

グループ・ガバナンスと監査役等の監査について

2025 年 11 月 11 日

公益社団法人日本監査役協会

ケース・スタディ委員会

目次

概要	i
1. はじめに	1
2. グループ・ガバナンスと本報告書の検討の枠組み	1
(1) 法制度におけるグループ・ガバナンス	1
(2) グループ・ガバナンスを検討するための視点	2
① 最終親会社におけるグループ・ガバナンスの取り組み	2
② 3ラインモデル	2
③ 子会社役員の兼務	3
④ グループ会社からの報告体制等	3
(3) グループ会社の監査役等との連携	4
(4) 内部監査部門等との連携	4
3. アンケート集計結果からみえるグループ・ガバナンスの実態	5
(1) アンケート調査実施概要	5
(2) 最終親会社でのグループ・ガバナンスの取り組み状況	6
(3) 「3ラインモデル」の状況	7
① 第1ライン(現場部門)の取り組み	7
② 第2ライン(管理部門)の統制と機能発揮	9
③ 第3ライン(内部監査部門)との連携	12
④ 3ラインモデル全体について	15
(4) グループ・ガバナンスの課題	19
(5) 子会社役員の兼務状況	21
① 子会社役員の兼務状況	21
② 親会社常勤監査役等の兼務状況	22
③ 子会社監査役の選任状況	25
(6) グループ会社の不祥事等の報告	26
(7) グループ内部通報制度	28
(8) グループ会社の監査	31
4. グループ・ガバナンスの監査に向けた提言	34
(1) グループ・ガバナンスの体制と監査役等の関与	34
(2) グループ会社の監査	36
(3) 子会社監査役の兼務の実効性	37
5. おわりに	39
参考資料	40

1. 「グループ・ガバナンスと監査役等の監査について」検討の背景と枠組み

グループ・ガバナンスへの監査役等の関与の必要性（検討の背景）

- ・ 国内外への事業活動の拡大に伴い企業グループの構成はたえず変化していき、グループ・ガバナンスは企業価値向上のための戦略的な取り組みとして不可欠である。
- ・ そのような中、グループ企業全体で適正に業務を遂行しリスクを管理していく「グループ・ガバナンス」が有効に機能していることが重要となり、監査役等はその構築と運用の状況に留意していく必要がある。
- ・ また、グループ企業の増加、事業のグローバル化などに伴い、不祥事リスクは高まる。監査役等は、グループ会社の監査役等と連携して不祥事の防止を重視し、グループ全体での監査の実効性を向上して社内外の多様なステークホルダーからの信頼確保に努めていく必要がある。
- ・ 日本監査役協会ケース・スタディ委員会は、2025年、会員株式会社を対象に「グループ・ガバナンスと監査役等の監査についてのアンケート調査」を実施した。この調査結果をもとに本報告書を取りまとめた。

グループ・ガバナンスへの関与と監査の方法（検討の枠組み）

1. 親会社におけるグループ・ガバナンスの取り組みや3ラインモデルなど、執行側の体制に対する監査役等の関与について

- ①親会社の主導によるグループ・ガバナンス体制の構築
- ②3ラインモデルにおける各ラインの役割と監査役等の関与
- ③グループ会社からの報告体制

2. グループ会社の監査や、監査役等が主体的に運用していくグループ会社監査役との連携について

3. 体制と監査の両面におよぶ、子会社監査役の兼務の実効性について検討した。

2. 「グループ・ガバナンスと監査役等の監査について」提言の概要

1. グループ・ガバナンスの体制と監査役等の関与

①親会社の主導によるグループ・ガバナンス体制の構築

- ・親会社の取締役会におけるグループ・ガバナンスの議論や役員の理解が必要であり、監査役等からも働きかけていく
- ・子会社はリソースが限られている場合があるため、親会社から子会社等のガバナンスを支援、指導していく
- ・グループ会社の規模や業種などによりガバナンスの方法は異なり、個々の会社に沿ったガバナンスが求められる

2.「グループ・ガバナンスと監査役等の監査について」提言の概要

1.グループ・ガバナンスの体制と監査役等の関与

② 3ラインモデルにおける各ラインの役割と監査役等の関与

・各ラインの役割と責任を明確化する

・親子会社間、部門間での縦・横の**コミュニケーションが重要**となり、役割と責任を理解するための**教育も必要**

・監査役等は3ライン全体を俯瞰して、必要に応じて助言し改善を促していくことで、3ラインの機能を強化する

・とくに人材が不足しがちな**第2・第3ラインにおける人材登用の重要性**について、監査役等からも執行側に働きかけていく

③グループ会社からの報告体制

・グループ会社での不祥事や企業価値の毀損を防ぐため、子会社等で不祥事が発生した場合、親会社の執行側への報告だけでなく、監査役等にも遅滞なく報告されるべき

・子会社等から親会社等への報告体制が整備・運用されているかを確認

・**グループ内部通報制度**は、グループ会社で発生するインシデント・不祥事を感知する手段であり、その**実効性**について監査役等から執行側へ継続的に働きかけていく

2.グループ会社の監査、グループ会社監査役との連携

①グループ会社監査役との連携

・**監査計画の共有**は、グループ会社の重点監査項目やリスク認識なども含めた統一的な監査の視点を形成するために重要

・**グループ監査役連絡会**はグループ監査役間の対話や勉強会などの場として有効

②子会社往査

・往査の前後での役員・各ラインからの情報収集などの連携

③内部監査部門との連携強化

・とくに海外子会社の監査における連携強化

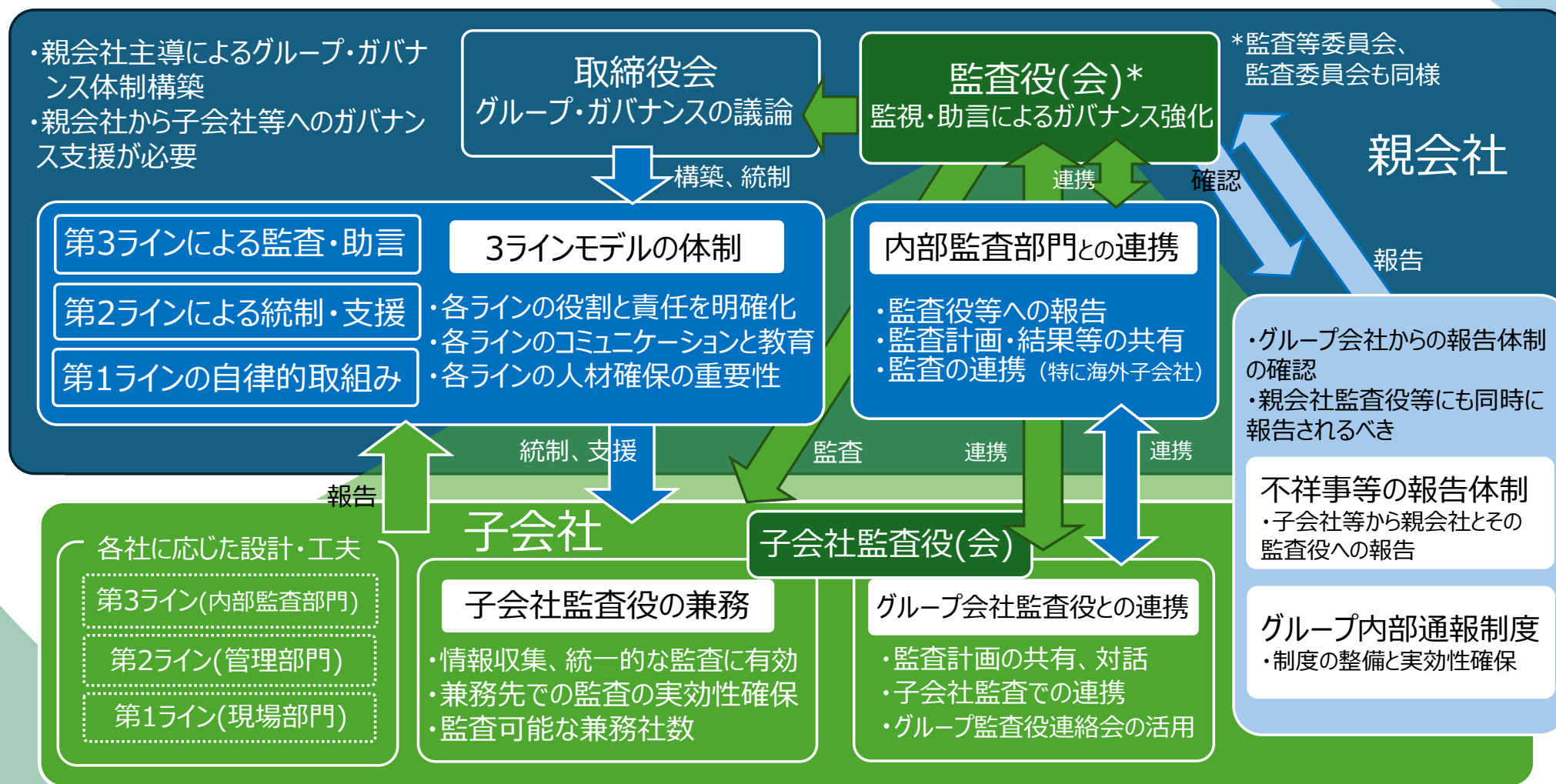
3.子会社監査役の兼務の実効性

・兼務により、子会社等の情報収集、統一した監査計画に基づく監査の実施、不祥事への早急な対応が可能となる

・監査の実効性確保のために、兼務社数は監査可能な範囲にとどめる

・グループ会社の重要性などに応じて、子会社への常勤監査役の設置を含めたグループ監査体制を検討するよう、監査役等から働きかけていく

3. 「グループ・ガバナンスと監査役等の監査について」提言の概要



1. はじめに

企業はグループ全体での企業価値向上と持続的成長を追求しており、国内外への事業活動の拡大等に伴い、子会社等の増加や再編など、企業グループの構成はたえず変化していく。そのような中、グループ企業全体で適正に業務を遂行しリスクを管理すること、すなわちグループ・ガバナンス¹が有効に機能していることが重要となり、監査役等（監査役、監査等委員および監査委員をいう²。以下同様）はその構築と運用の状況に留意していく必要がある。

