

【参考資料】

不祥事案に関する調査報告書の概要

【A社】

<p>類型</p>	<p>長年にわたって継続されたことにより、規範意識の鈍麻が組織全体を覆うこととなった。</p>
<p>事案の概要</p>	<p>1.＊貸し借り:別の取引間での売上原価の付け替え 2.仮想代理店販売 3.協力業者への架空販売 4.架空・水増し発注 5.売上の先行計上 6.撤去機等の無断売買及び売却代金の着服</p> <p>＊「貸し借り」とは、A社において、商品を納入する際、現場の確認不備、板金発注の採寸ミス、顧客の要望等の理由で追加工事等が発生しても、コストを顧客に転嫁できない場合に、協力業者に正規の発注手続を経ずに当該追加工事等を依頼し(借り)、別の取引で当該協力業者へ架空の又は代金水増しでの工事等の発注を行う(貸し)ことで借りを返す行為をいい、一部の販社では、かなり以前から営業担当者間で広く行われてきたことが、第三者委員会による調査により、確認されている。</p>
<p>事案に至った主な要因</p>	<p>1. 親会社のガバナンス状況 (1)グループ内部統制機能の未整備 ・A社には内部監査室が設置されており、A社に対する内部監査の実施、15 販社に対しての内部監査を実施していた。しかし、15 販社には、内部監査機能がなかった。また、監査役は非常勤であり、他社の管理課長が「将来、管理責任者になった時の経験を積むため」に就任していた。実効的な監査が行われていない状況であった。 (2)A社グループ全体におけるリスク管理状況 ・A社のどの部署・機関内においても、グループ全体を見渡してリスク管理を実施する活動は、行われていなかった。 (3)コンプライアンス・リスク管理委員会での議論状況 ・A社では、社長が委員長となりコンプライアンス・リスク管理委員会が開催されていた。しかし、原則15分という開催時間は、短時間すぎるといわざるを得なく、リスク管理に対する意識の欠如があった。 (4)リスク管理・内部通報への対応状況 ・A社 15 販社においては、リスク管理事案に対する情報を確認した場合には、原則として「不正に関する報告書」を求めることとなっている。また、同報告書において再発防止策を記載させることも求</p>

めている。しかし、グループ管理部や 総務部から十分な指導・監督やサポートを与えていなかった。再発防止策の実施状況モニタリングやその後の継続的な活動状況などへのフォローアップも行われなかった。結果として、販社において調査のリソースや調査能力が不足することとなり、組織的要因や組織風土に沿った原因分析がされることもなく、不正事案に対して効果的な再発防止策が打ち出せなくなった。

2. 子会社のガバナンス状況

- 子会社である 15 販社の管理に関する事項は「国内グループ会社管理規程」に基づき運営されている。
- 15 販社の職務所管は、A社の取締役が担当している。
- 15 販社の人事・中期経営計画・予実管理・経営成績の報告・業績評価は、毎月開催されるA社取締役会に報告される。
- A社グループ管理部が J-SOX 全般にわたる管理を行っている。主に、15 販社を含む子会社における金融商品取引法上の内部統制報告書(J-SOX)への対応に関する指導・監督及びその予算と実績に関しての情報収集・資料収集を行っている。
- 実際のA社グループ管理部は、15 販社の統一的業務フローを定めて周知と導入を進める程度に留まっており、内部統制の有効性を確保するために導入時に個別具体的な指導・監督を行ったうえ、業務プロセスに潜むリスクを改善につなげていく活動が行われていなかった。そのため販社 15 社間の対応レベルの差が生まれ、管理部による仕入金額の妥当性チェックも行われないという、脆弱なものとなった。
- 上場前には、販社 15 社を相互に競わせるという風土があった。上場後も 15 販社の競争を促進する風潮が残り、A社の役員自体も風潮の存在を認めている。

3. 内部監査・監査等委員の対応状況(内部監査・監査等委員による監査の状況)

(1)15 販社独自の監査のための組織と体制

A社には内部監査室が設置されており、内部監査室は、A社に対する内部監査を実施するだけでなく、15 販社に対する監査も実施する。一方、15 販社には内部監査機能を有する部署はなく、また、監査役は非常勤であり、他社の管理部課長が「将来管理責任者になった時の経験を積むため」に就任しているポジションであることもあり、監査役による実効的な監査は行われていない。

(2)内部監査室の活動状況

A社の内部監査室は、ここ数年の監査計画上、「効率的な監査」と「業務監査の強化」を監査テーマとして維持している。かかる状況からすれば、内部監査室の人員が十分とはいえない状態が数年来続いているため(平成 30 年 4 月時点で 6 名)、業務監査(コンプライアンス監査を含む。)まで十分に手が回っていなかったとみられる。現に、平成 30 年度までの監査計画上は、J-SOX 監査は毎年、全販社に対して 実施しているのに対し、業務監査については 5 年に 1 回の往査を目途に進めている程度に留まっている。また、内部監査室は、ここ数年、社内の統制環境に問題があることを前提とした活動を指向しており、平成 29 年度以降の内部監査計画では「業務監査の拡充」という活動テーマの一部として「企業風土・組織運営を評価テーマとした監査」を掲

げている。特に、ハラスメントや上司と部下の関係性の問題、目標達成プレッシャーが不正の発生に与える悪影響が存在していることを前提として、統制環境の改善が必要と認識し、往査時には内勤の事務員に執務環境上の問題を含めたヒアリングを行ったり、監査の講評時には内部統制についての解説を行う時間を設けたりしていたほか、平成 29 年 4 月 27 日に開催された製販合同会議では、A社の取締役や 15 販社の販社責任者らに向けて、統制環境の改善に向けた発表を行っている。

(3)監査等委員による監査の状況

監査等委員は、毎月の監査等委員会において内部監査室との情報交換、意見交換を行い、双方の監査に対する考え方をすり合わせ、内部監査の進捗状況を確認している。また、各子会社の監査役との間で監査役連絡会を行い、この場でも監査事項に関する情報共有を行っているという。また、時には、内部監査室の往査に同行して、内部監査室と共同した監査を行う場合もあるという。

もともと、監査等委員会の監査スコープは、基本的に取締役の職務執行の適切性の確認及び内部監査室による J-SOX 監査を監視し、その結果を監査報告書に反映させることとされており、15 販社への監査は内部監査室に任されている。

(4)問題点

内部監査室では、長年にわたって人員不足が課題となってきたと思われる。このため、内部監査室による業務監査の頻度及び深度が不足している。また、上記のとおり、販社の監査役を他の販社の管理責任者又は管理部課長らが非常勤で兼務している状況は、監査役の職務の軽視ともいえる。将来の管理責任者となるべき人材を教育したいという目的は正当といえるが、実際には、監査役監査が機能していない。グループとして、内部監査又は監査役の人材の育成が急務といえる。また、内部監査室は、平成 29 年の内部監査計画を策定した頃までには、A社に統制環境上の問題、すなわち企業風土上の問題があることに気が付き、行動を開始していた。しかし、かかる見解を取締役会又は監査等委員会に強く指摘して早期の改善を求めるまでの情報発信力、行動力が備わっていなかった。

不祥事発生原因分析

第 1 販社内における目標達成プレッシャーの増幅が招いた不正行為の蔓延

- ・元社長による高い目標達成意識から発生した、15 販社に対するプレッシャー。
- ・そのプレッシャーが増幅され営業担当者に伝わった。
- ・協力業者との貸し借りを容認する特異な組織風土が形成された。

第 2 取締役の過剰な兼務と販社間の競争促進

- ・取締役 2 名が販社のほとんどの役員を兼務するという特異な企業風土。
- ・15 販社間の競争が促進されている状況を作り出し、過剰に 15 販社を競わせるという企業風土。

第3 販社管理部門の脆弱化

- A社の国内営業担当2名の取締役が販社の取締役を過剰に兼務。
- その結果、販社の管理部門が脆弱化するという弊害を生んだ。
- 親会社の営業担当取締役が販社の社長に就き、その結果、営業にバイアスがかかり、管理が軽んじられることに。
- 社長が非常勤で社内事情に通じていない。営業と管理のバランスが崩れても気づくことができず、これを是正することもできなかった。
- 健全な牽制を効かせることができなくなり、営業部門は目標達成プレッシャーに駆られて暴走し、不正行為の発生を止められなくなってしまった。

第4 経営人材育成の不奏功

- 「販社の社長人材の育成は経営課題だと認識しているが、社長にできる器の人材が育たない」「一度社長にしたら降格させられないので、間違いのない人材でないと社長にできない」と考えている企業風土。
- その結果、2、3人の国内営業担当取締役が15 販社の非常勤代表取締役社長を分け合うという特異な人事を行った。
- 販社間の競争を促進することも目的の一つとして15 販社体制を維持してきた。これがA社の経営人材育成能力を超えているために、その歪みが取締役の過剰な兼務という特異な状況を生んでしまった。
- 時間をかけたOJTの中で経営人材を育成していくという中長期的な視野が欠如していた。こうした視野に欠ける人事制度そのものが、原因の一つと考えられる。

第5 グループ内部統制の脆弱さ

- A社は平成20年に上場。
- A社が製造した製品を連結子会社である販社が外部に販売して初めて連結の売上利益が計上される。
- 販社は自らが上場会社でないことから、健全な財務報告リテラシーが備わっていたとは言い難かった。
- A社が上場会社としてのグループ内部統制を強化しようと思えば、販社の管理責任者及び管理部門の強化が必須であった。
- しかし、各販社において管理業務の職責を全うできるような「支援体制構築」ができなかった。
- A社の経営陣がグループ内部統制の重要性を経営課題として認識できなかった。

第6 不正行為の組織的要因に踏み込まない対症的な行動パターン

- 販社の社員による何らかの不正行為が発覚した際、不正行為の背景にある「組織的要因」にまで踏み込んで原因を究明しなかった。結果として、その組織的要因を是正するための実効性ある再

発防止策も講じることができなかった。

- ・必要が認められる場合にもかかわらず関係者を適正に処分することができなかった。
- ・A社グループでは、不正行為の背景にある組織的要因に踏み込んで原因を究明しなかった。不正行為は単に個人の問題であるとして、その「個人的要因」を特定して行為者を処分するという対症療法的なことで終わっていた。その結果、実効性ある再発防止策につながるはずもなく、必然的に、不正行為が再発することになり、その度に処分が頻発することになった。

第7 今回の危機管理における問題点

- ・販社 15 社全体に病巣が広がっていることが想像できたにもかかわらず、A社東海だけの社内調査委員会が設置された。
- ・調査対象となるべきグループ管理部担当取締役が調査委員とちて委員会に入るといふ、理想的な姿からは遠いものであった。
- ・真の原因に踏み込むことなく、A社東海の当時の代表取締役社長と取締役管理部長が解任され、社員 3 人が懲戒解雇され、社員 95 人が処分されて終わるといふ、いつもの行動パターンが踏襲された。
- ・また、一部の協力業者に対しては何ら説明をしないまま取引を停止したことは、健全なサプライチェーンの構築という観点からも問題であった。
- ・結果的に、問題はA社東海の中だけで収められ、親会社や他の販社に累が及ぶことを避けた形になった。
- ・加えて、組織的要因や根本原因にまで踏み込まない、対症療法的な処分や対応だけでは、処分される社員や取引停止となった協力業者も含め、納得感を得ることなどできないこととなった。
- ・こうした対応が、多くの社員の不満を増幅し、内部通報が止まらない状況を招いてしまった。

4. 再発防止策及び提言など対応すべき課題

再発防止に向けた提言

第1 大幅な人事刷新と営業の基本動作の徹底

第2 次代を担う経営人材の育成

第3 「競争から協働へ」という経営方針の転換

第4 2 軸を意識したグループ内部統制の強化

第5 不正行為の組織的要因に踏み込む再発防止策の推進

【B社】

<p>類型</p>	<p>不適切な会計処理による利益の嵩上げ</p>
<p>事案の概要</p>	<p>国内外子会社各社において下記の不正</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. b:在庫金額の水増しによる利益の嵩上げ(国内子会社) 2. 台北b:売上の前倒計上及び架空売上による利益の嵩上げ(海外子会社) 3. 香港b:原価の付け替えによる利益の嵩上げ(海外子会社) 4. 上海b:架空売上及び評価損未計上による利益の嵩上げ(海外子会社)
<p>事案に至った主な要因</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 親会社のガバナンス状況 <ol style="list-style-type: none"> (1)一部役職者の予算達成に対する過度の執着 <ol style="list-style-type: none"> ①20年以上無配という業績低迷のなか、復配に向けた社長の強い思いに応えたいという強い意思 ②業績低迷下において自らが会社を守らなければならないといった責任感 ③予算達成することに対する過度の執着心から、具体的方策を欠いたまま数字のみに固執 ④年齢や役職に基づく社内の上下関係やヒエラルキーがあり、上位者に意見具申し難い社風があり、予算達成に過度に固執した一部の役職者の誤った判断が阻止されることなく実行された。 (2)PDCA報告書に関する一部役職者の誤った運用 <ol style="list-style-type: none"> ①現場の実情に合わない達成困難な予算の立案 ②原因追及や状況改善の方策の助言・検討を行わないまま予算達成を強く求めることがあった。 (3)役職者のコンプライアンス意識の欠如 <ol style="list-style-type: none"> ①不正への一歩を踏みとどまれなかったコンプライアンス意識の欠如 (4)親会社の経理財務部門による子会社管理が機能していない <ol style="list-style-type: none"> ①国内子会社の会計処理の役割を担いながら在庫の原資料を確認しない、会計システム上も在庫金額を確認する仕組みを有していないなど管理機能を果たしていなかった。 ②海外子会社については所管がTR部であることから、子会社の財務数値について報告数値を受領するのみで、子会社の会計処理について一切管理機能を果たしていない。 ③海外子会社の管理担当はTR部であったが財務に関する知識を有する者がいなかった。 (5)人材不足 <p>B社グループではかつてのリストラに端を発して慢性的な人材不足に陥っており、人材育成・採用への投資も十分になされていなかったため、子会社の管理に充てられる人材が不足し、子会社管理は担当役員(子会社の代表者)に委ねざるを得ず、十分な監視監督が出来なかった。</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 2. 子会社のガバナンス状況 <ol style="list-style-type: none"> (1)役職員のコンプライアンス感度の低さ、会計知識の不足 <p>bでは、社長からの指示が利益の水増しという不正行為であると気づかず実行、他の海外子会社では、会計処理の時期をずらす等はさほどの問題ではないとの誤った認識があった。</p>

(2) 管理部門の不在

bでは、会計処理を含めた企業としての業務プロセスの全体像を管理する部門はなく、これを把握している従業員もいなかった。会計処理に必要な基礎資料を作成していた業務課においても、会計処理を担っている親会社の経理部においてどのような会計処理がなされ、自らの資料が財務数値にどのようにつながっていくのかを理解することがないまま機械的・形式的に作業していたので、社長からの在庫水増しの指示に対して意図を見抜けずに応じてしまった。

(3) 業務課の人員不足

業務課の人員が2名(不正発生時には1名)で業務が集中しており、会計処理の基礎資料についても、社長以外にこれをチェックする者がおらず、異常値に気づくか、不審に思って議論するといった対応が出来なかった。

(4) 縦割りと他部門への無関心

bでは、甲部門と乙部門とで業務が分断しており、他部門に対する関心は低く、財務数値の確認権限を有する管理者においてすらb全体の財務数値を注意深く管理しておらず、牽制機能を働かせることが出来なかった。

(5) 業務全般を知るものが社長だけであった

bの業務の全体像や財務数値を把握していた者は、社長のみであり、その不正を防ぎ、またこれを発見することは困難であった。

(6) 社長の在任期間が長期にわたっていたこと

bの社長の在任期間が10年を超え、bの業務に精通していたのに対して、他の役員は事業への関与・監査を十分に行っておらず、従業員も業務全体を把握していなかったうえ、業績を伸ばしていたこともあって社長に任せっきりになっていた。そのため社長に権限が集中し、社長に意見を具申し、あるいは異を唱えることができる者がおらず、社長の不正を見逃す環境的要因となった。

(7) 管理会計を導入していなかったこと

bでは管理会計を導入できておらず、財務数値の適時・適切な把握が困難であった。そのため社長の在庫水増しの発覚が遅れた。

(8) 企業風土

bの社長のように、親会社の執行役員が担当子会社を長期にわたって任せられている状況においては、子会社の担当者がこれに意見を具申することは難しく、社長による不正を防止しづらい風土があった。

3. 監査役等の対応状況

(1) 非常勤取締役

bでは、社長以外にも親会社の取締役であるC氏及びD氏並びに執行役員であるM氏が非常勤取締役に就いていたが、社長以外の取締役は、ECビジネスについて深い知見を有しておらず、b事業の詳細を理解していなかった。

親会社自体の業績が低迷していたこと、さらに別子会社の処理が優先されていたことからbは社長にまかせっきりになっていた。

<p>bの取締役会も形式的な報告が行われていたのみで、社長に対する十分なサポート、あるいは適切な監督はなされなかった。</p> <p>(2)非常勤監査役</p> <p>bでは、親外社の執行役員である F 氏が監査役に就任していたが、棚卸しの立会いは行っていたものの、業務全般についての十分な監査を行うことはできていなかった。</p> <p>(3)親会社監査等委員会と子会社監査役の連携</p> <p>報告書を見る限り、親会社の監査等委員会と親会社の執行役員が兼務している監査役との間に連携はなかった。</p>
<p>4. 会計監査人・内部監査部門の機能発揮(監査役等との連携状況を含む)</p> <p>(1)内部監査が不十分</p> <p>①内部監査部は人員の都合上、J-SOXに係る業務を主体に行っており、子会社については規模の大きい子会社についてのみ監査を実施し、他の子会社の監査は実施していなかった。</p> <p>②そもそも内部監査部は法務等を兼務する 2 名のみで、それも担当が替わったばかりで経験もなく、十分な業務監査ができる体制ではなかった。</p> <p>③b社についても内部監査の対象とすることを検討し始めたところであり、海外子会社についても簡易な質問状による現地確認を始めたところ。</p> <p>④いずれにしても、親会社の監査等委員会あるいは監査等委員である取締役及び子会社の監査役と内部監査部がbに関して連携したという事項は報告書を見る限りはない。</p> <p>(2)会計監査人との連携が不十分</p> <p>bに会計監査人は設置されておらず、親会社の会計監査人が連結上の観点から2017年から年1度程度往査に行くようになっている。親会社の監査等委員会あるいは子会社の監査役と会計監査人がbに関して連携したという事項は報告書を見る限りはない。</p>
<p>5. 内部統制(主に企業集団)の状況</p> <p>(1)経営理念や行動規範、コンプライアンスの啓蒙、各種規定の制定</p> <p>一通りの規定やルールは整備されていたと推定されるが、実際の運用は、人材不足などもあり周知徹底されるに至っておらず、親会社の役職員から子会社従業員までコンプライアンスを重視する企業風土が醸成されていない。</p> <p>(2)グループ経営としての子会社における経営方針決定</p> <p>子会社の経営方針や意思決定についてグループ経営の観点から、親会社の取締役や執行役員が子会社の取締役会のメンバーに名を連ねているが、実際には経験の長い社長に任せきりで非常勤取締役、非常勤監査役とも全く機能していなかった。</p> <p>また、中期・短期の計画作成プロセスにおいて子会社各社の課題が把握され、個社での対応方針やグループ方針とのすり合わせが行われるなかで、そうした情報が共有され、適切な意思決定がなされるのであるが、当該会社では、実行不能な計画を組まざるを得ず、実際の課題や対応方針が親会社子会社双方で共有されず、議論されていない。</p> <p>(3)グループ経営としての子会社の業績報告</p>

子会社の経営者がグループのトップに対して業績の報告をする機会が設けられているが、無理な計画に対する進捗結果が悪いと罵倒されるのみで、具体的な各社の問題点の報告、解決の場にはなっていない。

(4) 子会社の内部統制(ファーストライン)

子会社には、財務に知見のあるものがおらず、親会社の経理に言われた資料を提出するのみであり、それも担当が1人で作成している、あるいは在庫が仕入連動しない、実在庫と異なる在庫の入力が可能なシステム等、子会社の業務全般において内部統制が全くといっていいほど整備されておらず、こうした子会社の現場の状況をリスクと誰も認識できていない点がそもそも内部統制における企業風土(統制環境)の不備といえる。

(5) グループ親会社のセカンドラインの内部統制機能

経営財務課は、シェアード業務として子会社の会計処理を受託しているものの、ただ入力しているだけでそこに何らの牽制機能も介在させていない。直接の子会社管理担当部門であるTR部には財務に知見のある者がいない。子会社のファーストラインでの統制が機能していない場合は、セカンドラインが指導に行く、そのうえで不備をカバーしなければならないのであるが、カバーどころかセカンドラインとしての統制機能も果たしていない。セカンドラインにも内部統制の整備状況をチェックして、指導できるものがないかと思わざるを得ない。

(6) グループ親会社のサードラインの内部統制機能

サードラインはモニタリング機能であるが、内部監査部は2名でJ-SOXを中心に業務していたとのことで、子会社往査は行っておらず、上記の子会社現場での統制の不備、親会社の管理部門での統制の不備を発見、指摘するに至っていない。

(7) 監査等委員会の監査機能

報告書に監査等委員会に係る記載がないので推定するしかないのであるが、少なくとも監査等委員会が上記のような内部統制の不備を認識し、経営に対して指摘していれば何等か報告書に記載されるはずであるので、監査等委員会もそうした指摘には至っていないと思われる。監査等委員会が往査し、当該統制の不備を把握し、少なくとも内部監査部を強化して監査させる、あるいは会計監査人と連携して監査に行ってもらおうということができていればこうした事態は防げていたかと思う。

これも報告書に記載がないので不明ではあるが、子会社監査役との連携もなかったのではないかとと思われる。

6. 再発防止策及び提言など対応すべき課題

(ア) コンプライアンス意識と企業風土の改革

① 予算の作成方法及び予算に対する認識の見直し

予算達成の上策についてコンプライアンスを重視すべきであること、コンプライアンスが予算達成より優先することを役職員に十分に意識づけることが極めて重要。

② コンプライアンスに関するトップメッセージ

個々の役職員のコンプライアンス意識を醸成し、感度を高めるための意識改革に

は、社長がグループ全体にコンプライアンス重視のメッセージを強く発すること。

- ③ コンプライアンス教育
継続的なコンプライアンス教育の実施。
- ④ コンプライアンス違反発覚時の即時の報告と対応
コンプライアンス違反が疑われる事象を認識した場合、速やかに上長に報告し、報告を受けた上長は速やかに調査して対応するという実務運用の構築。
- ⑤ コンプライアンス意識の醸成、企業風土の改善
風通しがよく、問題提起をしやすい職場環境にする等の企業風土の改善も重要。
- ⑥ 会計知識等の教育
会計等の不正や誤謬を防止するには、子会社における業務フロー全体を把握し、また、会計や業務全体に関する知識を身につけることが必要になる。特に管理職についてはそのような能力が求められ、管理職研修等により会計等の知識を習得させるプログラムを設けることも必要。

(イ) 親会社の管理部門・管理システムの強化

- ① 経理財務部門による子会社管理システムの構築
国内子会社の会計処理にあたっては、経理財務課が証憑等の確認作業を行うことで、子会社の財務状況を正確に確認・把握する必要がある、子会社からの書類提出や子会社へのフィードバック等を含めた管理体制・管理システムを構築する必要がある。
海外子会社については、経理財務課と TR 部等の所管分担を再検討し、経理財務関係については経理財務課が把握して子会社を監督し、必要に応じて TR 部等と連携する新たな体制を構築すべきである。
- ② 子会社担当役員による子会社管理
各担当役員が担当子会社の社長をサポート、また適切に監督するために、普段から緊密なコミュニケーションを図り、各子会社の業務フローや事象の具体的な状況等を把握するべきである。
- ③ 人材の確保
管理・統制のため十分な人材を確保し、人材育成への投資にも力を入れるべきである
- ④ 役割分担、権限の明確化
与えられた役割を適切に果たすため、適切な業務量に調整することや、権限・責任を明確化することが必要。
- ⑤ 親会社内部監査部による監査の実施
子会社についても適切な内部監査を実施する必要がある。
子会社監査役とも連携し、子会社取締役会に問題点が共有される仕組みを構築して適切な運用を図る。そのためにも人材の確保が必要。

⑥ 海外子会社が利用できる内部通報システムの設置

海外子会社における不正等の問題点を早期に把握、対応するために、海外子会社の役職員が直接アクセスできる内部通報システムを設置することが望ましい。

(ウ) 子会社の管理機能強化

① 管理部門・管理者の設置

社長以外に全体像を把握する部門あるいは管理者が必要。当該部門あるいは管理者が社長をサポートし、場合によっては独断を諫め、必要に応じて非常勤役員に情報提供を行うなどして、管理部門・管理者または非常勤役員による牽制の充実化を図ることにもつなげるべきである。

② 経理機能の強化

子会社の経理業務を親会社に委託する場合であっても、子会社自身も経理処理に対するチェック機能を働かせ、ミスの防止や不正の抑制につなげる必要がある。そのためには、業務課の人員を増員し、各人の役割分担や権限・責任を明確にすることが必要。

③ 部門間交流

甲部門、乙部門及び業務課等の間で、人事ローテーションを含めて人材交流・部門間交流を図り、各部門に対する関心を高めるとともに、会社の業務の全体像を把握する人材の育成、適切な相互緊張関係の構築、牽制機能の充実化が肝要である。

④ 管理会計の導入

ブランド別、モール別に仕入れ・販売・マージン・経費及び在庫回転率等を算出できる管理会計を導入し、子会社の取締役会や管理職に回覧し、業績を可視化することで不正の余地をなくすことも有用である。

⑤ 仕入れ及び在庫の適切な管理体制・システムの構築

仕入れと連動しない、さらに直接入力により実在庫と連動しない入力が可能である在庫管理システムが、本件不正の要因になったという反省を踏まえ、在庫管理システムを変更するか、あるいは在庫管理システムと販売管理システムの在庫を月次で照合する等して、問題点を是正しうる運用を構築することが必要である。

また、仕入計上については、仕入先と交渉して仕入締日を統一するなどして煩雑な運用を是正することが望ましく、在庫管理システムとのずれを防止するためには在庫管理システムへの入荷入力時に仕入計上する等仕入計上方法を変更することが必要である。

⑥ 取締役会の活性化

親会社において形式的な報告のみ行っていた取締役会は、経営方針等を実質的に審議・決定する機関として機能させることが必要である。また、管理職を取締役にオブザーバー出席させるなどして必要な情報を取締役に提供させるとともに、従業員の意識改革につなげることを望ましい。

⑦ 監査役による監査の実効化

監査役による監査に実効性を持たせるためには、子会社の具体的な業務状況を把握することが重要である。今後は、兼務によって過大となっている業務量を適切にコントロールし、職務の分担を図るなどをグループ全体で検討する必要がある。

また、係る子会社監査の状況においては親会社においてサポート・管理すべきであり、必要に応じて適切な補助者を選任し、また内部監査部との連携も必要であろう。

⑧ 社長・担当役員の任期の上限

権限集中の防止、不正の隠蔽防止、馴れ合い防止のため、社長や担当役員の任期上限を定め、適時適切に交代出来るような仕組みを設けるべきである。

【C社】

*略称について

C社:CBの75%株式を保持

CA:C社の子会社

CB:C社の子会社(不正関連)

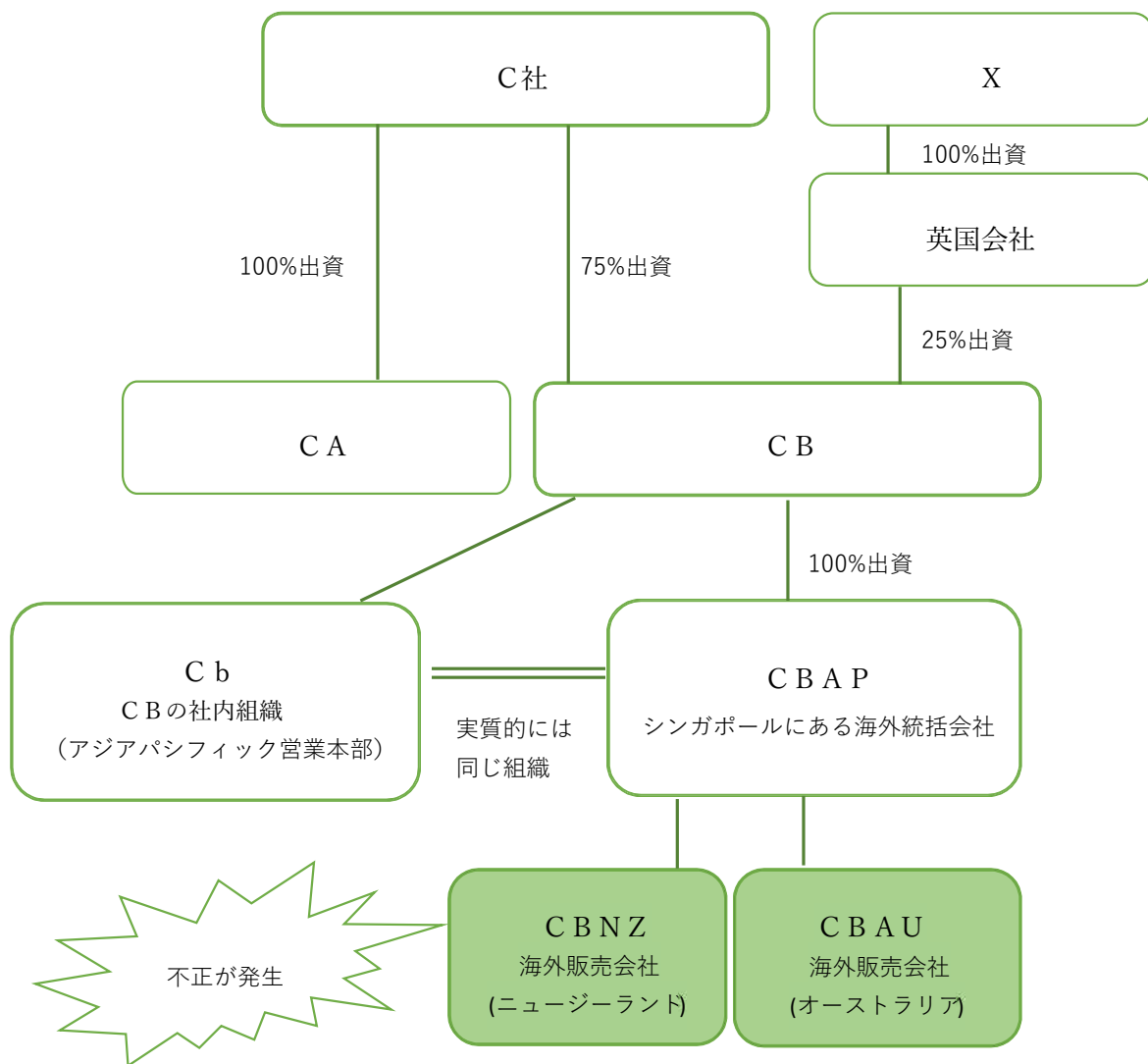
Cb:CBの社内組織(アジアパシフィック営業本部)

CBAP:シンガポールにある海外統括会社(CBの子会社)。Cbと実質同じ組織

X:CBの25%株式を保持する英国会社の100%親会社

CBNZ:不正が起こったCBAP傘下の海外販売会社(ニュージーランド)

CBAU:不正が起こったCBAP傘下の海外販売会社(オーストラリア)



類型	海外子会社における不適切会計(C社における孫会社の販売子会社現地責任者による不正)
事案の概要	<p>・ニュージーランド子会社(CBNZ)の不適切な会計処理 (2011年3月期～2016年3月期にかけて過去6年間の当期純利益に与える影響額累計:375億円) (リース取引の不適切処理、貸倒引当金の過少計上、在庫過大計上、売上架空計上) →CBNZのトップがオーストラリア子会社(CBAU)も兼務となり、CBAUでも不適切な会計処理が発生</p>
事案に至った主要因	<p>1. ガバナンス状況</p> <p>【親会社:(C社)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役12名(2名が社外取締役、2名がCB兼務)。 ・ 監査役会設置会社。 ・ 監査役4名(常勤監査役2名はCA監査役を兼務)。監査役スタッフ3名(うち秘書1名)。 ・ C社監査役は毎年2回程度のCB本社への監査、毎年10数社の関係子会社へ監査を実施。 ・ C社常勤監査役はCB常勤監査役と年3回程度監査計画、監査結果等の情報交換を実施(C社監査部長、CB経営監査部長も出席)。 ・ 内部監査部門8名、社長直属。全員がCA監査部(20名)兼任。 ・ C社、CAの監査部監査→CA及びその子会社。 ・ CB監査部監査→CB及びCBの子会社。 <hr/> <p>【子会社:CB】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役は12名。 ・ 監査役設置会社(監査役会非設置)。 ・ 監査役4名(常勤監査役2名、非常勤2名(うち1名C社取締役、1名X代表者)) ・ 常勤監査役は主要子会社と定期的に常勤監査役連絡会議を実施。 ・ 経営監査部(=内部監査部門に相当、21名)、社長直属。うち3名が海外担当者。 <p>【孫会社:CBAP=Cb】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役は定款上2名以上12名以下。取締役会は運用上開催されたことほぼなく、書面決議のみ。 ・ 内部監査部(IA、2～3名)、CEO直属。2008年4月にAPO営業本部長W着任後、<u>レポートラインはAPO経理部長の承認が必要な運用への変更</u>(規程上は営業本部長へダイレクトレポート)。 ・ IAは海外販売子会社に平均3～4年に一度の往査。 ・ 往査の結果はFXAP代表取締役、CB経営監査部及び監査役に報告。

2. 事実関係(時系列)

2009年9月 Cb(=CBAP)内部監査によるCBNZに対する指摘

- ・ リース契約の売上認識の適切性についてCb経理部と協議すべき。
- ・ キャピタル・リースの要件を満たしていない案件については、オペレーティング・リースとして計上すべきことが Top Priority として指摘された。

2009年10月 Cb経理部は会計処理の修正は行わず

(標準契約書に基づくリース契約について監査法人から問題なしとの判断を得たことを根拠に)

なお、売上計上に対する条件遵守については特段の対応をせず。

2009年11月～2015年7月まで

- ・ CBNZは2010年4月から連続48ヵ月業績目標達成。
- ・ CBNZの責任者(マネージングディレクター:MD)のA氏(本件の問題の当事者)は3回表彰。
- ・ CBNZはキャッシュ不足。2009年以降、CBからの借入金残高、買掛金残高が急増。
- ・ 2014年2月CBNZに対して内部監査を実施。APO経理部長は内部監査に対して、監査報告書ドラフトの修正を促す。
- ・ 2009年4月～2015年3月まで、Cb内部監査部の人員の入れ替わりが激しい。

2015年7月 Tony Night によるCBNZに対する告発メール

- ・ 7/8 不正会計(売上過大計上)についての告発メールがCB副社長、X幹部に届く。
- ・ XからCBに対応を求めるレターが届き、CB副社長案件として調査。
- ・ 7/24 内部監査部がCBNZの監査を実施し、告発メールの指摘通りの実態を把握。
- ・ 8/10 CB経営陣が参加する上海会議
→CBNZ監査の報告とXへの回答について協議
→CB副社長「まずは問題ないと書け。」と不正会計隠蔽支持
- ・ 8/20 CB社長への報告
→「匿名メールにあるような不正会計、売上過大計上はなかった。」「ただし、サンプルチェックの結果、1件リース要件を満たしていない疑いのあるものがあつた。」とする監査報告書とXへの回答案に基づいて報告。

2016年1月 K氏CBNZのCFOに着任。Kレポートで損失額は約1億NZドルと指摘

2/25 CB専務、CB副社長への報告、両氏から損失処理額の減額指示(2016年3月期)

2/26 CB会長、社長への報告(上記減額後の処理額のみ記載)

2016年5月 CB社長がCB経営監査部にCB経理部と協力してCBNZを監査するよう指示

→CB専務の指示を踏まえ監査スコープについて過去の部分は調査しないことで合意

2016年8月 CB社長へ将来損失7,000万NZドルを報告

2016年9月 NZのNBR紙(経済新聞)が、CBNZによる数年にわたる売上不正計上を報道
NZの捜査当局(SFO)からの問い合わせ

2016年10月 会計監査人からの問い合わせに対し、CB副社長、専務による問題ないとの回答指示
 調査会社、英国の投資家からC社に対して問い合わせ、CB副社長、専務はC社に対して問題ないと回答

2016年11月 会計事務所はC社監査役に不正会計の懸念を伝える
 C社監査部からCB経営監査部に問い合わせ、経営監査部が概要を説明

2016年12月 CB経営監査部がフォローアップ監査を実施
 CB社長はフォローアップ監査の結果に納得せず、さらなる調査を指示
 C社監査部がCB経営監査部に問い合わせるも、その説明に納得せず

2017年1月 CB社長は再度の監査結果に納得せず、継続調査を指示
 C社社長が監査部長に、CB社長から報告するよう指示。C社監査部長がCB経営監査部に要請するも、実現せず。

2017年2月 会計事務所がCBNZの会計リスクは総額133億円であるとの見解
 →C社経営企画部長から、C社会長、社長に報告(CBの試算のリスクは21億円である旨も報告)

2017年3月 CB経営監査部がCB社長に会計リスク133億円の報告
 3/17 会計事務所が不正監査を行うことを決定(3/20 正式レター)
 3/22 C社調査活動開始
 3/27 C社社内調査委員会設置
 4/20 第三者委員会設置

3. 監査役等の対応状況

- ▶ CBとCB国内子会社による監査役連絡会議での情報交換は実施されているが、海外子会社とは情報交換は行われていなかった。
- ▶ 告発メールの存在や引当処理及び現地報道事実があったにもかかわらず、相当期間経過後、C社監査役との定例会で報告したのが初めてであり、CB監査役の活動は不十分であった可能性。

4. 会計監査人・内部監査部門の機能発揮(監査役等との連携状況を含む)

【APO内部監査】

- ▶ 2009年9月Cb内部監査による指摘がなされていたが、Cb経理部は標準契約書(実際の契約条件は異なっていた)にリース契約に基づいて合理的と判断された監査法人の意見書をもって、既存の会計処理の修正を行わなかった。Cb営業本部長Wにより監査部のレポートラインはCb経理部長の承認が必要な運用への変更(規程上は営業部長へダイレクトレポート)。Cb経理部と意見の合わなかった内部監査部責任者Sは、Cb経理部長の推薦で他社へ異動。
- ▶ 2012年4月S氏後任のT氏はダイレクトレポートをWの後任であるCb営業本部長Rへ変更。た

だし、経理知識に乏しいため、Cb経理部長へ助言を求めるよう促していた。

- 2014年2月与信判断・管理、売掛金の回収管理及び延滞債権の引当計上の不備を指摘するもCb経理部長により修正が促された。
- 2015年7月CB副社長及びX幹部に届いた内部告発を受けて、Cb内部監査部X氏は調査を実施。告発通りの実態を把握したが、Cb経理部のT氏は副社長の指示で隠蔽。CB社長には隠蔽指示された監査報告に基づいて報告。

【CB経営監査部監査】

- 2016年5月CA社長の指示によりCBNZを監査することになったが、CB経理部と協力することになったため、CB専務及びCB経理部の意向で過去の資料を調査しないこととなった。
- 2016年12月社長定例会でCA社長が懸念を発言している。「東芝の対応と似ているので、調べてほしい。当事者が問題ないとふたをしようとする。1回目にちゃんと調べてオープンにすべきであった。監査は性悪説でやるべきである。」
- 2016年12月以降もCBNZのフォローアップ監査が行われたが、そのたびCB副社長やW専務から様々な圧力や隠蔽のような指示がなされている。

【会計監査人】

- 関係者の共謀による内部統制の無効化、会計監査人に対する虚偽の監査証拠の提出や事実と異なる虚偽の説明及び監査上の重要性の低い監査対象外の会社での不正な会計処理等であり、強制的に捜査する権限を持たない会計監査人が監査の過程において会社の説明と異なる事実等を監査証拠として入手することは困難な状況であった。

5. 内部統制(主に企業集団)の状況

- C社及びCBとも内部統制システムの決議には、様々な体制整備が規定されている。
- CAの子会社については、「〇〇フィルムグループ 重要な業務執行に際しての承認規程」によりC社やCAの承認と報告の手続が定められているが、CB及びCB子会社には適用されず、CB子会社の管理はCBが行っている。
- C社には、固有の内部通報窓口は設置されていないが、CAには通報窓口を設置し、C社と連携する仕組みがある。C社グループとの定期的報告会等による情報共有もなされているが、CBはC社グループとは別に独自のCBグループ内部通報制度を整備している。

6. 原因&再発防止策

【CBNZ:孫会社の販売子会社】

◆原因

- 報告ラインの集中・・・「機会」(不正のトライアングル)
社内の報告ラインが不正を主導していたA氏へ集中することで、権限が集中。Cb(CBA

P)のみならず、CBへの報告もA氏が行っており、A氏の業務執行が暴走しやすい状況であった。CbによるA氏への監督には実効性なし。

- 売上至上主義の社風・・・「正当化」(不正のトライアングル)
グループとして、日本国内の売上が伸びないなかで、CBNZの売上に対する期待があり、売上至上主義の社風を作った。
- インセンティブ・・・「動機」(不正のトライアングル)
売上達成を重視したインセンティブ(コミッションやボーナス等)。CBNZにおいては、2011年以降、コミッションやボーナスが多額に上った。特にA氏は評価項目のなかでも、売上の目標達成率が非常に高く、多額のインセンティブ報酬を得ていた。
- 取締役会による適切な監督の欠如
取締役会の開催頻度も少なく、実質的な議論がなされておらず、情報共有や問題把握がなされなかった。
- 委員会・担当部署(経理)の機能不全
取締役会の下部組織である委員会も開催頻度が少なくガバナンス機能が十分に発揮されなかった。また、会計処理の牽制機能である経理部門も不適切会計を是正するどころかCFOが不適切会計を推進していた。
- 内部規程の整備不足及び違反
不適切な会計処理は内部規程違反があったことや取引の問題点が指摘された後に取引管理規程が定められた。
- 内部通報制度
CBグループ独自の内部通報制度があったが、実際には活用されていなかった。
- グループ内の子会社管理体制
C社ではなく、Cbが管理しており十分な管理体制でなかった。

◆再発防止策

- 社内体制の整備
- 社風
- インセンティブ報酬

【Cb=CBAP:孫会社】

◆原因

- 内部監査部門のリソース不足及び物理的距離
内部監査部は2名のため、1年に数社しか監査が実施できず。
物理的な距離もあり、実施間隔があくことで不正の発見に時間を要した。
- 内部監査部の独立性の欠如
内部監査部の監査レポートに会計処理について指摘したにもかかわらず、レポート先がC

b 経理部長であったため、Cb 営業本部長、CB 経営監査部や監査役に共有されなかった。

➤ 経理部の機能不全

Cb 経理部は会計を行う部署と予算管理を行う部署の両方機能を有しており、予算達成のインセンティブにより適切な処理がされなかった可能性。

◆再発防止策

- 内部監査部の権限拡大及び人員の補充並びに独立性の確保
- 経理部の体制の見直し

【CB:子会社】

◆原因

- CBAP 及び Cb に対する管理体制の不備
組織が実質同一で組織体制が不明確。
Cb から CB への報告ルールも明文化されておらず、事実上の運用。
- Cb 統括下の各子会社に対する管理体制の不備
子会社管理規程が整備されておらず、APO 任せ。
- CB と Cb、Cb 統括下の子会社間との情報共有体制の不備
管理体制の不備により適切な情報共有がなされず。
- Cb に関する社内手続の不透明性
Cb の意思決定が歴代の Cb 責任者である副社長や専務に直接了解を得ることで事実上承認されていた。
- 副社長及び専務らの隠蔽体質、会長及び社長に対する不十分な報告
副社長及び専務など経営陣の一部は、様々な情報やリスクを把握しておきながら、適切に情報を開示せず。
- 取締役会による監督の機能不全
- 不正経理発見の機会を逃す、ないしは放置
- 監査役による監査の機能不全
監査役による早期かつ適切な監査活動が実施されたことは確認されず。
- 経営監査部の問題
社長直轄の独立した監査が行われず。
- 経理部の問題
- 上司(副社長、専務、経理部長)が既に現行処理を了解していたために、疑念を抱いても適切な対応が出来なかった。
- 売上至上主義の社風
- 不十分な法令遵守意識

◆再発防止策

- 子会社管理体制の再構築
- 社内手続の客観性及び透明性の強化
- 経営監査部の拡充及び権限強化
- 経理部によるチェック機能強化
- 取締役会及び監査役の活性化
- 内部通報制度を利用した情報共有

