監査（「させる」監査）を行う監査委員のリスクは高くはないのではないか。」との意見が当委員会の議論において出された。

実際に監査委員がリスクの軽重を意識して職務に当たっているか、アンケートで調査したところ「監査リスク」は監査役のものとは変わらないと考える監査委員が大半を占めており（Ｑ４１）、実務的には監査役の場合と同様の意識を持って職務に取り組んでいると考えられる。

また、監査において問題点を見逃すリスクについて、組織監査に依拠する監査委員会制度は、詳細のオペレーションを管理、または監査する内部監査部門等が行うモニタリングを十分に活用する必要がある。それらのモニタリングは広範囲に亘るが、広範囲であるが故に対象ごとのモニタリング実施の周期やモニタリングの深度が区々になる懸念がある。一方、独任制で自ら監査を行う監査役制度の下では監査役が自らのリスク認識に基づいて監査対象を設定し、深掘りをして問題点を焙り出すことができる利点があると言えるかもしれないが、そうはいつても、一定以上の規模を持つ会社では監査役自らが実際に現場に赴いて行う活動という意味での実査の範囲に限りがあるとも考えられる。

理論的には以上のように分析されるかもしれないが、監査委員が監査に取り組む意識は監査役と同様であり、監査役においても内部監査部門等との連携が重視されてきているのが実態であり、理論的な相違は実務面においてはさほど大

¹³ 施規 129 条 1 項 5 号、130 条 2 項 2 号、118 条 2 号

¹⁴ 施規 100 条 1 項 3 号

¹⁵ 会社法制定の際の立案担当者も、施規 129 条 1 項 5 号の「監査の範囲に属さないもの」に関する解説において、「効率性の確保と業務の適正性の確保とは、相互に関連性があるものであるから、効率性に関する事項が監査の範囲に属しないと考える考え方は、仮に、監査役の監査の範囲が適法性に限定されているという立場を採用したとしても、妥当ではないものと思われる。適正性を確保することを重視するあまり、効率性を失ってしまうような業務執行の体制とすることは、善管注意義務に反する不相当なものであるといわざるを得ないからである。」とする（相澤哲編著「立案担当者による新会社法関係法務省令の解説」58 頁（相澤・郡谷執筆部分）（商事法務））

きな影響はないのかもしれない。

4. 内部監査部門等との連携

制度の建て付けとして、監査役の場合は、内部監査部門等は代表取締役や担当取締役の指揮命令下でその職務が遂行されることから、内部監査部門等との連携には馴染みにくいと言われているのに対し、監査委員は、取締役としての立場を有することから、執行役の管理下にある内部監査部門等に対して具体的な指示を出すことが出来るとされている。その一方で、当委員会の議論においては内部監査部門等との連携がしやすいのは、監査委員が取締役であることより、委員会設置会社では組織監査という監査活動の形態を採っているため監査活動において必然的に内部監査部門等との連携がなされるという意見もあった。

また、実態調査において、監査委員が取締役という立場であることが内部監査部門等との連携をしやすくしているかを問うてみたところ、52.0%の会社で「しやすい」と感じることもあるとの回答であった（Q24）。主な理由としては、「取締役の立場で監査要請を行いやすい環境にある。」という回答に代表されるように、内部監査部門等との連携を円滑に進める理由に、取締役である監査委員という立場上の利点を挙げるものがあつた。

その他にも、内部監査部門等とより円滑な連携を実現するため、社内規程に「内部監査結果を監査委員会へ報告する」ことや、内部監査部門等を「監査委員会の職務を補助する組織とする」ことを明記するといった工夫も実態調査の結果に表れていた。

また、監査委員会から内部監査部門等に要請している事項について実態調査で挙げられた代表的なものは、「日常的なモニタリングで発見された事項の定期的な報告をはじめ、定例的な会合の場での情報交換」というように監査委員会と内部監査部門等との間で日常的に情報交換を実施している姿が改めて確認された。このような工夫は監査役設置会社でも可能である。規程の制定まで行わずとも、内部監査部門の監査計画に「内部監査結果を自主的に監査役に報告する」ことを明記し、監査役監査計画にも「内部監査部門等に定期的に報告を求める」旨を記載し、さらに取締役会にも監査役と内部監査部門等のそうした関係を伝えるといった工夫をしている監査役設置会社も実際に存在しており、内部監査部門等との連携については各社の運用上の対応により克服できるものだと考えられる。

5. 監査委員が取締役であることからくるメリット・デメリット

(1) 取締役として取締役会の議決権を有することの影響

監査委員は取締役であるため、当然に取締役会において議決権を有している。

この点が、監査役と監査委員の間の大きな違いと換言することが出来るであろう。

今回の実態調査においても、取締役会において議決権を有することが監査委員としての意見を取締役に反映させる上で影響があるか調査を行ったところ、48.0%の会社で「影響がある」との結果になった（Q14）。

具体的には、「監査役としての意見・要望は議決権がなくても重要なものとして認識されているが、取締役会での議決権を持つことにより、より重いものとして受け止められる。」という回答に代表されるように、同じ意見を述べるにしても、議決権を有することで発言が重く受け止められるという影響を指摘する回答が多い。

また、「監査委員が取締役として議決権を持っていることが、取締役会での発言に際してどのように影響しているか」という発言する際の意識を尋ねる質問については、「取締役会で発言する場合は、監査委員の観点を超えて経営全般に対して発言しているが、監査委員であることは常に意識している。」との回答が7割以上を占めており、取締役としての職務執行と監査委員としての職務執行が表裏一体のものとして有機的に関連し、その実を上げることに寄与していることをうかがわせる。

なお、当委員会に参画している委員会設置会社のメンバーより、「監査委員という意識の前に取締役としての意識がまずある」との見解も示されているので、前述アンケート回答もその観点で読んでいくことも有用である。

（2）監査委員の自己監査

委員会設置会社の監査委員は、取締役会での業務執行の決定に参加するため、自己の決定の手続きや内容を監査する側面が生じる。委員会設置会社制度導入時には、この点を自己監査として批判する指摘も見受けられた。

確かに、監査委員は業務執行は行わないものの、取締役会における業務執行の決定という職務執行には関与するため、その限りにおいては、自己監査に該当するとの指摘には首肯しうるものがある。他方で、業務執行の決定権限を大幅に執行役に委任した場合には、自己監査に該当する範囲がわずかとなり、問題視するに当たらないという見解¹⁶もあるところである。

今回の実態調査において、当ケース・スタディ委員会に参画している会社以外の監査委員がこの問題をどのようにとらえて職務を執行しているかを明らか

¹⁶ 江頭憲治郎著「株式会社法」第3版 519頁

「取締役が組織する監査委員会が取締役の職務の執行を監査することに対し、「自己監査」とであると批判する意見がある。しかし、監査委員が自己の職務執行を監査するのは、監査対象のうち僅かな部分に過ぎない。」

にするため、「自己監査という観点から、職務執行上不都合を感じることもあるか」調査を行ったところ、86.0%の会社において「不都合は感じていない。」との結果となった（Q12）。

主な理由として、①監査委員会の過半数、会社によっては全員が社外取締役で構成されているため、職務執行から独立し、牽制機能が働いている、②監査委員が自己の職務執行を監査するのは、監査対象となるべき事項のうちわずかな部分にすぎない、③監査委員が通常の実務に期待される執行の監督を超えて監査という独立した機能や権限を有することを良く理解して職務に当たっている、以上の三点に大別することが出来た。

以上のことから、自己監査の問題は理論上は存在するものの、実務に於いては殆ど意識されておらず、それで不都合も生じていないというのが実態ではないかと思われる。なお、実態調査においては「取締役会議長（会長）が監査委員で、副会長が監査委員長であるため、「自己監査」そのものになっている」という事例も挙げられているが、そのような特殊な場合は別として、自己監査の是非の議論を続けることの実益について疑問を呈する結果となっている。

また、当ケース・スタディ委員会においても自己監査の問題について議論を行い、委員会設置会社の見解を聴取したところ、以下のような見解が聞かれた。

- (i) 委員会設置会社では取締役の立場で業務執行することは禁じられており、取締役の職務は取締役会および委員会の構成員としての職務に限定される。取締役会構成員としての職務は取締役会において監督され、委員会構成員としての職務は当該委員会と取締役会において監督されることが原則となる。監査委員会としての取締役会・指名委員会・報酬委員会の職務執行に関する監査は適法性のチェックが中心となる。「自己監査」の問題は、委員会等設置会社制度が導入されようとしていた際に一部から提唱されたものであるものの、その後今日に至るまで大きな問題が起こっていないことを考えると、今後ともあまり問題にならないのではないかと考えられる。
- (ii) 取締役会、委員会、及び取締役の職務の執行の監査は、法令・定款・社内規定等の遵守（コンプライアンス）の観点で行っている。そして、経営判断のプロセスが踏襲されたかどうかはその範囲内の事として観ており、コンプライアンスの要件を満たしている上での経営判断の内容は監査の対象範囲の外にあると考えている。したがって、自己監査の問題は当社では感じていない。
- (iii) 監査委員は一取締役としての意思表示として取締役会の議決権を行使しているのであって、そのことと当該決定に基づき具体的に執行される業務に対する監査は別物であり、両者は本質的に異なる職務であると認められる。

識している。

以上からも明らかなように、いずれの委員会設置会社においても自己監査という問題による不都合は感じていないとの結論に達した。

おわりに

今回の検討においては、委員会設置会社の方々からの運用実態に関する詳細説明及び実態調査アンケートを通じ、執行役への権限委任の状況、三委員会における社外委員や常勤の委員の位置付け、内部監査部門との連携、取締役としての議決権行使といった点について委員会設置会社の運用実態の理解を深めることができた。特に印象深いのは、多くの委員会設置会社が、三委員会が重く、使いにくいと考えるのではなく、制度設計上の理念を実現するために更に進んで色々な工夫を加えていることである。委員会設置会社を選択した理由は、意思決定の迅速化、海外投資家の目、事業の海外展開等各社様々であるが、いずれにしてもしばしば指摘される同制度への抵抗感を払拭しガバナンスを強化することの必要性を十分に認識していると感じられた。ここにはガバナンスの質を劣化させて、使いやすい制度に流れるという発想はない。

今回の検討は、委員会設置会社と監査役設置会社の優劣をつけるのが目的ではない。監査役設置会社にとっても、検討結果を通じて委員会設置会社の運用実態を理解し、彼我の違いを認識するとともに参考にすべき点は参考にして、今後の監査に役立てることを切に希望する次第である。