また、グループ企業の増加や事業のグローバル化などに伴い不祥事のリスクは高まり、子会社等で生じた不祥事がグループの企業価値を毀損する事例は多くみられる。そのため監査役等は、グループ会社の監査役等と連携して不祥事の防止を重視し、グループ全体での監査の実効性を向上し、社内外の多様なステークホルダーからの信頼確保に努めていく必要がある。

日本監査役協会ケース・スタディ委員会は、2020年に「企業集団における不祥事防止を切り口とした監査体制強化の在り方」という報告書を公表したが³、その後の社会情勢や経営環境の変化を受けて、改めてグループ会社のガバナンスと監査について考察することを目指した。そこで、会員企業を対象としたアンケート調査をリニューアルし、現在のグループ・ガバナンスと監査役等の監査の実態を把握して、今後のグループ監査活動の取り組みに関する提言を取りまとめることとした。

2. グループ・ガバナンスと本報告書の検討の枠組み

（1）法制度におけるグループ・ガバナンス

会社法上、グループ・ガバナンスの視点は内部統制システムの規定に表れている。「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⁴」に必要な体制を整備することとされており、内部統制システムをグループ全体で構築・運用することが求められている。監査役監査基準第26条第2項では、「監査役は、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を考慮して、内部統制システムが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、企業集団全体における監査の環境の整備にも努める。」と規定しており、監

¹ 「グループ・ガバナンス」には明確な定義はないが、企業価値向上を目指してグループ全体を統治・管理するための体制という理解が一般的であろう。本報告書は監査役等の視点からグループ・ガバナンスを考察するため、グループ企業全体で適正に業務を遂行しリスクを管理する体制という捉え方をしている。

² なお、「監査役会等」は、監査役会、監査等委員会および監査委員会をいう。

³ 2020年12月16日公表。<https://www.kansa.or.jp/support/library/post-718/>

⁴ 会社法第348条、第362条、第399条の13および第416条ならびに会社法施行規則第98条、第100条、第110条の4および第112条参照。

査役等にとっても、グループ内部統制システムの構築・運用状況は重要な監査事項である。

また、2021 年改訂コーポレートガバナンス・コード（以下「CG コード」という。）補充原則 4－3④では、「内部統制や先を見越した全社的リスク管理体制の整備は、適切なコンプライアンスの確保とリスクテイクの裏付けとなり得るものであり、取締役会はグループ全体を含めたこれらの体制を適切に構築し、内部監査部門を活用しつつ、その運用状況を監督すべきである。」と規定されている。取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担う監査役等も、グループ全体の内部統制システムや全社的リスク管理体制などの整備・運用状況を確認し、監査していくことが求められる。監査役監査基準においても、「子会社を有する会社の監査役は、連結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し検証しなければならない⁵。」と規定している。

このように、グループ・ガバナンスの体制の構築と運用が求められているが、実際には、グループ全体の組織設計や子会社数、組織形態、事業の多角化の度合いなどに応じて、求められるグループ・ガバナンスの在り方は多様であると考えられるため、各企業グループにおいてその個別の状況に応じた実効的なグループ・ガバナンスの実現に向けた活発な議論が展開されることが期待される⁶。

（2）グループ・ガバナンスを検討するための視点

グループ・ガバナンスの体制を検討するための視点は様々なものが考えられるが、当委員会ではいくつかの切り口から検討した。

① 最終親会社におけるグループ・ガバナンスの取り組み

まず、グループ・ガバナンスの基本的な体制として、親会社がグループ会社を統制するための方針や制度などが整備されているかを取り上げた。具体的には、グループ全体の経営方針や経営戦略等の策定をはじめ、取締役会においてグループ全体のリスクや内部統制に関する議論や報告がなされているか、子会社に関する承認事項およびグループ運営に関わる統一的な制度等について調査した。

② 3ラインモデル

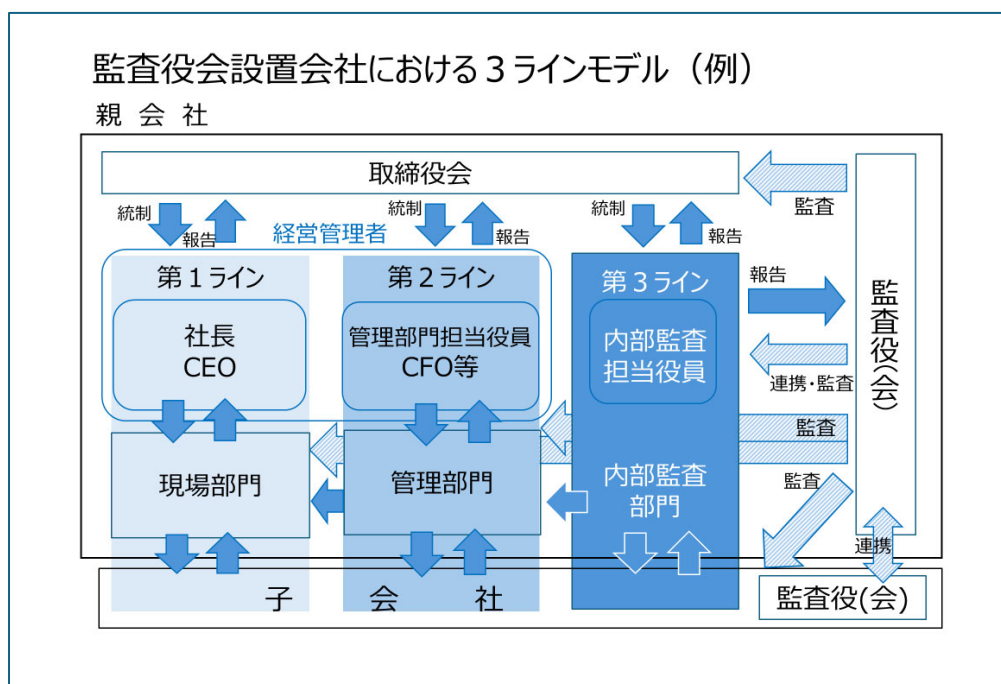
次に、内部統制システムの構築・運用において、「3 ラインモデル」は実効的な手段と考えられている。内部監査人協会（The Institute of Internal Auditors；IIA）は、組織のリスクマネジメントに効果的な考え方として、従前「3 つのディフェンスライン（Three Lines of Defense）」を推奨していたが、2020 年 7 月に改訂し、新しく「3 ラインモデル」を発表した⁷。第 1 ラインは現場部門（営業、生産など）、第 2 ラインは管理部門（財務、人事、法務、

⁵ 監査役監査基準第 26 条第 1 項

⁶ 2019 年 6 月 28 日経済産業省「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」11 頁

⁷ 一般社団法人日本内部監査協会 2020 年 7 月「IIA の 3 ラインモデル—3 つのディフェンスラインの改

リスク・コンプライアンスなど)、第3ラインは内部監査部門から構成されている。IIAの3ラインモデルは単体企業をベースにした考え方であるが、前述のCGコード補充原則4-3④が指摘しているように、グループ全体で考える必要がある。特に、内部監査部門の在り方はグループ・ガバナンスの重要なテーマの1つである(後述4頁(4)参照)。



③ 子会社役員の兼務

また、親会社の役職員が子会社の役職員を兼務することもグループ・ガバナンスの一環と考えられるため、兼務の状況を調査した。子会社役員を兼務する目的は親会社による統制や管理、監督であり、特に監査役を兼務する場合は子会社の監査を担うことになる。親会社の役職員が子会社監査役を兼務する際は、子会社の監査の実効性確保に努めなければならない。

④ グループ会社からの報告体制等

最後に、グループ会社から親会社への報告体制もグループ・ガバナンスの重要な要素である。ととらえ、グループ会社で不祥事やインシデントが発生した場合の親会社への報告体制やグループ内部通報制度について検討した。グループ会社で不祥事等が発生した場合、親会社の執行側のみならず監査役等にも報告される必要がある。また、不祥事等の発見の端緒として内部通報制度は重要であり、監査役等は、重要な情報が監査役にも提供されているかなどを確認し、その内部通報システムが企業集団を含め有効に機能しているかを監視し検証しな

