

「監査役会等の実効性評価」の実施と開示の状況

2024年11月12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

概要	i
1. はじめに	1
2. 監査役会等の実効性評価の目的	2
3. アンケート結果から見える実効性評価の実態	2
(1) アンケート実施概要	2
(2) 「実効性評価」および「振り返り」の実施状況	3
① 「実効性評価」または「振り返り」の実施	3
② 「実効性評価」の開始時期	5
③ 「実効性評価」の実施期間	6
④ 「振り返り」の実施期間	6
⑤ 「実効性評価」の評価者	7
⑥ 「実効性評価」と「振り返り」の方法	8
(3) 実効性評価および振り返りの評価項目	9
(4) 実効性評価の結果	14
(5) 実効性評価の効果と課題	17
(6) 監査活動の振り返りの効果と課題	19
(7) 実効性評価を実施していない会社の今後の予定	20
(8) 実効性評価の開示状況	22
① 社内への報告の状況	22
② 社外への開示の状況	22
(9) 第三者機関の活用	24
4. 開示例の調査・分析	26
5. 実効性評価の実施に向けた提言	29
(1) 「振り返り」から「実効性評価」へ	29
① 評価範囲の網羅性	30
② 評価方法の工夫	31
③ 課題の発見とPDCA サイクル	32
(2) 「実効性評価」の高度化	32
① 評価項目の見直しと中長期的な評価	32
② アンケートによる評価	32
③ その他の取組み	32
(3) 「特段の活動は行っていない」会社の対応	33
(4) 「実効性評価」の開示	34
6. おわりに	35
(参考資料) 監査役会等の実効性評価の評価項目と評価ポイントの具体例(アンケートより)	36

1. 「実効性評価」の実施状況

- 日本監査役協会ケース・スタディ委員会は、2024年、会員上場会社を対象に「監査役会等の実効性評価と監査活動の振り返りについてのアンケート調査」を実施した。
- この調査結果をもとに、報告書『「監査役会等の実効性評価」の実施と開示の状況』を取りまとめた。

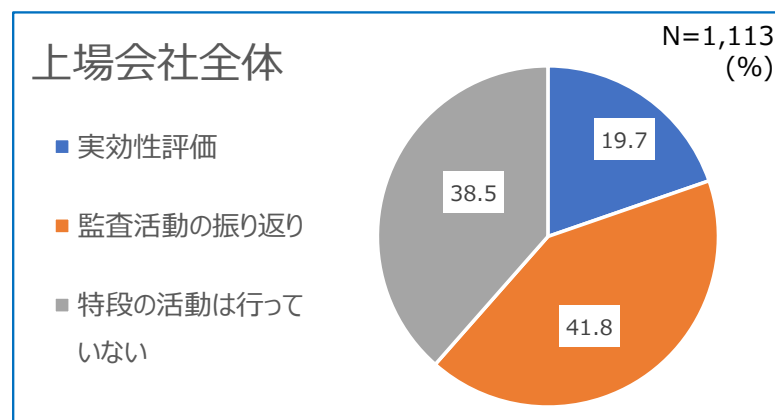
監査役会等の実効性評価とは

- 当期の監査役会等の構成・運営や各監査役等の監査活動等の実績について
- チェックリストを用いるなど各社適宜の方法により網羅的に評価して
- 次期の監査計画への反映及び識別された課題の改善につなげる一連の活動であり
- 監査役会等の実効性向上とステークホルダーからの信頼の獲得を目的とした「実効性評価」と称するもの

実効性評価の目的

- 監査役会等の組織のパフォーマンスの向上
- ステークホルダーからの信頼の向上

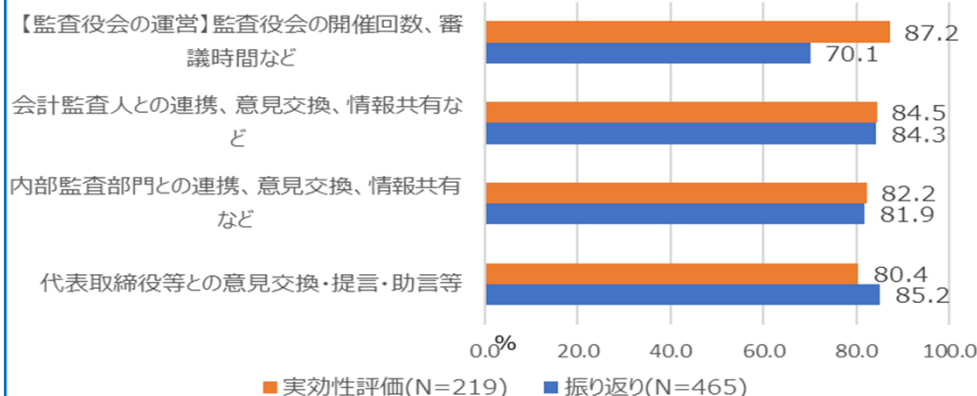
実効性評価の実施状況



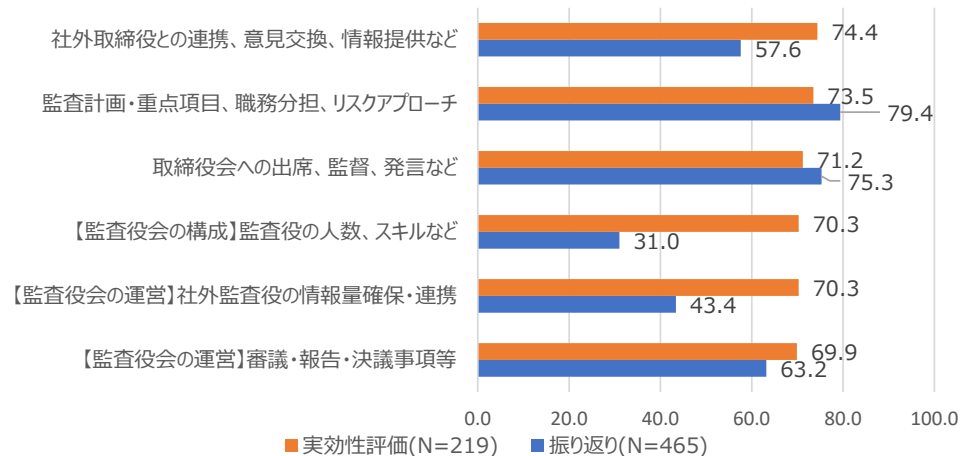
- 監査活動の振り返り（実効性評価には至らないが監査活動の振り返りやレビューなどは実施している）が41.8%で最も多い。

2. 「実効性評価」と「振り返り」の評価項目の内容

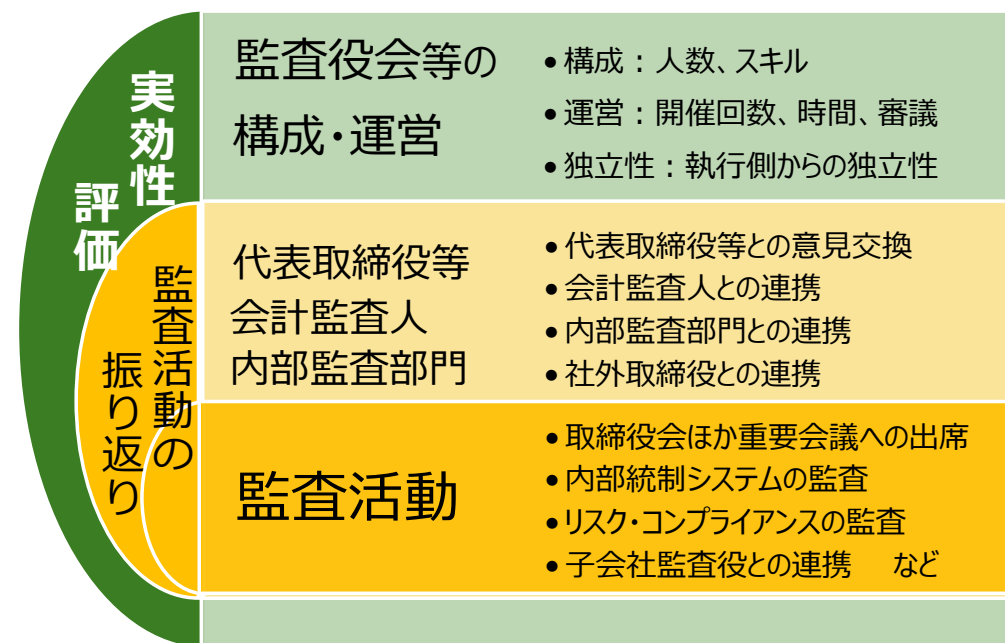
1. 実効性評価・振り返りとも上位の項目



2. 実効性評価で多い項目



評価項目の内容



- 監査活動の「振り返り」は当期の監査活動が中心であるが、「実効性評価」はそれに加えて「監査役会の構成・運営」も評価しているケースが多い。

※報告書36頁参考資料「監査役会等の実効性評価の評価項目と評価のポイントの具体例」も参照

3. 「実効性評価」の実施に向けた提言

「振り返り」から「実効性評価」へ

「振り返り」からあと少しの手間と工夫で

実効性評価

実効性評価の「高度化」

実効性評価をより効果的に

「振り返り」の監査活動の

評価範囲の網羅性
監査役会等の構成・運営、独立性、
監査活動の網羅性、企業不祥事への対応

評価項目の見直しと
中長期的な評価

評価方法の工夫
監査役会等での意見交換など

アンケートによる評価

課題の発見とPDCAサイクル
課題を次期の監査計画等に反映

その他
・第三者機関の利用
・監査役等スタッフの充実
・内部監査の品質評価

実効性評価の開示

年間を通じてどのような問題意識やリスク認識のもとで監査活動を行っているのかなどを説明
記載内容は「評価方法」「評価項目」「評価結果」「課題」など

1. はじめに

多くの監査役等（監査役、監査等委員および監査委員をいう。¹⁾）は、監査計画の策定に当たり、前年度の監査計画および監査活動の実績についての振り返りの結果を踏まえ、重要課題の設定、往査先の選定などを行い、次期の監査計画に反映している（「多様化するリスクの把握と監査活動への反映及びその開示」日本監査役協会ケース・スタディ委員会（以下「当委員会」という。）2023年11月30日参照²⁾）。

また、コーポレートガバナンス・コード（以下「CGコード」という。）補充原則4-11³⁾では、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果を開示すべきであると規定されており、監査役会等の実効性評価については規定されていないものの、監査役会設置会社においても、「監査役会が重要な役割・責務を担っていることを踏まえ、それぞれの上場会社の判断により、監査役会についても実効性評価を実施し、その十分な機能発揮につなげていくことも考えられます。」とされている³⁾。実際に、日本監査役協会の2021年調査結果では、監査役会で何らかの方法により実効性評価を実施している上場会社は14.3%存在し、さらに2.3%と少数ではあるが結果を開示している会社もあった⁴⁾。このように、監査活動の振り返りからさらに踏み込み、監査役会等の実効性評価を実施する企業は一定数存在している。

2023年の「企業内容等の開示に関する内閣府令」（以下「開示府令」という。）等の改正により、有価証券報告書において、監査役等の活動状況として「具体的な検討内容」の記載が求められるようになった。改正前から既に多くの会社では、監査役会等の構成、開催状況および監査活動などについて開示がなされてきたが、監査役会等の実効性評価の結果についても、内閣府令には明示されていないものの、金融庁では、投資家等に対する監査活動の説明に資するとして開示の好事例集において記載を評価している⁵⁾。

このように、監査役会等の実効性評価への関心は高まっており、実施する企業も存在するが、これを開示する企業が少ないため、その実態は明らかになっていない。そこで当委員会

¹⁾ 「監査役会等」は、監査役会、監査等委員会および監査委員会を指す。

²⁾ <https://www.kansa.or.jp/support/library/post-10239/> 同報告書のアンケート調査では、監査計画を策定している会社は全体で99.9%、重点監査項目を策定している会社は93.7%であった。

³⁾ 日本取引所2018年6月11日改訂CGコード「『フォローアップ会議の提言を踏まえた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」コメントの概要No.144,145へのコメントに対する考え方（37頁）

⁴⁾ <https://www.kansa.or.jp/support/library/post-2813/> 2022年5月18日公表「役員等の構成の変化などに関する第22回インターネット・アンケート集計結果」監査役(会)設置会社版問15-4において、何らかの方法で自己評価している回答（選択肢1～3）を合計すると全体で12.0%、上場会社で14.3%となる。また、自己評価アンケートの結果を公表している会社は全体で1.9%、上場会社では2.3%であった。

⁵⁾ 金融庁「記述情報の開示の好事例集2022 7. 監査の状況」2023年3月24日（更新）

<https://www.fsa.go.jp/news/r4/singi/20230324/10.pdf>

では、会員を対象としたアンケート調査および有価証券報告書の開示内容の調査により、監査活動の振り返りおよび監査役会等の実効性評価の実態を把握し、今後の監査役会等の実効性評価の取組みに関する提言を取りまとめることとした。

2. 監査役会等の実効性評価の目的

監査役等は、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法定の独立の機関として、取締役の職務の執行を監査することにより、良質な企業統治体制を確立する責務を負っている（監査役監査基準第2条第1項）。監査役等は、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、監査品質の向上等に努めるものであり⁶、そのためには、監査役会等の実効性評価により監査役会等の構成や監査活動を網羅的に評価し、識別された課題を次期に改善していくことで、監査機能の継続的な改善を図ることが必要である。

具体的には、監査計画の作成においては、監査役会全体の実効性についての分析・評価の結果を踏まえて行い、監査上の重要課題については、重点監査項目として設定する（同基準第37条第1項後段）。コロナ禍以降、企業を取り巻く環境やリスクは多様化・複雑化を深めており、監査役等も自社を取り巻くリスクやその統制状況を適切に把握し、対応が必要なリスク項目は監査計画等に織り込み、監査の方法や監査体制についても見直しをしていくことで、**監査役会等の組織のパフォーマンスを上げていくことが一段と求められている**。

さらに、株主総会で選任される監査役等は、株主や投資家をはじめとしたステークホルダーから企業価値向上に貢献することを期待されている。そのために、監査役会等が、監査体制を整え、実効性の向上に努めていることを開示することは、**ステークホルダーからの信頼を高めるための1つの手段ともなるのである**。

3. アンケート結果から見える実効性評価の実態

(1) アンケート実施概要

当委員会では上記1の視点から、当協会会員の上場会社3,252社を対象として2024年5月下旬から6月上旬にかけて「監査役会等の実効性評価と監査活動の振り返りについてのアンケート調査」を実施し、結果として1,113社（回答率34.2%）から回答を得た（以下「本調査」という。）。回答会社の属性は、監査役会設置会社が63.4%、プライム市場上場会社が51.8%となっており（添付資料アンケート属性F1、F2参照）、当協会の全体の会員属性の割合と概ね合致している⁷。