【C社:親会社】

◆原因

- 子会社管理体制の不備
CBは「〇〇フィルムグループ 重要な業務執行に際しての承認規程」の対象外。
C社取締役会へCBから議案が上程されることは少なかった。
- CBに対する監視体制
CB取締役のうちC社(CA)出身は3名であり、75%を有する子会社を管理する体制としては、より多く取締役及び執行役員を送り込むべきであった。
- 監査部門の監査体制の不備
C社監査部は全員CAを兼務しており、CAへの監査が中心で、CBとの情報共有もあまり行われていない。CBの監査はCB任せ。
- 情報共有体制の不備
C社役員は、CBの非常勤取締役の立場ゆえ、重要な業務執行に係わる監督機能は果たせてもリスク案件の詳細情報収集機能は十分に果たせなかった。
監査部門の情報共有についても年3回程度では十分な情報共有がされていない。
- 調査活動によって収集した情報が不十分であったこと
CBからの報告内容を信頼し、独自に調査を行わなかった。
- CBの株主であるXとの関係について
CBがXの販売会社として設立した経緯や海外の販売子会社がXより譲渡されたということもあり、少数株主であるXが持分以上の影響を有していた。
現在においてもXの技術情報を利用しながら製品の製造・販売を行っており、Xの影響を重視せざるを得ない。
C社はCBに対する持株比率を従来の 50%から 75%に引き上げた 2001 年以降もCBに一定の独立性を許容し、一体感なし。

◆再発防止策

- 子会社管理体制の再構築

➤ 監査体制の機能強化

CAに対する監査とCBに対する監査を物理的に両立する体制が必要。
CA監査とCB監査を管理する専任の監査役をC社に設置することを検討。
監査部についても同様。

➤ 内部通報制度を利用した情報の収集と共有

【まとめ】

◆原因

- 売上についてのプレッシャー(C社におけるCBの存在感の大きさ、CBの売上・営業利益のウエイトが4割以上)
- Cbのファイナンス部門が業績管理の機能も担っていた
- 会計監査人に対する隠蔽体質と会計監査に対する理解
- 経営陣によるCb内部監査部門に対するプレッシャー
- 海外子会社(特にオセアニア地域)の管理体制に不備

◆経営改善策

- CBに対するガバナンスの強化とCBの業務管理プロセスの強化
 - ① 組織体制の見直し→CBのコアポレート機能の一部(経理・監査等の経営管理部門)をC社に統合
 - ② C社からCBへの経営人材の派遣→取締役・経営管理実務責任者の派遣、グループ内人材交流の一層の拡大
 - ③ グループ内部統制の強化→関係会社の経営管理のガイドライン拡充、グループ内報告体制の再構築と強化、コンプライアンス教育の強化・再徹底と人材育成強化
- C社のガバナンス体制の変更
C社の取締役の人数を9人(従来12人)、うち3分の1(従来6分の1)を社外取締役とする。

アンケート自由回答（抜粋）

親会社回答

F15. ITシステム（基幹及び会計システム）の設計（国内）（全員回答）

*自社が子会社の場合は、親会社を基点とする企業集団でお答えください。

- ①親会社と統一
- ②主要な子会社は親会社と統一
- ③統一されていない
- ④その他(自由記入)

- ・一部の主要な子会社は親会社が開発した親会社のシステムと共通性の高いシステムで統一。
- ・機能子会社は統一、事業会社は独自。
- ・会計システムのみ統一されている。
- ・統一に向けて対応中。
- ・業態の幅が広いので、基幹システムの統一は不可能。会計システムは9割以上統一。
- ・原則グループで統一しているが、M&Aによる子会社は、一部既存システムと併用を認めている（順次統一）。
- ・連結会計のためのシステムを統一している。その他のシステムは統一していない。
- ・一部の主要な業務についてグループで共通のシステムを利用。
- ・同一セグメント内の子会社のみ統一。
- ・希望する子会社のみ親会社と同じシステムを採用。
- ・M&Aをした子会社は別システム。それ以外は親会社と統一。

F16. ITシステム（基幹及び会計システム）の設計（海外）（全員回答）

- ①親会社と統一
- ②主要な子会社は親会社と統一
- ③統一されていない
- ④その他(自由記入)

- ・親会社とは統一されていないが、一部の主要な子会社は親会社の開発した共通のシステムである。
- ・海外は独自に設計・運用。

- ・各国の状況により若干異なるが、基幹システム担当部署・経理担当部署の連携により基本的なシステムは構築している。
- ・事業領域が広いとため、基幹システムの統一は不可能。会計システムのみ、グループで9割を統一システムで運用している。
- ・ITシステムの統一化を目指しているが、各社の事情で、未だ途中段階。
- ・連結決算システムは統一。日常の会計システムは統一されていない。
- ・主な事業分野のグループ企業毎に主要な業務について共通のシステムを利用。
- ・海外の主要子会社は、基幹システムを統一し、本社にて閲覧可能。
- ・親会社の基幹システムとは別であるが、親会社の作ったオリジナルシステムを主要な子会社に導入している。
- ・主要な子会社は地域毎に共通化されているが、親会社のシステムとは異なる。
- ・海外の地域ごとにERPシステムを統一。

F17. 内部監査の体制 (国内)

- ①子会社の監査も親会社の内部監査部門が実施
- ②主要な子会社には内部監査部門があり、それ以外の子会社は親会社または子会社の内部監査部門が実施
- ③主要な子会社には内部監査部門があるが、それ以外の子会社は各社の対応に任せている
- ④その他(自由記入)

- ・内部統制評価のみ親会社の内部監査部門が実施。
- ・主要な子会社には内部監査部門があるが、親会社の内部監査部門も子会社の内部監査を実施。
- ・監査役が対応する。
- ・グループ内の他社内部監査部門が実施。
- ・子会社においては、内部監査は行っていない。
- ・親会社の内部監査部門が子会社の内部監査人（兼務）と連携。
- ・全ての子会社に内部監査部門があり、監査を実施している。また、親会社の内部監査部門も3年のローテーションで全ての子会社を監査している。
- ・親会社・子会社とも内部監査部門なく、親会社の常勤監査役が1人で内部監査も実施している。
- ・主な子会社は内部監査の独立した組織はなく、総務部門業務として内部監査を担当している。
- ・極めて小規模であるため、子会社監査役が監査している。
- ・内部監査を外部委託しています。
- ・親会社の経理財務部門が実施。

- ・内部監査部門はない。したがって、監査役がその目線でも監査を行っている。
- ・組織図上監査部門はあるが、人員がいない（監査部門なしと同じ）。

F18. 内部監査の体制（海外）

- ①子会社の監査も親会社の内部監査部門が実施
- ②主要な子会社（地域持株会社等含む）には内部監査部門があり、それ以外の子会社は親会社または子会社の内部監査部門が実施
- ③主要な子会社（地域持株会社等含む）には内部監査部門があるが、それ以外の子会社は各社の対応に任せている
- ④その他(自由記入)

- ・親会社の内部監査部門による毎年の監査まで実施していないが、東南アジアにある連結対象子会社については2～3年ごとを目途に往査実施。
- ・影響度が低いため定期的な監査は未実施。
- ・親会社の内部監査部門が実施する方向であるが、現時点では未実施。監査役と監査部門合同で現況確認を実施済み（一昨年、昨年と2回）。
- ・海外子会社の管理部門が対応。
- ・海外子会社の内部監査には、親会社の内部監査部門とは別に内部監査担当を置いている。
- ・親会社にも子会社にも内部監査部門はない。
- ・少人数のため、内部監査体制がない。
- ・現地の会計事務所による監査。
- ・子会社の監査は親会社の内部監査部門またはその指揮下にある海外駐在監査人（海外子会社に所属）が実施。
- ・海外子会社管理部門が監査。

* 「親会社」はご回答いただいているご本人の会社を示します。

1. 子会社等への監査（調査）について

- (1). 子会社の監査について（直属の子会社の監査についてご回答ください。孫会社については、別途明記する場合を除き、「(2). 孫会社の監査について」においてご回答ください。）

(1) 子会社の監査を行っているのは誰ですか。（複数回答可）

- ①親会社監査役（親会社監査役が兼務する場合を除く）
- ②子会社監査役（親会社監査役が兼務する場合を含む）
- ③親会社内部監査部門
- ④子会社内部監査部門

- ⑤親会社会計監査人（会計監査のみ）
- ⑥子会社会計監査人（会計監査のみ）
- ⑦外部業者に委託
- ⑧その他（自由記入）

- ・子会社には専門の内部監査部門はないが、総務部が監査を行っている。
- ・親会社の取締役が子会社の非常勤監査役になり監査
- ・小さな会社は管理部門が内部監査部門を兼ねている。
- ・会計監査は、親会社契約監査法人のグローバルネットワークで行われている。
- ・グループ内の他社内部監査部門。
- ・親会社の監査役および監査役員、子会社監査役と役割分担し実施。会計監査は、会計監査人もしくは子会社監査役が実施。
- ・親会社の管理部門社員。
- ・規模が小さく特に行っていない。
- ・製造工場の品質管理等については日本の生産部門長が全世界に往査。
- ・拠点を売上高、総資産高でクラス分けし、内部統制の重要度に応じ全社統制、決算財務、業務プロセス、IT 統制の各評価を、内部監査室と会計監査人が連携して監査実施。
- ・子会社統制部門。
- ・親会社の当社の相談役。
- ・国内は子会社監査役（親会社管理部門のスタッフ）。海外は子会社会計監査人（会計監査のみ）。ただし中国、韓国、ベトナムは子会社会計監査人（会計監査のみ）に加え子会社監査役（親会社管理部門のスタッフ）。
- ・親会社取締役・執行役員等。
- ・海外子会社の管理部門。
- ・親会社内に海外子会社の内部監査担当を配置。

（２－１）親会社監査役が子会社の監査を行っている場合の頻度はどの程度ですか。（国内）

- ①毎年全社実施
- ②主要な子会社は毎年、その他はローテーションで２～３年で全社往査
- ③主要な子会社は毎年、その他はローテーションで４～５年で全社往査
- ④主要な子会社は毎年、その他は特にリスクの生じた場合のみ往査
- ⑤その他（自由記入）

- ・内部監査部門及び会計監査人と協議のうえ、リスク・規模等を考慮して往査を実施している。
- ・ローテーションで全社（２～３年、３～５年、おおむね３年、４～５年 など）で往査。
- ・全て２年に一回。
- ・主に子会社の経営陣からの経営状況の報告、ならびに親会社会計監査人からの監査状

況の報告により監査を行っている。

- ・リスクに応じ毎年の監査計画に適宜織り込む。
- ・子会社監査役を兼務するケースが多いため、特にローテーションを決めず。
- ・子会社の状況（潜在リスクの度合い等）や内部監査との重複の有無を勘案している。
- ・子会社に常勤監査役を配置しているうちの数社を除き、原則毎年全社実施。
- ・毎月実施。
- ・主要な子会社は毎年、その他はローテーションで2年。但し事業規模が小さく従業員数が少ない子会社は対象にしない。
- ・監査役会において重要会社を指定し、必要に応じて往査。
- ・常勤監査役不在の子会社が監査対象、3～4年のローテーションで全社往査。
- ・国内は小規模子会社が多く、適宜往査を実施。
- ・主要な子会社は同一場所にあり、毎月報告会あり。その他子会社は2～3年で全社往査。全子会社ローテーションで2～3年で全社往査。
- ・1年に2度(上期&下期)実施中。

(2-2) 親会社監査役が子会社の監査を行っている場合の頻度はどの程度ですか。(海外)

- ①毎年全社実施
- ②主要な子会社は毎年、その他はローテーションで2～3年で全社往査
- ③主要な子会社は毎年、その他はローテーションで4～5年で全社往査
- ④主要な子会社は毎年、その他は特にリスクの生じた場合のみ往査
- ⑤主要な子会社はローテーションで2～3年で全社往査、その他は4～5年で全社往査
- ⑥主要な子会社はローテーションで4～5年で全社往査、その他は特にリスクの生じた場合のみ往査
- ⑦その他(自由記入)

- ・ローテーションで全社（2年、2～3年、3年、4年、4～5年 など）で往査。
- ・内部監査部門及び会計監査人と協議のうえ、リスク・規模等を考慮して実施している。
- ・子会社の決算時は親会社で行っているため、子会社は2～3年に1回の割合で現地往査を行っている。
- ・頻度は決まっておらず、必要に応じて往査。
- ・オンラインによる経営会議への出席、子会社代表取締役へのヒアリング、本社管理部門の管理・監督機能の監査、内部監査室による監査のヒアリング等を通して監査している。
- ・主要な子会社を1年1社程度。
- ・重要性及びリスク発生懸念等を勘案して適時判断している。
- ・主要な子会社は毎年、その他はローテーションで3～4年。ただし事業規模が小さく従

- 業員数が少ない子会社は対象にしない。
- ・取締役会、月報等の情報、これまでの監査頻度の検討、財務データ、監査法人との情報交換を通じて、その年度に調査すべき子会社を決定している。
 - ・3ヶ月に一度ベース。
 - ・リスクアプローチにより子会社の監査を実施。
 - ・親会社監査役、内部監査部、会計監査人で分担しつつ、4～5年で全社往査。
 - ・主要な子会社を含め、4～5年のローテーションで原則全社往査。特にリスクが生じた場合はローテーションに関係なく随時往査実施。
 - ・全社を2年サイクルで監査。債務超過先等リスクの高い子会社は毎年。

(2-3) 子会社の監査を行う際、どのような基準で監査対象の子会社を選定していますか。特に重視している項目を選択ください。(複数回答可)

	国内	海外
①売上高・総資産・営業利益等財務諸表上の指標で重要性判断	()	()
②主要事業か否か等事業の重要性	()	()
③地理的要素	()	()
④不祥事リスク	()	()
⑤代表取締役、担当取締役、子会社管理部門等との調整	()	()
⑥内部監査部門との調整	()	()
⑦会計監査人との調整	()	()
⑧過去の監査役監査及び内部監査等の指摘	()	()
⑨その他(自由記入)	()	()

【自由記入欄】

- ・毎年全社実施。
- ・全社対象：往査することによる不正の抑制、課題の聴取等。
- ・会社数が少ないので毎年全社を監査している。
- ・一定期間でのローテーションにより全社に往査を実施している。
- ・代表取締役、内部監査部門との調整。
- ・店舗の運営状況（労務管理・衛生管理）。主要規程の整備状況。
- ・国内外とも経営トップが交代した場合や1-2年以内に買収した子会社。
- ・国内子会社は、原則、親会社常勤監査役が1回/年往査実施。海外子会社は、原則 監査役会全員で海外エリア1回/年往査実施。上記、監査役会で、計画を議論し、決定。
- ・資本関係（完全子会社か否か）。
- ・前回監査からのインターバル。
- ・人材確保・育成リスク。新規および更新投資の状況監視。個人情報・情報資産の管理状

況。

- ・ 子会社が少ないため、年間1回の子会社全部署、重要拠点の現場での監査を実施。
- ・ 基本的には、実態のある子会社は、全拠点対象として選定（子会社に常勤監査役を配置している国内子会社の数社を除く）。
- ・ 海外子会社については親会社主管部門責任者へのヒアリングが主体。
- ・ 国内：重要性のある主要な子会社は毎年。それ以外の子会社は2年に1回。小規模会社は実施しない。
- ・ 新規事業の展開や組織の大幅な変更、社長が交代した先など、大きな変化が予想される。
- ・ 経営上のリスク、コンプライアンス問題。
- ・ 監査法人の連結監査への立会い、内部監査部監査講評・内部統制監査への立会いが主。
- ・ 経営者の交替。
- ・ 会計監査人からの指摘（監査上の不備指摘等）、執行部門のモニタリング状況（経理、経営企画部門）。
- ・ 新規に取得した海外子会社のため計画策定中。
- ・ 新規子会社。
- ・ 国内は2年に1度の子会社社長と面談。内部監査部門や会計監査法人の往査計画に便乗する形で子会社往査を実施（含海外）。

（2-5）国内子会社が抱える監査上のリスクとして考えられる事項は何ですか。

- ・ 機能子会社なので個社の事業採算性は特に監査上、問題にはしていない。リスクとしてはマネジメント関係、例えば、イノベーションに貢献する人材の確保、人事制度、労務管理など。
- ・ 法令・コンプラリスク、不正・不祥事リスク、労働安全リスク、人材リスク等。
- ・ 規程の整備状況・リスク管理体制。
- ・ 在庫の適正把握と計上・固定資産の適正計上、除却が適宜できているか。
- ・ 意思決定・報告の適正性。
- ・ 不祥事リスク。
- ・ 新型コロナウイルスによる業績低下。
- ・ 会計不正、不祥事・訴訟等の報告体制、各種ハラスメント。
- ・ M&Aをした会社の内部統制に意識的な差が見られる。
- ・ 労務管理の不備。
- ・ 管理部門が手薄であること。
- ・ コンプライアンスの遵守。
- ・ 適切な内部統制体制の整備・運用、スタッフ等の人材確保。
- ・ 子会社取締役会への出席による経営監査が主体となり、網羅的な業務執行の監査は疎

- かになるリスクがある。
- ・売上高、営業利益の推移等、事業内容と要員計画の実情。
 - ・従業員による不祥事。
 - ・経営が独立しており、内部統制が機能しているかどうか懸念点。常時の監査は困難。
 - ・内部統制上の重大な不備、内部統制の不備による誤謬、不正。
 - ・法令遵守（親会社とは違う各種規制への対応状況）。
 - ・長期的な財務健全性。
 - ・要員不足による審査体制の不備（コンプライアンスの運用に課題）。
 - ・品質リスク。
 - ・グループガバナンスの有効性。
 - ・収益認識。
 - ・事業目標達成リスク。
 - ・コンプラ関連リスク、組織の風通しや組織間のコミュニケーションリスク、等。
 - ・投資効果・回収。売掛金回収。
 - ・不祥事リスク、経営状況悪化のリスク等。
 - ・報告されていない項目等不正のリスク。
 - ・購買業務。
 - ・①内部統制システムの運用状況、②会計監査、③従業員の勤怠管理等。
 - ・経理財務および管理部門が脆弱な子会社の存在。
 - ・組織階層的距離による不正等の発見体制の構築とその運用の確認。不正を発見した場合の迅速対応体制の整備運用。
 - ・子会社社長の経営者としての知識、経験、能力不足。
 - ・子会社はオーナーと連携してから請け負って建築・設備を行っているが、計画している拠点展開でコロナウイルスの影響による計画の遅れがリスクとしてあります。
 - ・資金需給計画の進捗状況。
 - ・建設業法、下請法等の順守状況。
 - ・往査はするが細かいところまでは目が届かない。
 - ・小規模で内部管理体制が脆弱な子会社もあることから、錯誤・不祥事による会計不正リスク、また「働き方改革」対応等コンプライアンス関連でのリスク。
 - ・親会社の既存事業では未経験の新規事業があること。親会社の常勤取締役が執行責任者を兼務していること。子会社の管理部門の体制が未整備、不十分であること。
 - ・内部統制の実効性とコンプライアンス・リスク情報の共有化等。
 - ・情報セキュリティ、ハラスメント、不祥事リスク。
 - ・小規模な会社が多く管理要員不足、会計上のリスク大。
 - ・税務リスク。
 - ・将来に向かって増加する可能性の高い負債、未払費用、借入金など、資本の減少につな

がる科目を見逃されること。不良在庫（滞留在庫）や価値の無い固定資産（建物、土地）の保有状況、減損処理の可能性。

- ・経理処理（含む不正経理）、労務管理（36 協定違反防止、離職防止等）、顧客対応（クレーム対応等）。
- ・品質データ等の改ざん、親会社からの売上高、利益の達成に対するプレッシャー。業績不振（新規事業が多い）。
- ・M&A により新規企業が子会社となったため、企業の環境上のリスク ・親会社との信頼関係。
- ・扱い取引金額が大きい。関係者のコンプライアンスへの意識が低い。
- ・会社財産の保全、売上の適正性、人事労務管理、法令・社内規定の遵守、債権回収。
- ・企業風土。
- ・事業活動の管理体制の整備と運用、親会社との情報共有、子会社の意思決定プロセス。
- ・子会社独自の慣習が介在するリスク。
- ・国内子会社については、定期的に親会社の社長から状況報告を受けているが、今のところ監査上の大きなリスクとしては、一部の子会社で大型設備投資後にコロナ問題発生。経営立て直しの課題中心に監査を実施していく。
- ・収益管理上のリスク以外の法令違反につながるリスク、ブランド価値毀損リスク、法令改正対応リスク、コンプライアンス違反リスク、労働時間管理・働き方改革への対応リスク、不正事案のエスカレーションルールの運用上課題。
- ・提供サービスの急激な種類の増大（広告事業の IT コミュニケーションシフトに伴い、IT ネットワークを介するサービスの種類が急激に増大しており、収益認識の基準や統制フローの確立が後追いになるリスクがある）。
- ・監査上のリスクとは少し違うかもしれませんが、障がい者の雇用をしている特例子会社のため、従業員のメンタル面へのケアと長期にわたって働きやすい環境を整えているか否かを見極めること。
- ・資金繰り。
- ・各企業が属する産業の状況 ・事業分野・事業領域に即した内部統制システムの構築と運用状況。
- ・不祥事事案に伴うレピュテーション・リスク発生及び不正会計リスク。
- ・管理部門の管理レベルが親会社より劣っている。
- ・全般に従業員数が少ないことから、業務上の権限が特定の従業員に集中しやすく、不正の温床となる可能性がある。
- ・往査頻度が低いことによる、不祥事その他の見落とし。
- ・子会社経営者、管理者の個人的な能力に依存。
- ・記録の保管と経理の整合性。
- ・企業文化の違いから来る法令・ルール・規律に対する意識・認識不足による不祥事問題。

- ・グループ経営方針からの逸脱、経営者による内部統制無効化、従業員不正(コンプライアンス違反含む)、財務報告の誤謬、製品の瑕疵(表示を含む)、IT管理の不備、労災。
- ・設立間もない子会社があり、内部統制を構築中であるためリスクをはらんでいる。
- ・子会社経営者の内部統制の無効化。
- ・組織上の機能の可否。
- ・弊社は中小規模会社で、環境変化に柔軟に効率よく対応することが求められる。親会社、子会社とも中小規模で、組織が変更されるところもあるが、全般的には変化少なく、監査の内容の内容も前年と変わらないことが多く、監査側、被監査側ともマンネリ化で、監査への期待、改善意欲が減退気味。
- ・子会社によって経営陣の管理能力・スタンスにばらつきがある。人材が手薄であり、親会社に比べて内部統制に関する水準が総じて低い。親会社の各コーポレート部門の子会社に対するグリップがまだ十分ではない(単体経営から連結経営への転換は道半ば)。
- ・事業の異なる子会社が増加しているため、事業に特有のリスクを見落とす可能性。子会社の監査役が親会社の従業員を兼ねている場合、監査に十分な時間を使えない可能性。
- ・売上の実在性、売掛金や買掛金、仕掛品及び商品等棚卸資産の運用。
- ・少人数による会計業務。
- ・内部監査が脆弱なこと、優秀な人材が少ないことに伴う、不祥事発生リスク。
- ・経営目標が達成できない、労務管理の不備、ハラスメント問題、品質不良の発生など。
- ・所定のルールに基づいた業務運営、運用の適正性、業務分担の適正性。
- ・不祥事リスク：不正、犯罪・法令違反、欠陥製品、偽装、隠蔽、粉飾決算、情報漏洩、信用失墜、ブランド毀損、ハラスメント他。損失リスク：売上低迷、不採算事業、不良損費、滞留在庫、設備故障(老朽化)、災害等リスク：自然災害(地震、津波、台風等)。法的リスク(訴訟、損害賠償金等)、その他の事業継続上のリスク(火災、爆発、労災、システムトラブル、ストライキ、パンデミック等)。
- ・事業戦略が、親会社の担当取締役の方向性と乖離し、子会社としておく必要性が低下する事業リスクと親会社の管理責任が不明瞭となることによる不正リスク。
- ・製造部門での不正、労働管理。
- ・各種報告にスピード感が不足している。
- ・社長、非常勤監査役兩名とも子会社非常駐であり、TV会議主体の取締役会のため経営執行の監督、監視が十分ではない点。
- ・内部統制システムの不浸透、取締役・従業員によるコンプライアンス意識不徹底
- ・小規模拠点(営業所等)の管理状況。
- ・売上の前倒し計上リスク等、不正会計リスク・内部統制を無効化にするリスク。
- ・経営方針の浸透、計画達成に向けた効率的な運用、労働強化・ハラスメント。
- ・親会社にタイムリーな情報伝達がない。親会社としての子会社管理が弱い。

- ・新型コロナウイルス感染拡大の事業へ与える影響他。
- ・業績の低迷、製造会社では高齢化による原価高。
- ・新規事業において内部統制の整備に遅れのある場合、不祥事が発生しやすいこと。監査役を置かない取締役のみの設置会社において、子会社経営者が独断専行しやすい側面があること。
- ・事業所が多いため往査が行き届かない。
- ・子会社が地理的に離れており、子会社における日常の業務監査が十分できていない。どうしてもリモート監査になってしまう。業務効率改善・不祥事の予測と予防策提示などが不足気味である。
- ・不正、非合理的な事務作業。
- ・経理担当者の人員(能力)不足。
- ・経営計画・目標管理が徹底されていない。
WBS (Work Breakdown Structure : 作業分解構成図) の不徹底に由来する各工程間の売上・利益の不明確性。
- ・国内子会社による海外孫会社に対するガバナンス。孫会社のカントリーリスクなど。
- ・債権管理、在庫管理の不備、人財不足、商材・保守サービスの維持。
- ・子会社の本社へ監査に行くが、子会社の地方の工場・営業所までなかなか行けない。地方の工場・営業所は人の異動が少なく、様々なリスクの恐れがあるが、深く突っ込めない面がある。
- ・グループ会社内部統制の不備不芳、経営者による内部統制の無効化、過去の監査指摘事項等リスクの対応不足。
- ・資産評価、稟議書の適正性。
- ・内部統制に関する親会社との違い。
- ・親会社取締役を兼務している取締役の国内子会社に対する統制等の有効性。
- ・業務上の不正と不適切な会計処理(財務報告に関わる内部統制)。重要な法令違反による業務及び業績への影響。
- ・環境、業務の変化への対応。
- ・管理体制が親会社に比べて脆弱なこと。業務内容の違いにより親会社から見えないところがあること。
- ・①内部監査機能が十分でない(親会社内部監査部門に依存している)。②会計監査が十分実施できていない(監査役の兼務、会計監査人非設置)。
- ・子会社内に内部監査担当部門がない。
- ・経営目標達成へのプレッシャー、コンプライアンス不順守、品質管理不足。
- ・役職員も少なく相互監視の目が行き届かない可能性によるリスク。
- ・経常損失が継続している子会社の動向…子会社が保有する固定資産の減損を検討。
- ・孫会社管理(特に海外孫会社)、従業員モチベーション、基本動作。

- ・依頼している監査人（税理士）の力量不足。
- ・主要子会社以外の子会社について、適正な事業運営を担保する内部統制体制が十分機能しているか。
- ・必要な社内規定が守られていない。会計不正（誤謬も含めて）。
- ・買収した子会社（完全子会社以外）に創業者取締役中心の経営判断が行われ、事業の継続性、独断の可能性（コンプライアンスの不備）が生じるリスクが考えられる。
- ・親会社と同様に金銭管理と人事労務管理を各現場においてのリスクと捉えており、管理監督者が異動したときなどの引継ぎ時において、マニュアルに沿っているかの確認と詳細に理解されているかの確認は特に注視します。
- ・売上計上基準。

（２－６）海外子会社が抱える監査上のリスクとして考えられる事項は何ですか。

- ・法令・コンプライアンス、不正・不祥事リスク、労働安全リスク、人材リスク等。
- ・現地法令への対応状況・リスク管理体制。
- ・在庫の適正把握と計上・適正会計・不祥事リスク（ローカルに任せきりになり牽制機能が働かないケース多い）。
- ・現地の会社との５０％ずつの合弁会社。製造の技術支援を当社が、製造、販売を他社がやっているが、経営の実態が見えない。
- ・言語、監査頻度。
- ・地政学的な面からの事業活動（継続含む）。
- ・現地法・慣習等からみた契約の適正性。
- ・意思決定・報告の適正性。
- ・新型コロナウイルスによる業績低下。
- ・会計不正、贈収賄。
- ・遠方であって、意識レベルの差。
- ・内部統制システム、該当地域の法律面の順守状況。
- ・計算書類の妥当性、適正性・労務管理の適法性・従業員、経営者の不正。
- ・適切な内部統制体制の整備・運用、スタッフ等の人材確保、現地法令等の順守。
- ・繰延税金資産および固定資産減損リスク・未回収債権。
- ・現地の法令等に則した会計処理、回収関係、在庫管理。
- ・子会社取締役会への出席による経営監査が主体となり、網羅的な業務執行の監査は疎かになるリスクがある。
- ・売上高、営業利益の推移、事業内容、国際情勢の影響。
- ・海外の司法制度（共産国）。
- ・スタッフが少なく、職務分離等の内部統制の確立が難しい状況であり、不正が起きるリスクを排除できない。

- ・現地社員の道徳観・倫理観の希薄。
- ・債権回収、棚卸在庫、固定資産管理、移転価格。
- ・言語問題、現地人がトップを担っている子会社の不透明さ。
- ・法制度の違いによる統制不備の見逃し。
- ・BCP に対する取組の脆弱性。
- ・現法違反リスク、経営実績虚偽報告、著作権侵害リスク、重大品質クレーム発生、機密情報漏洩リスク、重大損失の隠蔽、重大災害発生リスク、越権行為、労働争議、取引先との癒着。
- ・現地法の解釈。
- ・治政学リスク。
- ・情報漏洩、不正競争（贈収賄・賄賂）、カントリーリスク（宗教、習慣、言葉の壁、法律）等。
- ・現金の流用等。
- ・出納関連プロセス、海外の独自リスクなど。
- ・現地特有のカントリーリスク管理。
- ・幹部の不正、意識、無意識のハラスメント。
- ・内部統制リスク、会計上の収益認識リスク 等。
- ・現地使用人の管理、不正（現金、贈収賄）、現地法律順守、安全配慮。
- ・海外当事国の会計基準、コンプライアンス。
- ・経理財務および管理部門が脆弱な子会社の存在。監査する側が現地法制への理解が不足している。
- ・各展開地域（国別）の国内法と地政学的事業リスク等、自国からの理解が十分に出来ないことによる問題発生をいかに事前に察知できるかの体制（ガバナンス体制）の構築とその運用状況の把握の難しさ。
- ・親会社管理部隊と現地経営幹部とのコミュニケーション不足や現地経営幹部の突然の退職により過去の意思決定プロセスが検証出来ない。
- ・親会社からの出向者と現地スタッフとのコミュニケーション、コンプライアンス意識の差など。
- ・情報セキュリティ。
- ・従業員による不祥事、小規模会社における個人不正。
- ・内部統制リスク。不祥事リスク。各国法制・税務リスク（含む移転価格等） 等々。
- ・言語や文化の違いに起因する情報共有化の困難性。また現地法制度に関わるコンプライアンス管理や労務・税務上のリスク管理等の困難性（現地会計士や弁護士・コンサルタント等との意思疎通不足も含めて）。
- ・海外子会社をウォッチする本社の管理部門が弱い。
- ・言語と考え方等の壁。また欧米においては、日本の「監査役」が理解されていないこと。

- ・為替変動リスク。
- ・売掛金の回収状況。貸倒引当金の計上がルール通り行われているか確認。売上計上がルール通り行われているか確認。
- ・内部統制状況、計画達成状況、本社管理部門の管理・監督状況の浸透性、本社への報告内容の妥当性。
- ・組織ぐるみの会計不正、コンプライアンスに対する意識の低さ、購買部門の業者との癒着、インセンティブ報酬による過度な売上計上等。
- ・関連会社との利益相反取引。
- ・治安や感染症の関係でなかなか近づけない。業務を行う人員が少なく人が限定されている。少人数で業務が一人に集中している。
- ・受注減による売上・利益の減少。
- ・離職率。
- ・事業活動の管理体制の整備と運用、不祥事リスク、親会社との情報共有、子会社の意思決定プロセス。
- ・子会社の権限、現地法制、社内規定の整備。
- ・海外の各地域によって監査上のリスクは異なるが、各エリアに、管理統括部門が現時点で不在。様々なリスク課題あり。今期から、親会社のグローバル監査室を新設された。今後体制を強化していく方向。監査役会も、監査をさらに充実していく。
- ・当該子会社に影響を及ぼす外部環境変化 ・当該子会社設置国のリーガルリスク ・訴訟等発生時の対応体制 ・贈収賄リスク ・労務管理 ・会計監査人との関係 ・内部通報制度 ・親会社とのコミュニケーション。
- ・事業軸と地域軸のガバナンスの有効性。不正リスク。
- ・執行側社員の言語的コミュニケーション力（事業系、管理系ともに、執行側の親会社社員の言語的コミュニケーション力に、海外子会社内の統制状況に関するレポートの質が左右される面がある）。
- ・（１）経営計画の進捗状況（２）内部統制システムの整備・運用状況。
- ・各国の規制や景況等の経営環境 ・事業展開に即したグローバルガバナンス体制の構築と運用状況。
- ・製品品質、不祥事、税務政策変更等。
- ・代表者の考え方によってリスク管理レベルが大きく変わる。
- ・国ごとの習慣等の違いから、日本人駐在員がローカル従業員の不正に気付きにくい可能性がある。
- ・定期的に訪問できない小規模拠点での不祥事リスク。
- ・子会社経営者、管理者の個人的な能力に依存。基幹システムの脆弱性。
- ・組織運営管理、売掛債権管理、棚卸資産評価。
- ・親会社からの業績等へのプレッシャーの有無。

- ・情報不足、ガバナンスが見えない。
- ・現地特有のリーガルリスク、コンプライアンスリスク。 本社から派遣した社長の現地社員に対するマネージメント能力・管理不足による社内不正問題。
- ・グループ経営方針からの逸脱、経営者による内部統制無効化、従業員不正(コンプライアンス違反含む)、債権・資産管理の不備、製品の瑕疵(表示を含む)、IT管理の不備、労災。
- ・言語の問題。合弁会社の場合にあまり協力を得られていないこと。
- ・言語。赤字体質。不正。
- ・職務権限の乱用。重要事項の未報告(不祥事、災害等)。
- ・海外子会社の監査の場合は、法律や商習慣の違いがあり、事前にそれらの点を十分理解したうえで監査することはなかなか難しい。
- ・日本からの派遣社員と現地経営者及びNSとのコミュニケーション・ギャップが発生しがち。
 - ・現地のマーケット特性を踏まえた適正な経営管理が難しい。
 - ・管理部門が手薄になっているケースが多く、不正が発生しやすい環境。
- ・現地の法規制を十分に把握できていない可能性。現地幹部社員(日本からの派遣社員を含む)と現地スタッフの関係を適切に把握できていない可能性。
- ・社員の退職、資産の紛失、経営目標が達成できないなど。
- ・経営トップに対する牽制の有無(適切な承認行為、親会社への適時報告)。
- ・不祥事リスク：不正、犯罪・法令違反、欠陥製品、偽装、隠蔽、粉飾決算、情報漏洩、信用失墜、ブランド毀損、ハラスメント他。損失リスク：売上低迷、不採算事業、市況変動、不良損費、滞留在庫、設備故障(老朽化)。財務リスク：資金残高、為替、取引先の与信、滞留債権。災害等リスク：自然災害リスク(地震、津波、台風等)。地政学的リスク(戦争、政変、内乱、暴動等)。法的リスク(訴訟、損害賠償金等)。その他の事業継続上のリスク(火災、爆発、労災、システムトラブル、ストライキ、パンデミック等)。
- ・会計基準の不統一、本社監査役の専門知識の不足
 - ・ローカルとのコミュニケーションを通訳を介して行うので、フランクな話し合いができないなど。
- ・内部統制面での弱さ、不正リスク。本社からの地理的な遠さ(目が届きにくい)。不祥事リスク(人員少なく人事が固定)、競争法リスク(中華圏)、人材不足リスク(事業運営上も管理面でも)。
- ・会計監査人非設置会社であること、法律、制度、ガバナンス体制が日本と異なること。内部統制システムの不浸透、取締役・従業員によるコンプライアンス意識不徹底。
- ・経営状況の把握、将来への事業展開。
- ・技術を盗まれるリスク。
- ・会計処理をアウトソーシングしているため、親会社が詳細を把握できていない。
- ・現地の人材に経営を委ねている。社長が、月1回本社から出張し、方針、事業の新着管

理、課題への対応等機敏に対応しているが、海外であって、間が行き届かない、指示が徹底していない等の経営管理上にリスクがある。

- ・ 海外子会社との情報共有化が適正になされている。
- ・ 不正、業務上の問題を現地だけで解決しようとする。
- ・ 架空売上、重要な通例でない取引、棚卸資産の適正評価。
- ・ 紛争や自然災害等の発生による事業継続性の維持。
- ・ 個人情報漏洩リスク。
- ・ 内部統制に対する意識の違い。現地の法制度を詳細に把握できていないわけではないこと、普段取り扱っている基幹システムでないこと等により、現地担当者の説明に明らかな綻びがない限りは深掘りしないで終わりがちである。
- ・ 海外子会社スタッフ（含む社長）のレベル感。
- ・ 特に M&A 等で取り込んだ子会社で、内部統制の運用が不確実なリスク。
- ・ 自社の海外子会社に対するガバナンス。海外子会社のカントリーリスク。海外子会社責任者の経営者としての意識レベル。
- ・ トップの不正、トップ世代交代、中長期戦略立案力、商材・保守サービスの維持。
- ・ 邦人スタッフの不足、現地の法律・慣行。
- ・ 不正な収益認識、経営者による内部統制の無効化。
- ・ 不正のリスク、資産管理リスク（在庫、債権など）、カントリーリスク（法制度、商慣習、政変、労務問題など）。
- ・ 現地内部監査部門や監査人の見落としリスク、グループ会社統制の不備不芳、親会社との意思疎通やベクトルの不具合。
- ・ 監査の判断材料となるべき現地の状況に係る情報収集。
- ・ 買収した会社の経営統合。
- ・ 親会社事業部門にぶら下がっている海外子会社が多く、親会社管理部門も十分に管理出来ていない（事業部門任せの部分が多い）。
- ・ マーケットリスク、コミュニケーションリスク。
- ・ 日本語、英語がほとんど通じない。文書が現地語のものが多い。
- ・ 親会社の現地法制、慣行等への理解が不足していること。海外子会社での管理へ資源を割く意識が低いこと。
- ・ 親会社の統制が十分に機能していないこと。
- ・ ①内部監査機能が整備できていない。業務推進上の課題把握等、十分な情報収集が困難である。 ②親会社監査役、内部監査部門による監査内容（頻度・深度）に限界がある。
- ・ 現地の経済状況・法制変更による対応をよく勘案しながら監査すること。また現地従業員のモラル、日本人駐在員の生活状況などもできるだけ把握するようにしている。
- ・ 監査頻度が少ない、現地でのコミュニケーションが不十分、国家による監査活動の制限。

- ・海外の国に応じたコンプライアンスが適正に実施されているか。
- ・在庫、滞留債権、経費。
- ・経常損失が継続している子会社の動向…子会社が保有する固定資産の減損を検討。
- ・現地往査実施にあたり、移動等に時間と費用が掛かる。
- ・国情およびグローバルのパンデミック等の経済不況。
- ・所在国ごとに異なる課題を抱える中、親会社管理部門のガバナンスが十分機能しているか。
- ・地理的に遠く、頻繁な往査ができない。また、言語の問題があり、書類監査も難しい(タイ等)。
- ・内部統制上の問題、不正・不祥事など(特にローカル社員の不正問題)。
- ・事業拡大に即した管理体制整備遅れ・運用不徹底等による不祥事発生リスク。
- ・特に今年はコロナ禍での事業体制等の対応、国際問題への対応(米中摩擦等)。

(2-7) 子会社のどのような項目について監査をしていますか。(複数回答可)

- ①経営目標の浸透状況・計画達成状況(目標達成へのプレッシャー含む)
- ②資産管理の状況
- ③企業風土(経営者のコンプライアンス意識含む)
- ④内部統制状況
- ⑤品質管理
- ⑥労務管理
- ⑦子会社監査役的活動状況
- ⑧会計監査人の監査状況
- ⑨親会社への報告内容の妥当性
- ⑩当該子会社が抱えている不祥事リスク
- ⑪親会社の管理部門や統制部門からの統制の浸透度
- ⑫その他(自由記入)

- ・規程、標準類の遵守。
- ・安全衛生管理と意識の浸透、人材育成。
- ・親会社からのパワハラ等の有無。
- ・会計。
- ・人材確保・育成状況。
- ・子会社の運営方針。
- ・経営者のリスク認識、インシデント・監査指摘事項への対応状況、親会社や孫会社との連絡・報告状況。
- ・開店後の営業推移、小売業のため現金等の検証。
- ・子会社取締役(会)の監視機能のチェック、取締役会の運営状況。

- ・子会社における労使問題（組合対策）。
- ・社員のモチベーション、本社に対する意識。

(2-8) どのような方法で監査をしていますか。(複数回答可)

- ①代表取締役へのヒアリング
- ②従業員へのヒアリング
- ③書類の閲覧
- ④報告の聴取
- ⑤現場確認
- ⑥内部監査への同行
- ⑦会計監査人監査への同行
- ⑧その他(自由記入)

- ・アンケート、子会社監査役へのヒアリング。
- ・監査役監査に内部監査や会計監査人が同行する仕組み
- ・取締役、総経理等へのヒアリング。
- ・経営会議等への出席。
- ・内部監査からのヒアリング、会計監査人監査のヒアリング。
- ・取締役会、重要会議への参加、重要書類の査閲など。
- ・事前ヒアリングシートの活用 ・会計監査人との面談 ほか。
- ・常駐役員へのヒアリング、取締役会へのオブザーバー出席 (TV 会議)。
- ・役職員へのヒアリング、子会社監査役との連携。
- ・事前質問。
- ・子会社の会計監査人との面談 (海外のみ)。
- ・親会社経理部出張への同行。

(2-9) 子会社監査の結果について、誰と情報を共有していますか。(複数回答可)

- ①親会社代表取締役
- ②親会社管理部門
- ③親会社内部監査部門
- ④親会社会計監査人
- ⑤子会社代表取締役
- ⑥子会社監査役
- ⑦子会社管理部門
- ⑧子会社内部監査部門
- ⑨子会社会計監査人
- ⑩その他(自由記入)

- ・ 監査役会、社外監査役。
- ・ 親会社取締役。
- ・ 子会社の経営会議に毎月出席して状況を把握しています。他の親会社出席者は、管理本部長、技術本部長、営業本部長。
- ・ 必要に応じて、親会社の代表取締役・監査役会・会計監査人と共有。
- ・ 監査役会、親元カンパニーの事業責任者およびスタッフ、当該会社担当役員。
- ・ 国内では、管理部門、内部監査部門は親会社と同一。
- ・ 子会社幹部社員。
- ・ 親会社と子会社の経営層。
- ・ 海外監査の場合は、取締役会において監査結果を報告することが義務付けされている。
- ・ 親会社監査役会、親会社 CFO、親会社内部統制担当役員、子会社地域統括会社内部監査部門。
- ・ 親会社の担当役員、主管部室長。
- ・ 経営顧問。
- ・ 主要海外子会社については取締役会に報告。

(2-10) 子会社の監査役に対し、監査に関連して何か指示や依頼を行っていますか。

- ・ 四半期ごとの状況報告。
- ・ 月次報告書受領・四半期面談の機会に気づいたことをアドバイスしている。
- ・ 気になること等のまとめを依頼している。
- ・ 監査内容の共有化。
- ・ 会計上のヒアリング。
- ・ グループガバナンスの重要性・会計監査以外の業務監査の遂行・親会社監査役との連携。
- ・ 毎月連絡会を開催。
- ・ 事前の監査ポイントの打ち合わせ。
- ・ 監査基準に則した監査の実行。
- ・ グループ監査役連絡会において、子会社の監査役との情報共有、意見交換を通じ、監査に関連した依頼等を行っている。
- ・ 監査方針、計画の確認。
- ・ 取締役会の審議内容の聴取等。
- ・ 取締役事前チェックリストの作成。個別資料提出。
- ・ 親会社監査役への報告励行。
- ・ 統一監査チェックシートにより、監査結果報告書、重点監査項目の統一化を図る。
- ・ 過去監査時の指摘事項に対する改善状況の確認。
- ・ 報告のなかで疑問点があった場合には依頼する。