ければならない⁸。そこで、グループ内部通報制度が有効に機能しているか、どのような課題があるかについても調査した。

(3) グループ会社の監査役等との連携

企業集団における監査の方法について、監査役監査基準第 39 条第 2 項では、「監査役は、その職務の執行に当たり、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。」と規定している。

グループ会社を監査するうえで、親会社監査役等と子会社監査役との連携は不可欠である。親会社監査役等は、自社の取締役の職務執行を監査するために必要があるときは、子会社の独立性に留意しつつ、子会社の監査役と連携して子会社の調査を行う⁹。そのため、親子会社間で監査方針や重点監査項目が共有されることが重要となる。また、グループ会社の監査役との連携を図る場としてグループ監査役連絡会があるが、ここでどのような取り組みが行われ、連絡会が活用されているかについて調査した。

(4) 内部監査部門等との連携

グループ会社の監査では内部監査部門も重要な役割を担っており、連携が重要になる。CGコード補充原則 4-13③において、「上場会社は、取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築すること等により、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。」と規定されてから、内部監査部門から監査役会への報告体制の構築は進んでおり、本報告書でも報告の状況について調査した。

また、内部監査部門との連携もグループ全体で考える必要があり、子会社における内部監査部門の設置の有無と親会社監査役等への報告や連携を含め、監査役等と親会社・子会社の内部監査部門との連携の在り方について検討する必要がある。

なお、親会社監査役等と親会社会計監査人との連携は、親会社単体の監査はもとより企業集団の監査においてはより重要であり、連結計算書類の監査の方法および結果の相当性の判断において、監査役と親会社会計監査人および子会社会計監査人との連携が必要不可欠と考えられる¹⁰。だが、本報告書においては監査役等とグループ会社の役職員や関係部署との連携にフォーカスし、既に随所で研究されている会計監査人との連携については他の実務指針等に委ね、主な検討対象としていない。

⁸ 監査役監査基準第 21 条第 4 項

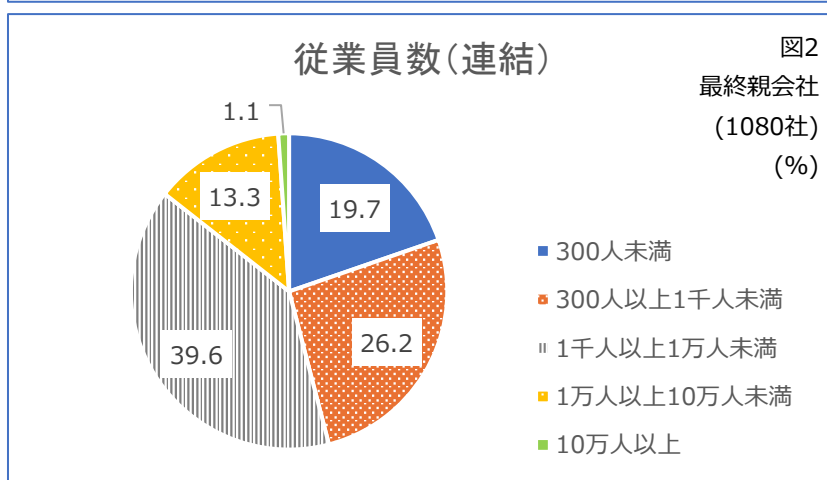
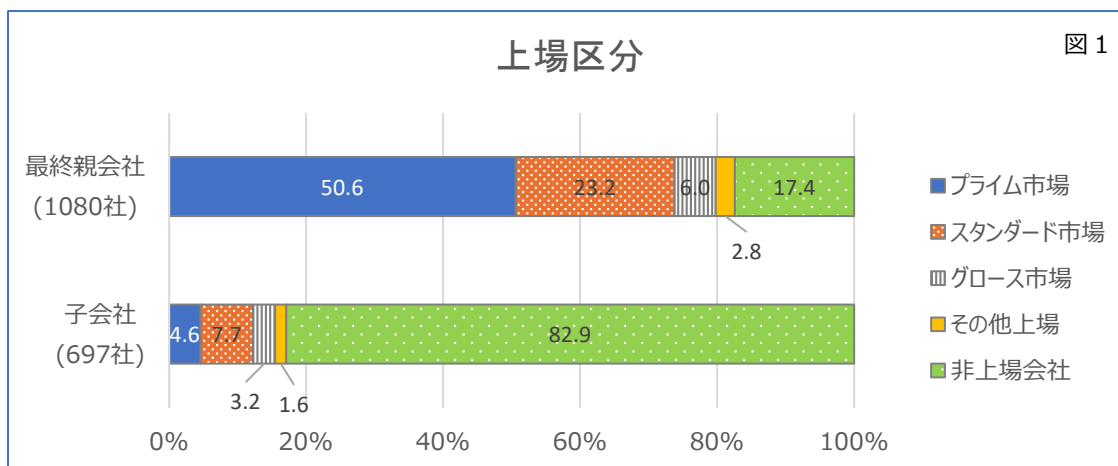
⁹ 監査役監査実施要領 287 頁

¹⁰ 監査役監査実施要領 200 頁

3. アンケート集計結果からみえるグループ・ガバナンスの実態

(1) アンケート調査実施概要

当委員会では上記2の視点から、当協会会員の株式会社7,596社を対象として2025年5月下旬から6月上旬にかけて「グループ・ガバナンスと監査役等の監査についてのアンケート調査」を実施し、1,777社から回答を得た。親会社と子会社ではグループ・ガバナンスにおける視点や役割が異なることから、質問を最終親会社用と子会社・単体会社用に分けて調査した。回答社数は最終親会社が1,080社、子会社・単体会社が697社となった。最終親会社の属性は、プライム市場上場会社が50.6%であり、連結従業員数では1千人未満の会社が45.9%、1千人以上の会社が54.0%であった。他方、子会社・単体会社では、非上場会社が82.9%を占め、連結従業員数では300人未満が35.2%、300人以上1千人未満が32.0%、1千人以上が32.8%となった。



(2) 最終親会社でのグループ・ガバナンスの取り組み状況

最終親会社におけるグループ・ガバナンスへの取り組み状況を把握するため、最初に、グループ全体の経営に関する方針・計画等の策定状況について質問した（Q1）。

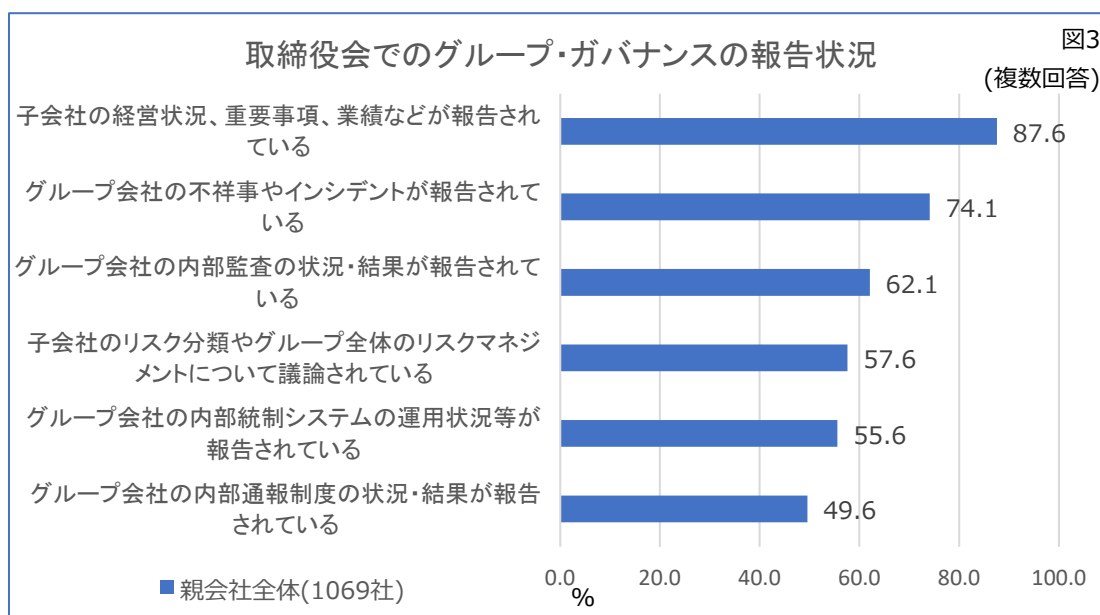
- ① グループ全体の企業理念、経営方針、経営戦略等が策定されている 85.8%
- ② グループ全体の中期経営計画が策定されている 81.1%
- ③ グループの行動指針、倫理基準などが策定されている 69.4%

（親会社・複数回答）

①および②は、特にプライム市場上場会社は約 9 割、従業員数 1 千人以上の会社も約 9 割となっており、グループの経営方針等については一定規模以上の会社では基本的な方針等が策定されている。

他方、③の行動指針・倫理基準は、①②の経営方針等より 1 割ほど低くなっている。従業員数 1 万人以上の会社では 91.0%にのぼるが、従業員数 1 千人未満の会社（親会社の約 46%）では 6 割未満であり、グループの規模により差が出ている。