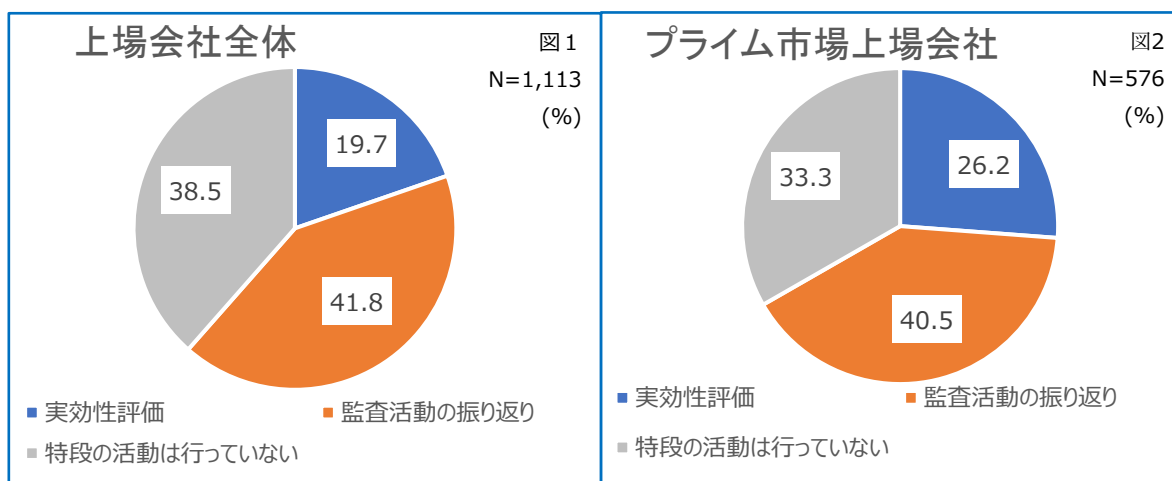
⁶ 監査役監査基準第3条第2項参照。

⁷ 2024年5月時点の当協会法人会員の上場会社3,252社のうち、監査役会設置会社は1,986社（61.1%）プライム市場上場会社は1,688社（51.9%）であった。

(2)「実効性評価」および「振り返り」の実施状況

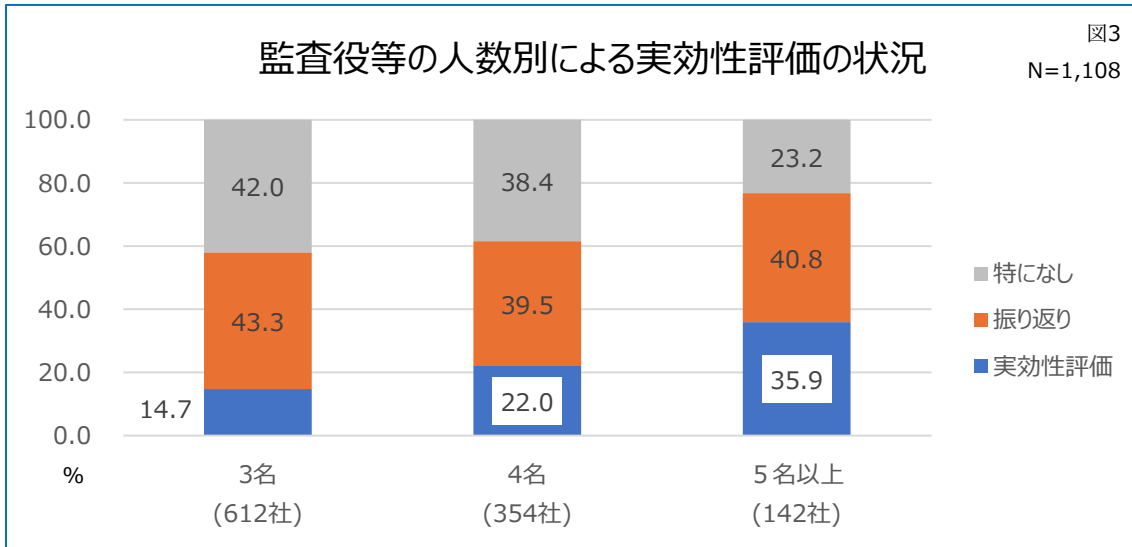
① 「実効性評価」または「振り返り」の実施

最初に、「監査役会等の実効性評価」を実施しているか否かについて質問した（Q1）。本調査では「監査役会等の実効性評価」の内容を、「当期の監査役会等の構成・運営や各監査役等の監査活動等の実績について、チェックリストを用いるなど各社適宜の方法により網羅的に評価して、次期の監査計画への反映及び識別された課題の改善につなげる一連の活動であり、監査役会等の実効性向上とステークホルダーからの信頼の獲得を目的とした『実効性評価』と称するもの」と定義した。そのうえで、①この「実効性評価」を実施しているか、②実効性評価には至らないが監査活動の振り返りやレビューなどは実施している（以下、「監査活動の振り返り」あるいは「振り返り」という。）か、③どちらにも当てはまらない場合は「特段の活動は行っていない」として、これらの3つから選択いただいた。

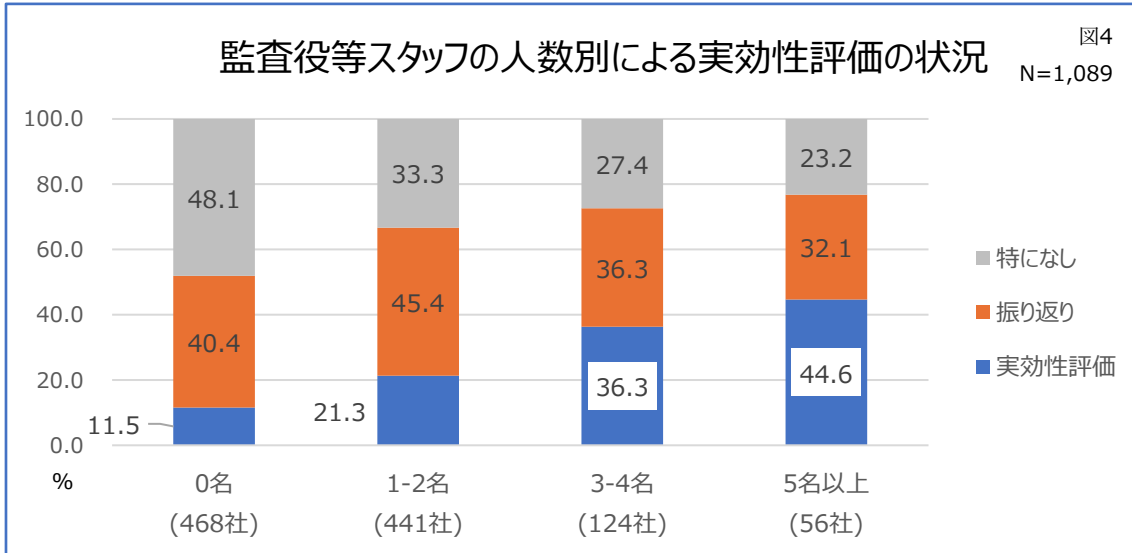


「監査役会等の実効性評価」を実施している会社は全体で19.7%、プライム市場上場会社では26.2%であった。他方、監査活動の振り返りを実施している会社は、全体で41.8%を占め最も多かった。なお、グロース市場上場会社では「実効性評価」の実施割合は7.8%、「振り返り」は51.7%であり、スタンダード市場上場会社では「実効性評価」が14.4%、「振り返り」は41.2%であった。新興企業では「振り返り」の実施が多く、企業規模が拡大するにつれて「実効性評価」の実施が増える傾向がみられる。

なお、実効性評価も監査活動の振り返りも実施していない「特段の活動は行っていない」を選択した会社が、全体で38.5%となった。



また、監査役等の人数別でみた場合、監査役等が5名以上の会社（142社）では、「実効性評価」は35.9%と上場会社全体（19.7%）より16.2ポイント多かった（図3）。これに対し、監査役等が3名の会社（612社）では、「実効性評価」は14.7%と上場会社全体より5.0ポイント少ない。



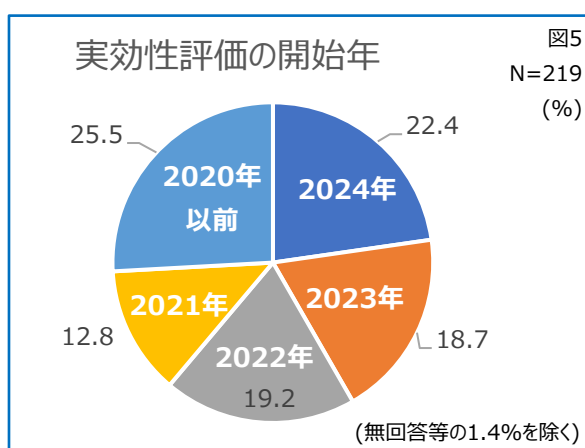
さらに監査役等スタッフの人数別でみていくと、スタッフの人数が多いほど「実効性評価」の実施割合は増加し、監査役等スタッフが5名以上の会社では「実効性評価」は44.6%であり、上場会社全体（19.7%）より24.9ポイント多かった（図4）。監査役等スタッフが5名以上の会社56社のうち、プライム市場上場会社は48社（85.7%）を占めることから、監査役会等の人的リソースを確保できている会社ほど実効性評価が実施されていることがうかがえる。

なお、2021年に当協会において監査役会等の実効性評価の実施状況について調査した「第22回インターネット・アンケート監査役(会)設置会社版」(以下「2021年調査」という。)⁸では、アンケートや適宜の方法により「監査役会で自己評価をしている」上場会社は合計で14.3%あり、最も多いのは「特段の評価はしていないが、期末や期初の監査役会で前期の監査活動を振り返り、将来の監査に向けて意見交換をしている」48.0%、続いて「特段の評価はしていないが、年間を通じた監査活動の中で随時実効性について検証している」が38.4%であった(ただし、複数選択可のため前述の48.0%との重複回答がある。)。他方、「評価を意識した活動は行っていない」は15.6%であった。

本調査で「特段の活動は行っていない」会社は全体で38.5%となったが、2021年調査時点で同様の回答が15.6%であったことを考慮すると、この38.5%の会社の中にも、特段の評価はしていないが、期末や期初に前期の監査活動を振り返ったり、年間を通じて監査活動について随時検証している会社が存在する可能性はあるであろう。本調査のアンケート冒頭に記載した「実効性評価」の定義がやや厳格であったためか、「振り返り」ではなく「特段の活動は行っていない」をあえて選択した回答者が一定数存在したのではないかと推察される。

②「実効性評価」の開始時期

監査役会等の実効性評価を今までに何回実施したか質問した(AQ2-1)。実効性評価は「毎年」実施している会社が94.5%を占めており(AQ2-2)、また開始月が12月から4月に集中している(AQ3-1-1)。そこで、本調査時点で「1回」を2024年に実施(済)とみなすと、何年から開始したかに置き換えることができ、図5のグラフの結果になる。



2024年(1回)から2022年(3回)までがそれぞれ2割前後であり、さらに2021年(4回)までを含めると73.1%が2021年以降に開始しているといえる。

2019年の開示府令の改正により、有価証券報告書の「監査の状況」において「監査役及び監査役会の活動状況」の記載が新たに求められるようになったこと、また2021年6月にはCGコードが改訂されたことから、これらが影響したものと考えられる。

⁸ 脚注4参照。なお、2021年調査の上場会社回答数は1,328社であり、本調査の上場会社回答数1,113社と母集団の規模は概ね同等である。

③「実効性評価」の実施期間

監査役会等の実効性評価の実施期間については、全体で最も多いのは「2 か月間」の 34.7%、続いて「3 か月間」と「1 か月以内」がそれぞれ 23.7%であり、3 か月までの会社が合計で 82.1%を占めた (AQ3-1)。実効性評価の手法は「アンケート」が 8 割以上を占めていることから (8 頁図 7、AQ5-1)、アンケートの作成や集計、取りまとめまで 2 か月から 3 か月を要するためと推測される。

また、3 月決算会社の場合、監査役会等の実効性評価の開始月は 1 月から 4 月に集中しており、特に多いのは「2 月」21.6%と「4 月」22.8%であった (AQ3-1-1)。終了月は「4 月」29.9%が最も多く、「3 月」と「5 月」が 24.0%である (AQ3-1-2)。

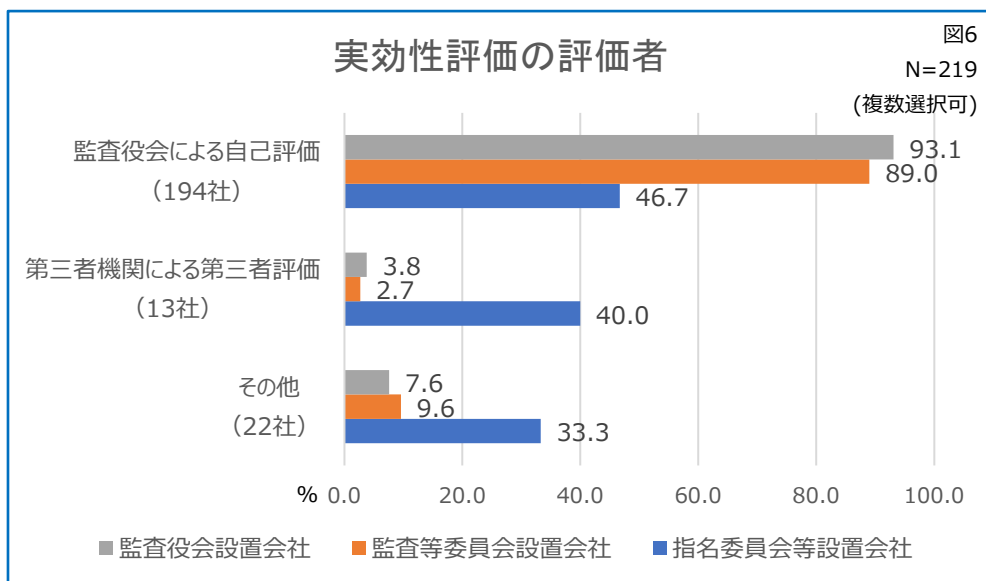
なお、実効性評価は監査計画の策定前に終了するケースが全体で 74.9%であり (AQ3-2)、うち 76.8%が監査計画策定の 1 か月前から 2 か月前には実効性評価を終了している (AQ3-2-1)。監査計画の作成には 2 つのパターンがあり、監査役等が選任される定時株主総会終了後を起点とする場合と、事業年度開始を起点とする場合がある。3 月決算会社では、監査計画が総会後の 7 月起点の場合、実効性評価を 5 月から 6 月には終えるイメージとなる。