委員会設置会社と監査役設置会社の会社法上の比較

項目	委員会設置会社	監査役設置会社
基本的建て付け	取締役会の下に「監査委員会」、「報酬委員会」、「指名委員会」を設置。 委員会は夫々「執行の監査」、「執行役等の報酬等の決定」、「株主総会における取締役の選解任の議案の内容の決定」を担当する。	取締役から独立して監査役が執行の監査を行う。
監査機関	「監査委員会」を設置 「監査役」「監査役会」は設置不可(327条)	「監査役」を設置 ※監査役会設置会社では、監査役会を設置
監査側の人数	監査委員会に取締役が3名以上所属(400条)	監査役は1名以上 ※監査役会設置会社では、3名以上(335条)
社外取締役・社外監査役	各委員会の委員の過半数は社外取締役(400条) ⇒2名以上の社外取締役が必要 ※取締役の過半数までは不要	社外取締役・社外監査役選任の必要は無い ※監査役会設置会社では、半数以上は、社外監査役でなければならない(335条)
執行側の人数	1名以上の執行役を設置(402条)	1名以上の取締役を設置(326条)
監査・監督と業務執行の分離	監査委員会：執行役・取締役の職務の執行の監査(404条) 取締役会：基本事項の決定(経営の基本方針等)、執行役・取締役の職務執行の監督(416条) 取締役：業務執行は不可(415条) 執行役：業務執行(418条)	監査役：取締役の職務の執行の監査(381条) 取締役会：業務執行の決定、取締役の職務執行の監督(362条) 取締役：業務執行(363条)
任期	取締役：1年(332条) 定款で短縮可 執行役：1年(402条) 定款で短縮可	取締役：2年(332条) 定款で短縮可 監査役：4年(336条)
監査役・監査委員の兼任禁止	委員会設置会社・子会社の執行役・業務執行取締役、子会社の会計参与・支配人その他の使用人を兼ねることができない(400条) ※取締役・報酬委員・指名委員は執行役等と兼任可	株式会社・子会社の取締役・支配人その他の使用人、子会社の会計参与・執行役を兼ねることができない(335条)
監査権限	適法性監査・妥当性監査	適法性監査（妥当性監査に及ぶとの見解もあり）
剰余金の配当等	原則：株主総会（454条） 例外：定款に定めることにより取締役会(459条)	原則：株主総会(454条) 例外：監査役会設置会社で取締役の任期を1年と定めた場合は、定款に定めることにより取締役会（459条）

委員会設置会社と監査役会設置会社の「監査」に関わる主要な違い（高橋均編著「実務解説 監査役監査」61頁 学陽書房）

	委員会設置会社の監査委員・監査委員会		監査役会設置会社の監査役・監査役会	
		該当条文		該当条文
選任	取締役として株主総会、監査委員としては取締役会	329条1項、404条1項	監査役として株主総会	329条1項
選任に関する同意	—	—	監査役選任議案について同意要	343条1項・3項
補欠の選任	—（取締役としては可）	—（329条2項）	可	329条2項
資格	取締役として会社法331条1項、2項適用	331条1～3項	会社法331条1項、2項準用	335条1項
	会社若しくはその子会社の執行役若しくは業務執行取締役又は子会社の会計参与、支配人その他の使用人兼務不可	400条4項	会社若しくはその子会社の取締役・支配人その他の使用人兼務不可 子会社の会計参与・執行役兼務不可	335条2項
人数に関する制限	3人以上の取締役、過半数は社外取締役	400条1項・3項	3人以上、半数以上は社外監査役	335条3項
任期	1年	332条3項	4年	336条1項
解任	監査委員として取締役会で解職 取締役として株主総会で解任	401条1項 339条1項	監査役として株主総会で解任	339条1項
	取締役解任に正当な理由がない場合損害賠償請求可	339条2項	解任に正当な理由がない場合損害賠償請求可	339条2項
報酬	報酬委員会が決定	404条3項 409条	定款に定めがない場合は株主総会決議 各監査役の定款・総会決議がない場合は、監査役の協議により決定	387条
会計監査人の解任	監査委員会に解任権限あり（監査委員全員の同意要）	340条1項・5項	監査役に解任権限あり（監査役全員の同意要）	340条1項・2項・4項
会計監査人の選任	監査委員会が、株主総会での会計監査人の選任・解任・不再任の議案を決定	404条 2項2号	取締役会に対し、株主総会での会計監査人選任・解任・不再任議案への同意、議案提出請求	344条 1～3項
取締役会への出席	— （取締役として義務）	— （362条）	取締役会に出席し、必要があると認めるときは意見を述べなければならない	383条
取締役会への報告	執行役・取締役の不正の行為、不正の行為をするおそれを認めるとき、法令若しくは定款違反の事実、著しく不当な事実があるとき、監査委員が取締役会に報告する義務あり	406条	取締役の不正の行為、不正の行為をするおそれを認めるとき、法令若しくは定款違反の事実、著しく不当な事実があるとき、監査役が取締役会に報告する義務あり	382条
	監査委員会が選定した監査委員が遅滞なく、監査委員会の職務の執行の状況を取締役会に報告の義務あり	417条3項	—	—
株主総会の議案の調査	—	—	取締役が株主総会に提出する議案・書類等を調査し法令・定款違反若しくは著しく不当な事項がある場合、調査結果を株主総会で報告する。	384条

ケース・スタディ委員会委員名簿

(順不同・敬称略)

委員長	崎山 忠道	(株)日立製作所	取締役監査委員長
専門委員	松井 秀樹	森・濱田松本法律事務所	弁護士
委員	石井 晃	朝日生命保険(相)	常勤監査役
委員	城野 宜臣	コニカミノルタホールディングス(株)	取締役監査委員
委員	廣重 正喜	アゼアス(株)	監査役
委員	藤嶋 喬	ブラザー工業(株)	常任監査役
委員	藤吉 彰	エーザイ(株)	取締役監査委員
委員	堀岡 弘嗣	(株)東芝	取締役監査委員
委員	山内 悦嗣	ソニー(株)	取締役監査委員会議長
委員	宮本 照雄	(公社)日本監査役協会	専務理事
事務局	永田 雅仁	(公社)日本監査役協会	企画部長
事務局	上遠野恭啓	(公社)日本監査役協会	企画部企画課長
事務局	岸元 忠相	(公社)日本監査役協会	企画部企画課員

注1) 肩書は委員会発足当時のもの

注2) 事務局企画部長 永田雅仁は平成23年9月から参画

平成 23 年 10 月 27 日
公益社団法人 日本監査役協会

委員会設置会社における運用状況についての実態調査（アンケート）集計結果

- ・ 調査目的・・・委員会設置会社におけるガバナンスや監査実務等、運用状況の調査
- ・ 調査期間・・・平成 23 年 7 月 8 日～平成 23 年 8 月 3 日
- ・ 対象会社・・・88 社（協会非会員会社を含む）
- ・ 有効回答数・・・50 社（うち会員会社 42 社、非会員会社 8 社）
- ・ 回答率・・・56.8%。

Q 1 業種

業種	社数	業種	社数
①化学	2	⑪卸売業	2
②医薬品	1	⑫小売業	2
③ガラス・土石製品	1	⑬不動産業	1
④鉄鋼	1	⑭陸運業	1
⑤非鉄金属	1	⑮情報・通信業	1
⑥機械	2	⑯サービス業	2
⑦電気機器	11	⑰銀行業	7
⑧輸送用機器	1	⑱証券業	3
⑨精密機器	2	⑲保険業	2
⑩その他製造	1	⑳その他金融業	4
		㉑その他 (SC運営等)	2
		合計(社)	50

・ Q 2 以降、上記①～⑩を「製造業」、⑪～㉑を「非製造業」として区分する。

Q 2 上場／非上場

	回答数(社)	%
上場会社	40	80.0
製造業	22	44.0
非製造業	18	36.0
非上場会社	10	20.0
製造業	2	4.0
非製造業	8	16.0
合計	50	100.0

Q 3 純粋持株会社か否か

	回答数 (社)	%
純粋持株株会社	8	16.0
製造業	2	4.0
非製造業	6	12.0
純粋持株会社でない	42	84.0
製造業	21	42.0
非製造業	21	42.0
合計 (社)	50	100.0

Q 4 親会社の有無

	回答数 (社)	%
親会社あり	17	34.0
製造業 (上場)	7	14.0
製造業 (非上場)	1	2.0
非製造業 (上場)	5	10.0
非製造業 (非上場)	4	8.0
親会社はない	33	66.0
製造業 (上場)	14	28.0
製造業 (非上場)	1	2.0
非製造業 (上場)	14	28.0
非製造業 (非上場)	4	8.0
合計 (社)	50	100.0

Q 5 外国人持株比率

	全体	上場会社	非上場会社
全体 (%)	18.4	22.8	1.0
製造業 (%)	20.6	22.6	0.0
非製造業 (%)	16.6	23.0	1.3

Q 6 海外売上高比率

	全体	上場会社	非上場会社
全体 (%)	24.3	28.5	7.6
製造業 (%)	43.4	45.4	23.0
非製造業 (%)	8.0	9.8	3.8

Q 7～Q 9 取締役会の構成

	全体	上場会社	非上場会社	製造業	非製造業
合計	9.30	9.30	9.30	9.48	9.15
社内取締役	4.34	4.70	2.90	4.87	3.89
社外取締役	4.96	4.60	6.40	4.61	5.26
独立役員有資格者数	3.40	3.60	2.60	3.48	5.26
執行役兼務者	3.06	3.25	2.30	3.09	3.04

Q 10 執行役に対しての、業務執行の決定権限の委任状況

	全体	上場会社	非上場会社	製造業	非製造業
①取締役会での専決事項以外をすべて委任している	44.0	42.5	50.0	56.5	33.3
②取締役会での専決事項以外にも取締役会の権限としている。	56.0	57.5	50.0	43.5	66.7
合計 (%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

「②取締役会での専決事項以外にも取締役会の権限としている。」主な事項。

- (1)一定額以上の重要な案件
- (2)一定額以上の設備投資
- (3)一定額以上の研究開発
- (4)コンプライアンスに関する重要事項
- (5)リスク管理に関する重要事項
- (6)重要な規程の制定、改廃
- (7)相談役の委嘱、および解職
- (8)重要な会計方針の変更
- (9)子会社・グループ会社等の業務執行における重要事項の決定
- (10)買収防衛策（新株予約権無償割当）の発動

(11)重要な財産の処分、譲受 等

Q 1 1 取締役会の開催頻度

	全体	上場会社	非上場会社	製造業	非製造業
定例 (回)	10.6	10.8	10.2	10.6	10.7
臨時 (回)	3.2	3.1	3.8	2.5	3.9

Q 1 2 自己監査という観点から、職務遂行上不都合を感じることもあるか。

	全体	上場会社	非上場会社	製造業	非製造業
①ある	6.0	5.0	10.0	4.3	7.4
②ない	86.0	85.0	80.0	91.4	81.5
無回答	8.0	10.0	10.0	4.3	11.1
合計 (%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

<「①ある」と思う場面> (3社)

- (1)指名委員会や報酬委員会に対する監査が不十分であった。
- (2)当社は取締役会議長(会長)が監査委員である。更に、副会長が監査委員長である。制度上の問題ではあるが、「自己監査」そのものであること。
- (3)必ずしも不都合を感じるわけではないが、財務報告に係る内部統制の会社レベルの内部統制評価の中で、取締役会や監査委員会に関する事項は、自己監査に該当する可能性があると考えられる。

<「②ない」と思う理由>

○監査委員会の構成等、機関設計に起因するもの (10社)

- (1)弊社の場合、監査委員はすべて社外取締役であり実質的には二元性監査と言える。したがって、適格性、適法性は堅持でき独立性確保につながる。
- (2)監査委員全員が社外取締役だからかもしれないが、監査委員会の独立性が高いという意識があるため、自己監査という観点からの不都合は感じない。
- (3)監査は執行業務に対して行われることがほとんどであるが、監査委員は全員社外取締役であるため。
- (4)社外取締役(独立役員含む)が過半数を占めており、チェック機能が働くことから問題なしと考えます。
- (5)監査委員の過半数は社外取締役であり、牽制作用が働いているから。
- (6)委員会設置会社の監査委員会は過半数が社外取締役であり、当社の場合監査委員会は2人が社外取締役で非常勤取締役であり、残り1人が社内出身の常勤監査役で監査委員長である。監査委員会の運営は従って2人の社外、非常勤取締役の監査役がその社内出身