次に、最終親会社の取締役会において、グループ全体のリスクや内部統制などに関する議論・報告がされているか調査した（Q2）。



最も多い「子会社の経営状況、重要事項、業績などが報告されている」会社 87.6%は、グループの規模による差はほぼなかった。

これに対し、2 番目の「グループ会社の不祥事やインシデント（事故、不測の出来事など。重大なものに限らない）が報告されている」会社はやや低く、全体で 74.1%である。従業員数 1 千人以上の会社（親会社の 54%）では 80%超と高いが、従業員数 1 千人未満の会社（親会社の約 46%）では 6 割台となっている。

また、4 番目の「子会社のリスク分類やグループ全体のリスクマネジメントについて議論されている」会社は全体で 57.6%とさらに低い。従業員数 1 万人以上 10 万人未満の会社では 72.9%、10 万人以上の会社では 83.3%に上昇するが、従業員数 1 千人未満の会社（親会社の約 46%）では約 5 割となっている。

さらに、「グループ会社の内部統制システムの運用状況等が報告されている」会社はより少なく 55.6%である。従業員数 1 万人以上 10 万人未満の会社では 77.8%であるが、従業員数 1 千人未満の会社（親会社の約 46%）では 4 割台となっている。経営環境の変化やグループ企業の構成の変化などに応じて、内部統制システムの見直しに向けた議論が取締役会で毎年行われることが必要であろう。

このほか、最終親会社における子会社に関する承認事項として、「子会社役員の人事」および「子会社の多額の投資・借財など」が全体で 8 割以上、また「子会社の予算など」が 77.7%で続いた（Q3）。また、「子会社管理規定等がある」会社も全体で 86.0%にのぼった（Q4）。

（3）「3ラインモデル」の状況

① 第 1 ライン(現場部門)の取り組み

現場部門で実施されている内部統制やリスク管理などの取り組みについて質問した（Q5）。

- | | |
|----------------------------|---------------------|
| ① 社内規程、業務フローなどを整備している | 親会社 96.3%、子会社 95.4% |
| ② コンプライアンスに関する研修・教育を実施している | 親会社 82.7%、子会社 87.5% |
| ③ リスクについて研修・教育を実施している | 親会社 51.8%、子会社 64.4% |
| | (複数回答) |

①は親会社と子会社で同水準であり、グループ規模による差もみられなかった。

②のコンプライアンス研修等の実施は、親会社では従業員数 1 万人以上の会社は 95%以上であるが、従業員数 300 人未満の会社では 71.9%とやや低くなっている。

これに対し、③リスクの研修等の実施は、親会社の従業員数 300 人未満の会社では 38.1%と低水準である。記述回答でも、「第 1 ラインのリスクオーナーとしての認識が不足している。」「第 1 ラインのリスクオーナーとしての取り組みが重要である。」【いずれも子会社・300 人以上 1 千人未満】という意見が散見されており、現場部門でのリスクへの認識・取り組みが求められている。

第1ライン(現場部門)での取り組みの例

- ・現場部門の中でも担当者、管理者、部門長の3つのラインの内部統制システムを構築している。【子会社・300人未満】
- ・グループ各社が守るべき規程（本社での承認事項、本社への報告事項を定める）として関係会社管理規程を定めており、その内容と各社の規程を整合させるよう求めている。【親会社・1千人以上1万人未満】
- ・CSA（Control Self Assessment：統制自己評価）という仕組みを導入しており、法令・社内規則に従った業務遂行がなされているか、内部監査で指摘された事項が改善されているかなどを各現場組織・グループ会社が自己評価し、自律的に改善を図る運用を実施している。【子会社・1万人以上10万人未満】

次に、親会社監査役等が、親会社または子会社の現場部門に対する監査として重視している方法について質問した（Q6）。

- | | |
|---------------------------------|-------|
| ① 内部監査部門（第3ライン）の監査結果等を確認する | 83.8% |
| ② 監査役等が現場部門や重要な子会社へ往査に行く | 71.9% |
| ③ 監査役等が子会社社長、現場部門の担当役員等から報告を受ける | 65.8% |
| （親会社・複数回答） | |

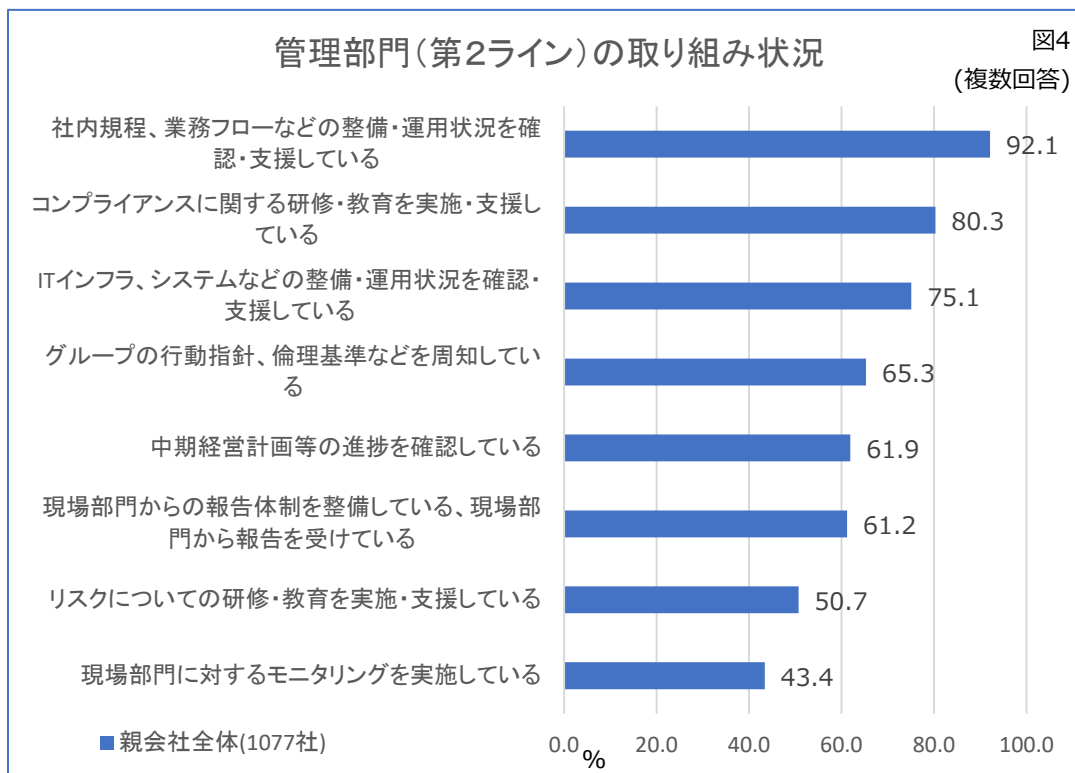
親会社全体で回答はこの3つに集中した。子会社全体でも概ね同様の傾向であった。

第1ライン(現場部門)への監査の例

- ・本社、工場、研究所の各課に対して内部監査部門が実施する監査に同席し、意見交換を実施する。また、各現場の所長、部門長および本社の各部門長とは監査役だけで往査面談し、意見交換を行う。【子会社・1千人以上1万人未満】
- ・すべての本部長、部門長とのヒアリングにより統制状況、リスク管理状況を把握している。この結果について、担当取締役や社長と意見交換している。【子会社・1千人以上1万人未満】
- ・課題管理やリスク管理について、管理者に指摘する前に現場部門へのヒアリングを行い、課題に対する認識等の差異がないか確認している。【子会社・300人未満】
- ・社内アンケートや面談等で察知した事象について、リスクベースで詳細な監査を行っている。【子会社・300人未満】
- ・現場部門に対する定期的な報告の場（監査役報告会）を設け、取組計画に対する状況報告を受けるようにしている。【子会社・1千人以上1万人未満】
- ・監査等委員会設置会社であり、業務監査は基本的に内部監査部門の監査結果に依拠しているが、一定程度は監査等委員による直接監査も必要であると認識している。【親会社・1千人以上1万人未満】

② 第2ライン(管理部門)の統制と機能発揮

最初に、管理部門における状況として、現場部門に対する内部統制やリスク管理などのための取り組みについて質問した (Q7)。



「社内規程、業務フローなどの整備・運用状況を確認・支援している」会社が親会社全体で92.1%となり、全てのグループ規模区分で9割以上であった。また、「コンプライアンスに関する研修・教育を実施・支援している」が親会社全体で80.3%、従業員数1万人以上10万人未満の会社は93.8%であるが、グループ従業員数が少なくなるほど割合は低い傾向にある。

これに対し、「リスクについて研修・教育を実施・支援している」会社は親会社全体で50.7%にとどまり、特に従業員数1千人未満の会社では4割以下であった。また、「現場部門からの報告体制を整備している、現場部門から報告を受けている」会社は61.2%（従業員数1千人未満の会社では5割程度）、「現場部門に対するモニタリングを実施している」会社はさらに低く43.4%（従業員数1千人未満の会社では4割未満）となっている。管理部門の第2ラインとしてのけん制機能は十分とはいえないことがうかがえる。