④「振り返り」の実施期間

監査活動の振り返りの場合、実施期間は「1 か月以内」が全体で 66.5%であった (BQ2)。振り返りの手法は「監査役会での意見交換、議論」が 9 割以上を占めていることから (8 頁図 7、BQ4)、意見交換の対象となる年間の監査活動の取りまとめ等を準備するのに概ね 1 か月を要するためと推測される。他方、実施期間が「2 か月以上にわたる」会社が多くを占め、「2 か月」が 51.9%であった (BQ2-2)。

また、振り返りを「1 か月以内」に実施する会社のうち、3 月決算会社の場合では、実施月は「5 月」が最も多く 39.3%、次に「4 月」が 22.4%であり、4 月および 5 月で 61.7%に達している (BQ2-2-2)。監査活動の振り返りの場合、監査報告書の作成・決議時に実施している会社も相当数あると推測されることから、監査報告書の提出の 5 月が最も多いものと考えられる。

⑤「実効性評価」の評価者

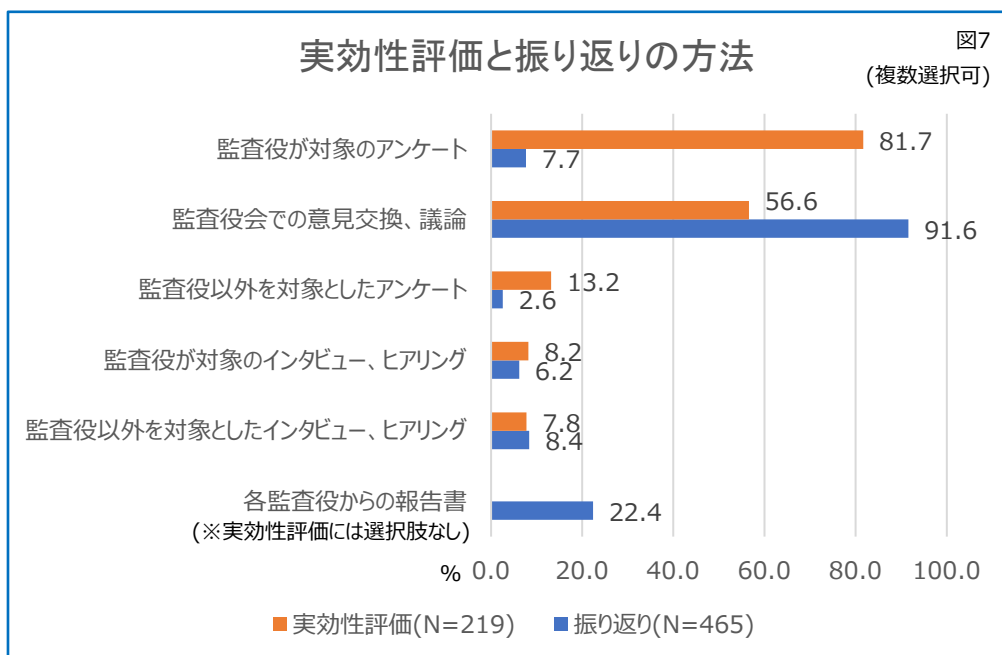


監査役会等の実効性評価における評価者については、「監査役会等による自己評価」が全体で88.6%、特に監査役会設置会社では93.1%にのぼり(AQ4-1)、実効性評価の大多数は自己評価である。他方、「第三者機関による第三者評価」を実施している会社は、全体でわずか13社(5.9%)であった。なお、指名委員会等設置会社では15社中6社(40.0%)であったが(AQ4-1)、第三者機関による取締役会実効性評価の一環として行われているケースが多いと推察される。

また、実効性評価のプロセスに補佐や助言などの関与をしている方たちについて質問したところ、「監査役会等の事務局(スタッフ)(取締役会事務局も含む)」が全体で41.1%(90社)にのぼった(AQ4-2)。スタッフがいる会社(かつ、実効性評価を実施している会社164社)で算出すると54.9%となり、監査役会等のスタッフが実効性評価において一定の役割を担っていることがうかがえる。

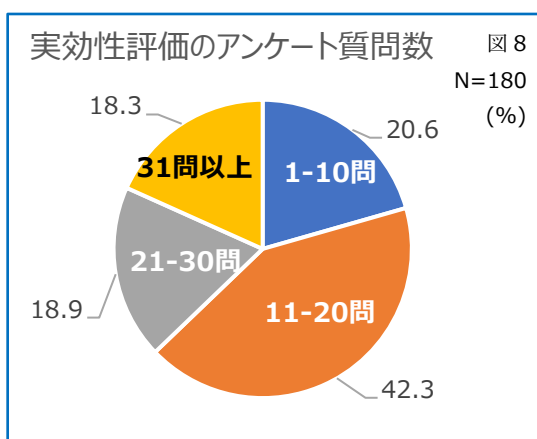
他方、監査活動の振り返りにおいても、監査役等以外で振り返りに関与している方(補助・助言のほか、積極的な役割も含む)は、「監査役会等の事務局(スタッフ)(取締役会事務局も含む)」が全体で21.3%、プライム市場上場会社では32.2%であった(BQ11)。「第三者機関」が関与している会社は全体でわずか5社(1.1%)であった。

⑥「実効性評価」と「振り返り」の方法



実効性評価では「監査役等が対象のアンケート」が81.7%の会社で実施され、アンケートによる自己評価が典型的な方法である（AQ5-1）。他方、監査活動の振り返りではほとんどが「監査役会等での意見交換、議論」により行われており（91.6%）、監査役等を対象としたアンケートを実施している会社はわずか7.7%であった（BQ4）。

なお、実効性評価では「監査役会等での意見交換、議論」が56.6%と半数程度にとどまっているが、評価結果について最終的には「監査役会等での意見交換、議論」が行われると想定されるため、実効性評価のメインの手法とはとらえずに回答した方が多かったものと推測される。



実効性評価におけるアンケートの質問数は、「11～20問」が42.3%で最も多く、「21問～30問」と「31問以上」も合計で37.2%となり、質問数は多い傾向である。他方、「1～10問」は2割にとどまった（AQ6-1）。

これに対し、振り返りのアンケートでは（実施数42社）、10問までが47.6%を占め、さらに20問までを含めると約8割に達する（BQ5-1）。実効性評価と振り返りのそれぞれのアンケートの分量には差異がみられる。

なお、実効性評価の質問数を機関設計別にみると、指名委員会等設置会社では設問数「1～10問」が41.7%で最も多くなっており（AQ6-1）、取締役会の実効性評価（アンケート）

の一部として監査委員会の評価も実施されているため、質問数が少ないものと推察される。他方、監査役会設置会社と監査等委員会設置会社では「16～20 問」の会社が最多となっており、監査役会等で独自にアンケートを実施しているためと考えられる。

(3)実効性評価および振り返りの評価項目

監査役会等の実効性評価または監査活動の振り返りにおける評価項目（アンケートやインタビューの質問項目、また協議した項目など）について調査した（AQ8、BQ7）。

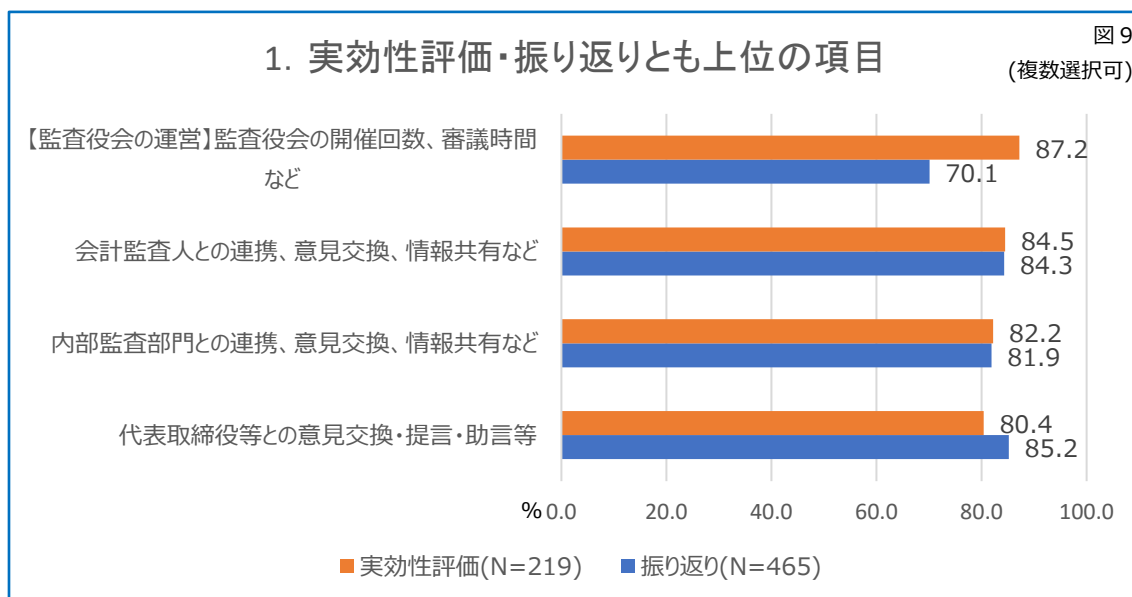
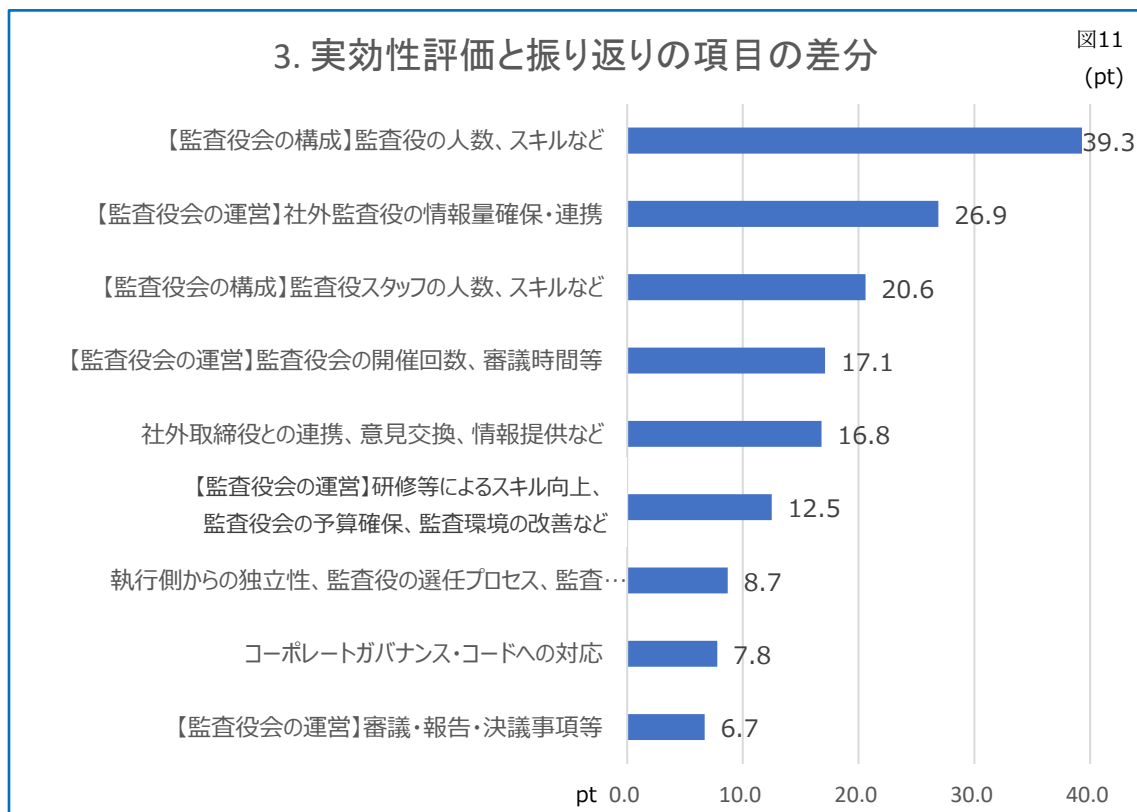
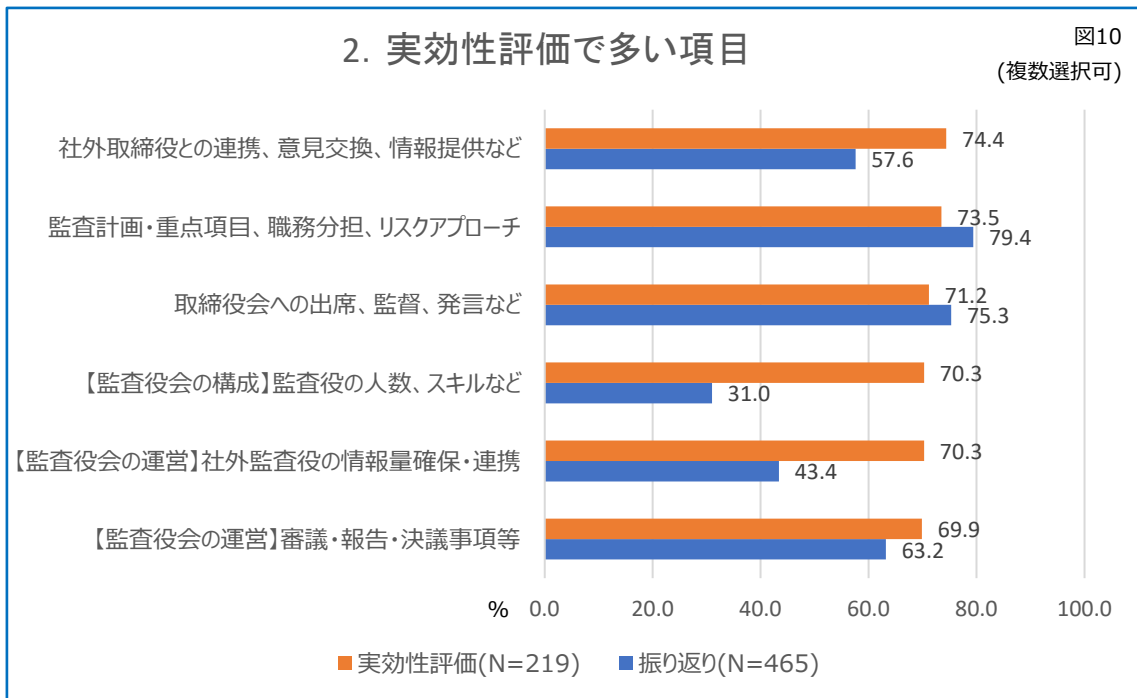


