

# グループ監査における親会社監査役会の役割と責務

2023年8月1日

公益社団法人日本監査役協会関西支部  
監査役スタッフ研究会



## 目次

はじめに	2
第1章 グループガバナンスとは	3
第2章 グループ監査の実態	7
第1節 子会社の管理体制 (7)	
第2節 海外子会社の管理体制 (10)	
第3節 親会社監査役との連携 (11)	
第4節 子会社監査役から見た親会社監査役との連携 (18)	
第3章 グループ企業(子会社)における不祥事の事例分析	20
第1節 不祥事事例 (20)	
第2節 事例の総括 (30)	
第4章 グループ監査の監査体制強化に向けた研究会としての意見	35
おわりに	39
公益社団法人日本監査役協会関西支部 監査役スタッフ研究会名簿	40

## 参考文献等

### ○参考文献

- ・「監査役監査基準」(2022年8月1日 公益社団法人日本監査役協会)
- ・「新任監査役ガイド(第7版)」(2023年3月14日 公益社団法人日本監査役協会)
- ・「改訂コーポレートガバナンス・コードにおける監査役等関連項目への対応と今後の課題」(2022年12月23日 公益社団法人日本監査役協会 ケース・スタディ委員会)
- ・「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針(グループガイドライン)」(2019年6月28日 経済産業省)
- ・「2022年は55社、最多は製造業の17社～全上場企業「不適切な会計・経理の開示企業」調査～」(2023年1月23日 東京商工リサーチ)

※本報告書は監査役についてまとめておりますが、監査役の記述は自社の機関設計に応じて、監査等委員、監査委員等にお読みかえください。

## はじめに

公益社団法人日本監査役協会関西支部 監査役スタッフ研究会（以下「スタッフ研究会」という。）では、これまでも監査役や監査役スタッフの監査活動の参考となるテーマを取り上げて報告書を作成している。

現在、グループガバナンスの必要性については、会社法や金融商品取引法といった法律だけでなく、証券取引所や経済産業省等の定める指針にも触れられており、そこでは監査役の活動に関する様々な施策が見られる。実務上においても各社で親会社監査役と子会社監査役の連携の在り方（例：グループ監査役連絡会）が模索され、実践されている。しかし、子会社監査役については、その多くが親会社監査役や監査役スタッフ、管理部門系の部課長が兼務で選任される、若しくは、常勤として選任されている場合でも1名であることが大半であり、どちらの監査役体制であっても「子会社監査役として何をすればよいのか」が明確に定められていないことが多いと耳にする。

現状グループガバナンスの構築に注力しているものの、一方で子会社において発生する不祥事はなくなる。東京商工リサーチの調査では、2022年に「不適切な会計・経理」を開示した上場企業は55社あり、そのうち、発生当事者が「子会社・関係会社」となっているのが20社あり、発生件数も横ばいが続いている。

このような背景の下、スタッフ研究会では、グループガバナンスをめぐる法律等がどのように定められているのか、各社の実務の在り方及びベストプラクティスを始め、子会社不祥事事例の分析を行う等グループ監査における監査役の役割と責務について研究活動を行い取りまとめた。また、研究活動を通してスタッフ研究会としての意見も盛り込んだ。

最後に、今回事例分析を行う中で日本監査役協会会員企業である複数社の常勤監査役にヒアリングを実施させていただいた。親会社の常勤監査役としての視点、子会社常勤監査役としての視点で実務を始め課題等について貴重なお話を伺うことができた。ご協力いただいた皆様にこの場を借りて感謝申し上げますとともに、本報告書が自社のグループガバナンスの在り方を見直すきっかけの一助となれば幸いである。

以上

## 第1章 グループガバナンスとは

グループガバナンスとは、企業グループ全体の価値を最大化することを目指した仕組みであり、会社法及び金融商品取引法等の法律上の規制対応という側面もある一方で、企業価値最大化のための企業統制という株主から寄せられる期待に応える側面も持っている。

また、法律だけでなく、経済産業省より「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（グループガイドライン）（2019年6月28日策定 2022年7月19日最終改訂）」が公表され、グループガバナンスの重要性がクローズアップされている。本章では、上記の法律や指針について紹介する。

### 1. 会社法

会社法上、大会社（「資本金5億円以上」または「負債200億円以上」のいずれかを満たす株式会社）の取締役会には「業務の適正を確保するための体制」を整備（取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備）することが要請されており、会社法362条がそれに該当し、その具体的内容は、会社法施行規則第100条第1項に定められている。

### 2. 金融商品取引法（J-SOX）

有価証券報告書の提出義務がある上場会社（上場有価証券等の発行会社）が対象とする金融商品取引法においても、内部統制システムの構築が義務付けられている。それは上場会社における財務報告の信頼性の確保を目的とした内部統制報告制度のことを指し、米国のSOX法を手本として成立しているため、日本版SOX法という意味で「J-SOX」と呼ばれている。

米国のSOX法は、アメリカ政府が制定した企業改革のための法律である。会計不祥事を規制し投資家の利益を守ること、企業の会計と財務報告の信頼性の確保を目的として2002年7月に成立した。正式名称は「Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002（上場企業会計改革及び投資家保護法）」。

J-SOXは、子会社、関連会社、在外子会社、外部委託先も対象となるため、上場会社は自社にとって上記の関係性にある企業の内部統制状況も評価しなければならない。全ての上場会社はJ-SOXに基づいて内部統制報告書を作成し、内閣総理大臣への提出も義務付けられている。

### 3. 上場規則（コーポレートガバナンス・コード）

コーポレートガバナンス・コード（以下「CGコード」という。）とは、コーポレートガバナンスを実現するための主要な原則を取りまとめた上場企業統治指針で、「会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅

速・果断な意思決定を行うための仕組み」と定義されている。全ての上場会社（プライム市場・スタンダード市場の上場会社はコードの全原則について、グロース市場の上場会社はコードの基本原則について）はCGコードの内容を実施しなければならず、実施しないものがある場合には、その理由を説明すること（コンプライ・オア・エクスプレイン）が求められる。

CGコードの適用が2015年6月に始まって以来、多くの上場会社がコードの趣旨を酌み取りながらコーポレートガバナンスの強化に取り組んでいる。この取組に加えて、グループ経営で子会社を抱える企業では、子会社による不祥事の是正が課題であり、グループ一体でのガバナンス強化が求められている。

#### 4. グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（経済産業省）

経済産業省において2019年6月28日付けで策定・公表された「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」（以下、「本指針」という。）は、上記3.で紹介したコーポレートガバナンス・コードを補完するものとして位置付けられている。本指針では、グループガバナンスの在り方は多用であると考えられており、一般的なベストプラクティスを示すにとどまるものであるとされている一方で、本指針に従うことで通常は善管注意義務を十分に果たしていると評価されるとしていることから、第1節で解説した法令等と同様に、グループガバナンスを検討する上では不可欠であると考えられる。

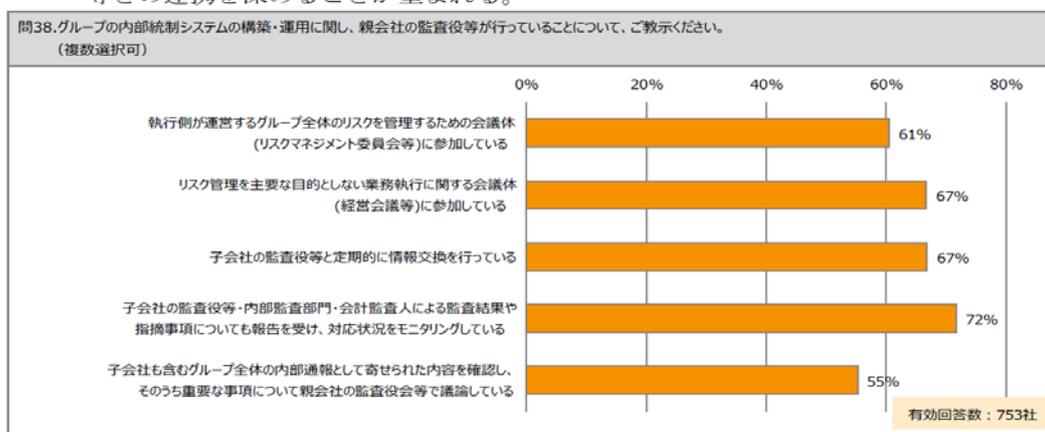
本指針では、「企業グループとして、中長期的な企業価値向上と持続的成長を図るため、『守り』と『攻め』の両面でいかにガバナンスを機能させるか」等により、実効的なグループガバナンスの在り方を示しているが、監査役等は、この両面のうち「守り」のガバナンスにおいて、重要な役割を担っているとされている。

この重要な役割のうちの1つが、内部統制システムの有効性に関する監査である。本指針においては、「グループ全体の内部統制システムの監査については、親会社の監査役等と子会社の監査役等の連携により、効率的に行うことが検討されるべきである」と示されている。この中で着目すべきは、「効率的に」という点である。本指針でも指摘されているが、監査役等が適切に、また十分な監査を行うための体制・リソースが確保されていないケースが多く、監査役等のサポート体制を充実させることは大きな課題となっている。そのため、監査役等がグループガバナンスを考える上では、親会社と子会社の監査役等の連携強化だけでなく、内部監査部門の活用、及び内部監査部門も含めた3線ディフェンスによる内部統制、等を積極的に検討していく必要がある。

なお、参考として、本指針の中で公表されている親会社の監査役等と子会社の監査役等の連携に関する企業アンケート結果を示しておく。

### 【企業アンケート結果 11：グループ内部統制システムに対する親会社監査役等の取組】

- 親会社の監査役等が、子会社の監査役等と定期的に情報交換を行っている企業は67%。グループ全体の内部統制システムを効率的に監査するため、子会社の監査役等との連携を深めることが望まれる。



(出典)「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」72頁(2019年6月28日 経済産業省)

### 5. 監査役監査基準(公益社団法人日本監査役協会)

当協会が策定している「監査役監査基準」(以下、「本基準」という。)は、これまで、会社法の改正、CGコードの改訂に合わせて改定を行ってきた経緯からも明らかであるが、法令等に基づき、監査役等に期待されている役割と責務を明確にしたものである。

