



(監査懇話会第361回監査セミナー)

監査役の報酬の在り方と今後の方向 ～取締役の報酬との比較の視点を踏まえて～

2023年7月18日
獨協大学法学部 教授
高橋 均

高橋均：獨協大学法学部教授

【略歴】

一橋大学博士（経営法）。

昭和55年新日本製鐵株式会社（現、日本製鉄株式会社）入社。

法務・子会社管理・監査・企画等のコーポレート部門を中心に業務。

Nippon Steel U.S.A., Inc, Senior Manager (Chicago)、鋼管営業部企画・調整室長、監査役事務局部長等を歴任。

社団法人日本監査役協会常務理事兼企画部長、獨協大学法科大学院教授を経て、現任。

複数の大学（院）客員教授・上場会社（プライム市場）の独立社外監査役を兼任。

プロアクト法律事務所顧問・埼玉弁護士会綱紀委員会委員。

一般社団法人G B L（グローバルビジネスロー）研究所理事。一般社団法人監査懇話会特別顧問。

専門は、商法・会社法、金融商品取引法、企業法務。

企業法学会（理事）・国際取引法学会（理事）・日本私法学会・日米法学会・日本ガバナンス研究学会・日本監査研究学会・東京大学商法研究会・九州大学産業法研究会所属。日本学術会議連携会員。

企業での長年の実務経験と司法試験受験生への教鞭を踏まえて、法と実務の両面からのアプローチを実践している。社内やグループ内研修会については、各社のニーズに合わせて、精力的に対応している。

【主著】

『上級商法ガバナンス編（第2版）』商事法務（分担執筆、2006年）

『株主代表訴訟の理論と制度改正の課題』同文館出版（2008年）

『最新・金融商品取引法ガイドブック』新日本法規出版（共編著、2009年）

『会社役員の法的責任とコーポレート・ガバナンス』同文館出版（共編著、2010年）

『世界の法律情報～グローバル・リーガル・リサーチ～』文眞堂（共編著、2016年）

『改訂版・契約用語使い分け辞典』新日本法規出版（共編、2020年）

『実務の視点から考える会社法（第2版）』中央経済社（2020年）

『監査役・監査（等）委員監査の論点解説』同文館出版（2022年）

『グループ会社リスク管理の法務（第4版）』中央経済社（2022年）

『会社法実務スケジュール（第3版）』新日本法規出版（共編著、2023年）

『監査役監査の実務と対応（第8版）』同文館出版（2023年） 他多数



目 次

- 1． 監査役の報酬に対する問題意識 4 頁
- 2． 役員報酬に関する立法経緯 8 頁
- 3． 報酬に関する令和元年会社法の意義と課題 1 6 頁
- 4． 監査役の報酬のあり方 1 8 頁

1. 監査役の報酬に関する問題意識

(1) 監査役の報酬の定額固定報酬の妥当性

- ・取締役の報酬は、令和元年改正会社法により、インセンティブ報酬に舵を切ったのと対照的に、監査役の報酬は、任期4年間定額固定報酬が一般的⇒取締役報酬と比較して、極めて硬直的（参考1参照）

(2) 監査役の報酬協議手続きの機能状況

- ・取締役の報酬は、取締役会又は代表取締役に一任という長年の慣行に対して、近時は報酬委員会で審議する傾向となっているのと比較して、執行部門からの独立性の観点から、監査役の報酬については、監査役の協議によって決定⇒実質、（代表）取締役からの原案を追認していることにはなっていないか。

(3) 監査役の報酬レベルの妥当性

- ・監査役の報酬水準は、取締役の報酬と比較して低額に甘んじていないか（参考2参照）

⇒監査役には、取締役会での議決権がないから、その責任は取締役と比較して軽いからという論調もあるが、取締役監査（等）委員の報酬においても、その傾向が変わらないことに説明ができないのではないか。

1. 監査役の報酬に関する問題意識

(3) 監査役の報酬レベルの妥当性 (続き)