図9では、実効性評価・振り返りとも共通して上位4位となった項目を並べており、実効性評価についてはいずれの項目も8割以上でほとんど差はない。三様監査の連携や代表取締役との意見交換等は、有価証券報告書の「監査の状況」で記載する項目でもあり、特に重視されていると思われる。ただし、「【監査役会の運営】監査役会の開催回数、審議時間など」は振り返りの方が70.1%とやや少なく、17.1ポイントの開きがある。監査活動の振り返りの場合、実施した監査活動を中心に検討を行うので、監査役会等の運営面を評価の対象としない会社も一定数あることがうかがえる。「監査役会の運営」は開催回数、審議時間のほか、各監査役等の出席率や資料提供のタイミング、報告の分量・内容なども含めて本来は評価する必要があると考えられる。

次に、図10は実効性評価で5位から10位となった項目を順に並べており、実効性評価では概ね7割以上で評価対象となっている。図11は、実効性評価の項目の数値から振り返りでの数値を引いた差分の大きい項目順に並べたものである。



「【監査役会の構成】監査役の人数、スキルなど」は振り返りと 40 ポイント近くの違いが開いており、振り返りでは優先順位を高く設定していない会社が多かった。なお、同項目は振り返りでは 26 位 (全 27 項目) であり、振り返りでは「監査役会の構成」は所与のものとして

検討の対象にしていない会社が多いと推測される。監査役等の人数やスキルなどの監査役会等の構成のバランスがとれていれば問題ないが、昨今は事業環境の変化が激しく、監査役等に求められるスキルも多様化しているため、改めて振り返ることも必要である。

また、「**【監査役会の運営】社外監査役の情報量確保・連携**」も 26.9 ポイント差があり、振り返りでは社外監査役等との情報共有や意見交換の実効性についても評価対象にしていない会社が比較的多いといえる。社外監査役等との情報共有や意見交換の有無は監査役会等の独立性および実効性確保に係る重要な要素であるため、本来は評価する必要がある項目と考えられる。

図 10、図 11 を通してみると、監査活動の振り返りでは、**【監査役会の構成】**、**【監査役会の運営】**に関する項目が実効性評価よりも割合が少なくなっている。監査役会等の構成(人数、スキル等)や運営(開催回数、審議時間・内容、社外監査役等との連携など)は、個々の監査活動の実績がメインとなる「振り返り」では検討対象になりにくいと考えられる。評価範囲を監査活動に限定せず、監査役会の独立性や構成なども含めた広い視野で評価を行うことにより、実効性評価に近づけていくことを期待したい。

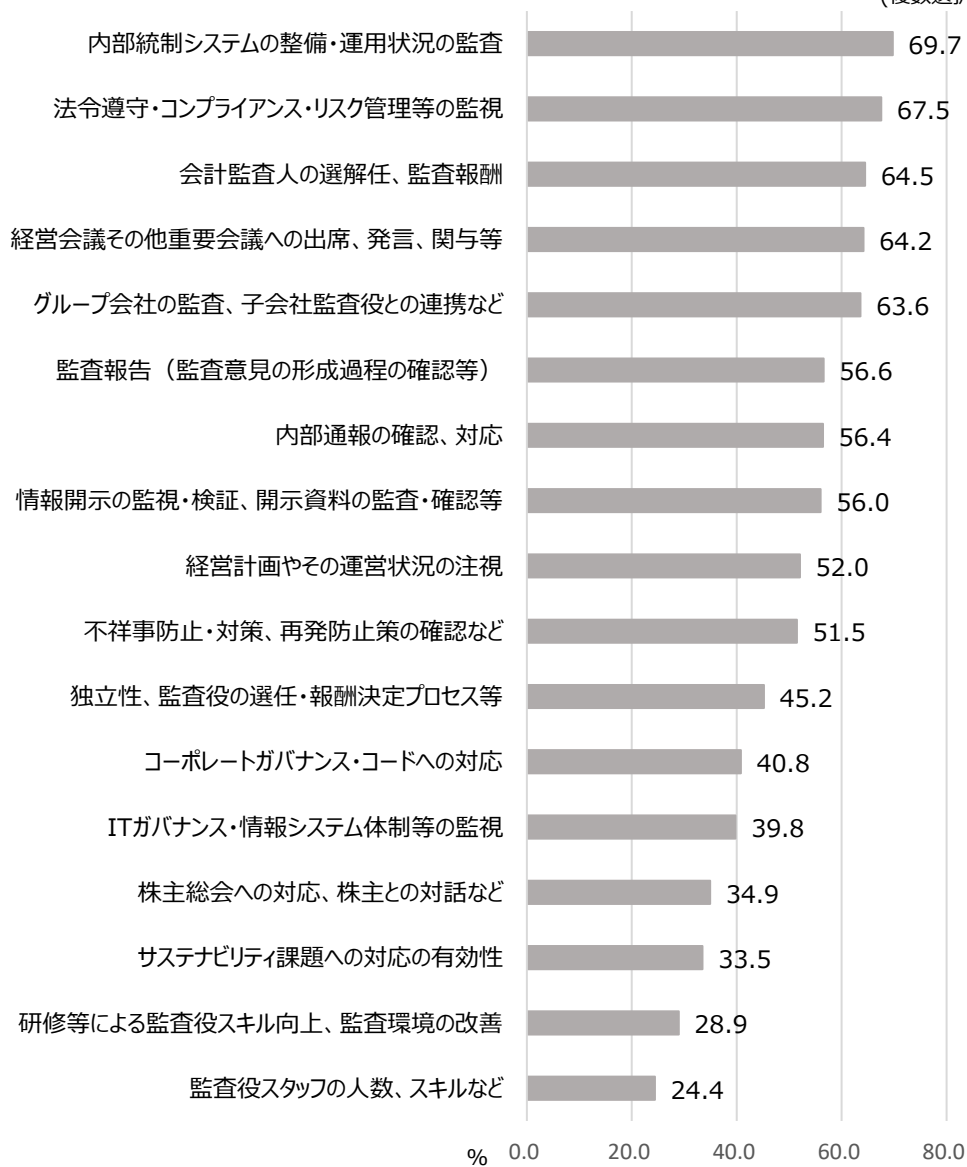
図 12 では、図 9 「1. 実効性評価・振り返りとも上位の項目」および図 10 「2. 実効性評価で多い項目」以外の、主に**【監査活動】**に関する項目について、実効性評価と振り返りの合計回答数から加重平均を算出し、多い順に並べた。どのような項目が実効性評価や監査活動の振り返りで検討されているか、参考にしていただきたい。また、本報告書巻末の参考資料には、本調査の記述回答から各評価項目の評価ポイントを抜粋しているのでぜひ参照されたい。

4. 監査活動に関する評価項目（加重平均）

図12

N=684

(複数選択可)



次に、評価項目や振り返りの項目を設定するうえで考慮する事項について質問した。

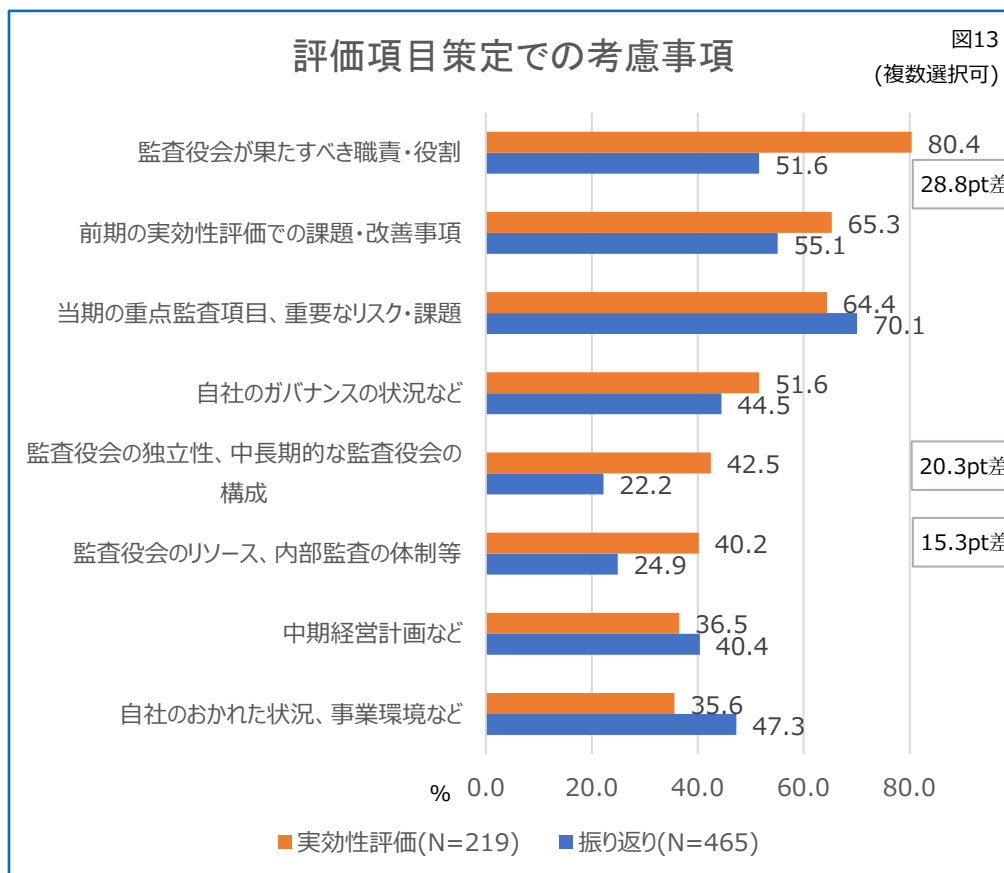


図13は、実効性評価で回答の多い順で並べている。振り返りの方が少なく差が開いたものは、「監査役会が果たすべき職責・役割」、「監査役会の独立性、中長期的な監査役会の構成」「監査役会のリソース、内部監査の体制等(監査環境)」であった。これらは監査役会等の構成や運営に関わる評価項目を支える要素であり、改めて内容を確認することが有効と思われる。

また、監査役会等の実効性評価に際して、自社の統制状況(自社固有のリスクとそのリスクに対する統制の整備・運用状況)を考慮した監査活動が行われているか検証しているかを質問した(AQ10)。「実効性評価時にも十分検証して評価している」が全体で55.3%、「監査計画策定時に十分検討しているので、実効性評価に際しては特に検証していない」は33.8%であった。他方、振り返りの場合は、「振り返り時にも十分検証して意見交換している」が全体で46.2%となり、実効性評価より9.1ポイント少なかった(BQ9)。自社のリスクへの対応に適った内容で監査が実施されたかという観点から、実効性評価および振り返りでも検証する必要がある。

(4)実効性評価の結果

監査役会等の実効性評価において、実際にどのような活動を評価し、また課題としたか、項目の 카테고리を選択式で質問し、具体的内容を記述方式で回答いただいた。

最初に、特に高く評価した事項の回答例をカテゴリーごとに紹介する (AQ21)。

実効性評価に際して特に高く評価した項目の内容 (抜粋・要約)

【監査役会の運営】

- ・ 監査等委員会に際して社外取締役の監査等委員に十分な情報提供が行われており、実効性の高い監査等委員会の運営がなされている。
- ・ 自由闊達で本質を重視した討議が出来ており、合理的なコンセンサス形成のための会議プロセスとなっている。
- ・ 開催時間に制約がある中、常勤委員から適切な情報量で報告がなされ、常勤委員による詳細な社内調査によりリスク項目等を明確化し、社外委員と共有している。

【監査役会の構成】

- ・ 人数は適切であり、適切な経験、能力、知識を有する者が選任されている。
- ・ 女性社外監査役の選任継続を会社に要望し、女性の監査役候補者が選ばれた。
- ・ 4人全員が社外監査役、半分以上が女性となり独立性の高い多様なスキル等をもった監査役会となった。
- ・ 監査役室(スタッフ)による非常勤監査役の支援体制が適切である。

【社外取締役との連携】

- ・ 独立社外取締役と情報共有・意見交換を実施し、経営陣に対し提言を行っている。

【三様監査の連携】

- ・ 監査法人とは年8回の定期面談に加えて4回の打ち合わせを実施。内部監査部門とは年14回の意見交換を実施しているほか、必要に応じ随時面談を実施。

【監査活動】

- ・ 代表取締役、副社長、経営企画本部長、社外取締役それぞれと監査役会との意見交換を上期・下期の2回程度開催しており、活発な意見交換ができています。また常勤が社外監査役を含めて3名体制と充実していることもあり、多くの子会社の監査役を親会社の監査役が兼務しており、情報把握や介入のレベルは高い。
- ・ 年間100か所に及ぶ監査役監査の実施と、その結果に関する経営役員への丁寧なフィードバックを通して、経営陣に気づきを与え行動を促した。

【監査役会の運営】の項目を高く評価した会社は65.8%で最も多く、議論の充実や特に社外監査役等への情報の共有への言及があった(ただし、次頁のとおり課題とされた項目でもある)。【監査役会の構成】への評価は33.8%と少なめであったが、監査役等の人数や各人のスキルのバランス、多様性などを評価している回答が比較的多くみられた。このほか、選択肢では【監査活動】が47.9%、【社外取締役との連携】37.9%、【三様監査の連携】36.1%と続いた。

次に、実効性評価において課題・改善が必要との評価に至った項目があると回答した会社は54.8%となった（AQ22）。振り返りでは課題などがあると回答した会社は32.9%であり（BQ18）、実効性評価の方が課題を発見した会社が多い結果となった。

具体的な課題の内容をカテゴリーごとに紹介する。

実効性評価に際して「課題がある」「改善が必要」との評価に至った項目の内容（抜粋・要約）

【監査役会の運営】

- ・「報告の分量が多くそこに時間を割かれてしまう。より実質的な議論に時間を割くため、会議の進行には工夫の余地がある。」との社外監査委員からのコメントがあった。
- ・常勤監査役間では事前に十分な意見交換ができていますが、非常勤監査役への情報提供には課題がある。一方、非常勤取締役も多忙で拘束時間が長くなるのは悩ましい。
- ・監査等委員会の時間枠設定等の工夫。監査等委員会の所要時間が足りない。
- ・不正・不祥事に対する再発防止に関する議論の時間が不足している。

【監査役会の構成】

- ・監査委員会の構成についても見直しを行う余地がある。
- ・監査役スタッフが少なく、ギリギリの対応となっている。

【三様監査の連携】

- ・内部監査部門の体制が十分ではなく、強化を行う必要がある。

【社外取締役との連携】

- ・社外取締役との意見交換会は、監査役からの一方的な情報提供になりがち。
- ・監査役会で共有される情報で社外取締役には伝わっていないものがある。
- ・社外取締役と監査役の間でテーマを決めた議論の場はあるが、自由な意見交換の場も必要との意見をふまえ、翌年度より改善を実施した結果、当該項目に対する評価も向上した。