本基準においても、グループガバナンスの考え方は上記本指針と大きく変わりはないと考えられる。監査役等が監視・検証しなければならない内部統制システムの状況として、「企業集団における業務の適正を確保するための体制」と明記しており、このことは、本基準がグループガバナンスにおいて内部統制システムを重要な役割と捉えていることの表れといえる。また、監査の方法についても、「親会社及び子会社の監査役、内部監査部門等及び会計監査人等と積極的に意思疎通及び情報の交換を図るよう努める」ものとしており、監査役等による連携にとどまらず、幅広くリソースを活用する必要があると判断しているものと考えられる。

### 6. 新任監査役ガイド(公益社団法人日本監査役協会)

上記本基準の考え方に基づき、監査役の実務に関する有益な情報をまとめたものが「新任監査役ガイド」(以下、「本ガイド」という。)である。本ガイドのQ43において、企業集団内部統制の監査についての記載があるため、この部分について触れておきたい。以下は本ガイドで示している監査のポイントであり、会社の規模や業態等に応じて、適切な監査のポイントを検討いただきたい。

- ①グループ内部統制の整備(構築・運用)の重要性に対する、会社や子会社のトップの認識はどうか。グループ企業風土は。会社と子会社との間の意思疎通の状況はど

うか。会社の経営理念・行動基準や内部統制の基本方針等が子会社に周知されているか。

②会社における子会社管理体制（子会社管理規程、管理方針、担当役員／部署他）の整備に不備はないか。担当取締役等による子会社の指導・管理は適切か。グループ内部統制の状況のモニタリング（把握・評価・是正）は適切か。グループ内部通報システム等子会社の状況を把握するシステムが構築・運用されているか。

③子会社における内部統制の整備に不備はないか。問題の発生・対応状況はどうか。

④子会社の監査役の監査は的確か。子会社の監査役との連携はできているか。

⑤子会社に無理を押し付けていないか。（過大な利益目標の設定、非通例的な取引等）

⑥親会社から無理を押し付けられていないか。（同上）

⑦海外も含め、全ての重要な子会社がカバーされているか。重要な関連会社はどうか。

⑧その他企業集団内部統制関連の問題はないか。

本ガイドのQ43で、特に重要だと考えられるのは、「子会社の内部統制は、認識不足や陣容・予算不足から、往々にして立ち遅れている」という点である。内部統制システムをグループガバナンスにおいて重要な役割と捉え、親会社を中心に整備を進めたとしても、様々なリソースが足りていない子会社においては十分に対応できないというのが現実であると推察される。そのため、親会社は、子会社監査役等と十分にコミュニケーションを取り、各子会社における適切な監査のポイントを十分に理解する必要があるとともに、親会社では、これらの情報に基づき各子会社に合わせた内部統制システムの調整が求められているものと考えられる。

## 第2章 グループ監査の実態

本章では、親会社の執行部門による子会社の管理や支援、コンプライアンスやリスク管理の体制、また、監査役によるこれらの状況の把握について、スタッフ研究会参加各社及び常勤監査役等へのインタビューを実施し、各社の取組についてまとめたものである。

### 第1節 子会社の管理体制

各社ともグループの特色に応じて子会社の管理や支援、コンプライアンスやリスク管理の体制の構築と活動に工夫を凝らしながら取り組んでいることがうかがえた。しかし、監査役からは管理部門がリスク管理において十分に機能していないとの回答が複数あったことから、親会社から子会社への支援等によってコンプライアンスやリスク管理の強化につながるとして、引き続き取り組んでいくことが望まれる。

#### 1. 子会社の管理状況

子会社を持ち企業グループを構成する各社（親会社）においては、グループ全体の基本的な経営方針や考え方を「グループ経営理念」、「グループビジョン」、「基本方針」等に定めてグループ各社に共有するとともに、グループ各社との情報交換や意思決定を図るために子会社の社長が出席する「グループ経営会議」等を開催する等、グループにおける経営方針や戦略の共有と相互支援の体制が整備されている。また、企業集団における業務の適正を確保するための体制については、「グループ経営管理規程」等を制定して必要な事項を明確にするとともに、親会社に対して事業運営に関する事前協議や報告を行う体制を整備している会社が多く見られた。

親会社から子会社に対する管理等については、親会社の経理部門や人事部門等が子会社の業務を支援しているほか、事業会社や地域会社等多くの子会社を持つ会社では親会社にグループ各社の経営管理や助言を行う部署を設けるケースもある。なお、親会社から子会社に対する日常的な経営管理については、前述の会議体や子会社からの報告、親会社からの支援等によって行われているが、孫会社を含む多数の子会社がある場合は業種や地域ごとにグルーピングされた事業会社や中間持株会社を設置するほか、社内カンパニー制をとる企業グループもある。

内部監査については、グループ全体の監査方針を策定したり親会社の内部監査部門がグループ共通の内部監査を実施したりする等、親会社がグループ全体の経営状況やリスクを把握できる体制がとられている。また、親会社と子会社双方の取締役、監査役と内部監査部門等が連携するために、内部監査委員会等を設けている企業もある。

（事例）

- ・「グループ経営理念」、「グループビジョン」、「基本方針」等の制定
- ・「グループ経営会議」等の開催
- ・「グループ経営管理規程」等を制定し、親会社に対する事前協議や報告の制度化
- ・親会社の経理、人事部門等から子会社に対する業務支援

- ・業種や地域ごとにグルーピングした事業会社や中間持株会社、社内カンパニーの設置
- ・グループ全体の監査方針の策定やグループ共通の内部監査の実施

## 2. グループ全体のコンプライアンスとリスク管理の体制

グループ全体のコンプライアンス体制の整備と運用については、親会社においてその指針や行動憲章、規程類を制定し、グループ全体に法令遵守や情報管理の徹底、反社会勢力の排除等を周知徹底している会社が多く見られた。また、リスク管理については親会社に担当部署を設けたり、コンプライアンスやリスクマネジメントを議論する委員会を設置したりすることで、グループ全体のコンプライアンス活動の推進やリスクの抽出と対策が図られていたり、親会社の各部門や子会社にコンプライアンスやリスクマネジメントの担当者を配置して、各部門や子会社においても法令遵守やコンプライアンスの徹底が図られていた。

子会社におけるリスク管理は子会社各社が責任を持って行っているが、重大なリスクに関する事項は親会社のリスクマネジメント担当部署や委員会等に報告することとし、親会社も一体となってリスク管理に係る立案や実行に努めていた。

また、各社はコンプライアンスに関して疑義のある行為等について社内外に設けられた内部通報窓口を通じて直接相談、通報できる手段を確保することに努めている。内部通報窓口は親会社や主要な子会社に設けられ、子会社の役員、従業員であっても利用することが可能な体制がとられており、緊急の事態が発生した際は、あらかじめ定めた方法、伝達経路により直ちに親会社の社長まで報告され、必要に応じて対策本部等を設置する体制が構築されている会社もあった。

(事例)

- ・グループ全体の指針や行動憲章、規程類の制定
- ・リスク管理担当部署や委員会の設置によるグループ全体の活動の推進
- ・子会社従業員等も利用できる内部通報窓口の設置

## 3. 親会社監査役によるグループ各社の内部統制と子会社管理状況の把握

監査役による内部統制に関する監査において、「3つのディフェンスライン」(ヒアリング当時はディフェンスラインと呼ばれておりましたが、直近では3ラインと呼ばれています。)を意識して課題の抽出等を行っているという会社があった。「3つのディフェンスライン」とは、組織の部門を①現業部門、②管理部門、③内部監査部門の三つに分類し、それぞれに対してリスク管理における役割(ディフェンスライン)を担わせることによって内部統制を実行していくというものである。第2のディフェンスラインである管理部門は、現業部門が導入した業務の手順やリスクマネジメントのプロセスが適切に設計されているか、また、確実な運用がなされているかを現業部門とともにモニタリングして、必要な支援・助言・監督を行う責任があるが、今回行ったヒアリ

ングでは、管理部門がリスク管理において十分に機能していない、課題があると回答した会社が複数あった。

監査役は、親会社の子会社管理部門や内部監査担当部署等から、内部統制やコンプライアンス、子会社に対する指導の状況についてヒアリングを行っている。また監査役は、子会社の役員や監査役に対して、親会社の管理部門との連携等についてヒアリングを行い、親会社と子会社間のコミュニケーションや意思疎通に問題がないかを確認することで、グループ全体の内部統制の状況の把握に努めていた。

(事例)

- ・ 監査役による、子会社管理部門や内部監査部門へのヒアリング
- ・ 監査役による、子会社の役員や監査役へのヒアリング

## 第2節 海外子会社の管理体制

海外子会社の管理体制については、親会社の海外進出の度合いや海外での業務展開の状況、海外に展開する子会社の事業規模や子会社数、また日本にある親会社の事業の運営体制によって左右されるが、大きく分けるとすれば二つの管理体制に分類が可能と思われる。

一つは親会社が直接的に海外子会社を管理する本社一括の管理方法であり、方法としては親会社の社内に海外子会社の管理や支援を行う部門を設け、この部門が直接海外子会社の管理を行いながら、日常のモニタリングを行うやり方が代表的である。管理や支援を行う部門は専門部門を設ける場合もあるが、財務部門、経営企画部門等がその責を負いながら、社内の適切な部門（例えば、法務部門や人事部門等）が必要に応じて支援を行うことも多くある。

もう一つは、海外の各地域に地域統括会社を設立する管理方法で、親会社は地域統括会社の管理を行っているが、各地域統括会社が日常的なモニタリングを含めてそれぞれの地域の子会社や孫会社を管理する地域マネジメント型の方法である。ただ、地域統括会社が全ての管理を行えるかという点では、親会社の関連する部門の支援を仰ぎながら管理を行っていくというのが現実的である。

子会社の管理の状況という面で見ると、実際のモニタリングや監査業務の内容については、海外子会社の規模により差が出てくるとと思われる。ある程度規模が大きい子会社の場合、又は現地の法律に則って内部監査人を配置することが義務付けられる場合等、子会社の中に内部監査人を置いている会社であれば、内部監査人が日々のモニタリングを行うことが可能になる。この場合の内部監査人のレポートラインは、前述した管理の方法に沿った形でのレポートラインとなると考えてよく、親会社に直接報告される場合と、地域統括会社経由で最終的に親会社に報告が行われるケースが存在するが、最終的にはモニタリングの結果は親会社に共有される仕組みとなっている。

