

「監査役の資質（能力）と心構えについて」資料一覧

- 資料 1 日本監査役協会「監査役監査基準」（平成27年7月23日改正）抜粋
- 資料 2 監査役等の主な権限の概要（月刊「監査役」No.685「新任監査役入門講座」）
- 資料 3 監査役の財務・会計に関する知見の開示例
- 資料 4 財務・会計の知見を有することについての開示事例（CG報告書記載事例）
- 資料 5 東証「コーポレートガバナンスコードの改定について」に寄せられたパブ・コメの結果について（抜粋）（2018.6.2 監査懇話会法令改正検討委員会 板垣氏作成）
- 資料 6 先輩監査役からのメッセージ（月刊「監査役」2016~2018 各7月号）
- 資料 7 日本監査役協会、講演会・解説会・研修会等開催実績（2017.7~2018.6）（月刊「監査役」No.684）
- 資料 8 「監査役等の構成の変化に関する第18回インターネット・アンケート集計結果」（平成30年4月27日 日本監査役協会）の内、監査役関連分抜粋
- 資料 9 会員構成（日本監査役協会 平成29年8月31日現在）
- 資料 10 ハンナ・アーレントの講義の一部（映画「ハンナ・アーレント」採録シナリオから）
- 資料 11 日曜に想う “少し考える それが難しい”（朝日新聞記事 2018.5.27）

以上

日本監査役協会「監査役監査基準」(平成29年7月23日改正)
(抜粋)

第2章 監査役の職責と心構え

(監査役の職責)

第2条

1. 監査役は、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担い、株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務の執行を監査することにより、企業及び企業集団が様々なステークホルダーの利害に配慮するとともに、これらステークホルダーとの協働に努め、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を負っている。【Lv.3】
2. 前項の責務を通じ、監査役は、会社の透明・公正な意思決定を担保するとともに、会社の迅速・果断な意思決定が可能となる環境整備に努め、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることなく、取締役又は使用人に対し能動的・積極的な意見の表明に努める。【Lv.4】
3. 監査役は、取締役会その他重要な会議への出席、取締役、使用人及び会計監査人等から受領した報告内容の検証、会社の業務及び財産の状況に関する調査等を行い、取締役又は使用人に対する助言又は勧告等の意見の表明、取締役の行為の差止めなど、必要な措置を適時に講じなければならない。【Lv.2】

【第1項補足】本基準における「監督」の概念は、会社法第362条第2項第2号に規定する「取締役の職務の執行の監督」に留まらず、より広い企業統治における監督機能全般を意味する。広義の監督機能は、取締役会と監査役（会）が協働して担うものであり、「監査」もその一部と考えている（広義の監督機能の概念については、当協会「監査役等の英文呼称について」（平成24年8月29日）において提示していたものであるが、本基準においても同様の概念を踏まえて改定するものである。）。

また、コーポレートガバナンス・コード（以下、補足において「GC」という。）において求められている各種ステークホルダーとの協働は、取締役会及び経営陣が主導的に行うべきものであるが、監査役も企業統治体制の確立の観点から、取締役会及び経営陣を後押しすることが求められていることから今回の改定を行った。

【参考】GC基本原則2及び基本原則4

【第2項補足】 GC原則4-4のとおり、監査役が、いわゆる「守りの機能」を含めその役割・責務を十分果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切ではない。既に多くの実務においては、監査役は、取締役会又は経営会議等重要な会議のほか、様々な場面で多岐にわたる事項について、法令や定款違反の可能性の観点だけでなく、リスク管理の観点や経営判断の合理性の観点等からも意見を述べている（具体例については、日本監査役協会「第77回監査役全国会議に係る事前アンケート集計結果」（2013年10月8日）を参照。）。ただし、これらの対応は各社の置かれている状況を勘案して行われるべきもので、各企業一律に求められるものではないことに留意する必要がある。

(監査役の心構え)

第3条

1. 監査役は、独立の立場の保持に努めるとともに、常に公正不偏の態度を保持し、自ら

の信念に基づき行動しなければならない。【Lv.2】

2. 監査役は、監督機能の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、常に監査品質の向上等に向けた自己研鑽に努め、就任後においても、これらを継続的に更新する機会を得るよう努める。【Lv.4】
3. 監査役は、適正な監査視点の形成のため、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得し、監査役に求められる役割と責務を十分に理解する機会を得るよう努めるほか、経営全般の見地から経営課題についての認識を深め、経営状況の推移と企業をめぐる環境の変化を把握し、能動的・積極的に意見を表明するよう努める。【Lv.4】
4. 監査役は、平素より会社及び子会社の取締役及び使用人等との意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努める。【Lv.4】
5. 監査役は、監査意見を形成するに当たり、よく事実を確かめ、必要があると認めるときは、弁護士等外部専門家の意見を徴し、判断の合理的根拠を求め、その適正化に努める。【Lv.4】
6. 監査役は、その職務の遂行上知り得た情報の秘密保持に十分注意しなければならない。【Lv.2】
7. 監査役は、企業及び企業集団の健全で持続的な成長を確保し社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立と運用のために、監査役監査の環境整備が重要かつ必須であることを、代表取締役を含む取締役に理解し認識させるよう努める。【Lv.4】

【第2項参考】GC 基本原則4、原則4－4及び補充原則4－14①

【第3項補足】「能動的・積極的に意見を表明」とは、専ら経営に関する事項として、発言を控える、若しくは意見を求められるまで待つことをせずに、企業にとり有益と自ら判断した場合は躊躇することなくリスク管理の観点や経営判断の合理性の観点等からも意見を述べることを期待したものである。

第3章 監査役及び監査役会

(常勤監査役)

第4条

1. 監査役会は、監査役の中から常勤の監査役を選定しなければならない。【Lv.1】
2. 常勤監査役は、常勤者としての特性を踏まえ、監査の環境の整備及び社内の情報の収集に積極的に努め【Lv.4】、かつ、内部統制システムの構築・運用の状況を日常的に監視し検証する。【Lv.3】
3. 常勤監査役は、その職務の遂行上知り得た情報を、他の監査役と共有するよう努める。【Lv.4】

二 常勤の監査役の選定及び解職

三 監査の方針、業務及び財産の状況の調査の方法その他の監査役の職務の執行に関する事項の決定

(監査役会の運営)

第8条

1. 監査役会は、定期的開催し、取締役会の開催日時、各監査役の出席可能性等にも配慮し、あらかじめ年間の開催日時を定めておくことが望ましい。【Lv.4】ただし、必要があると認めたときは随時開催する。【Lv.3】
2. 監査役会は、その決議によって監査役の中から議長を定めるものとする。【Lv.4】監査役会の議長は、監査役会を招集し運営するほか、監査役会の委嘱を受けた職務を遂行する。【Lv.3】ただし、各監査役の権限の行使を妨げることはできない。【Lv.1】
3. 監査役会は、各監査役の報告に基づき審議をし、監査意見を形成しなければならない。【Lv.2】
4. 監査役会の決議を要する事項については、十分な資料に基づき審議しなければならない。【Lv.2】
5. 監査役は、監査役会議事録に議事の経過の要領及びその結果、その他法令で定める事項が適切に記載されているかを確かめ、出席した監査役は、これに署名又は記名押印しなければならない。【Lv.1】

(監査役選任手続等への関与及び同意手続)

第9条

1. 監査役会は、取締役が株主総会に提出する監査役の選任議案について、同意の可否を審議しなければならない。【Lv.1】同意の判断に当たっては、第10条に定める選定基準等を考慮する。【Lv.3】
2. 監査役会は、監査役の候補者、監査役候補者の選定方針の内容、監査役選任議案を決定する手続、補欠監査役の選任の可否等について、取締役との間であらかじめ協議の機会をもつことが望ましい。【Lv.4】
3. 監査役会は、必要があると認めたときは、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を請求し、又は株主総会に提出する監査役の候補者を提案する。【Lv.3】
4. 監査役は、監査役の選任若しくは解任又は辞任について意見をもつに至ったときは、株主総会において意見を表明しなければならない。【Lv.2】
5. 補欠監査役の選任等についても、本条に定める手続に従う。【Lv.3】
6. 監査役及び監査役会は、社外監査役選任議案において開示される不正な業務執行の発生の予防及び発生後の対応に関する事項について、適切に記載されているかにつき検討する。【Lv.3】

【第2項補足】監査役候補の指名の方針等を会社が定める場合に、取締役会だけで定めるのではなく監査役会が関与することについて言及している。

【第2項参考】GC原則3-1 (iv) (v)

(監査役候補者の選定基準等)

第10条

1. 監査役会は、監査役の常勤・非常勤又は社内・社外の別及びその員数、現任監査役の任期、専門知識を有する者の有無、欠員が生じた場合の対応等を考慮し、監査役選任議案への同意等を行うに当たっての一定の方針を定めるものとする。【Lv.4】
2. 監査役候補者の選定への同意及び監査役候補者の選定方針への関与に当たっては、監査役会は、任期を全うすることが可能か、業務執行者からの独立性が確保できるか、公正不偏の態度を保持できるか等を勘案して、監査役としての適格性を慎重に検討する。
【Lv.3】なお、監査役のうち最低1名は、財務及び会計に関して相当程度の知見を有する者であることが望ましい。【Lv.4】
3. 社外監査役候補者の選定に際しては、監査役会は、会社及び親会社との関係、代表取締役その他の取締役及び主要な使用人との関係等を勘案して独立性に問題がないことを確認するとともに、取締役会及び監査役会等への出席可能性等を検討するものとする。
【Lv.4】
4. 監査役会は、独立役員の指定に関する考え方を取締役等から聴取し、必要に応じて協議する。【Lv.3】
5. 監査役候補者及び社外監査役候補者の選定に際しては、監査役会は、前3項に定める事項のほか、法令の規定により監査役の選任議案に関して株主総会参考書類に記載すべきとされている事項についても、検討する。【Lv.3】

(監査役の報酬等)