第2ライン(管理部門)の課題など

- ・管理部門による運用状況のモニタリングがおろそかになっている。【子会社・1千人以上1万人未満】
- ・管理部門に第2ラインとしての意識が低い。【子会社・300人未満】
- ・管理部門に現場業務の知識が少なく、報告を受けているだけで十分なけん制機能を果たせていない。【親会社・300人以上1千人未満】
- ・管理部門の責任者や担当役員の意識・知識の水準によって、第2ラインの精度が左右される部分は大きいと感じている。責任者や担当役員個人の水準にあまり影響を受けない仕組みをどこまで整備できるか。【親会社・300人未満】
- ・第2ラインが第1ラインと比べると機能的に脆弱であるため、取り組みとして、第2ラインの人的リソースを充実している。【親会社・300人以上1千人未満】
- ・第2線の権限が若干弱いと感じており、監査役としては管理部門のスタッフの質的量的強化を課題として進言している。【親会社・1千人以上1万人未満】

現場部門をはじめとした職員への研修およびその支援に関連して、コンプライアンスやリスクに関する研修・教育を親会社や子会社で実施しているかについて質問した（Q8）。

コンプライアンスやリスクに関する研修・教育の主催者（1つ選択）

- | | |
|----------------------------|---------------------|
| ・親会社がグループ会社も含めて実施している | 親会社 59.2%、子会社 16.4% |
| ・グループ会社がそれぞれ実施している | 親会社 29.5% |
| ・自社（子会社）で実施している | 子会社 73.0% |
| ・コンプライアンス等の研修はほとんど実施されていない | 親会社 6.2%、子会社 4.2% |

親会社の回答では「自社（親会社）がグループ会社も含めて実施している」が59.2%で最も多いが、子会社の回答で最も多いのは「自社（子会社）で実施している」の73.0%であった。親会社主催の研修とグループ会社がそれぞれ実施している研修が併存しているためと推測される。

また、子会社数や従業員数が多い会社ほど「グループ会社がそれぞれ実施している」割合が高くなり、特に国内子会社数101社以上の会社では46.4%、従業員数10万人以上の会社では66.7%に達している。

なお、国内子会社数1～5社の会社（親会社の46.7%）では、「コンプライアンス等の研修はほとんど実施されていない」が9.6%あった。コンプライアンス教育はガバナンスや不祥事防止のために重要であり、研修の実施が望まれる。

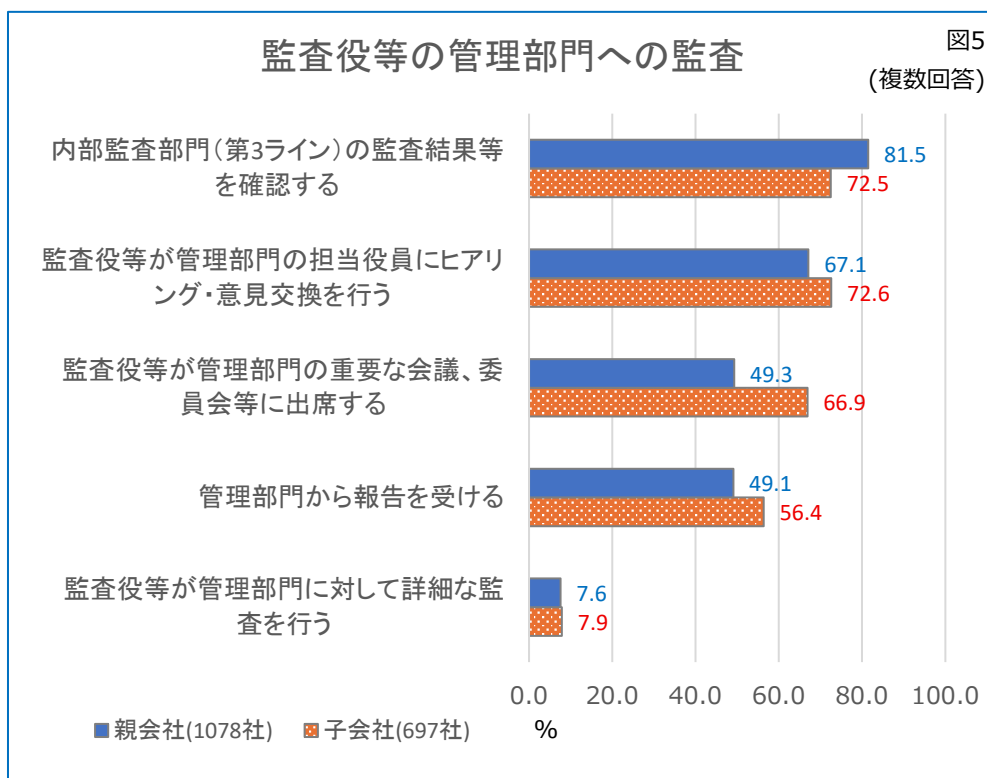
親会社管理部門と子会社管理部門の連携状況については（Q9-1）、「十分連携している」と「ある程度連携している、連携している部署もある」を合計すると 87.6% となり、大多数の会社で連携はなされている。

親会社管理部門と子会社管理部門の連携の内容（親会社・複数回答）

- ① 子会社の管理部門から親会社の管理部門に報告されている 81.5%
- ② 親会社の管理部門から子会社の管理部門への指導・監督等がある 74.3%

また、連携の内容は①②が多く、グループ規模が大きい会社ほど割合は高くなっている（Q9-2）。

続いて、監査役等の自社（親会社）または子会社の管理部門に対する監査方法を質問した（Q10）。



「内部監査部門（第3ライン）の監査結果等を確認する」が親会社全体で 81.5%、子会社全体でも 72.5% あり、現場部門への監査（Q6）と同様、内部監査部門の監査結果に依拠しているケースが最も多かった。次に「監査役等が管理部門の担当役員にヒアリング・意見交換を行う」が続いた。

他方、監査役等が管理部門から直接報告を受けたり、管理部門の重要な会議等に出席したりするケースは、いずれも親会社全体で約 49% であり、半数の会社で実施されていない。なお、子会社では監査役等が管理部門の重要な会議等に出席するケースがやや多く、66.9%

となっている。

第2ライン(管理部門)への監査

- ・各管理部門と監査役は月次または隔月で定例会議を設け、情報共有している。【子会社・1千人以上1万人未満】
- ・年1回、親会社の管理部門と共同で監査役監査を実施している。【子会社・300人以上1千人未満】
- ・現場部門から経理部門への申請・報告・相談等の連絡を全件モニタリングしている。社内の動きがほぼ見える。【子会社・300人以上1千人未満】
- ・当社は内部監査部門を設置していないことから、年2回の定期監査における管理部門および管理部門担当役員に対するヒアリング・意見交換の際に、コンプライアンスをはじめとした自己点検の結果等についての確認を重視している。【子会社・300人未満】
- ・毎月次監査において稟議書その他決裁書、取締役会議事録等の書面監査を行っている。監査結果については、管理担当役員へ共有を行い、指摘事項があれば改善のための提言を行っている。【親会社・300人未満】

③ 第3ライン(内部監査部門)との連携

監査役等は、自社の内部監査部門から子会社（または自社）に関する報告を受けているかについては（Q11）、親会社全体で90.3%、子会社では99.0%が報告を受けていると回答しており、内部監査部門から監査役等へのレポートラインは大多数の会社で確立されている。報告の内容としては、「子会社（または自社）の監査結果の報告、内容の共有」や「監査により発見された課題等についての意見交換」が中心となっている。

また、監査役等と内部監査部門との連携の内容について、記述形式で回答いただいた（Q12）。

内部監査部門からの報告、監査役等との共同監査の内容、また連携の詳細について具体例を紹介する。

内部監査部門から監査役等への報告

- ・内部監査の結果の報告を受け、グループ会社の往査のリスクアプローチに利用するほか、往査時の参考情報として活用している。【親会社・1万人以上10万人未満】
- ・グループ会社の監査は各社が主体的に実施するが、親会社の内部監査部門も関与（支援）している。講評時には監査等委員が内部監査部門と共に同席して監査結果の説明を受ける。【親会社・1千人以上1万人未満】
- ・内部監査部の海外子会社への監査内容のフィードバック会に参加し、監査指摘事項の適格性・妥当性と監査に対する海外子会社の釈明、意見、改善策等を確認している。【親会社・1千人以上1万人未満】

共同監査

- ・監査（往査）は、監査等委員と内部監査部が同時に実施している。内部監査部が書面監査を中心に適法性を監査し、監査等委員がヒアリングを中心に妥当性を監査している。【親会社・1千人以上1万人未満】
- ・内部監査と拠点往査はセットで実施している。書類のサンプルチェック等、現場の実務面については内部監査室に任せ、監査結果講評には同席している。監査役は個人面談等を中心に、リスク要因（ハラスメント等）の有無、各拠点の実状把握に努めている。【親会社・300人未満】
- ・海外子会社の内部監査に同行している。【親会社・300人未満】

課題

- ・企業規模、要員などの点から、グループ会社各々の内部監査は十分とは言えない状況であり、本社内部監査部門からの監査も十分とは言えない。その点は認識した上で、現状割ける戦力下において最大限可能な関係会社管理は実施している。その中でも、連携強化の必要性を認識しつつ今後の対応に関して議論を行っている。【親会社・300人以上1千人未満】