海外子会社の管理方法には本社一括型と地域統括会社型という大きな二つの方法があると述べたが、事業を大きく展開する企業の中には、国内や海外の別を問わず子会社を一手に管理する方法を選択する企業も現れてきている。これは特殊なケースに分類されると思われるが、親会社の中に子会社の管理や支援を担う専門部門を設置していたものが分社化されたものと考えれば分かりやすいであろう。親会社から分社して設立されているため、この会社が子会社の管理や監査を引き受けており、いわば親会社から業務委託を受けている形式となっている。体制が十分でない規模の小さい子会社から完全に業務委託を受けるほか、自前の監査部門を持つような規模の大きい子会社へのサポートも行っている。したがって、親会社には内部監査部門は存在せず、この分社に内部監査部門を異動させている。専門的な分社であるから、効率的な管理のほか、横串の視点を持った活動が行えるのではないかと考えられる興味深いケースである。

### 第3節 親会社監査役の連携

本節では、スタッフ研究会参加企業及びヒアリング対象企業の事例を基に、企業集団における親会社監査役と子会社監査役及び子会社取締役との連携に関する各社の状況をまとめる。

#### 1. 親会社監査役と子会社監査役との連携

##### (1) 子会社監査役の配置に関する基準

子会社監査役は、企業グループ内の内部統制システムを強化する等の役割を担っており、不正や法令等違反行為の予防、資産の保全、業績の安定等に貢献すると考えられ、コーポレートガバナンスの強化を求められる近年ではその重要性が増している。

親会社における子会社監査役の配置基準について調査を行った結果、明確な基準を定めて運用している会社は少数であることが分かった。基準を定めて運用している事例では、子会社に常勤監査役を設置する基準を規則で定めており、会社規模（資本金や売上等）等の基準を定めて運用している等が見られた。会社規模等による基準を定めている会社では、量的基準に加え質的基準を用いている事例が見られた。量的基準は、会社法上の大会社や売上高、総資産額、営業収益等の基準が用いられ、質的基準は、親会社が内部統制評価を直接実施している会社や合弁会社等との株主間契約に基づいて、主に常勤監査役が配置されていた。

一方、明確な基準を定めていない会社でも、親会社監査役、管理部門の担当役員や部署長、管理職及び内部監査部長が子会社監査役を兼務している事例が多く見られた。なお、主要な子会社には、親会社監査役や管理部門担当役員が兼務している事例が多かった。またヒアリングした中には、子会社監査役には適切な監査活動を行うため、監査や経理、法務に関する知識を有する人材を求めるとの回答があった。

子会社監査役が非常勤監査役のみの場合、親会社監査役及び執行部門は様々なフォローを実施しており、執行部門が実施しているフォローでは、決算等のための監査役マニュアルを作成するといった事例が見られた。一方、親会社監査役が実施しているフォローでは、監査役用のホームページを作成し、「監査役の役割・責任・権限・義務」や「取締役の監査役への報告義務」等を学ぶことができる体制を構築している事例が見られた。

##### (事例)

- ・子会社に常勤監査役を設置する基準を規則で定めている。
- ・子会社に常勤監査役を設置する基準を会社規模（資本金や売上等）で定めている。
- ・子会社に常勤監査役を設置する量的基準「会社法上の大会社や売上高、総資産額、営業収益等の一定の基準」。
- ・子会社に常勤監査役を設置する質的基準「親会社が内部統制評価を直接実施している会社や合弁会社等との株主間契約」。
- ・明確な基準を定めていない場合でも、運用面では親会社の監査役、管理部門の担

- 当役員や部署長、管理職及び内部監査部長が子会社監査役を兼務。
- ・主要な子会社には、親会社の監査役や管理部門担当役員が兼務。

## (2) 親会社監査役と子会社監査役のコミュニケーション

親会社監査役は、子会社監査役とのコミュニケーションの場を設けることで、子会社の内部統制システムの状況や業績、財務報告に関する情報の入手に加え、意見交換を行うことができる。

子会社監査役とのコミュニケーションの機会と回数、その他の情報収集の方法等について調査を行った結果、面談やミーティング等による定例の会議体を設けて実施している事例が多く見られた。回数については年1回が多数であったが、中には年4回実施している会社もあった。定例の会議体としては、グループ会社の監査役が一堂に会する会議を設けて、情報共有や意見交換を行っている事例が多く見られる一方で、特定の会議体を持たない会社では、必要に応じて適宜コミュニケーションを図ることができる体制を構築していた。

親会社と子会社は別々の組織であり、特に海外子会社や事業内容の異なる子会社は文化の違いもあるため、常時、円滑な意思疎通を図ることは簡単ではないが、コミュニケーションのための会議体の有無に関わらず、日頃から親会社監査役と子会社監査役の信頼関係を構築することで、必要に応じて速やかに意思疎通ができる関係性の構築に注力していることがうかがえた。

子会社監査役とのコミュニケーション以外での情報収集の方法としては、親会社監査役による子会社の主要会議への参加や、子会社の年度方針、決算報告、経営課題、リスク認識等の情報収集を行うことで、親会社監査役は子会社の状況を多角的に把握することに努めていることがうかがえた。

### (事例)

- ・コミュニケーションの機会として、定例の会議体を設けている。
- ・親会社監査役と子会社監査役のコミュニケーションを年4回実施している会社もある。
- ・グループ会社の監査役会議を設けて情報共有や意見交換している。
- ・コミュニケーションのために特定の会議体を持たない会社でも、必要に応じて適宜コミュニケーションを図るといった体制を構築している。
- ・子会社監査役とのコミュニケーション以外での情報収集の方法として、親会社監査役が子会社の主要会議に参加する。子会社の年度方針、決算報告、経営課題、リスク認識等の情報を入手する。

## 2. 親会社監査役と子会社取締役との連携

親会社監査役は、適切なグループ監査を実施するためにグループ全体の内部統制システムの状況や業績、財務報告の内容を把握する必要があり、子会社取締役と連携することを求められている。

子会社取締役の職務執行を確認する仕組みの有無、コミュニケーション機会と回数、コミュニケーションを図る上で意識していること、その他の情報収集の方法等の事例の調査を行った結果、子会社取締役の職務執行を確認する仕組みを構築し運用している会社は多く見られた。確認する仕組みは様々であったが、親会社監査役が非常勤監査役を兼務している子会社の取締役会への出席や子会社取締役の職務執行状況の確認はもとより、兼務していない子会社に対しては往査の中で子会社取締役の職務執行状況を確認する、子会社の取締役会議事録を入手するといった事例が見られた。

面談を設定している会社では、あらかじめテーマを決めていて、テーマにはコンプライアンスの状況、リスク認識と対応状況、業務執行、経営課題、内部統制の状況等が設定されている。回数については、年に数回から数年に1回と様々であったが、決められた面談やミーティングを設定していない会社も一定数あった。

コミュニケーションを図る上で意識していることは、子会社取締役のコンプライアンスへの意識、親会社に対する要望、親会社取締役の関心事項等の確認、本音を引き出す工夫や良好で話しやすい関係性を構築する等であった。中でも、より本音を引き出す工夫として親会社監査役の子会社往査の名称を改め、監査役訪問という名称でコミュニケーションを図る事例もあった。その監査役訪問では特定のテーマを設けず、どのような経営課題があるかについて事前準備なしに協議して課題を形成するという方法で子会社取締役と意思疎通を図っていた。子会社及び子会社取締役に関するその他の情報収集の内容には、子会社の期初計画書や四半期報告、事業報告等を閲覧することにより情報収集している事例や子会社従業員のエンゲージメントサーベイの結果、ストレス調査等の結果を確認している事例も少数ではあるが見られた。

(事例)

- ・往査の中で子会社取締役にヒアリングを行い、職務執行状況を確認。
- ・子会社の取締役会議事録を入手して、その内容を確認。
- ・あらかじめテーマを決めて面談を実施。テーマは、コンプライアンスの状況、リスク認識と対応状況、業務執行、経営課題、内部統制の状況等。
- ・コミュニケーションでは、子会社取締役のコンプライアンスへの意識や親会社に対する要望、親会社取締役が関心のあること（経営課題につながる事項）、本音を引き出す、良好で話しやすい関係性の構築等が意識されている。
- ・往査を行うと監査報告書（監査調書）を作成して相手を評価する形となるため、相手から本音が出てこないこともある。往査という名称を改め、監査役訪問（特段のテーマを設けず、どのような経営課題があるかを事前準備なしに協議し課題形成を行うもの）として、子会社取締役と意思疎通を図っている。

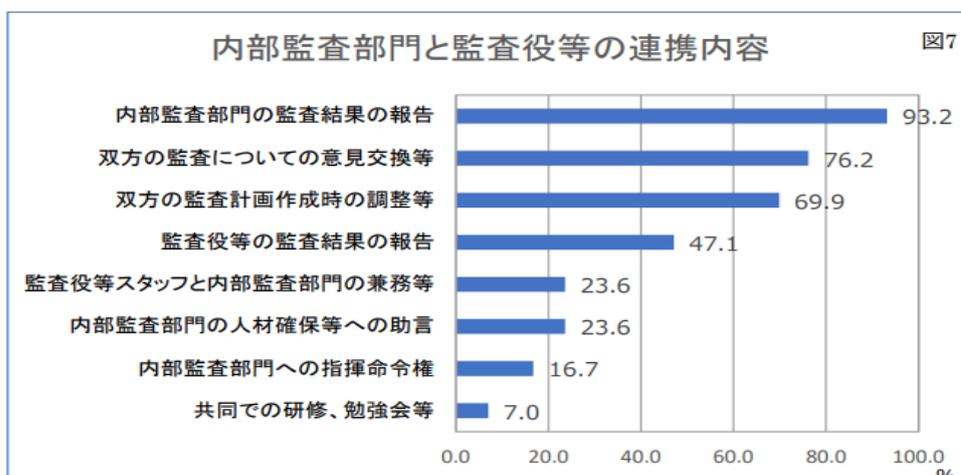
### 3. 親会社監査役と内部監査部門との連携

今回の調査では、各社とも内部監査部門とは定期・不定期に関わらず、頻度を高くして情報交換等の連携・コミュニケーションを図っていることが分かった。例えば、内部監査部門長が監査役会に出席して、内部監査結果を報告することで、社外監査役から適時、アドバイスや助言等を受けることができ、監査の質的向上を図ることができていると推察される。