第11条

1. 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。【Lv.1】
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、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。【Lv.3】

(監査費用)

第12条

1. 監査役は、その職務の執行について生ずる費用について、会社から前払又は償還を受けることができる。【Lv.5】

2. 監査役会は、第 17 条第 2 項第 6 号の方針に基づき、職務の執行について生ずる費用について、あらかじめ予算を計上しておくことが望ましい。【Lv.4】ただし、緊急又は臨時に支出した費用についても、会社に償還を請求する権利を有する。【Lv.5】
3. 監査役は、必要に応じて外部の専門家の助言を受けた場合、当該費用を会社に請求する権利を有する。【Lv.5】
4. 監査役は、その役割・責務に対する理解を深めるため必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に適合した研修等を受ける場合、当該費用を会社に請求する権利を有する。【Lv.5】
5. 監査費用の支出に当たっては、監査役は、その効率性及び適正性に留意するものとする。【Lv.4】

【第 3 項、第 4 項補足】費用負担についても明確にしている。

【第 4 項参考】GC 補充原則 4-13②、原則 4-14

第 4 章 コーポレートガバナンス・コードを踏まえた対応

(コーポレートガバナンス・コードを踏まえた対応)

第 13 条

1. コーポレートガバナンス・コードの適用を受ける会社の監査役は、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を十分に理解したうえで、自らの職務の遂行に当たるものとする。【Lv.4】
2. 監査役及び監査役会は、取締役会が担う以下の監督機能が会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促しかつ収益力・資本効率等の改善を図るべく適切に発揮されているのかを監視するとともに、自らの職責の範囲内でこれらの監督機能の一部を担うものとする。【Lv.4】
 - 一 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
 - 二 代表取締役その他の業務執行取締役による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
 - 三 独立した客観的な立場から、代表取締役その他の取締役等に対する実効性の高い監督を行うこと
3. 監査役が指名・報酬などに係る任意の諮問委員会等に参加する場合には、会社に対して負っている善管注意義務を前提に、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために適正に判断を行う。【Lv.3】

【第 1 項補足】GC は会社の持続的成長と中長期的企業価値向上に資する内容であることから、第 13 条第 1 項は、GC の適用を直接受けていない会社であっても GC の趣旨を取り込むことを否定するものではない。

【第 2 項補足】監査役及び監査役会は、第 2 条第 1 項に規定されているとおり、取締役会と協働して会社の広義の監督機能の一翼を担う機関であるが、当該監督機能の例として、GC 基本原則

4に3つの役割・責務が提示されており、当該役割・責務の一部は監査役・監査役会も担うことになる（GC 基本原則4 参照）。これら広義の監督機能に対する監査役の関与のあり方としては、取締役会がこれらの監督職務を適切に果たしているのかを監査すること（会社法第381条第1項参照）のほか、例えば、適切なリスクテイクの礎となる内部統制システムのあり方について構築の段階から積極的に意見を表明することが挙げられる。また、各社の置かれている環境によっては、リスク管理の観点や経営判断の合理性の観点等から、個別案件だけではなく、中期経営計画策定に係る議論においても積極的に発言することも考えられる。ただし、これらの関与の度合いは各社の事情により異なるべきものであり、第2項がレベル4となっているのもこの点を勘案したものである。なお、監査役が行うべき対応は、第2条に掲げる監査役の職責を踏まえて行われることになる。

【第3項補足】諮問委員会の設置や当該委員会に監査役が参加するかどうかは各社の状況に応じて任意に対応する事項である。

【第3項参考】GC 原則4-10

（株主との建設的な対話）

第14条

1. 監査役は、中長期目線の株主等と対話を行う場合には、関連部署と連携して、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、合理的範囲内で適切に対応するものとする。【Lv.4】
2. 前項の対話において把握された株主の意見・懸念は、代表取締役その他の業務執行取締役、取締役会及び監査役会に対して適切かつ効果的に伝えるものとする。【Lv.4】

【補足】本条は、監査役と株主等との対話について、監査役が株主等と対話を行っている実例があり、今後非業務執行役員としての監査役に対する期待が高まると考えられることから規定している。「中長期目線の株主」とは、いわゆるショートターミズムの株主ではなく、例えばスチュワードシップ・コードを採択し、顧客・受益者への長期的なリターンを確保するよう投資対象企業の中長期的な企業価値の向上への深い理解と関心をもっている機関投資家等が典型で、こうした株主は「会社のガバナンスの改善が実を結ぶまで待つことができる」（GC「経緯及び背景」第8項参照）者でもある。なお、監査役が実際に対話を行うに当たっては、IR部門等の関連部署と十分な連携を図り、株主等にとって判りやすい説明となるよう、会社全体としてできるだけ一貫性のある説明を確保する必要があることから「関連部署と連携して」と規定している。

【参考】GC 基本原則5

第5章 監査役監査の環境整備

（代表取締役との定期的会合）

第15条

監査役は、代表取締役と定期的に会合をもち、代表取締役の経営方針を確かめるとともに、会社が対処すべき課題、会社を取り巻くリスクのほか、監査役の職務を補助すべき使用人（本基準において「補助使用人」という。）の確保及び監査役への報告体制その他の監査役監査の環境整備の状況、監査上の重要課題等について意見を交換し、代表

図表1

監査役等の主な権限の概要

<資料2>

項目	権限内容	根拠条文（会社法）		
		監査役（会）	監査委員（会）	監査等委員会（会）
一般的監査権限	①取締役・執行役等の職務執行の監査権	381条1項	404条2項1号	399条の2第3項1号
報告請求権・調査権等	①取締役・執行役・会計参与・使用人に対する事業報告請求権、業務財産状況調査権	381条2項	405条1項	399条の3第1項
	②子会社に対する事業報告請求権、業務財産状況調査権	381条3項	405条2項	399条の3第2項
	③取締役・執行役からの会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実に係る報告の受領	357条2項・1項	419条1項	357条3項・1項
	④会計監査人に対する監査関係報告請求権	397条2項	397条5項・2項	397条4項・2項
	⑤会計監査人からの取締役・執行役の職務執行に関する不正の行為又は法令・定款違反の重大事実に係る報告の受領	397条3項・1項	397条5項・1項	397条4項・1項
決算監査	①計算書類・事業報告・附属明細書の監査権	436条1項・2項	436条2項	436条2項
	②臨時計算書類の監査権	441条2項	441条2項	441条2項
	③連結計算書類の監査権	444条4項	444条4項	444条4項
	④会計監査人からの会計監査報告の受領	会社計算規則130条1項・5項1号及び2号	会社計算規則130条1項・5項4号	会社計算規則130条1項・5項3号
取締役会	①取締役会の招集請求権及び招集権	383条2項・3項	417条1項	399条の14
監査役等の地位	①株主総会に提出する監査役・監査等委員である取締役の選任議案への同意権	343条3項・1項	—	344条の2第1項
	②株主総会への監査役・監査等委員である取締役の選任に関する議題及び議案の提出請求権	343条3項・2項	—	344条の2第2項
	③監査役・監査等委員である取締役の選任・解任・辞任に係る意見陳述権	345条1項～4項	—	342条の2第1項～3項
	④監査役・監査等委員である取締役の報酬等に係る意見陳述権	387条3項	—	361条5項
	⑤監査費用等請求権	388条	404条4項	399条の2第4項
監査等委員でない取締役の地位	①監査等委員でない取締役の選任・解任・辞任に関する意見陳述権	—	—	342条の2第4項
	②監査等委員でない取締役の報酬等に係る意見陳述権	—	—	361条6項
会計監査人	①会計監査人の選任・解任・不再任議案の内容決定権	344条	404条2項2号	399条の2第3項2号
	②会計監査人・一時会計監査人の報酬等決定同意権	399条2項・1項	399条4項	399条3項
	③一時会計監査人の選任権	346条6項・4項	346条8項・4項	346条7項・4項
監督是正権	①取締役の目的外行為、法令・定款違反行為差止請求権	385条1項	407条1項	399条の6第1項
	②各種の訴え提起権	828条2項、831条1項	828条2項、831条1項	828条2項、831条1項

会社名	株主総会「監査役選任議案」における＜監査役候補者とした理由＞	事業報告の「会社役員に関する事項」の監査役に関する注記
花王株式会社 (2018.3.23 総会)	＜監査役 1 名選任の件＞（新任、社外、独立） ・同氏は、弁護士として企業法務及びコーポレートガバナンスに関する専門的見識と豊富な経験を有し、また、2014 年から当社の主要子会社の監査役を務めることにより、当社グループの事業内容に関する見識も有しております。これらを当社グループ全体の監査に生かしていただけたと考え、同氏を社外監査役としました。	（常勤監査役 2 名 A・B 監査役（社外） 3 名 C・D・E） ・監査役 B は、長年当社の経理業務を経験し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有する者であります。 ・監査役 D・E の両氏は、公認会計士の資格を有し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有する者であります。
株式会社安川電機 (2018.5.29 総会)	＜監査等委員である取締役 2 名選任の件＞（社内 A、社外独立 B） ・A 氏は、事業部副事業部長や現地法人の経営など幅広い経験・見識から当社経営に対する監督を行う監査等委員として適任と判断しております。 ・B 氏はグローバル企業での役員等の経験を通じて培われた経験の専門家としての豊富な専門知識、知見等はグローバル取引の拡大を目指す当社にとって大変有益であり、社外取締役としての客観的な視点から当社経営に対する監督を行なっていたと判断しております	（取締役監査等委員（常勤） 2 名 A・B、社外取締役監査等委員 3 名 C・D・E） ・監査等委員 C は、公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
株式会社ミクシィ (2018.6.26)	＜監査役 1 名選任の件＞（再任社外）（社外監査役就任期間 14 年） ・同氏は、長年にわたり経理事務の経験を重ねており、財務及び会計に関する相当の知見を有しているほか、当社の事業内容等に精通していることから社外監査役とするものであります。	（常勤監査役 1 名 A、監査役（社外） 2 名 B・C） ・常勤監査役 A は、長年にわたり経理業務の経験を重ねてきており財務及び会計に関する当程度の知見を有するものであります。 ・監査役 B は、弁護士の資格を有しており、専門的な知見及び経験を有するものであります。 ・監査役 C は、公認会計士及び税理士の資格を有しており、財