- ・コーポレートガバナンスの一翼を担う監査役の責務が近時高まってきているが、その傾向が報酬に正しく反映されていないのではないか。

(4) 監査役としての職務時間を正に反映しているか

- ・社外監査役は社外取締役と比較して、取締役会への出席に加えて、監査役会への出席、会計監査人との会議、三様監査会議、または場合によっては往査・視察等、実務負荷が多いのが通例であるのに対して、社外監査役の報酬が社外取締役と比較して、その額の水準が高いというのを聞かないのは何故か。

⇒社外取締役に大手企業の会長クラスが就任していると、特にその傾向が顕著

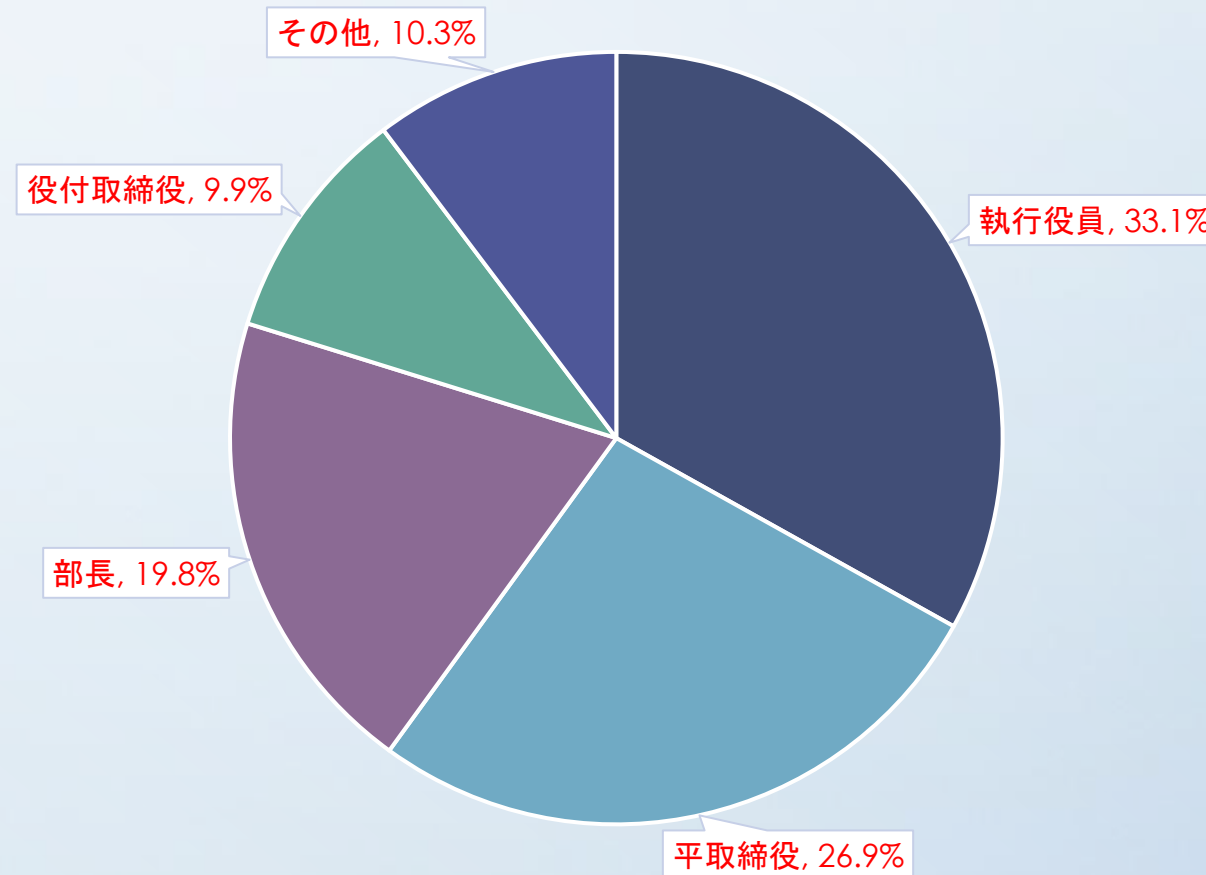
(参考1) 監査役の報酬制度比較

出典：日本監査役協会第22回インターネットアンケート結果（2022年5月18日公表）
* 数字は、2021年3,247社（左数値）・2020年3,166社（右数値）における割合（%）