- ・監査ポイントの開示と関係者の面談セット。監査調書の事前提出や監査資料の収集と当方への事前送付。
- ・子会社監査役とは監査方針を共有し、月次の親会社監査役会にも出席。監査テーマについて役割分担を行っている。
- ・コンプライアンスとガバナンスの状況確認、会計監査の実施。
- ・子会社の取締役会議事経過、事業継続リスクの親会社監査役への報告。
- ・前回監査指摘事項の改善状況。
- ・債権回収状況等についてフォローの要請と情報共有化を依頼。
- ・規程類、重要会議議事録、決裁フロー（稟議&伝票類）確認等を行うため、事前に資料の準備を要請している。
- ・原則、親会社監査役・当該子会社監査役との合同監査としている。
- ・親会社監査役としての往査での指摘事項に対する改善状況のフォローを子会社監査役に依頼。
- ・往査結果の共有。
- ・問題点を認識した場合は、遅滞なく見ておくよう指示。または取締役に対して連絡するよう指示。
- ・監査報告書の提出。
- ・会計に関して税理士等とのMTGを必ず行ってもらいたい旨指示をしている。
- ・内部統制の運用状況、取締役の職務の執行監査。
- ・不規則事象の情報共有の励行。
- ・子会社の監査役は、原則、親会社の担当取締役が兼務しており、担当取締役と情報共有を行っている。今期からは、新設のグローバル監査室の担当取締役との、定期的な議論の場を予定している。
- ・グループとしての監査の実効性を確保すべく、グループとしての課題を共有するとともに、その年度の監査方針に基づく重点テーマについて確認することを指示。特に不正・不祥事の撲滅に向けて、現場の実態確認・現場の声をできる限り傾聴するように依頼する。
- ・親会社による監査所見を報告している。
- ・子会社監査役の監査結果を報告するよう依頼している。指示は行っていない。
- ・内部管理に対する役職員の意識の醸成、管理体制構築の重要性の浸透など。
- ・関係会社監査役会にて情報共有。
- ・子会社で起きた問題等の迅速な報告。
- ・課題に関する事前調査や指摘事項の事後調査など。
- ・監査結果についてお互いに情報共有し、次の監査につなげるようにしている。
- ・子会社の監査役は親会社の経理副部長が兼任しており、ほぼ名目だけの存在となっているため特に指示・依頼は行っていない。

- ・ 主要な子会社に対しては、子会社の監査役監査の状況について定期的に報告聴取を求め、意見交換を行っている。また、往査先に常勤の監査役がいる場合は面談を実施し助言等を行っている。
- ・ 子会社監査役、監査役会の取組状況の報告を依頼している。
- ・ 国内子会社往査には同行させている。
- ・ 年 2 回子会社の監査役との連絡会を開催し、子会社監査役から監査の報告を受けている。そのなかで、あらかじめ指示した項目（リスク、コンプライアンス、経理関連、監督署・官庁関連、重要会議体の議事録整備状況等）について確認している。
- ・ 訪問日の調整（店舗管理者の勤務日）。
- ・ 働き方改革関連法に関する取組状況の調査を依頼。
- ・ 気になる数字についての情報交換及び、注意喚起を行う。また、実地監査結果の報告会を行い、情報を収集している。
- ・ 基本的に、親会社監査役の指示ではなく、現場の感覚・状況に応じて子会社監査役が監査を実施。必要に応じ、親会社監査役・子会社監査役間で情報共有。
- ・ 親会社管理部署が、定期的に監査活動報告書を提出させ、取りまとめた報告書を社長に提出しているので回覧させている。
- ・ 子会社監査の情報開示をお願いしている。
- ・ 会計監査時の指摘事項改善。管理部門のコミュニケーションの確認。
- ・ 報告を受け、適宜追加情報等の依頼を実施。
- ・ 情報共有、不祥事報告、課題抽出。
- ・ 親会社の監査項目に準じた定期監査の実施。
- ・ 事前に質問事項、インタビュー計画、現場見学の連絡。
- ・ 子会社監査役は、非常勤として全て親会社管理部門の管理職等が就任。監査役制度のある国は監査役、そうでない国は監査役の職務を行う取締役としている。年に複数回、親会社監査役との協議の場を設け、各社ごとの課題等の報告を受け、適宜指示、依頼をしている。
- ・ 原則、毎月定例的に業績推移やリスク発生状況などについて情報共有を行っている。
- ・ 監査項目については共通したマニュアルに基づいて監査をする。特に検討を要することがあればその状況に応じて依頼する。
- ・ 監査報告書、監査方針、監査計画の提出・説明、往査帯同、監査役連絡会への出席。
- ・ 子会社の監査役を親会社監査役が兼務しており、指示や依頼というものはないが、内部監査部門を持つ子会社には、そのメンバーに対して子会社責任者と一緒に直接指示・依頼することが多い。
- ・ 監査前に、子会社監査役による監査結果、彼等の問題意識・懸念事項につき説明を依頼。
- ・ 子会社の監査役は現地に常駐しているわけではなく、本社役員が兼務している状況であるため、情報交換を密に行っている。

- ・子会社往査（立会い・同行・報告事項共有）、会計監査人の往査・講評の立会い、子会社監査役との連絡協議会（グループ間の横の連携）。
- ・監査時の同席依頼。会計監査や業務監査の実態報告や監査指摘事項のフォローアップ報告。
- ・内部監査人や監査法人から指摘事項があった場合。
- ・現地訪問の際に確認すべきこと、また、当方が往査した際に気づいたことなど情報共有は心掛けている。また、子会社監査役連絡会を年1回だが、毎年実施している。
- ・親会社の監査計画の共有と、監査に関する連携依頼。
- ・年2回グループ監査役会を開催し、監査実施状況、懸案事項、今後の課題等を共有化している。
- ・関係会社監査役連絡会を定期開催し、監査方針・計画、重点監査項目等を共有化する。
- ・経営上の問題点について、気が付いたことは何でも報告すること。
- ・リスクに対する認識が同じであるか確認。
- ・監査役監査チェックリスト（子会社版）による監査の励行。
- ・決算時の「会計上の見積り」などの妥当性確認依頼など。

（2-11）子会社に監査役がない場合、どのような点に特に留意して監査を行っていますか。

- ・特に内部統制に関する事項、内部統制システムの運用状況。
- ・経営計画達成状況、コンプライアンス、内部統制状況。
- ・現場状況の情報を事前に調査するなどして、当事者の話を鵜呑みにせず、間違った判断をする機会を排除する。
- ・管理体制。
- ・子会社トップや現地監査法人へのヒアリングを介して抑止力の有効性等。
- ・帳票の事前調査、内部監査部との情報交換。
- ・親会社の一部門という位置づけで監査する。
- ・毎月のF Sの内容、経費等、売掛金、前渡金等々。
- ・代表取締役の経営理念とコンプライアンスへの理解度及び親会社管理力。
- ・親会社の子会社管理部門から情報連携を行うように取り組んでいる。
- ・親会社の取締役会に出席させ事業報告をさせる。事業内容に大きな変化がないか等。
- ・監査の必要性をまず理解させること。
- ・海外子会社の場合監査役に対する理解が乏しいので、監査役の役割等を事前に説明してから監査を行う。
- ・不正防止の観点から権限規定の整備及び運用状況に留意している。
- ・主要書類の閲覧（稟議書、領収書等）。 ・毎月の経営会議に参加。 ・親会社の内部監査員の監査情報の共有。

- ・現金出納など金銭の現物管理がどの程度厳しくされているか。横領など事故のリスクに留意する。役員、社長、店長などの責任者の不正、パワハラ、セクハラなどが起きていないか。
- ・会計上の処理が適正に行われているか。
- ・親会社の担当役員がチェックできているので、業績等の監査で足りている。
- ・各社の環境に合わせて子会社管理部門との MTG により、リスクとなりうる点について子会社社長との意見交換。
- ・親会社取締役会への毎月の報告内容と往査による業務の運営実態の確認による相違の有無。内規に基づく業務の実施状況。親会社（特に管理部門）との業務連携。情報共有の状況。
- ・監査役を設置していない会社の場合、親会社の会計監査と平行して決算の適正性を監査するほか、親会社による統制状況を親会社の担当取締役に対するインタビュー等を通じて確認する。
- ・会計監査では、会計監査人の監査結果をヒアリング。業務監査では、代表取締役との面談、現場視察で監査。
- ・社長との面談による企業風土の確認。
- ・金融子会社には出資先の動向（定期的に担当役員の報告を受ける）。
- ・経営者のガバナンス意識と体制整備。
- ・面談・往査の対象範囲を広げる。
- ・子会社監査役を兼務している他の監査役に事前聴取を実施する。
- ・トップへの牽制も含め内部統制がしっかり行われているか、事業環境、会計処理の適正、減損リスク。
- ・子会社の経営方針・経営姿勢が適切に従業員に伝わっているか、子会社の経営層と従業員のコミュニケーションが十分にとれているか、子会社が現地の法令等を十分に把握しているか、という点を中心に監査を行っている。
- ・事件性のある事案が発生していないかという観点。
- ・リスクアプローチに基づき監査を行っている。
- ・取締役、従業員のヒアリングによる現場の状況把握。
- ・本社経理部との緊密な連携（各子会社の経理部は本社経理部傘下）。
- ・内部監査部門より監査役会で毎月報告を受ける。
- ・親会社監査部門との連携。
- ・コンプライアンス、労務管理、経費支出状況。
- ・内部監査との連携。
- ・経営トップのインタビューからはじめ、経営方針や戦略面の確認、それらの社員への浸透度合いの実査確認。 規程類や通達類のチェック、現場ごとの実査確認。
- ・可能な限りコミュニケーションをとるようにしている。

- ・リスクを事前に整理し、往査を実施し、結果を報告・共有する（子会社経営者、管理者及び親会社主管部署と）。
- ・代表取締役と訪問時間調整、監査内容を事前通知し、準備を依頼。
- ・取締役の聴取に重点を置き、日常の業務フローと証左書類等の確認に重点を置いて監査を実施している。
- ・親会社の会計監査人、管理部門と同行して監査。
- ・基本動作の徹底度合い、上司・部下・職場でのコミュニケーション状況、職場活性度。
- ・子会社社員の会社（親会社を含む）に対する認識・ロイヤリティ。
- ・本社から往査会社へのガバナンス・内部統制の状況、往査会社における内部統制の構築・運用状況。
- ・監査役による会計監査を受けていない前提で、会計帳簿等随時閲覧するなどしている。

（2-12）国内子会社の監査について特に課題と考えていることがあればご記入ください。

- ・新規事業のリスク管理、労務管理。
- ・遠隔地にあるため、現地確認の頻度が少ない。
- ・監査が上層部の面談が中心になる。
- ・品質管理、労務管理。
- ・子会社内部に内部監査部門がなく、監査役も親会社の職員で非常勤、会計限定がついており、子会社の内部統制が利いているかどうか常にモニターしておく必要がある。
- ・監査実施の効率性。
- ・内部統制状況、内部統制に関する監査
- ・親会社の場合は資金移動やデータが直接見えるが、子会社は子会社内でクローズされている。
- ・会計監査に限定している会社の取締役の内部統制に関する知識不足。
- ・子会社の管理部門が手薄のため、執行に問題がないか、留意している。
- ・見えない現状を見るために、出来るだけ多くの従業員にインタビューを実施する。
- ・適切な内部統制体制の整備・運用、スタッフ等の人材確保。
- ・子会社の経営層において、親会社が策定したグループガバナンス規程等の規程・指針等に対する理解・運用についてバラツキがある。
- ・売上の推移、要員の予実の推移。
- ・業者との癒着。
- ・監査役の前補佐人がおらず、監査部門も人員が不足しているので、手が回らない。
- ・本社の業務所管部署との連携。
- ・小規模な子会社の被監査負担（子会社監査役+親会社内部監査+親会社監査役）。
- ・監査業務に対する知識不足。

- ・子会社監査役が非常勤のため、情報が入手出来ない場合がある。
- ・子会社監査役との情報共有、子会社経営陣の監査に関する理解。
- ・故意でないまでも、虚偽の財務報告が発生しないことに留意。
- ・意識、無意識のハラスメント、無知による誤謬。
- ・親会社の内部監査部門の調査力。
- ・不祥事や、特異事象が発生した場合の迅速な情報の入手とその対応等。
- ・売上高と人員。
- ・子会社のあるべき姿の徹底。
- ・事業リスク管理体制と、内部通報制度の理解と運用状況の確認。
- ・M&Aをした会社は企業文化も違い、また、過去の負の遺産が残っていることもあり、一般従業員も含め出来るだけ多くの役職員との面談を実施するよう努めている。
- ・子会社で問題が発生した際の本社内部統制部門の関与の仕方。
- ・監査情報が会社全体として共有されていない。
- ・適切適正な取締役会の開催。
- ・監査役が親会社の経理業務担当者であり兼務しているためか、日頃はあまり監査を意識しておらず、親会社監査役の指示によって漸く動いている状況であり、意識が低い。
- ・会計監査のみの会社が多く、業務監査が十分にできていない。
- ・規模の大きな子会社については、会計に限定しない監査役を常駐させることが課題。
- ・子会社の事業の領域や活動について、監査側が十分な知識や経験を有していないこと。
- ・コンプライアンス、就業時間管理。
- ・内部情報および問題意識の共有化。
- ・管理部門が弱く、それに対する親会社管理部門の支援も弱い。
- ・困り事、悩みの吸い上げ。
- ・親会社からの方針等の浸透状況、証憑の保管状況。
- ・税務リスク。
- ・親会社と物理的、時間的に距離が遠く、目が届きにくいところほど事故が起きるリスクを持ち、社員の不満がたまっている可能性もあるので、人員の配置、責任者の人格も含めて経営全体を注視する必要あり。
- ・いわゆる3線ディフェンスの考え方が十分に浸透しておらず、子会社自体での1線としての内部統制強化が必要。加えて子会社を管理する部門（本社機能部門や事業部門）が2線として監督することが課題。
- ・コンプライアンス意識の末端までの浸透。
- ・業務の規範となる規程・基準・マニュアルの整備。収支動向。
- ・透明性を高めること。
- ・問題意識と対応力が不足している。
- ・一部の子会社で、大型増設投資後に、コロナ問題等市場環境変化に対し、経営面で適切

な対応を実施しているか、監査していきたい。

- ・親会社から見た時の、ガバナンスの有効性と、内部統制の無効化リスクへの対応 ・ コンプライアンスの実効性確保。
- ・資金繰り。
- ・数が多く、網羅的な監査が難しい。
- ・内部通報等を通じた潜在的な不正事案の早期把握。
- ・監査指摘事項への改善取組の甘さ。
- ・親会社の子会社というよりも一事業所としての考え方が強く、内部統制構築が課題。
- ・風土の把握が難しい。
- ・会計士監査がないため、決算書に誤謬がある前提で監査を実施しないといけない。以前から実施していないこともあり、従業員のヒアリングまでできていない。
- ・各種法令違反に関する認識が旧態依然であること。
- ・距離が離れている子会社とは密なコミュニケーションがとりにくい。
- ・プレッシャーによる不正が行われていないか？
- ・規定やルールがないと監査できないあるいは規定やルール自体を監査できない内部監査部門の人材育成、データを活用した監査やセルフアセスメントの導入による監査の網羅性と効率化の推進、親会社の管理部門(セカンドライン)のモニタリング機能強化。
- ・業績(数値)重視によるプレッシャーから来る不正。
- ・会計監査の細かい所までは見きれない。
- ・監査役指摘事項への真摯な対応。
- ・士気向上。
- ・子会社との風通しのよい環境にすること。
- ・社長をトップした管理体制が十分行き届いているか(様々なリスクを洗い出し、その対処方法を明確にしているか)。
- ・監査役が非常勤(本職は税理士)なので、会計監査はともかく、業務監査は時間的にあまりできていないのが現状。
- ・監査に慣れてきてもらったので、管理の評価だけではなく、会社に対して言いにくかったことや要望のヒアリングを行い、コミュニケーションを取ることで、多様なリスクヘッジを行うようにすることを心掛けている。
- ・事業の方向性について疑問を生じることがあるが、国内子会社の監査役は、財務内容についての監査が主であるために、事業の合理性についての知見に乏しい。このため、親会社監査役が、子会社の監査役と緊密な情報交換を行い、必要な情報やスキルを共有する必要がある。
- ・経理・会計面での監査について、本社の常勤監査役では不十分と感じる。
- ・業績の進捗を重視し過ぎ、監査役の視点からの問題把握が弱い。
- ・リスク全般に対する認識レベルの親会社とのギャップ。

- ・不祥事等が生じた際の親会社への報告ルール。
- ・経営幹部の素養。
- ・往査日数が短期間であることから監査の重点項目の適切な選定と十分な事前調査の確保が課題となっている。また、現場の状況について真の実態把握を効果的に行える活動及び方策が課題と考えている。
- ・人材の入れ替わりが頻繁のため従来監査の指摘等が活かされていない。
- ・仕入先様訪問、在庫管理。
- ・親会社とビジネス慣行が異なる会社。
- ・ヒアリングを実施しているが、内容が確実か否かの裏付けまで確かめることは難しい。
- ・子会社での内部統制に関する意識が低い。
- ・本社業態とは違い技術者が大半を占めるため、業績に対する意識の違い。
- ・親会社の方針等が浸透しているか、各社の年度方針等は親会社方針に一致しているか。
- ・管理部門を中心とする業務体力の不足。
- ・10社中9社が会計限定となっているので、会社の状況を把握することが難しい。取締役会開催時に出席した時、出来る限り状況を把握する時間を設けるよう依頼している。
- ・監査指摘事項を現地で改善できず、親会社任せになること。
- ・新年度（2020年度）より、親会社監査役を兼務を廃止して、子会社監査役を財務部門メンバーが兼務する形で設置したが、そのお互いの分担及び連携のあり方が課題と考えている。
- ・海外取引先との契約関係。不良部品の取扱い等から発生する訴訟可能性など。
- ・多くの子会社に対して、どう監査の網羅性を確保するか。買収した子会社や小規模な子会社のガバナンスが効いているか。
- ・オーナー企業をM&Aした子会社があり、オーナーを代表者として継続させているが、上場会社の子会社になったという意識が薄いことから来る種々の問題。
- ・国内子会社は内部監査部門を持つが、その力が弱い。海外の孫会社も持つので、それを含めた体制整備をグループ全体の課題として改善を提案中。
- ・内部監査室による監査、2nd Defence Lineによる取組等との整合・調整を通じた全体としての監査の効率性向上により、子会社に過剰な負担をかけないようにしつつ、一方で監査の実効性をいかに確保していくかが課題。加えて、新型コロナ影響により訪問による面談、現場確認ができない等の制約が多いなかでの実効性確保も今後の重要な課題。
- ・全ての子会社監査役は兼任で非常勤のため、日常的に監視検証は出来ていない。
- ・非常勤監査役（親会社派遣）との情報共有や意見交換に課題あり、改善必要。
- ・小さな子会社は、経理・総務・人事業務を一人の特定者が担当している。
- ・親会社監査役が兼務していない子会社は、非常勤監査役を設置してはいるが、非常勤監査役は年に1～2回の取締役会に出席する程度であり、具体的な監査活動は行っていない。

- ない。今後は、子会社の内部統制強化に向けた監査活動が課題である。
- ・親会社（代取、監査役）に報告すべきことが漏れなく報告されているか。
 - ・常勤監査役不在（兼務）の状況下におけるガバナンスの強化。会社法に係る内部統制システムの運用状況の確認。
 - ・孫会社（末端の会社）まで、監査が十分に行き届かない。
 - ・内部監査部門の人材育成（定年退職者補充等）。
 - ・子会社数が増えており、出張が必要な子会社もあるので監査に時間がとられる。子会社の従業員とのコミュニケーションがとりにくい。
 - ・中期経営計画の進捗状況、コンプライアンスに重きを置いているか。経営層が適正に機能しているか。親会社の統制が機能しているか。
 - ・組合対策。
 - ・グループ企業行動規範の徹底。
 - ・監査資源が限られており、範囲が狭くなる。それを補う情報を得るように努力しているが力不足。網羅性の点が特に課題ではある。
 - ・親会社の役員と兼任している取締役の意識が希薄。
 - ・経理、財務部門は本社にて一括管理しているので、特に問題はない。コンプライアンス・人事労務管理（時間外、公休、有休等）、売掛金管理を重点的に監査
 - ・孫会社管理（特に海外孫会社）、上司・部下・職場でのコミュニケーション状況、基本動作の徹底。
 - ・代表取締役は親会社から派遣しているが、人材不足であり、内部統制上の懸念がある。
 - ・国内子会社の監査は毎年実施しているが、近年、子会社数が増加傾向のため、監査スケジュールが過密になってきている。今後、適切な監査体制の確立が課題である。
 - ・監査の中心と位置付ける経営者との面談を通じて実態を的確に把握することの難しさ。今年度については COVID-19 影響で face to face の面談ができない可能性があり、より難易度は増す。

（2-13）海外子会社の監査について特に課題として考えていることがあればご記入ください。

- ・親会社への報告体制を含む子会社におけるコンプライアンス体制の確認。
- ・監督当局の規制のアップデート。
- ・頻繁に現地での監査ができないので、現地からの報告を密に確認している。
- ・言葉の問題があり、的確な質問や回答が得られにくい。そのためもあり時間がかかる。
- ・会計、労務管理。
- ・物理的距離による不祥事、不正の発生。
- ・日本の監査役に対する理解が十分でなく、事前に説明するが、十分な理解を得るのは難しい。

- ・現地役員の意識によっては、現地社員が顔色を見るところがある。
- ・親会社を含めた監査体制の整備。
- ・適切な内部統制体制の整備・運用、スタッフ等の人材確保、現地法令等の順守。
- ・現地に出向けないことが新たな課題となった。
- ・適時に訪問できないこと。現地法令等の理解。
- ・子会社の経営層において、親会社が策定したグループガバナンス規程等の規程・指針等に対する理解・運用についてバラツキがある。
- ・売上高、利益、事業内容の推移、内部統制の現状。
- ・現地税務当局との関係。
- ・出張コストの観点から、内部監査部門の監査が難しく、多面的な監査の実施が課題。
- ・コンプライアンスとリスク管理。
- ・何といても、コミュニケーション不足。
- ・本社の業務所管部署との連携。
- ・小規模な子会社に対する現地会計監査人の正規導入。
- ・現地ルールに則ったコンプライアンス、地域によるが労務管理リスク。
- ・現地監査法人との連携、事業所往査、インタビューでは言葉の壁があり細かいニュアンス、詳細の確認は難しい。
- ・1. グループ企業理念の浸透状況。 2. 資産管理体制。
- ・内部通報制度の実効性不足、内部牽制機能の弱さ、現地幹部候補の育成。
- ・現地往査に行けない場合の、有効かつ効率的な監査の実施方法。
- ・エリア統括部門がキーになる。
- ・出向者への現地対応教育（法律、宗教、経理）。
- ・不祥事や、特異事象が発生した場合の迅速な情報の入手とその対応等。
- ・現地人社長や日本人社長の場合の現地人幹部とのコミュニケーション。
- ・言語の問題によって意思疎通が十分とは言えない地域がある。 現地の管理水準と親会社の管理水準の差異。
- ・やはり言葉の壁。特に現地従業員からのヒアリングが困難。
- ・資産管理状況の透明性確保。
- ・監事が親会社の経理業務担当者であり兼務しているためか、日頃はあまり監査を意識しておらず、親会社監査役の指示によって漸く動いている状況であり、意識が低いこと。
- ・親会社管理部門の管理状況を実効的なものとするのが課題。
- ・新型コロナの影響で当面往査ができな。（テレビ会議にてヒアリングを予定）。
- ・親会社によるガバナンス強化の状況。
- ・ナショナルスタッフの困り事、悩み、本社への要望の吸い上げ（言葉の問題など）。
- ・予実績対比とその改善、規律の整備。

- ・本人の権限以上に金銭の使い方が荒くなっていないか。同じ社員の目線からチェックされていない（相互監視が働かない）。
- ・海外子会社と現地出資会社との関係。
- ・事業ポートフォリオと従業員のモチベーション。
- ・労務問題（コミュニケーション）。
- ・海外子会社の内部統制レベルが事業によって異なり、また、地域によっても異なること。グローバルで統制レベルを向上させることが課題。
- ・治安や感染症の関係でなかなか近づけない。業務を行う人員が少なく人が限定されている。少人数で業務が一人に集中している。
- ・営業の強化。
- ・報告事項の徹底（隠蔽を見破る）。
- ・駐在日本人の理解度レベルとコミュニケーション能力、現地責任者の理解度レベル、信頼性、理解度。現地管理職スタッフ、従業員のレベルと理解度、社会構造の違いからくる不一致(対日本型経営スタイル) など。
- ・海外のため、時間とコストの関係から往査が年に1回が限度となるので、短時間で効率的に実施する必要があること。
- ・会計処理の適切性確保、マルウェア等による情報漏洩や資金詐取が発生していないか。
- ・現地会計監査人とのヒアリング。
- ・親会社から見た時の、ガバナンスの有効性と、内部統制の無効化リスクへの対応 ・コンプライアンスの実効性確保。
- ・M&A 後の、企業集団全体をカバーする内部統制の浸透度。日本における上場企業として求められる内部統制の水準の理解度。
- ・内部統制システムの継続的な改善。親会社・中核子会社からの子会社へのモニタリング・サポート。グローバルガバナンス体制の構築と運用。
- ・監査役、内部監査部門のいない子会社は代表者の意識で内部統制が大きく左右される。
- ・当社が設立した海外子会社については情報を得やすいが、M&A により取得した海外子会社については企業文化や運営状況を把握することが難しいと感じている。
- ・持続的な成長と企業価値の向上。
- ・外注管理。
- ・キックバックなど社員の不正の監査は購買品価格の妥当性まで検証できないと困難な部分があり難しい。資産価値の評価等、監査役単独の監査では深く検証できない場合がある。英語での監査を必死で行っているが、社員のインタビューまでは難しい。
- ・現地風土を考慮した、リスクの洗い出しから、重点監査事項を選定している。
- ・親会社の主要事業とかけ離れた分野への進出に関する判断。
- ・従業員の教育・育成。
- ・当社開発商品における、製造メーカー往査における責任者からの製品におけるヒアリ

ング管理体制。

- ・マルウェア等のサイバーセキュリティリスク。
- ・現地の法制度がよくわからない。
- ・内部監査自体が整備されていない会社への監査体制の構築、システム整備による業務データの正規化と請求書等の証憑の電子化による往査によらない監査手法の拡大、親会社の管理部門(セカンドライン)のモニタリング機能強化。
- ・海外の風土、内部統制への理解不足、商慣習などによる不正。
- ・遠隔地なので直接訪問できない。
- ・言語。赤字体質。不正。
- ・日本スタイルの監査役監査(業務監査中心)への対応(指摘事項への対応含む)。
- ・組織風土、人材育成、親会社による統制。
- ・内部統制(J-SOX)の浸透。不正リスクに対する管理体制(特に、経理、営業部門)。
- ・書類監査のみで現地での実地監査ができていない。言葉の問題は大きい。
- ・2,3年に一回の往査が限界なので、グループ会社の重点課題、経営戦略の浸透度等を全て把握できていない。
- ・現地特有の事情の把握。
- ・外国語によるコミュニケーション不足、法律の違いなどによる誤りの発生。
- ・現地会計ルールへの精通度合い。
- ・親会社監査役監査の実施(現在は実施できていない)。
- ・現地ローカルスタッフと直接コミュニケーションが取れないため、駐在員を通訳として長時間拘束してしまうこと。
- ・海外子会社の情報収集。親会社からの年度の経営目標の浸透状況・予算達成状況。コンプライアンス。事業運営上の課題(不祥事・財務・損失・訴訟・自然災害・地政学的リスク等)。
- ・出来るだけ、現場従業員の考えていることを確認し、経営の実態を確認したいが、言葉の問題がある場合(英語が通じない場合)や、現在のように移動ができない場合に、効果的な手段が見つけにくい。
- ・限られた頻度と時間のなかで、できることが限定的。
- ・小規模会社にとっては業務対応上負担となる場合がある。外国人経営者との信頼関係が構築されていなければ監査はできない。
- ・海外事業の拡大で会計監査人の監査の頻度が上がっており(数年に1回→1~2年に1回)、海外側で、監査役監査との重複感、負担感も高まっている。他社では会計監査人との同行監査の話も聞くので、観点が違うなかどのように進めているのか等効率的で実効性のある監査方法の調査の必要性を感じている。
- ・ITシステムの全般統制が課題である。
- ・内部統制システムの不浸透、取締役・従業員によるコンプライアンス意識不徹底。

- ・後継者育成プラン、親会社への要望、コンプライアンス遵守状況。
- ・業務縮小の段階にあるため不祥事の抑制に注力している。
- ・親会社における子会社に係る報告との一致性。
- ・現地ローカルスタッフの理解。
- ・現地責任者が親会社からの出向者でありコミュニケーションの問題はないが、数日の往査で詳細まで把握することは困難である。内部監査部門との連携により役割分担して監査を実施することが重要と考えている。
- ・ローカルスタッフの人事管理。
- ・定期的なマネージメントレターの提出。
- ・M&A 後、数年間の PMI 活動等。
- ・仕入先様訪問。
- ・不正リスク、防災リスク。
- ・状況を見て、監査に赴く予定。
- ・現地の商習慣及び民度。
- ・中国との社員の考え方。
- ・ヒアリングを実施しているが、内容が確実か否かの裏付けまで確かめることは難しい。
- ・一義的には国内子会社と同様。 海外子会社特有の課題として、特に財務経理・総務部門の現地社員の数的/質的な状況、日本人出向者の全体把握、不祥事が発生しない体制の整備運用状況など。
- ・海外からの帰国時のヒアリングがメインとなり、現地往査に時間やコストをかけられないこと。
- ・内部統制の実態が見えにくい。
- ・コミュニケーションを円滑に図るには、英語力のレベルアップが必要であると実感している。
- ・国内外問わず、子会社のリスクに応じた内部統制構築・運用状況の自律的な確立。
- ・出入国制限等により適時な往査ができないこと。
- ・情報システムの統一により、データによる効率的な監査の実施。
- ・グループリスク管理体制の構築・周知、事故・不祥事・訴訟事案等の本社への適時適切な報告等。
- ・監査指摘事項を現地で改善できず、親会社任せになること。
- ・中国以外の国はそもそも監査役制度がなく、往査の際には、監査役の位置付けから説明が必要。また各国の法令や習慣の理解も必要で、それ相応の負担がかかる。
- ・グループ・ガバナンス体制の強化。
- ・経営者との意思疎通と信頼関係。
- ・重要度が増してきた時の往査頻度。
- ・現地従業員の業務に対する取組状況に関すること。

- ・海外子会社における経理に精通した人材不足。
- ・多くの子会社に対して、どう監査の網羅性を確保するか。事前の情報収集。外国語コミュニケーション。買収した子会社や小規模な子会社のガバナンスが効いているか。子会社管理部門による管理が実効的に行われているか。
- ・財務会計システムの統一化。
- ・長い目で協力関係を構築していくことを考えると、強制的な情報提供という手段には訴えにくく、タイムリーに欲しい情報が入手しにくいこと。
- ・特に、コロナ禍の現環境下においては往査できないこと、また計画が立案できないことが最大の課題。執行側は WEB 会議で…といわれるが、相手の表情を見ながら話を深耕していくことが出来ず、表層的な監査になりがちで監査品質の低下を懸念。
- ・新型コロナ影響を含め、国内子会社の監査における課題と同様。また日本から遠隔でかつ相対的に重要性が高くない子会社に対する監査頻度が低下しがちなのも懸念点。
- ・邦人スタッフの増強。
- ・中国の子会社は上海等に集中しており、出張による往査も可能だが、他の国に所在する子会社は、3年に1回程度の往査で、書面による調査に依存している点が問題。
- ・課題というより監査役監査の実施方針として「現場型」： 経営会議の資料査閲や(出張・リモート) 会議陪席などにより、子会社執行部門・牽制部門の現場状況を肌で感じとること(自ら動くこと/直接性)、親会社の経営・管理組織からの情報共有(聴取)を常時・アドホックに実施すること(間接対応)、および事故事件など問題事案の「2割報告」がタイムリーになされているかを定時定点観測すること。
- ・リスクは大きいが現地往査には時間的、物理的な限界がある。所管事業部、役員、その他監査や管理部門からの情報収集や意見交換が肝要と考えている。
- ・海外子会社は、国内の孫会社になっているため、国内の親会社監査役及び内部監査人と情報を密にしている。
- ・財務データなど会社情報の入手に手間がかかっている。
- ・日本人スタッフも派遣されているが、営業・技術担当であり、管理に対する関心は低い。
- ・常駐の日本人もしくは本社社員が欲しい。
- ・国が違うので理解が困難なケースがある。往査に限られるので、現地会計監査人に頼るところが大きい。
- ・国内グループ会社との内部統制及び各国文化、法制度等を勘案したバランス感覚。
- ・中期経営計画の進捗状況、コンプライアンスに重きを置いているか。経営層が適正に機能しているか。親会社の統制が機能しているか。
- ・贈賄、窃盗など不正行為の防止、子会社内の内部統制の充実。
- ・経済状況によって経営環境が変化するのでその対応がどうかについて。
- ・英語が社内言語となっていない拠点での書面監査の困難性(中文、ドイツ語、イタリア語、ポルトガル語など)。

- ・全容を把握して細部を確認するに至っていない。
- ・日本人スタッフが少なく、ガバナンスに若干の不安あり。
- ・海外の国で定めてある法律・文化・事情に応じた業務活動が適正に実行されているか。
- ・在庫、滞留債権。
- ・情報セキュリティ・機密管理 上司・部下・職場でのコミュニケーション状況 基本動作の徹底。
- ・回収リスクの対応。成長戦略上の適度な投資に対するリスク判断と手続き。
- ・社員の親会社に対する認識。
- ・親会社の海外子会社に対する内部統制を明確にする必要を感じている。
- ・コロナ影響により海外子会社への現地往査が困難であり、代替手段としてリモート監査等を検討している。
- ・経営状況はどうか、責任者の考え方は妥当か、組織がうまく機能しているか、人材配置は適正か、などを課題と見ている。
- ・内部統制システムが脆弱でローカル社員による不正リスクが大。監査体制にも限界がある。
- ・今後は、子会社会計監査人との面談・情報共有に努める必要あり。
- ・往訪のタイミング。事前情報収集。
- ・上述したように国内子会社増加による国内監査スケジュールの影響で海外子会社の監査まで手が回らない状況になりつつある。今後、海外子会社を含めた監査体制の確立が課題である。

* (3-1)～(3-2)については、問(1)にて②をご選択した場合にご回答ください。

(3-1) 子会社の監査役はどのような方法で監査していますか。(複数回答可)

- ①代表取締役へのヒアリング
- ②従業員へのヒアリング
- ③書類の閲覧
- ④報告の聴取
- ⑤現場確認
- ⑥内部監査への同行
- ⑦会計監査人監査への同行
- ⑧その他(自由記入)

- ・親会社監査役の監査時に子会社監査役を同席させる。
- ・取締役会出席、重要な会議への出席。

- ・それぞれの子会社が状況に応じて実施。
- ・関連会社管理部門担当役員として、会計及び営業行動、業績管理を取締役会資料等から監視している。
- ・把握していない会社もある。
- ・週次の業務執行会議に出席。
- ・内部監査部門および会計監査人からの報告の聴取。

⑨把握していない

⑩兼務している

(3-2) 子会社の監査役をご自身が兼務している場合、どのような方法で監査していますか。(複数回答可)

- ①代表取締役へのヒアリング
- ②従業員へのヒアリング
- ③書類の閲覧
- ④報告の聴取
- ⑤現場確認
- ⑥内部監査への同行
- ⑦会計監査人監査への同行
- ⑧その他(自由記入)

- ・子会社内部監査部門からの報告聴取。
- ・現地会計監査人へのヒアリング。
- ・取締役会、経営会議等の主要会議に出席。

(4) 内部監査部門はどのような方法で子会社の監査を行っていますか。(複数回答可)

- ①代表取締役へのヒアリング
- ②職員へのヒアリング
- ③書類の閲覧
- ④報告の聴取
- ⑤現場確認
- ⑥子会社が行う内部監査への同行
- ⑦会計監査人監査への同行
- ⑧セルフチェックアセスメント *各部門の自己評価によるリスク抽出
- ⑨その他(自由記入)

- ・従業員対象のアンケート調査の実施。
- ・取締役へのヒアリング。
- ・本社の内部監査員による全従業員への面談及びチェックアセスメント。

- ・親会社監査役・子会社監査役との合同監査。
- ・財務報告に係る内部統制をメインに行っている。
- ・デジタルフォレンジック。
- ・監査役監査と同時に実施。
- ・定型の業務監査並びにコンプライアンス監査を実施している。
- ・J-SOX 監査対応。
- ・海外子会社は、セルフチェックや WEB 会議が中心。
- ・データ監査（C A A T）による不正の有無の検証。
- ・チェックシートによる書面監査。
- ・会計監査人からの報告聴取。

（５－１）会計監査限定監査役が設置されている子会社がある場合、当該子会社の業務監査についてはどのように行われていますか。（複数選択）

- ①実質的に会計監査限定の子会社監査役が業務監査も行っている
- ②親会社の監査役が行っている
- ③親会社の管理部門が行っている
- ④親会社の内部監査部門が行っている
- ⑤子会社の内部監査部門が行っている
- ⑥親会社または子会社の内部監査部門が外部に委託している
- ⑦業務監査は行われていない
- ⑧その他（自由記入）

- ・子会社になってからまだ１年経過しておらず、一応デューデリとしての監査を行った。
- ・親会社に対する子会社の定期経営報告会、子会社からの月次報告と月次決算を通じて経営状況、執行状況を把握。
- ・取締役会の出席義務はないが、取締役の承諾のもとに取締役会に出席し、特にリスク関連の報告を受けている。
- ・資料等の不具合で調査が必要と思われる子会社は、親会社の特命監査チームが都度業務監査を行う場合がある。
- ・取締役会及び各取締役が業務執行を監督。ただし、重要性のある子会社のみを実施
- ・規模が小さく親会社の会計監査、監査役、内部監査部門が親会社の一部門とみなしてそれぞれ監査を実施している。
- ・国内子会社は親会社監査役が兼務。
- ・監査役スタッフが稟議書をチェックしている程度。

（５－３）業務監査を行っていない場合の理由は何ですか（自由記入）

- ・会社規模が小さい（重要性の観点）。

- ・一族会社でトップが親会社の株主であるため、業務監査は行っていない。
- ・買収以前は行われていなかったが、実施していく方向。
- ・人的リソース不足。
- ・毎年ではなく数年に1回。時間的制約の問題。業務の中身、担当者のことを把握しているので、問題を起こしにくいところ、重要性が低いと思われる小規模の資産の会社。
- ・設立から間もないことや、事業規模・業務監査実施の重要性（優先順位）等による判断。会計監査限定だから。
- ・監査役の判断（法令に従う）。
- ・親会社の監査役及び内部監査室が実施しているため。
- ・子会社化してからの期間が短期のため。
- ・親会社の取締役が子会社の取締役のため、親会社の取締役が業務監査を行っているため。
- ・会計監査限定監査役は親会社の財務部長であり、会計監査に特化して監査を行っている。
- ・子会社の監査役は、子会社の取締役会に出席し業況や現状等について報告を受けており、業務監査については、原則、内部監査部に任せ、報告を受けることとしている。子会社の規模や現状からみて、監査役が実地監査に出向く必要性は少なく、むしろ、そのパワーを親会社の監査に注ぐべきと考えている（特筆すべき事態が発生した場合は除く）。
- ・サービス業務の子会社なので、親会社内の一部門として運営され独立した形ではないため、業務監査や会計監査も親会社内の一部として実施されている。「監査の実施割合」として比率で示すことは難しい。
- ・毎月、役員会で子会社代表から業務執行状況が報告されている。・現地監査実施は2、3年に一度。
- ・会計限定子会社は重要な子会社ではないケースが多いが、親会社内部監査部門、同監査役監査のほか当該子会社（非常勤）監査役にも（親会社派遣であれば、義務ではないが）取締役会出席等による実質的な業務監査機能を求めている。
- ・他の監査体制（監査役・内部監査部門）に依存。
- ・事業内容、規模に応じた判断。
- ・海外子会社は未実施。
- ・距離が離れているので常時ではなく月に数回しているため。
- ・未実施期間は2年程度、他の重要監査に注力のため。

（5－4）会計監査限定監査役が設置されている子会社の業務監査を行っている場合の頻度は主にどの程度ですか。

①毎年

- ②2～3年おき
- ③4～5年おき
- ④不定期
- ⑤その他（自由記入）

- ・今までは行われていない。
- ・子会社になってからまだ1年経過しておらず、一応のデューデリによる監査を行った。グループ全体を俯瞰的に見て、優先度を考えている。できれば2～3年に一度みておきたい。
- ・往査は今後実施。
- ・親会社の内部監査部門が監査計画のなかに組み込んで実施するので、おおむね毎年行われている。
- ・3ヶ月に一度の会社と、毎月行う会社がある。
- ・子会社により毎年もあれば3年に一度もある。

（2）孫会社の監査について

（6）孫会社の監査を行っているのは誰ですか。（複数回答可）

- ①親会社（自社）監査役
- ②子会社監査役
- ③孫会社監査役
- ④親会社（自社）内部監査部門
- ⑤子会社内部監査部門
- ⑥孫会社内部監査部門
- ⑦親会社（自社）会計監査人
- ⑧子会社会計監査人
- ⑨孫会社会計監査人
- ⑩その他（自由記入）

- ・親会社監査役は各々孫会社の監査役を兼務している。また子会社従業員も孫会社監査役を兼務している場合がある。
- ・実態未活動。
- ・親会社財務担当取締役。
- ・孫会社の監査は行われていない。
- ・不明。
- ・新設グローバル監査室が、今後監査を行う予定。今年、親会社監査役会全員で、海外孫会社往査を計画していたが、コロナ問題で延期。現在子会社の業務責任者が、簡易チェックを行っている。

- ・連結対象に入れるべきかを会計監査人が常時検討しているが、金額が小さく監査対象にはなっていない。
- ・子会社管理部門。
- ・子会社取締役。
- ・親会社経理部長。
- ・親会社監査役が一度監査したのみ（海外であり遠方の為）。
- ・孫会社を持っているのは上場子会社であり、親会社からは直接関与していない。
- ・一部の会社は会計監査人の監査スコープに含まれるが、子会社管理部門による日常的業務管理に依存する部分が多い。

(7) 親会社監査役は孫会社についてどのような方法で監査をしていますか。(複数回答可)

- ①代表取締役へのヒアリング
- ②従業員へのヒアリング
- ③書類の閲覧
- ④報告の聴取
- ⑤現場確認
- ⑥内部監査への同行
- ⑦会計監査人監査への同行
- ⑧その他(自由記入)

- ・アンケート、子会社監査役へのヒアリング。
- ・親会社の取締役や管理部門及び内部監査部門並びに子会社の取締役へのヒアリングを通じて実施。
- ・取締役会への参加。
- ・会計監査人から監査状況のヒアリング。
- ・月次会議（Web 会議）に出席。
- ・孫会社を保有する子会社の監査のなかで実施。

(8) 内部監査部門はどのような方法で孫会社を監査していますか(複数回答可)

- ①代表取締役へのヒアリング
- ②職員へのヒアリング
- ③書類の閲覧
- ④報告の聴取
- ⑤現場確認
- ⑥内部監査への同行
- ⑦会計監査人監査への同行
- ⑧セルフチェックアセスメント *各部門の自己評価によるリスク抽出

⑨その他(自由記入)

- ・ 子会社経理担当者が同行。
- ・ 子会社の内部監査部門から、監査結果を聴取している（チェックリストで確認）。
- ・ 現地子会社内部監査部門が実施した孫会社の監査結果を共有している。
- ・ 孫会社を保有する子会社の監査のなかで実施。
- ・ 子会社への監査を通じて確認している。
- ・ 親会社内部監査部門は子会社の管理状況を監査している。

2. 三様監査等の連携について

(1) 子会社監査役との連携について

(9-1) ご自身が兼務していない子会社の監査役（孫会社監査役を含む）とどのような連携を図っていますか。（複数回答可）

- ①定期的に監査結果の報告を求めている
- ②子会社の監査の方法等について、具体的に指示している
- ③子会社の監査を一緒に行っている
- ④グループ監査役連絡会の実施
- ⑤特に連携していない
- ⑥子会社に監査役は置いていない
- ⑦その他(自由記入)