連携の詳細

- ・期初の往査の方針や往査先の調整（重複を出来るだけ避ける）、期中での対象子会社の情報交換（問題のありそうな部署）、期末の年度での課題や来期の方針など情報交換。往査調査書はお互い共有する。【親会社・1千人以上1万人未満】
- ・グループ会社の監査計画を事前に承認し、監査結果を四半期ごとに監査等委員会で報告してもらっている。また、内部監査部門から経営トップに対する監査結果報告の際に、常勤監査等委員が同席し、同じタイミングで報告を受けている。課題としては、持株会社の内部監査部門との連携はうまくいっているものの、グループの事業会社に設置されている内部監査部門との連携は十分とはいえない。【親会社・1万人以上10万人未満】

- ・グループ会社の監査役は内部監査部門の職員が担っており、通常は年1回の報告会のみ開催。その他、業務監査の対象になった会社については個別に報告会がある。よって全ての会社に対し、網羅的かつタイムリーに監査を実施している状況にはなく不祥事などが発生した場合には問題になる可能性がある。【親会社・1万人以上10万人未満】
- ・月次で内部監査部門と定例会議を開催し、内部監査の進捗や指摘事項、フォローアップ状況の報告を受けている。監査役等からそれについてフィードバックを行う。また監査役等より監査役監査の状況を伝えている。【親会社・300人以上1千人未満】
- ・監査等委員会の下に内部監査部門を置き、監査等委員会の指揮命令のもとで内部監査を行っている。【親会社・1千人以上1万人未満】
- ・内部監査部門では、課題を明確化するために一つのテーマで1ライン、2ラインを同時に監査することで課題がどこにあるかをより明確にしようとしている。【親会社・10万人以上】
- ・親会社の内部監査部門が直下の事業子会社の内部監査部門を兼務する体制となっているため、親会社の内部監査部門が客観性・公平性をもって事業子会社を監査できるかという点を注視している。【親会社・1万人以上10万人未満】

最終親会社に対し、**子会社に内部監査部門を設置しているか**質問したところ（Q13）、グループ規模により大きく異なり、従業員数1万人以上の会社は「設置している（設置している会社もある）」が8割以上となるが、従業員数1千人未満の会社では「設置していない」が8割以上となる。他方、子会社の回答では、自社に内部監査部門を設置している会社は84.3%となっているが、これは子会社自身も子会社（最終親会社からみた孫会社等）を有している比較的規模の大きい会社が多い（子会社のうち53.9%）ためと推測される。

また、子会社に内部監査部門がある会社において、親会社と子会社のそれぞれの内部監査部門が連携している会社は全体で8割程度であった（Q14-1）。

さらに、**親会社の監査役等が子会社の内部監査部門と直接連携しているか**については（Q14-2）、親会社全体では「連携がある」が43.6%となっているが、グループの規模により傾向は異なる。国内子会社数10社までの会社では「連携がある」が約54%であるが、11社から100社までの会社では「連携はない」が6割～7割である。なお、101社以上の会社になると「連携がある」の方が多くなり、53.6%となっている。

親会社・子会社の内部監査部門と監査役等の連携の例

- ・親会社の内部監査部門と子会社監査役は年に4,5回意見交換をしている。内容はグループの統制方針、検討されているルールや仕組みおよびグループ内のインシデント傾向と対策等である。【子会社・1千人以上1万人未満】
- ・月に一回、親会社の内部監査部長と親会社常勤監査等委員（1名）およびグループ主要企業常勤監査役（3名）の計5名で、情報共有のために総合監査会議を開催している。【子会社・300人未満】
- ・親会社の内部監査部門からは、リスク等に関する業界の動向や親会社のリスク認識等、幅広い情報提供を受けるとともに、子会社の監査役が一堂に会した勉強会・情報交換等の場を提供してもらっている。【子会社・300人未満】
- ・親会社の内部監査部門とは、親会社の監査役スタッフを通じてグループの監査状況等の共有を行っている。【子会社・300人未満】
- ・親会社の内部監査部門と自社（子会社）の内部監査部門との連携を通じ、親会社のグループガバナンスの取組状況を把握している。【子会社・1千人以上1万人未満】
- ・子会社はそれぞれの責任で内部監査を実施し、発見された重要課題については親会社の内部監査部門に報告する。親会社の内部監査部門との情報交換の機会に、課題を共有している。【親会社・300人以上1千人未満】

④ 3ラインモデル全体について

グループ全体での3ラインモデルの整備・運用状況についての課題や、3ラインを強化するための取り組みについて質問した（Q15）。

課題では、各ラインでの人材不足、理解不足という回答が全体的に目立った。そのほか、3ライン全体を統括する組織がない、グループ会社数の増加や業務の多様化による対応の難しさ、非中核子会社や海外子会社への支援やモニタリングが弱い、という意見がみられた。

3ラインの課題など

- ・経営トップのガバナンス等に対する理解度が課題。【親会社・300人未満】
- ・グループ会社は会社の規模や業務内容が様々であり、3ラインモデルが一律に機能しているとは言えない。【親会社・1千人以上1万人未満】
- ・グループ会社の管理部門はコストの抑制が優先されやすく、十分な体制が整備されていない場合があり、親会社の管理部門の関与が課題。【親会社・1千人以上1万人未満】
- ・グループの急激な海外伸長のため、第2ラインの所属長や部員に海外経験のない者が多く、海外を含めたグループ全体の規定や管理ルールが作成できない、あるいはモニタリングができていない部門がある。【親会社・1千人以上1万人未満】
- ・管理部門からの支援は国内に偏る傾向があり、海外子会社に対する支援は不十分。【親会社・10万人以上】

3 ラインの取り組みの例

- ・第1ラインにおいて自律的チェックができる人材の不足が課題。それを補完すべく、第1ラインの複数部署間で相互にチェックする体制を試行中。【親会社・300人以上1千人未満】

- ・第2ラインの責任者を内部統制強化のための「統括会社の責任者」と規定した。【親会社・1万人以上10万人未満】

- ・グループ全体の健全な内部統制の向上に向け、第2線(特に統括部門)によるサポート(問題点の未然防止・発見・改善活動)を強化している。【親会社1万人以上10万人未満】

- ・3ラインモデルを強化するために、グループ全体のリスクを統括する管理部署に情報を集め、そこを起点に統制活動が行われるように諸活動を整理している。【親会社・1千人以上1万人未満】

- ・3ラインそれぞれの役割と責任を明確化するため、各部門の職務権限規程の見直しや、部門間の連携強化を目的とした定期的な会議の実施などを検討している。【親会社・1千人以上1万人未満】

- ・第1ラインの現場従業員の外国人比率が40%を超えるためマニュアルの多言語化を進めている。ただし肝要な部分は周知できていない。【親会社・1千人以上1万人未満】

- ・親会社が主管となり、グループ・コンプライアンスリスク・コントロール・スタンダードを作成、方針・ルール化して展開している。リスク管理等整備・運用を図るために、経営者、従業員、協力会社幹部別に研修会を設け内部統制を強化している。【子会社・300人以上1千人未満】

- ・社内で組織横断のワーキング・グループを組成し、3線モデルの理解徹底、自主的な統制環境構築・運用(1線)、ルール体系の見直し(2線)、リスクベース監査への移行(3線)などを進めている。【子会社・1万人以上10万人未満】

- ・内部監査部門および監査役が、今年度の監査において3ラインを通じたリスクマネジメントの評価を重点項目としてあらためて取り上げることを通して、1線・2線の意識向上を図っている。【子会社・1千人以上1万人未満】

中小規模会社における 3 ラインの取り組みの例

- ・グループ・ガバナンスや監査の必要性の認識が低いため、マネージャー研修で啓蒙を促している。【子会社・300 人未満】

- ・人事ローテーションにおける監査部配属の目的を明確化し、CIA 取得を推奨している。【子会社・300 人以上 1 千人未満】

- ・内部監査部門はないため、チェックリストを用いて部門間でクロス内部監査を行っている。【子会社・300 人未満】

- ・第 1 ラインの自主的な機能の強化。特に自浄機能を高めるために自主的なリスク項目の定期検査を実施。第 2 ラインはリスクベースでモニタリング項目を限定しその機能を果たす。【子会社・300 人未満】

- ・小規模な会社でライン毎に組織を設定するには至らないが、委員会の設定や担当者の明確化により各ラインのコミュニケーションが図られている。重要な事項は速やかに情報共有し、必要な対応を円滑に社内展開するなどの組織的運営がなされている。【子会社・300 人未満】

- ・子会社の監査役と本社内部監査部長の合同研修会、子会社の監査役と本社リスク管理・コンプライアンス部長の合同研修会が行われている。【子会社・300 人未満】

- ・会社の成長に応じてリスクは生じうるので、予防的な取組に対する予算について執行側に理解してもらうよう継続的に働きかけることが重要。【親会社・300 人未満】

- ・3 ラインモデルが機能するには、やはり第 1 ライン（営業）での防御が重要なので、定期的に営業サイドに対して e ラーニングや企画・管理部門による研修を実施している。【親会社・300 人以上 1 千人未満】

また、監査役等が親会社役員（社長、管理部門の担当役員など）や子会社社長、グループ会社の役員と、グループ・ガバナンスに関してどのような意見交換をしているかを紹介する（Q16）