一方で、監査役にとっては内部監査部門も監査対象の一つであり、内部監査に立ち会うことでグループ各社の内部統制システムの構築・運用状況を把握でき、内部監査部門に対して良い意味での緊張感を保つ効果もあると考えられる。ただ、全部の内部監査に立ち会うことは現実的ではないため、重要性やリスクを考慮して立会先を選定する必要がある。

また、三様監査では各監査視点での経営課題やリスク、重点監査事項等を意見交換し、それぞれの監査にいかすことができれば幅の効いた監査となり有用であるが、各監査視点の重なりが少なく、意見交換の結果を自身の監査にいかすことが難しいという声も聞き、三様監査を実施していない会社もある。そのため、三様監査を導入している会社での工夫や成功事例を多く収集し共有していくことが監査の質的向上のために期待される。

2022年12月23日、日本監査役協会のケース・スタディ委員会より公表された「改訂コーポレートガバナンス・コードにおける監査役等関連項目への対応と今後の課題」では、内部監査部門と監査役等との連携内容は以下のとおり報告されている。



これらの結果と、スタッフ研究会メンバー及びヒアリングの回答を比較してみると、上位4項目についてはおおむね報告とおりの連携が行われていた。同じ監査部門として、双方の監査上の重点項目や監査結果を共有することは、監査及びその後のフォローアップを行う上でも必要不可欠なことと考えられる。また、「監査役等スタッフと内部監査部門の兼務等」が23.6%、「内部監査部門への指揮命令権」が16.7%とそこまで高くないのは、会社の機関設計の違いや会社の規模、会社における監査役等スタッフの位置付けによるところが大きいのではないかと考えられる。例えば、監査等委員会設置会社では、モニタリング型の監査が中心となる傾向があり、そういう観点からするとスタッフは内部監査

部門と兼務である方が監査・情報収集・連携が容易になる。一方、監査役会設置会社では、独任制監査があるため、監査役へのサポートをしっかりと行うためにスタッフを専属で置いた方が良いと考えている会社もある。

(事例)

- ・内部監査部門とは日々のコミュニケーションの機会を設ける、又は定期的な連絡会を開催し、お互いに密に情報交換を行っている。内部監査部門からは、主に監査方針・計画（独自にリスク評価を行い、高リスク領域を監査項目として決定等）の共有、業務監査の報告、J-SOX監査の報告を受けている。
- ・内部監査部門長が監査役会又は監査等委員会の事務局を兼務している会社では、監査役会又は監査等委員会の運営を通じて、監査上知り得た情報がタイムリーに内部監査部門へ伝達される等の連携強化が図られている。
- ・三様監査会議を定期的に開催し、常に緊密な連携・協調を保ちながら積極的な情報や意見の交換、それぞれの監査で得られた内容の相互共有等により、監査精度の向上と効果的な改善を図っている。各監査視点から見た経営課題についてフリーにディスカッションを行っている。三様監査会議の場で共有する情報に基づき、監査役から内部監査部門に対して特定事業場の監査を依頼することがある。
- ・海外地域本社の各拠点に内部監査人を配置し、親会社の内部監査部門が地域本社の内部監査部門を統括している。
- ・内部監査については、各事業会社の責任に基づいて実施している。事業会社がどこの部署、どの会社を監査対象にするのかりスクアプローチに基づいて決定するが、グループ親会社にある内部監査部門を統括する部門が適宜サポートを行っている。
- ・社内の自主監査規程に基づき、経営サポート組織や中核会社のプライオリティの高い部門に内部監査人を設置しており、内部監査人が自グループの関係会社も含めテーマを決めて監査を実施している。

#### 4. 親会社監査役と事業部門との連携

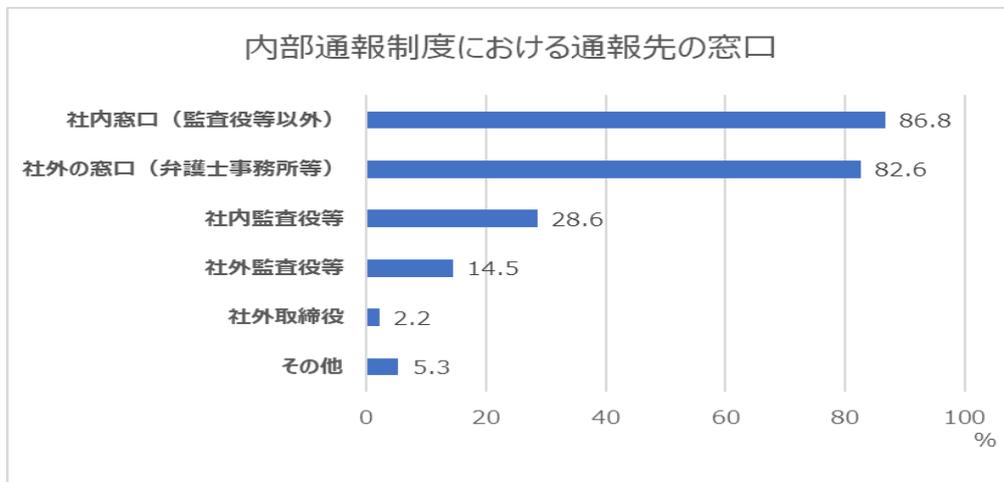
今回の調査では、監査役は事業部門のマネジメント層との定期面談をはじめ、社内の重要会議（経営会議、コンプライアンス委員会、サステナビリティ委員会等）に積極的に参加し、社内の審議プロセスやリスク認識等、執行側が実施した運用結果や内部通報で得た情報を社外監査役と共有していることがうかがえた。

執行側が自ら実施している自己点検システムの運用結果等を活用し、監査の効率化及び監査の深化に取り組んでいる事例は良い取組と考えられる。また、監査時にスタッフが関連情報の調査や独自に実務でのキーマンに個別ヒアリングする等で、多くの情報を収集することができ、監査に幅が出て、より俯瞰的な監査意見を述べるができる。

また、事業部門の情報を入手する手段として内部通報制度の活用も有効である。通報やコンプライアンス違反等の重要案件は都度、監査役へ報告が入る仕組みを構築している会社では、早い段階から監査役は執行側の対応が適切かどうかを確認しながら、必要に応

じて助言を行うことができる。

2022年12月23日、日本監査役協会のケース・スタディ委員会より公表された「改訂コーポレートガバナンス・コードにおける監査役等関連項目への対応と今後の課題」では、内部通報における通報先の窓口は以下のとおりである。



グループ経営において、子会社による不祥事の是正や、昨今、発生している会計不正及び品質逸脱等法令違反の未然防止が課題であり、グループ一体でのガバナンス強化の一つとして、内部通報制度の重要性が増していると考えられる。特に、社内窓口だけでなく社外窓口が設置されていることや通報者保護が担保されていることは通報者にとって報復リスクを低減させ、内部通報をすることに対する心理的ハードルを下げることに効果がある。また、海外子会社から適切に通報案件を吸い上げるためには言語の壁は高く、各国の言語に対応した内部通報システムの導入は重要であると思われる。

通報案件に対して窓口がタイムリーに適切な対応を取っているか、透明性の確保や秘匿性が担保されているかを監査役等はモニタリングする必要があり、システム導入だけでなく社内関係部門の理解及び社内の仕組みの構築も求められる。

(事例)

- ・執行側の部門長等と定期的に面談を行い、目標の進捗確認、職務執行状況、課題やリスクの聞き取り及び確認を行っている。主要な部門長と監査役が「経営課題に関するオープンディスカッション」を行い、執行の状況や課題を把握している。
- ・事業部門の業績や業務遂行状況等に係る重要な会議に出席し、事業部門の報告を聞き、意見陳述をしている。グループの経営戦略や子会社の状況について、担当役員や経理部、経営戦略部等から定期的に報告を受けている。毎月の執行会議、事業戦略会議や四半期ごとの決算報告会に監査役がオブザーバーとして出席し、状況を確認している。
- ・各事業会社で発生する情報については、毎月の当該会社の監査役からの定例報告を通して確認している。また、重要事案（コンプライアンス・安全等を含む）については、発生の都度、当該会社の監査役から報告を受ける仕組みを構築している。発

生じた不適切事案等に対する再発防止策については、被面談者に対し自部門での取組状況を確認している。

- 監査役への報告に関する基準やルールを定め、これに従って執行側から監査役へ情報が入る体制を整備・運用している。内部統制システムやガバナンスポリシーの決議の際には、監査役への報告義務の規程がある。

#### 第4節 子会社監査役から見た親会社監査役との連携

昨今、企業集団（以下、「グループ」という。）においては、連結経営の視点を踏まえ、監査役監査基準等にあるように、「子会社において生じる不祥事等が会社に与える損害の重大性の程度」等を念頭に、親会社監査役と子会社監査役との連携の在り方が重要であると認識されている。その観点からどのような連携が必要とされているのか、また、会社法においては親会社のみならず、子会社も対象としたグループレベルでの内部統制システムの整備義務が会社法の条文に記載されている。さらに、会社法施行規則には、「子会社の取締役、監査役、使用人から報告を受けた者が監査役に報告をするための体制」等が明記されていることから、親子会社間での管理体制等をどのように構築・運用すべきか、重要な課題と認識されている。

本節では、子会社監査役から見た親会社監査役との連携等について、ヒアリング対象企業及びスタッフ研究会参加企業の事例を調査し、その状況をまとめる。

##### 1. 子会社監査役から見た連携の意義等

グループ全体の内部統制システムを構築・運用し、それを適切に維持するためには、親会社は自社で決議された内部統制システムの基本方針に基づき、グループ全体の内部統制システムの構築・運用を行うことになる。そして、親会社によるグループ全体の内部統制システムの構築・運用は、親会社におけるグループ全体の経営管理のための体制の構築・運用と、各子会社における内部統制システムの構築・運用に対する親会社の監督という二つの側面から考えることができる。

監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査を始めとするいわば「守りの機能」があるが、こうした機能を含め、その役割・責務を十分果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切ではない。子会社監査役もグループ内部統制システムの構築・運用の一端を担っていることから、能動的・積極的に権限を行使し、経営陣に対して適切に意見を述べるべきであると言える。その観点から、子会社監査役から見た親会社監査役との連携の在り方や意義について事例等を確認する。

##### 2. 連携体制の在り方及びその内容等

###### (1) グループ全体のモニタリングについて

- i) 親会社監査役が主催者となる勉強会・情報交換会（年1～4回）
- ii) 主要子会社の監査役は、親会社監査役・管理部門担当役員等が兼務
- iii) 子会社監査役は、親会社監査役・その他本社管理部門管理職が兼務