【監査活動】

- ・グループ会社のモニタリング機能は、十分とは言い切れない状態と認識している。
- ・海外グループ会社の業務実態に関する情報収集の在り方について、現地の内部監査人や会計監査人との面談も含め実施方法に検討の余地がある。
- ・海外子会社における事案等について、すぐに報告されないリスクがある。
- ・社会的な影響を及ぼす不祥事が起きたケースに備えた監査役の手順の整備や訓練などが実施されていない。
- ・サステナビリティや IT/DX への会社側対応についての十分な検証・提言が不足している。

【監査役会の構成】に課題があるとした会社は5.8%と少数であったが、【監査役会の運営】については25.0%の会社が課題を認識しており、会議時間の確保のほか、議論の不十分さについての回答が散見された。また、【社外取締役との連携】や【監査活動】について

課題があるとした会社はそれぞれ 28.3%あった。

さらに、監査役会等の実効性向上のため重要と考える事項について質問した (AQ23)。

監査役会の実効性向上のために重要な事項 (抜粋・要約)

- ・各種活動が時流に即しているか、会社の状況を鑑みて有意なものであるかを検証し、適宜改善に移す実行力。執行側からリスク情報が適宜適切に共有される仕組み。
- ・経営陣とのコミュニケーションと執行部からの報告体制の充実。
- ・社内外の変化や動きを適切に捉えた監査活動の実施と的確なフィードバック。
- ・重要監査テーマや項目を設定してメリハリのある監査をしていくこと。
- ・常勤の監査等委員から非常勤の監査等委員に対する適時・適切な情報提供。
- ・各監査役の多様性 (実務経験・専門分野等) を確保した上で、監査業務に関わる知見の習得・自己研鑽とともに、社内・社外の関係者とのコミュニケーションの充実。
- ・監査役会の実効性向上のためには構成メンバーの選定が重要と認識。高度な社内情報の収集が可能な常勤監査役と他社での監査役経験のある見識ある社外監査役のバランスが必要。過半が一度に交代しないように継続性ある構成とする必要に配慮。
- ・監査役等の独立性が最重要であると考える。
- ・内部監査部門やコンプライアンス部門をはじめとする内部統制部門との密な連携が重要だと思う。
- ・サイバーセキュリティや秘密情報保護に関するアップデート。
- ・社会的な影響を及ぼす企業不祥事が起きた場合に備えた、監査役の手順の整備や訓練などの実施。

事業環境の加速度的変化に対応した監査項目の設定など、重点監査項目や監査活動に関する意見のほか、経営側からの報告体制や経営陣とのコミュニケーションの強化、監査役会等の独立性を担保するためのメンバー構成についての意見が目立った。また、企業不祥事が発生した場合の監査役等への伝達体制、監査役等の対応手順などの整備を課題とする意見もあった。各社が監査役会等の実効性評価を通して得た評価や課題であるが、多くの会社にとっても参考となるであろう。

(5)実効性評価の効果と課題

実効性評価の実施による効果についての回答を紹介する (AQ24)。

監査役会の実効性評価の実施による効果 (抜粋・要約)

- ・アンケートに普段から考えている監査役会の問題点や課題を率直に記載することで、監査役各人の問題意識が明確となり、改善活動に繋がること。
- ・各監査役の監査目線や課題感のすり合わせ、毎年度の監査計画に反映させることで監査活動のPDCA向上に寄与している。
- ・実効性評価は、全メンバーが等しく十分な情報量をもって議論をし、課題を共有して改善をするための有用かつ効率的なツールである。
- ・実施前でも振返りの議論をしたうえで次年度計画を策定していたが、項目ごとに各監査役の見解を確認するプロセスが加わることで、検討が深まった。
- ・社外監査役の評価、社外取締役へのヒアリングを通じ、他社の状況や他社と比較して自社の課題が浮き彫りになった。
- ・社外監査役が日頃感じている社外目線での指摘・要望事項等について実効性評価ヒアリングの場を活用し本音を聞き出せている。
- ・年1回のチェックリストによる評価確認により、①監査役の職務概要を確認する、②監査役が負う法的責任の概要を知る、③監査役自身の職務遂行状況を確認。各監査役のスキル向上、自社の課題の議論から、次年度の監査計画へ繋げ、PDCAが回せるようになった。
- ・毎年度の監査計画策定プロセスに組み入れることで、論点が整理され、議論を深めることができた。こうしたプロセスを取締役にフィードバックし監査等委員会としての姿勢を示すことで、取締役会の監査等委員会に対する信頼感の向上にも繋がっているものと思われる。
- ・社外取締役と、企業価値向上に向けた実質的な議論を行う大きな端緒となった。
- ・単なる自己評価からの脱却という目的意識をもって設問等を見直すことで、結果として、監査役自身からも新たな課題が提示された。

総じて、改めて各監査役等が情報を共有することで、各人の認識や問題意識が明確になり、議論を深めることができたという傾向がうかがえる。実効性評価を監査役等の活動のPDCAの一環として組み込むことで、課題を共有して次年度の重点監査項目等に反映し、監査役会等の実効性を高めるという目的に沿った運営がなされているといえる。

また、社外非常勤監査役等からは、率直な意見や要望等を改めて聴取することができる。監査役等の間での情報共有や議論を深める機会としても、実効性評価は有効であると言える。

次に、実効性評価への意見や課題などについても質問した（AQ25）。

監査役会の実効性評価に対する感想や意見、課題など（抜粋・要約）

- ・自己採点（評価）のみのため他社との比較ができない。自己満足に終わっている危険性はないか。
- ・あくまで自己評価なので、将来的には第三者機関等の助言等を得ることで、自社の問題点や課題の把握と対策に対する認識を得ていく必要があると考える。
- ・実効性評価を継続的に実施するなかで、形骸化しないよう適切な評価項目を毎回設定し、評価結果を受けた改善策を今後の活動に反映していく必要がある。
- ・監査役会のあるべき姿を明確にして、実効性評価を実施していくことが肝要である。それには評価項目も毎年改善していくことが望ましい。
- ・アンケートは評価の点数といった項目よりも、自由意見を記載する部分が有効。アンケート項目数を多くするよりも、意見や要望を吸い上げることが重要。
- ・監査役会の実効性評価を実施することで、ステークホルダーからの信頼を高めることが出来ると思う。評価結果を内部・外部に開示する試みを今後検討していきたい。
- ・実効性評価を継続しこれを有効活用する常勤監査役の姿勢と社外監査役の協力体制が必要と認識。それには、誰が監査役を選任するのかが重要となり、監査役会の構成を執行側任せではなく監査役自身が意図的に関わり執行側に提案することが重要。
- ・監査等委員だけを対象としていたが、今年度から監査等委員でない独立社外取締役も対象とすることによって、新たな視座を得られるのではないかと期待している。

自己評価であるため他社比較が難しい、運営や評価結果の適切性が不明であるとの意見が目立ち、客観性の確保が課題となっている。また、アンケート項目が毎年同じだと評価が形骸化しやすいとの意見もあったが、その一方で、各項目の評価の経年変化を記録すれば実効性の向上度合いを明確にすることも可能となる。

また、取締役(会)へ適切な提言等を行うには監査役会等のメンバー構成が鍵となるため、監査役等がその選任に積極的に関与すべきという意見もみられた。

なお、監査役会等の実効性評価を実施している会社では、「**当面毎年実施する予定**」と回答した会社が全体で96.1%にのぼった（AQ26-1）。実施回数が4回まで（2021年以降からの実施）の会社が7割以上であることから（5頁図5、AQ2-1）、実効性評価の実績がまだ浅いため、試行しながら継続的に実施していくという会社もあるものの、一層の実効性向上を期して継続するという会社が多いと考えられる。

(6) 監査活動の振り返りの効果と課題

初めに、監査活動の振り返りにはどのような効果があったかの記述回答を紹介する(BQ19)。

監査活動の振り返りの実施による効果（抜粋・要約）

- ・ これまでは常勤社内監査役が作成した総括資料をもとに議論、意見交換を行って監査計画に反映させていたが、この度初めてアンケートを実施（4 択、普通・どちらとも言えないという回答を排除）したところ、評価がプラスとマイナスに分かれたことで課題が明確になり、監査役毎に重点を置く項目とその濃淡を確認することができた。
- ・ 評価がばらけた項目が多少あり、監査等委員 4 名が全員同じ認識に立っているのではないことが分かった。
- ・ 監査役会の運営に関する社外監査役の受け止めや課題を確認することができた。
- ・ 社外監査等委員へ常勤監査等委員の監査活動の内容やその結果を報告することで、社内の問題やその改善策について討論ができ、社外役員へ当社の状況をより深く理解していただけた。
- ・ 振り返りで確認した課題をもとに、次年度の重点監査項目や監査計画の策定を行い、監査役間でのコンセンサスを形成することができた。
- ・ 有価証券報告書における「監査役の主な活動」の記載内容を検討・議論するにあたり、期初に掲げた重点課題とその達成状況の予実比較ができた。

振り返りではアンケートの実施会社はわずか 7.7%であるが（8 頁図 7 参照）、実際にアンケートを実施している会社では、集計結果で評価が分かれ認識や課題が明確になったなどの回答がみられ、アンケートの有効性が評価されていた。

また、社外監査役等へ改めて監査活動の結果等を説明することで、社外監査役等の理解が深まったとの意見のとおり、振り返りが社外監査役等との情報共有や意見交換の機会となったことは、実効性評価でも同様の効果がみられた（17 頁参照）。

総じて、監査活動の振り返りにより課題や問題点の整理ができ、次期の監査計画や重点監査項目の設定につなげることができたという回答が多かった。実効性評価での記述回答ほど PDCA という言葉は見られなかったものの、それを意識した運営がなされていることがうかがえる。

次に、監査活動の振り返りへの意見や課題などについても質問した（BQ20）。

監査活動の振り返りに対する感想や意見、課題など（抜粋・要約）

- ・活動内容そのものの振り返りとなり、監査体制や運用方法等の振り返りはほとんどできていない。
- ・監査計画策定のための討議の中で一年の監査活動を振り返り、計画通り漏れなく実施することが出来たことを確認し、次年度の監査計画策定に生かす程度のことにとどまっているので、アンケート票を用意するなどして、各監査等委員がじっくりと振り返ることが出来るようにしていきたい。
- ・現在使用しているチェックリストは監査役会の運営に重点が置かれているため、監査テーマ別の設問を検討する必要がある。それによって実効性評価へつなげていきたい。
- ・常勤監査役の活動結果報告に近い内容となっており、社外監査役の意見を的確に反映できていない懸念があり、次回以降の注意点としたい。
- ・常勤監査役の主観に偏りがちである。非常勤監査役の意見を反映させるためには、アンケート実施等は有効と考えられる。

監査計画を基に当期の監査活動を振り返るため、評価対象は主に監査活動となり、監査役会等の構成（メンバーおよびその選定等）などは実効性評価よりも検討対象になりにくいことがうかがえる。さらに、振り返りの方法は意見交換や議論がメインであるが（8頁図7参照）、振り返りの範囲や項目が網羅的でない、評価に客観的な視点を織り込む必要があるとの意見もみられ、評価範囲や結果を可視化できるアンケートの有効性に期待する回答が一定数存在した。

(7)実効性評価を実施していない会社の今後の予定

監査活動の振り返りを実施している企業に対して、実効性評価を現在実施していない理由を質問したところ（BQ21）、「振り返りの実施により実効性は十分向上しているため」という振り返りへの積極的な評価が最も多く、69.7%に達した。続いて、「実効性評価は(法令等で)特に要請されていないため」という消極的な理由が36.1%であった。

次に、実効性評価を今後実施する予定はあるか質問したところ（BQ23）、58.3%が「特に(予定は)なし」と回答しており、「検討中」は32.3%であった。「予定がある」と回答した会社はわずか17社（3.7%）であった。本調査結果や「5. 実効性評価の実施に向けた提言」も参考に、実効性評価の実施について検討することが望まれる。なお、予定があるおよび検討中の会社が今後の実施を予定(検討)する実効性評価の内容は、「アンケート」が最も多く50.3%であった（BQ24）。

さらに、今後実効性評価を実施するためには何が不足しているかという質問に対しては（BQ22）、「評価方法や評価基準の考え方」が64.9%、「網羅的な評価項目のリスト等」が

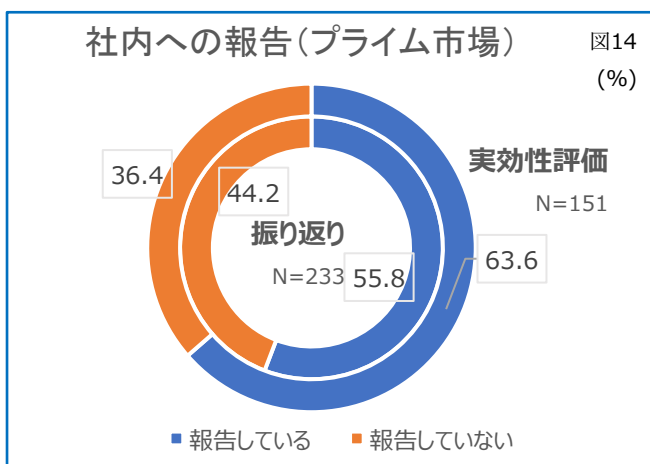
38.3%となり、実効性評価の重要なノウハウに関わる情報が不足していることがうかがえる。また、「アンケートの作成や評価作業を行うためのリソース」が不足しているとの回答も 23.2%あり、監査役等のスタッフの人員強化など監査環境の整備が求められている。

他方、監査役会等の実効性評価も監査活動の振り返りも実施していないと回答した「**特段の活動は行っていない**」会社に対して、その理由を質問したところ（CQ2）、「実効性評価や振り返りの実施は法令やCGコードで特に要請されていないため」が 55.5%、「実施する必要性が高くないため（小規模会社であるため、監査役等が1名であるためなど）」が 24.5%となった。だが、**今後の実効性評価または振り返りの実施予定**についての質問では（CQ3）、「特に（予定は）ない」との回答は 50.1%あったものの、「検討中」は 37.3%、「実効性評価または振り返りの実施を予定（検討）している」は合計で 12.6%となり、半数の会社は実効性評価または振り返りについて前向きであり、ぜひ検討を進めていただきたい。