でない立場から忌憚のない意見を述べることも多く、かつ監査委員会の審議はその2人の社外取締役監査委員のうち最低1人が賛成しないと成立しないことから、当社の場合にはかなりの緊張感がある。取締役が取締役の自己監査をする形でその運営が妥当性を欠くという形にはなっていない。

- (7)監査委員会規則第2条（構成）、監査委員会監査基準第2条（監査委員会の職責）等の定めにより取締役と監査委員の兼務に不都合は感じない。
- (8)監査委員全員が社外取締役かつ独立委員でもあり、不都合はない。
- (9)監査委員は全員非執行取締役であるため、これが「自己監査」で重大な問題であるとの認識であれば、もともと委員会設置会社を選択していなかったはず。
- (10)監査委員は全員社外取締役であり、職務執行から独立している。

○監査委員の自己の職務執行の監査対象はわずかな部分に過ぎない、等（11社）

- (1)監査委員が自己の職務執行を監査するのは、監査対象となるべき事項のうち、わずかな部分にすぎないため。
- (2)監査委員会は取締役の職務執行と執行役（含：取締役兼任者）の業務執行をあわせて監査するが、取締役会の決議は基本方針に関するものが主体でその範囲は広く、監査委員会の監査に馴染まない部分が多い。一方、執行役の業務執行は個別、具体的で監査委員会の監査対象は主としてここに集中する。従って、監査委員会監査に自己監査の矛盾は実質的には無い。
- (3)取締役の職務執行とは、委員会設置会社の場合には、業務執行が含まれないため、監査対象のほとんどが業務執行状況という現実を踏まえると、取締役で組織される監査委員会の監査だと「自己監査」であるという批判は、議論のための議論の域を出ていないと感じる。
- (4)監査委員会監査の対象となる、取締役としての業務執行の範囲は限定的である。監査役も、（代表）取締役退任後就任するケースでは、自己監査に相当する期間が生じることと比して、制度として劣っているとは断じがたい。
- (5)特に、不都合と考えるところは無い。ことに、当社の場合には法律上許容される最大限の範囲において執行役へ権限を委譲していることから、取締役の職務執行を監視・監督する場面が限定的であり、自己監査となる弊害は特に感じていない。
- (6)取締役は取締役会の構成員として、執行役の業務執行を監督する立場であるので、矛盾は感じていない。
- (7)監査委員が自己の職務執行の監査を行うのは、監査対象のうち、わずかな部分であるので特に不都合は感じない。
- (8)経営と執行を明確に切り分けることにより、取締役個々人の経営行為に関する適法性、妥当性を判断する他は、もっぱら執行部門を監査することにより自己監査の状況発生は少ないと考えている。

- (9) 監査委員が監査する自己の職務執行は、監査対象のうちわずかな部分に過ぎないため。
- (10) 監査委員は委員会設置会社の取締役であり、委員会の委員としての職務執行を除き会社の業務の決定、執行を行うことはないことから、自己の職務執行を監査するのは監査対象のうちわずかな部分に過ぎず自己監査として批判されるほどのことはない。
- (11) 監査委員である取締役の業務執行については、取締役会の審議が中心であり、これに対しては、監査委員が相互に監査可能であることから、監査上の不都合はないと思料。

○監査委員会は他の取締役から独立した機能や権限を有することが理解されている、等（5社）

- (1) このような批判があるのは理解できるが、委員会設置会社の制度の趣旨、及び、監査委員は執行役を兼務していないことを鑑み、自己監査であるとの認識からの制約や不都合は意識する必要はないと考える。
- (2) 監査委員会が他の取締役から独立した機能と権限を有することがよく理解されている。
- (3) 監査委員会が執行役の監査（評価）を行うことは、会社法および金商法が求める内部統制上、欠くことが出来ないものであることを、社内は理解しているため。
- (4) 取締役には、執行役や他の取締役を監督する権限が与えられており「自己監査」という職務上の不都合は感じない。監査委員会メンバー以外の取締役による牽制機能が働いている。
- (5) 監査委員会が他の取締役から独立した機能と権限を有することが理解されている。

○その他（10社）

- (1) 常に自己に厳しく振舞うよう心掛け、取締役と監査委員との使い分けが出来ているものと判断している。
- (2) コーポレート・ガバナンスを機能させることが、取締役の役割であり、矛盾するものではない。
- (3) 取締役の職務執行の監査には、現状の仕組みが適していると考ええる。
- (4) 監査委員会に属する取締役に対する監督は「取締役会」および「他の取締役」が実施していることから、自己監査の部分は補完されていると判断している。
- (5) 当社において各委員会は執行部門から完全に独立しており、自己監査の概念はないと考える。（当社では、監査委員である社外取締役は執行役を兼務していない。）
- (6) 複雑、錯綜するビジネスモデル「不動産アセットマネージャー」においては監査委員会の重要性が増し、高度な機能・役割発揮が求められる。
- (7) 監査委員は個々人の監査能力も重要であるが、委員会組織として権限付与された監査権能を発揮し、委員会設置会社として本来の監査機能を果たすことが求められる。
- (8) 監査委員会における決議内容と監査委員個々人（＝取締役）の意見が相違した経営判断が行われるケースにおいては、取締役会における「監査委員会意見」の取扱方針の検討は

重要な取締役会機能である。

- (9)「自己監査」により問題が生じたり、監査する立場と同時に監査を受ける立場であるという相反する事態に遭遇したことがない為。
- (10)業務執行は執行役に全面的に委任されている。取締役会決議に参加する取締役7名中4名が監査委員であるが、執行役会の判断に合理性が認められれば、議案に反対する理由もない。監査委員の職務が自己監査である（懸念がある）とするならば、法の欠陥以外には原因は考えられない。

Q 1 3 監査委員が取締役として議決権を持っていることが、取締役会での発言に際しどのように影響しているか。（複数回答可）

	全体	上場会社	非上場会社	製造業	非製造業
1. 主として監査の観点から発言しているが、議決権を意識したことはない。	10.0	10.0	10.0	8.7	11.1
2. 主として監査の観点から発言しているが、議決権があることは支えになっている。	22.0	15.0	50.0	21.7	22.2
3. 監査の視点を超えて経営全般に対して発言しているが、監査委員であることを意識したことはない。	18.0	17.5	20.0	26.1	11.1
4. 監査委員の観点を超えて経営全般に対しても発言しているが、監査委員であることは常に意識している。	74.0	57.5	90.0	65.2	81.5

・「4. 監査委員の観点を超えて経営全般に対しても発言しているが、監査委員であることは常に意識している。」が7割以上を占めた。

Q 1 4 取締役として取締役会での議決権を持つことが、監査委員としての意見を取締役会に反映させる上で影響があるか。

	全体	上場会社	非上場会社	製造業	非製造業
ある	48.0	45.0	60.0	52.4	48.1
ない	34.0	35.0	30.0	42.9	33.3
無回答	16.0	20.0	10.0	4.7	18.6

<「ある」と思う場面>（22社）

- (1)従来の監査役制度と違い、取締役として議決権を持つことが、委員会設置会社の一つの大きな意義であると理解している。

- (2)発言に責任を持たせることができる。
- (3)取締役会が形骸化することへの抑止力になる。
- (4)重要な決議事項に関する意見を述べる際、議決権を持たない監査役に比べて重みがあるように感じられる。
- (5)監査役としての意見・要望は議決権が無くても重要なものとして認識されているが、議決権がある方がより重いものとして受けとめられる。
- (6)取締役会での発言はすべて正式な議事録に記載されることになり、極めて公式発言となる。従って監査委員会の活動報告もその内容には大きな責任を監査委員として感じるし、かつそれを聴取しての他の取締役の発言も極めて責任を感じて発言するものとなるように感じる。特に社外取締役の監査委員の意見は取締役会に良い意味の緊張感を与えていると感じる。
- (7)取締役会への出席義務があり監査報告をしたり意見を述べることができる点は、監査役と監査委員に差異は無く、当社の取締役会においては、議決権の有無に拘らず、表明された意見に対し、真摯に議論している。但し、議決権を持っていることが目に見えない形で他の取締役に影響を与えていると思われる。特に監査委員全員が一致すれば大きな影響力となり得ることの意味は大きい。
- (8)社長を含めた執行役の選任・解職権を取締役として持つことが、監査委員としての発言力にも影響している。
- (9)取締役である以上業務執行権限があるとされる監査委員は、当然に妥当性、効率性の観点から意見を述べることもあり、当該観点に係る決議事項であれば当然に影響はある。
- (10)取締役会においては、当然に議決権を持つことから、取締役としての意見を直接反映できるため、監査役とは異なると理解している。
- (11)取締役会の一員として議決権を持つべきと考える。
- (12)監査委員会での審議の内容・状況は取締役会で報告が義務付けられており、その限りにおいて意見反映の影響はある、といえる。
- (13)監査委員会で承認した監査法人の監査報酬を決議する場合
- (14)金商法に関わる「監査報告書」を承認決議する場合
- (15)監査上の観点をも含め付議議案の賛否を投じる取締役が存在することは、議決権を有しない監査役体制よりは、経営判断としてよりの確性が増すものと思われる。
- (16)取締役会での議決権を持つということは、適法性のみならず、妥当性についての判断も求められるため、それを踏まえた監査委員の意見は、監査役よりも影響があると考えられる。
- (17)議決権（経営権）を持つことにより、意見・発言の影響は明確に相違している。当社の場合、常勤監査委員による監査視点からの執行役兼務取締役・執行役の執行状況評価を行い、監査委員会での協議を通じて、指名・報酬委員会にその評価が反映される仕組みとなっていることも影響していると思われる。

- (18)議決権を持つことにより、執行側の提案に対して適切に意見表明できる。
- (19)そのように思う具体的な場面はこれまでにないが、取締役会において監査委員としての意見は反映されていると感じている。
- (20)取締役会の一員として監督権限を行使する立場にある取締役であることから、監査権限が妥当性監査にまで及ぶ点。
- (21)監査役としての意見は議決権がなくとも重要なものとして認識されるが、議決権がある方がより重要なものとして意識される。
- (22)議決権を持つが故に執行役からの説明の中身は濃い。また、監査委員の意見への対応も真剣である（監査役を務める会社との差を感じる）。