役員との意見交換の内容の例

・グローバルなガバナンス体制の強化は経営課題であるが、課題が複雑であり、また事例が少ないことから、議論が前に進まないのが実態。まずは執行において議論を進めることが大事であり、監査委員会としては、それをモニタリングし必要な意見を伝えたい。

【親会社・1万人以上10万人未満】

・管理部門の担当役員とは毎週定例会議を開催し、グループ全体のリスク管理、役職者の育成等ガバナンスについての意見交換、情報共有を行っている。【親会社300人以上1千人未満】

・各子会社に発生が予測される特有の不正について、往査時に経営層と意見交換を行う。

【親会社・300人以上1千人未満】

・役員ヒアリングの場やグループ会社の往査の場で、グループ・ガバナンスを主要な項目として意見交換している。子会社の社長のガバナンスへの意識付けが重要である。【親会社・1万人以上10万人未満】

・ヒアリングの機会を通じて、親会社経営陣と子会社経営陣の相互理解を進めることも、監査役等の重要な責務と認識しており、必要な情報を双方に提供することにより、課題解決に取り組んでいる。【親会社300人以上1千人未満】

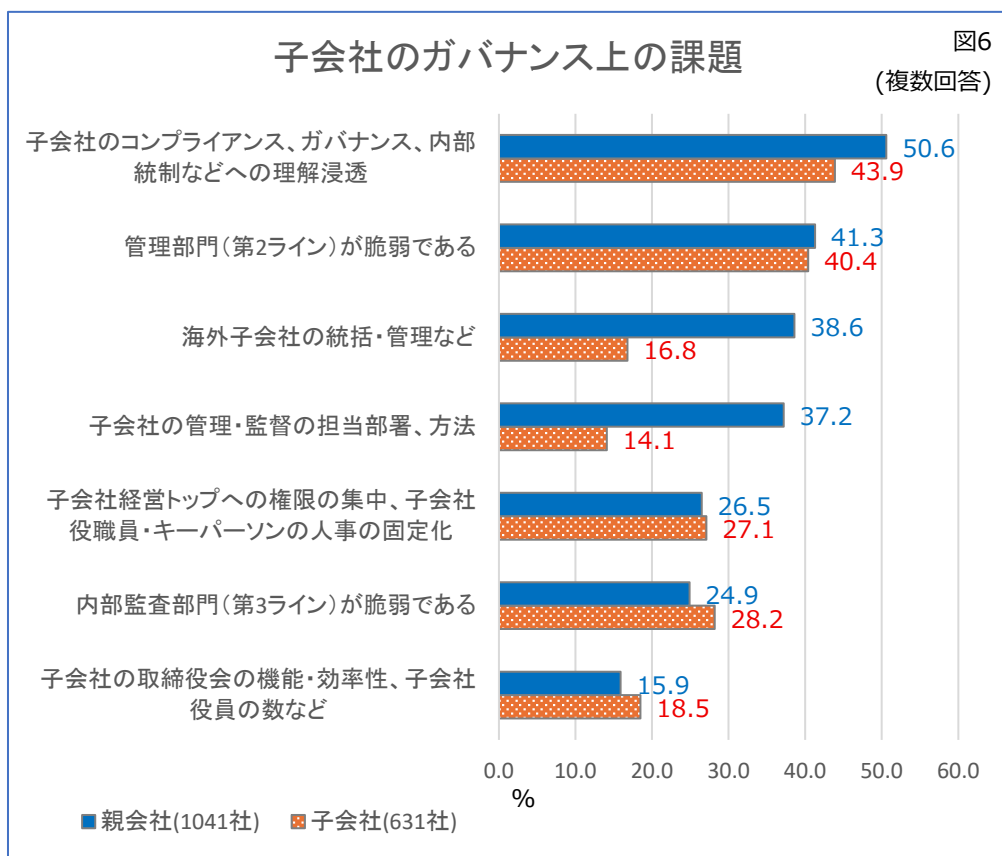
・親会社側から、子会社経営陣にグループ・ガバナンス上の要望を伝え、整備に取り組んでもらっている。【親会社】

・子会社の取締役、監査役を兼務している親会社の取締役や子会社社長からは、子会社の現況等や課題を中心にヒアリングしている。【親会社・1千人以上1万人未満】

・親会社の役員、執行役員が子会社の役員を兼務しているため、親会社の経営会議等で子会社も含めたグループ内での課題等について議論している。【親会社・1千人以上1万人未満】

(4) グループ・ガバナンスの課題

子会社やグループ会社のガバナンスについて、監査役等からみて具体的にどのような課題があると思われるか質問した（Q30）。



最も多いのは「子会社のコンプライアンス、ガバナンス、内部統制などへの理解浸透」で半数近くを占めた。次に、「管理部門（第2ライン）が脆弱である」が親会社・子会社とも4割にのぼっている。他の質問の回答からも、役職員のガバナンスへの理解不足や、管理部門の第2ラインとしてのけん制機能が十分ではないことがうかがえたが（Q7 など）、改めてこの回答にも表れている。

親会社では特に「海外子会社の統括・管理など」「子会社の管理・監督の担当部署、方法」がそれぞれ38%前後になった。特に、従業員数1万人以上10万人未満の会社では、前者は57.7%、後者は41.5%に達している。なお、グループの規模が大きいほど各選択肢の回答割合は高い傾向にある。

また、グループ・ガバナンスについて監査役等からみた課題や意見をうかがった（Q31）。グループ・ガバナンスを進展させるには親会社の主導、支援が肝要である¹¹。また、役員の

¹¹ 例えば、株式会社日立製作所ではコーポレート・ガバナンスに関する取り組みの一つとして次のよう

ガバナンスへの理解や、役職員間でのコミュニケーションの重要性などが指摘された。

親会社の主導・支援が必要

- ・グループ・ガバナンスについて、親会社の取締役会で議論したことがないことが一番の課題。親会社・子会社共にグループ・ガバナンスに対する認識を改めていくことが重要である。【親会社・1千人以上1万人未満】

- ・やはりグループ・ガバナンスの視点で活動するのは親会社の監査役等、内部監査部門である。親会社主導で子会社との意見交換の機会を増やし、連携強化する必要がある。

【子会社・300人未満】

- ・子会社は小所帯であり管理部門のスタッフが不足しているため、本社からの支援が必要だが十分ではない。【親会社・300人以上1千人未満】

- ・セグメント毎に監査役機能を置き、グループ子会社群の監査機能を束ねる役割を担わせている。【親会社・10万人以上】

ガバナンスへの理解、コミュニケーションの重要性

- ・3ラインはある程度の規模の人員・組織がある会社では有効な手段の一つと思われるが、限定的な組織においては、社員の教育や経営陣の意識のあり方が会社のガバナンスに影響を与えらると思われる。【親会社・300人未満】

- ・戦力面の不足を補うためには、日頃のコミュニケーション維持が極めて重要である。

【親会社・300人以上1千人未満】

- ・3ラインモデルの前提として、現場や管理部門における常日頃からの上下のコミュニケーション、組織をまたぐ横のコミュニケーションが重要。【親会社・1千人以上1万人未満】

会計監査人との連携について

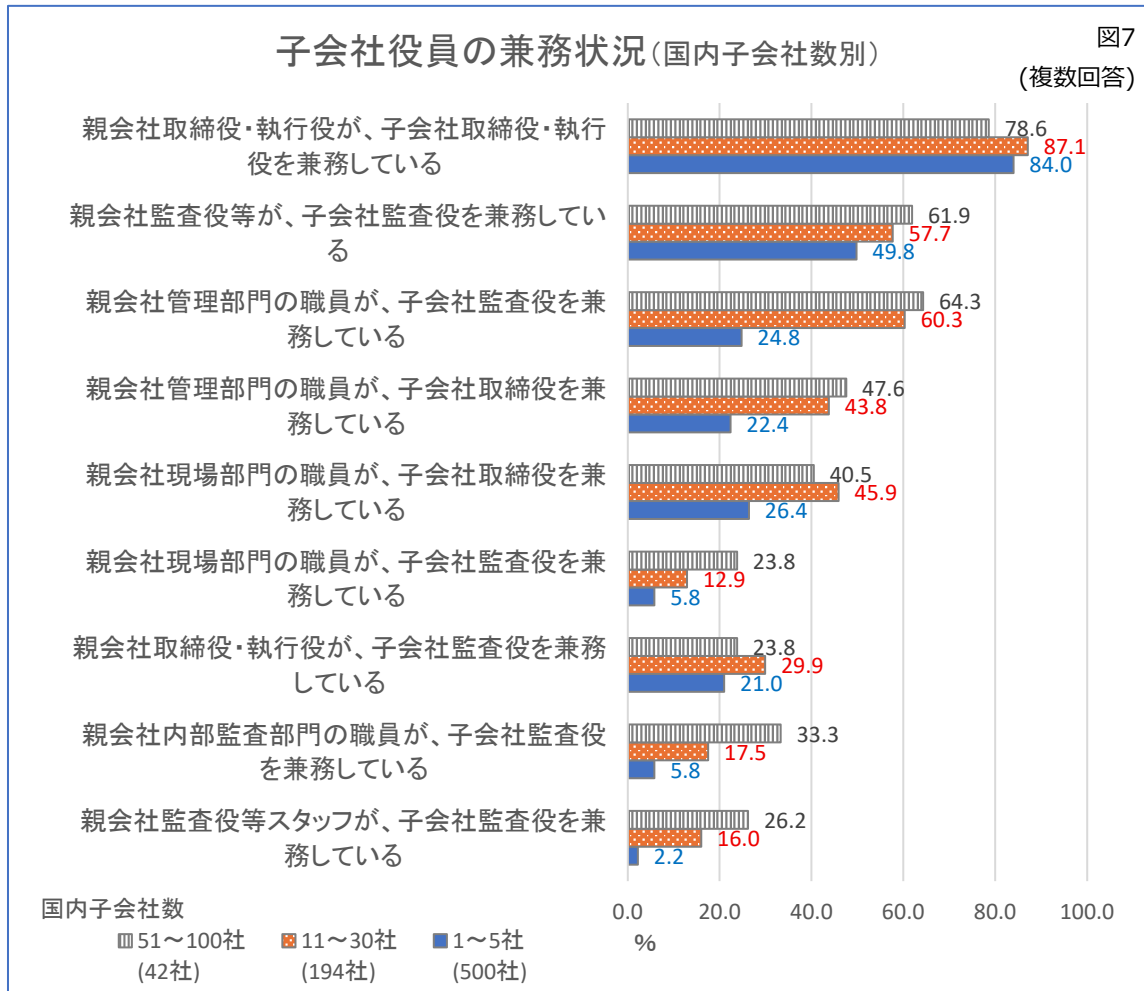
- ・会計監査人がすべての子会社の会計データの異常値を検出するなど AI や DX を活用した監査を始めようとしており、特に不正に関して会計監査人の知見を活用しない手はない。監査基準報告書 600 の改定でプライマリーオーディターとしての重要性が増している親会社会計監査人との連携はグループ・ガバナンスを考える上で外せないのではないと思う。当社ではすべての海外子会社に会計監査人による監査を義務付けており、今後はこうした会計監査人の新たな監査手法の便益を享受するため、子会社の会計監査人を親会社と同じ系列に統一することにした。【親会社・1千人以上1万人未満】