###### (2) グループ全体の情報の共有・把握について

- i) 子会社監査役から月例報告を受け、その際の意見交換
- ii) 子会社監査役は、年2回決算概要に係る報告書提出
- iii) 子会社監査役の活動状況のヒアリング

iv) 情報交換を目的とした子会社だけのグループ監査役会

グループにおいて内部統制システムの強化を図るためには、グループ各社に監査基本方針や監査計画における重点監査事項等を共有することが大切であり、親会社監査役と子会社監査役との定期的な勉強会や情報交換等は有効な手段となっているが、その他日頃からコミュニケーションが取れる状況を構築しておくことも大切であるということが考えられる。

(3) 子会社監査役から親会社監査役への情報連携について

- i) 重要なリスク事案の親会社監査役への報告
- ii) 子会社監査役より常勤の親会社監査役に報告を行い、常勤監査役より監査役会の場で非常勤監査役への報告
- iii) 子会社監査役を兼務している親会社管理職との面談等

(4) 親会社監査役への報告体制（管理体制）について

- i) 子会社監査役より常勤の親会社監査役への報告
- ii) 親会社監査役との面談
- iii) 子会社監査役が、監査報告書を親会社監査役に提出

子会社監査役から親会社監査役への報告体制については、上記(3)、(4)に記載のとおり日常の監査業務に関する事項、リスクに関する情報及び経営課題等をお互いに相談し合える関係、遠慮なく情報共有ができる信頼関係を構築しておくことが、緊急事態である不祥事等内部統制上の問題が発生した場合に、速やかに、直接的・間接的に親会社監査役への報告、調査協力や今後の対応の相談等が行えることが期待され、その後の対策を講じる際にも親会社からの協力・援助を得やすくなると考えられる。

子会社を有する親会社監査役は、グループ経営の視点を踏まえ、取締役の子会社の管理に関する職務の執行の状況を監視・検証できるように体制を構築・運用し、さらに子会社において生じ得る不祥事等が会社に与える損害の重大性の程度を考慮して、内部統制システムが親会社及び子会社において適切に構築・運用されているかに留意して、その職務を執行するよう努めるとともに、グループ全体における監査環境の整備にも重点を置いていることが確認できた。

さらに、子会社監査役は、自らの使命・役割を通じてグループ全体の健全で持続的な成長を確保・担保できるよう、グループ全体の監査の質の向上に地道に取り組み、問題意識を持って、監査業務に取り組んでいることもヒアリングを通じて確認できた。

すなわち、子会社監査役と親会社監査役の連携及び協働は、グループの内部統制及び管理体制等を円滑に構築・運用することに寄与し、その体制を健全に維持していく上で子会社監査役が果たす使命・役割がこれからもますます重要になっていくものと考えられる。

### 第3章 グループ企業（子会社）における不祥事の事例分析

第1章、第2章では法律等や実際の実務事例を紹介してきたが、本章においては、グループガバナンスが正しく機能していない事例を取り上げて紹介する。実際に発生した事例ではあるが、問題となった子会社は規模も小さいため、特殊な事例となるかもしれないが、グループガバナンスを検討する際の参考としていただきたい。

#### 第1節 不祥事事例

##### 1. 国内子会社（A社）

###### （1）概要

###### ①事案の概要と外部調査委員会設置までの経緯

A社の連結子会社のA1で当時の役職員並びに従業員（計4人）が、別会社A2を設立し、A1の部材外注加工の取引をA2に介在させて、総額約1,400万円の原価水増し請求を行ったことが判明した。その事案を受け、A社は当該不適切な取引の内容を明らかにするためにA社の社外取締役及び顧問弁護士3人からなる社内調査委員会を設置し、調査を行った。社内調査委員会の調査の結果、上記の不適切取引以外にも簿外資金約4,700万円をプールした上で、その一部を費消していた事実が発見された。A社はより客観的かつ徹底的な調査を行い、不正の原因究明と再発防止に努めるために、外部調査委員会を設置し、さらに詳しい調査を行った。

###### 人物

- a・・・A社前常務取締役、A1前代表取締役社長
- b・・・A社安全管理部、A1代表取締役社長
- c・・・A1取締役副社長
- d・・・A1総務部長

###### ②外部調査委員会の本調査の概要

###### i) 調査対象

A社の前常務取締役かつA1の前代表取締役a及びその関係者がA1において行った不正行為の事実関係に関する調査

###### ii) 調査期間

2022年9月22日から2022年11月10日までで、合計10回の委員会を開催

###### iii) 調査方法

- ア 調査対象書類及びデータの保全及び保管
- イ デジタル・フォレンジック調査
- ウ 取引先へのアンケート
- エ 資料の精査

## オ A社グループの役職員に対するヒアリング

### (2) 外部調査委員会の本調査で判明した事実と不正行為

#### ① A 1 の鉄骨部材に係る外注取引に A 2 を介在させた不正行為

A 1 の鉄骨部材に係る外注取引に a が支配・経営する A 2 を介在させた不正行為で、当該不正行為は A 1 の取締役 a、b、c については利益相反取引に該当し、当該不正行為は特別背任罪の構成要件に該当する。

#### ② ゴルフ練習場の造成・維持管理

- ・ a の趣味を満足させるためゴルフ練習場を造成し、その後も高額な費用をかけて維持管理をさせたものであり、ゴルフ練習場の維持管理を継続したことが善管注意義務に違反する。
- ・ a を監督（監視）する立場であった A 1 の代表取締役社長 b は、a に対して反対や抑止をしておらず、その不作為が任務懈怠に該当する。
- ・ c も a に対して反対や抑止をしておらず、その不作為が任務懈怠に該当する。

#### ③ スクラップ代金の別口座への入金

- ・ a らは、A 1 のスクラップ売却代金の一部を裏金として「A 1 親睦会代表名義」に入金させ、その中からゴルフ練習場の維持管理費として支出、また、私的に使用したものである。a 及び c について、善管注意義務違反が認められた。
- ・ b は本件入金行為へは大きく関与していないが、a 及び c の業務執行を監督（監視）する義務を負っており、本件入金行為を止めさせる行動をとっておらず、任務懈怠に該当する。
- ・ c 及び d については、本件入金行為に加担したものとして、雇用契約上の付随義務違反（債務不履行）又は不正行為として損害賠償の責を負うものである。資金の私的使用は業務上横領罪に該当する。

### (3) 原因分析

#### ① a と b、c 及び d との人間関係

a が A 1 の社長に就任していた 5 年間は、A 1 の役職員は a に逆らうことが極めて困難な職場環境を醸成していた。その職場環境では A 1 の役職員は a の意向の是非にかかわらず、その意向に従うようになっていた。それは b、c、d においても同様であった。

b は A 1 の社長になった後も、a の意向に反対することはなかった。c は a の意向に反対するどころか、a の意向を酌んでそれを具現化し、実行する役割を担っていた。d は、a の指示については、無批判に異論を挟まず従っていたと考えられる。

## ②不正本件を可能にした機会について

### i) A社、A社グループにおける内部統制システムの不備

A社は、コンプライアンス規程やリスクマネジメント規程を制定しておらず、かつ、コンプライアンス委員会やリスクマネジメント委員会も未設置であり、コンプライアンス体制及びリスクマネジメント体制の整備を決定していなかった。そのため、コンプライアンス・マニュアルが作成されて役職員に配布されることもなく、コンプライアンス・プログラムも策定されず、役職員へのコンプライアンス研修と言えれば数年前から全取締役向けに役職員の義務と責任をテーマにしたセミナーが受講されている程度であった。

さらに、グループコンプライアンス体制及びグループリスクマネジメント体制の整備を決定しておらず、また、関係会社管理規程に基づきA社グループの企業集団としての業務の適正と効率性を確保することが決められているものの、関係会社管理規程は1987年に制定されて以来、内容の更新はなされていなかった。

以上に鑑みると、親会社であるA社が子会社のA1におけるコンプライアンス遵守状況について統制を利かせることができる状況にあったとは評価できず、A社グループにおける内部統制システムの不備が本件行為を可能とする機会を与えたものと考えられる。

### ii) 内部監査部門による監査の不十分さについて

A社の内部監査は「内部検査規程」、「検査室業務基本事項」に基づき実施されており、「内部検査規程」には関係会社に対する内部監査が含まれることが明記されており、「検査室業務基本事項」には子会社に対する内部監査は「全社的な内部統制整備・運用状況評価の手続書」に基づいて行われることが記載されているが、検査室がA1を訪問して内部監査を行う場所往査は行われていなかった。

### iii) 監査役監査の一部未実施・監査等委員会監査の不備

#### ア 監査役監査の一部未実施

監査役監査は、「監査役監査規程」、「監査役監査実施細則規程」に基づき監査が行われていたが、監査役監査は関係会社に場所往査をすることが定められていたにもかかわらず、A社は2016年以降、A1に対し監査役監査による場所往査が行われていなかった。

#### イ 監査等委員会監査の不備

監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行してからは、「監査等委員会監査規程」は決議されたものの、「監査等委員会監査実施細則規程」は決議されていなかった。また、「当該株式会社の監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人に関する事項」を決定していなかった。監査等委員会設置会社においては、監査等委員が自ら監査を行うのではなく、内部統制システムを通じて監査を行うため、補助使用人等の決定をしなければ監査を十分に行うことはできないため、A社の監査等委員会については、規程の未整備や内部統制システムに

不備があった。

なお、新型コロナウイルスの感染拡大で場所往査の実施は事実上困難であったとうかがえるが、そもそもの監査体制自体が整っていないことは、A社グループにおいて、不正行為を行う機会を与えていたと言い得ており、本件行為を可能にする機会を与えていたと言わざるを得ない。

iv) コンプライアンス意識の欠如、低さ

本件行為はaのコンプライアンス意識の欠如が大きな原因であるが、b、c、dがaの意向に逆らえないような人間関係を構築されてしまったこと、コンプライアンス意識の低さゆえに、不正行為と認識しながら協力し、黙認したものと考えられる。

(4) 再発防止策

①A社及びA社グループにおける内部統制システムの整備

A社はコンプライアンス規程やリスクマネジメント規程の未制定、コンプライアンス委員会やリスクマネジメント委員会の未設置等、コンプライアンス体制やリスクマネジメント体制の整備を決定していないことが当該事案発生 of 大きな要因であったことに鑑み、内部統制システムを機能させるためにコンプライアンス体制とリスクマネジメント体制の充実を図ることが必要である。