(参考2) 常勤監査役の報酬水準

出典：日本監査役協会第22回インターネットアンケート結果（2022年5月18日公表）



2. 役員報酬に関する立法経緯

(1) 立法における報酬問題の基本的な考え方

- ・会社の内部者又は内部機関の自由な決定は、取締役には都合な「お手盛り」的な報酬を決定する懸念
= 株主（場合によっては、債権者も含む）にとって、不利益をもたらす。

(2) 旧商法時代の規定と特徴

① 明治32年商法（明治32年商法179条）

- ・定款に取締役が受領する額を定めないときは、株主総会の決議で定める。

⇒ 会社の内部で自由に決定しないような**手続を重視**

⇒ 手続上の瑕疵がなければ、「お手盛り」報酬防止の観点から、**個別報酬額規制には踏み込まず**

⇒ 昭和13年商法で条文番号が変更（昭和13年商法269条）

※その後昭和56年商法で監査役の報酬が取締役の報酬とは別立に（昭和56年商法279条）

⇒ 長らく役員報酬規定の変更無し

2. 役員報酬決定に関する立法経緯と特徴

(2) 旧商法時代の規定と特徴 (続き)

③平成14年商法 (平成14年商法269条)

・取締役の報酬の細分化

- i) 確定額報酬……金額
 - ii) 不確定額報酬……具体的算定方法
 - iii) 非金銭報酬……具体的内容
- } を定款又は株主総会決議で決定

★ ii) 及び iii) の場合は、株主総会でその相当性の理由説明が義務付けられた。

・立法趣旨としては、取締役の報酬実態の多様化 (現物支給、株式配当など) への対応

★但し、「賞与」や「新株予約権」は報酬に含まれず、「退職慰労金」は報酬に含むとされた。

2. 役員報酬決定に関する立法経緯

(3) 報酬規制の運用実態

- ・手続規制に対して、その運用は緩やか

⇒「お手盛り」防止の観点からは、**取締役の報酬総額（上限額）**を定め、**具体的な配分は取締役会**において

決定するのは可能との判断（最判昭和60年3月26日判時1159号150頁）が示され、学説も概ね支持

⇒わが国の裁判所は、専ら手続規制の瑕疵の観点から判断し、具体的な金額内容については、判断を踏み

込まなかった。★比較：米国の裁判所は、取締役の報酬内容にも積極的に判断を行う。

(4) 運用実態からの課題

①役員報酬の意義：本来は、会社への貢献度に見合った報酬額の支払であるべきではないか

②恣意的な報酬支払問題：特に、取締役の報酬における代表取締役の再一任の慣行（日産自動車ゴーン元会長「有価証券虚偽記載事件」等）

③取締役収入の多様化：賞与、新株予約権、業績連動報酬の導入の流れ

2. 役員報酬決定に関する立法経緯

(5) 平成17年会社法（会社法361条1項・4項）

- ・旧商法の手続規制を踏襲

- ・報酬の対象範囲を拡張

- i) 報酬

- ii) 賞与

- iii) 職務執行の対価として会社から受ける財産上の利益

「報酬等」と定義

★新株予約権（ストック・オプション）は、非金銭報酬として iii) に含まれる。

2. 役員報酬決定に関する立法経緯

(6) 取締役報酬に関する令和元年会社法改正

①取締役報酬改正の背景

- i) スtock・オプションや業績連動報酬の導入企業の増加
- ii) インセンティブ報酬導入の指針（CGコード補充原則4-2①）
- iii) 取締役の個別開示の要求の高まり（株主による株主総会個別開示議案の賛成比率増加）
- iv) 恣意的な報酬決定に対する批判（決定プロセスの透明化）
- v) 裁判所の意識の変化（※）の兆し（取締役の報酬決定と善管注意義務の関係）