- ・ 子会社監査役・内部監査部門との連絡会にて聴取。
- ・ 孫会社を管掌する子会社部門の会議や、孫会社の会議等を通じて適宜連携している。
- ・ 必要に応じて子会社の監査役からヒアリングや意見交換を実施。
- ・ 定期的な監査結果の報告を、親会社の内部監査部門が収集している資料により取得している。
- ・ 子会社監査役に三様監査への出席を求めている。
- ・ 主要な国内子会社の監査役は本社監査役が兼任。海外の主要子会社の監査役とは定期報告を徴する。
- ・ 複数の子会社のなかで、重要な子会社については子会社監査役と共同で監査を実施する。
- ・ 年2回の定例会合で情報共有。
- ・ 内部監査室と合同で監査を行っており、親会社監査役も同席している。
- ・ 自社の執行役員が子会社の監査役を兼務しており、その兼務監査役と、監査結果の共有のみしている。
- ・ 取締役会等重要な会議に出席。
- ・ 親会社の常勤監査役と経理部長が全ての監査役設置子会社の監査役を兼務。監査のほ

とんどは親会社の常勤監査役が実施しているが、期末棚卸立会いを手分けして行っているほか、一部子会社の監査と一緒に実施したりしている。

- ・主要子会社には、親会社の担当取締役が子会社監査役を兼務している。特に定期的な連絡会を実施していないが、重要課題等について、今後、新設グローバル監査室とともに情報共有し、意見交換していきたい。
- ・意見交換の場の設置。子会社監査役が自主的に設置した研究会との連携。
- ・兼務していない子会社でも、取締役会に陪席する機会を度々設けている。
- ・子会社の監査役は全て親会社の経理部門の兼務者で、経理部門とは連携に心掛けている。
- ・子会社の監査役としては、ほぼ活動していない。
- ・子会社監査講評会への同席。
- ・不定期ではあるが、営業数値、監査結果や管理の状況に関する面談を実施。
- ・海外拠点は内部監査部と同伴している。
- ・課題等があった場合には都度、連絡を取り合っている。
- ・内部監査室及び会計監査人の監査への同行。
- ・親会社(自社)の内部監査部門による監査内容を情報共有し、懸念事項があれば協働する。
- ・子会社取締役会後の取締役会資料に関して意見交換等。
- ・子会社常勤監査役とは往査時に意見交換を行っている。
- ・定期的な会議での意見交換。
- ・日頃から情報共有に努めているほか、内部監査部門から一緒に監査結果の報告を受ける。
- ・監査結果の報告を随時求めている。
- ・兼務していないのは海外で監査役制度のない場合で、親会社の他の監査体制は、監査役を兼務する子会社と同じで基本的に同じ監査を行っている。
- ・監査役は選任されているが、実質が伴っていないため。
- ・期末会計監査チェックリスト報告。
- ・子会社常勤監査役との個別の情報・意見交換。内部統制推進室（非常勤監査役を子会社に派遣）との定例会議。
- ・現状、子会社の監査役を兼務。ただし、子会社独自の監査役が配置されるようになれば、情報交換・監査の連携の体制を構築する。
- ・監査結果において、グループ運営に重大な事象の発生が懸念される場合は、報告を受ける体制を敷いている。
- ・親会社内部監査部門部長が監査役を兼務している子会社の監査に同行している。
- ・本社監査役兼務先以外に実態的な監査役はいない（経理部門が形式的に兼務しているケースはあり）。

・国内、監査役設置を必要とする海外子会社の監査役は親会社監査役が兼務。

(9-2) 監査役が設置されていない子会社がある場合、どこと連携を図っていますか。(複数回答可)

- ① 自社管理部門
- ② 自社内部監査部門
- ③ 子会社代表取締役
- ④ 子会社内部監査部門
- ⑤ 親会社会計監査人
- ⑥ 子会社会計監査人
- ⑦ 特に連携していない
- ⑧ その他(自由記入)

・ 所轄する事業部門。
・ 子会社管理部門。
・ 監査役を設置していない子会社はS P Cであり、会計監査については親会社経理部が子会社担当税理士と連携を図っている。
・ 自社事業部門 (子会社の主管部)。
・ 内部監査の委託会社。

(2) 内部監査部門との連携について

(10-1) 自社の内部監査部門が子会社の監査を行っている場合、どのような連携を図っていますか。(複数回答可)

- ① 内部監査部門の監査計画策定に関与している
- ② 内部監査部門の監査項目選定に関与している
- ③ 内部監査に同行している
- ④ 内部監査結果の報告を受けている
- ⑤ 監査役から監査項目を依頼している
- ⑥ 監査役会に内部監査部門長が出席している
- ⑦ 特に連携していない
- ⑧ その他(自由記入)

・ 月次で監査役と内部監査部門長との連絡会を実施している。
・ 内部監査部門と一体となって実施。
・ 四半期ごとに監査役会と内部監査責任者が 意見交換の会議。
・ 監査役監査に内部監査部門が同行。
・ 内部監査部門とは年間の監査計画の段階で、子会社監査の役割分担をシェアする。
・ 監査報告を監査役と社外取締役に対して実施し、質疑応答により課題を明確にしてい

る。

- ・内部監査室との合同監査時に親会社監査役からも追加質問している。
- ・内部監査部門長が監査役会で監査結果の報告を行っている。
- ・監査役会に内部監査部門長はスタッフとして出席している。
- ・内部監査室と毎月業務連絡会を行っている。
- ・監査計画、項目等、監査役から、意見を述べているが、未だ十分な、監査結果の報告が少ない。新設グローバル監査室の責任者から、今後定期的に、監査役会に報告したいとの表明あり。今後の質の高い連携に期待。
- ・月次で内部監査情報連絡会を開催。
- ・監査役から内部監査部門に監査計画の説明を含め監査結果の報告など情報共有を適宜行っている。
- ・内部監査委員会に、毎月監査役が出席し情報を共有している。
- ・毎月定期的に会合を持って、情報交換を行っている。
- ・取締役会にて報告を受ける。
- ・監査内容の項目は協調して決定し、見直している。
- ・監査業務連絡会を毎月定例開催しており、取締役会での協議事項、報告事項などを情報共有している。
- ・随時、非公式の意見交換を実施。
- ・内部監査部門と被監査部門の監査報告会に同席し、意見交換に参加している。
- ・監査計画策定の際に情報・意見交換（間接的な関与）。
- ・月次の監査役協議会に内部監査部門長が出席。
- ・監査項目設定についての意見交換会を実施している。・「依頼」ではないが、監査役より監査項目について意見する。
- ・監査役監査が先の場合、結果を共有し、注視すべき箇所について相談。
- ・内部監査部門と月例で連絡会を開催し、監査全般について情報共有を行っている。
- ・内部監査室員が監査役会事務局を兼務。
- ・内部監査部門長は半期に一度、監査役会にて監査報告を実施。監査計画は双方で共有している。
- ・双方の計画を持ち寄り、業務調査時期が重ならないようにしている。

(10-3) 子会社の内部監査部門とどのように連携を図っていますか。(複数回答可)

- ①内部監査に同行している
- ②内部監査結果の報告を受けている
- ③監査役から監査項目を依頼している
- ④監査役会に内部監査部門長が出席している
- ⑤特に連携していない

⑥その他(自由記入)

- ・親会社内部監査部門が子会社、孫会社の内部監査を実施しており、その監査報告を受け取るとともに、月次に開催する親会社内部監査部門連絡会で適宜監査内容につき確認している。
- ・問題が生じた際に報告を受けている。
- ・親会社がグループ会社を招集し、コンプライアンス・リスク管理委員会を開催。監査役が出席している。
- ・連絡会に参加している。
- ・親会社の内部監査部門が定期的子会社監査部門の内部監査結果の報告を受け、親会社監査部門から報告を受けている。
- ・内部監査の計画を聴取している。
- ・本社内部監査部門を通じて連携。海外往査の際は情報共有のミーティングを実施。
- ・子会社取締役会報告として内部監査部門報告を受ける。
- ・往査時に必要であれば、意見交換している
- ・自社内部監査部経由の情報収集。
- ・内部監査部門が設置されて間もないこと、担当者が1名で専任ではなく、他の業務との兼職で監査経験もなく十分な監査が出来ていない。
- ・グループ会社内部統制・監査部門ミーティングの開催。
- ・子会社往査時に子会社内部監査部門と面談している。
- ・定期的な情報交換を行っている。
- ・グループ監査役連絡会に同席させている。

(10-4) 子会社に内部監査部門がない場合、どこと連携を図っていますか。(複数回答可)

- ①親会社管理部門
- ②親会社内部監査部門
- ③子会社代表取締役
- ④子会社監査役
- ⑤親会社会計監査人
- ⑥子会社会計監査人
- ⑦特に連携していない
- ⑧その他(自由記入)

- ・グループ内の他社内部監査部門。
- ・国内、海外、子会社との連携の中心的役割は、親会社内部監査部門と、管理部門である。
- ・子会社取締役又は子会社上級管理職者。

- ・子会社管理部門。
- ・子会社取締役・管理部門。
- ・親会社管理部門・子会社担当取締役。
- ・来期より親会社内部監査部門が実施予定。
- ・子会社の顧問 CPA 事務所及び弁護士。
- ・親会社事業部門。
- ・親会社監査役。
- ・親会社の取締役が代表者を務めているので必要に応じて連携。
- ・子会社監査委員会。
- ・内部監査の委託会社。
- ・当該部署に直接ヒアリング等を実施している。
- ・親会社監査役が海外子会社内部監査担当から報告を受けている。
- ・子会社は全て内部監査部門が往査している。

(3) 会計監査人との連携について

(11-1) 親会社の会計監査人が子会社の監査を行っている場合、どのような連携を図っていますか。(複数回答可)

- ①会計監査人の監査計画策定に関与している
- ②会計監査人の監査項目選定に関与している
- ③会計監査人監査に同行している
- ④監査役監査に同行してもらっている
- ⑤監査役から監査項目について依頼をしている
- ⑥会計監査人の監査結果の報告を受けている
- ⑦特に連携していない
- ⑧その他(自由記入)

- ・定期的な情報交換の実施。
- ・三様監査を実施。
- ・親会社の会計監査人が、重要先、頻度を考慮しながら現地監査を計画実施しているが、コロナ問題で、web 会議、メール等中心に、グローバル監査室とさらなる連携をとり、やり方を見直すことを検討しているとのこと。
- ・会計監査人の監査計画を聴取している。
- ・連結財務諸表の結果の報告を受けている。
- ・会計監査人監査の相当性を判断するため、監査に立ち会うことがある。
- ・定期的に会合を持ち情報共有。
- ・海外にある子会社は会計監査人と同行した。
- ・売上・利益構成費が高い子会社については、親会社同様の業務プロセス+IT 全般統制

による評価を行っている。

- ・ 監査役監査の結果について、情報共有している。
- ・ 監査人監査時の監査結果講評に、適宜立ち会っている。
- ・ 監査計画策定、監査項目選定に関与はしてないが、リスク認識等について意見交換している。
- ・ 海外の場合、親会社会計監査人のネットワークにより監査を行っている。
- ・ 三様監査会議で会計監査人の監査結果、監査役監査結果を共有し、注視すべき箇所について相談。
- ・ 子会社は会計監査人非設置会社であるが、親会社会計監査人に子会社取引の会計処理の適切性や課題を特に注視するよう要請し、四半期ごとに意見交換している。
- ・ 毎月1回は内部監査人と社外監査役の一部と面談機会をもっています。
- ・ 監査計画等について説明を受け、中間と期末監査結果の報告を受けている。
- ・ KAM導入（来年度）に伴い監査項目選定に関与する予定。
- ・ デロイトグループを利用し、連携が良い。
- ・ 任意の会計監査を受けている子会社がある。
- ・ 子会社の監査役（親会社取締役が兼務）が監査同行。

(11-2) 子会社の会計監査人と親会社の会計監査人が異なる場合、子会社の会計監査人とどのような連携が図られていますか。（複数回答可）

*親子間ですべて同一法人の場合、⑥を回答ください。

- ①親会社監査役が直接連携している
- ②子会社監査役が連携している
- ③親会社管理部門が連携している
- ④子会社管理部門が連携している
- ⑤特に連携していない
- ⑥親会社の会計監査人と同じ
- ⑦その他(自由記入)

- ・ 親会社と子会社の会計監査人は同じだが、孫会社の会計監査人が異なる場合がある。
- ・ 会計監査人のグローバルファーム間で連携した内容を本社担当の会計監査人から報告させる。
- ・ 自社の会計監査人は海外子会社の会計監査人と直接連絡をとっている。
- ・ 親会社の監査法人と、子会社の会計監査人が、各子会社により、同グループ監査法人、異なる会計監査人と、両社存在するが、どちらとも、直接双方で、連携をとり、情報交換、マネージメントレター等の提出がなされ、確認の報告を受けている。
- ・ 親会社の会計監査人が子会社会計監査人に監査指示書を送付、監査結果の報告書を受領し、さらにコミュニケーションをとっているが、子会社会計監査人のマネージメントレタ

- 一等監査人の指摘事項や改善事項を親会社管理部門が入手しており、監査役もこれをチェックして問題がないか確認しており、必要があれば往査している。
- ・国内の子会社については、子会社の監査役が子会社の会計監査人と連携しているが、海外の子会社については親会社の会計監査人が現地の会計監査人と連携して情報を得ている。
- ・親会社の会計監査人の系列。

(4) グループ監査役連絡会について

(12) グループ監査役連絡会を実施している場合、どのように活動（監査方針やリスク情報等の共有、勉強会など）していますか。

- ・監査方針、リスク共有。
- ・年度の初めに、企業集団としての監査方針・重点項目を説明し共有。期末に、親会社・子会社の監査役が一堂に会し、活動結果・課題を報告。
- ・子会社監査役の監査活動報告による情報共有。法令改正等についての親会社監査役からの情報提供。親会社監査役からの子会社監査所見等。
- ・監査状況の情報共有。
- ・主要子会社の監査役とは、定期的に会合を主催して、リスク評価からできるだけ幅広く認識を共有することになっている。結果として、子会社の監査計画について、親会社監査役として必要と判断する事項が盛り込まれる状態になっている。
- ・各社監査役より日常監査以外のトピックスや実施事項を報告し、情報共有するほか、毎回共通のテーマを決めて勉強会を実施している。
- ・年2回、1日開催。午前中は講習会（例：改正会社法、改正民法、収益基準）の開催（外部講師も利用）、午後前半は親会社、経営企画部、内部統制部門（監査部）部門長よりの要望事項等の伝達、午後後半は子会社監査役よりの現況報告と課題等について報告。
- ・各社の状況、懸案事項の相互開示による共有。弁護士等専門家による勉強会の実施。四半期ごとに、各社の内部統制システムの運用状況やリスク管理について情報共有を行っており、社外監査役や社外取締役も連絡会に参加する場合があります。
- ・子会社の重点管理項目、監査計画の共有。監査結果と是正及び改善結果の共有。監査業務勉強会。
- ・年4回、国内外の子会社の監査役が出席し、各監査役の監査調書、コンプライアンス事案、親会社の諸規程・指針の改定などについて、情報を共有し意見交換している。
- ・2回/年開催し、親子各会社の常勤監査役、親会社内部監査部門、会計監査人が参加し、あたかも親会社の一部のように同様に扱い対応している。
- ・勉強会実施。取締役会の議題等の情報共有。
- ・取締役会の審議内容、リスク情報等の共有等。
- ・毎月開催。監査役監査計画の共有（7月）、監査報告内容の共有（5月）は正式の連絡

会として開催し、記録を保存。その他の月は定例の情報交換を実施。当社から合併・経営統合プロジェクトの進捗状況と課題、子銀行2社の監査役から各社での監査役監査の状況等を説明し、主に各種リスクの兆候がないか意見交換。

- ・ 本社の常勤監査役から、特に初任の監査役向けのガイダンスをすることを手始めに、時々で、最近の監査をめぐる動向等を話している。また、コンプライアンス担当役員や内部監査部門長などにも話をしてもらっている。
- ・ 親会社監査役会の監査計画、監査結果を紹介 内部統制関連リスクに関する情報等を共有。
- ・ リスク情報等の情報共有、ならびに監査に関連した法令や会計制度変更等についての勉強会等を実施しています。
- ・ 親会社監査役会に子会社監査役が陪席し、監査計画段階から常に情報を共有している。期中に2回程度の連絡会実施。各1回ごとに開催場所を親会社と子会社で実施。連絡会内容は工場視察、勉強会及び監査結果とリスク情報の共有。
- ・ 監査計画のすり合わせ、情報の共有化等の内容で年3回程度連絡会を実施しているが、連絡会以外でも日常的に情報交換・打ち合わせを行っている。
- ・ ＊期初は、子会社監査役より子会社グループの年度監査方針・監査計画等をヒアリングし、意見交換 ＊また、期中・期末は、四半期に一度等、子会社より期初の監査計画に沿った活動状況や、監査での重要指摘事項やトピックスをヒアリングし、意見交換。 ＊会計監査人の監査活動等ほか、会計監査人関係事項についてもヒアリング・意見交換。
- ・ 同行監査の打ち合わせ（スケジュール、重点監査内容等）。
- ・ 親会社総務部長（リスク情報管理部長）による監査方針・リスク情報等の共有・勉強会などの活動を行っております。
- ・ 内部監査室の監査報告の共有、グループ会社内での不祥事事件の共有、その他会計監査、業務監査での重要事項の確認。
- ・ ①親会社監査役として、子会社監査役に注視してもらいたい事等の依頼、②子会社の潜在、顕在リスクについて、子会社からの報告と協議、③内部統制やガバナンス等の一般論や最近の動向について。
- ・ ①子会社監査役会へのオブザーブ参加、②監査方針、監査計画、監査結果等情報の共有。四半期ごとに開催、決算状況やトピックス、経営計画重点事項、採用状況などについて・情報共有している。また年2回会計監査人から指導教育を行ってもらっている。
- ・ グループ会社の監査レベルの向上、バラつき是正のための監査内容の均質化・効率化を図るツール・ノウハウの提供等。

(5) 管理部門等との連携について

(＊グループのガバナンスを統括している部門についてご回答ください)

(13-1) 子会社を管理している部門に対してどのような監査を行っていますか。(複数回答可)

- ①担当役員・担当者へのヒアリング
- ②規程類の確認
- ③報告書等の閲覧による子会社管理状況の確認
- ④特に監査していない
- ⑤その他(自由記入)

- ・報告の聴取。
- ・内部監査部門の報告を定期的に受けている。
- ・親会社決裁書類の閲覧。
- ・海外子会社は証憑類確認。
- ・子会社設立を起案した経営企画部より資料の入手、部長からの聴取。
- ・監査頻度は、十分とは言えないが、必要に応じて(少なくとも担当役員とは、1回/半期)、アドバイス、意見交換を行っている。
- ・日々頻繁に情報共有や意見交換を行っている。
- ・本社全部門に対して年1回聴取を実施。
- ・重要な決裁書類の閲覧、子会社管理のための重要な会議への出席。
- ・子会社の経理・財務等を含め本社管理本部で一括管理につき、管理担当役員及び経理部等本部部長へのヒアリングを年1回以上実施中。
- ・テーマ監査に同行。
- ・現状は、方針監査(実施状況報告)のみ。
- ・毎月「経営状況報告書」を提出させている。
- ・随時子会社往査。
- ・管理部門に対する内部監査報告の確認。
- ・契約書の確認。
- ・総合管理室、経営管理室(経理)、経営戦略室(M&A案件)の長とは月に1回程度面談している。
- ・子会社を管理している部門が参画する子会社の重要会議に同席している。
- ・主要な子会社については各社長より毎月詳細な報告がある。その他の子会社については毎月業況報告書による報告がある。

(13-2) 子会社を管理している部門とどのように連携を図っていますか。(複数回答可)

- ①定期的に報告を受けている
- ②規程類や管理内容に変更があった場合に報告を受けている
- ③監査部門責任者・担当者の監査役監査への同行
- ④監査役監査結果(指摘事項・報告事項)の共有

⑤特に連携していない

⑥その他(自由記入)

- ・子会社の管理状況をヒアリングしている。
- ・管理部署の会議に出席し情報交換を行う。
- ・子会社管理部門の枢要メンバーが子会社監査役に就任しているため、子会社監査役との連携⇨子会社管理部門との連携となっている。
- ・管理手法について監査役から助言している。
- ・問題がある場合に連携している。
- ・子会社実査による管理状況把握。
- ・管理部門が定期開催する子会社代表取締役との会議に出席。
- ・毎月子会社の取締役会資料を受領、閲覧。
- ・親会社管理部門担当者は、子会社の取締役会（原則1回/四半期）に出席、議事録を作成し、その内容を監査役に報告するルールになっている。必要に応じて、監査役から、内容確認、質問等を行っている。
- ・日々頻繁に情報共有や意見交換を行うほか、管理部門長が全子会社の取締役を兼務しているため取締役会で同席する。
- ・子会社担当者と適宜面談を行っている。
- ・本社内部監査部門の監査結果の共有。
- ・子会社往査に同行することもある。
- ・子会社を管理している経営管理室、経理部、人事総務部と必要に応じて打ち合わせをしています。
- ・当社及び国内子会社は、社外に通報窓口を置く内部通報において、通報が入ると監査役にメールが届く仕組みになっている。
- ・内部監査部門、会計監査人監査同行、または監査結果の報告聴取。
- ・一次管理部門の担当部門長に対するヒアリングを実施。
- ・規程に基づく監査役への報告。
- ・なんらか特記すべき事象があった場合、適宜報告説明を受けている。
- ・当該部門（内部統制推進室）主催のコンプライアンス委員会への監査役の出席。三様監査ミーティングへの内部統制推進室の参画。内部統制推進室責任者の監査役監査への同行（必要に応じ）。随時の意見交換。
- ・決算時に子会社決算状況の報告を経理部から受けている。
- ・重要事項発生時に、都度連携している。
- ・稟議書で重要な事項があれば説明を受けている。
- ・役員会報告事項の事前報告など案件あれば随時報告を受けている。
- ・子会社監査役に管理部門から選任されており、その子会社監査役と連携をとっている。
- ・海外は定期的に報告を受けている。

(13-3) 子会社の企業不祥事防止のため、親会社の管理部門が留意している事項は何ですか。

- ・親会社への報告体制を含む子会社におけるコンプライアンス体制の整備
- ・管理者が常に不祥事防止の観点からなすべきことをなしているか。
- ・定期的なミーティングで、内部管理についても報告を聴取。
- ・与信管理。
- ・企業倫理提案窓口への投書状況。
- ・生産性、在庫、売掛金の変化。
- ・子会社役員との頻繁なコミュニケーション。
- ・子会社の管理部門との連携。
- ・定期的な訪問、会計チェック。
- ・風通しの良い組織風土の構築。定期ミーティングの実施とコミュニケーションの活性化。
- ・リスク管理の運用状況。
- ・経営数値を中心とした経営状況のヒアリング。
- ・コンプライアンス及び内部統制の情報。
- ・主要子会社の管理部門への人材派遣（出向）を行い、子会社側の内部者として情報を入手している。
- ・コンプライアンス委員会、情報セキュリティ委員会での協議内容を注視している。
- ・会計処理および顧客層の問題で子会社にて業務を行っているが、実質的に親会社にて業務全般を管理し、小職も親会社の監査役兼子会社の監査役として、日常的に子会社業務を監視している。
- ・訴訟案件、トラブル・クレームやハラスメント等コンプラ違反事例の有無や勤怠管理状況。
- ・財務報告の正確性を確保するための業務プロセス運用状況の検証及び子会社における内部通報窓口を親会社担当部門・監査役会等へ統一している。
- ・三現主義の徹底。
- ・重要な投資、契約について洩れなく報告、確認を実施。
- ・監査部による定期的な内部監査の実施と定期的報告の要請。
- ・報告書類のチェック。
- ・定期的モニタリング。内部監査の充実。内部通報制度の活用。
- ・子会社での大口経費は管理本部経由経営会議決裁としている。
- ・会計システムを共通化している。
- ・子会社トップとのコミュニケーション。
- ・労働時間管理・事業法遵守。

- ・事業に関連する法令等の遵守、不適切事例の再発防止・グループ間での水平展開、適切な内部統制体制の整備・運用。
- ・コンプライアンスの重要性について継続的な発信と啓蒙。不祥事事例の紹介。
- ・コーポレート機能の集約化を目指しており、子会社管理部門ポストへの出向や兼任を行い、内部情報収集やコミュニケーション強化を図っている。
- ・決裁権限規程の遂行状況。
- ・コンプライアンス研修（年1回以上）。他社不祥事事例及び当社での防止策並びに発生した場合の対応策の共有。
- ・親会社で実施している教育カリキュラム等を子会社に展開を図っている。
- ・人事の掌握。現預金の管理。
- ・匿名性をもたせた多言語対応の新しい「内部通報制度」のグループ会社への周知徹底と、社外役員も出席するコンプライアンス委員会による再発防止策の確実な実践。
- ・各子会社に、内部統制の体制を整備させるとともに業務の適正性確保のための活動を実施させている。また、各子会社から定期的に実施状況等の報告を受けている。コンプライアンス違反が発生した場合には、グループ各社で当該情報を共有するとともに、再発防止策等の水平展開を図ることとしている。
- ・予算実績管理。決裁書閲覧。
- ・親子間の迅速な情報共有化。
- ・内部通報への的確な対応、内部通報者への的確なフォロー。
- ・子会社の週報や報告書のチェック等。
- ・規程の統一化と運用の共通化、内部通報への迅速な対応。
- ・国内子会社の月次報告は、親会社の月度取締役会で共有している。海外子会社については、当社の管理部門が、海外子会社取締役会の議事録（営業報告を含む）を入手している。
- ・小規模な連結グループであることから、子会社も親会社の管理下に含めた管理を行っている。具体的には、親会社管理部門責任者（親会社取締役）は、子会社取締役会にも出席。また、子会社社長とも頻繁に情報共有を実施。
- ・①不正の「動機、プレッシャー」については、当社の各株主にとっての位置付け、業態、顧客属性、取扱商品の性格等から、営利企業体にありがちな利益計上のプレッシャー、その達成のための過重なノルマ、業績悪化、といった組織的要因は相対的に小さい。他方、処遇への不満、承服できない叱責等を背景とする個人的要因については、人事制度、社員個々人の評価、パワハラ等のハラスメント事案の発生等への注意が必要。また、組織的要因についても、合併・統合作業による業務繁忙、長時間労働の状況等を注視。②不正の「機会」については、業務の複数担当、必要な相互牽制や承認手順のステップ、そもそもの資金決済の仕組み等、両子銀行において内部統制システムが有効に機能。グループとして現状懸念は小。③「姿勢、正当化」については、経営からの企業理

- 念・ビジョン・行動指針の発信、フィデューシャリー・デューティの徹底等を実施してきており、引き続き、コンプライアンス、リスク管理等に関する役職員の意識付け、高いレベルの倫理観の植え付け、これらを尊ぶ社風の確立に取り組んでいく必要がある。
- ・親会社への報告、承認申請などの統制環境。
 - ・重要事項の報告・承認が漏れなく実施されていること。
 - ・親子間取引の適正性。定期的な内部監査の充実。
 - ・子会社取締役へのヒアリング。
 - ・法律の順守 会計部門の人事。
 - ・報告・決裁手続、金額基準等の統一。グループシェアード会社による財務会計の一元管理など。
 - ・グループ企業理念の徹底。
 - ・不正会計の有無。
 - ・親会社への報告内容の信頼性と網羅性。
 - ・コンプラリスク委員会発生、発覚した事態を共有化し、再発防止に努めている。
 - ・管理部門からの出向社員によるガバナンスの強化。
 - ・報告の早期化。
 - ・正確な報告、問題発生時の早期把握、管理部門による監査。
 - ・1. 業績数値の分析による異常値のチェック。 2. 資金繰り動向。 3. 内部監査の結果。
 - ・コンプライアンス研修をはじめ、注意喚起等を頻繁に行っている。そのほか、グループ会社社長会、内部統制部門の会議等を開催している。
 - ・親会社管理部門が会計業務を受託しているため、全ての会計事象をチェックし、契約書についてもリーガルチェックの段階で内容を掌握している。
 - ・①親会社管理部門の管理職が子会社の取締役あるいは監査役を兼務しており、重要会議への出席を通じ経営執行状況をチェックしていること。②相当なエネルギーを投入し、年間を通じ子会社役職員に対するコンプライアンス研修を実施していること。③子会社役職員に対し、内部通報制度の活用を啓蒙していること。
 - ・現地情報がタイムリーに親会社に報告される体制を整備するため、子会社管理部門との密な連携の構築。
 - ・子会社からの定期的な報告。規程類の整備・運用状況の把握。
 - ・子会社の責任者も含めた子会社の業務ミーティングに親会社の管理部門も参加して実態の把握と情報入手に努めている。
 - ・月次報告義務。月次F S提出。グローバル経理部を設置。
 - ・コンプライアンス意識の向上、経営方針の浸透、企業風土改革など。
 - ・子会社からの定期報告や理事会への出席を通じた情報収集・意思決定の参加等。
 - ・各勘定科目の回転期間。

- ・報告ルールに則った、事故・事件の発生に関する報告の徹底。
- ・内部統制システムが実態と合った動きをしているか、変更は都度見直し修正することを親会社は実施しているが、その一部を子会社にも応用すること。
- ・ルールや業務の標準化とK P I 管理。子会社幹部採用時の関与（面談等）。月2回の定期レポート（業績、組織、リスク等）。
- ・兼務役員の定期的な子会社への出張および応援を実施（経理・総務役員2名）。
- ・子会社管理要諦を示したマネジメントブックを作成。
- ・リスク管理表による管理項目の進捗状況のチェック。コンプライアンス報告書の閲覧調査。
- ・子会社に対して金商法と会社法による内部統制の監査を行っている。親会社の朝礼に子会社社員も参加し、企業理念の共有や注意事項の確認等を行っている。
- ・コンプライアンス部が子会社のコンプライアンス部門を統括し、情報の一元化を図っている。
- ・*子会社内部統制システムの整備構築状況並びに運用状況の定期的なレビュー（含む、子会社取締役会での確認） *子会社への定期的なコンプライアンス教育 *内部通報制度の浸透状況と通報者保護体制の定期的確認 等々。
- ・親会社の管理本部月次報告会議のなかで、各子会社の業務責任者から活動報告を毎月行うようにしている。
- ・内部通報制度の活用に向けた教育と啓蒙の強化。経営層も含めたコンプライアンス教育の強化。不正が出来ない仕組みづくりと不正時の早期発見システムの検討。
- ・コーポレート・ガバナンスの重要性の指導、監督。
- ・現場での管理実態を把握するために、業務監査を中心に現場往査、会計勘定の確認（現物実査等を含め）、業務フロー図の作成、メンテナンス等を定期的に確認すること。
- ・被害状況に応じ、取締役会に報告。
- ・経営理念の共有、コンプライアンス基本方針、行動基準の確認、親会社への報告及び相談（活動状況、財務報告、重要な決裁事項の申請）の徹底。
- ・親会社の内部監査部門が実施した子会社監査の監査指摘事項への改善状況の把握。
- ・グループ内外で生じた不具合事例の共有等。
- ・属人化している仕事を改善し、誰でも分かるように、マニュアル作成などにより標準化をすること。
- ・親会社定例の報告会議に子会社の責任者が出席、報告を行っている。
- ・従業員の教育による啓蒙と親会社管理部門による業務監査（人事・法務・経理・安全等）及びアンケートによる情報収集。
- ・監査役および内部監査部門との密接な連携。
- ・3つのディフェンスライン(D L) の各機能の発揮（第1DL：各組織の日常的なマネジメント、経営サポート組織によるモニタリング・助言、第2DL：グループ本社などリス

ク等の主管組織によるチェック、第3DL：監査部による第1、第2の機能の有効性の確認)。

- ・コンプライアンス等に関する情報を入手した場合など、子会社にも情報提供を行ったり、子会社において企業不祥事等の兆候が見られる場合には速やかに報告をしてもらうための体制を整えている。
- ・子会社の管理部門業務の受託。
- ・全ての子会社が月次のBS/PLを親会社管理部門と監査役に報告する。親会社管理部門は疑問があった場合、直接子会社社長、管理部門に電話し確認または調査を指示する。監査役も同様に毎月のBS/PL推移を記録し、疑問点はメールで問い合わせ、親会社管理部門にも連絡する。
- ・コンプライアンス委員会の設置。リスクマネジメント・オフィサーとの情報共有。各リージョン・ホットラインの確立。内部統制基本方針の順守状況の確認。法令・社内ガイドライン順守の啓発(社内掲示板、Eラーニング等)。
- ・営業活動の業務管理方法やITシステムの運用内容に変更が生じた場合、迅速な通達と運用の周知徹底に留意し、早期の全社統一化を図る。それにより内部統制上イレギュラーな事象の前兆・発生の要因を把握し確認作業を進めやすくしておく。
- ・資金管理の厳格化(一定額以上の資金の支出は、親会社管理部門の承認を必須としている)。
- ・倫理感の向上。コンプライアンス意識の醸成。
- ・子会社の重要意思決定に関し、事前承認のルールを徹底(ガイドライン)。経営状況管理月報の徴求。内部通報制度の充実(本社一轄管理、集約)。
- ・リスク管理・コンプライアンス委員会、及び内部監査委員会を毎月開催中(監査役出席)で各種リスクへの対応(コンプライアンス、労務管理状況、内部通報事案(外部通報窓口事案を含む)、交通事故防止対策、その他災害対策等)について審議している。
- ・職位権限表に基づく決裁手続。経営報告書の確認。法令・定款への違反、重大事故・災害発生その他重大リスクの発現報告。
- ・子会社は全て海外にあり管理が難しいが、月次の報告等での管理担当者との連携を図り対応しています。
- ・経営会議において、子会社の代表者から毎月報告を受けている。
- ・所定のルールに基づいた業務運営、権限の分担、適切な承認行為、経営トップに対する牽制の有無。
- ・人事ローテーション。
- ・子会社の一定額以上の経費申請は、親会社社長の権限としている。
- ・子会社のガバナンス：国内及び海外子会社の決裁基準表を親会社の管理部門が策定、周知している。子会社のコンプライアンス：国内子会社は親会社の委員会メンバーに所属しコンプライアンス活動をしているが、海外子会社は親会社の委員会メンバーに所

- 属していない。そのため親会社のコンプライアンス委員会は、海外子会社に対しグローバル・コンプライアンス・フレームワーク（1. グローバル行動規範・行動規準、2. コンプライアンス委員会、3. 施策・研修、4. 相談窓口）構築活動を展開している。
- ・人事のローテーション。毎月の活動内容と結果報告。年間予算と結果報告、現地訪問による現状把握。
 - ・特に重要な財務数字である売掛金、棚卸資産残高については、子会社の残高の推移を確認し、異常な上昇や減少がないか、売上の推移との比較を行い、毎月、役員全員に報告を行っている。
 - ・会計システムの統一化。親会社側での責任担当者の選定。親会社取締役会での業績状況の報告。
 - ・契約書面審査や四半期ごとの業務、コンプライアンス報告の徹底。
 - ・ポイントとなるチェック項目を定期的に監視している。グループ会社間での情報交換と社長間の交流を深めている。
 - ・情報の一元化、リスクマネジメント委員会の実効性向上、取締役会への上程等。
 - ・子会社財務諸表のチェック、及び親会社監査部門、子会社管理部門、子会社監査役との情報連携。
 - ・日本人出向者との連携。
 - ・子会社には親会社の管理部門から監査役を派遣しており、この監査内容の充実、質的向上に留意している。
 - ・グループのデジタル推進化PJを現在推し進めていて、グループ全てのシステムの追加、削除、訂正等々などは一部ではあるが、まずシステムの確立を目指している。
 - ・グループ業務方針の周知と教育。
 - ・リスクアプローチを行い、重要性のある監査項目につき、モニタリングを続けている。月次の財務諸表についてチェックし、異常値の有無の確認と異常値があった場合の原因について報告を受けるようにしています。
 - ・社外取締役の派遣。
 - ・子会社関連会議等への参加、関連法規等の教育実施。
 - ・定期的に子会社より報告を受けるとともに現場での実態把握に努めている。あわせて、親会社内部監査室からの監査結果について報告を受け不祥事防止に生かしている。
 - ・子会社の役員構成。
 - ・購買の事前承認、支出明細と証憑の確認。
 - ・子会社CFOとの連携、情報交換。
 - ・経理面のチェック、人事管理。
 - ・従業員数の推移と一人当たりの売上高推移。会計監査人からの指摘事項。
 - ・内部通報制度の整備運用、海外子会社での現地従業員とのコミュニケーション強化、牽制効果を発揮するための業務フロー整備運用、出向社員による定期的な証憑閲覧など。

- ・コンプライアンス・チェックシートと不祥事防止自主点検チェックシートによる子会社代表者の自主点検の実施（毎年）、子会社での内部通報制度の掲示、内部監査部による監査（数年に一度）、子会社代表者会議や管理部門責任者会議の実施。
- ・グループ管理部門会議の設置による情報交換、意思統一など。
- ・在庫高状況、貸与製品の実存性、仕入業者の固定化、交際費の使用状況ほか。
- ・子会社の管理部門と常に情報交換を実施し、不祥事の芽がないか確認をするとともに、出来る限り重要な子会社の取締役会にオブザーバーとして出席し状況の確認を行っている。
- ・ハイリスクだと思われる子会社に対しては、現地に行く頻度を増やす。
- ・会社グループ（子会社含む）の行動規範として「行動憲章」「行動基準」を制定し、周知徹底を図っている。またコンプライアンス・オフィサー制度を導入し、コンプライアンスの推進体制を構築している。
- ・子会社に対する研修の実施、グループのイントラネット上に設置したポータルサイト「コンプライアンスの部屋」の活用、コンプライアンスブックや社内コンプライアンス関係事例の周知など、子会社の代表者から従業員に至るまでの教育・啓蒙。
- ・恣意的な取引はないか、会計処理は適正か、不明確な支出はないか等（当社の場合、子会社は事業部門に過ぎず、経理や業務管理も大部分は本社管理部門が担い、決裁面も本社管理部門・社長が確認・決裁しており、現場の裁量範囲は狭い）。
- ・関係会社関連規程により経営的重要事項の親会社取締役会への報告を義務付けている。親会社の社員から子会社・孫会社の取締役を出し、また経理面は親会社経理部で委託を受けていること、などの連携体制をとり、タイムリーに情報収集することに留意している。

（6）監査役の連携先について

（14）連携が不十分であると感じる相手はありますか。

- ・子会社の会計監査人。
- ・社外役員。
- ・監査法人が事情により変更となったが、ショートレビューが終了した後、新監査法人との情報交換の場が取られていない。
- ・子会社の監査役、取締役。
- ・子会社管理部門スタッフ。
- ・子会社の役員等との連携。
- ・海外孫会社の管理部門。
- ・一部の子会社監査役。
- ・孫会社の代表取締役。
- ・法務担当者との定期的な報告聴取。

- ・新型コロナウイルスのような状況になると現地に赴けないのが不安。
- ・管理部門は子会社について連結決算及び J-SOX 以外についての監査の意識が全くない。
- ・小規模孫会社の経営者。
- ・他社が出資している子会社の情報開示が不十分。
- ・グループの管理部門。
- ・子会社内部監査部門。
- ・各子会社社長のなかでも温度差。協力の度合いが不十分な者とは、連携が不十分と感じる。
- ・海外子会社の会計監査人との連携は、四半期レビュー、期末監査報告会等の報告を受けているが会計監査が主体となっている。海外子会社の会計監査人とは、不祥事防止の観点からの連携も強めていく必要があると思われる。
- ・海外子会社での問題把握。
- ・子会社側の経営者の意識による。
- ・管理部門長。
- ・子会社の取締役、執行役員との連携。
- ・内部統制担当。
- ・親会社の代表取締役。
- ・孫会社。
- ・一部の取締役に非協力的な場面あり。
- ・海外子会社の会計監査人（親会社とは異なる）との連携。
- ・子会社を監査すべき親会社の内部監査部門の会計面における能力不足。
- ・親会社会計管理部門。
- ・会計監査人とさらなる連携を深める必要があると思っています。
- ・子会社現業部門。
- ・管理部門の意識が低い。
- ・海外子会社の監査役や管理部門。
- ・総務部門。
- ・子会社の社外取締役。
- ・親会社内部監査部門の能力不足。
- ・海外子会社の現地人幹部とのコミュニケーション。
- ・営業部門の人から時間をもらうのは非常に難しい。
- ・海外子会社に対して、監査頻度が限られていること、駐在している子会社責任者は当社の出向者であるが経理の専門家ではないこと、現地語（現地語で記載された文章、帳票が読めない）能力が劣ること等不安であり弱点である。2-3年単位で当社監査部や経理課職員と監査法人が往査しても監査内容が限られること、子会社の監査法人との連携が充分であるのか評価できていないこと。

- ・システム管理部門との連携が不足している。
- ・海外の子会社は、やはりなかなか現地と情報共有しにくい。テレビ会議と電子メールで時々やり取りする程度であり、監査も年に1回であるが、不十分かと思っている。
- ・子会社のコンプライアンス部門。
- ・子会社使用人。
- ・子会社側に直接連携すべき役職者がいない。
- ・総じて子会社の監査役は親会社の監査役に対して、普段は余程のことがない限り情報提供してこない傾向がある。
- ・子会社経営層。
- ・子会社管理部門、自社執行役員が兼務する子会社監査役。
- ・子会社の管理をしている部門との連携が十分とは言えない。
- ・親会社管理部門。監査役に対する情報伝達、報告の重要性の認識不足。自分たちで処理をすれば良いという意識。
- ・子会社の監査役（会計限定）。
- ・内部監査部門は3線ディフェンスの最終防御の3線としての役割を十分に果たす必要があり、そのために監査役との連携を強化して、1線や2線の機能強化を進化させる必要あり。
- ・海外との合弁子会社の外国人監査役。
- ・内部監査部、管理部門責任者。
- ・代表取締役。
- ・内部監査部門は、兼任者1名のみのため。
- ・当社グループはオーナー系企業であり、連携というより監査役の考えや意見がオーナーに伝わりにくい。
- ・海外子会社の経理部門。
- ・子会社監査役は、親会社監査役が兼務する以外は、親会社経理部門に属する者が兼務している。このため、子会社監査役としての活動そのものが限定的であり、必ずしも意図する情報が得られない嫌いがある。
- ・子会社経営陣。海外子会社の会計監査人（仏では監査役監査も行うため）。
- ・関係会社の社長によりバラツキあり。
- ・海外子会社の監査法人。
- ・孫会社の監査役（子会社の総務担当等）との連携
- ・労働組合
- ・親会社の監査役や管理部門役員が子会社の取締役・監査役等を兼務しており、連携が不十分であると感じることはない。
- ・海外子会社の会計監査人との意見交換。
- ・海外子会社の現地経営陣。

- ・内部監査、経理、海外事業部。
- ・海外子会社の内部監査部門との連携は不十分。
- ・理想を言えばどことも不十分。
- ・連結決算対象外の子会社・孫会社。
- ・孫会社への親会社の関与度合いが不十分。
- ・グループのガバナンスを統括している部門が必ずしも明確ではない。
- ・M&Aで参加入りした会社（特に海外法人）との連携。
- ・海外子会社の現地監査法人との連携が難しい。
- ・親会社・・・安全・品質・生産準備などは良くなったが、労務管理は不十分。子会社・・・TOP およびローカルの意識に違いがある場合。
- ・海外子会社の管理職。
- ・子会社の会計監査人との連携は、契約当事者でないこともあり、連携の頻度は少ない。
- ・監査部門について人員体制を強化中であるが、会社としてコンプライアンスを含む内部統制について充実をもっと図るべき。
- ・子会社監査役⇒本社経理部長が兼務しているため、実務優先となってしまう。
- ・非常勤社外監査役に対する情報提供について社内監査役とレベルが均一になるよう気を付けている。
- ・子会社監査役は親会社管理部門職員が兼務しているが、ガバナンス関連の情報共有が不十分。
- ・親会社の役員が子会社の監査役を兼務している場合の執行と監査側の連携。
- ・子会社の取締役のうち、当社以外の出資元の子取締役。
- ・企業買収により子会社を取得してから、未だ1年経っておらず、「経営の独立性」が買収の要素であったこともあり、子会社の監査は間接的な方法にとどまっている。
- ・関係会社の親会社管理部門。
- ・仕入先様。
- ・内部監査部門＝担当者が経営企画を兼務しており、内部監査に割ける体力が限られるため、従来実施してきた内部監査部門との共同監査が出来ていない。
- ・業務執行側の管理体制。組織上の管理体制が不十分に見える。
- ・代表取締役が監査役の役割をよく理解していないので連携は十分に取れない。
- ・まずはグループ会社の管理部門（親会社との窓口となっている部署）並びに監査役との連携を充実させていきたい。
- ・経営企画部門、法務部門との情報交換。
- ・不十分ではないが、関係会社の監査役・会計監査人との連携のさらなる強化を実施中。
- ・子会社の社長等とは定期的に意見交換を行う場があるが、子会社の使用人とは特段に連携する方策がない。したがって子会社の社長等により何らかの不正が行われる場合に察知が遅れることを懸念する。