<「ない」と思う理由>（13社）

- (1)基本的に議決権有無に拘らず、取締役会での経営判断に関する真摯な議論がなされており、監査の観点から公正性が担保されている。
- (2)取締役としての役割と監査委員としての役割がある。
- (3)コーポレート・ガバナンスを機能させることが、取締役の役割であり、矛盾するものではない。
- (4)議決権の有無にかかわらず意見を表明するようにしている。
- (5)監査委員会監査基準第13条（取締役の職務の監査）等に基づき自ら及び他の取締役の執行の状況を監視・検証し、かつ意思決定に関して法的義務の履行状況を監視検証する立場にあること
- (6)取締役会の内部機関としての位置付けはあるが、それが監査委員としての職務に影響はない。
- (7)取締役会の議案を審議する場合、特に「法令」、「内部統制」、「CSR」、「倫理」等の観点を見落とさないよう意識しており、このことが取締役会に監査委員としての考え・意見を反映させていると思う。
- (8)取締役会での発言や議決をする際は、監査委員としての職責も意識しているものの、影響については全く考えていない。（ただし、取締役会へは一議決権者として発言できるため、監査役よりも優位性を感じる）
- (9)取締役としての立場は皆同じである。
- (10)制度上、監査委員は取締役会で非執行取締役から選任され、監査委員会（社外取締役過半数）で決定されることは取締役会に反映されるため。（設問の主旨がよくわからない）議決権を持たない監査役の方が、取締役会の外にいたので取締役の監督機能が高まるか？との設問であればどちらも同じという回答になる。
- (11)取締役として取締役会の議決権を持つことは、監査委員としての活動の結果を取締役会の意思決定に反映させる上で有効であるが、実際に監査委員としての意見を取締役会に反映させるために議決権の行使を必要とする場面が生じたことはない。取締役会に対す

る監査委員会の監査活動所見や、都度の意見の表明により、監査委員としての意見は取締役会に反映されていると考える。

(12)取締役会での監査委員としての意見反映に関して、議決権保有の有無が影響していると感じられたことはない為

(13)取締役会においては、監査委員・監査役としての意見が議決にどれだけ影響を与えられるか（どれだけ賛同を得られるか）という点が重要であり、取締役であるか、監査役であるか、すなわち取締役会における議決権の有無はあまり影響を与えないと認識。

Q15 取締役会においてではなく、監査委員会の場で、適法性の監査だけでなく妥当性・効率性を意識する場面

○日常的に意識する（15社）

(1)全ての事項について 妥当性や効率性を意識している。

(2)執行部門からのヒアリングの際には、妥当性・効率性についても常に意識して、提案等を行っている。

(3)自社の事業所やグループ会社を訪問して監査する際、助言や意見は適法性の観点からに止まらず、妥当性・効率性も意識した内容となる。

(4)常に適法性ばかりではなく妥当性・効率性を意識している。むしろ妥当性・効率性に重点を置いている場合もある。

(5)当社の場合は妥当性、効率性についてもなんら制約なく監査委員会にて論議し、3ヶ月に一回行っている取締役会での監査委員会報告にて他の取締役に説明している。

(6)コーポレート部門や事業ラインからの報告時に、適法性の観点からだけでなく、事業の収益性、成長性、リスク等事業の現状及び今後の方針等の妥当性、効率性について議論し、意見・アドバイスを表明している。

(7)当社監査委員会の監査では、業務の効率性をテーマとした監査を実施しており、当該テーマの監査に携わる際などで日常的に意識している。

(8)「監査委員会監査基準」では、妥当性・効率性の視点からも監査することを定めているため、監査委員会においても常に意識をしている。

(9)監査委員会の活動としては、社内監査委員が経営の意思決定機関である執行役会議に出席し、経営の妥当性・効率性について確認をしている。更に、各事業本部・事業場所・関係会社に対するヒアリングを実施する場合にも、取締役・監査委員の立場を踏まえて、妥当性・効率性に注目したヒアリングを実施しており、普段から経営の妥当性・効率性を特に意識している。また、監査委員会の場面において社外監査委員からも妥当性・効率性の観点からの意見・指摘事項が多い。

(10)取締役として、単に業務執行機関内部における監査とは違って、より広範な会社の利益ないし株主全体の利益さらには社会的存在としての会社の在り方等々その関連における妥当性監査が必要と考える。

- (11)適法性監査中心の監査報告であっても、常に執行の妥当性・効率性を意識して意見するように努めている。
- (12)常勤の監査委員を設置の上、日々、適法性監査の他、妥当性・効率性の監査も行っている為、監査委員会の場でも常に妥当性・効率性の監査は意識されている。
- (13)監査委員会の職責を定める社内規則において、適法性の監査だけでなく、妥当性・効率性の監査を行うことになっている。
- (14)あらゆる議案について、常に意識されている
- (15)常に適法性ばかりでなく、妥当性・効率性を意識している。

○内部統制システム関連（5社）

- (1)例えば内部統制システムに不十分さ、不備が指摘されるようであれば、取締役会に対して監査委員会としての意見・要望を提出することもあり得る。
- (2)各種の内部統制システムの整備・運用構築状況を検証する場合など
- (3)内部統制システムの構築内容監査
- (4)内部統制評価の報告の場で、委員長が米国での経験から仕組みの改善点を指摘した。
- (5)内部統制構築全般

○業務執行関連（15社）

- (1)会社の経営計画遂行に際し、特に業績（収益面）達成に向け、懸念・心配のある事項が発生した場合 等
- (2)中期経営計画の策定や単年度営業計画の進捗状況の報告を受けて、経済や当行を取り巻く環境の変化に対する経営資源の配賦等の諸対応が妥当かつ効率的に行われているかを監査している。
- (3)新業務の導入について審議する場合等
- (4)業務の有効性、効率性及びその固有リスクは直接業務に反映される点が多く、経営の意思決定に係る執行部門からの業務報告には格段注視する。
- (5)業務執行の監査の過程、結果の中に妥当性や効率性の問題点など適法性の問題に発展する萌芽と感ずることがある。
- (6)例えば、〇〇引当金が度々追加計上されるような決算の場合、「見積もり」の精度が低いためであることが多い。このように、「度重なる追加が行われた場合」や「大きく増えた場合、減った場合」等は執行役がなした業務の妥当性・効率性監査の観点から、原因分析・助言等を監査委員会は行っている。
- (7)プロジェクトの額やその採算性についての確認
- (8)執行役の業績及び組織体制
- (9)経営計画進捗状況に関する監査
- (10)重要な経営判断の妥当性・効率性への監査

- (11)例えば、個別事業のパフォーマンスに関する意見等
- (12)執行役および執行役員から業務執行状況のヒアリングを行う場面。それらは取締役会に報告する監査委員会の監査活動所見にも反映させている。
- (13)執行評価を行う際に意識するほか、経営会議(基本的に3委員会委員全員出席)に加え、常勤監査委員から報告される各子会社の取締役会、経営会議等の運営状況、内容について議論される機会が多い。
- (14)例えば、監査委員会で中期経営計画の遂行状況に関する議案を取り上げるなど、適法性監査という観点だけではなく、妥当性・効率性という観点で議案を設定。
- (15)業務推進内容の検討、業績分析においては常に意識する。

○その他(6社)

- (1)主要な営業資産の効率的運用の評価
- (2)他社及び現在の社会経済状況に照らし妥当かどうか意識することがある。(配当性向、内部通報制度など)
- (3)監査人の報酬額の妥当性の審議
- (4)業績改善施策についての報告を受ける場合に、その妥当性等を意識する。
- (5)決算報告
- (6)取締役会での審議を行うべき項目に漏れがないか?最終確認を行う。

Q16 監査委員会の人数と構成

	全体	上場会社	非上場会社	製造業	非製造業
合計(人)	3.62	3.61	3.70	3.83	3.44
社内取締役(人)	0.70	0.78	0.40	1.00	0.44
社外取締役(人)	2.92	2.83	3.30	2.83	3.00
うち独立役員有資格者(人)	2.20	2.25	2.00	2.22	2.19

Q17 常勤監査委員の設置の有無

	全体	上場会社	非上場会社	製造業	非製造業
設置している (上段：社、下段%)	33 66.0	28 70.0	5 50.0	15 65.2	18 66.7
合計	1.27	1.29	1.20	1.40	1.17
社内取締役	1.00	1.04	0.80	1.40	0.67
社外取締役	0.27	0.25	0.40	0.00	0.50
設置していない	17	12	5	8	9

※人数は常勤を設定している会社の中での平均

Q18 監査委員会を補助する取締役設置の有無

	全体	上場会社	非上場会社	製造業	非製造業
設置している	10.0	12.5	0.0	13.0	7.4
設置していない	90.0	87.5	100.0	87.0	92.6
合計 (%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Q19 監査委員会の委員長・議長の属性

	全体	上場会社	非上場会社	製造業	非製造業
社外取締役	54.0	50.0	70.0	39.1	66.7
社内取締役 (CEO、会長を除く)	42.0	50.0	10.0	56.5	29.6
会長 (取締役会議長)	4.0	0.0	20.0	4.4	3.7
その他	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
合計 (%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Q20 監査委員会の開催頻度

	全体	上場会社	非上場会社	製造業	非製造業
定例	11.2	11.3	11.0	10.5	11.8
臨時	2.3	2.9	1.6	1.5	2.8

Q 2 1 監査委員会の監査活動

	社数	頻度	
①経営トップとの意見交換	29社	年に1回	11社
		年に2回（「半期に1回」含む）	10社
		月に1回	3社
		年に4回	2社
		2ヶ月に1回	1社
		度々	1社
②執行役全員からのヒアリング	22社	月に1回	7社
		年に1回	5社
		随時	4社
		不定期	3社
		年に2回（「半期に1回」を含む）	2社
		四半期に1回	1社
③内部監査部門からの報告受領、意見交換	45社	四半期に1回	13社
		月に1回	12社
		半期に1回	6社
		年に5回	3社
		随時	3社
		不定期	2社
		年に9回	1社
		年に3回	1社
		年に1回	1社
		監査委員会開催時	1社
監査計画に準拠	1社		
④内部統制部門（注1）からの報告受領、意見交換	41社	四半期に1回	18社
		月に1回	5社
		随時	4社
		年に5回	3社
		年に6回	2社
		半期に1回	1社
		年に1回	1社
		監査委員会開催時	1社
		不定期	1社
⑤その他執行部門（営業・製造等）からの報告受領、意見交換	31社	随時	9社
		不定期	4社
		月に1回	3社
		年に6回	3社
		四半期に1回	3社
		半期に1回	3社
		年に1回	3社
		年に7回	1社
年に3回	1社		
⑥監査委員会事務局からの報告受領	34社	月に1回	15社
		不定期	4社
		随時	3社
		年に7回	2社
		四半期に1回（年に4回）	2社
		監査委員会開催時	2社
		月に2回	1社
年に11回	1社		

		年に1回	1社
		監査計画に準拠	1社
⑦会計監査人からの報告受領、意見交換	44社	四半期に1回	21社
		半期に1回	6社
		年に5回	4社
		年に6回	3社
		年に1回	2社
		月に1回	1社
		監査委員会開催時	1社
⑧実査（行う場合は、頻度及びその行先を「頻度」欄にご記載ください。）	10社	随時	
		年に1回	
		年に1回	
		年2回（国内事業所）	
		生産子会社本社工場・・・2回/年	
		支店営業所（海外3社）・・・2回/年	
		年1回 有価証券等(銀行)	
		不定期 前期は年1回 所有不動産の視察(博多、広島、名古屋)	
		半期に1回及び不定期	
		自社：約10サイト、グループ会社：約20サイト、月に1回、 ・年に1回	
実査については、事務局が有価証券等について年4回程度実施 監査委員会事務局スタッフが実施			
⑨その他		<ul style="list-style-type: none"> ・子会社の取締役会、意思決定の基幹会議に出席（年21回） ・執行部門を訪問し、現況について直接意見交換を行っている。（年6回程度） ・執行役会などの重要な会議への出席、上級幹部職へのインタビュー、リスクコントロール項目のレビュー ・監査委員会を補助する取締役が、監査委員会以外にも上記に該当する活動を行っている。 ・執行役社長の諮問機関であり執行役全員が出席する「経営会議」（2回/月）、「予算審議会」（3～4回/半期）にオブザーバー出席 ・執行役からの予算説明を受領する会議（1回/半期）に出席 ・工場（製造）、支社（営業）へ訪問し、現場に携わる方たちへヒアリング、意見交換、懇親。主に常勤監査委員が訪問するが、非常勤監査委員の方も極力参加いただくようにしている。 ・執行役社長の諮問機関であり執行役全員が出席する「経営会議」（2回/月）、「予算審議会」（3～4回/半期）にオブザーバー出席 ・執行役からの予算説明を受領する会議（1回/半期）に出席 	