具体的には、まず、A社の事業に関連する法令やリスクを洗い出し、コンプライアンス委員会やリスクマネジメント委員会を定期的に開催し、法令やリスクへの対応状況の報告を受け、審議をすることが必要である。

次に、コンプライアンス経営を浸透させるために、コンプライアンス・マニュアルを作成し、全役職員に配布するとともに、説明会を実施する。また、コンプライアンス・プログラムを策定し、その中には役職員に対するコンプライアンス研修を組み込み、全役職員に対してコンプライアンス意識調査を行う等の工夫が必要である。

②A社グループのグループコンプライアンス体制、グループリスクマネジメント体制の整備

A社には、グループコンプライアンス体制及びグループリスクマネジメント体制の整備が決定されていなかったため、グループコンプライアンス体制及びグループリスクマネジメント体制の整備が必須である。

具体的には、まず、A社グループとして事業を行う上で、A社グループの子会社に関連する法令や直面するリスク等を洗い出し、グループコンプライアンス委員会やグループマネジメント委員会等を通して、法令やリスクへの対応状況について報告を受け、審議する。

次に、子会社の全役職員へコンプライアンス・マニュアルを配布し、説明会を開催する。その後にコンプライアンス・プログラムを策定し、子会社の役職員に対するコ

ンプライアンス意識調査を行う等のコンプライアンス研修を実施しコンプライアンス意識を浸透させる。また、グループ内部通報制度を構築し、A社の子会社の役職員がA社の内部通報窓口に通報できる制度を構築する。

#### ③内部監査部門による場所往査の実施

A社の内部監査は、「全社的な内部統制整備・運用状況評価の手続書」に基づいて行われることになっているが、現状は書面による質問と回答による内部監査であるので、子会社を訪問して内部監査を行う場所往査を定期的に行う。

#### ④監査等委員会監査の再構築

監査等委員会設置会社に移行後、「監査等委員会監査実施細則規程」の決議がなされておらず、「当該株式会社の監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人に関する事項」についての決定がなされていなかったため、早急に規程の整備を行い、内部統制システムを通じて監査を行うための補助使用人等の事項について決定する必要がある。また、検査室による子会社への場所往査とは別に、常勤監査等委員による場所往査を行う。

## 2. 海外子会社（B社）

### （1）概要

#### ①独立調査委員会設置までの経緯

2017年8月末から9月上旬にかけて実施した内部監査の過程において、B社の連結子会社であるB1の棚卸資産が過大に計上されている恐れがあることが判明した。直ちに現地にて実地棚卸作業を含む棚卸資産の精査を行った結果、当該内容が事実であることが判明した。これを受けてB社は経理部長及び監査部長を中心とする社内調査チームを編成し調査を進めるとともに、併せて、本件不正会計処理に関する調査の客観性及び信頼性を高めるとともに、事態の全容把握とその根本的な原因を解明し、実効性の高い再発防止策を策定するため、独立調査委員会を設置することとした。

社内調査チームによる調査では、2011年から現在に至るまで、B1において棚卸資産の在庫金額が累計で約6億5,000万円過大に計上されていたと推測される。

#### ②調査手続の概要

##### i) 調査期間

2017年10月31日から同年12月14日まで

##### ii) 調査内容

- ・実地棚卸及びその証憑確認
- ・計算書類及び会計帳簿の確認
- ・デジタル・フォレンジック
- ・社内議事録及び報告書の確認
- ・関係者に対するヒアリング
- ・アンケート調査及び内部通報窓口の設置
- ・その他の関係資料の確認
- ・当委員会の開催による委員間の協議

### （2）調査の結果

#### ①不正会計処理に関する事項

調査の結果、主に棚卸資産を実態よりも過大に計上することによって、売上原価を減少させ、利益を水増しする方法で不正会計処理が行われていた。なお、棚卸資産の過大計上の方法は、その品目によって異なっていた。それぞれの具体的な方法は以下のとおりである。

##### i) 仕掛品

各月末ごとに計算される工程ごとの仕掛品残高について（ただし、時期によっては必ずしも毎月ではなく特定の月において）、工程ごとの仕掛品の残高を計算したコストシートの合計額に任意の金額（統一の金額ではないことが多い）を加えるこ

とによって仕掛品の残高をかさ上げしていた。

ii) 完成品

各月末に作成される Finished Goods Summary (製品ごとの期首残、生産、転出、販売等の数量、価格をまとめたエクセルシート) で生産又は転出に掛かる数量、単価、金額を改ざんすることによって完成品残高を実際より増加させていた。さらに、毎年3月の事業年度末に製造単価が販売単価を超える製品について、当該超過分については本来評価損として計上すべきところを、別の製品の原価に付け替えることによって評価損計上を回避していたことが判明した。

(3) 不正会計処理の背景

① B社グループにおけるB1の位置付け

B社グループ(B社及びB社の関係会社を指す)は、B社、B1を含む子会社11社及び関連会社3社で構成される。B社グループの売上高98,206百万円に占めるB1の売上高は2017年3月期で1%強であり、B社の連結決算上、B1は重要とまで考えられておらず、B社によるB1の管理状況に影響を与えていたものと考えられる。

② 子会社化当時の内部統制の継続

B1子会社化の経緯であるが、B1はT国の会社法に準拠して1990年1月に設立され、設立直後はC社(本不正とは無関係)、T国で米の卸売業等を営むグループ会社及びC社の関連会社の3社による合弁会社であった。B社は1993年1月よりB1に資本参加し、2009年2月に当時B1の最大株主であったC社(持ち株比率37.83%)及びC社の関連会社(持ち株比率14.95%)から株式を譲り受け、B1を子会社化した(持ち株比率64.8%)。また、B社は2013年11月に残りの1社の持ち株も譲り受け、B1を完全子会社化した。C社の支配下にあったという事情に鑑み、買収後もB社の子会社となる以前の内部体制を基本的に承継し、C社出身の社長に取締役社長を継続させた。経理業務に関しても従前の体制が継続され、買収以前からの担当者である経理部長が経理業務全般を実質的に取り仕切り、その体制が継続していた。

また、B1では子会社化以前の2007年より業務管理システム(SAT)が導入されていたが、棚卸資産の管理については、B1の経理部が別途エクセルシートにて原価計算及び棚卸資産残高の集計を行う運用が上記SATシステム導入当初からなされており、経理部が他の部門による牽制なく恣意的に棚卸資産の金額を操作することも可能な仕組みとなっており、当運用はB社による子会社化以降も継続していた(なお、経理部によるエクセルシートでの集計は、原価計算及び棚卸資産残高の集計の観点からは一定の必要性が認められるものであり、そのこと自体は特段問題視されるべきことではないと考えられる)。

### ③ B 1 における実地棚卸の状況

B 1 においては半期に一度、実地棚卸が実施されていたが、不正会計処理発覚以前には実地棚卸についてルールが存在せず、在庫のカウント方法についても棚札を用いたカウントの正確性や網羅性を担保するための施策、統制等は存在していなかった。棚卸資産の管理は、業務管理システム（SAT）から切り離され別途エクセルシートを作成して行っていたが、実地棚卸において、現場で管理されている在庫リストと会計帳簿作成の基礎となる在庫リストとの突合はこれまで全く行われていなかった。

### ④ 内部監査部による内部監査の状況

2011 年の内部監査報告書において、棚卸の実施方法について定められたルールが存在しない旨が指摘されている。その後 2012 年、2014 年及び 2016 年の監査結果通知書には、棚卸資産の実地棚卸立会いが重点監査項目として掲げられているが、いずれの内部監査においても、B 1 における棚卸資産の状況が改善事項として指摘されておらず、2012 年の監査報告書においては、「経理部では現場で入力した原材料の棚卸を IT 統制上自動処理された結果を出力してサンプルチェックしており、内部統制上では IT 統制において有効とされた結果をサンプルチェックする必要はない」と上記問題意識とは真逆のことが記載されている。

## （4）不正会計の原因

### ① B 1 におけるガバナンス及び内部統制が不十分

B 1 のマネジメント（社長）は棚卸資産の増加の理由について、その都度一時的な生産増を経理部長から説明されていたが、生産増に見合う売上増加が本当にあるのか継続的にモニタリングを行わず、棚卸資産の数値に対する違和感を繰り返し指摘されても自ら有効な確認手段を講じようとせず、又は講じることを諦めていた。

また、B 1 では経理処理が実質経理部長のみによって行われていたにもかかわらず、B 1 のマネジメント（社長）を除いては、経理上の手続及び数値を具体的にチェックすべき体制が整備されておらず、そのため経理部長に対する牽制も働かなかった。

### ② 海外事業部の機能が不十分

B 社の海外事業部は、海外子会社の管理業務を主管する部門として、海外子会社の抱える課題のモニタリングも責任を持って行うべきという意識が十分とは言えなかった。その背景には、海外子会社に対して海外事業部が指摘した疑問点の解決は当該海外子会社の責任で行うべきとの意識、又は海外子会社のモニタリングは監査部等の役割であるという意識が強くあったと考えられる。

### ③監査部の海外監査能力が不十分

前項（３）④記載のとおり、棚卸資産を重点監査項目としていたにもかかわらず、B 1 の棚卸資産の急増に気付くことができず、結果として不正会計を発見できなかった。その要因として、通期分析が単に前期との差異分析にとどまっていたという点、加えて往査を担当する監査部員が基本的に性善説的な視点に立ち、十分な懐疑心をもって往査に臨む姿勢が不足していた点があると考えられる。

### ④B社におけるB 1 関連部署間の連携不足

B社の海外事業部、経理部、監査部等において、B 1 の棚卸資産が過剰であることが2014年頃から度々話題に上がり、指摘がなされていたが各指摘を契機とした棚卸資産の確認や調査が十分に行われることはなかった。その要因の一つとして縦割りの意識がそれぞれの部署にあったと考えられる。

## （５）再発防止策

### ①B 1におけるガバナンス及び内部統制構築のための方策

棚卸資産の管理についてガバナンス及び内部統制を機能させるには、

- i) B 1 のマネジメント（社長）にB 1 の現状を踏まえた経営者としての意識と執行能力を持つ者を採用・登用してB 1 を統率させる
- ii) 経理業務に対する具体的なチェック体制を整備して経理部への牽制を十分に利かせる
- iii) 現場から経理部へ棚卸資産に関する正確な情報が提供されるよう業務フローを確立・徹底する
- iv) 実地棚卸を現場と経理の各帳簿を結び付ける形で適切に実施して実在庫と会計帳簿との差異を定期的に把握する対応をすべきである