- ・子会社管理部門(事業によって異なる部門が行っておりバラツキがある) ・ IT 部門。
- ・海外子会社を管理する部門が不明瞭であり、その連携が不十分。
- ・海外子会社は、言語の違いに加えて、法令も様々で、困難な点が多い。
- ・本社と離れている子会社の現場。現場の業務の実態や課題について現場の社員がどう感じているか、本社にいながらでは把握し難い(支店の場合は、様々な社内ルートで情報が伝わってくる)。
- ・社外取締役との「直接的」な情報共有を昨年度より開始、これを継続して広げてゆくことが課題と認識している。
- ・子会社非常勤監査役、子会社内部監査部門、海外子会社会計監査人。
- ・常勤監査役のいない子会社の代表取締役。
- ・調査中の子会社監査部門。
- ・内部監査室から監査役への報告等の働きかけがないため、こちらから報告等を求めている点において、連携が不十分と感じています。
- ・海外子会社経営層。
- ・監査人及び経理部。
- ・管理職と担当者の連携が悪い。そもそも全てのベースとなる認識の基準を確保することが最も難しい。監査上の共通言語が確保できない相手である。
- ・兼任していない子会社の(会計限定)監査役。
- ・監査法人との連携が必ずしも十分でなかったため、今年度より決算総評(レビュー含む)以外に定期的(2~3ヶ月に一度)に意見交換会を持つことにした。
- ・100%子会社に関しては連携が取れているが、他社との合弁子会社に関しては合弁相手側からの役員との連携が十分とは言えない。
- ・子会社の間管理職からの聞き取り調査。
- ・海外の合弁企業で相手方からトップが出ている場合。
- ・海外子会社について現地の会計事務所との情報交換が不十分と感じている。
- ・海外子会社の会計監査人との連携。
- ・代表取締役社長との連携が不足している。
- ・内部監査部門のレベルがやや低いため、監査結果の報告を受けたり指摘・助言をすることはあるが連携と呼べるほどのものではない。
- ・海外子会社の会計監査人。
- ・創業社長が中心となっている子会社。
- ・海外子会社との連携が不足している。
- ・営業推進部門・企画部門と思っています。
- ・連結対象の子会社でないため、子会社の監査役(会計監査)とはほとんど連携していない。
- ・監査役がいない子会社の場合、親会社の管理部門、経理部門との連携。

3. 監査役（子会社含む）の人材確保、人材育成の在り方

（15-1）自社の常勤監査役はどのような経歴ですか。（複数選択）

- ①総務・人事系
- ②法務系
- ③経理・財務系
- ④生産・技術系
- ⑤内部監査系
- ⑥営業系
- ⑦研究開発系
- ⑧専門系（士業）
- ⑨その他（自由記入）

- ・ I R、金融機関のマーケット部門。
- ・ システム部門。
- ・ 与信審査。
- ・ 取締役経験者。
- ・ 融資、回収、総務、システム。
- ・ 大株主出身の営業系。
- ・ 公務。
- ・ 警察官僚。
- ・ 事業系および管理系の経営職を歴任。
- ・ 税務経験者。
- ・ 他社経営企画系。
- ・ 生産管理、品質管理、購買管理。
- ・ 上場会社で経営、監査を歴任。
- ・ 国家公務員出身。
- ・ 1名は内部監査系、1名は常勤監査役経験が3社、10年以上。
- ・ 記者。
- ・ 銀行出身。
- ・ 開発部門。
- ・ 経営全般（取締役・経営戦略部門長）。
- ・ 事業開発、会社経営。
- ・ 情報部門。
- ・ 企業経営経験。

- ・企画管理・工程管理。
- ・日本証券アナリスト協会認定アナリスト（CMA）資格保有。銀行・商社・VC等の経験者。
- ・経営戦略、経営管理。
- ・IT部門、経営企画。
- ・金融機関のIT企画部門。
- ・市場系。
- ・調達。
- ・海外勤務経験者。
- ・経営管理部門。
- ・マーケティング、CSR。
- ・子会社経営者。
- ・海外事業系。
- ・経理、財務、経営管理、IR、営業業務、内部監査、海外子会社駐在等。
- ・お客さまセンター、CSR、企業文化。
- ・現場管理部門。
- ・設計、製造などの技術系。
- ・親会社の代取専務退任者、外部株主の会社経営者、取引金融機関OB。
- ・営業、業務管理、内部監査の責任者を歴任している。
- ・証券、銀行の経歴で、特にIPO指導実務経験者。
- ・営業経験だけですが、法務系の資格を有しています。
- ・資材系、および総経労資の統括。
- ・コーポレート部門系。
- ・リスク管理、コンプライアンス系。
- ・経営学教授。
- ・他業種からの中途採用者で、当社で営業を担当。
- ・当社事業に関連する行政経験。
- ・同じ業界の事業戦略経験者。
- ・取引先からの転籍者。

（15-4）これまでの監査活動において必要と感じた知見は何ですか。（複数回答可）

- ①法律
- ②経理・財務
- ③製品知識（品質）
- ④内部統制
- ⑤内部監査
- ⑥語学

⑦その他(自由記入)

- ・ IT 統制。
- ・ 社内の人間関係、各々の従業員の経歴。
- ・ 業務についての理解。
- ・ 経営者の方針・戦略の妥当性を評価すること。
- ・ 英語以外の語学。
- ・ 営業部門の実務に関する知識。
- ・ マネジメント力。
- ・ 事業内容の理解。
- ・ 経理財務については、普遍的なものではなく業界に特有なものについて感じる。
- ・ 食品衛生。
- ・ 経営知識。
- ・ 人事労務関係の知識。
- ・ 社外の上場会社の監査部門状況（日本監査役協会研修会、部会等）、見識取得等の体験を通して、広い視点で活動でき、有効。
- ・ 各事業・各会社等の状況の理解（事業の方針・生い立ち・現状・課題・強みと弱み等）。グループ会社を含め、業務の実態に関する知見。
- ・ 広報・宣伝、情報システム、CSR。
- ・ 他社監査役とのネットワーク。
- ・ 労務、業界知識。
- ・ 技術的な知識も必要と感じます。
- ・ 市場の動向。
- ・ 海外勤務。
- ・ 経営指標・分析。
- ・ コーポレート・ガバナンス、ERM、危機管理、経営学、コミュニケーション、IT、業界全ての項目に関する基礎的な知識は必要。法律的、会計的知識は各々社外監査役（弁護士、個人会計士）に頼っている。
- ・ 社内の人脈。
- ・ 製品知識は、深くなくてもいい。

(15-5) 監査役就任時において会社からの研修等サポートはありましたか。(複数回答可)

- ①執行側より監査役の職務について説明があった。
- ②セミナーの受講を勧められた。
- ③前任監査役から説明があった。
- ④基本的な監査役職務の知見を有していたため、特になかった。

⑤特になかった。

⑥その他（自由記入）

- ・ 知己の監査役から監査役協会への加盟を勧められ入会した。
- ・ 前任常勤監査役からセミナーの受講を勧められた。
- ・ 監査役は独任制であることを理由に、前任者はあえて説明や引継ぎを避けた。
- ・ 前任監査役から基本的な事項のみ説明があった。
- ・ 監査役全国会議への出席。
- ・ 取締役より業種、法規制について一通りの説明を受けた。
- ・ 子銀行監査役から子銀行の業務内容、リスク管理状況等につき説明を受けた。
- ・ 書籍の配付があった。
- ・ 執行各部門の概要説明。
- ・ 監査役協会の発行する書籍が参考になった（月刊監査役、新任監査役ガイド、監査役監査実務要領、監査役監査の実務と対応）。
- ・ 当社を含むグループ会社監査役業務研究会が組織されており、適宜の研修会、新任監査役を対象にした分科会活動に参加できた。
- ・ グループ監査役連絡会等を通じての研修。
- ・ 顧問弁護士からの説明。
- ・ 外部経営支援コンサルタントからの助言。
- ・ 前任者まで協会に所属せずに、監査懇話会会員と、自己流で活動していた。就任時に知人より協会会員の進言を受け、会員に。就任以降、監査懇話会の会員も含め、当社に大変役立っていると思う。
- ・ 監査役会議長から助言があった。
- ・ グループ会社新任監査役研修への参加。
- ・ 監査役室スタッフより基本的な職務について説明があった。
- ・ 監査役協会に加入、部会所属、セミナーの積極的な受講など。
- ・ 就任前2年間補欠監査役に任命されていた。
- ・ 使用人が都度細かい説明をしてくれる。
- ・ 前任監査役から1年程度指導、引継ぎをしてもらった（監査役経験がなかったため）。
- ・ 先輩監査役よりOJTあり。
- ・ 経験豊富な監査役と新任監査役が同時期に常勤となることで、監査役のあるべき姿が引き継がれている。
- ・ 特になかったので、自己研鑽と日本監査役協会での新任研修等を受講及びインターネット情報の収集。
- ・ 自ら選んで、セミナー、講演会等に積極的に参加した。
- ・ 会社から外部の研修に参加してよいとのこと。
- ・ 代表取締役より会社の概要につきレクチャーがあった。

- ・監査役業務に関するセミナーの案内を見て都度研修の必要性を痛感して多数受講に至っています。
- ・自分は実質的には社外監査役なので、執行側より順次会社の組織や内部統制の仕組みなどについてレクチャーを受けたほか、もう1名いる常勤監査役よりもろもろ指導を受けているところ。
- ・セミナー参加をきっかけに企業法務を得意とする弁護士と交流を持ったことが支えとなっている。前職（銀行）時代からの会計士とのつながり。
- ・就任条件として日本監査役協会入会を条件とした。

（15-7）任期満了以外における退任理由は何ですか。

- ・家族の病気療養。
- ・適任性。
- ・非常勤の社外監査役はその会社の都合による。
- ・本人による自己都合。
- ・後任人事によるもの。
- ・自己都合（体調等）による辞任。
- ・会社の人事政策。
- ・平均在任年数に到達。
- ・年齢による体力的な問題。
- ・常勤監査役を設置するため、以前の非常勤監査役に辞任頂いた。
- ・会社の指示。
- ・従業員への復帰。
- ・病死、他社監査役または取締役への就任。
- ・転籍元（主要株主）の人事制度。
- ・前々常勤監査役は健康上の理由。それ以外は任期満了以外なし。
- ・後進への引継ぎで辞任。
- ・機関変更。
- ・社外取締役への就任。
- ・社外の場合本業のため。
- ・経営の舵取り失敗による経営危機を招いた連帯責任。
- ・グループ会社から独立したため（前任監査役はグループの親会社からの非常勤監査役だった）。
- ・IPOを目指すなかで経理経験のある監査役の必要性から。
- ・株主構成。
- ・グループ内の人事上の年齢制限。
- ・取締役や執行役員への異動。

- ・監査役会廃止。
- ・子会社監査役への就任。
- ・役員定年内規による。
- ・取締役、子会社役員への変更。
- ・他社役員への転出。
- ・MBO の実施に伴う退任。
- ・職務執行能力、役員定年。
- ・年齢、後継者の存在。
- ・株式上場経験・ノウハウ等がなかった。
- ・親会社の異動のタイミング。
- ・遠隔地在住。
- ・他社の代表取締役への就任。
- ・グループ親会社への帰任。
- ・従来は、会計限定の外部監査役のみであった。現在は、取締役会、監査役会、会計監査人設置会社になったが、監査役としては、任期中であり、退任実績はない。
- ・兼任数が多かった。
- ・企業結合時（合併）の監査役数削減。
- ・比較的若い監査役の場合、現業への復帰。
- ・出身母体企業の人事による。
- ・IPO の必要条件としての監査役会設置であったため、成就しないときはそのまま監査役会を解散したため。
- ・新たな視点による監査を期待して。
- ・責任の重圧に耐えられない。
- ・公的規制。
- ・社外監査役が他社の代取に就任したため、監査役活動ができなくなった。
- ・代表取締役の監査役監査の理解不足。
- ・適格性（上場前の選任で社長の友人が監査役に就いていたので代わってもらった）。
- ・代表取締役または常勤監査役との意思不通。

(15-8) 交代時に前任からどのような引継ぎがありましたか。(複数回答可)

- ①過去の監査報告の説明
- ②監査計画
- ③監査結果
- ④自社のリスク
- ⑤基本的な監査役職務の知見を有していたため、特になかった
- ⑥特になかった

⑦その他(自由記入)

- ・ 監査役としての心構え。
- ・ 創業者、取締役の人的情報。
- ・ 監査上の要点、勘所等についての助言。
- ・ 過去の各部門とのミーティングのメモ類。
- ・ 常勤は 2 人体制を取っており、上記チェック項目について先輩監査役からレクチャーを受けている。
- ・ 業種説明。
- ・ 基本的な監査役業務の内容。
- ・ 過去資料（データ）の所在。
- ・ 日常の監査活動、心構えなど。
- ・ 職務概要引継ぎ資料。
- ・ 監査役職務の知見はあったが、社外監査役にとって新環境なので会社概要や監査役業務の概要説明あり。
- ・ 監査役についての基本的知識が不足していたため、明確な引継ぎ（理由を含め）の認識はない。研修会にての知識習得中心。
- ・ 監査役監査業務全般についての説明を受けた。
- ・ 監査役に求められる覚悟について。
- ・ 会計監査法人からの監査報告書。
- ・ 前任者に IPO 申請期における監査役の知識がほとんどなかったため、IPOに必要な肝心な事項の引継ぎはなかった。
- ・ 引継ぎの時間を設けたが、前年の監査計画書の引継ぎ程度で、特に、申し送りはなかった。
- ・ 監査役の業務（総括）・弊社グループ監査役会（総括）、日本監査役協会関連等。
- ・ 監査役に求められる責任。
- ・ 書類、資料の格納先の説明を受けた。
- ・ 前任者からの引継ぎがなかったので、自分からは「目標としたが達成できなかったこと」「達成できたこと」「後任に達成してほしいこと」などを書面にし、引継ぎの場を設けるようにした。
- ・ 内部監査室の責任者で行動の多くをともにしていたため OJT 的に学んでいた。
- ・ 監査役報酬について。
- ・ 特になかったが、補助使用人のサポートを受けた。
- ・ 前任は会計監査限定の監査役であり、顧問税理士であった。
- ・ 監査役業務について約 30 分ほどでレクチャーを受けた（新任監査役ガイド相当）。
- ・ 過去のファイルの引継ぎ、監査役としての職務と注意事項の説明あり。
- ・ 常勤監査役の職務について（必ず実施しなければならない職務、該当した際に必ず実施

しなければならない職務、必要に応じて実施できる権限、実務その他)。

- ・理念・責務・心構えについて、役割、権限、責任について、監査役会（年間イベント等）について、監査役との意見交換会や情報交換等について、出席する会議体等。
- ・個人が独自に行っていたこともあるので「引継書」。
- ・監査役の業務に関して記載した資料を前監査役より貰いました。
- ・監査役独任制とのことで、特段の引継ぎ無し。過去の資料で勉強した。
- ・監査役監査、監査役会の運営、監査役会事務局との連携。
- ・取締役の人柄と接する場合の注意点、前任監査役の立ち位置、過去のトラブル等。
- ・社内懲罰記録。
- ・会計限定監査役だったため、その領域のみ引継ぎあり。

***（15－9）～（15－12）は、子会社の監査役（親会社監査役が兼務している場合を除く）についてご回答ください。**

（15－9）子会社の監査役は主にどのような経歴の方が就任していますか。（複数回答可）

- ①総務・人事系
- ②法務系
- ③経理・財務系
- ④生産・技術系
- ⑤内部監査系
- ⑥営業系
- ⑦研究開発系
- ⑧専門系（士業）
- ⑨その他（自由記入）

- ・親会社の経理部長か総務部長が就任。
- ・公務。
- ・情報システム系。
- ・監査役専任ではなく親会社の者が兼務している。
- ・親会社監査役と兼務。
- ・弁護士。
- ・子会社業務が理解できる親会社幹部職。
- ・事業を管掌する行政機関の出身者。
- ・アクチュアリー。
- ・企業経営の経験者または企業管理経験者。
- ・経営戦略、経営管理。
- ・社長の親族。

- ・銀行出身者。
- ・親会社の従業員（管理職）や子会社同士の役員が兼務している。
- ・金融機関出身。
- ・他社役員。
- ・内部監査部門所属以前の経歴は様々。
- ・当社相談役。子会社の歴史を熟知しているため。
- ・子会社経営の経験者。
- ・管理系。なお、全員、親会社の従業員が兼務している。
- ・国税局OB。
- ・他社監査役、企画系、子会社社長。
- ・同じ業界の事業戦略経験者。

(15-10) 子会社の監査役候補者について誰が決定していますか。

- ①親会社執行部門
- ②親会社管理部門
- ③子会社執行部門
- ④子会社管理部門
- ⑤親会社監査役
- ⑥子会社の監査役会・監査役
- ⑦その他(自由記入)

- ・事実上は親会社代表取締役。
- ・実質的に、当社の主要株主が決定。
- ・親会社内部監査部門。
- ・オーナー。
- ・提案は執行部門から行われるが、全て親会社監査役の同意を要することとしている（国内子会社のみ）。
- ・内規による。
- ・親会社の代表取締役及び経理・管理担当取締役。
- ・代表取締役。
- ・親会社執行部門が候補を選任し監査役が同意。
- ・指名報酬委員会。
- ・株主。

(15-11) 子会社監査役の選定について、選定方針等がありますか。

- ・内部監査部門より選定。

- ・キャリアパス。
- ・親会社方針に同じ。
- ・税務に精通。
- ・原則親会社財務部門から選定。
- ・財務経理の知見を有する者を選定しているが、方針として定めてはいない。
- ・主に自社の監査役（常勤・非常勤問わず）より選定する。
- ・管理業務（経理業務）について精通。子会社（あるいは孫会社）事業について精通。
- ・子会社の事業に関する経験・知見等を踏まえて総合的に判断。
- ・選定方針は明示されていないが、親会社指名報酬委員会が面談等で判断している。
- ・会計知識のある人材。
- ・特に定めた選定方針等はありませんが、常勤監査役、監査役室長、内部監査部門長間で子会社監査役の選定等について協議しています。
- ・子会社の重要性・業種を踏まえ、親会社の常勤監査役や親会社の主管部門長を選定。
- ・子会社の主要株主で候補者選定。
- ・会社の実情に詳しいこと、法務、経理に詳しいこと。
- ・今は、「親会社監査役が兼務」というポリシー。
- ・会計・法律等、専門知識を有していること。
- ・親会社の企画部門長が兼任。
- ・子会社の業務内容に精通しているとともに、監査役としての一定のスキルを保有している人から選定している。
- ・親会社のトップが選定。
- ・特にないが、親会社籍者より選定される場合が多い。
- ・子会社経理に熟知しているもの。
- ・事業執務経験を重視しています。
- ・管理系業務の経験や知見を有する人材。
- ・定期的な交代。
- ・親会社の取締役が就任するケースが多いが、明確な選定方針があるとは言えない。
- ・主に当該子会社管掌部門の管理職が兼務（非常勤）。
- ・過去踏襲。
- ・方針の書面はないが、これまでの職務経験等を勘案し選定。
- ・社内でコンセンサスを得るための方針あり。
- ・原則、親会社の監査役が兼務。
- ・執行役員がその任に就いている。
- ・育成の観点から財務、経理部門のグループ長クラスに兼務させる。
- ・親会社での役員経験に基づく高い見識と経験。
- ・子会社固有の問題を理解できる経歴者を充てる。

- ・親会社監査役スタッフ。
- ・監査役の協議により選定している。
- ・親会社の執行部が子会社の監査役を兼任している。
- ・重要な子会社は親会社監査役、事業ドメインに所属する子会社は事業部スタッフ、それ以外は経営企画スタッフが多い。
- ・親会社管理部門の枢要メンバーを選定することとしている(子会社プロパーの人材を選定することはない)。
- ・親会社常勤監査役が選定される。
- ・あまり多くの会社を兼任しない。
- ・監視が的確にできること。
- ・出資比率の低い出資会社から(合弁会社のため)。
- ・一人が役員兼務できる関係会社数の上限を決めている(3社まで)。
- ・原則として内部監査部門長が主要な事業子会社の監査役に就任、その他は内部監査部門のスタッフが就任。
- ・子会社については会計限定となっている。会計に全く無知な方を選定せず、親会社からの派遣者は必ず監査役室兼務として、子会社としての監査役研修を受けられる方。社外の監査役を選定する場合はITの利用が可能な方。自分から情報をつかむことができる方。
- ・経理財務の知識、監査知識を有し、これらの職歴を有するもの。
- ・親会社の執行部門が管理部門から選定している(管理部門担当役員、経理部長)。
- ・会社業務に精通している者。
- ・親会社管理部門担当取締役が選定(本人)し、社長が承認決定。
- ・子会社との取引上、直接関与する部署から選定しない。
- ・原則として、子会社管理部門で経理業務経験者としている
- ・子会社の事業に精通した人材で、事業責任者経験者または経理責任者を基本として選定。
- ・十分な当社事業理解や事業の経験、弁護士・会計士の資格者、などが監査役会全体として満たされるような人選。
- ・経験豊富な監査役の資質のある人材を選定。
- ・監査役としての資質醸成を兼ねる。
- ・関係会社監査役の設置・選任基準を運用している。
- ・人柄・見識を勘案し、取締役の業務執行の監査を公正・的確に遂行できる者。当社事業に精通している者。
- ・適性と役員人事の関係。
- ・社内規程内に明文化。子会社の監査役候補者は、次の基準に該当する者より、本社人事部が本社統合監査部その他関係部門と協議のうえ、決裁規程に基づく決裁を得て、指

- 名。 ・ 本社統合監査部所属の基幹職 ・ 上記のほか、本社または他の子会社において部門長等の責任ある地位にある基幹職。ただし、特段の事情がある場合は、本社およびグループ会社の従業員以外の者を選任可能。
- ・ 対象子会社内のシニア管理職経験者。
 - ・ なるべく監査経験や知識のある者を選定。
 - ・ 取締役又は執行役員経験者。
 - ・ 子会社の取締役や監査役は、親会社の指名報酬委員会で諮問・答申により、親会社の取締役会で決議している。
 - ・ 将来の幹部候補生を中心に選定している。
 - ・ 次期親会社監査役候補者。
 - ・ 独自の選定基準を設け、毎期、監査役設定子会社の見直しを実施。各社における様々なリスクの発生可能性に鑑み、「売上実績」や「外部売上の有無」等9項目の指標を用いて各社を点数化して監査役を選定(親会社監査役・監査部長・内部監査部管理職)。
 - ・ 法務、経理、内部監査等の経験。
 - ・ ①ガバナンス/コンプライアンスに関して相当かつ適切な知見を有していること、②企業経営に関する相当の知見を有していること。
 - ・ 親会社幹部候補者として経営の経験を積ませる。
 - ・ 基本的には人事部マター。
 - ・ 会計・内部監査領域の社員(兼務)と同領域の社員OBを中心に選定。
 - ・ 関係会社管理規程に定められている。
 - ・ 親会社執行部の指名。
 - ・ 内規の設定あり(親会社の監査役は、子会社を兼務)。
 - ・ 若手に経験を積ませる。
 - ・ 親会社の社長が候補をあげ、子会社株主総会で決定する。
 - ・ 財務経理部署の幹部職が兼任として就任。
 - ・ 所属と役職および地域。
 - ・ 連結対象子会社は、従前から親会社監査役が兼務。
 - ・ 優れた人格・見識・能力及び豊富な経験並びに高い倫理観に加え、必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者。
 - ・ 常勤監査役は親会社執行部門等が選定。非常勤監査役は主要な子会社には親会社管理部門から、その他は親会社執行部門から兼任で派遣される。
 - ・ 経理・総務等業務に習熟し、社内事情を十分に理解しながら独立性・客観性を維持できる人物を選定。
 - ・ 取締役・監査役経験者もしくは相応の経歴を有する者。
 - ・ 親会社経営陣及び親会社監査役が信頼出来ると思う人。
 - ・ 基本的には前任国税局OBからの紹介。

- ・特に財務経理系、企画系の知見を有し、管理職階にある社員。
- ・親会社管理部門の方針に基づいて選定されていると承知している。
- ・実態は、親会社の監査役が就任するものとなっている。
- ・実効性が期待できる人を選ぶ。
- ・グループを管理する部門の責任者もしくはマネージャーが兼任。基本的に会計財務、内部統制等の知識は有している。
- ・財務・経理部門メンバーで中堅からベテランが兼務。
- ・スキル要件について定めている。
- ・子会社の属する事業部門以外から就任すること。
- ・会計・生産管理・IT構築運用の知見、または事業経営・リスク管理の経験。
- ・業務知識。
- ・常勤は、基本的には親会社役員経験者。外部は、法務・財務知見あり、または、一定の有識者。
- ・高い倫理観と順法精神を有すること。
- ・主要な事業子会社の監査役については、コーポレート・ガバナンス基本方針に選任要件を規定している。
- ・現状では、親会社監査役及び内部監査部門長が兼任するのが既定方針となっているが、監査体制強化を執行部門、会計監査人とも検討中である。
- ・子会社の業種特性に応じた選定（その業種に関する経験のある人材）。その他、地域性も考慮して選定（近隣にある子会社社長、管理者を選定）。

（15-12）子会社監査役の候補者の選定について親会社監査役として行っていることはありますか。（複数回答可）

- ①親会社監査役会が選定して、子会社に提案している
- ②正式な手続は定めていないが、親会社監査役から親会社又は子会社の執行側に対して候補者を打診している
- ③親会社又は子会社の執行部門から打診があり、意見を述べている
- ④親会社又は子会社の執行側が提案する候補者に対して親会社監査役が面談している
- ⑤子会社監査役の選定には関与していない
- ⑥その他(自由記入)

- ・4年を目処に子会社監査役のローテーションを行っている。
- ・従来は特に関与しておらず、親会社の経理財務部門責任者が自動的に監査役になっていた。規模の小さな会社なので適任者も少なく、致し方ないかとも思える。
- ・取締役会の承認事項のため審議に参加している。
- ・子会社の規模が中小会社であり、原則として親会社の会計知識のある監査役が兼務し

ている。

- ・子会社監査役適任者が限定されている（子会社取締役は、執行役員を含めて兼務選任しているため、複数人あり）。
- ・親会社執行側役員と親会社監査役が相互に提案・協議する。
- ・執行部門から兼任できないか？との相談がある。小規模集団なので兼任可能。
- ・親会社監査役会が選定して、子会社に通達している。
- ・内規の設定あり（親会社の監査役は、子会社を兼務）。
- ・正式の記録は残していないが、親会社の執行部門の依頼に基づき、事前に面談をし、意見を述べた。
- ・基本親会社の監査役が子会社監査役を務める。
- ・親会社常勤監査役が親会社トップに推薦している。
- ・親会社経営執行部門が決めている。
- ・指名報酬委員会メンバーに社外監査役1名が含まれ、意見を述べている。
- ・当社は持株会社であり、唯一の子会社が事業部門という位置付けから、実態として親会社の常勤監査役がそのまま子会社の監査役となっている。
- ・具体的な子会社監査役の選定には関わらないが、選定基準の策定や子会社監査役の活用に関する会社全体の取組につき、執行側に助言する。
- ・毎回ではないが、意見を聞かれたことはある。
- ・基本的には関与しないが、相談・打診がある場合は意見を述べている。
- ・子会社への監査役設置拡大を勧告。候補者の選定には関与していない。

***（15-13）～（15-15）は親会社監査役が兼務している場合を除いてご回答ください**

（15-13）親会社から派遣された従業員が子会社監査役を兼務している場合、主な兼務元はどこですか。（複数回答）

- ①経理部門
- ②法務部門
- ③管理部門
- ④監査役スタッフ
- ⑤内部監査部門
- ⑥兼務していない
- ⑦その他(自由記入)

- ・開発部門。
- ・経営企画室。
- ・技術部門。

- ・営業、購買。
- ・主管部門（当該子会社を管理する部門）。
- ・親会社の取締役が子会社の監査役を牽引している。
- ・事業部門のスタッフ。
- ・研究、製造。
- ・業務執行役員（管理本部長）。
- ・営業部門。
- ・企画部門。
- ・相談役。
- ・主要な子会社以外は、所管（執行）部門から派遣される。
- ・当該子会社を主管する部室（事業部門）。内部統制推進室（子会社に専任の非常勤監査役を派遣）。

（15-15）親会社役員・従業員が兼務している子会社監査役は主にどのような活動をしていますか。（複数選択可）

- ①取締役会等重要な会議への出席
- ②営業所・工場等への往査（実地棚卸等への立会を含む）
- ③事業報告・計算書類の監査
- ④代表取締役へのヒアリング
- ⑤職員へのヒアリング
- ⑥書類の閲覧
- ⑦報告の聴取
- ⑧現場確認
- ⑨内部監査への同行
- ⑩会計監査人監査への同行
- ⑪その他（自由記入）

- ・親会社監査役との合同監査。
- ・あまり機能していない。
- ・生產品質。
- ・非常勤で活動はしていない。

4. 企業集団における不祥事防止の監査体制の在り方

（16）企業集団における不祥事を防止するため、監査の実効性を上げるために必要と考える事項があればご記入ください。（自由記入）

- ・子会社監査に関する内部監査部門とのさらなる連携強化（例：往査への同行）。
- ・第三ディフェンスライン（内部監査部門）のグローバル連携（親会社内部監査部門を頂点

とした地域別の内部監査体制)。

- ・監査役自身の努力の度合いにも左右されると考えられるが、一番重要なものは、監査役が社内情報（口頭報告、ファイルへのアクセス権限、会議体への自由な出席、就任時のオリエンテーションの充実等）へ自由にたどり着ける環境整備が監査の実効性をあげるうえで重要と感じる。全てとは言えないが、情報共有が十分でないと感じることが多い。
- ・内部監査部門が、よりリスクフォーカスによる監査が必要。
- ・計画的な実査。
- ・適正なタイミングでの人事ローテーション。
- ・モニタリングでは抜けが多い。現地確認が重要。
- ・親会社管理部門との情報共有・連携強化。三様監査における連携・情報共有の強化。会計監査人および内部監査部門の内部統制監査重視から脱却し、一般会計監査の重要性を見直す。
- ・親会社常勤監査役と親会社内部監査部門の子会社監査におけるさらなる連携強化（一体化）。
- ・健全なレポートラインの構築による情報共有と内部通報制度の活用。
- ・頻繁にコミュニケーションを取ること。
- ・子会社取締役(取締役会)との腹を割ったコミュニケーションと、親会社主導の内部監査の実施。
- ・親会社の常勤監査役としては子会社をいつも見ている状態にすることと、子会社の悩みごとを聞いて親会社の執行部門を動かして改善すること。
- ・予防監査の徹底。不祥事を防止するには、役職・担当とは関係なく、不祥事は発生させない、発生懸念のある状況は早期に解消、牽制する。社内の体制で検知しきれない場合は、監査役が積極的に関与する。
- ・会計監査人との連携における監査主体としての内部統制の運用の把握
- ・内部通報制度の浸透状況確認の観点から、支店(自社)及び子会社の往査に際し、責任者以外の社員に対しても現状確認を行い、当該制度有効性の検証を今年度の重点目標としている。
- ・性悪説ではなく性弱説と考えている。組織に弱さを持つことは不祥事を起こす人間にとっても不幸である。
- ・親会社執行部の監査業務の理解が重要(不祥事が起こってからの対応ではなく、内部統制の運用の重要性を親会社執行部が認識して日頃より取り組む必要があります。)
- ・現場の従業員と面談する。
- ・子会社の管理スタッフを手厚くすること。
- ・自社のグループ管理部門および子会社との連携強化と情報の共有化、入手ソース確保とバッドニュースファースト徹底、子会社監査時に現場の雰囲気嗅ぎ取るよう努め

るなど。

- ・社内のコンプライアンス教育の充実 ・研修体制の充実 ・人事部の業務を充実させること（従業員の意欲を向上させること）。
- ・子会社の規模が小さく、内部統制部門を有しない場合が多く、親会社の監査役、内部統制部門、会計監査人が適切に連携し、子会社の統制活動を支援していくことが必要。
- ・監査役、内部監査部門の権限強化。（親会社）取締役の理解。
- ・経営トップは、グローバルな「内部通報制度」やグループガバナンス規程などの新しい制度・規程などを現場にしっかり根付かせることができるために、監査に関わる機関である監査役、内部監査部門、外部監査人が連携を深め、覚悟を持って指摘・助言していくことが必要と考えます。
- ・悪い情報を迅速に共有できる仕組み（コンプライアンス委員会、内部通報制度、お客さまからの苦情受付等）。内部監査部門等との情報連携。
- ・監査部門による無予告の抜き打ち監査実施。
- ・子会社とコミュニケーションを取ることで、それも経営陣だけでなく、現場担当者も含めて。あと、子会社個社の事情をよく知ること。
- ・経営職層、マネジメント職層、非マネジメント職層に分けた報告・連絡・相談の仕組みを機能させる。
- ・現場とのコミュニケーションをよくすることで、監査役への早期情報提供が期待できると考えています。
- ・親会社が決裁権限を規制、事績等の報告を義務づけているため、それらが確実に実行されているかを監査。
- ・子会社に監査部門がないため、子会社管理部門との連携、親会社の管掌取締役との連携・リスク情報の共有、親会社の内部監査部門との連携強化。
- ・私自身は会計士として監査業務を介して様々な企業様を見てきた経験があったこと、また、監査役監査ではないものの、監査業務に対する慣れがあったことを鑑みると、常勤監査役には監査視点の目線は必要と思われます。また、企業集団における不祥事を防止するには、一定規模以上の影響のある子会社の監査役は親会社監査役が兼務するか、監査役同士のネットワークが必要と考えます。
- ・正確な環境認識・リスクアセスメントに基づく適切な重点監査項目の設定、各種連携による監査態勢の強化（内部監査部門、内部統制部門各部、会計監査人、子銀行監査役、社外取締役、株主の監査委員会等）。
- ・子会社への内部監査部門の設置、会計システムの統一。
- ・①親会社の監査役間の連携強化、親会社と子会社の監査役間の連携強化、②内部監査部門との連携強化、③会計監査人との連携強化、④管理部門との連携強化、⑤内部通報制度の活用。
- ・企業文化の意識改革。

- ・企業集団内の報告体制の整備、運用。
- ・法的な知識と会計情報の分析力。
- ・監査役研修会。
- ・子会社代表取締役を含めた主要メンバーとのヒアリング。
- ・まず海外も含め企業理念の理解、共有、浸透が重要。そのうえで統一のグループガバナンス方針の策定、共有が必要。実効性を上げるためには、子会社監査役との連携、各監査役のレベルアップも必要となる。今後はITデータ、システムを駆使した効率的な監査活動が不可欠であると感じる。
- ・1. 企業理念の浸透、2. 双方向における正確で迅速な情報伝達。
- ・①コンプライアンス遵守をグループガバナンスの重大方針の一つと位置付けていることを、親会社TOP自ら子会社においてPRすること。②上司や同僚の不正、違反行為を発見した時に、安心して打ち明けられる仕組みづくりとその仕組みの周知。
- ・内部監査部門、子会社管理部門、会計監査人との連携を数多く行うとともに、関係会社の役員等との連携、現場への監査が必要だと思えます。
- ・報告体制の充実、管理部門との情報共有、管理部門による監査実施(経営、品質、経理等)。
- ・子会社監査役との連携強化とグループ全体で内部通報制度を機能させること。
- ・内部監査との連携、商取引等の契約書の点検等により内部統制システムの遵守を確認。人的交流を深めること、および広い範囲で、情報の収集を図ること。
- ・①親会社社員が兼務として子会社役員(取締役・監査役)に派遣される場合、役割期待の明確化。②親会社監査役による定期的な子会社調査の充実。③親会社内部監査部による子会社監査の充実。
- ・中国子会社についての透明性(語学、法律等)
- ・現地法律の理解、現金実査、現地出向者への教育。
- ・監査役スタッフの充実。
- ・監査に必要な情報入手の早期化、関連箇所との三様監査による連携の強化が必要と認識しています。
- ・グループ監査役連絡会等を中心に会計監査人、親会社グループ統制担当役員、内部監査部門、関係会社管理部門等との連携と情報共有。
- ・実査と十分なヒアリング。
- ・内部監査部門の強化、社長直轄以外での中立的な立場での監査可能な状況が望ましい。
- ・個々の資質を向上させる以外にありません。
- ・内部通報制度の実効性向上及び内部監査部門の地位向上。
- ・親会社担当取締役の関与強化のため、当人とのコミュニケーション。子会社役員への研修・教育の実施。
- ・今後、主要な子会社の設立が増える方向であるため、会計監査人との連携が重要になる

と考えている。

- ・網羅的なアプローチから各社の実情に合わせたリスクアプローチに移行する。
- ・子会社代表取締役との良好なコミュニケーションを維持すること。
- ・不自然に感じたことをなぜなぜで掘り下げ。
- ・内部通報制度の全社全員への周知と内部通報への速やかな対応と通報者利益の確保。
- ・子会社監査役候補者への親会社主導による研修の実施。
- ・当社では出来ているので必要ないが、社外監査役・取締役は、その会社の仕事がなくなっても生活に困らない方であれば、遠慮なく経営判断への意見が言えるのではないかと思う。遠慮して指摘しにくいことが不祥事を見逃してしまうことにつながる。それと社外監査役・取締役は非常勤であってもキチンとその会社の業務執行の情報に触れていないといけない。月に1回か2回会議に参加する程度では少ないと思える。常勤監査役は、非常勤の監査役、取締役にも適宜情報を流すとよい。当社では、非常勤の取締役も監査役会に参加して頂いている。
- ・会計、品質保証など専門分野で監査を分担する。
- ・子会社への内部監査部門設置。
- ・グループ会社内部通報制度、ITシステム及び財務情報の共有化・リアルタイム化。
- ・事業活動内容の透明性、またそれを促す制度、会議報告体制を作り維持すること 課題対応を先送りせず、その場で対応していく企業文化、その育成。
- ・情報の連結性。ルーチン化。相互に強い関心を持つこと。
- ・経営層によるコンプライアンス・リスク管理の実効性強化と管理部門・内部統制部門を含めた三線管理の強化。
- ・業界における他社事例、海外子会社においてはその国特有の法令・慣例等。
- ・国内海外を問わず、現場に出向き、実態を把握すること。
- ・内部監査、会計監査人のようないわゆる監査関係者以外の執行部門からの公式非公式を問わない幅広い情報の収集。
- ・子会社執行部門等へのコンプライアンス教育の拡充。
- ・監査実施時に各企業の業務、システムを熟知している者との連携が必要、特にシステム部門との連携が有効だと思える。
- ・子会社数から考えると常勤監査役の往査の回数を増やす必要がある。
- ・製造業なので、各会社の数字の透明性。決算数字、製造データ、品質データ等。
- ・子会社の取締役会及びガバナンスを機能させる。子会社の総務、経理の教育、能力アップ。親子会社間でのコミュニケーションを図るためにも、適度な人事異動、人事交流を図る。
- ・子会社における取締役、従業員に法的知識が少なく、様々な決定プロセスについて確認が必要となる。各自の自己啓発に委ねられることが多く、子会社監査役のこまめな監査が必要であり、都度、取締役への意見表明を行うこと。

- ・ 監査役、内部監査課の能力向上。監査役、内部監査課との連携による監査の実施。
- ・ IT統制技術の積極的導入、グループITネットワークの充実。
- ・ 親会社の内部監査部門及び親会社の監査役が子会社の監査を実施しているため親会社と同レベルの監査が出来ており、監査の精度、有効性は高いと思料しております。結果的に牽制機能が発揮されていると考えております。
- ・ 3線ディフェンスの構築とその運用を実効性のあるものにする。加えて、当該子会社を管理する事業部の関与ならびにリスク情報がすぐに上層部へ報告される仕組みの構築。
- ・ 取締役の報酬決定に係わる必要がある。
- ・ 適正な業務を行うための内部統制のPDCAが確立しているか。監査役としてはまず、その体制を確認し、次に個別の種々のリスクを潰していく。
- ・ 本社管理部門による子会社統制の強化。
- ・ 監査の真の意味をよく理解し、それを対象会社の責任者および従業員にも十分に理解させること。
- ・ 子会社管理の情報を一元管理すること。
- ・ 経営理念、コンプライアンス基本方針をはじめとする内規の策定と周知、運用の徹底。親会社の取締役会、リスク・コンプライアンス委員会等における情報共有。
- ・ 社長ほか経営層の不祥事防止への意識の高揚。不祥事を起こさないとする企業風土の維持。
- ・ 会計監査人監査への同行による子会社往査(監査)は有用。
- ・ 取締役の不祥事防止に関する啓蒙活動(不正を実施する人間を企業集団から排除すること)。
- ・ 当社は海外子会社等が使用する経理システムを含む統合型管理システムを提供している。海外子会社が当該システムを使用し始めており、これが全て行き渡れば必要情報が早期に取れることになるので、問題はないと思っている。
- ・ 国内子会社については親会社と同一基準で監視活動をしているが、海外子会社については、民族が異なるのでどこまで実効性がある監視が出来るか、限界があるのではと考えている。
- ・ 当社の場合、海外子会社が、世界各地域に分散していることから、特に手の届きにくい地域や、政情不安定な地域に対し、有効性のある監査(内部監査、監査法人を含む)を実施するために、各監査部門の実質的で、効果的な連携、内部監査の強化、社外監査役の有効な指摘環境づくり等、たくさんの課題がある。
- ・ 企業集団における不祥事防止については、一朝一夕にできるものではなく、やらねばならないことを、一つ一つ丁寧に、辛抱強くやり続けなければならないと思います。そのポイントは、以下のとおりです。①ガバナンスの実効性確保の見届け、②内部統制システムの整備と、魂の入った運用の見届け、③内部統制システムの整備と使いやすい環境

の創出の見届け、④なんでも言い合える風通しの良い風土・環境の創出の見届け、⑤コンプライアンス意識向上の為の教育等、取組の見届け、⑥現場の実態掌握と、現場の声の傾聴、⑦まさかの事態を想定して、常に監査役として適切な行動がとれるよう、平時から訓練しておく。その為に、他社の不祥事の事例等から、本質的な課題と、取るべき行動について学ぶことが重要。

- ・各子会社の事業を主管する親会社役職者の子会社情報の掌握度のモニタリング。親会社管理部門における子会社情報の掌握度のモニタリング。
- ・経営情報へのアクセス性の改善。取締役とのコミュニケーション。IT、システム統一による子会社を含めた情報のオープン化。
- ・想定されるリスク内容の見直しと対応状況、発生したクレーム・トラブル・事故・不祥事等への再発防止を含む対応状況等の重要な項目を標準調査項目として設定し、継続して聴取する。
- ・会社業績における異常値への感受性。
- ・常勤監査役は社外であること（内部管理部門とのしがらみがない）。日本監査役協会などの研修に参加し最新の法律知識を取得すること。合理的でない仕組みについて徹底して説明を求めること。社外の不祥事事件の情報を収集し自社にもないか監査に活かすこと。
- ・現在は親子会社間における監査役連絡会などは開催していませんが、今後このような会合を持つことで、お互いに情報共有したり勉強会を開催するなどして、企業集団全体として取り組むことが必要ではないかと考えております。
- ・計画策定・日程調整・監査準備・現地往査・記録作成までを監査役が全て独力で行っているが、多くの海外子会社往査をこなすには自ずと限界がある。日程調整の段階から関与し往査にも同行できる専任スタッフを設けて役割分担すれば、監査の実効性を上げることができるかもしれない（ただし、実行する予定はない）
- ・監査役自身が子会社も含め業務に精通し、現場に足を運ぶことにより、出来るだけ多くの社員とコミュニケーションを取って情報ルートを作ること。
- ・考えられるリスクを箇条書きにして、それぞれについて四半期ごとにレポートを提出してもらい、そのなかから懸念事項についてはさらに掘り下げて確認し、場合により現地往査する仕組みを確立する。常にチェック・アクションの実施。
- ・子会社内に業務を熟知する内部監査担当者もしくは子会社出身の常勤監査役を配置し、親会社の監査役、内部監査部門と連携を図る。
- ・防止すべき不祥事の発生可能性を想定し、それを防ぐに足る機関、陣容を設計するとともに、社内外よりスキルを持っている人財と将来を担う人財を配置することが必要と考える。
- ・日常から、各部門の抱えている課題、取組等について関心をもち、業績の動きをチェックし、大きな変動があれば原因を分析する姿勢が大事。そのためには、それなりのレベ