Q 2 1 常勤監査委員の活動状況

	社	頻度	
①経営トップとの意見交換	26社	四半期に1回（「年に4回」）	6社
		随時	5社
		月に1回	4社
		年に3回	2社
		年に2回（「半期に1回」含む）	2社
		不定期	2社
		毎日	1社
		週に1回+随時	1社
		年に20回	1社
		年に5回	1社
		年に1回	1社
②執行役全員からのヒアリング	23社	随時	8社
		年に1回	4社
		月に1回	3社
		年に2回（「半期に1回」を含む）	3社
		四半期に1回	2社
		毎日	1社
		年に9回	1社
		不定期	1社
③内部監査部門からの報告受領、意見交換	27社	随時	10社
		月に1回	8社
		年に10回	2社
		不定期	2社
		毎日	1社
		週に1回	1社
		四半期に2回	1社
		年に5回	1社
④内部統制部門（注1）からの報告受領、意見交換	29社	随時	8社
		月に1回	7社
		四半期に1回	5社
		年に6回	2社
		年に1回	2社
		毎日	1社
		週に1回	1社
		月に2回	1社
		年に7回	1社
		半期に1回	1社
		財務：月18回、その他：年約3回	1社
⑤その他執行部門（営業・製造等）からの報告受領、意見交換	25社	随時	13社
		月に1回	4社
		不定期	2社
		毎日	1社
		年に33回	1社
		月に2回	1社
		年に5～6回	1社
		各部門ごとに年1～2回	1社

⑥監査委員会事務局からの報告受領	22社	随時	11社
		週に1回	6社
		毎日	2社
		不定期	2社
		月に1回	1社
⑦会計監査人からの報告受領、意見交換	26社	四半期に1回(年に4回)	13社
		随時	4社
		年に2回	3社
		年に26回	1社
		月に1回	1社
		年に6回	1社
		年に5回	1社
		年に3回	1社
		不定期	1社
⑧実査(行う場合は、頻度及びその行先を「頻度」欄にご記載ください。)	25社	随時(4社) 各部門の現場、決裁文書他	
		年に18回、月に1回、年5回、不定期、半期に1回	
		本部各部:半期に1回 営業店:年に25ヶ店(全部で100ヶ店あり) 関連会社:年に1回	
		3事業所 支店営業所(8箇所) 1海外拠点 子会社5社	
		営業店・事務センター他	
		関係会社、事業所 四半期に1回程度	
		年8回(海外事業所)	
		年4回 各現場の重要書類等	
		年5~6回(店舗)	
		事業部、支店、本社部門、国内子会社、海外子会社等合計40か所	
		年に約60箇所を2~3年に1回の周期で実査、行先は社内事業所及び子会社(含:海外)	
		1~2回/月、重要な事業所、及びすべての国内子会社を往査	
		月に1~2回	
		1~2回/月 国内外事業所、Gr会社	
支店・営業所 6~8か所/年(1回/2年程度) 子会社 6~8社/年(1回/2年程度)			
年50拠点			
年1回(会計監査人の期末現物監査に立会い)			
全13執行グループ 年2回			
⑨その他		・常勤監査委員が子会社(2社)の取締役会、経営会議、社内全体会議へ原則全出席し、その内容を監査委員会で報告	

Q 2 1 非常勤監査委員の活動状況

	社	頻度	
①経営トップとの意見交換	23社	年に1回	5社
		年に2回	3社
		不定期	3社
		随時	2社
		四半期に1回	2社
		年48回	1社
		年に20回	1社
		月に1回	1社
		年に10回	1社
		年に3回	1社
②執行役全員からのヒアリング	12社	月に1回	2社
		年に1回	2社
		不定期	2社
		年48回	1社
		年に9回	1社
		年に7回	1社
		半期に1回	1社
		随時	1社
③内部監査部門からの報告受領、意見交換	10社	随時	5社
		四半期に1回	3社
		月に1回	1社
④内部統制部門(注1)からの報告受領、意見交換	12社	随時	4社
		月に1回	3社
		四半期に1回	2社
		半期に1回	1社
		年に1回	1社
		不定期	1社
⑤その他執行部門(営業・製造等)からの報告受領、意見交換	15社	随時、必要の都度	5社
		四半期に1回	3社
		月に1回	2社
		不定期	2社
		年に48回	1社
		各部門ごとに年1~2回	1社
⑥監査委員会事務局からの報告受領	14社	随時、必要の都度	5社
		月に1回	3社
		不定期	2社
		週1回+月1回+随時	1社
		年に4回	1社
⑦会計監査人からの報告受領、意見交換	13社	四半期に1回	7社
		半期に1回	3社
		年1回	1社
		随時	1社

<p>⑧実査（行う場合は、頻度及びその行先を「頻度」欄にご記載ください。）</p>	<p>19社</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・年に5回 ・年2回以上 ・年2回 ・本部各部：半期に1回 関連会社：年に1回 ・3事業所 1海外拠点 子会社2社 ・営業店・事務センター他 ・関係会社、事業所 四半期に1回程度 ・随時（店舗） ・半期に1回及び不定期 ・海外拠点往査（年に1回） 営業店往査（年に1回） ・17か所 ・四半期に1回 ・1～2回／年、重要な子会社（国内・海外）を往査 ・年1～2回 ・1～2回/月 国内外事業所、Gr会社 ・常勤監査委員の実査時に都合がつく場合 ・2年に1回 海外子会社 ・年1回程度
---	------------	--

Q22 監査委員会事務局（補助使用人）設置の有無

	全体	上場会社	非上場会社	製造業	非製造業
設置している (上段:社、下段:%)	46 92.0	37 92.5	9 90.0	21 91.3	25 92.6
合計(人)	2.78	2.30	4.60	2.23	3.48
専任(人)	1.86	1.56	3.00	1.50	2.32
他部署と兼務 (人)	0.92	0.74	1.60	0.73	1.16
設置していない(社)	4	3	1	2	2

Q 2 3 内部監査部門との連携の状況（複数回答可）

	全体	上場会社	非上場会社	製造業	非製造業
①内部監査部門から内部監査計画の報告を受けている。	98.0	97.5	100.0	95.6	100.0
②内部監査部門の監査計画の策定に監査委員会が一定程度関与している。	48.0	52.5	30.0	52.2	44.4
③内部監査部門から内部監査結果の報告を受けている。	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
④内部監査部門に監査委員会の監査計画を伝達している。	72.0	77.5	50.0	69.6	74.1
⑤内部監査部門に監査委員会の監査結果を伝達している。	58.0	65.0	30.0	65.2	51.9

<「⑥その他、監査委員会から内部監査部門に要請している事項」>

○往査・実査関連、及び監査の効率化等（6社）

- (1)各子会社の監査室長を委嘱監査人として実査同行を求め、相互監査によるグループ全体の監査効率を上げるよう要請している。
- (2)監査委員会の営業店往査の日程について、監査部とスケジュール調整をしている。
- (3)監査委員会が行う事業所監査への同行
- (4)支店に対する監査委員会監査の一部を委任している。
- (5)監査委員会の年度監査方針を伝達し、必要に応じて内部監査部門の監査に反映し、効率化を図っている。
- (6)監査部員のレベルのバラツキをなくし、組織として監査品質の向上を図るよう努めること。

○日常的な情報交換・報告（10社）

- (1)日常的モニタリングによる摘出事項の定期報告
- (2)モニタリングで発見された事象についての調査の実施及び報告
- (3)監査委員会監査の実効性を確保する体制の監査をするため、取締役会へ提出した「監査委員会の監査方針等」を情報共有するとともに、定期的情報連絡により連携体制をとるようにしている。
- (4)内部監査計画の段階で、監査対象部門に対する監査委員としての要確認事項の指示をしたり、監査結果のうち重要事項について改善プロセスのフォロー・報告を要請している。特に、社内や子会社に重大な不祥事が発生した場合は、特別監査実施等を要請している。

- (5) 毎月の定例会を実施し、意見交換を行い、情報交換を実施
- (6) 監査委員会監査計画に基づく監査の実施及び報告
- (7) 内部監査部門の責任者である監査室長に対し、原則としてすべての監査委員会への陪席を要請している。
- (8) 監査結果を踏まえて、個別の要望事項は月次の報告を受ける際に、監査部門長などに伝えている。
- (9) 日常的モニタリング全般
- (10) 社内の情報伝達状況などについて

○子会社・グループ会社関連（2社）

- (1) 当社は子会社が37社あるため、これまで子会社監査が中心となっていたが、今後は自己監査強化のため当社内部部門、事業部等の自社部門の内部監査の強化。
- (2) グループ子会社の内部監査状況

○重点監査項目関連（2社）

- (1) 毎月開催される監査委員会で重点監査項目に係る担当執行役報告が実施される場合は、内部監査部担当執行役の同席を求め、内部監査部としての意見等を聞いている。
- (2) 監査委員会の個別の監査テーマに関連し、特定事項について重点的に内部監査を実施するよう要請

○その他（7社）

- (1) 監査委員会は、2010年度にグループ会社（子会社）監査室長を招集して研修会を開催した。相互研鑽とグループ会社内定期監査のレベル統一を狙いとして初めて実施した。今後は当社の監査室が当会議を継続して実施してくれるよう要請した。
- (2) 全社的内部統制の3点セットを委員会メンバーに提示依頼中
- (3) 当会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見したときは、当該事実に関する事項
- (4) インターナル・オーディット部門のグローバルな体制整備について、トップダウンで迅速に進めていくこと
- (5) I A計画を策定する場合には、フロントのトップの意見も参考にすること
- (6) アクション・プランへの対応状況に関して、とりわけ重要度の高いものについては未改善の件数を減少させていくようI Aとして働きかけを強化していくこと
- (7) 内部統制上の課題の指摘に重点をおき、犯罪や会社としての致命的なミスを防げる監査を目指すこと。