(8)実効性評価の開示状況

①社内への報告の状況

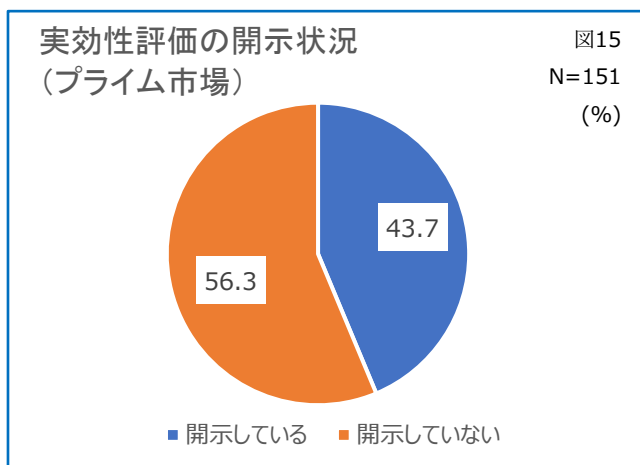
プライム市場上場会社のうち、実効性評価または監査活動の振り返りの結果を社内に報告している会社は、実効性評価では63.6%、振り返りでは55.8%であり（AQ27、BQ25）、



また社内での報告先はいずれも7割以上が「取締役会」である（AQ28、BQ26）。社内で報告をしていない会社は、実効性評価でも3分の1以上となった。監査役会等の実効性評価の実施やその結果を取締役会で報告することは、監査活動の説明として有効であろう。「実効性評価のプロセスを取締役会にフィードバックし監査等委員会としての姿勢を示すこと

で、取締役会の監査等委員会に対する信頼感の向上につながるものと思われる。」との記述回答の意見のとおり、社内への説明と信頼関係の向上は、円滑な監査活動に資するものと考えられる。

②社外への開示の状況



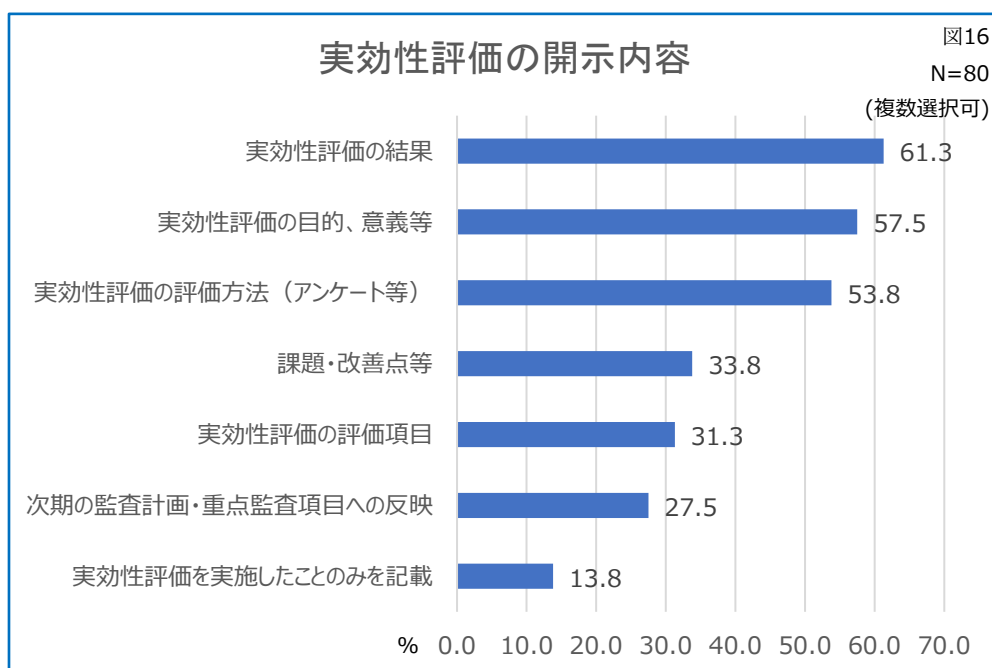
実効性評価を実施しているプライム市場上場会社151社のうち、社外に開示している会社は43.7%（66社）であり、半数に迫る会社が開示していることがわかった（AQ29）。

開示媒体は「有価証券報告書」が全体で75.0%、「コーポレートガバナンス報告書」37.5%であった（AQ30-1）。

なお、開示していないプライム市場上場会社56.3%（85社）のうち、「開

示は今のところ予定していない」会社は全体で85.6%（72社）であり（AQ30-2）、開示について積極的には検討されていない状況がうかがえる。

他方、振り返りの場合は、開示している会社はプライム市場上場会社でも14.6%（34社）と他の市場と同様に少数であった（BQ27）。



次に、実効性評価結果の開示における記載事項について質問したところ、全体では上位3つの項目「評価結果」「目的・意義」「評価方法」が5割以上に達していた（図16、AQ31）。実効性評価結果から判明した「課題・改善点等」の記載は33.8%、その課題等を「次期の監査計画・重点監査項目への反映」する記載は27.5%となり、やや少なかった。

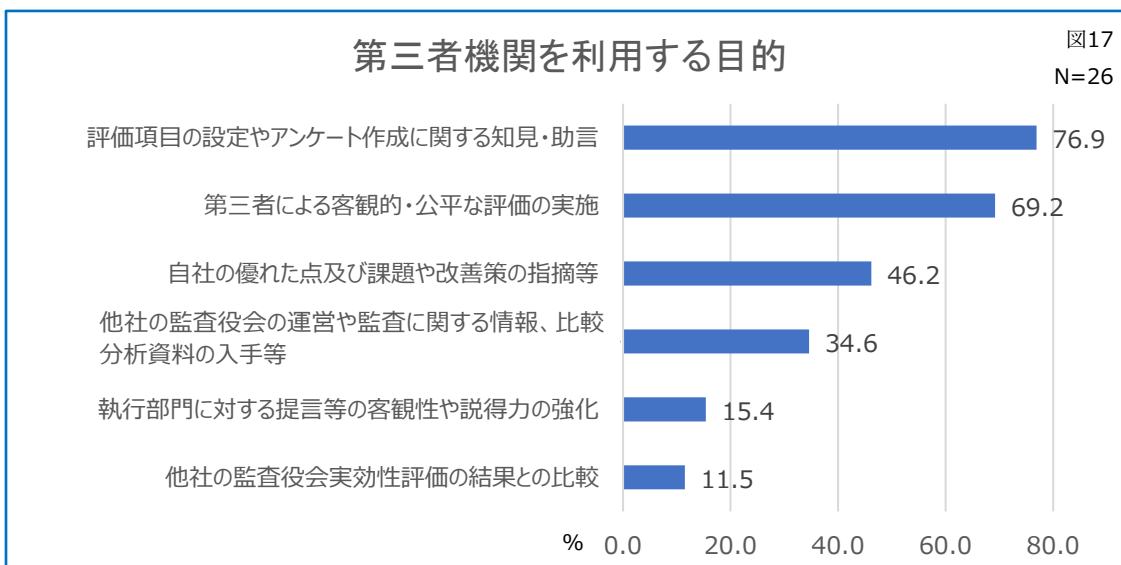
他方、振り返りの場合、開示は少数であるが（全体で51社）、開示内容は「振り返りの結果」45.1%が最も多かった（BQ29）。続いて「監査役会の審議事項などの1つとして記載」が35.3%、「振り返りを実施した旨のみを記載」も27.5%あり、簡潔な開示が一定の割合を占めているといえる。

また、監査役会等の実効性評価について社外に開示した理由について質問したところ、「投資家等の社外のステークホルダーに対して、監査役会が実効性向上に取り組んでいることを説明するため」が全体で80.0%、「監査役会の取組みとして開示することが重要だから」が50.0%となった（AQ32）。監査役会等の実効性評価は法令等で開示は求められていないが、自己評価をして実効性向上に取り組むことは重要な活動であること、それを開示して社外に説明することもまた重要であることが認識されている。

(9) 第三者機関の活用

前述のとおり、「第三者機関による第三者評価」を実施している会社は全体でわずか 13 社 (5.9%) (7 頁図 6、AQ4-1)、また、実効性評価のプロセスに第三者機関が補佐や助言をしている会社は全体で 16 社 (7.3%) であった (AQ4-2)。

これらの会社に、第三者機関を利用する目的について質問した (AQ12)。



「評価項目の設定やアンケート作成に関する知見・助言」という評価手法の実務面と、「第三者による客観的・公平な評価の実施」という評価結果の客観性への期待が大きい。

また、実効性評価における第三者機関の業務内容について質問した (AQ13)。

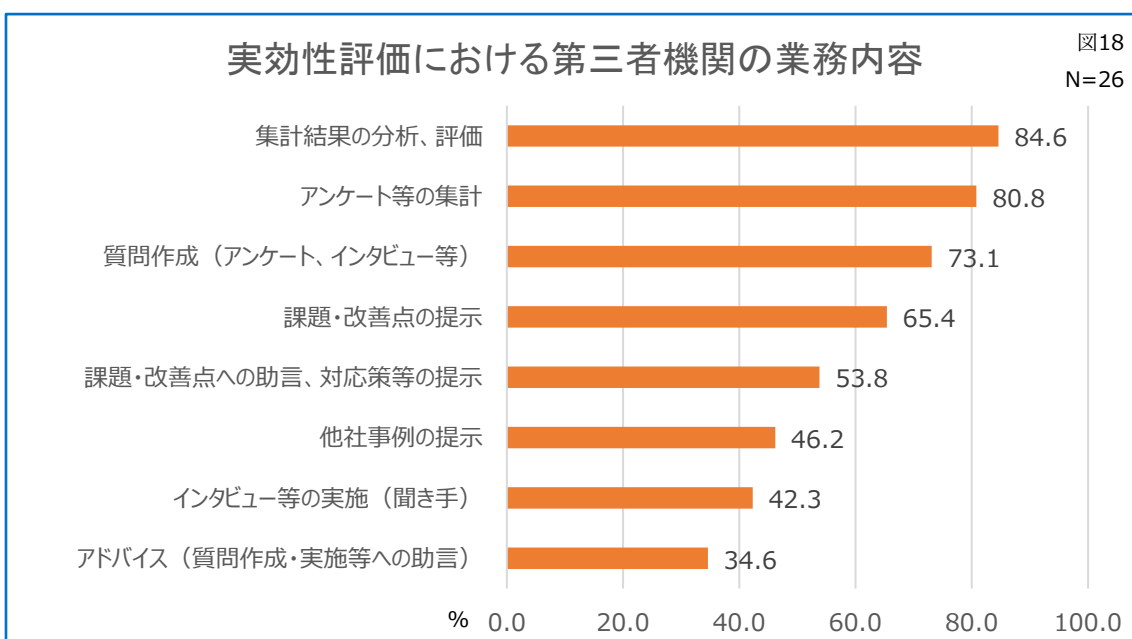


図 17・図 18 をとおして、アンケート作成や集計・分析にといった評価プロセスの項目が上

位となっている。また、図 17「自社の優れた点及び課題や改善点の指摘等」46.2%、図 18「課題・改善点の提示」65.4%、「課題・改善点への助言、対応策の提示」も 53.8%と半数程度を占めており、課題の抽出と改善に積極的な姿勢がうかがえる。

最後に、実効性評価に第三者機関を利用した利点および課題などについて紹介する(AQ17)。

第三者機関の利点、または課題や問題点（抜粋）

- ・独立・客観的な立場から評価を得られた。世間との比較や法改正の動向を踏まえた助言を得られた。今後の監査活動を一層充実させるための具体的な提言を得られた。
- ・アンケート作成や集計などの実務のほか、実効性向上への助言もいただける。またインタビューには社内の監査役スタッフは同席しないようにして、よりバイアスのかからない（よけいな付度のない）インタビューの実現が可能になっている。
- ・アンケート回答に係る匿名性の確保。
- ・他社の優れた点に関する情報を入手し翌年の監査計画に反映できることが利点。
- ・客観性を高め、定期的に外部の目を入れることで見方の固定化を回避できることを期待。従来の自己評価では気づかなかった課題抽出を期待するも、実際には重要な発見事項は特に無い状況（想定内の結果を検証）。
- ・事務局によるアンケートでは得ることができない性格・内容の取締役からの評価・意見が得られることが利点である。一方で、相応の費用がかかる点は課題である。
- ・残念ながら AQ13「第三者機関の業務内容」の成果物に付加価値が乏しいため、AQ12「第三者機関を利用する目的」は「客観性の確保」にとどまっており、また、AQ18「利用頻度」も「数年ごと」にとどまっている。

4. 開示例の調査・分析

監査役会等の実効性評価の具体的な開示例を、有価証券報告書から抜粋して紹介する。

株式会社富士通ゼネラル（2023年度有価証券報告書44頁より抜粋）

監査役会活動の実効性向上を目的として、2022年度から実効性評価を実施しています。評価方法は、各監査役による自己評価アンケートへの記名式回答により実施しています。

評価項目は、監査役会の運営、経営者・社外取締役との面談を通じた提言とその実現性、重要会議における積極的な意見表明の実施、本社部門聴取や拠点往査を通じた課題発見と、それについての執行部門に対する改善指摘実施、課題・指摘に関するPDCAの有効性、三様監査の適切性等15項目で、各項目について5段階評価を実施しました。

この結果を踏まえ、監査役会で議論を行い、実効的な監査が実施されていることを確認しています。

一方、リスクベース監査の強化（新規買収先等の早期監査）、本社部門聴取で把握した課題の改善に向けたフォローアップ強化等を課題として認識しており、これらの課題を、監査計画や監査活動に反映させ、継続的な実効性向上に努めてまいります。

アサヒグループホールディングス株式会社（2023年度有価証券報告書98頁より抜粋）

監査役会の実効性評価

監査役会では、中長期的な企業価値の向上に貢献していくため、監査役会の実効性評価を行い、監査役会として今後取り組むべき課題を認識し、その課題に取り組むことで監査役会の実効性向上に努めております。

2023年度は、当社の常勤監査役、社外監査役、国内グループ会社の常勤監査役に対してアンケートを実施したほか、第三者によるインタビューを当社の取締役会長、代表取締役社長、常勤監査役、社外監査役、国内グループ会社常勤監査役、内部監査部門長に加えて、会計監査人と監査役スタッフに対して実施し、外部視点による内容分析、評価意見等を得て、監査役会において協議いたしました。その結果、2023年度の監査役会は「有効に機能しており、実効性が認められる」と結論付けました。