		務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
株式会社小松製作所 (2018.6.19)	<監査役1名選任の件> (再任、社外、独立) ・同氏は、日本銀行副総裁を務めた経歴を有するなど、金融財務分野において国際的に活躍し、金融界における高い見識と豊富な経験を有しています。これらを活かし、専門的見地から監査役として役割を果たすことが期待できるため、社外監査役候補といたしました。なお同氏は、直接企業経営に関与した経験はありませんが、上記の理由により、社外監査役としての職務を適切に遂行できるものと判断しました。	(常勤監査役2名 A・B、監査役(社外) 3名 C・D・E) ・常勤監査役 A・B は、当社において経理関係の業務に長く従事し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。 (注記されていないが、兼職の状況によると監査役 D は、お茶の水女子大学名誉教授、監査役、弁護士である)
株式会社 DTS (2018.6.22)	<監査役1名選任の件> (1名任期満了 B、新任、社外、独立) ・同氏(女性)は、弁護士の資格を有しており、その法的知見や経験、見識等を当社の監査体制に活かしていただくため社外監査役として選任をお願いするものであります。	(常勤監査役2名 A・B、監査役(社外) 2名 C・D) ・監査役 D は、公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
パイブド HD 株式会社 (2018.5.11)	<監査役1名選任の件> (A 辞任 新任、社外、独立) ・同氏は、経営者としての豊富な経験、実務(他社取締役、監査役の経験)に基づき、当社取締役の職務の執行につき提言、助言を受けることができると判断しております。	(常勤監査役1名 A、監査役(社外) 2名 B・C) ・監査役 B は、弁護士として企業法務に関する専門的な知見を有するものであります。 ・監査役 C は、公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
株式会社ディー・エヌ・エー (2018.6.23)	<監査役1名選任の件> (1名任期満了、再任 E) 同氏は、インターネット業界における豊富な経験を有しており(他社取締役)、また当社の社外取締役及び監査役として当社グループの事業に関する深い理解をもって、当社グループの経営の監督及び監査を行ってまいりました。当社の実効的な監査体制の確保には、同氏の豊富な経験が有益であると考え引き続き監査役として再任をお願いするものであります。	(常勤監査役1名社外 A、監査役(社外) 3名 B・C・D、(社内) 1名 E) ・監査役 A は、事業会社における財務及び会計に関する長年の業務経験があり、また監査役 C は、金融機関における長年の経験があり、それぞれ財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。(C・D 共に弁護士)

財務、会計の知見を有することの開示例（CG報告書記載例）

○監査役〇〇氏は、当社において相当の期間、経理・財務を担当し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。

○監査役〇〇氏は、経営学に関する学識経験者として企業経営に精通しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。

○監査役〇〇氏は、公認会計士及び税理士の資格を有し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。

○監査役〇〇氏は、〇〇株式会社において相当の期間、経理・財務を担当し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。

○各監査委員は、大企業における取締役又は監査役としての経験に基づき、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。

○当社は監査等委員である取締役に、財務・会計に関する適切な知見を有していることを客観的に証明できる者（公認会計士などの資格保持）はおりませんが、同取締役を補佐するコンプライアンス統括室業務監査事務局により、財務・会計に関する知見を補う体制を整えております。（テレビ朝日HD、2018.7.6）

○現在、当社監査役には、財務・会計を専門とする監査役は在籍しておりませんが、監査役を補助する監査役スタッフには、同知見を有する者2名配置しており、監査機能の充実を図るよう体制を整えております。（適用初年度の開示事例）

東証「コーポレートガバナンス・コードの改訂について」に寄せられたパブリック・コメントの結果について

<資料 5>

(作成者)

2018.6.2 法令改正検討委員会 板垣 隆夫

番号	コメントの概要	コメントに対する考え方
187	・ 原則4-1-1について、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を全ての監査役が一人でする必要はなく、監査役会の総合力としてバランス良く確保しておけば良いことを明確にすべきである。(監査懇話会) (日本貿易会、経営法友会も同様意見 186、188)	※ 原則4-4に示されているとおり、監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査などがありますが、原則4-1-1における「必要な財務・会計・法務に関する知識」は、こうした役割・責務を果たす上で必要と考えられる知識を意味するものであり、そうした知識は、個々の監査役に求められるものと考えられます。
189	・ 原則4-1-1について、監査役会が業務監査を適切に行うとともに適正な会計監査の確保のために実効的な対応を行うためには、少なくとも1名の監査役が具備すべき要件は、「財務・会計」ではなく、「財務・会計・監査」として監査が含まれることを明確にすべきと考える。この場合の具備すべき「監査」の知見には、財務諸表監査だけではなく、業務監査、内部監査などに関する知見が含まれる。(日本公認会計士協会)	※ 対話ガイドライン3-10においては、「監査役に、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する人材が選任されているか」との点が示されており、こうした趣旨を踏まえ、投資家と上場会社との間で建設的な対話が行われることが期待されます。
193	・ 原則4-1-1について、昨今の企業における不正会計事案をみると、財務・会計に関する十分な知見をもった監査役こそ、特に健全な事業活動に必要な倫理観が求められるというべきである。また、品質不正事案も多く発生しているが、監査役に求められる適切な経験・能力は、財務・会計・法務に限定されず、製造・検査・開発他に関する業務の知見や経験も関与してくることもあり、監査役が多様な経験・能力を有する総合力を確保していることも重要である。(監査懇話会)	※ 原則4-1-1は、監査役が業務監査・会計監査などの期待される役割・責務を果たす上で、必要と考えられる知識として、「必要な財務・会計・法務に関する知識」を求めるものです。加えて、原則4-1-3及び補充原則4-1-3②では、監査役は、能動的に情報を入手すべきであり、必要に応じ、上場会社に対して追加の情報提供を求めるべきであるとともに、外部の専門家の助言を得ることも考慮すべきであるとしています。
191	・ 原則4-1-1について、監査役等の資格については、財務、会計、法務に関する知識に限定すべきではなく、人事や情報に関する専門家が必要になることがあることを勘案して、表現を修正すべきである。(青山学院大学企業法研究会)	※ また、原則4-1-1においては、財務・会計に関する十分な知見を有している者を1名以上選任することが求められていますが、ここでいう財務・会計に関する「十分な知見」を有する者の意義は、改訂前から変わるものではなく、会計監査人に監査を適切に実施させ、その監査の方法・結果の相当性を判断する際に役立つものであることが必要と考えられます。こうした知見を有する者は、公認会計士等の資格を有する者に限定されず、会社実務で経験を積んでいる者等も含まれると考えられますが、それぞれの上場会社の判断の下で、資格を有する者や、そうした知見を有する者を複数名選任することもあり得るものと考えます。
192	・ 監査役は健全な常識や健全な懐疑心を持った者である必要があることを明記すべきである。(日本経営倫理学会ガバナンス研究部会)	
194	・ 原則4-1-1について、監査委員会等においては、少なくとも1人以上の資格を有する会計士を選任すべきである。(Schroders Investment Management)	
195	・ 原則4-1-1について、財務・会計に関する十分な知見を有する者は、1人ではなく、少なくとも2人以上必要であると考ええる。(Legal & General Investment Management)	※ 対話ガイドライン3-10においては、「監査役に、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する人材が選任されているか」との点が示されており、こうした趣旨を踏まえ、投資家と上場会社との間で建設的な対話が行われることが期待されます。

	監査役就任時の戸惑い・疑問	新任監査役へのメッセージ
2016年		
日本郵船株式会社 常勤監査役 杉浦 哲氏	1975年、日本郵船入社。国内外の営業・企画・人事等の担当を経て代表取締役副社長 2010年新和海運（現NSユニテッド海運）社長、2013年より現職	
	全く異質な役割への違和感、孤独感、“自分には向いてないので は？”とも。また、それまでの習性が抜けず、どう behave すべきか「立ち位置」に悩みました。同じような境遇にある監査役 さんを始め大勢の方々からのご意見やご助言に救われました。	皆様のご経験やお立場に拠り悩みやご苦労も様々でしょう が、監査役のあり方も百人百様それぞれの道で課題を一步一 歩克服され新たな境遇の意義を噛みしめつつ、できればそれ を大いに楽しまれながら活躍されんことを祈ります。
株式会社デサント 常勤監査役 石本和之氏	1976年、デサント入社。アスレチックウェア販売部門、スキーウェア販売部門、社長室経営企画部門、セールスプロモーション部門を経て、2002年常勤監査役就任、現在に至る	
	監査役に就任後、前任者から資料の引き継ぎはあったが、「監査 役業務に関しては監査役は独任制であるので自分の判断で行 うように」と言われて戸惑ったが、自分で勉強するしかない と考え、日本監査役協会の新任監査役関連の研修会を受講し、実 務部会にも積極的に参加した。実務部会では各社の監査役の悩 み、苦労を聞け、疑問点の解決に有効であった。	就任されて今までとは180度違った立場から会社を見ることが できる。発想を転換し業務に邁進して欲しい。まずは前任者 からの引継ぎ資料を見て1年間の監査業務の流れを把握し、 重要会議等に参加され、社内での監査業務を体得して欲しい。 そして、協会のツールとして、新任監査役ガイド等を参考に、 研修会、講演会、監査役全国会議、実務部会等に積極的に参加 して知識を習得し、疑問点を質問する等、レベルアップに努め て欲しい。