Q24 委員会設置会社では内部監査部門は取締役会の監督下にある執行役のラインにあるが、それにより内部監査部門との連携がしやすいと感じることはあるか。

	全体	上場会社	非上場会社	製造業	非製造業
ある	52.0	57.5	30.0	57.1	51.9
ない	36.0	27.5	70.0	42.9	44.4

<「ある」と思う場面>

○十分なコミュニケーションが取れている（10社）

- (1)内部監査部門及び事務局と緊密にコミュニケーションが取れており、グループ内の状況が適時に把握出来ている。
- (2)執行役のラインにあるから関係しやすいというより、年度計画から実査、監査報告に至るまで内部監査部門と監査委員会が一体感をもって活動している点からよく関係できていると感じている。
- (3)内部監査部門とは随時意見交換できているため、特に連携しづらいとは感じない。
- (4)毎月開催する監査委員会において、内部監査部門長より内部監査の結果報告を受け、意見交換をしている。
- (5)執行部門（代表執行役）との課題共有が常に出来ている。
- (6)具体的な連携として内部監査部門から内部監査計画の相談を受け合議し、内部監査結果の報告を受ける頻度が増えている。その意味で監査委員会と内部監査部門との距離は、監査役より短いと思っている。
- (7)内部監査部門のメンバー自身が、監査委員会とのライン上の位置関係を普段から強く意識しているため、様々な関係の場面でスムーズなコミュニケーションを図ることができている。
- (8)監査委員と内部監査部門は自己のライン上にはないが、内部監査立会等、密接な関係を持っている。
- (9)内部監査部門を管掌する執行役を通じて緊密な連携が可能
- (10)職責上、コミュニケーションの機会が多くなる。

○取締役という立場により、内部監査部門に依頼がしやすい。（7社）

- (1)内部監査部門を使いやすい。
- (2)取締役の監督対象の執行体制の下にある内部監査部門は組織運営上、監査委員会として監督対象と感じる。従って内部監査部門は監査委員会に対して極めて協力的である。
- (3)基本的に、監査担当執行役の傘下にいる内部監査部門とは、連携がしやすいと感じており、監査委員から内部監査部門に対する要望事項について、内部監査部門においてこれを真摯に受け止め、必要な対応策に取り組んでくれている。また、その後の対応状況についても的確な報告を受けている。
- (4)例えば、内部統制行為に関しても多方面のプロセスについて監査指示可能であり、直

接報告を受けることも可能である。

- (5)取締役の立場で監査要請を行いやすい環境にある。
- (6)取締役として直接要請しやすい。
- (7)定期的な報告受領、意見交換がしやすい。

○社内の規程等に明記していることによるもの（４社）

- (1)内部監査部門は、組織上、執行役の指揮下にあると同時に、監査委員会へ報告することとしており、情報が一体化できている。
- (2)当社の場合、社長直属の組織である内部監査部門に対し、監査委員会が直接指揮・命令ができるとしていること、及び内部監査部門を監査委員会の職務を補助する組織としていること、が規定されているため、日常的に連絡を行っている。
- (3)執行部門の状況は内部監査の結果として報告することを、取締役会の決議事項として定めており、内部監査部門とは十分な関係体制が構築されていると感じている。
- (4)内部監査規程に以下明記
監査部長は、会計監査人監査及び監査委員会監査と常に連絡・調整し、監査の効率的な実施に努めるものとする。

○その他（３社）

- (1)同一線にあるが故に監査がルーズにならぬよう意識している
- (2)当社では担当執行役は置いていない（常勤の監査委員はいる）。
- (3)内部監査が自己監査とならないようにし、内部監査を担当する従業員は非監査部門とは独立した形で機能しているかどうか検証しつつ、互いに連携を図っている。

<「ない」と感じる理由>（１６社）

- (1)特別に両者において違いがあるとは思っていない。
- (2)内部監査部門は執行役のラインにあり、監査委員会のラインの下にないということは、監査役の場合と同じなので、特に連携がしやすいと感じることはない。
- (3)監査役であっても内部監査部門と連携を取ることに支障はないと考えられるため。
- (4)監査の視点が異なることと、お互いに意見交換と情報共有を頻繁に行っていることで非常に良好な関係にある。
- (5)内部監査部門が、監査役からの関係の要求を拒否することは実際問題として考えにくい。
- (6)当社の監査部門は、監査委員会に直属しており、執行役のライン上にはない。
- (7)ラインは意識しない。
- (8)制度設計の問題が必ずしも運営上の問題とは考えていない。当社の場合、子会社の監査役との関係も重要である。現在の法体系では分社制をとっている以上子会社・孫会

社の監査役に指示できる構造になっていないが、実質的な運営で問題があるとは思わない。

- (9)情報収集等においては、監査役に比べ、特に大きな差は感じない。
- (10)当社の場合は、執行役2名、執行役員2名、監査委員2名から構成される内部統制委員会が、内部統制に係る基本事項、内部監査に係る年次計画、実施状況およびその結果について審議または決定している。監査委員は、同委員会のメンバーとして、執行役または執行役員に対し、内部監査に係る年次計画、実施状況およびその結果について、計画変更、追加監査および改善策策定を勧告することができる。監査役設置会社の場合であってもこのような委員会を設置できるとすれば、差異はないのではないかと考える。
- (11)内部監査部門との連携を有効に行うことに関して、自己のライン下にあるか、ないかによって影響が出てくる（出そうだ）と感じられたことはない。
- (12)ラインは意識しない。
- (13)弊社の監査委員は全員が非常勤・社外取締役であり、形式的にラインにあることが監査役よりも連携を取りやすくしていることはない。
- (14)監査の視点が異なるものと考えられる。
- (15)制度による差異は全く感じられない。
- (16)監査役設置会社においても、規程等で内部監査部門への指示権限等が認められれば、内部監査部門との連携はスムーズに行われるものと思料（執行役のラインにあるかどうかが決定的な問題ではない）。なお、当社では監査委員会に内部監査部門への指示権限が与えられており、内部監査部門との連携はスムーズに行われている。

Q 2 5 直近に終了した事業年度における会計監査人との会合の頻度

	全体	上場会社	非上場会社	製造業	非製造業
1回	1	0	1	0	1
2回	2	1	1	2	0
3回	2	0	2	0	2
4回	10	10	10	3	7
5回	9	8	1	6	3
6回	13	11	1	4	9
7回	2	1	1	1	1
8回	3	3	0	2	1
9回	0	0	0	0	0
10回	0	0	1	0	0
11回以上	6	7	0	3	3

・全体では6回が最も多く（13社）、以下4回（10社）、5回（9回）と続いた。

Q26 直近に終了した事業年度において、監査委員会が会計監査人との間で行った情報・意見交換の内容（複数回答可）

	全体 (%)	上場 会社	非上場 会社	製造業	非製造業
①会計監査人の監査計画の内容について、説明があった	92.0	90.0	100.0	87.0	96.3
②会計監査人から、監査報酬及び非監査報酬の額について、説明があった	56.0	57.5	50.0	52.2	51.9
③会計監査人と、会社・企業集団を取り巻く環境について、情報・意見交換を行った	64.0	65.0	60.0	60.9	66.7
④会計監査人から、新たな会計基準の設定・改定について、情報提供があった	86.0	85.0	90.0	82.6	88.9
⑤重要な会計方針や会計処理の適用について、意見交換を行った	90.0	87.5	100.0	82.6	96.3
⑥内部統制の評価・問題点や監査上のリスクについて、意見交換を行った	88.0	92.5	70.0	87.0	88.9
⑦会計監査人から、監査の実施状況について、適時に説明があった	90.0	90.0	90.0	82.6	96.3
⑧会計監査人から、その職務の遂行に関する事項(会社計算規則第131条)の通知・説明を受け、意見交換を行った	86.0	87.5	80.0	78.3	92.6
⑨会計監査人から、会計監査人と取締役との間で見解が相違した事項について、報告・説明を受けた	14.0	12.5	20.0	17.4	11.1
⑩監査委員会から、監査委員会の監査体制や監査計画等に関して、会計監査人に情報提供を行った	46.0	47.5	40.0	47.8	44.4
⑪監査委員会から、監査委員会監査の実施状況について、会計監査人に情報提供を行った	44.0	42.5	50.0	39.1	48.1
⑫監査委員会から、会計監査人の監査に影響を及ぼすと思われる社内情報等の情報提供を行った	26.0	25.0	30.0	21.7	29.6

Q27 監査委員会が会計監査人による事業所・子会社等の往査や棚卸などの監査現場に立会ったり、監査講評に同席したりしているか。(複数回答可)

	全体 (%)	上場会社	非上場会社	製造業	非製造業
①往査・棚卸に立会い又は同席をしている	30.0	30.0	30.0	43.5	18.5
②監査講評に立会い又は同席をしている	40.0	40.0	40.0	30.4	48.1
③いずれも立会いも同席もしていない	44.0	42.5	50.0	43.5	44.4

Q28 監査委員としての職務遂行上、苦勞している点(8社)

- (1)海外展開、子会社展開において、いかに情報をキャッチし、関係者に懸案事項を確認するかが大事。早期収集に苦勞することが多い。また、取締役会、経営会議等で執行役に修正意見を出しても強制力がない。
- (2)弊社の取締役会のメンバー構成の特殊性であるが、欧米の監査委員会との違い、特に妥当性監査における執行業務への踏み込みについて、意見の相違が生じる局面がある点
- (3)社外取締役が他社の執行役との兼任で非常に多忙な為、監査委員会の開催日や監査実査の日程調整等に苦勞する。
- (4)分担する監査職務が多い常勤監査委員の保有情報量と分担する監査職務が少ない非常勤監査委員(=社外取締役)の保有情報量には必然的にギャップが生じ、情報共有のレベルをどこまで上げるかが難しい。
- (5)株主総会に向けての監査対象書類のタイムリーな入手
- (6)社長以下の各執行役との意思疎通が図れており、また、要となる内部統制部門を管轄する執行役から適宜報告がなされており、内部統制を監視・検証することにおいて特に苦勞している点はない。
- (7)豊富な経営経験・業務経験に基づき適切なる監視・監督に心掛けるも、制約された時間と情報量のなかで問題把握ができていますか？
- (8)善管注意義務を果たす以上の社外取締役としての機能発揮ができていますか？

Q 2 9 指名委員会の人数と構成

	全体	上場会社	非上場会社	製造業	非製造業
合計（人）	4.44	4.41	4.60	4.61	4.30
社内取締役（人）	1.38	1.36	1.50	1.39	1.37
社外取締役（人）	3.06	3.05	3.10	3.22	2.93
うち独立役員有資格者（人）	2.00	2.18	1.30	2.09	1.93

Q 3 0 指名委員会の委員長・議長

	全体	上場会社	非上場会社	製造業	非製造業
社外取締役	40.0	35.0	60.0	39.1	40.7
社内取締役 （CEO、会長を除く）	10.0	10.0	10.0	13.0	7.4
CEO （代表執行役）	20.0	20.0	20.0	8.7	29.6
会長（取締役会議長）	30.0	35.0	10.0	39.1	22.2
その他	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
合計（%）	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Q 3 1 報酬委員会の人数と構成

	全体	上場会社	非上場会社	製造業	非製造業
合計（人）	4.04	3.98	4.30	3.91	4.15
社内取締役（人）	1.22	1.18	1.40	1.13	1.30
社外取締役（人）	2.82	2.80	2.90	2.78	2.85
うち独立役員有資格者（人）	1.82	1.98	1.20	1.70	1.93

Q 3 2 報酬委員会の委員長・議長

	全体	上場会社	非上場会社	製造業	非製造業
社外取締役	48.0	42.5	70.0	43.5	51.9
社内取締役（CEO、会長を除く）	8.0	7.5	10.0	13.0	3.7
CEO（代表執行役）	32.0	37.5	10.0	34.8	29.6
会長（取締役会議長）	12.0	12.5	10.0	8.7	14.8
その他	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Q 3 3 指名委員会・報酬委員会が委員会設置会社のガバナンス上で果たす役割