なお、監査役会実効性評価の結果の概要は、以下の当社ウェブサイトに記載しております。

<https://www.asahigroup-holdings.com/company/governance/policy.html>

日本電信電話株式会社（2023年度有価証券報告書94頁より抜粋）

○ 監査役会の実効性評価

2023年度の監査活動を振り返り、次年度の監査計画への反映、及び監査品質の向上等を目的に、2018年度以降継続して監査役会の実効性を評価しています。2023年度の実効性の評価に際しては、全監査役に対するアンケート及びインタビュー、監査活動に関わる各種資料に基づく活動状況の分析に加え、多数のグループ会社を傘下に有する持株会社監査役の活動においてグループ会社監査役等との連携が極めて重要な要素であることに鑑み、新たに主要グループ会社監査役等2名に対するインタビューを実施し連携の実態を検証しました。なお、匿名性を確保するとともに客観的な視点を導入するため、アンケートやインタビューの実施、集計結果の分析にあたり、第三者機関を活用しました。主な評価項目は、監査計画、経営幹部への提言・業務執行監査、グループ監査体制、不正対応、三様監査（監査役による監査、会計監査人による監査、内部監査部門による内部監査）連携、監査役会の運営等です。アンケートやインタビュー等の分析に際しては、経年変化の状況のみならず、上記の重点的な監査項目等に対する監査状況を勘案した上、監査役会で議論・検証した結果、監査役会の実効性は確保されていると評価しました。

引き続き、NTTグループの事業展開や国内外の組織再編等を踏まえ、内部監査部門及びグループ会社監査役等との連携を強化し、グループ監査体制の高度化にむけて取り組んでまいります。また、毎年、社内外の環境変化やNTTグループの事業運営の状況等を考慮して監査計画を策定しておりますが、必要に応じて期中に生じた事象や変化に対応した機動的な監査を実施することにより、取締役及び執行役員の実行状況を一層注視し、積極的に提言を行ってまいります。経営幹部に対する監査に際しては社外取締役やグループ会社監査役等との連携を一層強化する等、今後も監査役会の実効性の更なる向上に努めてまいります。

なお、NTTグループ会社において元派遣社員がお客様情報を不正に持ち出し第三者に流出させた事案に関しては、調査等で明らかになった不備への暫定的な対処の完了について報告を確認しております。監査役会は、引き続きグループ横断の取組みの進捗等を確認し、グループ全体のセキュリティレベルの継続的な強化・向上を注視してまいります。

日清オイリオグループ株式会社（2023 年度有価証券報告書 78 頁より抜粋）

(c) 監査役会の実効性評価

監査の実効性向上に向けた取り組みの一つとして、2022 年度に引き続き、監査役会の実効性に関する評価を実施しました。これは、監査役会が自らの役割と責務を実効的に果たしているかを評価し、その結果を踏まえた監査役会の運営の継続的な改善を図ることで、監査活動の実効性を高め、良質な企業統治体制の確立、すなわち健全で持続的な成長と中長期的な企業価値を創出し社会的信頼に応える体制の確立を目指すものです。

＜評価実施方法＞

調査方法は、監査役会においてその実効性評価に関するアンケート形式での自己評価を実施し、その自己評価について社外取締役と意見交換を実施したうえで、最終的な評価を行いました。

なお、今回行った評価項目は次のとおりです。

評価項目	<ol style="list-style-type: none"> 1. 監査役会の構成および選任について 2. 監査役会の運営について 3. 監査役会の議論について 4. 監査役会のモニタリング機能および監査機能について 5. 常勤監査役・社外監査役のパフォーマンスについて 6. 監査役会に対する支援体制について 7. トレーニングについて 8. 株主(投資家)との対話について 9. 自身の取組みについて
------	---

＜実効性向上に向けた 2023 年度の取組み＞

2023 年度は、2022 年度に実施したトライアルの評価結果を踏まえて次の取組みを行い、実効性の更なる改善を図りました。

取組み項目	取組みの概要
監査役会における審議時間の十分な確保	・報告主体の案件については質疑中心の進め方に切替え、そこで創出した時間を活用して議論の充実を図った。
監査役候補者の専任プロセスの検討	・監査役選任議案への同意に関する基本方針を新たに策定した。 ・次期社外監査役候補者の監査役会での同意協議にあたり、取締役との協議や候補者との面談等を踏まえた候補者情報の充実を図った。
社外取締役とのコミュニケーションの充実	・2023 年度より新たに設置された社外役員協議会での協議内容を社外監査役が監査役会に共有し、社外役員の課題認識や注視点についての認識を深めた。 ・常勤監査役による社外取締役への面談や社外取締役と監査役との意見交換会は従来通り実施した。
会計監査人との連結の更なる充実	・会計監査人との意見交換会の開催頻度を高め、監査手続き上で注意を払った点やトピックスの詳細等を四半期毎に確認し、監査役会としての理解を深めた。
監査役(会)に対する支援体制の充実	・監査役職務を補佐する監査役スタッフの機能強化と独立性向上に向けた協議を継続中である。

＜評価結果＞

2023 年度の当監査役会の実効性については、おおむね確保されていると判断しました。なお、今回の調査結果と社外取締役からの意見を踏まえて以下の項目を監査役会としての当面の課題と認識し、これらに取り組むことにより更なる実効性の向上を図ります。

- ・主要グループ会社に対する監査役会としてモニタリングの充実
- ・会計監査人との意見交換内容の更なる充実(継続課題)
- ・監査役(会)に対する支援体制の充実(継続課題)

個々の開示例をみると、記載の形式や分量は会社によって様々であるが、主な記載内容としては「評価方法」「評価項目」「評価結果」「課題」という一連の流れがみられる。

「評価方法」は、アンケートやインタビューを実施した旨および対象者を明記している例が多い。「評価項目」は、項目数や主な項目の具体的内容が列記されている。また、「評価結果」として実効性が認められること、今後も継続的な実効性向上に努めていくこと、これと併せて認識された「課題」が示され、次期の監査計画等に反映させていくことが記載されている。

このほか、ここで取り上げた開示例では「実効性評価の目的・意義」を冒頭に記載している例、当期の重点的な取り組みと併せて記載している例、また実効性評価結果の内容をホームページで詳細に掲載している例もある。自社の実効性評価の実施状況や、各種開示内容とのバランスなどに応じて、記載内容を検討していただきたい。

5. 実効性評価の実施に向けた提言

(1)「振り返り」から「実効性評価」へ

2021年6月改訂のCGコードにおいて、「取締役会の機能発揮」「グループガバナンスの在り方」「監査に対する信頼性の確保」など、企業がより高度なガバナンスを発揮することを後押しするための項目が追加されてから、監査役会等の実効性評価も徐々に実施企業が増加しており、今後一層この流れが強まると考えられる。

実効性評価は実施すること自体が目的ではなく、年間の監査活動のPDCAをより効果的なものとし、監査役会等の継続的な改善を図るという監査役会等の組織のパフォーマンスの向上が1つ目の狙いであり、また、実効性評価の実施を開示することにより、株主等のステークホルダーへの説明責任を果たし、ステークホルダーからの信頼を高めることが2つ目の狙いである。

監査役会等の実効性評価の前段階となる監査活動の振り返りは、従来から多くの会社で行われてきた。日本監査役協会の2021年調査結果では、「特段の評価はしていないが、期末や期初の監査役会で前期の監査活動を振り返り、将来の監査に向けて意見交換をしている」上場会社は48.0%であった⁹。本調査結果でも「監査活動の振り返り」の実施は上場会社全体で41.8%と依然として多く、その実態としては、監査活動の実績について議論して評価や課題を共有し、次期の監査計画等に反映するプロセスが多くの会社で行われていることが判明した。また、振り返りにより十分な効果を上げていること、さらに法的な要請もないことから実効性評価は不要であると考えている会社が多いこともわかった。

本調査では、振り返りにおいてもアンケートによる評価を実施し、監査役会等の構成につ

⁹ 第22回インターネット・アンケート監査役会設置会社版問15-4。(脚注4参照)

いて検証、あるいは監査計画に織り込んだ改善点を検証するなど、実効性評価を実施していると回答した会社と遜色ない会社も存在していた。こうした会社については、本報告書の実効性評価の実施内容を確認いただくだけで、自信をもって実効性評価を実施していると言っただけなのではないかと思う。

次に、前述のように振り返りで十分に効果が出ているため実効性評価までは不要とされている会社、あるいは実効性評価のためのアンケートの作成やその取りまとめ等のリソースが不十分なため実施に至らない会社の中にも、監査活動の振り返りにより既にかなりどころまで評価がなされていて、あと少しの手間と工夫で「実効性評価」と言える段階に至る会社に対しては、次のように提言したい。

本調査結果を基に実効性評価と言えるために必要な事項を改めて抽出すると、以下の①から③の項目が挙げられる。

① 評価範囲の網羅性

監査役会等の実効性評価は、大きく分けて「監査役会等の構成・運営」と「監査役等の監査活動」との2つの側面からの評価が必要である。

i 監査役会等の構成・運営

「監査役会等の構成」（監査役等の人数、スキル、多様性、社外者の割合および監査役等のスタッフの人数など）および「監査役会等の運営」（開催回数、審議時間、各監査役等の出席率、資料提供のタイミングおよび報告の分量など）も評価対象とすることが実効性評価への第一歩といえよう。個々の監査活動は、監査役会等のメンバー構成や体制等の充実によりさらに実効性が高まる。そのためには、監査役会等が果たすべき職責や役割を改めて振り返り、それに資する構成になるよう、中長期的に監査役会等の構成を検討していくことが求められよう。

ii 監査役会等の独立性

監査役会等が経営陣に対して適切な提言を行うなど、真に実効性のある監査を行うためには、監査対象である執行側からの独立性が必須であり、監査役等の選任および報酬の決定プロセスにおいて執行側からの独立性が確保されることが最も重要となる¹⁰。そのためには、監査役等の選任や報酬について監査役会等がより積極的に関与していくことが求められるであろう。監査役等は、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（監査役監査基準第3条第1項）

¹⁰ 2022年12月23日日本監査役協会ケース・スタディ委員会「改訂コーポレートガバナンス・コードにおける監査役等関連項目への対応と今後の課題」30頁。<https://www.kansa.or.jp/support/library/post-6528/>

ので、独立性が保持されているかは重要な評価項目と言えよう。本調査結果では、監査役会等の独立性を評価項目としている会社は、既に実効性評価を実施している会社でも51.1%であり、評価項目として検討することが望まれる。

iii 企業不祥事への対応

重大な企業不祥事が発生した場合における監査役等への報告体制や監査役等の対応手順などを整備することは、監査役等が社内の対応を監督するために必要であり、良質な企業統治体制を確立する監査役等の責務の一環として重要である¹¹。また企業不祥事により毀損するステークホルダーからの信頼の回復にもつながる。重大な企業不祥事が発生した場合における監査役等への報告体制や監査役等の対応手順などは監査役監査基準等において規定されている会社が多いと思われるが、入れ替わりが多い監査役等の間で共有できているか、あるいは規定された内容が自社の実状に適っているか等を確認しておくことが重要である。本調査結果では、企業不祥事の防止や対策、再発防止策の確認を評価項目としているかについて質問したが、既に実効性評価を実施している会社でも43.4%にすぎない。これらの防止策と合わせて不祥事が発生した場合の対応についても、より多くの会社で評価項目として検討することが望まれる。

iv 監査活動の広範囲な評価

本調査では、「監査活動」については、実効性評価でも振り返りにおいても多くの会社で評価の対象となっていることがわかったが、特に振り返りでは当年度において実施した監査項目について振り返ることが多いと想定される。監査役等はリスクアプローチにより監査計画を立てて各年度の監査を効率的に遂行しているが、当年度において監査しなかったが次年度以降に監査する項目などについても、評価対象に含めるか検討していただきたい。

上記も念頭に、また本調査の評価項目(9-12頁、AQ8)および巻末の参考資料も参照し、各社で不足する項目を取り入れていただきたい。

② 評価方法の工夫

本調査では、実効性評価を「当期の監査役会等の構成・運営や各監査役等の監査活動等の実績について、チェックリストを用いるなど各社適宜の方法により網羅的に評価して、次期の監査計画への反映及び識別された課題の改善につなげる一連の活動」と定義している。取締役会と異なり、大半の会社では監査役会等は3人～5人と少人数であり、前述の評価範囲に沿った網羅的な評価項目について、忌憚のない意見交換を行い、評価できる点

¹¹ 監査役監査基準第2条第1項参照。

や課題および改善点を検討していれば、実効性評価の実施と言い得るであろう。そのため
の方法は、アンケートでも、インタビューでも、監査役会等での意見交換でもよく、各社
で最適な方法を工夫していただきたい。

③ 課題の発見とPDCA サイクル

実効性評価にあたっては、監査を実施した事実から直ちに問題なしと評価できるもので
はなく、課題を発見して改善点を検討することが重要である。それは、その課題・改善点
を次年度の監査計画や重点監査項目に反映することにより、監査活動の継続的な改善を
図ることが目的だからである。すなわち、実効性評価は監査活動のPDCA サイクルの一
環に組み込むことで効果が発揮されるものである。

(2) 「実効性評価」の高度化

次に、既に監査役会等の実効性評価を実施している会社についても、本調査の回答結果を
もとに、実効性評価をより効果的にするためにどのような取組みが望ましいかを検討した。

① 評価項目の見直しと中長期的な評価

実効性評価は年度ごとの評価だけでなく、各評価項目の経年変化を把握すると、改善の
状況が明確になる。評価項目は毎年同じ方が比較しやすいが、評価が上がれば、評価の形
骸化を防ぐために、評価項目の見直しも必要となるであろう。自社の経営状況やリスクへ
の対応状況、重点監査項目の見直しなどに応じて、評価項目や評価のウェイトを再考する
ことが望ましい。

② アンケートによる評価

前述のとおり、評価方法は各社で最適な方法を工夫すればよいのであるが、既にアンケ
ートを実施している会社においては、アンケートを継続するのであれば、次のような記述
式との併用が効果的である。

本調査結果によると、アンケートの回答方法は「段階的評価」が81.1%、「記述式」が
56.1%であり、この2つの組み合わせで実践している会社が多いことがわかった(AQ6-
3)。数値による評価の可視化に加え、自由記述では各自の率直な意見やその違いを共有す
ることができるため、監査役会等での議論をより深めることができるであろう。