	監査役就任時の戸惑い・疑問	新任監査役へのメッセージ
九州電力株式会社 前常任監査役 小野丈夫氏	1976 年、九州電力入社。一般職時代は企画部門に従事、管理職就任後は、企画、総務、人事労務を担務、支店長、本部長を経て、2012 年に監査役に就任。2016 年 6 月で退任、別の会社に移った。 就任当初は、現場の社員等と対話する際、ともすれば、部長、支店長の感覚で、訓示口調になってしまいそうになり、執行サイドを離れた監査役としての接し方に戸惑いを感じた。その後、取締役の職務執行状況の監査にあたり事実を確認するという目的を明確にして現場に臨むように努めた。」	心の準備も予備知識もないままに、監査役としてのスタートを切られた方が大半だろうと思う。現在、監査役という制度が激変しており、まずは月刊監査役その他日本監査役協会が発する情報で最新の知識を獲得することが常道である。ただ、書店で出回っている監査役関連書籍の中に、先達の心構えを学ぶことができるものがある。監査役としてのあり方に迷ったらこれらの本に立ち返ることも有意義だと考える。
2017 年		
JFE スチール株式会社 常勤監査役 黒川 康氏	1977 年、川崎製鉄（現 JFE スチール）入社。神戸の工場原価をスタートに課長時代にグループ会社出向も経験し、経理、企画を中心に在籍し 2003 年経営統合、経営企画担当専務執行役員を経て 2013 年より現職。 経営企画時代に「トップの暴走を止めるのが君の役目だ」と先輩から言われたこともあり特に困ったことはありませんでした。ただ、最低限やらなければならないことは、事務局スタッフが年間スケジュールやマニュアルを作成してくれていますので、それを参考にするとともに、日本監査役協会のセミナーにはよく参加して学習のきっかけづくりをしました。とりわけ会社法やその他の関連法規についての知識が不足していることを実感しました。	監査役協会のセミナーに参加しましょう。会社が健全なのは取締役と監査役が各々の立場で十分機能を発揮しているからだとして、その一方の立場である監査役になられたのなら自信を持って発信、行動をしていきましょう。

	監査役就任時の戸惑い・疑問	新任監査役へのメッセージ
東海旅客鉄道株式会社 常勤監査役 藤井秀則氏	1979 年、国鉄入社後、分割民営化で誕生した JR 東海の経営管理等を経て財務部門に移り、財務部長として取締役、常務執行役員を経験した後、2014 年に常勤監査役になりました。 就任直後の正直な感想は、「監査役というものが、役割も含めて今一つ理解されていない」ということです。会社の業務執行体制に組み込まれず、株主などステークホルダー側に立つ独立した存在としての「監査役」に、「戸惑う」といったところでしょうか。	近年では会社施策が合理的・効率的であるかどうか、さらには経営に対する監督機能まで求める声もあります。監査対象についても不正の芽、リスクはいたるところに存在します。会社の本来業務や関連事業、海外を含む子会社や取引先、契約や商品、人、金などの資産等々、仕事はいくらでもあります。「監査役監査を通じて会社グループ、ひいては社会に貢献する」という気概を持って取り組んでいただければ、仕事のやりがいは後からついてくると思います。
九州電力株式会社 常任監査役 平野俊明氏	1975 年、日本開発銀行（現日本政策投資銀行）入行。南九州支店長、交通・生活部長等を担当。 2005 年、九州電力入社。経営監査部長、経営管理本部長を経て 2014 年、常勤監査役に就任、現在に至る。 監査役の立場や役割を理論的に理解したものの、実務上自信を持って職責を果たすには時間を要した。就任当初は、執行側のような発言をして反省したこともある。その後、先輩監査役や他社監査役との意見交換や情報交換等を通して監査役らしい言動ができるようになったと思う。	就任当初は、いろいろ悩みや戸惑いがあると思うが、1 年目から株主の期待に応える監査結果報告が求められる。その自覚と責任を持って職責を全うしてください。日本監査役協会の「新任監査役ガイド」や研修会、講演会、監査実務部会等がサポートしてくれます。
2018 年		
新日鐵住金株式会社 常任監査役 竹内 豊氏	1980 年、新日本製鐵（現新日鐵住金）入社。財務部長・経営企画部長を担当し、2012 年経営統合。 経営企画・関係会社担当常務を経て 2015 年より現職。 監査役就任直前まで長く経営計画の策定・実行フォローに携わり、経営に近い執行の最前線にいたので、取締役の職務執行を監査する「監査役」の立ち位置について、かなり悩みました。（まだ、悩んでいます。克服は無理かと半分諦めています。）	日本監査役協会の部会や勉強会で様々な会社の監査役等の方々と直接お話しし、ガバナンスに関する改革・改善視点について具体的な事例を伺うなど、大変勉強になっています。「監査役のこととは監査役に聞け」が私の皆さんに贈る言葉です。

	監査役就任時の戸惑い・疑問	新任監査役へのメッセージ
ダイキン工業株式会社 監査役 福永健治氏	1971年ダイキン工業入社。防衛装備品製造部門に配属され42年間を淀川製作所内の同一部門で勤務し、部門長を経て2013年より常勤の監査役に就任。	
	65歳での監査役就任、会計は門外漢、主要事業である空調についてもほとんど知らない状況。前任者からは「引き継ぐ資料は何もないで」と言われて空になった机と椅子だけを引き継ぎ、先輩監査役からは、「善意と悪意の意味は分かっているか」と聞かれて答えに窮するなど不安が広がるばかりでした。時間はあるので自分で勉強するしかないと思い、自分なりの用語集を作ることや、日本監査役協会のプログラム（研修会、実務部会等）を活用して知識の習得に努めています。	会社法改正等で監査役の権限と責任がこれまで以上に増している中、適法性監査から妥当性監査へどこまで踏み出すべきかといまだに悩んでいます。「見敵必戦」（問題点を発見したら看過せずにその解決に挑戦せよ）の精神で取り組むことを心掛けています。
株式会社豊田自動織機 前常勤監査役 野崎晃平氏	1980年、豊田自動織機製作所（現豊田自動織機）入社。研究、開発、製造、品質管理、調達、新事業企画・立ち上げ等を経て2014年常勤監査役就任。	
	監査役は会計専門家が担当する職種だと思っていたので、戸惑いを感じた。また、前任者との仕事の引き継ぎがなく、知識の乏しい状況で就任したため、納期とアウトプットのレベル、仕事の進め方が分からず不安を感じた。会社法、監査法人等の言葉は知っていても具体的な知識はなく、これらの理解から取り組み始めた。	初年度は、基礎知識習得とグループ企業の理解。2年目は知識の深耕と、監査法人や内部監査部門との連携強化。3年目は特定のテーマを掲げた重点監査。4年目により自分流の監査ができるようになった感じがした。相手の説明を鵜呑みにせず、懐疑心を持ち、必ず現地・現物で確認すること、常に自己研鑽の姿勢を忘れないことが重要だと思う。

2017年7月から
2018年6月まで
の開催実績

下記は、東京本部における過去の開催実績となります。

テーマ等は適宜変更いたします。今後の開催の詳細は、当協会ホームページで御確認ください。なお、各支部においても本部に準じて、研修会等を開催しております。

講演会

「監査等委員会設置会社の監査等委員による監査・監督一制度創設2年を経過して」
「監査役監査と監査役スタッフの業務」
「監査報告の事例分析」
「株主代表訴訟の事例と監査役等の実務対応」
「2018年の経済展望」
「監査等委員会設置会社の実務」
「監査事務所検査結果事例集の公表について」
「平成30年株主総会の動向と監査役等の留意点」
「監査等委員会による監査遂行上の諸課題と監査等委員会運営上の留意点」
「監査役等によるリスク・インテリジェンスの重要性」
「監査事務所検査結果事例集の公表について」
「インサイダー取引規制の最新動向と監査役等の実務対応ポイント」
「監査等委員会による実効的な監査・監督の在り方」
「監査等委員会実務研究会報告を踏まえて」
「中小規模会社の監査役監査基準の手引書」の解説
「証券取引等監視委員会中期活動方針(第9期)一四半世紀の活動を踏まえた新たなステージへ」
中小規模会社向け講演会「監査役の仕事一内部統制と監査役監査」
「不祥事予防における実践的な行動準則の意義と監査の役割」

解説会

「会計監査人非設置会社の監査役の会計監査マニュアル」解説会

研修会

会計講座 経理部門経験のない監査役等のための
会計基礎連続講座(全3回)【第1回 簿記・会計基礎編】
法律講座「内部統制システムの見直しのポイントと
監査役等監査一最新動向を踏まえた実務対応」
法律講座「グループ会社リスク管理の法と実務」
一監査役・監査(等)委員の視点から一

リスクマネジメント講座「監査役等のための海外子会社
コンプライアンスプログラム一グローバルレベルでの
不正検知・調査・再発防止体制の構築」
取締役のための講座「不正行為はなぜ起こるのか」
一不正行為発生のメカニズムから考える不祥事対応と取締役の視点一

会計講座「事業報告・計算書類等の作成上の留意点と監査について」

法律講座 会社法における株式会社の機関「取締役・取締役会」「監査機関」
会計講座「監査役等と会計監査人とのコミュニケーションの実務」
新任監査役等のための法律基礎講座
「監査役等の役割と責任」
新任監査役等のための会計基礎講座
「監査役等の会計監査と会計監査人の監査」
一監査役等が知るべき会計監査の基本一
新任監査役等のための法律基礎講座
「会社法関係法令の条文構造から学ぶ監査役等の役割」
新任監査役等のための法律基礎講座
「監査役等のためのコンプライアンス入門」

リスクマネジメント講座「監査役等は内部通報制度と
いかにして向き合うか一近時の事例から考える
不正リスクへの適切な対応」

リスクマネジメント講座「企業不祥事に対する役員の責任と監査役等監査」
非業務執行取締役のための研修会 「非業務執行取締役による実効的な監督・監査のあり方」
一「取締役」としての役割と監査(等)委員としての役割の違いを踏まえて一
会計講座 経理部門経験のない監査役等のための
会計基礎連続講座(全3回)【第2回 監査・会計応用編】
会計講座 不正会計の最新の事例分析と監査役等監査の留意点
一グループ企業の不正に対する監査を中心に一