### ②海外事業部の意識及び能力の向上と組織の強化

海外事業部の海外子会社に対するモニタリング体制を強化するため、海外事業部の担当者自身が各海外子会社に積極的に往訪し、現場が抱える問題を実感持って把握するとともに、現地の困難な状況を踏まえた解決手段・方法を模索し続けるべきである。

また、海外事業部員においては、子会社管理に必要な会計知識や海外子会社特有の留意点を習得するため、定期的に研修を実施することも推奨される。

### ③監査部の海外子会社に対する監査機能の強化

監査部員を対象に、棚卸資産や売掛金に関する不正な会計処理の実例を伝える研修や基礎的な会計知識や海外往査におけるポイントに関する研修等を比較的高い頻度で実施し、懐疑心を抱くべき典型的なポイントについての認識を醸成していくこ

とが必要である。さらに、海外子会社であっても臆せずに出先で監査を実施するという経験を積むことで、監査部員の海外子会社に対する監査能力を高めていくことが必要である。

#### ④海外事業部、経理部、監査部等の連携強化

各部門が問題意識を共有し、爾後の対応について協議するための場を意識的に設定することが必要であり、そのような場で海外子会社の状況や問題点について情報共有や協議をしていく取組を行い、問題点が取り上げられた場合には、単なる情報共有で終わらせることなく、プランニング、実行及びモニタリングの責任まで明確に確認する形で運用していくことが望ましいと考えられる。

## 第2節 事例の総括

企業不祥事が発生した際に、動機・機会・正当化の三つがそろると内部不正が発生するという「不正のトライアングル」を利用して説明されることが多い。この中で、「動機」については誰も持っているものであり、「正当化」については心理的なものが多く、それぞれの事象によつての固有の原因が大きいため、組織として対応が困難な場合が多いと言われている。そのため、組織としては「機会」を減らすことが、「不正発生」を防止する最大のポイントと考えられている。

前節で取り上げたA社、B社の不祥事事例を元に「機会」をテーマにして、どのような点が悪かったのか、どのような状況であれば良かったのか等、共通する課題や今後参考にすべき教訓について検討したい。

### 1. 「機会」に焦点を置いた各社の状況

今回の2社の事例を元に、内部統制システム、内部監査、監査役監査、その他の管理部署、外部監査において、「機会」の点でどのような問題点があったかを確認したい。

#### (1) 内部統制システム

##### ①コンプライアンスやマネジメントに関わる規程等の不備

<A社>

コンプライアンス規程やリスクマネジメント規程を制定していなかった。

<B社>

グループコンプライアンス規程やグループリスクマネジメント規程等の規程には、完備している。報告書では、これらの規程が海外子会社に適用されているかどうかについては特に触れられていない。

##### ②会議体の機能不全

<A社>

コンプライアンス委員会やリスクマネジメント委員会を設置していなかった。

<B社>

コンプライアンス委員会やリスクマネジメント委員会は活動していたが、当該海外子会社の問題が議論されたことはなかった。しかし、「委員会に問題自体が上程されていなかったこともあり、会議体が機能しなかったとは言えない」と報告書では結論付けられている。

##### ③コンプライアンス教育の形骸化

<A社>

コンプライアンス・マニュアルがなく、コンプライアンス教育が形骸化していた。

#### ④海外子会社のマネジメント不足

< B社 >

- ・海外子会社社長のマネジメント能力が不足していた。
- ・海外子会社の経理業務に対する具体的なチェック体制が存在しなかった。
- ・現場から経理部への棚卸資産に関する正確な情報の提供が不足していた。
- ・実地棚卸手続きに不備があった。

#### (2) 内部監査

< A社 >

- ・検査室は専任者1名が業務執行ラインから独立されたラインに設置。
- ・70問を超える質問事項に対し、子会社からの規程・証憑等を付した回答を検査室が検証し、整備状況について問題がないことを確認する形で検査を実施。

< B社 >

- ・監査部は、取締役社長又はCOO直属の機関として内部監査を担当。監査対象は当社及びグループ会社の制度、組織、業務全般に及んでいる。人数についてのコメントはないが、監査部長のほかに監査部員がいる。

#### ①内部監査（場所往査）をしていなかった。

< A社 >

検査室は、往訪しての内部監査は行っていない。

#### ②内部監査担当者のスキル不足

< B社 >

当該監査を担当した監査部員の会計知識や職業的懐疑心が乏しく、棚卸資産の急増について気付かなかった。

#### ③リスクのある監査項目が抜けていた

< B社 >

当該子会社の監査報告書には、実地棚卸における問題点は指摘されていない。

#### (3) 監査役監査（監査等委員会監査）

< A社 >

- ・2021年6月に監査役設置会社から監査等委員会設置会社に移行。

監査役設置会社                      社内常勤監査役1名、社外監査役2名

監査等委員会設置会社              社内常勤監査等委員1名、社外取締役監査等委員2名

< B社 >

- ・ 監査役及び監査役会を設置しており、常勤監査役 3 名、社外監査役の体制。
- ・ 監査役は、取締役会を始めとする重要な会議に出席するほか、各部門や子会社の監査を実施するものとされている。

①監査役監査において、現地往査をしていなかった又は形骸的であった。

< A社 >

- ・ 監査役設置会社の際は、監査役監査規程及び監査役監査実施細則に基づき監査が行われていたが、関係会社への往査は必要最小限に止められていた。
- ・ 新型コロナウイルスの感染拡大もあり、2016 年以降、当該会社に対し、監査役監査・監査等委員会監査は全くなされていなかった。

< B社 >

- ・ アジアグループ会社歴訪の一環として行われ、主たる往訪先ではなく、現地従業員を激励する目的の視察で、期間が 1 日であり、面談も短時間であったため、問題意識を持つことは困難であった。

②監査役を補助する使用人がいなかった。

< A社 >

- ・ 監査等委員会設置会社に移行した場合に、監査等委員会の執務の執行のために必要なものとして決定しなければいけない「当該株式会社の監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人に関する事項」の補助使用人等の事項について決定されていなかった。

③監査役の情報入手ができていなかった（不足していた）。

< B社 >

- ・ 監査役と代表取締役との意見交換で、当該海外子会社については討議されていなかった。

(4) その他の関連部署

グループ子会社の管理主体が明確でなかった。

< B社 >

- ・ 海外事業部、経理部、監査部において、当該海外子会社の棚卸資産が過剰であることが指摘されていたが、指摘を契機とした棚卸資産の確認や調査が十分に実施されることはなかった。
- ・ 海外子会社は、海外事業部が管理するものとされ、他部門は海外事業部に任せれば良いと考える一方、海外事業部は自らが不得意な部門は他部署が対応するだろうとの部門間の縦割り意識が強く、責任の所在が明確でなかった。

## (5) 外部監査

異常値があった際に、客観的事実の確認が行われていなかった

< B社 >

① 監査方法が限定的であった。

- ・当該子会社がグループにおける重要な構成単位として認識されていなかったため、前年同期比較を主とした分析的な手続のみ行っていたこと。
- ・当該子会社の往査をしたが、事業活動全般を把握する現地視察が主目的だったこと。

② 異常値があった際に、客観的事実確認が行われていなかった。

- ・当該国の公認会計士による会計監査については、棚卸時のサンプルチェックの際に数量誤差があった場合には、経理部長から示された資料を確認し説明を受けていたが、追加手続として当該説明等を裏付ける客観的事実の確認を行っていなかった。

## 2. 再発防止策

### (1) 内部統制

グループにおける組織や規程の整備等の内部統制システムの再構築が必要である。

#### ① 組織面

コンプライアンス委員会やリスク管理委員会等の組織を整備し、定例的に会議を行い、法令やリスクへの対応状況の報告を受け、審議した内容をグループ内に伝達し、徹底を図る等、組織が形骸化しないようにすることが必要。

#### ② 規程面

コンプライアンス規程やリスク管理規程を整備し、グループ全体に方針や対応を明確化することが必要。

#### ③ 教育面

コンプライアンス・マニュアル等を作成し、グループの役職員全員に周知徹底し、いつでも参照できるようにすることや、定期的にコンプライアンス研修を行い継続的に啓蒙を図ること、コンプライアンス意識調査を行う等、コンプライアンスを浸透させる仕組みを作り上げることが必要。

#### ④ マネジメント面

各組織の現場の状況を把握し、問題があれば適切な対応ができるマネジメント力のある者に統率させることが必要。

#### ⑤内部通報制度

問題が発生した際に、職制ルート以外の内部通報ができる制度を整備し、組織内の人間が利用しやすいように通報者の保護等についても周知し、利用を奨励することが必要。

### (2) 内部監査

#### ①内部監査の実施

グループ内で各組織のリスク評価を行い、リスクが高いと思われる組織については、内部監査を定期的に行い、牽制を図ることが必要である。

#### ②内部監査担当者のスキル向上と監査項目の充実

第3のディフェンスラインである内部監査部門の人員を充実させ、監査部員のスキル向上に注力すること等により、リスクが高いと思われる項目については、監査が行えるようにすることが必要。

### (3) マネジメント

子会社管理体制については、組織上・業務上の監督部署を明確化し、監督権限を持たせるとともに、監督責任を負わせ、管理に注力させることが必要。

### (4) 監査役監査

- ・監査役監査においては、往査先の幹部ヒアリングが中心になることはやむを得ないが、牽制を図るためには現場視察や、帳簿確認等を行うことも有効。
- ・監査役監査については、内部監査部門、経理部や子会社管理部門と連携し、子会社の状況を把握した上、リスクを念頭に置いて監査を行うことが必要。

## 3. まとめ

監査役としては、監査役監査の問題点のみに注意するのではなく、今回指摘した機会面の問題点に配慮するとともに、再発防止策の徹底を業務執行部門に働きかけることが必要であると考えられる。そして、不祥事発生防止のためには、最低限上記の再発防止策の徹底が求められる。

## 第4章 グループ監査の監査体制強化に向けた研究会としての意見

第1章から第3章までの法規制等の確認、ヒアリング等による事例の調査・分析、実際に発生した不祥事事例の分析等を踏まえ、以下ではグループ監査の監査体制強化に向けた本研究会としての意見を述べる。