- ルの知見を身につけなければ、監査役の仕事は到底満足のものにはならない。
- ・ 監査役スタッフ等による情報収集のサポート。
 - ・ 海外子会社の会計監査人との連携。
 - ・ 毎年往査を行い、可能な限り現場（工場等）の視察を行い、経営幹部と意見交換を行う。海外子会社は代表者を含め役員はほぼ本社役員が兼務している。また海外子会 1 社を除く従業員以外は全て本社の兼務社員のため本社の監査の一部として行っている。
 - ・ 予算からの乖離の原因究明。業務効率の確認。
 - ・ 社員から生の声を吸い上げる仕組み。
 - ・ グループにおける基幹及び会計システムの統一とそれにより正規化されたデータの分析による監査。証憑等の電子化による往査せずに監査ができるインフラ。内部統制の運用ではなく整備の是非（内部統制が漏れなく、無駄なく整備されているか）を監査できる監査人材の育成。
 - ・ 企業集団のシステムの統合（当社はバラバラ）→ データ利用による監査。海外関連企業の経理担当者のローテーション（長期間担当しているケースが多い）。内部通報制度の充実。
 - ・ オーナーの不祥事防止に対する高い意識・意欲。
 - ・ 過大な収益目標設定の回避。経営の透明性の確保と風通しの良い組織風土づくり（企業集団全体に）。相互牽制機能の発揮。
 - ・ 自社のイズムの徹底。
 - ・ 子会社含む各部門での自主検査の徹底と担当者のローテーション。
 - ・ 当社の事情からいうと親会社監査役の子会社監査役兼務が望ましい。
 - ・ 内部監査部門は日本の現行制度では執行側だが、これを監査役の所属とした方が会社の健全化に向けて効が上がると思う。
 - ・ 経営データを内部監査部門が直接入力し、分析する仕組みを作り、監査役と連携する。課題をフォローする P D C A を回す。内部通報システムを機能させ続ける。子会社の経営管理人材と地域本社（場合によってはグローバル本社）との直接情報交流のパイプを作り、維持する。
 - ・ 私、親会社監査役は子会社の監査役を兼務しており、時間の許す限り、子会社に出向き、子会社の資料を閲覧し、現場を確認し、子会社の役職員とコミュニケーションをよくとるようにしている。また、監査役協会から得た不祥事の他社事例を紹介している。このようなことが監査の実効性確保につながっていると考えている。
 - ・ 定期的往査による現場確認と監査結果フィードバック、フォロー。
 - ・ リスク管理・コンプライアンス、労務管理等において法令違反を出さないような体制作り。現状当社グループでは、グループ全社において、労務管理状況を実施中で 1 ヶ月 45 時間超の回数管理を徹底し規定回数以上は残業禁止命令等で対応。
 - ・ 予防監査に重点を置いて業務監査を実施している。また、内部監査部門（監査部＋CS

- R推進室)との連携を密にし、監査の効率性・実効性を高める努力をしている。
- ・子会社監査役スキルアップ・親会社内部監査部門の増員等。
 - ・子会社監査役専任化。監査役、内部監査部門、会計監査人が連携して子会社監査を行う。親会社の監査体制に準じた子会社監査体制の充実。
 - ・連結子会社とのCommunication頻度を上げており、忌憚のない意見交換に努めること。
 - ・内部監査部門(3rdディフェンスライン)、監査機能部門(2ndディフェンスライン)との連携・協同活動。普段のコミュニケーション(経営・管理者・従業員との)による情報収集。
 - ・管理部門担当者は不祥事があれば、かなりの確率で、気になっている。親会社の取締役には付度し、気になったことを言えない場合もあると思われるので、監査役としては、日頃から、現場管理担当者と思疎通を図り、ちょっと気になった程度のことで、相談しやすい関係を築いておくことが重要だと考える。
 - ・親会社代表取締役の理解(監査役軽視の風潮は一朝一夕には払拭は難しい)。
 - ・親会社と子会社との詳細な連携が重要と考えるが、海外子会社(ベトナム)によっては現地語と日本語との言葉の違いにより意思疎通が難しく、現地法を含め、有識者の人材確保が必要である。
 - ・報告体制の確立(オフィシャルなレポートラインだけでなく、個人的なルートも必要)。各代表取締役とのコミュニケーション。
 - ・各社・各部門からの不断の情報収集と情報交換。
 - ・経理部門と営業部門の責任者及びスタッフとの連携。
 - ・海外子会社の往査の在り方、ポイント。
 - ・データ監査。
 - ・会計システムの統一。内部統制の統一。子会社社長とのコミュニケーション及び信頼関係の構築。
 - ・コンプライアンスや不祥事を疑う事例について、役職員(子会社を含む)が、親会社コンプライアンス部門及び監査役(会)へ相談(通報)しやすい職場環境とする工夫と通報者への調査・改善結果の徹底したフィードバック。
 - ・基本は会社の販売・購入のパターンを習得し、異例なケースを見つけること。接待・贈答費、その他諸払いについては、事前協議を含め定期的にレビューすること。内部通報制度の活用。
 - ・主要な会議に積極的に出席すること。現場に赴き、現場管理職および担当者の意見を聴くこと。
 - ・親会社管理部門の協力。
 - ・子会社の管理部門との連携を重要視し、内部統制の状況の把握に努める。しかしながら不祥事の芽があった時、または、発生している場合に気づいた従業員が内部通報制度を活用し、不祥事による会社への被害を最小限に抑えることへの充実化を図る。

- ・親会社の管理部門の影響力を高める。現地経営トップの統制力（不正の機会をつくらせない）を高める/それを支援、モニタリング、対話する任に堪えうる特別チームを編成する。
- ・不祥事の防止は難しいと思います。不祥事をいかに早期に発見できるかが重要であり、内部通報制度の充実が最も効果的と考えます。
- ・取締役会や経営会議とは別に、経営トップとは毎月1回面談し、1時間程度話しをしている。個別の事案もあるが、経営方針を聞いたり、ガバナンスの方針（委員会型の在り方など）について意見交換している。持株会社制なので、子会社の管理という点では共有すべきで、不祥事防止に役に立っていると思う。内部監査部門は私とは別に毎月1回社長と面談しているが、別々に行っている。ただし、社長との面談についてはお互いに情報共有している。
- ・親会社と子会社第2線のレポートライン構築と一体運用。グループ全体でのスタッフ機能の横串化。親会社籍付本部の積極的な関与。グループ全体としての経営、管理人材の計画的育成。
- ・企業風土の醸成、そのためには人事評価制度が重要。
- ・内部統制システムの着実な運用と整備。
- ・定期的な実査及び定期的なヒアリング・報告。
- ・日々の業務活動詳細をアトランダムに抽出して情報収集。必要に応じて個別事案担当者にヒアリング実施。
- ・それぞれの企業の業態や業績の推移を把握すること、代表者や従業員へのヒアリングも重要。
- ・親会社における管理部門の子会社の管理に対する理解度を深める必要がある。親会社における子会社統括部門の役割が重要。
- ・各社別の事業状況と重要リスクの把握。
- ・リスク管理委員会等によるリスクの棚卸し、評価、見直しと、それらの幹部社員との共有。また監視体制の強化。
- ・グループ会社で発生する不祥事に関する情報が、監査役ラインに迅速に流れる体制を構築し、適切に運用することが必要と考える。特に、内部通報制度の周知、適切な運用が重要なポイントと考える。 一部の回答について、以下のとおり補足します。 ・ F 1 1 ②：海外子会社の内部監査部門については、全社の実態を承知していませんが、入力必須なため、「0社」と記入しています。 ・ F 1 3：実際には「0.5割」が正しい回答ですが、1未満の数字を入力できないため、「1割」と記入しています。 ・（3-2）：子会社の監査役を兼務していますが、入力できないため、記入していません。
- ・ 1. グループ間のコミュニケーション強化。 2. 意思疎通が図られるような企業風土の醸成。
- ・ IT化等による不断の業務運営をチェックできるシステムの導入。

- ・現地への往査、定期的なヒアリング。
- ・普段から子会社の状況を把握すること。そのためにも子会社社長、従業員との接点をいかに高めるか。
- ・コンプライアンス事案に関する情報共有と各社でのリスクマネジメント。
- ・風通しの良い企業風土、執行部門の監査役監査に対する理解・協力。
- ・監査役は親会社のコーポレート部門との連携を強化し、グループベースでの管理が機能しているか監視する。また、定期的に内部通報制度の整備・運用状況を確認する。
- ・子会社の内部監査体制の充実、内部通報制度の推進。
- ・内部監査部門との連携強化。内部統制システムの運用監査。
- ・経営管理部門の日常モニタリング、内部監査部門と監査役のそれぞれの往査による多面的で断続的なかわりによって子会社経営者に緊張感を保ってもらうこと。
- ・経営トップの意識とその社内に向けたメッセージ発信が重要。監査役や内部監査で成果を上げられるかは、突き詰めていけば、監査センスの問題。重要指摘の成果を上げられない人は、何年やっても同じ。
- ・業務の適正を確保するための体制（内部統制）の整備および適正な運用。
- ・子会社役員、使用人との十分な意見交換により予防管理の実態を把握。運用に対して子会社取締役会・親会社取締役会に意見具申を行い改善のPDCAを監視。
- ・親会社監査役と子会社監査役との連携・情報共有、子会社執行部門との面談
- ・グループ内部統制システムのさらなる改革、往査やヒアリング等による業務監査の向上、会計監査人との連携。
- ・策定されている企業集団全体の行動規範を、各社での徹底した実施、運用。
- ・内部監査スタッフの存在とデータ分析。
- ・頻繁な訪問による人的交流。
- ・三様監査の徹底と連携。現地往査の実施。定期報告によるモニタリングの徹底。
- ・取締役会や監査役会だけでなく、親会社及び子会社の週次の実務レベルの業務執行会議に出席する。
- ・企業風土（疑問に思ったことを素直に発言でき、受け入れられる土壌）。
- ・集団間の活動における、不祥事等の潜在性をいかにスコープし、定期性を有して監査の実効性を担保できるか。
- ・特に海外子会社において、不正リスクが大きく、往査時のヒアリングを徹底していきたい。
- ・本社管理部門との連携。年1回程度の監査訪問の実施。
- ・子会社における監査役の役割の明確化、子会社監査役による監査機能の強化、監査品質向上につながる内部研修・外部研修への参加等。
- ・監査時のみならず、常日頃から関係者との対話が重要。
- ・子会社の経営topの法令および定款を順守する姿勢と現場の教育。親会社としてそ

の定例的監査のなかで現場教育を織り込む。親会社の内部監査や監査役監査から見えて来た不祥事の予兆を両監査機能が共有化と連携し、現場教育と子会社 t o p の教育を実施する。

- ・長期にわたって職に就いている子会社幹部社員への監査の重要性。
- ・監査部門の予算・人材の充実、子会社監査役・内部監査部門との一層の連携等による監査機能強化。
- ・監査役が日頃から経営者とのコミュニケーションをしっかりとって、必要があれば意見を表明する。監査法人や内部監査部門との連携をとりながら、自らも重要な会議体の出席や事業所に出向くことで情報収集に努める。
- ・内部統制の強化。コンプライアンス教育の定期的開催。セキュリティシステムの強化。内部通報制度の周知徹底。親会社の管理部門の定期的な訪問実施。親会社の管理部門による会計帳簿の確認。親会社、監査役による子会社の調査。
- ・子会社の執行部門・管理部門とのコミュニケーションや、プロパー従業員からの意見聴取、現場確認など、足を運んでの監査が大切であると考えている。
- ・監査法人、内部監査、監査役の連携及び内部通報制度の P R 及び往査時の面談で忌憚のないご意見を聴取することと考えます。
- ・三様監査の充実。
- ・親会社監査役による定期的監査（面談・往査）。取締役会への出席 会計監査の実施。
- ・各企業の実態を把握する体制（週次の報告会や毎月の取締役会の開催）の確立。
- ・三様監査の連携強化。
- ・コーポレートガバナンスの遵守。
- ・これまでに実施している制度・習慣であっても、おかしいことはその旨問題提起することだと思います。
- ・各関係者との情報共有、情報伝達ルールの徹底。
- ・内部通報等で情報を早期に入手できるよう日頃から関連部署とのコミュニケーションを深めておく。
- ・キーマンとのコミュニケーション。

子会社回答

F15. ITシステム（基幹及び会計システム）の設計（国内）（全員回答）

*自社が子会社の場合は、親会社を基点とする企業集団でお答えください。

- ①親会社と統一
- ②主要な子会社は親会社と統一
- ③統一されていない
- ④その他(自由記入)

- ・ 主要な部分は子会社を含め親会社のシステムで運用されているが、親会社が子会社に開示しない部分と子会社独自のインフラが混在する状態。
- ・ 統一システムではないがデータ交換できる。
- ・ 自社は上場子会社であったため、あえてITシステムをセパレートしていた。
- ・ 当社と親会社との間ではおおむね統一されているが、他の子会社においては、親会社と統一されていない会社も存在する。
- ・ 会計システムは統一しているが、基幹システムは統一の過程にある（次期プラットフォームにて実現予定）。
- ・ 自社（子会社）は、親会社と同一のITシステムへのログイン認証、VDIなどを導入しており、メールも同じ。しかし、会計システムなどは独立している。また、企業集団全体ではITシステムは親子で別々のことが多い。
- ・ 親会社とは統一されていないが、自社の子会社とは統一している。
- ・ 連結会計パッケージのみ連携（ストラビス）。
- ・ 会計システムは親会社と統一しているが、業務系およびグループウェアは独自。
- ・ 親会社（1部上場）とグループ会社（上場子会社である当社を除く）は統一されている。
- ・ 親会社に業務委託。
- ・ グループのIT統括会社として資産保有、保守、運用。

F16. ITシステム（基幹及び会計システム）の設計（海外）（全員回答）

- ①親会社と統一
- ②主要な子会社は親会社と統一
- ③統一されていない
- ④その他(自由記入)

- ・ 会計のみ統一。

F17. 内部監査の体制 (国内)

- ①子会社の監査も親会社の内部監査部門が実施
- ②主要な子会社には内部監査部門があり、それ以外の子会社は親会社または子会社の内部監査部門が実施
- ③主要な子会社には内部監査部門があるが、それ以外の子会社は各社の対応に任せている
- ④その他(自由記入)

- ・親会社内部監査部門が年1回往査。
- ・主要な子会社は J-SOX を中心に親会社の内部監査部門が実施。それ以外の子会社についても、親会社の内部監査部門が所管する形にはなっているが、チェックリストによる書面モニタリングが中心。
- ・親会社(最終親会社ではない)の内部監査部門から3年に1回関連会社監査、年2回のチェックリスト作成依頼を受けている。当社として内部統制システム構築運用に関する取締役会決議を任意で行っており、当社には専任の内部監査部門はないが、当社 RM 委員会にて個社としてリスク管理活動を実施している。また、親会社 Gr から内部監査情報(事故・事件等)、法令改正対応のポイントなども当社 RM 委員会にて共有化している。
- ・子会社には内部監査部門があるが、親会社も契約に基づき監査。
- ・2子会社あり、1子会社は親会社の内部監査部門が実施し、1子会社は自社が監査している。
- ・自社に内部監査専門部署はないが、監査役+使用人+管理部門でタスクフォースを結成し、適宜子会社監査を行っている。
- ・子会社の監査は親会社の総務部門・各機能部門が実施(QA回答方式)。
- ・子会社の内部監査部門はないが、親会社の経理部長が子会社監査役であり、実質的に子会社内部監査の役割を兼ねている。
- ・決算時のみ親会社監査役が計算書類等を監査。
- ・子会社の監査役が内部監査を実施。
- ・親会社の内部監査部門が主要な子会社に内部監査を実施するとともに、主要な子会社には内部監査部門があり、内部監査を別途実施している(親会社と子会社自らと二重に内部監査を実施している状況にある)。
- ・当社の親会社の内部監査部門が当社の子会社の監査を実施。
- ・親会社から見て孫会社の内部監査は子会社の内部監査部門が実施。
子会社の監査も親会社の内部監査部門が実施、かつ主要な子会社(自社)には内部監査部門があり、それぞれの内部監査部門が監査を実施している。

F18. 内部監査の体制 (海外)

- ①子会社の監査も親会社の内部監査部門が実施
- ②主要な子会社（地域持株会社等含む）には内部監査部門があり、それ以外の子会社は親会社または子会社の内部監査部門が実施
- ③主要な子会社（地域持株会社等含む）には内部監査部門があるが、それ以外の子会社は各社の対応に任せている
- ④その他(自由記入)

- ・親会社の内部監査部門が、年に数社往査。
- ・現地会計監査法人に委託。
- ・現状、現地法人の規模も小さく親会社からの委託業務遂行のみなので、親会社経理部門によるチェックで対応している。
- ・子会社が内部統制システムを整備し、その運用状況を親会社からモニタリングしている。さらにその仕組みを親会社監査役が監査している。
- ・主要な子会社には内部監査部門があるが、親会社の内部監査部門も J-SOX を中心に実施。それ以外の子会社については、親会社の内部監査部門がチェックリストによる書面モニタリングを中心に実施。
- ・自社が全てみている。
- ・子会社の監査は親会社の総務部門・各機能部門が実施（Q A回答方式・現地監査）。自社には内部監査部門がないが、親会社の内部監査部門が孫会社を監査する形で、数年に一回の割合で監査を実施。
- ・内部監査部門なし。親会社の内部監査部門もカバーせず。
- ・自社の内部監査部門が子会社の内部監査を実施。
- ・海外子会社は、当社の親会社の地域統括会社監査部門が実施。
- ・親会社の地域統括会社に監査部門があり、弊社の子会社も監査している。
- ・実態のない会社につき内部監査は行われない。
- ・内部監査部門はないが、各社の対応に任せている。
- ・外部監査委託。
- ・海外子会社は対象から外している。
- ・親会社から見て孫会社の内部監査は子会社の内部監査部門が実施。

1. 子会社への監査（調査）について

(1). 子会社（自社）の監査について

(17) 子会社（自社）の監査を行っているのは誰ですか。（複数回答可）

- ①親会社監査役
- ②子会社（自社）監査役
- ③親会社内部監査部門

- ④子会社（自社）内部監査部門
- ⑤親会社会計監査人
- ⑥子会社（自社）会計監査人
- ⑦その他(自由記入)

- ・ 監査法人が任意会計監査を実施。
- ・ 親会社からの出向、親会社管理部門との兼任。
- ・ 上場（親）会社の指示に基づいて、当社（孫）の親会社（株主）の監査部による監査と、任意契約を締結している監査法人の監査及び監査役監査を実施している。
- ・ 親会社審査部門。
- ・ 非常勤監査役 2 名は親会社で決めたグループ内監査役と、会計監査人は親会社と同じ共通した監査法人。
- ・ 会計監査は親会社の経理部門が行っている。
- ・ 親会社取締役。
- ・ 親会社監査役は子会社調査の一環として、親会社内部監査部門は J-SOX の重要な事業拠点として、親会社会計監査人は親会社に対する会計監査の一環（カットオフ監査等）及び J-SOX の重要な事業拠点として監査を実施。
- ・ 内部監査は自社社員を含むグローバルに配置された内部監査部門が部門ごと、ファンクションごとの監査を実施。
- ・ 会計監査については監査法人委託。
- ・ 自社管理部門。
- ・ 子会社(自社)監査役は親会社からの出向者。
- ・ 親会社監査役も年 1 回「監査」の名目で当社を訪問のうえ社長よりヒアリングを実施している（法律上は「調査」）。
- ・ 親会社の経理部長が子会社の非常勤監査役である。親会社の監査役、内部監査部門は、年 2 回程度子会社の内部監査に立ちあっている。
- ・ 親会社の関係する執行部門。
- ・ 親会社の監査等委員が当社の非常勤監査役も兼ねているので、私から頻繁に情報共有を行い、対応についても相談している。親会社の内部監査部門は当社の監査を定期的に行っているが、当社の内部監査部門は社内の部門単位および子会社への監査を定期的に行っている。当社は会計監査人設置会社であるが、親会社の連結会計監査の対象ともなっている。
- ・ 親会社内部統制部門。
- ・ 子会社の内部監査部門による日常的監査態勢を前提におきつつ、親会社が子会社の内部統制状況を全体的に検証する組織監査を実施。
- ・ 法律上の監査役ではないが、ビジネスセクターごとに監査役員を設置し監査を行う。
- ・ 自社監査役スタッフ(兼務)。

* (18-1) ~ (18-4) については、問(17)にて①をご選択した場合にご回答ください。

(18-1) 親会社監査役が監査を行っている場合、どのような方法で行われますか。(複数回答可)

- ①代表取締役へのヒアリング
- ②従業員へのヒアリング
- ③書類の閲覧
- ④報告の聴取
- ⑤現場確認
- ⑥内部監査への同行
- ⑦会計監査人監査への同行
- ⑧その他(自由記入)

- ・子会社監査役へのヒアリング。
- ・取締役へのヒアリング。
- ・親会社監査役に事前提出した「内部統制システムチェックリスト」の記載内容に関する追加質問、子会社監査役に対するヒアリングおよび子会社監査役が作成した監査調書等の閲覧が中心。
- ・常勤監査役との情報共有、会計監査人から監査計画や監査報告を受領。
- ・取締役会出席。
- ・親会社の監査役が、自社の非常勤監査役として、取締役会等重要会議への出席、会計監査人からの報告聴取、監査役協議会で常勤監査役から監査活動について聴取等
- ・部門役員へのヒアリング。
- ・子会社監査役の現場確認に一部同行。
- ・決算内容、課題の報告。
- ・子会社取締役会・監査役会出席。場合によって、常勤監査役監査同行。
- ・合同監査役会への出席。

(18-2) 親会社監査役による監査の際、子会社(自社) 監査役はどのような役割を行っていますか。(複数回答可)

- ①資料の準備
- ②ヒアリング対象者の調整
- ③監査結果の報告
- ④その他(自由記入)

- ・取締役へのヒアリングに同席。
- ・事前打ち合わせ。
- ・自社執行側との意見交換への同席、自分の意見陳述。
- ・親会社監査役監査への陪席。
- ・内部監査室で資料準備。
- ・同席しないが、結果について親会社監査役から後日報告を受ける。
- ・『親会社監査役監査』というのではなく、通常の監査を親会社監査役の兼務者と一緒に行っています。
- ・内部監査部門作成資料を事前にチェック。
- ・親会社監査メンバーの一員として監査している。
- ・監査の立会い、質問の調査・調整。
- ・内部監査部門と連携。
- ・監査計画策定前、内部監査実施時の意見交換。
- ・月次情報共有・報告。
- ・現場往査のアレンジ。
- ・四半期ごとに、子会社(自社)内部監査結果を含む活動報告を実施。親会社監査役監査の際は、自社監査室が準備等々を実施。
- ・財産調査・状況報告を受けるに際し、詳細に仲立ち。
- ・執行側への往査(=ヒアリングが中心)に際して、自らの監査活動の状況を説明し、確認すべきポイントを整理してもらうという位置付け。
- ・代表取締役へのヒアリングに先立ち、子会社(自社)監査役としての課題認識等について親会社監査委員に説明し、意見交換を実施。
- ・監査計画策定のサポート並びに同行。

(18-3) 親会社監査役監査が行われる頻度はどの程度ですか。

- ①毎年
- ②2～3年に1度
- ③4～5年に1度
- ④リスクが生じた場合のみ
- ⑤その他(自由記入)

- ・毎月の監査役連絡会の都度。
- ・四半期ごとに実査を実施している。
- ・国内会社・海外主要会社は毎年、その他の海外会社は一度/2年。
- ・直近の実績では、結果として4年～5年に一度だが、そのようなルールや慣習がある訳ではない。
- ・不定期。

・数年に一度の割でしか監査はない。

(18-4) 親会社監査役との関係や親会社による監査について、課題と感じている事項や要望したい事項はありますか。

- ・子会社が多いので、積極的な情報提供が必要。
- ・(親会社+自社)(監査役監査+内部監査)と、それぞれのスケジュールにより、子(孫)会社監査が子(孫)会社のリスク(業務負荷)となる場合がある。
- ・親会社監査役と子会社監査役の連携をとる必要がある。
- ・COVID19で現場確認が難しい。
- ・監査もさることながら、お互いの関係(コミュニケーション)を密にする必要性を感じる。
- ・親会社監査役と子会社(自社)監査役との情報共有の強化。
- ・重複した内容の監査がある。
- ・グループ会社監査役連絡会が四半期ごとに開催されているが、やや情報不足。
- ・自社に監査役がいるのだから、親会社監査役から毎年細かい質問をされる必要は感じない。
- ・現在、親会社の常任監査等委員との連携は密に行っている。今後は、社外監査等委員との連携強化や他のグループ会社との情報交換も進めていきたい。
- ・当方からの要望により、グループ監査役連絡会を四半期に1回実施し、グループ全体の経営課題や各社における監査状況について情報を共有化するようになったが、独任制ということもあるがそれ以前に双方の位置付けが明確でなくまだ連携が不十分と感じる。
- ・親会社が3社(持株による関連会社)あり、各社の監査方針が異なるため、各々の対応が必要となる。
- ・関係資料を事前に準備し送付、それをレビューされたうえでの社長と事務統括及びテーマに基づき関係役員へのヒアリングとなるが、監査役から見て重要な経営課題に踏み込んでいない印象あり。
- ・内部統制上のフローに独自性が多い。
- ・親会社による監査で、親会社監査役が子会社の現場確認も実施しているが、子会社監査役が実施しているので必要がないと考える。それよりも、親会社監査役と子会社監査役との普段の情報交換が必要である。
- ・親会社が関係する経営的課題を打ち上げても解決には結びついていない。
- ・海外監査における現地の法的対応内容の確認。
- ・会計監査人に依拠している部分が多い。コミュニケーションが不足している。重点監査項目等などの事前開示がない。

- ・子会社の事情をよく理解していないので、表面的な聞き取りのみで終わる。親子の監査役間での交流がない。
- ・子会社は規模が小さいため、指摘対策に費用が掛かる場合は、対策が困難 →親会社支援とシステムの同一化を検討している。
- ・親会社の監査役監査と親会社の内部監査部門による監査の内容重複。
- ・結果の報告はあるが、事前のヒアリングテーマの調整などは行われていない。子会社監査役としての問題意識を親会社監査役に伝え、それをも踏まえた子会社代表取締役へのヒアリングをしてもよいのではないかと思う。
- ・監査を行う部門は、親会社の監査役・内部監査部門、子会社の監査役・内部監査部門であり、何の調整も行わなければ、年に4回同じような監査を被監査部門は受審することがありえる。実業務をディスターブしないようにするため、監査の内容や監査対象部門を監査計画時点で調整することが必要。
- ・短時間ゆえ細かいポイントまで至らないが仕方ない。
- ・子会社の事情、実情を無視して方針や結論を指示してくることがある。
- ・ほとんど報告がない。監査役の連絡会もないので親会社の活動状況が不明である。
- ・親会社側の工数的な制約から、親会社内部監査部門による監査のカバー率が十分ではないと感じている（子会社(自社)の主管スタッフ部門によるモニタリングでカバーしている状況）。
- ・親会社管理部門が業務を行っているが、実際の当社の業務では微妙な差があり、十分にスコープ出来ていない。
- ・海外会社でも監査役の設置が望ましい。
- ・親会社常勤監査等委員は1名しかおらず、当社が所属するグループの規模からすると各事業所、子会社群の監査を手厚く実施するのは難しいのではないかとと思われる（推定）。
- ・単に親会社の監査役等からの連絡を受けたり、定型報告をするだけでなく、平時にもこちら側(子会社の側)から、親会社の監査役等との連携を積極的にとるように心掛けたいと感じる。親会社から見ると子会社の数が多いため、機会は限られるが。
- ・子会社監査役による親会社監査(制度)もあったほうが、トータルなグループガバナンス強化につながると考える。
- ・親会社監査役の見点は、子会社としてのコンプライアンス、内部統制、リスク管理の実情を代表取締役ヒアリングするとともに、企業集団の経営計画において過度な計画値の指示や親会社との取引において過度な要求がないかなどを重点的にヒアリングしており、この観点での監査(ヒアリング)の継続も重要と考える。
- ・親会社と自社の事業領域が異なるため、専門的な領域への理解が難しい。
- ・子会社への監査レベルの要求が高い。
- ・親会社監査役の関心の薄さ。

* (19-1) ~ (19-6) については、問(17)にて②をご選択した場合にご回答ください。

(19-1) 自社の監査上のリスクとして考えられる事項は何ですか。

- ・体制（スタッフ）の質・量不足による、不祥事発生リスクの検知遅れ。
- ・経営者による内部統制の軽視。
- ・個人情報・顧客情報漏洩リスク。
- ・現在の最大のテーマは品質管理体制。
- ・運営管理。企業風土（パワハラ/セクハラ）。
- ・管理部門の要員が少ないため、内部監査を含めて管理部門による統制が弱い。
- ・減少傾向にはあるが、事後稟議が毎年数件発生していること。
- ・収益認識基準、与信管理。
- ・会計監査人の設置なし、また、内部監査部門がなしに等しいこと。親会社関係部門に依存しすぎ。
- ・データを利用した監査(専用ソフト導入)を行っておらず、不正の早期発見が出来ない。
- ・専任スタッフがおらず、監査役ひとりで対応するため、頻度に限界がある。
- ・監査役が一人のため複数の目でみていないこと。および他に担当する会社をもっているため、十分に目が届いているか検証しきれないこと。
- ・自社取締役で海外子会社は担当取締役が主体で、他の取締役がタッチしていないので、多くの目で見ていない。
- ・海外（中東地域）の持分法適用会社の監査、特に会計と内部統制（JSOX）の監査。
- ・海外拠点の不正リスク。
- ・社内ルール違反の経理処理・調達の実施。
- ・債権回収。
- ・在庫実査。COVID-19で倉庫訪問が難しい。
- ・監査箇所（現場）が多く、全事業所をみるのは難しい。
- ・情報セキュリティ、人事労務管理（働き方改革への対応を含む）。
- ・内部統制に対する取締役会による監督の実効性の低下。コンプライアンスに対する意識の欠如（不足）。情報セキュリティの脆弱性。
- ・親会社（CEO等）からの指示・意見が出た場合でも、自社として合理的・客観的な調査・議論をしたうえでの経営の判断・執行ができていないか？ 親会社の指示・意見に流され、自社としてすべきことがおざなりになることはないか？
- ・物理的に遠く、また十分な内部統制環境を与えられていない、海外子会社のリスク管理。

- ・コンプライアンスに対して、親会社が自社に望むレベルと当社ができるレベルに差があるように見える点。また、企業風土の違い。
- ・現場からの報告遅延。
- ・事業の内容や環境の変化に対する対応。
- ・現場第一線まで監査できていない。
- ・法令を周知し、全てを遵守することは容易ではない。
- ・外部との共謀による不正リスク、子会社の小組織での不祥事リスク。
- ・親会社とのほぼ100%取引のため、親会社のルールとの混同、親会社のリスクマネージメントとの重複や漏れ。
- ・内部監査部門を有しないことに伴う、「監査漏れ」。
- ・新しい会社であることと業務分野が広い点。
- ・海外での生産販売比率が高まっているが、監査体制が追い付いていない。
- ・内部監査においては（会計監査は除き）主としてグローバルなファンクションごとのリスクベースに基づく監査となることが多く、国独自の視点でカバーできない可能性は残る。
- ・比較的小規模な海外子会社の監査（監査役・内部監査をあわせて）の網羅性確保。
- ・内部監査部門の要員不足。
- ・監査役および監査役補助スタッフの教育、研修。
- ・内部統制において、全社的な内部統制等大枠のシステムは構築されているが、業務プロセスの内容がまだ不十分である。また、内部統制に関わる認識がまだ甘い取締役が一部存在している。現状、全体として良好な企業風土であるので、大きなリスク要因ではないが、今後内部統制の理念を指導していきたい。
- ・社会のコンプライアンス意識が高まる中で、固有リスクの評価が難しくなっている。
- ・過去の延長線上の業務からの脱皮。人的な繋がり。
- ・社長方針の徹底状況。
- ・重要案件やリスクが適時に監査役へ報告・情報共有がなされないリスクが考えられる。
- ・監査役一人で補助使用人もなしで監査しているため見落としがないか心配である。
- ・業務ミスによる関係法令違反。
- ・ガバナンス、特に親会社出身・親会社よりの出向取締役と自社生え抜き取締役との関係が良くなく一体感に欠ける点。
- ・事業部門以外の人材等に厚みがない。
- ・新規事業展開に伴う関係法令の違反（行政当局との解釈の相違程度）。・①「不祥事を防止する予防監査として効果的な監査となっているか」検証が必要、②「ヒアリング回答が実態を映し出しているか」検証が必要。
- ・事業所、事業内容が多岐にわたり、全体を見切れない。
- ・自社の子会社（販売会社）の管理。数十社の全国の販社を統合した会社であるため、各

- 支社・支店ごとに本社が作成した全社統一の業務プロセスの浸透が十分でない。
- ・基幹システムの刷新作業中のためその進捗について等。
 - ・監査役でありながら、使用人としての業務依頼があること。事実上、監査役報酬の決定が代表取締役役に委ねられており、監査役の独任制が保たれず、監査の有効性が保証できないこと。
 - ・子会社トップのコンプライアンス意識不足ならびに担当事業部による子会社管理不十分を起因とした、子会社における不祥事発生リスク。
 - ・業態の違う3カンパニー体制のため、諸リスクに対し温度差がある。
 - ・監査役としてリスクがすぐに浮ばないこと
 - ・内部監査部門がおらず、監査役にも監査上のスタッフがいないため、主要なリスクに対して十分な監査ができないこと。
 - ・内部統制リスクに対しての網羅性。具体的な実査の不足。
 - ・本社以外に事業所/営業拠点が遠隔にあり、内部統制部門が存在しないため、日常のリスクについての情報が不十分になりがち。実際に不正やルール不順守は遠隔地での発生率が高い。
 - ・主に海外子会社における不祥事（横領・労働スト・セクハラ訴訟・環境事故等）。
 - ・一族企業にて要付度。
 - ・経理事務を実質1人半（1人の経理部長と実務能力があまり高くない担当者1人）が行っており、経理部長の人事権を持つ社長が経理部門への影響力を強く持つ可能性がある。一応、親会社ではないグループ外の株主企業から派遣されている取締役が経理担当役員にはなっている。
 - ・監査役の実務スキル不足。特に財務会計知識。
 - ・企業集団としての監査が実施されていない。
 - ・取締役会未承認の親会社との取引。
 - ・業績動向、コンプライアンス
 - ・現状では自社対応で手いっぱい、子会社まで含んだグループとしてのガバナンスが十分でない事。
 - ・会計限定の監査役のため、事業監査に実効性のある監査ができないため、見逃しが発生するリスクがある。
 - ・三線ディフェンスの実効性（特に第二線部門）。
 - ・収益認識（工事契約に係る不正な収益認識）。経営者による内部統制の無効化。
 - ・売上予算達成のプレッシャーによる売上の架空計上や先行計上のリスク。重大な法令違反や人命に関わる事故に起因する社会的信用失墜。従業員の不正や金銭事故及び盗難。
 - ・執行ラインのリスクに対する問題意識を共有し、リスクヘッジ施策を正しく評価したうえで監査に臨めるか否か。

・グループ経営視点の不足。

(19-2) 子会社(自社)の監査役は、どのような項目について監査をしていますか。(複数回答可)

- ①経営目標の浸透状況・計画達成状況(目標達成へのプレッシャー含む)
- ②資産管理の状況
- ③企業風土(経営者のコンプライアンス意識含む)
- ④内部統制状況
- ⑤品質管理
- ⑥労務管理
- ⑦会計監査人の監査状況
- ⑧自社が抱えている不祥事リスク
- ⑨親会社の管理部門や統制部門からの統制の浸透度
- ⑩その他(自由記入)

- ・親会社の統制内容が適切であるかどうか。
- ・新型コロナ対応によるリモート監査可能な経理部門作成資料による月次決算に対する監査。コロナ規制緩和に伴う新たな働き方に対する体制作りや労務管理に対する監査。
- ・社内規則・規程などの順守状況。
- ・①組織および業務の効率性、②コンプライアンス、③安全管理、④環境管理、⑤工程管理、⑥原価管理、⑦BCP
- ・会計監査。
- ・子会社の内部統制状況、コンプライアンス状況。
- ・現場作業を持つ工場の監査では、監査終了後班長面談を実施しメンタル面を含め毎回多岐にわたるヒアリングを実施している。
- ・常務会、経営会議、リスク対策委員会等の重要会議の内容に注意を払い、リスクの顕在化の有無を監視している。
- ・トップ・管理職と一般社員のコミュニケーションがうまくなされているか、安全で働きやすい職場となっているか等。
- ・内部監査部門の監査状況。コンプライアンス状況。
- ・経営と現場、本社と現場など組織の上下、左右のコミュニケーションの実態。
- ・自社に内部監査部門がないため、自社業務を監査対象に、都度監査テーマを設定し、監査を実施。
- ・親会社によるガバナンスが強く効いているなかで、子会社(自社)の経営者が、経営判断原則に忠実な意思決定プロセスを経た判断を行っているか否か(親会社の方針や意向に盲目的に従うことはないか)。
- ・稟議決済運用状況。

・ 自社（子会社）の実態は持株会社なので、財産の保全と子会社の管理が主要な監査論点。

（19-3）子会社（自社）の監査役は、どのような方法で監査をしていますか。（複数回答可）

- ①代表取締役へのヒアリング
- ②従業員へのヒアリング
- ③書類の閲覧
- ④報告の聴取
- ⑤現場確認
- ⑥内部監査への同行
- ⑦会計監査人監査への同行
- ⑧その他（自由記入）

- ・ 親会社内部監査部門の監査との連携。
- ・ 取締役会を含む重要会議への出席。
- ・ 日本監査役協会の内部統制システムの監査チェックリストの内容を引用した質問票に基づく関係部門の聴取が主体。
- ・ 電話、メール、TV 会議等での情報収集。
- ・ 経費 Data。
- ・ 内部監査への同行は行っていないが、定期的（月 1 回）に内部監査部門から内部監査の進捗状況および監査結果などの報告を受け、必要に応じて情報・意見交換を実施している。
- ・ 内部監査部門、内部通報部門との連携。
- ・ 内部監査及び会計監査人とは定期的な会議を設定して情報共有。
- ・ 自分で監査計画を立案し、主体的に監査。
- ・ 子会社への監査（グループ会社監査として）。
- ・ 社内クラウドの電子情報の閲覧（稟議書、議事録、契約書等）。
- ・ 取締役、執行役員へのヒアリング。
- ・ 拠点監査の場合、現場確認のほかに、責任者、管理職、一般者の 3 層に個別に話を聴いている。
- ・ 全取締役・経営幹部・拠点長・部長級との面談。会計監査人とのコミュニケーション。
- ・ 監査役による部門ごとの業務監査及び各取締役との対話会。
- ・ 社内行事への参加。
- ・ 任意会計監査法人へのヒアリング。各種重要会議、委員会、プロジェクトへのオブザーブ。
- ・ 取締役、執行役員、支店長、子会社社長へのヒアリング。内部監査部門、会計監査人と

の定期的情報聴取や意見交換。

- ・ 棚卸立会い。
- ・ システムのログの閲覧。
- ・ 親会社による内部監査を含む親会社管理部門の指導・監督状況。

(19-4) 監査結果について、誰と情報を共有していますか。(複数回答可)

- ①親会社代表取締役
- ②親会社監査役
- ③親会社管理部門
- ④親会社内部監査部門
- ⑤親会社会計監査人
- ⑥子会社(自社)代表取締役
- ⑦子会社(自社)内部監査部門
- ⑧その他(自由記入)

- ・ 自社の取締役、自社の会計監査人。
- ・ 自社の取締役会にて監査調書・監査所見を監査役報告としている。
- ・ 子会社取締役会。
- ・ 社外監査役(親会社の部門長)、親会社の当社管理担当者、自社社内取締役と部門長。
- ・ 自社に内部監査部門はないが、自社の内部統制を管轄する立場の管理部と情報を共有。
- ・ 日本にあるグループ子会社群を代表する、日本にあるグループ会社のうちの別の会社の代表取締役。
- ・ 親会社主管部門管掌役員。
- ・ 自社内部統制部門(総務部門)。
- ・ リスク管理部門。
- ・ 非常勤監査役(親会社管理部門)。監査結果を目的としてはいないが、親会社監査役とは毎月情報交換している。
- ・ 子会社(自社)全執行役員。
- ・ 子会社(自社)管理部門。
- ・ 監査結果は非常勤監査役との間で共有している。また拠点長や責任者へは課題について意見交換を行っている。複数拠点から同様の訴えがあった場合は経営層や主管部門への投げかけを行っている。また現場からのSOSに関しては対応案を迅速にまとめ、人事や主管部門と協議して対応に入る。全体感については社長との定期懇談で率直に意見交換している。
- ・ 共有していない。
- ・ 必要に応じて関係取締役、関係部署(内部監査部門を含む)。

- ・グループ会社監査役会。
- ・自社の監査役スタッフ(兼務)。

(19-5-1) 親会社から自社の監査の方法や内容について、指示がありますか。ある場合、どこからですか。(複数回答可)

- ①親会社監査役
- ②親会社管理部門
- ③特にない
- ④その他(自由記入)

- ・親会社内部監査部門の情報を共有
- ・子会社の常勤監査役の名は親会社監査役であり、年度の監査計画は事前に協議して決定している。
- ・必要かつ主要ポイントのみで、詳細個々は各個社の監査役に任されている。
- ・四半期ごとに親会社監査役の招集によるグループ監査役会が開催されている。
- ・この4月から就任。新型コロナの関係で本来あるべき監査役としての教育なし。期末監査についてはガイドライン提示あり。
- ・親会社の監査役スタッフ部門。
- ・指示ではないが、親会社の監査方針が伝達されるので、参考にしながら子会社監査方針を立案する。
- ・親会社からの指示はないが、監査に関する情報提供(監査方針やリスク情報等の共有)や着眼点等について資料提供がある。
- ・親会社監査役より指示はないが指導はあり。
- ・内部監査部門は、親会社所属で子会社を監査するので、各子会社の監査は共通的に実施されている。
- ・親会社から監査チェックリストなどが配布されるが、全ての項目が自社に当てはまるわけではないため、あくまで監査視点の参考としている。
- ・監査詳細について、何年かごとにまとめて資料を提出(MC監査)。
- ・指示ではないが、日本監査役協会への加入推奨や、監査マニュアル的資料等の配布、新任監査役研修の実施、グループ会社監査役情報交換会等を通じて所定の監査レベルが保てるようにしている。
- ・親会社監査役より内部統制監査、業務監査、会計監査の指定報告フォームあり。
- ・法改正等の場合、親会社監査役室より、指示ではなく示唆がある。
- ・親会社監査役室。
- ・親会社は指名委員会等設置会社でありその指示命令下の監査部(内部監査)

(19-5-2) 親会社からどのような指示がありますか。

- ・リスクの網羅的管理の徹底。
- ・親会社監査方針の展開。
- ・コンプライアンス遵守の徹底。
- ・年度重点課題への対応。不祥事発生時の根本原因究明分析とこれに基づいた再発防止策の進捗管理。
- ・監査方針、監査項目（チェックシートあり）。
- ・自社監査役の監査計画立案においては、親会社監査役の監査基本方針及び監査重点項目を踏まえるということ。
- ・M&A後の投資回収状況及び計画。
- ・「働き方改革関連法」の適用に伴い、労務監査を重点監査項目に加える。
- ・グループ共通課題に係るリスク管理状況の報告要請（マネーロンダリング・サイバーセキュリティ対応状況等）。
- ・関係する法制度の改定（会社法、労基法、下請法など）への対応方針、グループ会社での不祥事、通報内容の情報共有など。
- ・グループガバナンス体制の整備・運用状況を監査すること。
- ・グループ全体での統一した見解・手段・効果を期待すべき事項（不正・安全・環境や会計監査人の選定など）。
- ・監査役は監査役同士、内部監査部門は内部監査部門同士、親会社と子会社間で定期的に報告会や意見交換を実施しているが、その場において、他社の事故事例や監査手法の好事例等の紹介（横展開）が行われている。
- ・ヒアリング等への同行。
- ・『監査役ガイドブック』というものを渡されます。監査実務のガイド(監査方針/計画, 期中(日常)/期末監査の実務, 不祥事発生時の対応など)が記載されています。
- ・業績悪化時の不正取引・不正処理発生抑止。社会ニーズ・視点変化への認識・対応。社長・取締役の会社運営と従業員の受止状況の把握。
- ・グループ内企業の不正事案についての監査強化。
- ・グループ共通の監査役調書を作成し、親会社監査役会へ報告する。
- ・上記親会社管理部門からのガイドラインに対して、自分なりに斟酌し、経理部門が作成した公式・非公式資料を基に、電話・メール等で監査を行ったが、そのやり方や内容については、親会社管理部門に確認し承認を得た。
- ・監査方法の統一。
- ・内部監査実施状況について報告を求められている。
- ・グループ会社間でのガバナンスレベルをキープすべきこと。
- ・拠点事務所への往査、契約遅延の事由調査・報告、重点取組の進捗状況報告。
- ・親会社監査方針の（参考）連絡。監査結果の報告指示。
- ・内部通報制度の社員浸透状況フォロー。