リスクマネジメント講座
「監査役等のためのM&A実務の基礎」

会計講座
「期末会計監査の実務上の留意点」
法律講座「平成30年定時株主総会に
関する実務上の留意点」

7月

8月

9月

10月

11月

12月

1月

2月

3月

4月

5月

6月

監査役全国会議(秋)

リスクマネジメント講座
「働き方改革が求める企業の労働環境と労務リスク」
会計講座 経理部門経験のない監査役等のための
会計基礎連続講座(全3回)【第3回 税務編】
会計講座 不正会計の最新の事例分析と監査役等監査の留意点
一グループ企業の不正に対する監査を中心に一

監査役全国会議(春)

新任取締役のための基礎知識研修特別講座
「取締役の役割と責任」

◎今後の開催予定は、『月刊監査役』、
協会ホームページにて公表すると
ともに、開催1か月前には案内状
を会員の方に御送付いたします。

<資料 8>

「役員等の構成の変化などに関する第18回アンケート」
 アンケート集計結果(監査役(会)設置会社数)
 (平成30年4月27日日本監査役協会)より

アンケート実施状況

実施期間： 平成30年1月19日(金)～2月9日(金)
 対象者： 当協会会員のうち監査役設置会社及び監査役会設置会社 5,782 社
 (平成30年1月19日時点の会社数)
 実施方法： インターネットを利用し、当協会ホームページより1社1回答
 回答数： 有効回答数 3,448 社 回答率 59.6%

問1-2-1 社外監査役の前職又は現職

社外監査役の前職・現職の分類別人数

上段:人数 下段:比率	全体		上場		非上場		大会社		大会社以外	
	2016年	2017年	2016年	2017年	2016年	2017年	2016年	2017年	2016年	2017年
1. 親会社の役職員	586 9.4%	611 10.1%	77 2.0%	64 1.7%	509 21.5%	547 22.8%	430 8.5%	447 9.4%	154 13.5%	162 12.7%
2. 親会社以外のグループ会社の役職員	318 5.1%	288 4.7%	76 1.9%	71 1.9%	242 10.2%	217 9.0%	279 5.5%	236 5.0%	39 3.4%	47 3.7%
3. 大株主の役職員	522 8.3%	475 7.8%	283 7.3%	254 6.9%	239 10.1%	221 9.2%	480 9.5%	421 8.9%	41 3.6%	52 4.1%
4. 取引銀行の役職員	482 7.7%	451 7.4%	360 9.2%	343 9.4%	122 5.2%	108 4.5%	432 8.6%	407 8.6%	48 4.2%	44 3.5%
5. 取引先の役職員	336 5.4%	307 5.1%	233 6.0%	209 5.7%	103 4.4%	98 4.1%	287 5.7%	269 5.7%	31 2.7%	31 2.4%
6. 会社と無関係な会社の役職員	974 15.5%	996 16.4%	652 16.7%	651 17.8%	322 13.6%	345 14.4%	675 13.4%	698 14.7%	294 25.8%	298 23.4%
7. 公認会計士又は税理士	1,273 20.3%	1,259 20.7%	953 24.4%	899 24.5%	320 13.5%	360 15.0%	1,006 19.9%	935 19.7%	255 22.4%	313 24.5%
8. 弁護士	1,149 18.3%	1,096 18.1%	867 22.2%	802 21.9%	282 11.9%	294 12.2%	974 19.3%	893 18.8%	163 14.3%	193 15.1%
9. 大学教授	154 2.5%	157 2.6%	111 2.8%	118 3.2%	43 1.8%	39 1.6%	133 2.6%	138 2.9%	15 1.3%	16 1.3%
10. 官公庁	123 2.0%	134 2.2%	85 2.2%	94 2.6%	38 1.6%	40 1.7%	109 2.2%	121 2.5%	10 0.9%	11 0.9%
11. その他	348 5.6%	295 4.9%	201 5.2%	162 4.4%	147 6.2%	133 5.5%	244 4.8%	186 3.9%	90 7.9%	108 8.5%
合計人数	6,265 100.0%	6,069 100.0%	3,898 100.0%	3,667 100.0%	2,367 100.0%	2,402 100.0%	5,049 100.0%	4,751 100.0%	1,140 100.0%	1,275 100.0%

・全体として「1. 親会社の役職員」は、前回までの減少から0.7ポイント増に転じ、10.1%となった。子会社への転籍者が今後も一定の割合を保ち続けているものと思われる。一方、「7. 公認会計士又は税理士」が0.4ポイント増加して20.7%となり、最も多くの割合を占めている。また、独立性の高い経歴である「6. 会社と無関係な会社の役職員」についても増加傾向にあり、「8. 弁護士」も微減しているものの高い割合を占めている。

問 1-3 社内監査役の前職

社内監査役の前職分類別人数

上段:人数 下段:比率	全体		上場		非上場		大会社		大会社以外	
	2016 年	2017 年	2016 年	2017 年	2016 年	2017 年	2016 年	2017 年	2016 年	2017 年
1. 会長・副会長	14 0.3%	11 0.3%	5 0.3%	2 0.1%	9 0.3%	9 0.4%	10 0.3%	9 0.3%	3 0.4%	2 0.2%
2. 社長	122 2.7%	116 2.7%	27 1.4%	19 1.1%	95 3.7%	97 3.9%	78 2.2%	70 2.1%	40 4.8%	43 4.8%
3. 副社長	69 1.5%	58 1.4%	34 1.7%	28 1.6%	35 1.4%	30 1.2%	52 1.4%	43 1.3%	15 1.8%	15 1.7%
4. 専務・常務	579 12.8%	548 12.9%	295 15.1%	273 15.5%	284 11.0%	275 11.0%	495 13.7%	447 13.5%	79 9.5%	98 10.9%
5. 上記 1～4 以外の取締役	631 13.9%	571 13.4%	329 16.8%	275 15.6%	302 11.7%	296 11.8%	527 14.5%	460 13.9%	88 10.5%	103 11.5%
6. 執行役員	636 14.0%	572 13.4%	366 18.7%	344 19.5%	270 10.5%	228 9.1%	562 15.5%	499 15.1%	66 7.9%	65 7.3%
7. 相談役・顧問・嘱託	112 2.5%	105 2.5%	63 3.2%	52 3.0%	49 1.9%	53 2.1%	85 2.3%	74 2.2%	26 3.1%	30 3.4%
8. 監査関係部長等	451 9.9%	447 10.5%	231 11.8%	208 11.8%	220 8.5%	239 9.5%	366 10.1%	358 10.8%	84 10.1%	87 9.7%
9. 監査関係以外の部長等	998 22.0%	947 22.2%	405 20.7%	375 21.3%	593 23.0%	572 22.9%	801 22.1%	745 22.6%	187 22.4%	195 21.8%
10. その他	922 20.3%	889 20.8%	203 10.4%	185 10.5%	719 27.9%	704 28.1%	647 17.9%	595 18.0%	247 29.6%	257 28.7%
合計人数	4,534 100.0%	4,264 100.0%	1,958 100.0%	1,761 100.0%	2,576 100.0%	2,503 100.0%	3,623 100.0%	3,300 100.0%	835 100.0%	895 100.0%

・社内監査役の経歴については、「9. 監査関係以外の部長等」が前回に比べて 0.2 ポイント増加し 22.2%と最も多い。次に多いのが「6. 執行役員」と「5. 上記 1～4 以外の取締役」でそれぞれ 13.4%であった。

・前職が執行側の要職(選択肢 1 から 6 まで)であった社内監査役の比率は前回から微減した。(45.2%→44.1%)。

Ⅱ 定時株主総会に係る各種実務手続及び期末監査について

問 6-2 監査役選任議案の決定プロセス(複数回答可)

上段:社数 下段:比率	全体		上場		非上場		大会社		大会社以外	
	2016 年	2017 年	2016 年	2017 年	2016 年	2017 年	2016 年	2017 年	2016 年	2017 年
1. 社内監査役候補者について、監査役(会)が提案した	88 4.2%	83 5.0%	37 3.6%	26 3.6%	51 4.8%	57 6.1%	71 4.3%	54 4.4%	12 2.9%	20 4.8%
2. 社外監査役候補者について、監査役(会)が提案した	127 6.1%	112 6.7%	71 6.9%	58 8.0%	56 5.3%	54 5.8%	95 5.7%	81 6.6%	27 6.6%	24 5.8%
3. 執行部門と監査役(会)が、それぞれ候補者を提案し、協議・調整の上候補者を選定した	98 4.7%	81 4.9%	50 4.9%	41 5.6%	48 4.6%	40 4.3%	70 4.2%	56 4.5%	26 6.4%	21 5.1%
4. 代表取締役等執行部門が候補者を選定し、監査役(会)として同意した	1,777 85.6%	1,382 83.0%	925 90.4%	640 87.8%	852 80.8%	742 79.2%	1,458 88.2%	1,049 85.1%	309 75.9%	326 78.7%
5. 当該議案が株主提案であったため該当せず	105 5.1%	100 6.0%	3 0.3%	1 0.1%	102 9.7%	99 10.6%	55 3.3%	58 4.7%	50 12.3%	40 9.7%
回答社数 (選任議案あり)	2,077	1,666	1,023	729	1,054	937	1,653	1,233	407	414

*比率は選任議案があったとした回答社数で割ったもの

- ・「4. 代表取締役等執行部門が候補者を選定し、監査役(会)として同意した」が全体で 83.0%と依然大半を占めている。
- ・監査役(会)が監査役候補者の選定に積極的に関わる選択肢 1～3 は合わせて 16.6%と前回から 1.6 ポイント増加している。
- ・「5. 当該議案が株主提案であったため該当せず」が前回から 0.9 ポイント増加して 6.0%となっている。

問 6-3 監査役選任議案への同意の理由(複数回答可)