○経営の透明性向上等、有効な役割を果たしている（32社）

- (1) 経営の客観性、透明性を高めるべく取締役候補の選任基準あるいは報酬決定に係る方針決定、等が委員会のガバナンス上はたす役割は大きく、今後も当該委員会の必要性は大いにあり。
- (2) 当社は指名・監査・報酬の三委員会の全てを社外取締役のみで構成することで、取締役会による監督機能を完全に業務執行と切り離し、株主との利益相反を回避する体制を構築しています。それぞれの専門分野における知見を有した社外取締役が、独立した立場から、適宜当社の業務執行の適法性および妥当性についての監督を行うことのできるガバナンス体制は、経営の透明性の向上につながると考えています。
- (3) 各委員会は、メンバーの過半数を社外取締役で構成しなければならず、取締役の選任や取締役・執行役の報酬等の重要な事案につき、独立した第三者の社外取締役で審議・決定することは、公正かつ透明と言える。
- (4) 過半数の社外取締役で構成される指名委員会・報酬委員会で、取締役候補者の指名や、取締役・執行役の個人別報酬額の決定を行うことにより、経営の透明性は向上しているものと考えます。
- (5) 社外取締役が過半数を占める委員会において、取締役候補者人事や役員報酬が決定されることは、意思決定の公正性や透明性の確保・向上に資するものと考えられる。
- (6) 経営の執行と監督を分離し、経営の透明性を高めるとともに経営の効率化、迅速性を向上させることを目的に委員会設置会社に移行した。
- (7) 社外取締役が各委員会の過半数を占める指名委員会、報酬委員会を置くことにより、取締役選任・解任プロセス及び取締役・執行役の報酬等の内容決定プロセスの透明性・客観性、報酬体系・水準の妥当性等ガバナンスは十分確保できていると思う。但し、

各委員会の長に社内出身者が就いていることから、機関投資家等の評価は必ずしも高くない。 今後、「各委員会の長に社外取締役が就任頂く」「社外取締役を増員する」等の施策を取る必要があると思われる。しかし、取締役の大多数を社外取締役とするあり方には疑問がある。（回答者（社内取締役）の個人的見解）

- (8)社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会の中で、取締役の選任や、役員の報酬を議論し、決議することから、社内の論理だけでなく、社外、特に株主視点での議論が深まることは意義があり、また、社内の論理に陥らない客観性を保つ上で相応の役割を果たしていると考えられる。
- (9)当社の場合、指名・報酬委員会に社長・会長が委員として入っておらず、人事・報酬の決定権限を各委員会に委ねている点において、経営の透明性を更に高めていると理解している。
- (10)業務執行（執行役）の監督という点から、監査、指名、報酬の3委員会が連携する事でより有効に機能する。 ※当社の場合、執行役及び代表執行役の推薦権を指名委員会に付与
- (11)社外取締役が過半数を占める両委員会が取締役候補者及び執行役・取締役の報酬を決定していることで、一定の牽制機能を果たしていると考える。
- (12)各委員会は過半数が社外取締役で構成されることにより、形式上はガバナンス面で一定の有効性があると思う。特に指名委員会は株主総会に提出する取締役候補者を選定することでガバナンス上の大きな役割を持っている。そのほか、要は実際に選定された委員自身の資質や使命感に拠る部分が非常に重要な要素である思う。
- (13)社外取締役が過半数を占める形で指名委員会、報酬委員会を設置することにより、より社会的な妥当性を形成できる。従ってこれらの設置は妥当であると思う。
- (14)法の趣旨の通り、CEOへの権限の集中を防ぐという意味で有効であると考える。
- (15)社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会は、取締役会が、執行の監督を行う上での独立性を確保する上で、重要である。
- (16)ガバナンス上、社外取締役が入った指名委員会・報酬委員会はある程度の効力はある。
- (17)委員会設置会社という機関設計において指名委員会・報酬委員会こそが 代表執行役の専権事項を監視・制御でき、且つガバナンス上で効果を発揮できる体制と考えている。監査・監督委員会設置会社（仮称）は代表執行役には受け入れやすい機関設計ではあるが、その内実はガバナンス体制を装った中途半端なものと捉えている。
- (18)特に報酬については、社外取締役が過半数を占めることにより、客観性・透明性が担保され、より一層の監督機能が強化された。
- (19)委員会設置会社のポイントは会社業績と経営者の地位・報酬を関連付けることと、それを実行するプロセスの透明性確保であるが、現段階で十分出来ているかといえば道半ばといわざるを得ない。ただ、その方向に向かって進んでいることは確かである。
- (20)経営の透明性という点では、構成員の過半数を社外取締役としなければならない指

名・報酬委員会を設置する委員会設置会社の方が良いと考える。

- (21)指名委員会・報酬委員会は過半数を社外取締役で構成し、当社ではCEOを含む執行役を兼務している取締役はメンバーにはなっていない。取締役会による経営の監督機能の一層の強化と透明性の向上に貢献するものと考える。
- (22)指名委員会・報酬委員会が委員会設置会社のガバナンス上で果たす役割は大変大きい。これは監査役会設置会社における実質人事権を掌握することにより会社経営が成り立っている日本企業の本質にある。
- (23)3委員会の全委員が全ての委員会に陪席し、オブザーバーとして意見を述べている。結果的に全委員が全ての委員会の情報を共有することになり、取締役会等でのガバナンスに効果を発揮している。委員会設置会社のガバナンス上の役割は大きいですが、その要諦は如何に経営と執行の分離を取締役・執行役等全員が認識共有するかにあると思われる。監査・監督委員会設置会社については、効果を期待していない。
- (24)経営監視・監督機能の強化及び経営の透明性の向上を図るために有意義であると考える。
- (25)社外取締役が過半数を占める委員会で取締役候補者や役員報酬が決定されることで、その内容について、ガバナンス上一定の適切性や透明性が確保できていると考えている。
- (26)各委員会は社外取締役で構成されているため、ガバナンス面で有効性はあると考えられる。特に指名委員会は取締役候補者を選定することでガバナンス面の役割を担っている。
- (27)社外取締役が過半数の会議体で、取締役候補者の指名や執行役等の報酬が決定されるという意味で、指名・報酬委員会はガバナンス上有効に機能していると認識。しかしながら、取締役会の過半数が社外取締役で構成されるのであれば、指名・報酬委員会を設置しないという考え方もあり得ると思料。
- (28)取締役会が執行役に業務執行権限を委譲して監督に専念するために必要な機関として制度設計されているという建前上、これを欠くことは委員会設置会社のガバナンスを否定することになる。
- (29)監査委員会を含めた三委員会の機能が経営に関する判断の客観性を担保しており、その役割・権限を活用した経営に対する実効性ある監督が重要と考える。
- (30)両委員会は、監査委員会と同様にコーポレート・ガバナンス上、必要であると考える。
- (31)両委員会は執行役からの影響を受けない体制でなければ、実効性に欠けると思慮。
- (32)業務執行と監査、指名等の委員会として分離していることは、ガバナンスを確保する上で有効であると考える。「監査・監督委員会」が委員会設置会社として機能するのであれば、特に指名、報酬と分けなくても有効だと考える。(指名、報酬機能を包含するとして)

○その他（8社）

- (1)指名・報酬委員会の責務は会社のガバナンスの基礎ないしは根幹をなすが、取締役会の権能に戻すことは可能と思います。
- (2)代表執行役の意見も参考として聴取しながら任務遂行しているが、社外取締役のみの委員会となっていることで若干の違和感を感じる。
- (3)経営トップが指名・報酬委員長を兼務することも可(なかなか適材が見つからないという事情もあるが・・・)となっており、ガバナンスの面では若干弱点があるのでは?と思われる。
- (4)指名・報酬委員会を最大機能させることが牽制・緊張ある経営に繋がるが、現状は社外取締役の適性を備える人材が不足している。
- (5)今後は経営経験豊富で独立性の高い社外委員を確保することが必要である。なお、現状においても社外取締役の牽制機能は十分ではないが発揮されていると考えるべきである。
- (6)改正の議論の概要については認識しているが、それを踏まえた指名委員会・報酬委員会の果たす役割について、議論は俎上にのっていない。
- (7)監査委員会と比較すると指名・報酬両委員会がコーポレート・ガバナンス上で果たす役割は低い。日本の会社では報酬委員会が実質的に取締役の報酬を決定している例は少なくコントロールが働いていない。
- (8)個人的な考えでは、子会社にあつては指名委員会・報酬委員会が機能するとは考えられない。また、子会社以外で考えたとき、両委員会の委員長、委員が社外取締役であったとき、機能する（またはステークホルダーの理解を得られる回答を出せる）とは考えられない。

Q 3 4 法定の監査・指名・報酬の3委員会以外に、取締役会傘下に設置している任意の委員会の有無

- ・コンプライアンス委員会（8社）
- ・リスク管理委員会（4社）
- ・経営会議（3社）
- ・収益管理委員会、お客さまサービス委員会、商品開発委員会、事務・システム改革委員会、人権啓発委員会、・審議会(融資案件会議)、ブリッジ委員会、戦略委員会、利益相反取引委員会、懲戒委員会、取引監査委員会、サステナビリティ委員会、内部統制委員会、輸出管理本部、品質保証本部、環境本部、インターナル・コントロール委員会
(1社)

Q 3 5 監査委員として在任中に、不祥事対応のための第三者委員会が設置されたことがあるか。

「ある」との回答は1社のみ

Q36 監査委員は当該第三者委員会に委員として参加したか。(Q35で「ある」を選択した方のみ回答)

参加しなかった。

Q37

該当なし

Q38 第三者委員会が出した結論に対して持った感想。

- ・当該第三者委員会の調査活動に協力し、事実の発掘、課題の抽出、対応策等についての認識を共有した。傘下子会社の元社員による法令違反行為については、事実を厳粛に受止め、今後の再発防止態勢の確立が重要であると認識した。会社として未然防止の態勢が確立され、それが維持されていることを、監査委員会としても重点項目として監視検証していくことを再確認した。

Q39 委員会設置会社に移行した理由(複数回答可)

	全体 (%)	上場会社	非上場会社
①執行と監督のより明確な区分	82.0	87.5	60.0
②経営の効率性の向上 (意思決定の迅速性を含む)	78.0	87.5	40.0
③経営の透明性の向上	76.0	82.5	50.0
④経営の健全性の向上	58.0	62.5	40.0
⑤海外投資家や株主から理解されやすい	32.0	32.5	30.0
⑥親会社と制度統一のため	20.0	20.0	20.0
⑦監査役制度に比べて監督機能が優れている	14.0	12.5	20.0

<「その他」>

- ・コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方による。
- ・海外子会社からも理解されやすい。(非上場製造業)

Q40 現状、委員会設置会社に移行した目的は達成されていると考えるか。(理由も合わせて)

	全体	上場会社	非上場会社
①十分達成されている	40.0	40.0	40.0
②ある程度達成されている	50.0	60.0	40.0
③やや不十分	4.0	0.0	10.0
④不十分	0	0.0	0.0
合計(社)	50	40	10

<「①十分達成されている」の主な理由>(10社)