- ・親会社作成の「監査役監査基準」等に基づくことが求められている。また、親会社が定期開催する研修会等や、親会社幹部への報告時等に留意事項・要望事項等が伝えられる。グループ監査役に対する監査方法に対するレベルの向上に関する指示（グループ研修への参加、分科会活動への参加指示など）。
- ・親会社の内部統制ルールが頻繁に変わり、それを周知徹底することが指示される。
- ・親会社内部監査部門から、監査範囲や監査手法について指示がある。
- ・小口現金、現物の確認。
- ・年に一度の会計監査人による往査の指摘事項の対応 コンプライアンスに関する事項。
- ・親会社の関心度が高い課題の意思決定やその後の進捗度合い。
- ・親会社の内部統制部署から上げられた問題の対応。会計監査人から上げられた問題への対応。
- ・特にグループ全体での問題の兆候がある項目についての監査実施や過去の当社の発生問題についての継続監査やモニタリング。
- ・J-SOX に関する評価の実施。
- ・旧来型目視確認による監査から脱却し、DX監査（分析的手法による高リスクデータの絞り込み）を推進。
- ・取締役に対するチェックシートは親会社指定様式にて実施するよう指示されている。
- ・グループ共通の重点監査項目の設定と監査状況、監査結果の報告
- ・内部監査部門の充実、孫会社の管理
- ・会社法改正などの内容により注意事項が発生した場合、それに沿った監査項目の追加。
- ・監査方針、監査計画が示され、自社の監査計画、期中の監査状況の報告を求められる。
- ・内部統制水準への評価（親会社様式に記入）。
- ・ダイバーシティの浸透、ESGおよびハラスメント事案に対する対応。
- ・監査計画策定時のミーティングで、親会社監査役が監査ポイントと考えている事項を知らせてもらう。
- ・経理部門から親会社監査法人の質問や資料提出要請がある。
- ・特定の関心事項がある場合に当該事項の報告。
- ・社内経営会議での議論に対しての要望。
- ・親会社の直近の動向について連携があり、自社の対応について検討を要請される。
- ・各社の「監査役監査基準」へのグループ会社として定めた必須項目の追加記載指示等
- ・事業リスクに対する状況。監査の視点や着眼点。
- ・「独任制とリスクアプローチの原則」は認識したうえで、グループ関係会社の監査役として、監査役監査業務の網羅性の担保や実効性の改善に向けた取組を指示されている。
- ・重要リスクの設定等共通する項目への指示およびほかの子会社で発生した事例など水平展開に関する指示。
- ・事業再編、構造改革が主要な経営課題となっている会社なので、その進捗と当職の考え

る課題について、適宜報告を行うよう指示され実行してきた。

- ・営業部門の情報浸透度の監査指示。
- ・監査の精度や報告レベルを上げること。
- ・最低限監査を実施すべき項目について等。

(19-6) 親会社の監査全般に対し、何か要請している事項はありますか。

- ・親会社監査役としても子会社である自社の実態に一定の関心を持って親会社グループ全体のリスク把握の一助にしてもらいたい。
- ・親会社内部監査部門による監査の充実。
- ・自社の課題の理解とそれに基づく自社執行側へのプレッシャー。
- ・グループ内の不適切情報の提供。
- ・頻繁にならないよう、可能な限りのスケジュール調整。
- ・コンプライアンスの徹底。
- ・監査役の連絡会の開催。
- ・親会社の各部から当社(子会社)に対する各種の指示事項に関して、整合性がとれているか、効率性の点で問題ないか、等のチェック。
- ・企業グループとしての課題がある場合は、是正に向けて親会社執行部門に要請するよう求めている。
- ・自社監査役会への親会社監査役の出席、傍聴。
- ・親会社を含むグループ監査役全体で課題を議論共有している。必要事項はその場を通じて要請している。
- ・監査等に関連する必要な親会社からの定期的な情報発信(「監査通信」)。
- ・企業集団としてガバナンスを統制するための内部監査人の育成。
- ・監査方針や方法、重点項目などの共有。
- ・(子会社である自社だけでなく、他グループ会社の状況を含めて)グループ会社全体の監査役の情報交換、協議会等の開催を要望。
- ・親会社の監査役スタッフ部門と、適宜質疑応答をしている。
- ・子会社と自社の監査との重複の排除、連携。
- ・管理部門、海外子会社について、業務監査の実施を依頼している。
- ・会計監査人の評価については、同じ監査人に依頼しているので、情報の共有を依頼している。
- ・親会社重要会議の付議内容の説明と付議資料及び議事録の閲覧、幅広い情報提供。
- ・子会社の監査と重複しないように監査計画を調整することを要請している。
- ・作業負担の軽減、期間短縮。
- ・グループ全体での監査役の業務負担の均衡化。
- ・事業の特殊性への理解。

- ・内部監査部の監査頻度を増やすように依頼している。
- ・会計監査法人の監査指摘事項に対する進捗報告。
- ・他社での問題発生事案等自社監査で気付かない部分・エリアの監査の実施。
- ・常に各子会社の監査情報の共有をお願いしている。
- ・A I 監査のトライアルへ向けデータ提供・分析協力。
- ・内部通報制度などのグループ全体での対応事項を協議してほしい。
- ・内部監査部門による監査の事前情報と結果の共有。
- ・グループ全体にかかる情報共有・意見交換を依頼・要請しているが、改善されない。
- ・監査役監査と内部監査部門の監査の重複回避。
- ・自分の経験知識を補ってもらうように監査への同席。
- ・親会社での不祥事事例の公表。
- ・監査すべき視点についての共有。
- ・親会社に経営管理を委託している会社の監査状況の連携、親会社と役割分担をしている事業の情報連携の要請。
- ・労務管理、委託・派遣に関する法令について親会社からのプレッシャーについて情報共有のうえ、親会社監査と連携頂くこと。
- ・監査等委員や内部監査部門では手が回らない専門分野（労務管理状況監査・I T 監査など）については、親会社の専門部署が子会社の監査も行ってくれるよう要請しているが、まだ実現していない。
- ・親会社監査役及び内部監査部門とのリスクや情報の共有化。
- ・往査に同行させ、子会社の現状・実情を理解してもらうこと。
- ・親会社と同じ方法・仕組みで子会社（当社）も業務がなされているが、実際の業務は子会社（当社）専門のスタッフが専属で、業務をしているので、人による違い等をスコープが掛けられていない。
- ・グループ全体のテーマ監査（「内部統制状況」「法令順守」など、大まかなテーマを親会社で設定し、具体的な監査項目は子会社で設定）を行うことを提案しているが、検討している形跡はない。
- ・子会社に特有して起きるコンプライアンス遵守またヘルプラインの活用の要請。
- ・親会社の監査ポイントは場当たりのであり、改善を要求中。

*（20）については、問（17）にて③、④をご選択した場合にご回答ください。

（20）内部監査部門はどのような方法で自社の監査を行っていますか。（複数回答可）

- ①代表取締役へのヒアリング
- ②従業員へのヒアリング

- ③書類の閲覧
- ④報告の聴取
- ⑤現場確認
- ⑥子会社が行う内部監査への同行
- ⑦会計監査人監査への同行
- ⑧セルフチェックアセスメント *各部門の自己評価によるリスク抽出
- ⑨その他(自由記入)

- ・Data 分析。
- ・親会社から示された標準監査項目に基づいた監査。
- ・四半期ごとに内部統制各展開システムの責任者へのヒアリングを行っている。
- ・内部監査部門を持たず、監査役が監査を実施している。
- ・データ（入出門時刻、会計データ）を利用した監査。
- ・内部監査部門はなく、日常的には各部門の自己監査によっている。
- ・重要会議への出席。
- ・親会社が行う内部監査への同行。
- ・内部監査部門はないが、監査役スタッフ(兼務)とその部門が実施。
- ・監査実施前に監査ヒアリング項目についてその進捗度合を事前報告させ、事前準備のうえ現場での監査を実施。

* (21-1) ~ (21-3) については、F 6 にて③をご選択した場合にご回答ください。

(21-1) 会計監査限定の場合、業務監査についてはどのように行われていますか。(複数回答可)

- ①実質的に会計監査限定の自身が業務監査も行っている
- ②親会社の監査役が行っている
- ③親会社の内部監査部門が行っている
- ④親会社の管理部門が行っている
- ⑤自社の内部監査部門が行っている
- ⑥親会社又は自社の内部監査部門が外部に委託している
- ⑦業務監査は行われていない
- ⑧その他(自由記入)

(記載なし)

(21-2) 業務監査を行っていない理由があれば、その理由をご記入ください。

(記載なし)

(21-3) 業務監査を行っている場合の頻度は主にどの程度ですか。

- ①毎年
- ②2～3年おき
- ③4～5年おき
- ④不定期
- ⑤その他(自由記入)

(記載なし)

*** (22-1) ~ (23-3) については、F1にて④をご選択した場合にご回答ください。**

(22-1) 自社が有する子会社は誰が監査していますか。(複数回答可)

- ①親会社監査役
- ②自社監査役
- ③子会社監査役
- ④親会社内部監査部門
- ⑤自社内部監査部門
- ⑥親会社会計監査人
- ⑦自社会計監査人
- ⑧子会社会計監査人
- ⑨その他(自由記入)

- ・現地KPMG。
- ・自社経理部門。
- ・子会社会計監査は、agreed upon 方式。
- ・自社管理部門。
- ・自社内部統制部門(総務部門)。
- ・自社取締役。
- ・子会社内部監査部門。
- ・親会社(自社)取締役が子会社監査役を兼務している。
- ・会計監査人(ただし非公式、コンサル契約締結)。
- ・子会社の管理部門。
- ・海外子会社は子会社の会計監査人。
- ・親会社海外地域本部の内部監査部門。

・自社監査役スタッフ(兼務)とその部門。

(22-2) 親会社監査役が監査している場合、どのように監査されていますか。(複数回答可)

- ①代表取締役へのヒアリング
- ②従業員へのヒアリング
- ③書類の閲覧
- ④報告の聴取
- ⑤現場確認
- ⑥自身の子会社監査への同行
- ⑦内部監査への同行
- ⑧会計監査人監査への同行
- ⑨把握していない
- ⑩その他(自由記入)

・取締役へのヒアリング。監査役へのヒアリング。
・国内子会社重要会議への出席。

(23-1) 会計監査限定の監査役が子会社にいる場合、当該子会社の業務監査についてはどのように行われていますか。(複数回答可)

- ①実質的に会計監査限定の子会社監査役が業務監査も行っている
- ②親会社の監査役、内部監査部門等が行っている
- ③自社の監査役、内部監査部門等が行っている
- ④業務監査は行われていない
- ⑤その他(自由記入)

・本社企画部門による自主点検。
・自社内部統制部門、子会社内部統制部門。
・自社の子会社管轄部門。
・自社の内部監査部門が行っている。

(23-2) 業務監査を行っていない理由があれば、その理由をご記入ください。

・自社監査役が業務監査実施。
・業務監査としては十分ではないかもしれないが、子会社の経営状況は自社の経営会議等において、子会社社長から逐次報告があり、状況を把握している。
・定款で会計監査に規定されているため。

(23-3) 業務監査を行っている場合の頻度は主にどの程度ですか。

- ①毎年
- ②2～3年おき
- ③4～5年おき
- ④不定期
- ⑤その他（自由記入）

- ・経営会議等による報告は毎月。
- ・今期より業務監査を実施予定。

2. 三様監査等の連携について

(1) 親会社監査役との連携について

(24-1) 親会社の監査役とどのように連携を図っていますか。(複数回答可)

- ①定期的に監査結果を報告している
- ②親会社から監査の方法等について、具体的に指示がある
- ③親会社監査役と一緒に監査を行っている
- ④グループ監査役連絡会の実施
- ⑤特に連携していない
- ⑥その他(自由記入)

- ・3年周期で親会社監査役が来社し、監査実施状況をヒアリングし、指導がある。
- ・定期的な調査への回答。それに基づく指導。
- ・社長ヒアリングへの陪席。
- ・監査方針・計画を報告している。
- ・上場（親）会社と非上場（株主）会社が密に連携しており、当社は、非上場（株主）会社の監査役と密に連携している。それぞれの事業特性が違うことから、この連携の在り方が現時点では好ましいと判断している。
- ・四半期ごとに会計監査人レビューに同席してもらう。
- ・自社監査役会への親会社監査役の出席、傍聴。
- ・当年度監査計画の要点共有。監査報告の提出。
- ・不適切事案のうち重要なものは、親会社監査役に適宜報告している。
- ・親会社の事例を参考。親会社監査役の後ろ盾を得て、自社執行側への意見表明。
- ・年に1回から2回程度親会社常勤監査役とは親会社訪問し情報交換を行っている。
- ・報告すべき案件がある場合。
- ・親会社が定期開催する研修会にて親会社監査委員との連携が図られているほか、親会社の監査役員が自社の非常勤監査役を兼務しており、連携を図っている。
- ・毎月監査役協議会を実施し、経営課題の共有化及び当月の取締役会内容の事前説明等を実施。

- ・連絡会以外に1/年個別の面談があり、監査結果や課題について情報交換している。
- ・監査計画策定前のリスク認識に関する意見交換、親会社内部監査実施時の意見交換。
- ・親会社監査役による子会社往査の際に意見交換、状況報告。
- ・親会社監査役による子会社（自社）取締役、従業員との意見交換会が不定期であるが実施される。
- ・親会社監査役、監査部の往査。
- ・監査役会資料の相互連携。
- ・親会社監査役による子会社代表取締役及び監査役との面談を2,3年に一度行っている
- ・年間2～3回は、親会社監査役を訪問することになっている。
- ・親会社監査役の自社取締役へのヒアリング時に同席。
- ・親会社と本社建物が同一で、組織や人が兼務のことも多いため、監査役同士も日常的に連携している。
- ・お互いに気になる事例が出たときに相談、問い合わせを行っている。
- ・親会社常勤監査役と自社常勤監査役の定期面談を実施。
- ・中間、期末の決算監査を同席のうえ、実施。

(24-2) 親会社監査役と連携していない場合、どこと連携を図っていますか。(複数回答可)

- ①親会社管理部門
- ②親会社内部監査部門
- ③自社内部監査部門
- ⑤親会社会計監査人
- ⑥特に連携していない
- ⑦その他(自由記入)

- ・親会社の管理部門当社担当者とメール・電話ベースで可能な限り情報共有。
- ・日本にあるグループ会社数社の代表者。
- ・自社会計監査人、自社は親会社グループの会計監査人と連携(同じ会計監査人グループを採用)。
- ・自社会計監査人(親会社会計監査人とは同じ会社、契約は別)。
- ・グループ監査役協議会。

(2) 親会社監査役と子会社監査役との連携について

(25) 親会社の監査役と自社の子会社監査役は、どのような連携を図っていますか。(複数回答可)

- ①定期的に監査結果の報告を求めている
- ②子会社の監査の方法等について、具体的に指示している

- ③子会社の監査を一緒に行っている
- ④グループ監査役連絡会の実施
- ⑤特に連携していない
- ⑥子会社に監査役は設置されていない
- ⑦その他(自由記入)

- ・必要に応じた日常的なやり取り、定期的な監査役会を通し、情報の共有を図っている。
- ・親会社と子会社の監査役が直接連絡を取ることはほとんどないが、自社の監査役がハブ役となり連携を確保している。
- ・親会社の監査役が新任の場合のみ 1 年間は自社及び子会社の主要部門には自社監査役の往査時に同行している。
- ・グループ監査役連絡会での情報共有。
- ・親会社管理部門へ定期的な監査報告を行っている。
- ・必要に応じて情報交換をしている。
- ・親会社取締役が子会社監査役を兼務しているが、子会社監査における監査項目について事前に打ち合わせを行うようにしている。
- ・「監査役監査基準」が共通であるほか、子会社監査役は親会社(自社)管理部門の者が兼務しており、親会社(自社)監査役としては管理部門と連携を図っている。また、特に課題のある子会社に関しては個別に当該会社監査役に報告を求めている。
- ・子会社の監査役も自分が兼ねており、必要に応じて親会社監査役と情報を共有している。
- ・自社の常勤監査役が定期的に監査結果の報告を実施している。
- ・毎年ではないが、MC 監査部も海外子会社の視察を行っている(不定期)。
- ・子会社の重要取締役会に陪席。
- ・親会社監査役が、子会社(自社)、孫会社の監査役に対して監査プロセス標準化を図っている。
- ・リスク・コンプライアンス案件については即刻、電話で連絡。

(3) 内部監査部門との連携について

(26-1) 親会社内部監査部門とどのように連携を図っていますか。(複数回答可)

- ①内部監査に同行している
- ②内部監査結果の報告を受けている
- ③監査役から監査項目を依頼している
- ④親会社内部監査部門と双方の監査項目を調整している
- ⑤特に連携していない
- ⑥親会社に内部監査部門はない

⑦その他(自由記入)

- ・ 自社内部監査の報告結果を同時に受けている。
- ・ 1回/3年、親会社内部監査部門による監査を受けている。
- ・ 必要に応じて監査役監査に同席している。定期的に連絡会を開催している。
- ・ 重要性の観点に絞られた監査がされることから、親会社の内部監査部門とは、今期より、密に情報交換も行って向上させる方向性を確認した段階である。
- ・ 毎年、情報交換会を開催して、監査計画・監査方針の確認を行っている。
- ・ 内部監査部門連絡会。
- ・ 親会社内部監査部門の当社監査結果を、当社執行側から報告されている。
- ・ 企業集団(グループ)監査役連絡会を通じ、情報交換。グループ内部通報システムの窓口が親会社内部監査部門。
- ・ 親会社からのチェックシートによる監査あり。
- ・ 監査役グループ連絡会議に親会社内部監査部門も出席している。
- ・ 監査項目を双方で調整している。
- ・ 親会社からは監査センターが定期的に当社を訪問し、内部監査を行う。訪問時には必ず意見交換し、指摘事項がある場合はその内容をヒアリングすることとしている。
- ・ グループ監査役連絡会において、親会社の内部監査部門の計画・結果等を共有している。
- ・ 親会社内部監査部門と自社内部監査部門が連携。
- ・ 親会社の内部監査部門で培ったノウハウ等の情報提供がある。
- ・ 子会社(自社)常勤監査役は、親会社内部監査部門経験者が内部監査部門から出向の形式とし、逐次情報交換及び連携を行っている。
- ・ 親会社内部監査部門は1回/5-6年の頻度のため、データ確認以外に事前に監査役へ問い合わせあり(課題や不正の事実等)。
- ・ 親会社監査部門が当社あるいは当社子会社に監査に入る場合、参考意見として監査前に私の意見聴取をしている。
- ・ 内部監査実施前にリスク認識等に関する意見交換を実施。
- ・ 3年に一度程度往査を受ける程度なので、その際は結果報告は受けるが、それ以外での連携は特にない。
- ・ 必要に応じて子会社(自社)内部監査部門(親会社監査部門からの出向者)経由で親会社内部監査部門と情報共有を図る。
- ・ 内部監査部門双方で情報連携している。
- ・ コンプライアンス報告様式の共通化。
- ・ 親会社内部監査部門と事前に意見交換の場が設定され、そこで監査役としての課題認識を伝えている。
- ・ 親会社内部監査部門による子会社(自社)の監査が実施される場合、子会社(自社)の

監査役とどのように連携するかは監査人によって異なる。監査の一環として監査役へのヒアリングを行う監査人もいれば全く行わない監査人もいる。

- ・ 子会社監査役として親会社内部監査に協力。
- ・ 当社の内部監査部門メンバーが親会社の内部監査部に出向し、親会社の内部監査部が当社の内部監査を実施している。
- ・ 報告を行っているが、監査上の連携はなし（親会社からの監査はなし）。

(26-2) 親会社内部監査部門が自社を監査していない場合、どこと連携を図っていますか。(複数回答可)

- ①親会社監査役
- ②親会社管理部門
- ③自社内部監査部門
- ④親会社会計監査人
- ⑤特に連携していない
- ⑥親会社の内部監査部門による監査が行われている
- ⑦その他(自由記入)

- ・ 自社会計監査人。
- ・ 親会社会計監査人と自社会計監査人が連携。
- ・ 金商法の内部統制については親会社内部監査室が、自社の内部監査室を通じて確認を実施している。
- ・ 自社の内部監査部門が親会社の監査部門を兼ねている。
- ・ 当社の内部監査についてはグローバルな内部監査の一環として実施されている。
- ・ 親会社主管部門(営業)。
- ・ 不祥事等があると親会社の内部監査が入る場合があるが近年はない。
- ・ 海外子会社を親会社内部監査部門が監査。
- ・ 親会社の事業会社(子会社を含む)管理部門。
- ・ 親会社のコンプライアンス部門。
- ・ 自社内部監査部門と連携するとともに、親会社内部監査+自社内部監査の共同監査が行われている。
- ・ 親会社から派遣された社外監査役が定期的に親会社に報告している。
- ・ 子会社監査役の窓口として親会社内に監査役室があり、ここが子会社との窓口として機能している。
- ・ 子会社を取りまとめているグループ企画部と連携。

(26-3) 自社の内部監査部門とどのように連携を図っていますか。(複数回答可)

- ①内部監査部門の監査計画策定に関与している

- ②内部監査部門の監査項目選定に関与している
- ③内部監査に同行している
- ④内部監査結果の報告を受けている
- ⑤監査役から監査項目を依頼している
- ⑥監査役会に内部監査部門長が出席している
- ⑦その他(自由記入)

- ・内部監査部長とは毎月定例面談を実施している。
- ・監査役監査計画及び監査結果を内部監査部門と共有し、今後の課題等についても情報を提供している。
- ・監査役監査結果の報告会に、内部監査部門を同席させている。
- ・自社内部監査室と同行するのは会計監査人往査立会時にのみ。
- ・監査役会設置会社ではないが、四半期ごとに監査役協議会を開催し、内部監査部長から監査結果等に関して報告を受け、監査役からも監査役監査過程での情報を共有している。
- ・毎月連絡会を開催。被監査部署ごとに監査重点テーマを確認するとともに、フォロー監査、改善の進捗の確認も実施。
- ・三様監査ミーティングを行っている。
- ・月次連絡会開催。監査役による幹部面談に内部監査部門長が同席し、必要に応じて発言。
- ・内部「監査」機能は親会社に集約されてしまっており、主管スタッフによるモニタリング機能が代替してくれています。
- ・監査役スタッフに内部監査担当を兼任させている。
- ・内部監査部の会議に監査役が出席している。

(26-4) 自社に内部監査部門がない場合、どのように対応していますか。(複数回答可)

- ①親会社内部監査部門が監査を行っている
- ②自社監査役が監査を行っている
- ③その他(自由記入)

- ・他部門(財務部、品証部等)が内部監査を実施している。
- ・当社は非公開会社かつ会社法上の大会社ではないため、単独での内部(統制)監査は実施せず、業務監査の一環として実施している。
- ・各部門担当取締役との面接聴取時に、リスクの有無及び発生時の対応、社内報告等々の確認。
- ・自社管理部門とのタスクフォースを結成。
- ・内部統制部門(総務部門)・財務ほか機能部門が内部監査をしている。
- ・内部統制委員会等を構成して監査している。

- ・輸出管理、ISO等の内部監査と連携。
- ・部門ごとのセルフ監査。
- ・経理やリスク品質管理室と連携は図っている。
- ・第2線監査で牽制体制を維持している。
- ・親会社内部監査部門が監査を行えることになっているが、監査を受けたことはない。
- ・総務部が内部監査を所管しているが、実監査は業務担当部課が実施。
- ・自社監査役スタッフ(兼務)とその部門が監査を行っている。
- ・必要時に、総務部門スタッフに調査の補助を依頼している。

(4) 会計監査人との連携について

(27-1) 親会社会計監査人とどのように連携を図っていますか。(複数回答可)

- ①会計監査人監査に同行している
- ②監査役監査に同行してもらっている
- ③監査役から監査項目について依頼をしている
- ④会計監査人の監査結果の報告を受けている
- ⑤自社の会計監査人の監査方法等について確認してもらっている
- ⑥特に連携していない
- ⑦その他(自由記入)

- ・親会社の会計監査人と同じ監査法人を起用しており、自社の会計監査人との連携で事足りる。
- ・会計監査人へのコンサル依頼を会社として検討中。
- ・4半期ごとに親会社会計監査人からコンサルを受けている。
- ・親会社が契約する会計監査人グループのうち、当社を会計監査するチームと任意契約しており、会計監査チーム内で連携されている。
- ・直接的な連携ではないが、親会社と会計監査人を統一し、業務執行社員のうち1名を親子で兼務してもらうことにより、間接的に連携を図っている。
- ・親会社の三様監査会議(隔月開催)に出席し、親会社チームと情報共有化している。
- ・会計監査は任意監査で、監査状況の報告を受けている。
- ・都度連携を図るための会話(ミーティング)を行っている。
- ・連結会計監査の一環としての意見交換。
- ・親会社監査役から会計監査結果の報告を受けている。
- ・自社内部統制に関して都度会計監査人と意見交換を行っている。
- ・親会社会計監査人とアドバイザー契約を締結し、監査の正確性を補強している。
- ・親会社の内部監査担当者から会計監査人監査の報告を受けている。
- ・主として自社会計監査人を通じて連携を図っている。また、親会社主催の研修会で直接の連携も図っている。

- ・連結担当の会計監査人と自社の会計監査人とは当然ながら連携しているので情報収集をしている。また、グループでの監査役の会議体に連結担当の会計監査人が参加し、種々の報告等を受けている。
- ・年に一度会計監査往査の際に報告を受けている。
- ・定期的なディスカッションにより、情報交換を行っている。
- ・執行が親会社会計監査人の確認を受け、その結果の報告を受けている。
- ・親会社経理部を通じて親会社監査人からの要請に対応している。
- ・親会社の会計監査人が四半期会計監査を実施した際に、情報を共有。
- ・親会社会計監査人による当社経営者ヒアリングに同席している。
- ・会計監査人監査に同行することがある。
- ・関連会社として決算監査を受けている。
- ・経理部門のスタッフから親会社会計監査人の監査結果の報告を受けている。
- ・親会社は会計監査人非設置。

(27-2) 親会社の会計監査人と自社の会計監査人が異なる場合、会計監査人とどのような連携が図られていますか。(複数回答可) *親子間で同一法人の場合、⑥を回答ください。

- ①親会社監査役が直接連携している
- ②子会社(自社)監査役が連携している
- ③親会社管理部門が連携している
- ④子会社(自社)管理部門が連携している
- ⑤特に連携していない
- ⑥親会社の会計監査人と同じである
- ⑦その他(自由記入)

- ・会計監査人の間で連携されている。
- ・親会社会計監査人と内部監査室が連携。
- ・親会社は会計監査人を設置しているが、子会社である当社は監査法人による任意の監査のみ。

(5) グループ監査役連絡会について

(28) グループ監査役連絡会を実施している場合、どのように活動(監査方針やリスク情報等の共有、勉強会など)していますか。(自由記入)

- ・①親会社監査役からの監査方針、重点監査項目の説明。②親会社内部監査部門によるグループ会社監査での指摘事項やその傾向の説明。③各社監査役による自主勉強会の設定(定期的に勉強内容を発表)。
- ・監査方針や監査計画・監査結果の共有、リスク情報等の共有、勉強会、工場視察等。

- ・①連結決算上の重要な監査事項の報告・協議・決議。②グループの内部統制の整備・運用に関する連携。③監査役としての知識の習得・レベルアップ。
- ・テーマ別にグループ編成をしてWG活動を実施。
- ・重点監査項目の共有や個社の特徴的活動の報告など。
- ・親会社監査方針の説明、親会社管理部門との情報交換(総務、経理、財務、法務部門) G 全社での方針、不祥事などの情報共有。加えて、テーマを決めて勉強会 (M1)。
- ・監査方針の伝達、グループ会社の不適切事例の紹介、困りごとのヒアリング。
- ・年 2 回実施。 他社の不祥事件の事例研究 (監査役としてのあるべき対応等)、監査方針・監査計画の情報共有などの勉強会が中心の運営。
- ・親会社監査役と社外取締役との報告会を年 4 回開催。
- ・孫会社である当社は、グループ監査役連絡会に参加させていただけていないが、子会社である当社の親会社 (株主) の監査役より、グループ監査役連絡会において周知を要する情報について提供を受けている。
- ・当年度の監査方針と振り返り、関連法制度の改正への対応方針、グループ会社での不祥事、通報事案の共有、弁護士による事例勉強会 ほか。
- ・監査方針やリスク情報の共有、アンケート形式による各種情報の共有、勉強会等
- ・頻度：2 ヶ月ごと。 メンバー：グループのホールディング親会社 (監査役+内部監査部+監査役室スタッフ)、各社常勤監査役。 議題：ホールディング監査役より着目点・留意点など、各社より監査活動の概況報告、関係部署や会計人を招請しての講話。
- ・グループ会社監査役間の情報共有 (親会社内部統制計画・評価結果報告、グループ内事故・事件発生報告、会計制度・内部統制・コーポレートガバナンス関連トピックス解説等)、並びにテーマごとの監査活動研究・勉強会開催によるグループ会社監査役の相互研鑽年 2 回、勉強会が開催され、参加している。
- ・親会社からの連絡事項 (親会社並びに連結集団の監査方針等) の伝達が中心。
- ・月 1 回の情報交換会及び 3 ヶ月に 1 回の会計監査人との共通での勉強会および懇親会。
- ・7 月に監査方針や監査計画の発表会議が行われ、その際に、親会社監査役から毎年複数の研究テーマを与えられ、分科会としてグループの監査役や監査役室職員が班分けされてそのテーマの研究成果を 3 月の 2 回目の全体会議で報告する活動がなされている。分科会は原則毎月一回グループ内の事業所を回りながら実施されることにより、監査役間のコミュニケーションを深めるだけでなく、現業部門からの報告会も兼ねており、自部門以外の確認もでき視野を広げることにつながっている。
- ・各社監査役からの監査計画の発表と監査結果の報告が主。併せてまれに勉強会を開催。
- ・2 種類のグループ監査役連絡会があり、1 つはグループ全監査役対象、年に 1 回集まり、親会社の管理諸部門からの連絡・伝達と講演。もう 1 つは、20 社ほどのグループ会社の集まりで、年に 2 回、持ち回りの幹事会社がテーマを決め発表、意見交換を行っている。

- ・グループ会社監査役同士の集まりでは持ち回りの幹事役の設定に任せている。親会社監査役の開催する連絡会には希望するテーマを伝えている。
- ・定例報告として、監査計画、監査報告を実施。親会社の執行側からの状況報告も毎回実施。その他トピックスも必要の都度、情報交換している。
- ・新任監査役研修、グループ別課題設定と調査・研究・親会社での報告会、部会・年次会合等を通じて監査方法のレベル向上、情報共有化、勉強会などを実施。
- ・親会社の監査等委員会室主催で年に三度、グループ内の監査等委員・監査役連絡会が開催されている。当社を含めた子会社監査役が、前回開催以降の監査内容や課題について報告をしたり、監査品質向上のための標準化に向けての検討を行っている。多くの場合は開催後に懇親会を行い、監査上の悩みの共有などもしている。
- ・親会社、グループ会社各社の監査役等が年に1~2回程度会し、各社監査計画の情報交換、勉強会等を実施している。監査結果については、個社ごとに親会社に報告している。
- ・新任監査役ガイダンス。法規関係のセミナー。監査報告書作成セミナー。会計・税務に関する勉強会。先輩監査役の体験談。親会社やグループ会社の開発案件や施設見学等。
- ・毎月開催、上位グループの監査役連絡会情報の展開、各社の監査活動の報告、監査役業務の情報交換（総会口頭報告の内容など）。
- ・グループ全体の監査方針の共有、法改正や社会情勢により発生したリスクの共有、専門家による講習の開催。各社の監査役監査結果のトピックの共有。

(6) 管理部門との連携について

(※グループのガバナンスを統括している部門についてご回答ください)

(29-1) 自社を管理している親会社の部門とどのように連携を行っていますか。(複数回答可)

- ①親会社から情報提供がある
- ②監査結果について定期的に報告している
- ③特に連携していない
- ④その他(自由記入)

- ・内部統制の体制についてチェックリスト提出。
- ・親会社の管理部門の者が非常勤監査役。
- ・自社の管理部門が、グループ戦略会議の内容をシェアする。
- ・当社(孫)会社へは、子(株主)会社を通して情報提供されるとともに、子(株主)会社の監査役からも情報提供及び監査視点での助言等がされる。
- ・経営管理部門が定期的に報告(計数、受注、大型PJ進捗、各種施策など)。監査役とし

ては連携していない。

- ・ 自社を管理している親会社の部門はありません。
- ・ 状況に応じて情報（議事録等）のやり取りを行なっている。
- ・ グループ TOP 連絡会議で連携している。
- ・ ガバナンス報告を定期的に行っている。
- ・ 自社経理部門は、親会社から月度・期末決算資料の提出・報告が求められている。また、親会社から自社への諸情報は、自社管理部門を通して入手している。
- ・ 今回の新型コロナウイルス感染による株主総会開催に代えて書面決議・書面報告を採用することとなったが、親会社指示によるもので法的技術的な支援も受けている。
- ・ 月例で情報交換会を開催し、監査状況のトピックスや関連情報の共有を行っている。
- ・ 特定の事案について情報共有や相談を行う程度。
- ・ 親会社と自社の経営企画部門が情報を連携している。
- ・ 親会社から自社の内部統制所管部署に情報が提供され、それを共有している。
- ・ 監査役監査に同席してもらうことがある。
- ・ 内部統制の整備および運用状況について、年度末に各社のモニタリングによる確認結果を報告する流れとなっている。
- ・ 不祥事等発生時の報・連・相。
- ・ グループ各社の内部通報は、親会社の内部統制本部が一次管理し、各社へ。自社監査結果は、親会社監査役へと同時に報告。
- ・ 執行サイドで緊密な連携が図られている。
- ・ 管理部門の役職者が、自社の非常勤社外取締役になっているため、取締役会で報告することにより、管理部門に報告される。
- ・ 親会社から内部統制の整備についての指示を受けた際は頻繁に親会社の監査部門との意見交換、情報交換を行っていた。
- ・ 親会社からの情報提供が少ないので、当方から情報を取りに行っている状況。
- ・ リスク管理統括部門のグループ委員会の議事結果を経営会議で共有。

（29-2）企業不祥事防止のため、親会社管理部門からの指示や方針はありますか。

- ・ 業務全般に関する指示連携はあるが、監査的な観点での指示・方針の発信はない。
- ・ 大きな方針については共有している。
- ・ 不祥事防止策の実施状況の報告、CSR方針等を共有。
- ・ 不定期だが他社の事例紹介や注意喚起の指示がある。
- ・ 自社の管理部門に対しては様々な指示等が行われているが、監査役には特にない。
- ・ 注意喚起（文書）の通達（連絡）がある。コンプライアンス案件の情報連絡がある。
- ・ グループ監査役連絡会にて不祥事事例の紹介及び監査の指示がある。
- ・ 自グループの1年間の分析及びそれに基づいた方針の提示。

- ・グループ会社向けの諸情報提供が日常的にある。
- ・グループ総務部長会議により指示があり、その指示について、今年から子会社監査役にも情報提供がされるようになった。
- ・親会社の内部監査方針の説明、グループ内の事例説明。
- ・親会社の社内情報インフラを部分運用している（出向社員）。
- ・親会社代表取締役が自社の取締役を兼任しているため、自社取締役会で意見交換あり（品質データ不正などコンプライアンスの徹底）。
- ・コンプライアンス事例集の共有化、メールマガジン。
- ・当社管理部門が親会社のコンプライアンス委員会等に定期的に参加するとともに、即報規程（事故、トラブル等）に基づき親会社へタイムリーに報告している。
- ・定期的な連絡会（原則月一）で情報の共有化を図っている。また、親会社コンプライアンス委員会における報告・内容については親会社監査役から情報を得ている。
- ・毎年、企業不祥事防止の観点における強化ポイントや、社内に向けた啓発活動の旗振りがされている。また、毎年の法令改正等の留意事項についても、幅広く指導及び活動指示がされている。
- ・業務ラインを通じた子会社への指示や方針があり、その内容は、グループ監査連絡会で子会社監査役に共有されている。
- ・毎年度、親会社のコンプライアンス・プログラムを事前に聴取し、自社の体制、環境とすり合せ、自社独自のものを策定している。
- ・グループ会社共通の重点管理リスクの指示、不祥事事案と注意事項等の情報共有など
- ・監査役に対するミニマム・リクワイアメントが定められている。
- ・当社コンプライアンス委員会への指示はあるが、監査役への直接の指示はない。
- ・コンプライアンス部門からの報告はある
- ・親会社内部監査部門からは監査時報告を基に指示あり。
- ・子会社管理規程に基づいた通達などがあり、その周知徹底状況を確認している。
- ・監査役スタッフ研修会、連絡会を開催している。必要な場合は適時相談している。
- ・不祥事事案に対する再発防止対策の水平展開の指示や、関連するリスクへの調査や改善要請など。
- ・細かな情報提供を受け、自社での注意喚起を指導されている。それに即して監査も実施している。
- ・必要に応じて指示等が行われており、また調査・報告を求めてきている。
- ・社長に対する指示であり監査役に対する直接的指示はなし。
- ・グループ監査役連絡会等を通じての情報提供や重点監査の要請がある。
- ・親会社の管理部門からコンプライアンス委員会の設置・運営並びに実践計画の策定、半期ごとでの進捗報告を求められ対応する（先頃、今年度分の実践計画が策定されたので、このコロナ対応の最中で実現可能か？従業員の健康に齟齬が生じないか？監査実

施中)。

- ・親会社のグループコンプライアンス活動指針の周知徹底が親会社の内部統制委員会より求められている。親会社の管理部門より子会社の管理部長に調査依頼がある(例:下請け取引、品質不正の調査など)。
- ・当社を管理している関連事業部を主たる窓口として、企画部、リスク管理部、監査部、総務コンプライアンス部、審査部等親会社の関連各部から適時指示や方針を受けている。グループの監査役間は、定期的に監査役連絡会を実施。なお、当社の内部統制システム、コンプライアンス等各所管部は、親会社の主催する定期的な説明会に参加し、グループの方針、日常業務で発生している事例・留意事項の共有、法令改正等に伴う体制整備等を共有している。
- ・企業倫理についてマネージャー、一般社員に分けて研修を実施。
- ・親会社の管理部門からは特になく、親会社の監査役からの注意喚起はある。
- ・タイムリーに情報提供がある。相互に情報交換も求められる。
- ・企業倫理研修の受講要請がある。
- ・方向性はあるが、企業不祥事防止のために限定した指示はない。
- ・不祥事または疑義のある事案について、自社の取締役または管理部門に対して、調査・報告の指示がある。
- ・Eラーニング等グローバルレベルにて実施している。
- ・内部通報態勢の強化。
- ・①親会社管理部門から自社執行側へ指示および情報提供、②自社執行側より親会社管理部門への報告義務(定例事項および有事)、③自社監査役から親会社管理部門へ監査計画および監査結果の報告、④自社常勤監査役から親会社監査役への報告義務(定例事項および有事)。
- ・本社監査役スタッフより方針展開がある。
- ・グループ企業理念と社会的責任(CSR)に関する宣言が定められている。また、当該宣言に基づきコンプライアンス基本方針、環境基本方針、社会貢献基本方針、調達基本方針がそれぞれ定められている。
- ・“報告”の依頼はあるが、“防止”の観点では特段ない(グループ会社で不祥事があった場合に注意喚起はある)。
- ・企業グループのCSR行動憲章の下、企業不祥事の防止体制が整備、運用されている。事例共有を踏まえた再発防止策の周知。
- ・行動憲章・規範の整備浸透、コーポレート機能ごとの統制、コンプライアンス方針の共有と関連事項の伝達、内部通報制度・ホットライン体制の共通化、親会社法務部へのコンプライアンス関連事項の定期的報告、等。
- ・グループ監査役協議会における最終の親会社からの報告、会社経営層への通達等。
- ・ガイドラインが示されており、毎年そのガイドラインを遵守するための研修があり、全

社員の受講が必須となっている。

- ・適宜指示や方針がある。それに加え、定期的に J-SOX の不正リスク・プロファイリングやコンプライアンス体制整備のチェックなどが行われている。
- ・不祥事発生に伴うレポーティングラインが決まっており、発生時には速やかに報告を挙げている。
- ・企業倫理・行動規範はグループ全体で共有している。コンプライアンス案件発生状況など定期的な状況共有はあるが、個別の指示は特にない。
- ・グループ共通の基本方針や行動基準が具体的に決められており、不祥事防止に係わる教育活動が定期的に行われている。
- ・親会社の方針に従い、子会社も同趣旨の方針を立てている。定期的に情報交換の場を作っている。
- ・内部管理の視点やツール（チェックシート等）の展開。親会社管理部門からの直接監査
- ・子会社監査役にはなく、子会社内部監査部門へ、直接指示がある。

(7) 監査役の連携先について

(30) 連携が不十分であると感じる相手はありますか。

- ・非常勤取締役との連携。
- ・親会社担当部門との連携がもう少しあれば互いに有益だと考える。
- ・自社の会計監査人。
- ・親会社の監査役、内部監査部門。
- ・自社管理部門。要員体制がぎりぎり。
- ・自社執行部門、内部監査部門、親会社監査役。
- ・取締役との連携は、社会変化のスピードが速くなったことで、検討のための時間確保等も難しい状態になってきた。また、社内の内部統制をつかさどる部門においても、各現場に向けての教育・指導などの時間確保が出来なくなってきた。
- ・総務ラインのリスク情報がタイムリーに上がってこないこと。
- ・グループの内部通報に関し、親会社（ホールディング）の監査役は報告先になっているが、各個社の監査役は報告先になっていない。
- ・親会社主管部担当役員。
- ・会計監査人とはさらなる連携が必要と思っている。
- ・自社の内部監査部門との連携がやや不足。
- ・日本監査役協会の連絡会などに参加させていただいてますが、より実践的に他社の監査役の方々と連携できるようになると良いかと思います。
- ・親会社の会計監査人は、数年に1回程度しか監査に来ないため、小職の在任中、まだ連携をとったことがない。

- ・親会社が持株会社・指名委員会等設置会社で常勤監査委員がないため、監査委員会との連携には不十分さを感じる。
- ・このコロナ騒ぎの関係で、従来のマニュアル通りの監査が難しいので、在宅メインの親会社の方針のなかで、前任者と違った監査＝情報収集については、監査対象である部門長達とは微妙な違和感があり、リモートであるがゆえに連携しづらく感じる。
- ・会計監査人とのコミュニケーション不足。
- ・親会社経営陣の関心が低い。
- ・親会社からの受注割合が高いので、親会社の内部監査部門との連携をさらに充実すべきと考える。
- ・親会社の常任監査等委員との連携は強固に行っているが、社外監査等委員とはない。社外監査等委員の知見も参考にしたいと思っている。
- ・親会社監査役とは未だ不十分とはいえ改善している。親会社会計監査人とは全く連携していない。
- ・業種が異なることに起因するが、兄弟会社監査役、内部監査部門とは連携が薄い部分がある。
- ・非常勤取締役とやや距離がある。
- ・親会社の監査部門。
- ・親会社監査委員との打ち合わせの回数の増加等の要望は出しづらいし、子会社非常勤監査役は弁護士であり、活動不十分な点があると思うが、言いづらい。
- ・内部監査部門との連携がやや不足している。
- ・企業グループ内で同列にある他の会社の監査役との間で、監査上の課題や対処方法について情報共有すること。
- ・親会社の内部監査室の当社への関与が不十分と考える。
- ・従業員（担当レベル）とのコミュニケーション。
- ・子会社の監査役との連携。
- ・金商法の内部統制を扱う内部統制委員会や内部監査部門。
- ・親会社の監査役・内部監査部門・会計監査人とは十分に連携はとれているが、親会社の子会社管理部門との連携が不十分と感じる。
- ・外部の自社契約経理士（税金申告事務処理を委託している）。
- ・親会社の監査部門との情報共有。
- ・親会社の監査役との連携。
- ・親会社監査役と当社子会社監査役が直接連携する機会がない。
- ・海外子会社の会計監査法人。
- ・海外子会社、関連会社。数が多いので毎年監査できない。特に中国は子会社が大きく、支店も数十箇所あるので現場確認もままならない。
- ・親会社の管理部門との連携は限定的。