上段:社数 下段:比率	全体		上場		非上場		大会社		大会社以外	
	2016年	2017年	2016年	2017年	2016年	2017年	2016年	2017年	2016年	2017年
1. 会計・財務に関する知見を有するから	954 45.9%	701 42.1%	559 54.6%	370 50.8%	395 37.5%	331 35.3%	800 48.4%	554 44.9%	147 36.1%	143 34.5%
2. 法務部門出身者だから	128 6.2%	71 4.3%	75 7.3%	34 4.7%	53 5.0%	37 3.9%	104 6.3%	48 3.9%	21 5.2%	22 5.3%
3. 会社の状況に通じているから	1,094 52.7%	817 49.0%	578 56.5%	377 51.7%	516 49.0%	440 47.0%	900 54.4%	623 50.5%	184 45.2%	183 44.2%
4. 営業・研究等、会社の一定の事業分野に通じているから	620 29.9%	462 27.7%	317 31.0%	228 31.3%	303 28.7%	234 25.0%	521 31.5%	358 29.0%	90 22.1%	96 23.2%
5. 弁護士や公認会計士など法律や会計の専門家であるから	555 26.7%	371 22.3%	409 40.0%	249 34.2%	146 13.9%	122 13.0%	465 28.1%	274 22.2%	82 20.1%	90 21.7%
6. 証券取引所から導入を要請されている「独立役員」に該当するから	245 11.8%	135 8.1%	221 21.6%	118 16.2%	24 2.3%	17 1.8%	228 13.8%	112 9.1%	17 4.2%	23 5.6%
7. 親会社や大株主の役職員だから	543 26.1%	412 24.7%	131 12.8%	73 10.0%	412 39.1%	339 36.2%	421 25.5%	315 25.5%	122 30.0%	94 22.7%
8. 取引先の役職員だから	111 5.3%	92 5.5%	60 5.9%	48 6.6%	51 4.8%	44 4.7%	95 5.7%	76 6.2%	13 3.2%	16 3.9%
9. 当該議案が株主提案であったため該当せず	105 5.1%	100 6.0%	3 0.3%	1 0.1%	102 9.7%	99 10.6%	55 3.3%	58 4.7%	50 12.3%	40 9.7%
10. その他		110 6.6%		52 7.1%		58 6.2%		83 6.7%		26 6.3%
回答社数 (選任議案あり)	2,077	1,666	1,023	729	1,054	937	1,653	1,233	407	414

*比率は選任議案があったとした回答社数で割ったもの

- ・最も多いのは、前回同様「3. 会社の状況に通じているから」であるが、全体で 3.7 ポイント減少し、49.0%と過半数を割り込んでいる。
- ・次に多いのは「1. 会計・財務に関する知見を有するから」であるが、全体で 42.1%と 3.8 ポイント減少している。
- ・「7. 親会社や大株主の役職員だから」は、全体で 1.4 ポイント減少し 24.7%、上場会社では 2.8 ポイント減少し 10.0%、大会社では前回同様 25.5%となっている。他方、「5. 弁護士や公認会計士など法律や会計の専門家であるから」は全体で 4.4 ポイント減少し 22.3%、上場会社で 5.8 ポイント減少し 34.2%、大会社では 5.9 ポイント減少し 22.2%となった。
- ・「6. 証券取引所から導入を要請されている「独立役員」に該当するから」は 3.7 ポイント減少し、8.1%となっている。上場規程で「取締役である独立役員を少なくとも 1 名以上確保するよう努めなければならない」と規定されていることが影響しているものと思われる。

問 8-2 「財務及び会計に関する相当程度の知見を有しているもの」の事業報告への記載の有無とその内容(公開会社のみ)

①「財務及び会計に関する相当程度の知見を有しているもの」記載の有無(公開会社のみ)

上段:社数 下段:比率	全体 (公開会社)		上場		非上場		大会社		大会社以外	
	2016年	2017年	2016年	2017年	2016年	2017年	2016年	2017年	2016年	2017年
記載あり	1,562 88.6%	1,475 89.7%	1,490 93.1%	1,400 93.6%	72 44.7%	75 50.3%	1,408 88.8%	1,320 90.3%	154 87.0%	155 84.7%
記載なし	200 11.4%	170 10.3%	111 6.9%	96 6.4%	89 55.3%	74 49.7%	177 11.2%	142 9.7%	23 13.0%	28 15.3%
回答社数	1,762 100.0%	1,645 100.0%	1,601 100.0%	1,496 100.0%	161 100.0%	149 100.0%	1,585 100.0%	1,462 100.0%	177 100.0%	183 100.0%

- ・監査役の財務及び会計に関する知見を開示している会社の比率は全体で 1.1 ポイント増加し、89.7%となった。大半の会社で財務及び会計に関する知見を有している監査役を選任していることがうかがえる。特に上場会社では、開示している会社が 0.5 ポイント増加して前回に引き続き 9 割以上となり、財務及び会計に関する知見を有する監査役を選任する実務が定着している。

②財務及び会計の知見ありとして記載された監査役数別社数(公開会社のみ) (注8-2)

上段:社数 下段:比率	全体 (公開会社)		上場		非上場		大会社		大会社以外	
	2016年	2017年	2016年	2017年	2016年	2017年	2016年	2017年	2016年	2017年
0名	200	170	111	96	89	74	177	142	23	28
	11.4%	10.3%	6.9%	6.4%	55.3%	49.7%	11.2%	9.7%	13.0%	15.3%
1名	370	336	353	318	17	18	336	300	34	36
	21.0%	20.4%	22.0%	21.3%	10.6%	12.1%	21.2%	20.5%	19.2%	19.7%
2名	420	373	401	354	19	19	373	332	47	41
	23.8%	22.7%	25.0%	23.7%	11.8%	12.8%	23.5%	22.7%	26.6%	22.4%
3名以上	772	766	736	728	36	38	699	688	73	78
	43.8%	46.6%	46.0%	48.7%	22.4%	25.5%	44.1%	47.1%	41.2%	42.6%
回答社数	1,762	1,645	1,601	1,496	161	149	1,585	1,462	177	183
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

・公開会社全体として知見者を複数置く会社の比率が増加しており、2名以上いる会社は1.7ポイント増
加し69.3%となっている。

③財務及び会計の知見ありとして記載された者の属性(公開会社のみ)

上段:人数 下段:比率	全体 (公開会社)		上場		非上場		大会社		大会社以外	
	2016年	2017年	2016年	2017年	2016年	2017年	2016年	2017年	2016年	2017年
1. 常勤社内監査役 (人)	867	821	820	779	47	42	824	775	43	46
	22.6%	22.3%	22.4%	22.3%	26.7%	23.6%	23.7%	23.4%	12.2%	12.8%
2. 常勤社外監査役 (人)	398	406	385	389	13	17	338	337	60	69
	10.4%	11.1%	10.5%	11.1%	7.4%	9.6%	9.7%	10.2%	17.0%	19.2%
3. 非常勤社内監査役 (人)	116	119	107	107	9	12	102	104	14	15
	3.0%	3.2%	2.9%	3.1%	5.1%	6.7%	2.9%	3.1%	4.0%	4.2%
4. 非常勤社外監査役 (人)	2,454	2,328	2,347	2,221	107	107	2,219	2,098	235	230
	64.0%	63.4%	64.1%	63.5%	60.8%	60.1%	63.7%	63.3%	66.8%	63.9%
回答数(人)	3,835	3,674	3,659	3,496	176	178	3,483	3,314	352	360

・財務及び会計に関する知見者の属性は、「4. 非常勤社外監査役」が最も多く、割合は前回から0.6ポ
イント減少し63.4%となっている。前回以前と比較すると全体的に僅かな数値の変動に留まっている。

④財務及び会計の知見を有する理由別/監査役種類別人数(公開会社のみ)

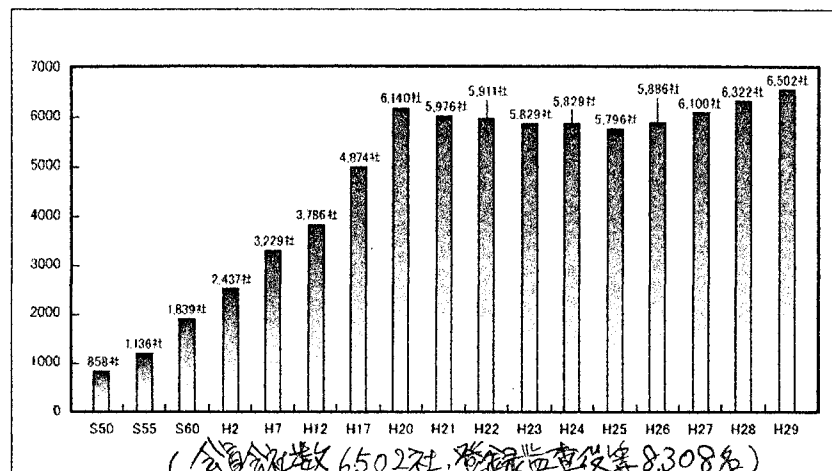
上段:人数 下段:比率	全体(公開会社)									
	常勤社内		常勤社外		非常勤社内		非常勤社外		合計	
	2016年	2017年	2016年	2017年	2016年	2017年	2016年	2017年	2016年	2017年
1. CFO等、財務部門 役員	183	176	44	50	18	21	132	138	377	385
	21.1%	21.4%	11.1%	12.3%	15.5%	17.6%	5.4%	5.9%	9.8%	10.5%
2. 経理・財務部門経 験	312	287	64	64	37	39	133	108	546	498
	36.0%	35.0%	16.1%	15.8%	31.9%	32.8%	5.4%	4.6%	14.2%	13.6%
3. 公認会計士・税理 士等	11	10	39	39	11	13	927	875	988	937
	1.3%	1.2%	9.8%	9.6%	9.5%	10.9%	37.8%	37.6%	25.8%	25.5%
4. 金融機関経験	107	114	171	166	12	8	333	317	623	605
	12.3%	13.9%	43.0%	40.9%	10.3%	6.7%	13.6%	13.6%	16.2%	16.5%
5. 弁護士	1	0	1	4	3	5	582	542	587	551
	0.1%	0.0%	0.3%	1.0%	2.6%	4.2%	23.7%	23.3%	15.3%	15.0%
6. 他社の監査役経験	21	16	37	43	9	8	141	153	208	220
	2.4%	1.9%	9.3%	10.6%	7.8%	6.7%	5.7%	6.6%	5.4%	6.0%
7. 会計、監査論等研 究者	2	0	1	1	1	0	30	28	34	29
	0.2%	0.0%	0.3%	0.2%	0.9%	0.0%	1.2%	1.2%	0.9%	0.8%
8. その他	230	218	41	39	25	25	176	167	472	449
	26.5%	26.6%	10.3%	9.6%	21.6%	21.0%	7.2%	7.2%	12.3%	12.2%
合計人数	867	821	398	406	116	119	2,454	2,328	3,835	3,674
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