※「**ユーシン株主代表訴訟事件**」（東京高判平成30年9月26日金判1556号59頁）

⇒ 従来の「お手盛り」防止の手続規制から、取締役報酬の積極的な意義への探求

★取締役の報酬と比較して、監査役の報酬は審議の対象にならず

（参考）ユーシン株主代表訴訟事件

（１）事案の概要：

- ・甲社の取締役報酬総額を10億円から30億円と変更し、具体的配分は取締役会での一任を株主総会で決議・承認（最終的には、代取 Y 1に再一任）
- ・Y 1は、自身の報酬を14億円余に引き上げ→増額分の5.7億円について、会社への返還を求めて、株主 X が代表訴訟を提起
- ・東京地裁は、X の請求を棄却したため、東京高裁に控訴

（２）裁判所の判断（控訴棄却）

「Y1に対し、総額30億円の範囲内で各取締役の具体的な報酬額の決定を再一任すること自体は、会社法361条1項に反するわけではないと解するのが相当」

「もっとも、このような再一任を容認すると、本来、会社の取締役ないしその構成員である取締役が果たすべき代表取締役の業務執行の監視監督の機能が働かない状況の下で、再一任を受けた代表取締役は自らの報酬額まで決めることになることを考慮すると、取締役会から各取締役の報酬額の決定を再一任された取締役は、具体的な報酬額を決定するに当たり、他の職務を遂行する場合と同様、善管注意義務（会社法330条、民法644条）及び忠実義務（会社法355条）を尽くす必要があり、これらの義務に違反して会社に損害を与えたときは損害賠償義務を負うと解するのが相当」

「Y 1 は、・・・業績が前年度を上回るという平成26年11月期（第113期）の業績予想を踏まえて本件報酬決定を行っているのであるから、本件報酬決定に至る判断過程やその判断内容に明らかに不合理な点もあるということとはできず、他にこれを認めるに足る証拠はない。」

②取締役の報酬に関する令和元年改正会社法の内容

i) 取締役の個人別の報酬内容を定款又は株主総会で定める場合を除き、その内容の決定方針について、取締役会で決定すること★※（会社法361条7項）

★監査役会設置会社（大会社・公開会社に限る）で有報提出会社及び監査等委員会設置会社が適用

※個人別の報酬額又は算定方法の決定方針、業績連動報酬の有無及びその内容、確定額報酬・業績連動報酬・非金銭報酬の割合決定方針、特定の取締役等に委任する場合は、その氏名・地位・担当・委任内容・適切性の措置内容等（会社法施行規則98の5第1号～8号）

ii) 株式又は新株予約権、非金銭を報酬とする場合の株主総会決議の定め（※）

（会社法361条1項3号～6号）

※株式や新株予約権の上限数、非金銭報酬の具体的内容等（会社法施行規則98条の2・3・4）

②改正内容（続き）

iii）金銭払込を不要とする株式発行や新株予約権付与と決議事項★※（会202条の2第1項・2項、236条3項）

★上場会社が適用

※出資の履行をしない旨、募集株式の割当日等

iv）報酬に関する事業報告での開示の拡充★（会社法施行規則121条4号～6号の3）

★公開会社が適用

i）業績連動報酬・非金銭報酬・それ以外の報酬内訳

ii）業績連動報酬の額又は算定の基礎とした業績指標の内容と選定理由

iii）非金銭報酬の内容

iv）個人別の報酬決定方針に関する事項（決定方法・決定内容の概要等）

v）取締役会から報酬決定の委任を受けた取締役に関する事項（氏名・地位・権限・適切な措置の内容）

vi）会社が交付した株式・新株予約権に関する事項

☆株主総会での非金銭報酬の決議事項の追加や役員報酬の相当性の説明義務により、総会参考書類での記載も

必要

2. 役員報酬決定に関する立法経緯と特徴

③取締役の報酬の改正意義

- i) 取締役報酬の**恣意的な決定回避**への流れ
- ii) **会社業績等を反映した報酬導入**への促進（インセンティブ報酬）
- iii) 報酬開示の拡充により、**報酬への規律強化**