- ・社外取締役（株主会社役員）や非常勤監査役（親会社役員）とは、取締役会以外では会わないし会話もない。⇒ 非常勤監査役には、一度監査計画説明や結果報告にも行ったが、特に必要ないとのことで中止した。
- ・自社全体。自動的に監査役に回ってくる書類が少ない。
- ・当社のみグループ内で基幹システムが違うため、グループ内での連携・連絡がしづらい環境にある。
- ・グループ他社での状況に比べ、内部監査部門との連携レベルが低い。
- ・海外の子会社。遠いから頻繁に行けない、電話会議をするが実査できないため、実情がつかめない。規模が小さいため、指示してもできない。
- ・自社の内部監査部門（変更人事を執行側に要請中）。
- ・従業員とのコミュニケーション不足（部長以上は全員、毎年1回インタビューを実施している）。
- ・全般的にそうである。監査役から動いた部分で応じてくれる感じである。
- ・親会社監査役、親会社の子会社担当役員（子会社社長からのヒアリング中心なので、子会社社長にとって都合が悪い情報は上がりにくい体制になっている）。
- ・連携はできていると考えるが、あえて言えば子会社の会計監査人との連携が不十分。
- ・強いて言うと、会計監査人。会計監査人はやはり執行側との連携の方が強いと感じる。
- ・親会社の社長、CCO への連携が必要な事態が生じた場合のスキーム。現時点では、親会社監査役、親会社の事業開発管理部門（非常勤監査役を含む）、子会社内部監査部門を通じた親会社内部監査部門、それぞれへの連携で十分と考えている。
- ・親会社監査役（監査等委員会委員）。
- ・自社代表取締役。
- ・一部役員の中には情報開示に消極的な者もいる。
- ・子会社（自社）の内部監査部門との連携が不十分ではないかを感じる場面もあるが、他方で、あくまでも執行側に属する内部監査部門と監査役とが文字通り“連携”することはできず、またその必要もないとの考え方もあり得る。最近は後者の考え方に傾いており、内部監査部門の監査に関するコメントは、直接内部監査部門に対して行うのではなく、内部監査部門を管掌する立場にある社長に対して行うようにしている。
- ・親会社の部門間の情報共有ができていないと感じることあり。
- ・親会社の子会社管理部門、コンプライアンス内部統制部門。
- ・親会社の監査役との連携は、不十分と思っている。
- ・海外子会社との連携は、だれも行わないので、自分自身が気をつけて全ての海外子会社について、また、海外拠点（駐在事務所など）を含めて監査役としての監査対象を実施している。
- ・直接親会社派遣の取締役や親会社の方針が当社にとって問題の根源である場合の親会社および派遣取締役。

- ・グループ間における監査役のレベルに差があり、また、監査役は独立していることから、強制的な指示はできず。したがって、業務知識、監査意識の低い監査役との連携は難しい。
- ・2019年度の監査については、コロナの影響もあり、会計監査人との連携・連絡は少なかつたと感じる。

3. 監査役（子会社含む）の人材確保、人材育成の在り方

（31-1）自社の常勤監査役はどのような経歴ですか。（複数回答可）

- ①総務・人事系
- ②法務系
- ③経理・財務系
- ④生産・技術系
- ⑤内部監査系
- ⑥営業系
- ⑦研究開発系
- ⑧専門系（士業）
- ⑨その他（自由記入）

- ・支店責任者（現場マネジメント）。
- ・グループ会社の社長経験者。
- ・初めて自社人材を選任。経歴は総務・経理・財務を除く全ての社内業務。
- ・技術開発マネジメント。
- ・コンプライアンス系。
- ・基幹系システム構築、IPO、市場変更、通信販売基幹システム構築及び運営。
- ・親会社（銀行）の営業店出身。
- ・経営企画系。
- ・他社の常勤監査役や社長・常務等を経験。
- ・海外子会社責任者経験。
- ・情報システム部門。
- ・親会社で上記経験の後、販売子会社の代表取締役4社経験あり。
- ・①新商品開発（ビジネスモデル構築を含む）、②企画（内部監査所管）、③情報システム、④業務企画。*全て内部統制システム、コーポレート・ガバナンスを含む業務に従事
- ・事業会社のマネジメント経験。
- ・海外現地法人社長。
- ・親会社のリスク・コンプライアンス部門経験者。
- ・サービス系現場管理。
- ・資産運用、総合企画。

- ・親会社監査役スタッフ。
- ・企画・生産管理系で社長・工場長経験者。
- ・輸出入・物流・需給調整。
- ・アナリスト。
- ・信託銀行 OB で法人営業、証券代行を経験している。
- ・市場部門。
- ・社外の有識者。
- ・債権管理。
- ・地方自治体の職員。
- ・商品部。
- ・労働組合幹部。
- ・生産管理・事業企画と海外子会社幹部（事務統括）。
- ・親会社からの転籍。
- ・グループ会社役員経験者。
- ・監査役スタッフ。
- ・審査部門系。
- ・管理業務の経験はない。親会社の役職を退く際の処遇として起用されており、実務に期待していないとみられる。
- ・業界に経験のある人材が常勤社外監査役となっている。
- ・親会社の関係会社の社長経験者。
- ・調達、アフターサービス。
- ・専門技術系だが、支店長、役員経験者。
- ・常勤監査役の前は取締役管理本部長。それ以前は金融機関。
- ・事務職。
- ・事業管理系。
- ・品質保証。
- ・マーケティング系。
- ・図書編集。
- ・顧客サポート等管理部門系。
- ・調達、経営企画。
- ・安全衛生。
- ・グループ会社の経営管理を行う部署が長く、直近では、持株会社の監査役室長に 4 年あまり在任。
- ・幅広い業務系経験、海外・国内経営。
- ・教育。
- ・購買。

- ・リスク管理部門。
- ・経理（連結決算を含む）経験に加え、親会社監査役室長経験者。
- ・本社スタッフ、並びに支店営業管理系。

（31-4）これまでの監査活動において必要と感じた知見は何ですか。（複数回答可）

- ①法律
- ②経理・財務
- ③製品知識（品質）
- ④内部統制
- ⑤内部監査
- ⑥語学
- ⑦その他（自由記入）

- ・プロジェクト管理。
- ・IT統制。
- ・各現場の実務の処理方法と内部統制システムの評価がどのように考えられ整理されているか理解しておくこと。
- ・労務管理、システム関連。
- ・社会常識。
- ・2020.4.1現職新任。2020.3.31までは、12年間取締役として代表取締役と対峙する場合は是正・軌道修正を通して、善管注意義務・忠実義務・経営判断原則を業務執行サイドで実践してきたが、現職では業務執行を行わないで、それらを実践していくための監査役の在り方に関する実践・知見の蓄積が必要と感じている。
- ・業界他、経営環境。
- ・個別のスキルだけでなく、相手の本音を引き出す傾聴する姿勢、俯瞰的思考、物事の本質を見極める能力、高い人間力が必要と思う。
- ・CIA, CFEを保有。
- ・①本業の業務フロー、例規等への知見、②社会・経済動向への知見。
- ・円滑な対人関係を築き、忌憚のない意見を引き出せるコミュニケーション能力。
- ・製造業ゆえ、現場での機械設備に対する知識は必要と感じた。
- ・リスク管理・危機管理。
- ・技術的知識。
- ・業界固有の知識、慣行、リスク管理。
- ・ITスキル（ネットワーク、システム開発、プロジェクト管理）。
- ・安全。
- ・common sense。
- ・税務。

- ・システム開発・運用に関するシステム知見。
- ・株主対応、株主議決権行使助言会社、SDGs、法改正等々の社会環境変化に対する情報入手と理解。
- ・IT、情報セキュリティ。営業・資材関連、輸管・知財などの法令・業務プロセス
- ・会社法、金商法。
- ・子会社(自社)が、国内からグローバルに責任範囲を拡大し担うことを求められる時期であるため、過去にグローバル事業責任者、海外現法代表を経験していたことが役立った。深く掘り下げるためには、会計監査人を置いていた会計監査以外の面で、グループ内外で「専門家」へのアクセスを持っていたことが助けとなった。
- ・企業活動や取引関係についての深い理解。
- ・業績向上への貢献という視点での経営全般に関するノウハウ。
- ・フットワークの軽さ、情報収集能力。
- ・社内外の広い視点を持つこと。社内外ネットワーク構築力。
- ・会社の経営レベルの実務経験。
- ・社業に関する業界知識。
- ・人事労務。

(31-5) 監査役就任時において会社からの研修等サポートはありましたか。(複数回答可)

- ①執行側から監査役職務について説明があった。
- ②セミナーの受講が勧められた。
- ③前任監査役から説明があった。
- ④基本的な監査役職務の知見を有していたため、特になかった。
- ⑤特になかった。
- ⑥その他 (自由記入)

- ・親会社常任監査役によるセミナーが複数回開催された。
- ・研修が予定されていたが新型コロナ対応で延期になっている。
- ・自らセミナー等を受講し、費用の負担をしてもらった。
- ・監査役職務が体系化されていなかったため、体系化及び時代の変化対応の仕組みを構築することを前提に、各種の知見の標準化のための情報収集活動の許可を執行側にお願ひし、理解を得た。
- ・親会社監査役から日本監査役協会に入会し 1 年目は死ぬほど勉強するように指示があった。
- ・親会社による(子会社)新任監査役向け集合研修。
- ・過去の監査資料の引継ぎ。
- ・就任前に親会社で監査等委員会事務局を兼務していたので、基本的な知見は所有して

いた。

- ・ 自社の経営状況について各部から詳細のレクチャーを受けた。
- ・ 体験のない業態であり、現業部門の実習（研修）を2週間程度実施した。
- ・ 会社法の知見は少々あったが、セミナー等で補うよう心掛けた。また、公認不正検査士資格を取得し、不正防止の一助となるよう資格取得後も研鑽に励んだ。
- ・ グループの常勤監査役は日本監査役協会に入会することになっているので、必然的に協会でのセミナーを受講することが出来た。
- ・ 前任監査役より簡単な説明と資料あり。会社の各部に依頼して組織・業務内容・課題をヒアリングした。
- ・ 就任前半年程度、監査役室勤務を経験した。
- ・ 親会社監査部から教育係として非常勤監査役が1年間派遣された。
- ・ グループには監査役アカデミーという制度があり年間5回程度の講習を受けた。
- ・ 親会社の監査等委員会室による職務説明があった。

（31-7）任期満了以外における退任理由は何ですか。

- ・ 60歳に到達すると再任されない規定となっているため。
- ・ 非常勤の場合、親会社における異動。
- ・ グループ内内規による定年。
- ・ 執行部門への復帰。
- ・ 社長の方針。
- ・ ご自身からの辞任。
- ・ M&Aに伴い、当社が譲渡されたことから、監査役退任。
- ・ 辞任：会社の経営体制の変更等に伴って、取締役及び監査役の体制について吟味がされ、員数や選定者の変更がされてまいりました。
- ・ 親会社（派遣元）における雇用期間の満了。
- ・ 親会社から監査役が送り込まれるのが通例であるので、親会社の人事ルール（年齢制限）により縛られるため。
- ・ 内部昇格。
- ・ 後輩への禅譲。
- ・ 子会社取締役就任。
- ・ 子会社の監査役は、任期はあつてないようなもので、基本的に65歳前後で退任が多い。グループ内人事で、後任者が決まれば退任することになる。
- ・ グループ会社役員への転出。
- ・ 出身企業の人事異動。
- ・ 相性。
- ・ 体調不良（病気療養）。

- ・ 人事異動（親会社からの出向期間終了）。
- ・ 健康問題等の理由による辞任。
- ・ 減員。
- ・ 年齢（60歳まで）および親会社3社のガバナンスが効果的になるため。
- ・ 親会社からの打診による転職（別会社の監査役のケースが多い）。
- ・ 前任監査役が推薦する監査役候補が見つけられた。
- ・ 非常勤監査役の他社との兼任社数が増えすぎたため。
- ・ 役員の年齢を考慮（おおむね61歳から63歳で退任）。
- ・ 大株主の変更等。
- ・ ポストの明け渡し。
- ・ 個人の突発事情。
- ・ 転職。
- ・ 上場廃止、後任者招聘による時期調整。
- ・ 監査役の交代時期をばらつかせるため。
- ・ 親会社のOB人事。
- ・ 企業グループ内における新陳代謝。
- ・ 監査役は親会社出身者で占められている→親会社の定める年齢制限ルール（任期4年中に65歳を超える選任は行わない）による退任。

(31-8) 交代時に前任からどのような引継ぎがありましたか。(複数回答可)

- ①過去の監査報告の説明
- ②監査計画
- ③監査結果
- ④自社のリスク
- ⑤基本的な監査役職務の知見を有していたため、特になかった。
- ⑥特になかった
- ⑦その他(自由記入)

- ・ 監査役の業務全般。
- ・ 引継書をベースに監査役業務の説明あり。
- ・ 前任以前からの常勤監査役へ、執行側の指示・指導的な業務をしていたことから、事前に問題や気になる点について情報交換して進めていたため、引継ぎ時には、これの時の問題と思われた点などを伺って、就任した。
- ・ このコロナ騒ぎで、直接会って引継ぎできず、各種資料・マニュアル等を元に電話で引継ぎ。
- ・ 基本的には、短時間でポイントの説明を受けたのみ。監査役的特性上か、取締役・執行役員等を含め規程化されている「事務引継(事務引継書の作成)」等はない。

- ・引継ぎはあったが、監査資料や監査ファイルが整理されていなかったため、大変苦労した。就任して、資料やファイルの整理を行い、監査役業務の見える化を進めた。
- ・①監査役の年間スケジュール表（過去数年分）、②法定文書・記録ファイルの保管場所の説明、③過去文書・記録類の電子ファイルフォルダの説明、④監査役としての心得メモと会食をしながらの助言。
- ・自社の過去の問題事項の経緯等、諸々の情報。
- ・前任の常勤監査役が取締役に就任したため、随時引継ぎを受けています。
- ・年間スケジュール、グループ監査役研修の概要など。
- ・経営側（執行側）との関係の持ち方。
- ・継続している懸案事項。
- ・1年間一緒に常勤監査役に就任。
- ・基本的な知識を有していたので、書式やファイルなど、庶務的な引継ぎが中心だった。
- ・往査の実施方法。
- ・監査役の一般的事項および親会社との関係・仕組みなどは親会社による新任監査役研修がある。
- ・監査役として取り組んだ事項の概要。
- ・社内会議の内容を含めた自社内の各種状況説明。
- ・常勤監査役として必要な諸事項、他の監査役についての情報等。
- ・引継ぎと言うより主に資料の受け渡し。

(31-9) 自社の監査役について誰が決定していますか。

- ①親会社執行部門
- ②親会社管理部門
- ③親会社監査役
- ④子会社（自社）執行部門
- ⑤子会社（自社）管理部門
- ⑥子会社（自社）監査役会・監査役
- ⑦その他(自由記入)

- ・常勤監査役は自社執行部門で選任しているが、非常勤監査役は親会社の監査役が兼務している。
- ・指名報酬委員会を経て取締役会。
- ・②親会社管理部門と④子会社（自社）執行部門。
- ・社長。
- ・当社（孫）の監査役は、子会社（株主）が親会社に上申し、了解を得て手続される。
- ・常勤監査役は社長、非常勤監査役については親会社が任命。
- ・自社社長が管理本部長と相談し、候補者を親会社へ打診し、承認をとっている。

- ・親会社人事部門がグループ役員人事案を作成し、親会社社長が承認する形になっていると思われる。
- ・自社（子会社）を含む日本にある子会社群（グループ会社）を代表する者と管理本部兼 CFO の合議。
- ・自社および親会社の執行・管理部門が調整し決定している。
- ・常勤監査役は子会社の社長。非常勤監査役に親会社役職員が就く場合は親会社社長。
- ・自社の諮問委員会の提案を受け、監査役会が同意。
- ・親会社管理部門担当役員。
- ・親会社の経営陣。
- ・株主でもある代表取締役。
- ・自社代表取締役と親会社人事部門。
- ・自社経営層が親会社経営層に候補者を推薦。
- ・主要株主会社、主要取引先金融機関。
- ・社内常勤監査役は自社執行部門、親会社派遣常勤監査役は親会社執行部門。
- ・3年前は自社経営陣（＝株主）、M&A 後は自社経営陣が提案して親会社（＝株主）が決定する。
- ・会社法に基づき、自社の機関で決定している。なお、決定に際しては、他の監査役の同意を得ることとしている。
- ・最終の親会社管理部門が提案し、決定は代表取締役。
- ・自社及び親会社の役員人事の都合。
- ・親会社および自社の人事部門と社長。
- ・親会社内部監査部門。
- ・常勤監査役は親会社執行部門、非常勤社外監査役は自社執行部門が候補者を選定して親会社執行部門が承認。
- ・普段は④子会社（自社）執行部門だが、今回（自分の期中での就任）は①親会社執行部門だった。
- ・当社への指示は親会社の子会社管理部門からなされるが、意思決定は親会社のトップがしているであろうと推察する
- ・原則として自社執行部門が決定。なお非上場後、非常勤監査役は親会社からの推薦となった。
- ・子会社（自社）社長が起案し、親会社執行部門（子会社（自社）を管轄する部門）の承認を得る。
- ・親会社監査役兼務の監査役は親会社執行部門が決定、他は自社執行部門。
- ・候補者は親会社取締役会で決定。
- ・子会社監査役は親会社のリスクマネジメント部門の兼務になっている。同部門が親会社監査役の意見を聞きながら決めている模様（詳細は不明）。

- ・事実上は監査役（会）が推薦し、執行部門で確認のうえ決定。
- ・他のグループ会社管理部門。

(31-10) 自社監査役の候補者について親会社監査役の関与はありますか。(複数回答可)

- ①親会社監査役会が選定して、子会社（自社）に提案している
- ②正式な手続きは定めていないが、親会社監査役から子会社（自社）の執行側に対して候補者を打診している
- ③執行側が提案する候補者に対し、意見を述べている
- ④執行側が提案する候補者に対して親会社監査役が面談している
- ⑤子会社（自社）監査役の選定には関与していない
- ⑥その他(自由記入)

- ・常勤監査役は自社執行部門で選任しているため親会社監査役の関与はないが、非常勤監査役は親会社の監査役が兼務している。
- ・当社（孫）の監査役候補者については、子会社（株主）が親会社に上申する際に、監査役の意見も参考にしていると考えられるが、定かではない。
- ・子会社の執行側が提案する候補者について事前に親会社の執行部門に打診するが、特別な事業がない限りそのまま親会社が了解する。
- ・親会社サイドでの人事のため不明。
- ・親会社管理部門が選任する子会社監査役候補者に関し、親会社監査役にも事前に説明のうえ意見を聴取している。
- ・親会社の監査委員が子会社監査役人事にどの程度関与しているかは不明。
- ・親会社管理部門が選定して自社に提案しているものと推察します。
- ・親会社の執行役員が決定しており、この間親会社の監査役の意見を聞いていると思われる。
- ・親会社取締役監査委員・親会社執行側が協議のうえ子会社に提案している。
- ・親会社執行側が親会社取締役に提案、承認後、親会社監査役が承認し、子会社に通知していると伺っています。
- ・子会社監査役は親会社のリスクマネジメント部門の兼務になっている。同部門が親会社監査役の意見を聞きながら決めている模様（詳細は不明）。
- ・子会社（自社）が選定した候補者について、一応意見を求める程度。
- ・上場時選任監査役3名が再任されている。次期改選期には自社で候補者選定後、親会社監査役の面談を予定。
- ・親会社の会議体にて、推薦・承認されている。
- ・株主総会にて最終決定及び常勤監査役については、監査役会議にて承認。
- ・執行部門が監査役を含む役員改選を、親会社の管理部門に提案している。

(31-11) 自社監査役が親会社従業員を兼務している場合、兼務元はどこですか。(複数回答可)

- ①経理部門
- ②法務部門
- ③管理部門
- ④監査役スタッフ
- ⑤内部監査部門
- ⑥その他(自由記入)

- ・ 監査役室 (監査役スタッフの部門)。
- ・ 経営企画。
- ・ 親会社からの出向だが兼務元はなし。
- ・ 事業部門。
- ・ 審査部門。
- ・ 子会社の連携責任事業部。
- ・ 親会社でグループ人事の一環として兼務。
- ・ 自社非常勤監査役は、親会社の子会社管理部門の従業員。
- ・ 近時は、当社への出向歴、当社の実情を把握できている取締役及び執行役員経験者が監査役に就任することが多い。
- ・ 技術統括的な部門。
- ・ 財務部門。
- ・ 自社を所管する製造部門。
- ・ グループ会社統括部門。
- ・ 工場総務部長。
- ・ 子会社管理部門で専任の監査役として活動。ただし、他の子会社監査役を兼務。
- ・ 基本は、親事業部のトップが非常勤監査役を務めることが多い。
- ・ 当該子会社を主管する営業部局。
- ・ 常勤監査役は親会社からの出向 (兼務なし)、非常勤監査役は管理部門兼務。
- ・ 品質管理。
- ・ 親会社所管事業部門のトップ。
- ・ 嘱託。
- ・ 設計・開発部門。
- ・ 非常勤監査役は親会社取締役 (人事労務系)。
- ・ 主管営業部門。
- ・ グループ企画部 (子会社出向者への対応全般)。

* (32-1) ~ (32-2) については、自社を親会社として自社が有する子会社との関係においてお答えください。

(32-1) 自社の子会社の監査役候補者は誰が決定していますか。

- ①親会社執行部門
- ②親会社管理部門
- ③親会社監査役
- ④自社執行部門
- ⑤自社管理部門
- ⑥自社監査役
- ⑦子会社執行部門
- ⑧子会社管理部門
- ⑨子会社監査役
- ⑩その他(自由記入)

- ・国内は自社執行部門、海外は該当なし。
- ・親会社取締役。
- ・自社経理担当者が自動的に兼務。
- ・自社監査役が子会社監査役を兼務。
- ・親会社の人事部門によるグループ役員人事によって決定される。
- ・経理部長が就任（決定というプロセスはない）。
- ・重要な子会社は親会社執行部門、その他は自社執行部門。
- ・自社人事部門と自社社長。
- ・子会社監査役は自社監査役が兼務している。
- ・自社執行部門、ただし親会社の連結子会社については親会社執行部門。
- ・子会社に監査役はいない（特例有限会社）。
- ・自社監査役は必然的に子会社監査役となる慣行。
- ・執行部門（代表取締役社長）から打診があり、意見を述べている。
- ・小規模な子会社であり、子会社の執行部門や親会社の監査役や監査役スタッフとその部門が監査を行っている。

(32-2) 子会社監査役の候補者について親会社監査役の関与はありますか。（複数回答可）

- ①監査役会が選定して子会社に提案している
- ②正式な手続きは定めていないが、監査役から自社又は子会社の執行側に対して候補者

を打診している

- ③執行部門から打診があり、意見を述べている
- ④執行側が提案する候補者に対して面談している
- ⑤特に何もしていない
- ⑥その他(自由記入)

- ・基本的に、自社の監査役が子会社の監査役を兼務している。
- ・自社管理部門が候補者を決定し、親会社の事前了解をもらっている。
- ・グループ全体の監査役配置について当社の親会社の監査等委員会が目配りをしており、後任人事についても主導している。
- ・親会社管理部門と親会社監査役が相談して候補者を決めている。

4. 企業集団における不祥事防止の監査体制の在り方

(33) 企業集団における不祥事防止を切り口とした時に監査上強化が必要と考える事項があればご記入ください。

- ・①ITを活用した監査(社内情報システムの操作ログ分析)。②監査役と現場(従業員)とのコミュニケーションによる不祥事の予兆把握。
- ・Tone at the top。トップの姿勢、発言、価値観。
- ・子会社の監査の強化。
- ・企業集団における各社連携の場があればより効果ある監査の強化が図れるのではないか。
- ・監査体制としては、監査役スタッフの強化が必要。具体的には、監査役が経理部門出身の場合は、監査役の専門領域以外、例えば生産技術等現場に詳しいスタッフを揃える。また、監査方法に関しては、過去不祥事が発生している場合は、その再発防止策が形骸化していないか、風化していないか定期的に確認することが必要と考える。
- ・従業員からのヒアリング。
- ・特定関係者間取引。
- ・親会社監査役による子会社・孫会社の監査役およびそれぞれの内部監査部門との連携。内部通報制度の充実。内部通報受付からの連携実績がまだない。機能していないのか、案件がないのかは不明。
- ・コンプライアンス等に関する通報窓口が親会社の窓口のみなので、今後自社での設置も検討すべきではないか。
- ・監査役の常勤化。
- ・企業集団グループ内の不祥事発生事例(詳細)の情報共有。内部通報制度の会社内、さらには取引先等関係先への徹底。
- ・遠い所(場所、関係等)に目が届き難い状況がある。強化が必要と考えているがなかなか難しい。

- ・海外子会社における不正経理を防止するために有効な策があれば参考にしたい。
- ・各部門の内部統制システムの運用状況の監視の頻度向上。内部通報制度の定期的な周知。利用促進への啓蒙活動。海外子会社従業員へのインタビュー実施。
- ・経営トップの的確な法解釈と遵法意識。
- ・子会社各社への横展開。
- ・「内部統制システム」が適切に運用される必要があり、内部監査部門との連携による現場への周知と指導が重要。
- ・子会社監査役から親会社管理部門、親会社監査役への情報連携ルートの確保（信頼関係）。
- ・海外子会社の会計監査人の選定と連携。
- ・工事発注の透明性・公平性、利用料金設定の透明性。
- ・品質保証関係に関する意識が低い部門がある。品質保証体制の整備・運用が適切に実践されているかの確認。
- ・当社の事業は、親会社の事業とビジネスモデルが違い、社外の販売促進に関わる取引先及びその取引条件等決定についても、迅速性が求められることで、十分な審査等がされないままに進行するリスクがある。また、各種業界の縮小や生産地の海外移転に伴い、リードタイムが長くなる傾向があり、サプライチェーンの再構築と在庫リスクの低減が課題と考える。
- ・第三者による監査や現場に踏み込んだ監査。
- ・新型コロナウイルス感染症が蔓延し「三蜜」禁止が叫ばれるなかに逆行するが、若手社員への「濃密」な教育の体制整備。
- ・監査人の質。
- ・通報制度における通報者保護対策、不祥事事例の公開やコンプライアンス教育の徹底に関しての関連組織との連携。
- ・ITを活用した監査業務の高度化。
- ・現場部門による内部統制（1st ラインディフェンス）及び内部統制部門によるモニタリング機能（2nd ラインディフェンス）。内部通報事案及び従業員意識調査結果（自由記入欄を含む）の状況確認（監視・検証）とフィードバック。
- ・海外子会社に対する監査頻度。
- ・グループトップの指示・意見が出た場合、自社としての合理的・客観的な調査・議論を行い適切に判断・決定がなされているか、グループトップの指示・意見に流され自社としてすべきことがおざなりになることはないか。
- ・内部通報制度の活性化、目の届きにくい海外子会社管理の強化、風通しの良い企業風土醸成に向けた社員アンケート等の活用。
- ・業績等の見極め。
- ・会社として遵守すべき業法等に対して、規程類の整備、それに基づく役割の明確化と共

有、遵守の実態が PDCA サイクル化しているか等の態勢が構築されているか。目標達成可能の視点でその現実度を吟味、目標達成とコンプライアンス遵守がトレードオフの関係になりうる可能性の把握。

- ・大事になって発覚する前の小さい兆候に注意を払うこと。
- ・内部監査部門との連携による問題の早期発見と対策の推進。企業集団全体として、不正な行為や不祥事を許さない企業風土の醸成と浸透。
- ・個々の監査役の独立性を担保することだと思います。
- ・自分の城は自分が守るという意識の醸成。
- ・子会社内部監査部門の充実、定期的なジョブローテーション。
- ・統制環境の監査（整備された統制についての現場への浸透状況）。
- ・人員の確保。
- ・自社の場合、人数が少なく、業務プロセスも割合単純ではあるが、だからこそ情報セキュリティ等他社に知識等を依存しており、不祥事防止及び発生後の対策のためには親会社等を含めた日常からの体制作りが必要と考える。
- ・親会社の会計監査人の監査が数年に1回しかない。監査役の会計監査には限界がある（膨大な会計データを分析・調査することなどができない）ため、会計監査人の監査を強化することが必要だと考えている。
- ・①執行サイドの不透明性・不合理に対し意見を言える・行動できる監査役の選任。②内部監査組織に内部統制システムの実務・構築に長けた人材の配置・育成。①②とも執行サイドの質的・量的な人材確保が優先され、監査人材が不十分。
- ・不祥事情報の共有、コミュニケーション。
- ・日頃から、企業情報に関心を持ち、不祥事の情報があつたらできるだけ多くの情報を取り知見を高める努力を継続する。
- ・企業実務において、40 km道路を50 kmで走って、捕まらないで問題にならないようなケースが星の数程あって、SNSの普及で、旧来問題にならなかった事象が顕在化する世の中となった。加えて、このコロナ騒ぎで、旧来の常識が通用せず、大幅な働き方改革が求められるステージにおいて、新たな監査役の在り方が必要だと思われる。
- ・ノンコアビジネス、遠隔事業所、少人数。
- ・執行側と監査役とのコミュニケーションと、距離感。
- ・海外子会社、特に日本人経理担当者がいない事業所での会計不正への注意。
- ・きめ細かな情報収集。
- ・企業集団内での人事異動（特に同じ業務ライン内）や兼職等に関連する事項。
- ・監査役単独での防止活動には限界がある。経営トップを中心とした執行部門（及び、必要に応じて親会社）との緊密な連携によるコンプライアンス遵守体制の構築が必須。
- ・各事業本部マターの業務管理体制で、全社的な情報共有、水平展開が十分でない。
- ・取締役による内部統制の無効化を予防するため、社長の直轄支配下にある内部監査要

員の人事権(評価権)を、監査役に付与することが望ましいと思料します。

- ・コンプライアンス委員会、リスク管理委員会の定期的な開催、随時の経営陣・管理部門等から監査役に報告される体制の維持・強化への不断の啓蒙。
- ・過度な計数目標設定となっていないか。適切なリスクマネジメントが行われているか。
- ・組織面では、内部監査部門との連携強化が重要。そしてこれからの監査役等は、【情と覚悟】という信念を持つことだと思う。取締役への監査だけではなく、現場の従業員の生の声と、本音を聴き出すことが特に企業風土に帰する不祥事防止には必要ではないか。そこに必要なスキルは、情をもって真摯にヒアリングする姿勢ではないか。そして万が一不祥事を見出した場合、経営者に論理的にはっきりと伝える覚悟が必要。内部統制の仕組み・体制を構築するだけではないと思う。不祥事は人間が犯すものだから。
- ・企業集団においては、親子各社がバラバラでは効率が悪い。独任制とはいえ、グループ監査役連絡会等を通じてグループとして一貫した仕組みで効率的な分担の下で、監査活動が行われるべきと考えます。
- ・業務執行役員の遵法確認。
- ・海外グループ会社における不祥事防止に向けて three line defense の second line(自社内の子会社管理部署) のガバナンス、コンプライアンスに対する認識を強化していく必要があると感じている。
- ・内部統制システムに対する取締役(会)の関心、関与度の定点モニタリング実施を年間通じて意識している。
- ・監査上、①リスク管理体制を確認すること、②不祥事発生時の連絡体制(監査役を含む)を確認すること、③不祥事発生後の調査、懲戒処分、再発防止策を確認すること等が重要と考えられ、現状一定の水準にはあると判断しているが、今後さらなる充実のため取り組んでいきたい。
- ・ダブルチェックの強化。
- ・トップマネジメントの Tone at the Top、不正を許さない企業文化の醸成。
- ・監査役、内部監査部門等において、親会社子会社間での情報共有がスムーズであること
- ・①グループ内部統制規定の周知、②親子会社間における執行側および監査役の連携、③親子会社間の指示・報告体制と損失危険管理体制。
- ・経営層に対して NO と言える人材を監査役やスタッフに登用すべきと考えている。
- ・従業員全体の内部統制、コンプライアンス意識の浸透度合いの状況。
- ・職場におけるコミュニケーションの実態についての監査。
- ・親子で情報共有(不祥事予防体制の監査やコンプライアンス・リスク管理委員会等)。
- ・親会社・子会社間のさらなる連携。自社内でのさらに密な情報収集。
- ・AIを活用したデータ分析やチェックシステムの導入。
- ・内部監査の強化(時間、人数を拡大)。

- ・予算又は見込達成に対するマネジメント・プロセスの適正性。
- ・子会社経営幹部への理解度確認、不祥事事案に関するチェックリスト及びコメントによる子会社からの報告、以上を毎年実施。毎月の経営レビューでの問題事案確認（存在すれば）。
- ・不正防止に妙案なし。経営トップが不正防止に取り組む強い姿勢を示すことが最も重要であるが、これもなかなか濃淡があってできていないところは全くできていない。従業員は経営側のスタンスを鋭く読み取ることに長けていることをよく念頭に置くべき。よって、普段から従業員とのコミュニケーションが大切で、ときに内部通報的な情報もたらされることがある。
- ・第2ディフェンスラインのデイリーオペレーションにおけるリスクマネジメント機能の強化。
- ・親会社による子会社監査の強化および三様監査の連携強化。
- ・同業他社や業界の不祥事事例のベンチマーク。
- ・自社の子会社管理部門の法務。
- ・AIの導入による分析。
- ・企業不祥事の未然防止策として、①コンプライアンス（経営者を始めとする執行部門の経営姿勢）、②内部統制機能（統制の健全化・各部門の牽制効果）を日常の監査や業務監査を通じ強化する必要があると考えます。
- ・デジタルアナリティクスなど、異常値検出が行えるツールの導入。もはや人による目視確認では不祥事検出は難しくなっている。
- ・会計監査人及び内部監査部門とのさらなる連携強化が必要と考える。
- ・経営目標達成に対するプレッシャーの程度・執行役員の受け止め方などについての直接のインタビューが重要と考える。
- ・常勤監査役を出身会社から選ばないようにした方が良いと思う。不祥事が発生した際に、監査役が執行する側にいた時に何らかの関わりがあった場合、監査役として現執行側の調査等が出来るのかが、2019年度の不正事案を鑑みるに疑問である。
- ・グループ間の監査役の定期的な意見交換。
- ・企業集団の内部監査部門の連携。
- ・主要な子会社への内部監査部門の設置。
- ・大抵の場合、企業不祥事は後から調べればかなり広範囲に長期間にわたって行われていたことが判明し、なぜ監査役はこれに気が付けないかと思うことが多いが、実際これに気が付くためには第1次ディフェンスラインのさらに現場から情報を得ないといけないと思う。しかしそこをカバーするにはリソースがあまりにも足りず、第2次ディフェンスラインや第3次ディフェンスラインとの連携でそれをカバーする方策が必要と思う。
- ・ITシステムの構築・内部統制の周知・内部監査の強化・監査役面談・支店監査による

上長や従業員とのコミュニケーションをとり、情報をいただきやすい環境作りが必要と思われる。代表取締役とのコミュニケーション・情報交換等。

- ・どうしても本社から遠隔地（目が届きにくい）で不祥事が発生する確率が高いと考える。監査役・内部監査が往査することと現地に信頼できる内部統制部署か人を設置しモニタリングすることが必要と考える。
- ・海外子会社駐在員の内部統制意識の向上。
- ・不祥事防止について、内部統制活動（いわゆる J-SOX 活動）で自社内のスキームはあるものの、企業間を超えた取引等に関し、関連当事者取引の内容、関連当事者との契約に留意する必要があると感じる。
- ・全国拠点の管理職の不祥事に関する、危機意識の欠如。
- ・企業倫理の模範となる政府・行政の倫理意識改革及び情報公開の徹底（公文書改ざん、隠蔽）。監査役の人事権を社長にしない（関電の反省）等々。
- ・親会社・兄弟会社間の監査役連携、内部監査部門連携、内部統制部門（いわゆる第2線）連携の強化と、不祥事事例の共有。
- ・海外子会社、合弁子会社の監査。
- ・本社から離れている子会社の管理（目が届かない）会社の風土改革 内部牽制の強化。
- ・全業務のシステム化とシステムによる内部統制強化。
- ・企業集団内の不祥事案件の開示が不十分。内部監査部門の体制不備（要員不足）。
- ・在宅勤務拡大を踏まえた、サイバーセキュリティおよびシステムセキュリティ。
- ・企業集団を束ねる中核的な組織、人材の配置を行い、そこを中心に情報を集める仕組が肝要かと考えます。
- ・三様監査の連携。コミュニケーション。往査実施による現場確認。
- ・親会社（特に子会社の属する事業部門）の人事権が及ばない社外役員等による監査。
- ・不祥事防止などに特に絞って、親会社総務部門、リスク事象統括部門と子会社の総務部、監査役も実務に加えた情報共有の場や仕組みがあればよいと考えます。
- ・親会社監査役や内部監査役など本社部門との連携強化。
- ・徹底した業務の見える化。組織でリスクをコントロールする仕組みの整備と運用。継続的なモニタリング。
- ・100人の非常勤監査役より1人の常勤監査役を選任すること。
- ・従業員の会社もしくは仕事に対するエンゲージメントを損なっていることが、個々人の不正につながっていると感じることもある。その根本要因は会社の風土に由来し、うわべだけの美辞麗句によるビジョンやスローガンでは魂の腐敗の混入を回避することはできない。不祥事の原因となる会社風土や理念の形骸化、陳腐化が起きていないかを診ることも重要と考える。また親会社と子会社との関係において、支配するものと支配されるものという関係に陥っていないかということも大事である。支配されるものは往々にして思考停止となり、支配するものは過度な統制に頼りがちとなる。企業集団で

共有するものは何かという視点に立ち、お互いが自立した経営ができているか、認めているかということが不正や不祥事の温床を排除することにつながるのではないかと考えるがゆえである。

- ・そもそも企業集団としての監査が実施されていないので、今後親会社監査役との連携を強めていく。
- ・長期に枢要なポジションにある者（子会社では人材不足で代替者なく長期化、権限集中化になりがち）の不正行為の可能性。
- ・監査役の監査スキル向上。グループ全体を包含したコンプライアンス教育の充実、・遠隔子会社への配慮。
- ・データ分析を通じた異常値検出によるモニタリング強化。
- ・企業集団外の社外監査役の専任。
- ・同じ製品の上流・下流などで分担している場合には、売上・利益の水増しなどが発生する可能性があるが、当社は子会社と違う製品事業分野であるため、企業集団特有の不祥事は発生しにくい。よって企業集団だからという切り口ではなく、親会社で発生したことは参考に子会社にも横展開する。
- ・特に海外子会社については、少人数の場合、経理担当者が長年にわたり同一人物の場合があるので、担当者しかわからないような領域を作らせないことと監査役による往査、内部監査部による往査を計画的に行うこと。
- ・①サンプル調査ではなく、財務のビッグデータを利用した監査、②長期滞留者が担当している業務についての監査。
- ・監査役直通のホットラインの設置。内部監査部門のステータス向上。取締役への外部による定期的身上調査の実施。経営層横滑りによる監査役就任の禁止。監査役の育成。
- ・親会社管理部門と子会社管理部門の連携。
- ・子会社監査役 1 名体制では出来ることに限界があるため、グループ監査役会の積極的な活動が必要と考える。
- ・購買部門がベンダーと癒着するリスク。地方の工場では、機械設備や土工工事等を行う地元ベンダーは常連化しており、購買部門の管理職や担当者個人に対する接待・中元歳暮などがどの程度あり、どの程度まで許容すべきか。
- ・経理関係のリスク。
- ・内部通報制度及び従業員への内部通報制度の周知。
- ・買収した企業のトップを親会社から派遣していない場合、特段の配慮が必要。
- ・ITスキルとIT監査経験。
- ・少人数の地方事業所や子会社では人員補充やローテーションが難しく、業務の属人化が生じやすい。
- ・「不正の機会」を網羅的に検証し、予防の観点からリスクが認識されるのであれば、改善に向けた重点的な投資を厭わない姿勢が肝要と考える。

- ・ 監査頻度の向上、現地現物での確認。
- ・ 監査役の完全な身分保障とその裏付けとなる監査役の善管注意義務違反防止の強化。
- ・ 広範なヒアリングを含む実務監査。
- ・ 企業グループぐるみの不祥事防止のためには、監査役の任命者を親会社監査役などとし、親会社の執行部門からの独立性を強化することが重要。
- ・ 親会社執行部門との連携強化。
- ・ 発生した不祥事の概要の共有（各社とも不祥事の内容は伏せたがる）。
- ・ コロナ禍により大きく仕事のやり方が変わるので、新たな切り口での監査が必要となるが、いまだ何を強化すべきか模索中。
- ・ 親子会社間取引についての追跡フォロー。
- ・ 円滑な情報のエスカレーションとカスケードが醸成されているかの社内風土調査。
- ・ 人の問題ではなく、ルールや仕組みの問題として捉え、実情把握と再発防止に寄与する。
- ・ グループ監査役連絡会での監査役同士、監査部門担当者のコミュニケーションによる、リスク事象の把握と横展開。
- ・ (1) 監査役は執行側が選任し監査役が同意している。現状で問題はないものの、執行側（特に子会社においては親会社）に人事権がある限り、監査役の真の独立性担保は難しい。重大不祥事防止の切り口で考えると、監査役選任は監査役会（監査役）の専権事項としていくことがより望ましいのではないかと。 (2) 社外役員等の外部視点の採り入れと多様性の確保。グループ内慣行や業界慣行（いわゆるムラ意識）に染まっていると不祥事の芽を見落とすリスクがある。たとえコーポレートガバナンス・コード非適用・非上場の子会社であっても社外役員・社外監査役を置く等、「身内の論理」に偏らずグループ外の視点を積極的に採り入れ、多様性を図ることが不祥事防止の観点では極めて有効と考える。 (3) 過去の不祥事等の真因や対策に関し、企業集団内の監査役等や内部監査部門内での知見の共有と監査への活用が有効と考える。この際、表面的事象のみならず背景や組織風土に踏み込んだ真因究明と再発防止が行われているか、にも留意する必要がある。
- ・ 新しいテクノロジー等、新しい分野への対応が必要である。
- ・ 自社監査役、内部監査部門、会計監査人の三様監査の充実、及び執行側における牽制力の強化(対営業部隊)。
- ・ 企業集団における不祥事防止を論ずる場合、親会社よりも子会社（さらには孫会社）における不祥事発生が多い点が指摘されることが多い。これは親会社からの距離が遠いためにガバナンスが効きにくいという整理かも知れないが、不祥事防止を含む企業集団内部統制に頼りすぎるのは望ましくない。企業集団内部統制は最大公約数的に設計されているため、必ずしも子会社の実情にマッチしていない点もある。この辺りを子会社自身が認識して補完しないと（親会社の企業集団内部統制に頼りすぎると）取りこぼ

す結果になる。

- ・ 集団構成各社ごとにリスク管理レベルを定期的に評価し、人事にも提言できる監査体制の構築。
- ・ 一、各社の経営層が現場の能力を把握しているかどうか、また、現場に過度なプレッシャーを与えていないか。二、内部牽制が有効に機能する組織設計になっているか。三、ダブルスタンダードを容認する組織文化がないかどうか。四、親会社の経営層や監査役が子会社のこれら論点について報告を受ける体制があるか。
- ・ 各社の従業員が企業集団の一員として不正防止の意識を醸成。企業集団のコアでない事業の子会社、孫会社の従業員に対する遵法意識の醸成に対する取組に対する監査。末端かつコアでないほど手が届きにくい。
- ・ 2名以上の内部牽制が働く承認フローの構築。相談窓口・内部通報ラインの複数化。
- ・ 現金を直接取り扱う業務の状況（債権回収の状況、単独業務の有無、担当業務のローテーションの状況、二重チェックの有無、権限分離の状況など）。遠隔地事業所に対する牽制。十分な監査役の権限確保。監査役の資質向上。
- ・ 親会社からの強力なサポートが必要。
- ・ 不祥事発覚という面では、内部監査、会計監査、監査役のうち、内部監査が圧倒的に多い。監査役としては、不祥事が起きる兆候や背景がないかを察知し、発生前に具体的体制整備を進言する。
- ・ グループ監査役会の情報共有とリスク管理。
- ・ 小規模な子会社に対するガバナンスおよびコンプライアンス指導。
- ・ 海外子会社対応、会計監査人の選任。
- ・ 企業集団で連携したコンプライアンス・プログラムの推進を図り、オフサイト・オンサイト両面でのモニタリングを通じ周知徹底、運用が図られているかを監査する。また、内部通報窓口や苦情トラブル/事務ミス報告等のレポートラインが適正に稼働しているかを監査する。
- ・ 不祥事を未然に防ぐための社内相談窓口の強化（社内相談窓口は既に存在しているが監査役と人事部長が窓口になっており、相談がしづらいのではないかとと思われるため）。強化というよりも社員が相談しやすい仕組みと環境の整備と考える。
- ・ グループ会社内での監査役連絡会等による情報の共有化や、社会的信用の維持検討。
- ・ 内部統制のための、手順書、業務フロー図等の定期的な見直しと、見直し時に監査役として関与すること。