・知見者の経歴として、合計では「3. 公認会計士や税理士等」が25.5%と最も多かった。次に「4. 金融機
関経験」が16.5%、「5. 弁護士」が15.0%、「2. 経理・財務部門経験」が13.6%で続いている。

・常勤社内の場合は社内の経理・財務部門経験者が中心で、常勤社外の場合は金融機関出身者が中
心となっていることは前回と変わっていない。ただし、常勤社外について、「4. 金融機関経験」は2.1ポ
イント減少し、「2. 経理・財務部門経験」も0.3ポイント減少した。

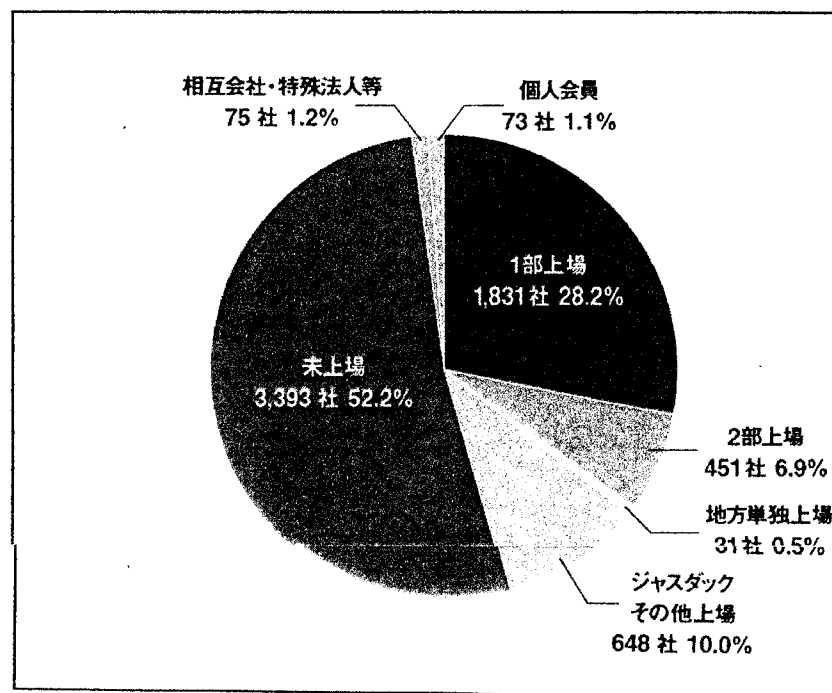
・非常勤社外については、いわゆる会計に関連した資格者と弁護士が中心となっているが、金融機関出
身者も一定数含まれている。

— 会員会社数の推移 —

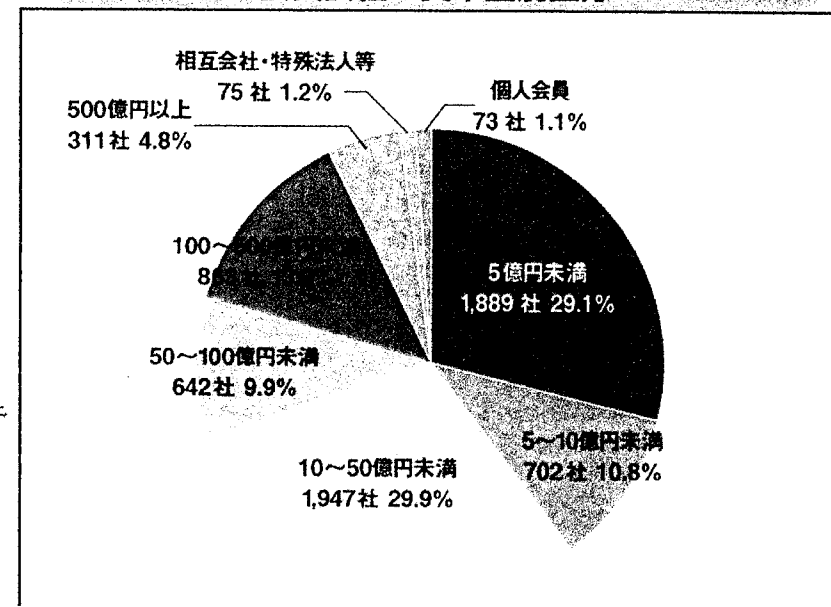


平成30年
4月30日現在
6,635社
8,443名

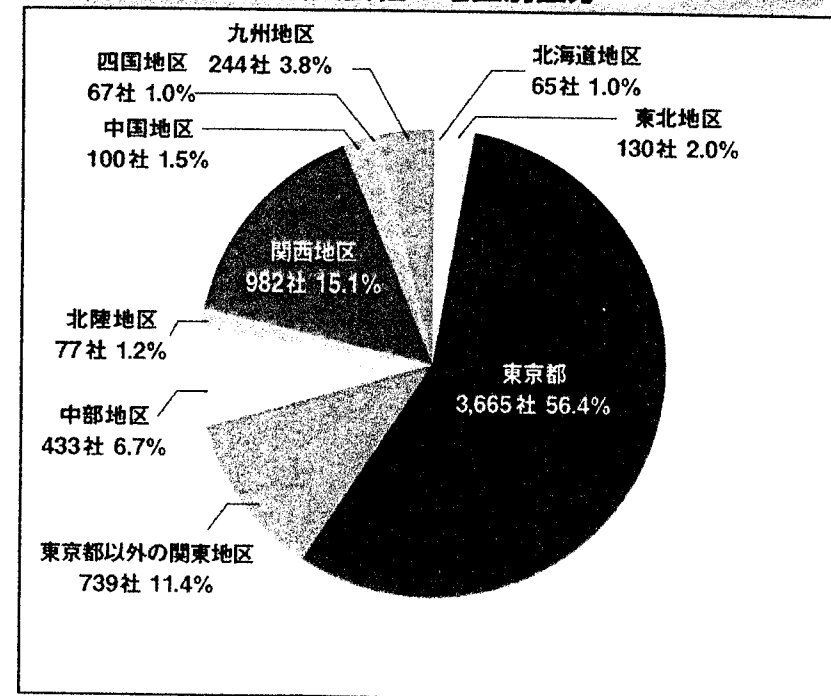
— 会員会社の上場等の区分 —



— 会員会社の資本金別区分 —



— 会員会社の地区別区分 —



日曜に想う

編集委員 大野 博人

<資料11>

<資料10>

少し考えるそれが難しい

ハンナ・アーレントの『愛の論議』(映画「ハンナ・アーレント」) 採録シナリオから

ソクラテスやプラトン以来私たちは、「思考」をこう考えます。自分自身との静かな対話だ。人間であるところを拒否したアイヒマンは、人間の大切な資質を放棄しました。それは思考する能力です。その結果、モラルまで判断不能となりました。

思考が出来なくなると、平凡な人間が残虐行為に走るのです。過去に例がないほど大規模な悪事をね。私は実際この問題を哲学的に考えました。「思考の嵐」がもたらすものは、知識ではありません。善悪を区別する能力であり、美醜を見分ける力です。

私が望むのは、考えることで人間が強くなることです。危機的状況にあっても、考え抜くことで破壊に至らぬよう。

「なぜ私なのか。まるでカフカの小説の主人公のようだ」

20年前の仏ポルドー重罪裁判所。被告席にいた87歳の男がはき出した言葉が強く印象に残った。

傑作「審判」で、理由もなく逮捕され裁判にかけられ処刑される主人公ヨゼフ・Kに自らの運命を重ねたのだ。しかし、老人には裁かれる理由があった。罪名は「人道に対する罪」。

禁錮10年の判決を受けたのはモーリス・パボンという元エリート官僚だ。出世の階段を上りつめ、国会議員やパリ警視総監、予算担当相まで務めた。

功成り名遂げたはずの人生が暗転したのは、第2次大戦中のふるまいが暴露され問題視されたから。ナチスドイツの支配下にあった対独協力政権(ビシー政府)で、仏南西部の県の総務局長だった。ユダヤ人を強制収容所に送る任務を担当

し、効率よくこなしたという。

ナチスの思想に共鳴して弾圧政策に加担したために裁かれたフランス人はほかにもいた。だが彼はナチス思想の信奉者ではなかった。問われたのは、時の政権の非人道的な政策の執行に携わった能吏としての責任だった。

当時は、政府はかりか多くの一般市民もユダヤ人迫害に対し、沈黙やあいまいな姿勢に終始したといわれる。そこで行政官として動いたからといって、なぜ責められることになるのか。そのうちだちに満ちた証言だった。