- (1)業務執行に関する意思決定が、取締役会から執行役に大幅に委譲され、取締役会は業務執行の監督機能に特化することにより、執行と監督の明確化や経営の効率性は向上している。また、過半数の社外取締役で構成される指名、監査、報酬の各委員会の設置が義務づけられ、取締役候補者の指名や、取締役・執行役の個人別報酬額の決定を行うことにより、経営の透明性は向上しているものと考える。
- (2)業務執行の決定権限が取締役会から執行役へ大幅に委譲され、執行役の意思決定により執行できる業務範囲が拡大したことにより、業務執行の迅速化が実現するとともに、取締役会の監督機能が強化され、客観性と透明性の高い経営が実現したと考えられるため。
- (3)日々の執行体制のなかで判断し、実行に移すものは執行役の中の意思決定機関(当社の場合は常務会)にて決定し、業務の遂行はかなり早く効果が出ている。更に配当の決定なども取締役会の決定で実行でき早い決定につながっている。また取締役、執行役の任期は1年で株主総会ごとの信任を得る必要があり、緊張感も出ていると感じる。
- (4)執行役への権限委譲を進めることで意思決定の迅速化・効率化が実現できている。取締役会や各委員会においては社外取締役の発言機会も多く、経営の重要事項に関する多元的な検討や執行の監督について、その機能は果たされている。
- (5)取締役会から執行役へ委任された事項が拡大し、意思決定がスピードアップされた。また、社外取締役の増員によりガバナンスが大幅に強化された。
- (6)経営の業務執行を執行役へ委任していることから、経営の意思決定は従前と比較すると迅速になり、経営の効率性・透明性・健全性においても、経営における業務執行と監督の分離を通して、これらを達成することが出来ていると評価している。
- (7)執行役に執行権限を大幅に委譲したことにより、意思決定が迅速化した。
- (8)取締役会・各委員会において社外取締役が過半数を占める体制になったことにより経営の透明性が高まった。

- (9)取締役会において2/3以上を占める社外取締役から、監督の観点から活発な意見を頂戴し、業務執行の透明性が向上している。
- (10)専門的知見を有する社外取締役により、監査委員会が運営されることにより、執行との明確な区分がなされている。

＜「②ある程度達成されている」の理由＞（17社）

- (1)経営監視機能が強化された。
- (2)執行役への権限委譲により、経営の意思決定が迅速に。
- (3)執行役と取締役の分離によって意思決定が早くなったことは評価できる。また、経営の健全性についても評価できる。
- (4)概ね目的は達成されていると考えているが、①監査委員会、会計監査人、内部監査部門との役割(三様監査)の違い ②欧米の監査委員会との監査範囲の違い等について、若干理解が不十分な点もある。
- (5)経営の効率化、スピードアップを一層向上させ、株主を始めとするステークホルダーの立場も最大限尊重しつつ、企業価値を最大化するために各委員の更なる機能強化を図っている。
- (6)取締役全13名中、執行役兼務は2名で、執行と監督は明確に区分されている。社外取締役は取締役会出席率が高く(80%超)、積極的に発言されており、経営の透明性向上が図られている。取締役会の専決事項以外は執行役に委任されており(Q10)、迅速な意思決定ができています。①ではなく②を選択した理由は、取締役会における事業の基本方針の決定に関する議論が、ややもすると短期的な視点や提案追認に止まる傾向があり、取締役の役割や構成も含めた更なる改革の検討が開始されているためである。
- (7)取締役会で「内部統制基本方針」を決議し、その基本方針に基づき執行部門により構築された“内部統制システム”の整備・運用状況を、監査委員会が監視・検証するというプロセスが定着しており、経営の執行と監督の区分が明確になされている。
- (8)執行と監督を分離したこと、社外取締役が取締役会の半数ないし半数近くを占めることで、業務執行も取締役会も適度な緊張感をもって運営されている。
- (9)社外取締役による監督機能の充実
- (10)監査委員には関係する法律上の知識について種々の研修の場があるが、執行役や監査委員以外の取締役に対する教育の場が必ずしも十分ではないと感じられる。
- (11)監査の要件である「実査」、「立会い」、「確認」を内部監査室、委員会室の補助者等の連携により実現。一方、経営の状況については、リスクアプローチの考えに基づき監査を行っております。
- (12)執行役への大幅な権限委譲により、意思決定が早まり経営のスピードが高まった。

- (13)取締役の過半数を社外取締役が占め、監督機能の強化、経営の透明性が図られた。
- (14)完全性を求めるより、事業運営にあわせて進めるのがベター。
- (15)十分とまで言う確信はないが、ある程度まで達成されていると考えている。
- (16)委員会および各委員の意見が取締役会において相応に尊重されており、結果として執行への影響度、存在感も強く持っている。
- (17)社長以外の取締役と執行役を分離することで、法対応としての意思決定の迅速性は確保できている。

<「③やや不十分」の理由> (1社)

- (1)各委員会の活動が形骸化している。

Q41 独任制である監査役は監査委員会に比して“監査リスク”が高いか

※“監査リスク”とは、監査の結果について株主等から善管注意義務違反を追及される可能性について「独任制で自ら監査を行う監査役に比して合議制で内部監査部門に依拠する監査を行う監査委員のリスクは高くはないのではないか。」との考えを指す(報告書本文11ページ参照)。

○“監査リスク”に差はない(21社)

- (1)監査委員会は合議、監査役は独任制といえども、数人の監査役より構成される故(監査役会) リスクはほぼ同一。高低は論じられない。
- (2)監査役にそのようなリスクがあるとすれば、その権限の独立性や任期等の権限の性質によるものでやむを得ないのではないのでしょうか。
- (3)大きな違いはないと考える。
- (4)ここでいう監査リスクについては、両者にあまり違いはないと思う。
- (5)社外取締役が過半数を占めて監査を行っており、特に違いはないと考える。
- (6)業務監査を行う上でのリスクについては監査委員会と監査役の違いによる監査リスクの高低はないものとする。
- (7)どちらであっても、リスクの高さはあまり変わらないのではないかと思われます。
- (8)監査委員会の監査は組織監査であるため、内部監査部門等社内のリソースを活用し経営全般を網羅的に捉えるとともに、適法性のみならず妥当性の監査に及ぶことが多く、権限も広い。この点は、監査が適法性監査に偏りがちな監査役制度より問題点を見逃すという監査リスクは低いと思われる。一方、独任制による監査役による監査に比べて、監査委員会監査は組織監査という間接アプローチのため深掘りが不十分であったり、合議制による甘えが生じる可能性もあり、この観点からは監査リスクは高いが、当事者にその意識は必ずしも高くないかもしれない。このように、両制度の監査リスクの現れ方には差異があるが、結果として監査リスクは変わらないと思われる。
- (9)委員会設置会社においても、監査委員会を構成する取締役は最高意思決定機関における議決権保有者としてのリスクも保有し、かつ執行側に対する牽制リスク等のリス

クも有していることから、そのリスクは高いものと思います。

- (10)監査委員会としても監査上の責任はまったく独任性の監査役と変わらずそのリスクも変わらない。従ってそのリスクの違いはないと思う。
- (11)独任制である監査役に対し、監査委員会は委員会としての組織体で監査の責務を負っている。又、監査委員は取締役メンバーとして適法性監査に加え、経営判断の妥当性監査までの責任を求められる。よって、監査リスクは双方変わらないと考える。
- (12)監査リスクの観点からは、大きな差異は無いと考える。
- (13)監査委員は監査役より”監査リスク”が低いとは、理論や書物上の考え。世間の監査委員または監査役の皆様は、両方とも同じ重さの“監査リスク”を感じておられ、また真摯に取り組む姿勢も同様と推察している。
- (14)独任制については、監査役一人ひとりが、善管注意義務の観点から監査業務を果たすことが求められる点において、監査役個人に負わされている責務は大きいと考える。しかし、監査委員会との比較における監査役会という視点で見れば、両方で背負っているコーポレート・ガバナンスの構築・運営に対する責務は共通的などころが多く、監査リスクにおいても、実質的に差は無いと考えている。
- (15)リスクについては監査役の場合と同様であると認識している。
- (16)特に差異は無いと思う。
- (17)監査委員会が行わなければならない監査の内容は、監査役監査と大きな違いはなく、また、取締役会メンバーとして、あるいは監査委員会としての責務があるわけであり、監査リスクの議論はあまり意味がないのではないかと考えている。
- (18)意識の問題であり、監査リスクについて実態面での違いはないと考えている。
- (19)監査委員会による監査も監査役の監査も、結果責任という意味では大きな違いはないと考える。
- (20)実質的に大きな違いはないと考える。
- (21)特に差は感じられない。

○監査役の方が監査委員会に比して“監査リスク”が高い（5社）

- (1)監査役は自ら監査を行うため、監査委員会に比して、“監査リスク”が高いと考える。
- (2)直接業務の妥当性・適法性や書類等の適正性などを監査するためリスクは高いと思われれます。委員会の場合、補助者へ指示命令を通じて間接的に業務執行の妥当性を監査するため低い。
- (3) (監査委員会は)自ら監査する範囲が小さいため、監査リスクは小さくなっていると考える。
- (4)監査役が独任制を奉じて広く監査を実施すれば当然ながら監査リスクは高まる。
- (5)監査リスクの高低は、どのような監査スタイルを取るかということにより左右されると考える。取締役会が設ける内部統制部門を通じて行う監査と、ほとんど部下を持

たず自ら会社の業務・財産の調査等を行う監査では、監査リスクに差はあるものと認識。

○監査委員会の方が監査役に比して“監査リスク”が高い（1社）

(1)組織監査の観点から監査は専門性の高い複数の委員によるものであるが故、善管注意義務のハードルは高いものと認識し、監査役と比し、より監査リスクを負っていると認識。

○その他、“監査リスク”については監査役と監査委員会の間で高低を論じるべき問題ではない、等（11社）

- (1)そもそも監査に携わるものが「監査リスク」の高低を論じるのはおかしい。
- (2)いずれも“監査リスク”は「どこまで事実を知るか」による。従って、監査する範囲が問題なのであって、監査役か、監査委員会かは、“監査リスク”とは無関係であると考えている。
- (3)当社では監査委員会に直属（執行から独立した位置付け）する監査部を指揮して監査を行うことから、直接監査を行わなくとも、その監査上の責任を負っていると考える。
- (4)独任性である以上、個々の監査役が別の見解を表明した場合、監査リスクは高まると考えられるが、多くの場合は監査役会として同意見を表明している。
- (5)監査委員会で「事案」について深掘りして議論を行っており、ミスジャッジ発生リスクの最小化が図れているものとする。
- (6)特に内部監査部門、事務局との連携が重要
- (7)取締役会における社外取締役(含む取締役会長・議長)の発言が大変活発であり、特に執行役に対するガバナンス機能が有効に発揮されている。
- (8)取締役会で「内部統制基本方針」を決議し、その基本方針に基づき執行部門により構築された“内部統制システム”の整備・運用状況を、監査委員会が監視・検証するというプロセスが定着しており、経営の執行と監督の区分が明確になされている。
- (9)監査委員会では独任性は採用されていないが、取締役会の一員として適正な内部統制システムの構築・運用責任があり、監査役にはない。このような監査体制の整備責任等を考慮すると、監査役の“監査リスク”が高いとは一概にはいえないと思う。
- (10)監査委員会による監査は、適法性監査だけでなく妥当性監査にも及んでいることから、監査リスクの観点からどちらが高いとは一概には言えないと考える。
- (11)取締役としての相互監視義務を負っており経営実態に即したより幅広い重点監査が求められる。

以上