### 1. グループガバナンスとして法令や各種規定及びCGコードからの要求や期待

- ・親会社取締役会は、グループ全体の内部統制システムの構築や運用状況を監視・監督する責務を負っている。
- ・親会社監査役としては、グループ全体の内部統制システムの監視・検証が求められているが、監査手法としては、グループ会社監査役や内部監査部門、会計監査人等との意思疎通や情報交換が主体となっている。
- ・グループ会社監査役体制としては、執行側と兼務する非常勤監査役のみ設置、スタッフの未配置等、十分な体制がとられているとは言い難い会社が過半を占めている。また、海外子会社においては、監査役制度がない国も多い。
- ・グループガバナンスの向上においては、まず、企業としてグループ全体の内部統制システムが適正に機能していることが大前提である。本報告書で取り上げた不祥事事例は特殊な案件であり、自分の会社ではそんなことは起こり得ないと思われるだろうが、事例を他山の石とすることはできる。企業の不正不祥事が起こる「機会」がどこにあるのかを改めて理解することが必要である。
- ・グループガバナンス機能をさらにブラッシュアップしていくことが企業には求められている。日々の監査業務や関連組織との連携の中でいかにしてその実情や課題を把握し、グループ全体の更なる監査品質向上を実現するか、親会社監査役としての創意工夫が求められるだろう。

### 2. 会社及び監査役の留意事項

#### (1) 子会社の管理体制

(会社として取り組む課題)

- ・各子会社の経営・事業内容それぞれの責任の所在が明確になっていることが不可欠である。子会社の意思決定等に関わる責任内規はもちろん、経営方針・戦略の共有や相互支援の仕組みを体系的に整備していく必要がある。

(監査役として押さえておきたいポイント)

- ・上記内容が不明確である場合、会社側に対して内部統制システムの監査の一環として、「整備すべき」との意見を伝えることは監査役の役割となる。
- ・監査役としては、会社側の管理体制を理解した上で監査を行うことが求められる。子会社の数が多い企業においてはその全てを監査することは困難だが、会社の3線ディフェンスによる第2線、第3線機能と連携することが効率的かつ抜け漏れ

のない監査の近道になる。

## (2) グループ全体のリスク管理体制

(会社として取り組む課題)

- ・コンプライアンスやリスクマネジメントを議論する委員会がグループ会社を含めた形で設置されることで、グループ全体のコンプライアンス活動の推進やリスクの抽出と対策を図ることができる。今回収集した事例の中には、会社側に子会社各社のコンプライアンス・リスクマネジメントの責任者を配置する等、より強固な法令遵守・リスク管理体制がとられているところもあり、参考になる。
- ・不正・不祥事への対策を子会社に任せるのではなく、親会社としても十分な支援が行えるよう、親会社に対する報告ルールや連携体制を整備する。

(監査役として押さえておきたいポイント)

- ・上記体制が会社側に整備されているかを確認するとともに、当該委員会へのオブザーバー参加等、積極的に情報を収集する。

## (3) 親会社監査役による、グループ各社の内部統制と子会社管理状況の把握

(親会社として取り組む課題)

- ・今回収集した事例では、3線ディフェンスのうち、第2線である管理部門におけるリスク管理に課題があると回答した企業が複数あった。各子会社において業務の手順やリスクマネジメントのプロセスが適切に設計されているかを、第3線である内部監査部門等と連携し、見直す機会を設ける。

(監査役として押さえておきたいポイント)

- ・内部監査部門へのヒアリングはもちろん、子会社の役員や監査役に対して、親会社の管理部門との連携等についてヒアリングを行い、親会社と子会社間のコミュニケーションに問題がないかを確認することで、グループ全体の内部統制の状況を把握する。

## (4) 海外子会社の管理体制

(会社として取り組む課題)

- ・海外子会社の管理手法として、親会社に管理部門を設置する、現地に地域統括会社を設置する、会社単位で内部監査人を設置する等いくつかの方法があるが、重要なのは子会社の実情が正確かつ詳細に親会社に伝達され、親会社からの指揮命令が行き届く体制が構築されていることである。既存体制の中で十分ではないと感じるのであれば、体制の見直しを図るとともに、グループ管理・支援を行う専門部門を設置する等、大胆な取組も検討の余地がある。

(監査役として押さえておきたいポイント)

- ・海外子会社は、物理的な距離が遠く、またコミュニケーションが取れる相手が限られることが多いため疎遠になりがちになる。国内にある海外子会社の監督部署や現地責任者とのコミュニケーションに加え、現地の実情に詳しくかつ監査目線での意見を収集できる現地会計監査人とのコミュニケーションも有用である。

#### (5) 子会社監査役の設定及び親会社監査役との連携

(会社として取り組む課題)

- ・子会社監査役の設定について、常勤監査役等の設置基準を明確にすることが望ましいものの、基準の策定や経理・法務等の専門知識を有する人材の確保等難しい面があると思われる。また、多くの企業が常勤監査役を設置せず、親会社執行部門の部長等が非常勤監査役を兼務しているのが実態である。
- ・現実的な取組としては子会社監査役への支援が挙げられる。例えば、監査マニュアルの作成や、研修の実施等により、子会社各社の監査品質を高めるような取組が求められる。

(監査役として押さえておきたいポイント)

- ・子会社監査役がどのような人材か、どのような監査を行っているか、何に困っているか等を把握し、必要に応じて意思疎通ができる信頼関係を構築するため、コミュニケーションの機会を創出することが肝要である。
- ・必要に応じて執行側への支援を要請することはもちろん、時には自らの経験をいかしたフォローをすることも必要になる。
- ・定期的なグループ監査役連絡会の開催等、情報共有の機会を設置することも有意義な取組である。

#### (6) 親会社監査役としての各所との連携

○子会社（取締役）との連携

- ・取締役ヒアリングや資料の収集等により多角的に子会社状況を把握することが必要である。取締役とのコミュニケーションの場においては、親会社に対する要望や課題について、本音を聞き出すための関係性構築が重要になる。
- ・親会社監査役が子会社監査役を兼務する等、直接的に子会社を監査する手法もある。

○内部監査部門との連携

- ・多くの会社では、子会社に内部監査部門はなく、親会社の内部監査部門がグループ会社の内部監査を行っている。
- ・親会社監査役として内部監査部門と連携し、子会社の実情を把握することは有効な手段であり、内部監査部門から定期的な報告を受けるだけでなく、関連会議への参

加や実査への同行等、積極的に内部監査部門から情報収集する。

#### ○事業部門との連携

- ・親会社監査役が子会社ヒアリングを行うにあたっては、代表取締役だけでなく、子会社の実情に詳しいポジションにいる部門長等から直接ヒアリングすることも有効である。
- ・実査等により現地の情報を可能な限りきめ細やかに収集し、執行側からの報告と当該情報を検証しギャップがないかを確認していただきたい。
- ・コンプライアンス委員会等、親会社が開催する会議の中にもグループ会社の状況が多く報告されているため、それらの会議に参加する、定期的な報告を受ける等、幅広く情報を収集することも必要である。

### 3. 本章のおわりに

- ・抜本的な改革としては、会社全体としての監査役業務の重要性に対する認知度の向上、それに伴う監査役への適性のある人材の配置の好循環を生み出していくことが肝要である。例えば、経理や法務知識のある監査役の配置等、どのような知見を有する方を監査役に配置するかについては、企業全体で考える必要がある。例えば、経理出身者を複数の子会社の非常勤監査役に就任させ、会計監査に特化した監査を行ってもらえることができるような体制整備も検討に値するだろう。

## おわりに

今般、「グループ監査における親会社監査役会の役割・責務」というテーマで研究を進めてきた。企業規模、業種・業態、機関設計によりグループ監査活動は様々だが、総じて企業集団における監査はまだまだ発展途上であり、監査品質の向上に向けてたゆまぬ努力によるブラッシュアップの繰り返しが不可欠であると思われる。

また、企業不祥事が後を絶たない現状、監査役の役割・責務は今まで以上に大きくなっている。今回、不祥事事例を2社掲載しているが、その報告書の中で監査役（監査等委員）監査や内部監査といった項目が必ず登場するのにもかかわらず、その重要性についての認知度は決して高いものではないというのが実状である。グループ経営はそれに属する全ての会社が適正に運営されているかがとても重要であり、経営が適正になされているかをチェックするのが監査役の大切な役割の一つであると考ええる。改めて、監査役の役割の重要性を認識すること、認知度を向上させることはもちろんのこと、子会社含め、監査役人材の育成にも着目し、育成、配置していくことの好循環を生み出す必要性が考えられた。中長期的な展望としてあるべき姿を想起しつつ、短期的には限られた経営資源の中で、グループ全体での監査品質の向上に取り組むことが各企業には求められるのではないか。

グループ監査はその規模にもよるが、相当な労力が必要であり、それを監査役だけで進めることは到底困難である。本報告書においてスタッフについて特に言及する部分はなかったが、スタッフは監査役の言わば黒子のような存在であるが、監査役監査を円滑に進めるためには必要な存在であると考ええる。今回のヒアリングにご協力いただいた、とある企業の常勤監査役の言葉が強く印象に残っているので最後にそれをご紹介します。下記の言葉が、グループ監査を進める上で大切なことを端的に表現している。

**「監査役一人では監査できない。それを支えるスタッフが居るからこそ監査ができる。監査役とスタッフは One Team である。」**

今回様々な意見を記しているが、それらの意見が今後の皆様のグループ監査活動の一助になることを祈念している。

公益社団法人日本監査役協会関西支部 監査役スタッフ研究会名簿

(2023年8月現在)

	法人名	氏名
1	株式会社アシックス	足立 雅宏
2	大阪いずみ市民生活協同組合	小林 映里香
3	近鉄グループホールディングス株式会社	池本 昌平
4	小泉製麻株式会社	吹田 憲昭
5	サノヤスホールディングス株式会社	久下 鉄也
6	参天製薬株式会社	長野 靖
7	ダイキン工業株式会社 (幹事)	鶴崎 眞一
8	東和薬品株式会社	木村 由季
9	西日本電信電話株式会社	明谷 卓哉
10	バンドー化学株式会社	山田 浩顕
11	株式会社船井総研ホールディングス (幹事)	貴島 康一郎
12	ローム株式会社	峠 智也
13	株式会社ロック・フィールド	増田 久樹
14	公益社団法人日本監査役協会 (事務局)	時田 武明