④取締役の報酬に関する今後の課題

- i) 個々の取締役のパフォーマンスを適切に反映した制度設計
⇒インセンティブを適切に反映した具体的報酬内容の工夫（短期と中長期別、適切な指標の選定）
- ii) 取締役の報酬と執行役員の報酬の関係
⇒多くの取締役が執行役員を兼務している事実から、取締役としての報酬が実態を適切に表していない懸念

iii) 開示強化の有効性

- ⇒有効性が正当化されるためには、株主自身も、単に報酬の多寡ではなく、**制度設計の適切性**に関心を持つことができるか
- ⇒会社自身も、**株主に分かりやすい開示**に向けた工夫を行う必要

3. 監査役の報酬の在り方

(1) 監査役の報酬の法規定と特徴

①報酬に関する取締役からの独立性の根拠と課題（取締役の報酬とは異なる規定と立法趣旨）

i) 株主総会において、取締役とは別の議題・議案で決議（会社法387条1項）

⇒株主総会における報酬総額の議案について、本来は議題・議案が提出される前に監査役も関与することがあるべき姿

例：監査役の員数変更、監査業務の拡大等による報酬総額の適正性の検討

ii) 監査役の報酬は、監査役間の協議で合意（会社法387条2項）

⇒具体的な報酬額や報酬水準等について監査役間で意見交換・協議した上でその配分結果を執行部門に申し入れる

実務（総会決議の報酬総額の枠内での金額の妥当性）

※取締役が監査役の報酬の原案を示すことは許されるが、取締役に一任することは不当である（江頭憲治郎『株式会社法（第8版）』有斐閣（2021年）566頁）との意見が学説上の通説

※複数の監査役が就任していたときに株主総会で定めた報酬の限度内であれば、監査役が1人となった際に自身の報酬額を増額決定したとしても、監査役の独立性の保障の趣旨に反しないことから許容（千葉地判令和3年1月28日金判1619号43頁）

3. 監査役の報酬の在り方

(1) 監査役の報酬の法規定と特徴 (続き)

①報酬に関する取締役からの独立性の根拠と課題 (取締役の報酬とは異なる規定と立法趣旨)

iii) 監査役の報酬についての株主総会での意見陳述権 (会社法387条3項)

⇒前頁 i) 及び ii) について、監査役の意見が反映されないときの監査役としての法的権限

★ 監査役の報酬について、立法趣旨を踏まえた実務となっているか検証する意義

(2) 監査役の報酬の在り方の基本的考え方

①監査役の地位の反映

- ・監査役の報酬レベルは、少なくとも役付きのない取締役と同レベルとする。
- ・役付取締役や役付執行役員からの就任は、従前の地位を勘案した報酬レベルとする。

②在位期間を反映した報酬体系

- ・重任 (再任) された場合の報酬の見直し (増額)

3. 監査役の報酬の在り方

(2) 監査役の報酬の在り方の基本的考え方 (続き)

③監査役の会社への貢献の反映

- ・コーポレートガバナンスの一翼を担う監査役の職務を反映させた報酬

⇒固定報酬のみならず、変動報酬制度の一定割合の導入（会社業績により、報酬の上下があること）

＊業績連動の賞与の支給もあり得る。

④業務負荷を適正に反映した報酬体系

- ・海外往査等や社内調査等の職務の負荷が増したときの反映

⇒報酬の上限の範囲内であれば、監査役間で格差をつけることもあり得る。

★監査役が主体性を持って、監査役の報酬の在り方について監査役（会）で検討し、（代表）取締役
に申し入れる実務が定着することを推奨

◎報酬というデリケートな問題を話題とすることに心理的抵抗感はあるかもしれないが、そもそも、（代表）取締役以下が監査役監査の実態や状況を十分理解しているとは限らないことから、必要に応じて意見交換や提案を行う意義はある（報酬諮問委員会での審議もあり得る）。

最後まで、ご清聴
誠に有難うございました