昔の取材を思い出したのは、ゆがんだ組織で忠実にふるまっていた個人の葛藤を考えさせるニュースが最近続々だった。

ひどい仕事でも、任務となると疑問を

棚上げして淡々と取り組む。ひとつの社会や組織にどっぷり浸ってしまえば、それを相対化して自分の立ち位置を変えるのがどれほど難しいか。

森友・加計問題では、政権の見解に沿うような言動をしたエリート官僚が相次いで窮地に追い込まれている。

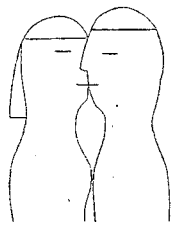
佐川宣寿・前財務省理財局長は森友学園をめぐる交渉記録について「残っていない」などと国会で説明していた。しかし、膨大な文書が出てきた。一部文書は、そうした容弁のあと改ざんや廃棄が進められていたことも明らかになった。

加計学園の獣医学部新設の問題では、柳瀬唯夫・元首相秘書官の立場が苦しくなる一方だ。首相の関与は一切ないという政権のストーリーと矛盾しないように発言を繰り返した結果のように見える。

能吏として問題を手際よく収めようとしたあげくに、批判の矢面に立つのはめ

パボン氏たちが乗り越えそこねた壁は、いったい何だったのか。まったく別のニュースに登場した20歳の若者の言葉が答えを示唆している。

「人道に対する罪」でもないし、裁判でもないけれど、理不尽な扱いを受けているという思いは共通しているかもしれない。やはりカフカの小説の主人公のようだと感じているだろうか。



「KISS」

絵・皆川明

アメリカンフットボールの悪質タックル問題で加害者となった日本大学の学生である。

「監督、コーチ陣からのプレッシャーがあったにしろ、そのプレーに及ぶ前に、自分で正常な判断をするべき」だったと記者会見で語った。アメフトと彼の青春は一体だったのだ。それでもチームを相対化し、犯した過ちの原因を直視している。「少し考えれば自分がやったことは間違っていると前もって判断できたと思うので、自分の意思を強く持つことが今後重要だと思いました」

「少し考えれば」。その通りだ。けれど、もっと人生経験が豊富なはずの大人たちにとっても、それは容易ではない。エリート官僚やスポーツチームの指導者に限らない。自分も気付かないうちに同じ落とし穴に陥っているかもしれない。学生の言葉に目くる言動を振り返ってみた人は多かったのではないかな。

「自分の意思に反するようなことは、フットボールにかかわらずですけれど、すべきじゃないと思います」

シンプルな言葉が胸にささる。

2018 年 10 月 29 日

「監査役の資質（能力）と心構えについて」追加資料

フォローアップ会議での富山メンバーの発言等

○「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」（座長 池尾和人慶大教授、事務局 金融庁・東証）は、平成 27 年 9 月 24 日に第 1 回が開催され、平成 30 年 3 月 13 日の第 15 回が最終回となり、提言「コーポレートガバナンス・コードの改定と投資家と企業の対話ガイドラインの策定について」（平成 30 年 3 月 26 日公表）がまとめられた。

○（株）経営共創基盤 代表取締役 CEO 富山和彦氏はメンバー 17 名の内の一人で、歯に衣着せぬストレートな発言で、会議に影響力を持っていた。特に、経営トップの在り方や社外取締役、監査役等の資質についての発言は他のメンバーへの説得力を発揮した。

全 15 回の内 7 回の出席の際には、常に先陣を切って発言するとともに、8 回の欠席においては毎回事前に意見書を提出して、テーマに対する見解を明確にした。

○第 14 回会議では、ほぼ最終のまとめになる論点が示され、田原企業開示課長から説明が為された（当日の[資料 2]「投資家と企業の対話ガイドラインの策定に伴うコーポレートガバナンス・コードの改訂に関する論点」）

「監査役等の選任・機能発揮につきましては、現行コード上、監査役には、財務・会計に関する適切な知見を有する者という記載をさせて戴いておりますが、今回それにとどまらない知見・資質が必要ではないかというご議論を頂戴しており、もとよりそういったことは現行コードでも読めるとは思いますが、その点について明示することが必要とも考えられるということで、記載させて戴いているものでございます。」

○これに対して、富山メンバーの発言。（別紙のとおり）

資料 2

投資家と企業の対話ガイドライン（案）	関連するコーポレートガバナンス・コードの原則
【取締役会の構成、独立社外取締役の選任・機能発揮】 3-6. 取締役会の多様性が、十分に確保されているか。 独立社外取締役として、資本効率などの財務に関する知見や関係法令等の理解も含め、適切な資質を有する者が、十分な人数選任されているか。 3-7. 独立社外取締役は、自らの役割・責務を認識し、経営陣に対し、経営課題に対応した適切な助言・監督を行っているか。 【監査役等の選任・機能発揮】 3-8. 監査役・監査委員・監査等委員（監査役等）に、適切な知識・経験・能力を有する人材が選任されているか。 3-9. 監査役等は、業務監査を自ら適切に行うとともに、適正な会計監査の確保に向けた実効的な対応を行っているか。	原則 4-11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件 取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。また、監査役には、財務・会計に関する適切な知見を有している者が 1 名以上選任されるべきである。（後略） ➤ ガイドライン案 3-8 を踏まえ、監査役等が適切な知識・経験・能力を有すべきことについて、コードに盛り込むことが考えられるか。

参考資料 富山委員発言（監査役について）

2018.5.10

◎監査役について（Wコードフォローアップ会議）

＜富山和彦意見書（株経営共創基盤 代表取締役CEO）＞平成29年10月18日（第11回資料）

社内・常勤の監査役あるいは監査委員について、出世競争に敗れた人材の処遇ポストではなく、しかるべき専門性（知識、経験の両面で）を持った人材のプロモーションゴールとして位置付けること（非常勤の社外監査役、社外監査委員と比べ社内情報へのアクセス能力が格段に高い内部・常勤者は、監査役、監査委員の本分である適法性に関わる事項のモニタリングにおいて有利な立場にあり重要であるが、そこでは会計や法務、コンプライアンス、リスク管理と言った、一朝一夕では決して身に付かない極めて高度に専門的な知識、豊富な経験が必須である。しかしそうした能力を持っていない人材がこのポストを担っているケースが非常に多く、これは守りのガバナンスの実効性において由々しき大問題である）。

＜富山メンバー＞（第13回 H29.12.21）

あと、監査役のところ、これは紙で出しましたが、これもあれに書いたとおりで、やっぱり残念ながら多くの会社で、特に社内常勤監査役というのは、現実問題として、取締役になれなかった人の充て職ポストになっています。だから、ずっと営業をやってきましたとか、ずっと生産畑一本でした、会社法も人生の中で読んだこともない、簿記会計もわかんないという人が監査役になるんですよ。これじゃ話にならないんで、ここはやっぱりどっかの投資家のとかに出ていましたけれども、やっぱりそういった領域の会計原則なり法務なり、それなりの見識を持った人、あるいは、そういった訓練を社内でやってきた人のゴールポストというか、むしろCEOというか、社長、一番出世したゴールのポストにすべきで、このことも、ひょっとするとガバナンス・コードに明記してもいいくらいだと思います。

だって、今、結構どの会社もコンプライアンスとか社内業務監査は強化しているはずで、そういった人たちのモチベーションという意味でも、絶対そういうふうにしたほうがいいです。普通、そのラインから社長とかならないでしょ。なんだけど、やっぱりモチベーションで考えたら、英光あるゴールのポストを用意することは大事だと思うので、それが実質的な強化につながると思っています。

【富山メンバー】（第14回 H30.2.15）

それからちょっと飛んでもらって、監査役等の選任・機能発揮、これは私がある意味では問題提起したんですが、これ、適切な知識・経験・能力というのは、ちょっと私に言わせると抽象的で、ここは法務と会計に関してははっきり書いてもらわないと、法務・会計・財務かな。法務・会計ですね、少なくとも。ここははっきり書いてもらわないと困ります。というのは、要は、例えばIFRSと日本会計基準の違いがある意味でちゃんとわかっていないような人が監査役をやっているんですよ、日本の会社って。大丈夫かいなという感じがします。ですから、結構、取締役の議論でも、社内の人、1人も会計の専門家がいなくて、社外で会計士がいたりすると、なぜか会計、これは会計上どういうインパクトを与えるかという議論をするときに、社外の私が、社外の人にまた聞いているということが起きるんですね、日本の会社というのは。あれはあり得ないです、はっきり言って。だって一番情報を持っているのは社内の人なんだから、社内の人がちゃんとその辺をぱっと答えてくれないと、これは話になりません。なので、ここはちょっとそのような具体性が必要なのかなと思います。

以上

「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コード のフォローアップ会議」

平成29年10月18日現在

座 長	池尾 和人	慶應義塾大学経済学部教授
メンバー	岩間 陽一郎	Senior Advisor, Norges Bank Real Estate Management
	上田 亮子	(株)日本投資環境研究所 主任研究員
	内田 章	東レ(株) 顧問
	大場 昭義	一般社団法人日本投資顧問業協会 会長
	小口 俊朗	ガバナンス・フォー・オーナーズ・ジャパン(株) 代表取締役
	川北 英隆	京都大学名誉教授
	川村 隆	東京電力ホールディングス(株) 取締役会長
	神作 裕之	東京大学大学院法学政治学研究科教授
	神田 秀樹	学習院大学大学院法務研究科教授
	ケリー ワリング	Executive Director, International Corporate Governance Network (ICGN)
	三瓶 裕喜	フィデリティ投信(株) ヘッド・オブ・エンゲージメント
	スコット キャロン	いちごアセットマネジメント(株) 代表取締役社長
	高山 与志子	ジェイ・ユース・アイアル(株) マネージング ディレクター 取締役
	武井 一浩	弁護士（西村あさひ法律事務所）
	田中 正明	PwCインターナショナル シニア グローバル アドバイザー
	佃 秀昭	エゴンゼンダー(株) 代表取締役社長
オブザーバー	富山 和彦	(株)経営共創基盤 代表取締役CEO
	竹林 俊憲	法務省民事局参事官
	坂本 里和	経済産業省経済産業政策局産業組織課長
事務局		金融庁、(株)東京証券取引所

(敬称略)