③ その他の取組み

i 第三者機関の利用

監査役会等の実効性評価において第三者機関を利用している会社は非常に少ないため、
第三者機関からの適切な助言、改善点あるいは他社事例の提供については、情報が少なく

監査役等にとって不透明な面も多い。さらに相応の時間とコストがかかることから、多くの会社では第三者機関の利用には即座に踏み込みにくいものと思われる。しかしながら、監査役会等による自己評価よりも、独立性のある第三者による評価の方が客観性や信頼性が高く評価される。さらに、特にアンケートの評価項目や集計結果分析、経年変化の比較などにおいては、第三者機関の知見やリソースは有効であると考えられる。自社における自己評価がある程度熟成されてきたところで第三者機関の活用も検討に値するのではないだろうか。

ii 監査役等スタッフの充実

監査役等スタッフの人数が多いほど実効性評価の実施割合は高く（4 頁図 4 参照）、またアンケートの作成は監査役等による（70.6%）ほか、監査役等スタッフが関与している会社は 30.6%みられた（AQ6-2）。実効性評価には監査活動結果の収集や評価の分析、アンケートの作成・集計など、多くのプロセスがあるため、多くの人員や時間を確保できる方が有効である。そのため、監査役等のスタッフを確保・充実していくことが望ましい。

iii 内部監査部門の品質評価

自社の状況により、内部監査部門との連携における内部監査の品質評価も検討された。日本内部監査協会では、定期的な内部評価と少なくとも 5 年に 1 度程度の監査品質の外部審査を推奨しており¹²、内部監査部門との監査計画の共有や指摘事項の報告といった連携にとどまらず、内部監査の品質評価の結果も、監査役会等の実効性評価時に確認することも考えられる。

(3)「特段の活動は行っていない」会社の対応

本調査対象は、監査役等が 1 人で議論や評価が難しい非上場会社ではなく、監査役等が 3 人以上の上場会社が大多数であるにもかかわらず、監査報告の作成・提出および監査計画の作成にあたって実効性評価や振り返りといった「特段の活動は行っていない」という会社が 38.5%にのぼった（3 頁図 1、Q1）。前述のとおり、本調査の質問の文面も影響したと思われる、過去の調査結果も考慮すると、これらの会社の中にも、何らかの方法で監査活動の振り返りや検証を行っている会社は一定数存在していると推察される（5 頁参照）。

しかし、監査報告の作成・提出および監査計画の作成にあたって特段の評価活動はしていないという会社が一定数あることも間違いなであろう。上場会社の監査役会等において、

¹² 内部監査の国際機関である内部監査人協会（IIA；The Institute of Internal Auditors）の「グローバル内部監査基準」では、基準 8.3 品質、基準 8.4 品質の外部評価および基準 12.1 品質の内部評価で規定されている。また、内部監査の品質評価のツールとして、IIA「品質評価マニュアル 2024 年版」が公表されている。

監査報告書の作成・提出に当たり何も振り返らずに監査報告書に記名・押印することは想定し難いが、仮にそうだとすれば、これらの会社においては、まずは監査役監査基準を参考に¹³「監査活動の振り返り」を実施することが求められよう。監査計画の策定においても前年度の監査活動結果について何らかの検討がされていると思われ、改めて振り返りを実施することは難しいことではない。まずは、振り返りを行い、次に、前述の評価範囲等も参考に、監査役会等の運営や構成も評価対象に含めて網羅的に検証し、実効性評価に近づけていくことが望ましい。

(4)「実効性評価」の開示

有価証券報告書の「監査の状況」における監査活動の開示の一環として、監査役会等の実効性評価について記載することにより、投資家をはじめとしたステークホルダーに対して監査役等がどのような視点で監査役会等を運営し、年間を通じてどのような問題意識やリスク認識のもとで監査活動を行っているのかということを説明・アピールすることができる¹⁴。振り返りを実施している会社においてもその要点を開示することで同様の効果が期待できる。

記載内容としては、実効性評価を実施すること自体が目的ではないため、監査役会等の実効性評価を実施したという一文のみの開示や、実効性が認められたといった結果の開示のみでは効果に乏しい。本調査結果（23 頁図 16、AQ31）では、「実効性評価の結果」「実効性評価の目的・意義」「評価方法（アンケート等）」が比較的多数にのぼる。ただ一方で、すべての会社において必ずしも詳細な記載が求められるわけではない。例えば、評価結果の良好な項目についてポイントとなった事項を簡潔に記載するといったことも考えられよう。4. 開示例の調査・分析（26 頁）および金融庁の開示の好事例集¹⁵も参考に、各社の状況に沿った開示内容をぜひ検討していただきたい。

また、開示の媒体も有価証券報告書に限定されるものではなく、各社のホームページや事業報告、コーポレートガバナンス報告書などを通じた開示も考えられる。自社の様々な開示事項の記載状況に応じて、開示媒体も検討することが望まれる。

なお、本調査では社内への実効性評価結果の報告は効果があったとする意見も寄せられ

¹³ 監査役監査基準第 37 条第 1 項後段および同条第 1 項補足を参照。

¹⁴ 「企業の信頼性やガバナンス改革を進める上で、監査役等も含めた評価の実効性や活動状況の情報開示が必要であり、監査役役割を明確にし、より透明な評価と情報開示を行い、積極的に投資家との対話とコミュニケーションを進めることで、日本市場のガバナンス改革が一步進む可能性は高いと考える。」「直接に対話の機会が設けられない場合でも、開示情報などのツールを利用し、情報開示という方法で、投資家とのコミュニケーションを図ることも可能だ。」上野直子「議決権行使助言会社から見た監査役等への期待—2024 年定時株主総会を振り返って」月刊監査役 No.768(2024 年 11 月)22-23 頁

¹⁵ 金融庁も監査役会の活動状況の開示の好事例として取り上げている（金融庁「記述情報の開示の好事例集 2023『7. 監査の状況』の開示例」2024 年 3 月 8 日参照）。

ている。取締役会等の社内への報告は既に実施されている会社も多いが、未実施の会社においてはぜひ検討されたい。

6. おわりに

海外に事例のある取締役会の実効性評価についても、CGコードで実施が要請されたものの、その評価方法や基準は示されることはなく、各社が海外事例を参照しながら、あるいは第三者機関等のノウハウに依拠するなど試行錯誤しているのが実態であるが、監査役等の監査活動の評価が含まれる監査役会等の実効性評価は、海外に事例もなく、ノウハウを持つ第三者機関も少ないため、取締役会の実効性評価以上に各社で試行錯誤しながら実施しているのが実情である。今回の調査で、そうした監査役会等の実効性評価について、評価項目、評価方法、評価基準等の内容が初めて明らかになったという点では、既に実施済の会社においても参考にしていただけるのではないかと思う。

また、監査活動の振り返りで十分実効性が向上している、あるいは法的な要請がないので必要性がないという会社には、ぜひ、監査役会等の構成や独立性が監査の基本になること、投資家も監査役会等がそれに積極的に取り組んでいるか否かを確認したいと考えていることを認識いただいたうえで、本報告書も参考に実効性評価に踏み出していただきたい。既に振り返りを実施しているのであれば、大きな手間をかけずとも実効性評価に移行できるであろう。ただし、前述したように監査役会等の実効性評価は緒に就いたばかりであり、現状の実務実態がベストプラクティスになるわけではないことはご理解のうえで試行いただきたい。

本調査でも、そうした状況の中でも先進的な取り組みを行って開示されている企業もあることがわかった。そうした企業はぜひ積極的に取り組み内容を開示して、大多数の会社へ参考事例を示していただきたい。また、今後も定期的の実務実態を調査・公表することが、各社の実務の醸成の助けになるであろう。

そのうえで、近い将来にはITやAIを活用して実効性評価がより効率化され、さらなる高度化が実現できるかもしれない。

なお、本調査は上場会社を対象にしているため、IPO準備企業を含む非上場会社の方々にとっては、実効性評価の実務上の優先度は決して高くはないかもしれない。だが、実効性評価の評価項目や考え方は、企業の規模や監査役会等の体制にかかわらず、監査役等の監査の基本に関わる点も多いため、自社の監査役等の監査の実効性向上に当報告書を役立てていただけると幸いである。

以 上

(参考資料) 監査役会等の実効性評価の評価項目と評価ポイントの具体例(アンケートより)

カテゴリー	監査役会等の実効性評価の評価項目	全体 219社 100.0%	プライム 市場 151社 100.0%	評価されたポイントの具体例 (記述回答より要約)
独立性	執行側からの独立性、 監査役を選任プロセス・ 報酬決定プロセス等	112 51.1	78 51.7	・監査役会が監査役候補者を選任 ・執行側と事前に監査役候補者を調整 ・女性社外監査役の選任継続を会社に要望し、女性の監査役候補者が選出された ・監査役の選任・報酬における独立性について経営陣と協議
監査役会の構成	監査役の数、スキル、 多様性、社外・独立役員 の割合など	154 70.3	104 68.9	・人数、スキル、社外/女性の割合の適切性 ・監査役メンバーの年齢、サクセッションプラン ・監査役会で中長期のスキルマトリックスを確認
	監査役スタッフの数、 スキルなど	84 38.4	66 43.7	・スタッフの人数が適正である ・人員、体制の強化が必要
監査役会の運営	監査役会の開催回数、 審議時間、出席率、 資料の事前送付など	191 87.2	134 88.7	・監査役会の年間回数、審議時間、意見形成のプロセス等の適切性 ・監査役会の適切なアジェンダの設定、情報・資料等のタイムリーな提供、充実した内容説明等
	監査計画・重点項目の適 切性、職務の分担、リスク アプローチなど	161 73.5	113 74.8	・リスクベースや効率化の観点から監査手法を改善する必要性 ・年度監査調査を作成後、次年度の監査計画(重点監査項目)・スケジュール・職務分担に反映
	審議・報告・決議事項等	153 69.9	107 70.9	・決議事項に対して十分な検討を行った ・自由闊達で建設的な議論が十分なされている
	研修等によるスキル向 上、監査環境の改善など	82 37.4	58 38.4	・監査等委員の教育・トレーニングの向上 ・監査等委員会への報告体制の整備・確保
	社外監査役の情報量確 保・連携など	154 70.3	109 72.2	・社外監査役への事前の情報提供を十分に実施 ・社外監査役も可能な限り多くの重要会議に出席し、常勤監査役とともに往査を実施した
取締役会 への出席等	取締役会への出席、 監督、発言など	156 71.2	102 67.5	・取締役会で監査役が意見陳述できるよう、事前に必ず監査役間で各々の意見を確認する ・監査活動結果を取締役に年数回報告し、課題等の情報を共有する
	経営会議その他重要会 議への出席、発言、関与 等	113 51.6	76 50.3	・様々な観点から適切な意見表明ができていないか ・専門領域を含めた必要な意見・発言を行い、職責を適切に果たしているか ・意思決定プロセスや論点・判断の適正性などについて積極的に意見を表明した
連携	社外取締役との連携、意 見交換、情報提供など	163 74.4	118 78.1	・独立社外取締役との意見交換会を年4回実施 ・双方忌憚のない意見を述べ、取締役会等では得られない情報を共有できている ・バッドニュースを報告
三 様 監 査 の 連 携	会計監査人との連携、意 見交換、情報共有など	185 84.5	126 83.4	・会計監査人及び内部監査部門との定期的な三様監査 MTG を通して、相互に情報を共有

	内部監査部門との連携、意見交換、情報共有など	180 82.2	123 81.5	・会計監査人、内部監査人との情報交換を密に行い、忌憚のない意見交換を実施 ・子会社の会計監査人、子会社の内部監査部門とも情報共有、意見交換を実施
監査活動	代表取締役・業務執行取締役との意見交換・提言・助言等	176 80.4	120 79.5	・監査活動で発見した課題について社長等と意見交換を実施、改善を促進 ・子会社社長との意見交換を実施
	グループ監査、子会社監査、事業所往査、子会社監査役との連携など	129 58.9	96 63.6	・グループ監査役連絡会の開催 ・海外子会社の監査体制の整備、子会社監査役との連携強化 ・海外子会社に関する適時の報告体制を強化 ・海外往査での気付き事項を経営陣と共有
	コーポレートガバナンス・コードへの対応	101 46.1	67 44.4	・監査等委員3名と社長による指名報酬委員会での意見交換、方針の整理等
	会計監査人の選解任、監査報酬	113 51.6	78 51.7	・会計監査人の選解任に関して経営陣に指摘 ・会計監査人の監査工数と報酬単価について、同規模他社との比較により検討した
	内部統制システムの整備・運用状況の監査	149 68.0	103 68.2	・取締役会で監査活動報告を行い、内部統制上の問題を重点課題として指摘 ・取締役会で内部統制システムの課題等について踏み込んだ議論がなされているか確認
	不祥事防止・対策、再発防止策の確認など	95 43.4	62 41.1	・社会的な影響を及ぼす不祥事が起きたケースに備えた、監査役の手順の整備や訓練を実施 ・重要子会社には経営課題等のヒアリングやリスク管理を中心に監査し、不正防止の監査を強化
	法令遵守・コンプライアンス・リスク管理等の監視	133 60.7	89 58.9	・リスク・コンプライアンス委員会への出席・監査、監査結果のフィードバック
	ITガバナンス・情報システム体制等の監視	71 32.4	52 34.4	・IT/DXへの会社側対応について、検証・提言に不足はないか
	サステナビリティ課題への対応の有効性	72 32.9	56 37.1	・サステナビリティ部門への中長期計画等のヒアリングの強化 ・サステナビリティに関して、継続的・組織的に監査を行っているか
	内部通報の確認、対応	97 44.3	64 42.4	・社内・社外通報窓口に加え、経営陣(役職者)の事案を取り扱う独立性の高い通報窓口を、監査役会に設置する必要がある
	情報開示の監視・検証、開示資料の監査、確認等	99 45.2	66 43.7	・開示までの監査時間の確保
	経営計画やその運営状況の注視	96 43.8	70 46.4	・各子会社の経営陣に経営上の課題等を指摘 ・事業ポートフォリオの変化に対応すべく監査活動のあり方やリソース配分、グループ会社監査役との役割分担の見直しなど ・企業価値の向上という観点での意見交換を充実した
	社外への報告・対話	株主総会への対応、株主との対話など	59 26.9	37 24.5
監査報告(監査意見の形成過程の確認等)		86 39.3	54 35.8	・招集通知のWeb開示事項とあわせて「監査報告の補足説明」を掲載した

第 51 期 ケース・スタディ委員会 委員

委員長	森 孝一	キッコーマン株式会社	常勤監査役
専門委員	塚本 英巨	アンダーソン・毛利・友常 法律事務所 外国法共同事業	弁護士
委員	古松 泰造	株式会社ファーマシィ	監査役
委員	永井 健藏	LE.O.VE 株式会社	常勤監査役
委員	花岡 幸子	株式会社大和証券グループ本社	取締役監査委員
委員	吉武 一	太陽誘電株式会社 一般社団法人日本内部監査協会	常勤監査役 理事
委員	高橋 香苗	日本電信電話株式会社	常勤監査役
委員	鈴木 康史	株式会社日本取引所グループ	取締役監査委員
委員	後藤 敏文	公益社団法人日本監査役協会	専務理事
事務局	公益社団法人日本監査役協会企画部企画課 佐藤 秀和 新井 義洋 小西 真理 岡田 倫太郎 山岡 翔輝		

(敬称略。肩書は検討当時のもの)