な動画を公開している。<https://www.hitachi.com/ja-jp/ir/corporate/governance/> 内部統制「日立のコーポレートガバナンスと三様監査紹介映像」

(5) 子会社役員の兼務状況

① 子会社役員の兼務状況

親会社の役職員が子会社の役員（取締役、監査役）を兼務しているかを調査した（Q17）。



(※グラフ以外の子会社数の数値結果は集計表を参照)

最も多いのは「親会社取締役・執行役が、子会社取締役・執行役を兼務している」ケースで、プライム市場上場会社（親会社の 50.6%）では 82.6%であり、ほとんどのグループ規模で 8 割以上にのぼった。

2 番目の「親会社監査役等が、子会社監査役を兼務している」ケースは、プライム市場上場会社では 50.3%である。国内子会社数 51 社から 100 社までの会社では 61.9%にのぼっているが、101 社以上では減少し 32.1%となっている。

3 番目の「親会社管理部門の職員（第 2 ライン）が、子会社監査役を兼務している」は、プライム市場上場会社では 53.0%であり、国内子会社数 51 社から 100 社までの会社では 64.3%と多く、最も少ないのは国内子会社数 1 社から 5 社までの会社で 24.8%である。

また、「親会社内部監査部門の職員（第3ライン）が、子会社監査役を兼務している」ケースは全体的に少なく、プライム市場上場会社では16.9%である。ただし大規模な会社ではやや増加し、従業員数1万人以上10万人未満の会社では30.6%、10万人以上の会社では41.7%となり、内部監査部門の人材を活用し効率化を図っているためと考えられる。

また、親会社役職員が子会社の監査役を兼務する場合の基準や方針について質問した（Q18）。

- ① 会計、法務、監査などの知見のある人材を選任している 56.2%
- ② 親会社監査役等が子会社の監査役を兼務している 48.9%
- ③ 就任前後に監査役に必要な知見の教育・研修を実施している 11.3%
- ④ 内部監査部門の職員を選任している 10.5%

（親会社・複数回答）

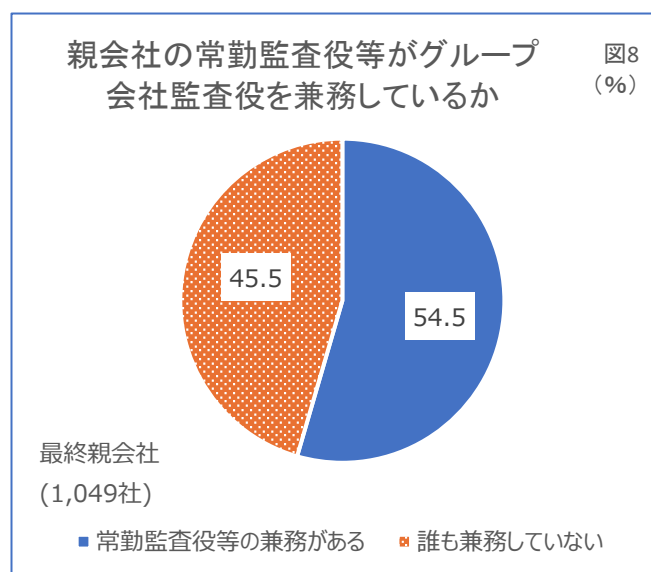
①は、特にプライム市場上場会社では65.6%であった。

また、③の「就任前後に監査役に必要な知見の教育・研修を実施している」会社は、国内子会社数が多いほど割合が高く、31社から50社までの会社では30.8%、101社以上の会社では48.1%となっている。

このほか、「子会社監査役の職責を重要なキャリアパスと位置付けている」という取り組みもあり、プライム市場上場会社では6.3%存在した。

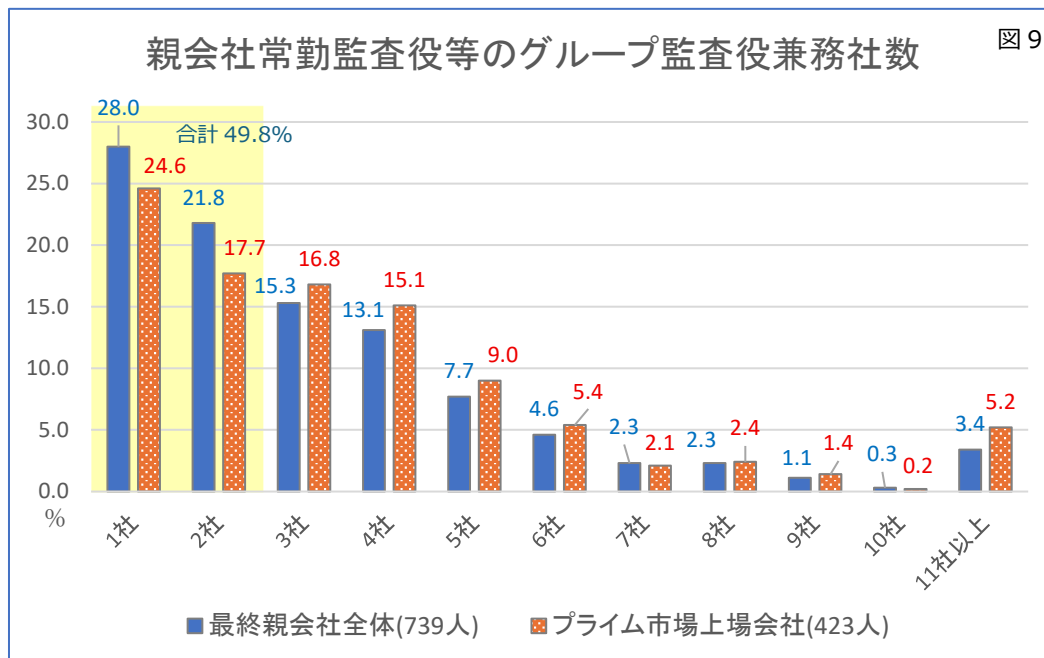
② 親会社常勤監査役等の兼務状況

親会社の常勤監査役等が、グループ会社の監査役を兼務しているか否かについて質問した（Q19）。



兼務者の有無で会社を分けたところ、グループ会社監査役を兼務している常勤監査役等がいる会社は親会社全体の54.5%であり、他方、常勤監査役等が誰もグループ監査役を兼務していない会社は45.5%であった。兼務者がいる割合が最も高いのは、国内子会社数6社から10社までの会社であり、64.3%となっている。

次に、グループ会社監査役を兼務している常勤監査役等が実際に兼務している会社数について質問した（Q19-1）。



全体では兼務先「1社」が28.0%、「2社」が21.8%であり、2社までで合計49.8%を占めている。続いて、3社と4社は合計28.4%、5社以上も合計21.7%と一定数存在している。なお、プライム市場上場会社では「3社」以上の割合が全体よりも少し高くなっている。

また、グループの規模でみた場合、兼務先が「1社」のみの割合が最も高いのは、国内子会社数51社から100社の38.1%であった。他方、「1社」の割合が最も低いのは、国内子会社数6社から10社までの会社で15.1%となっており、この子会社数6社から10社までの会社で最も高いのは「4社」の19.3%、次は「3社」の18.7%であった。

また、監査役を兼務しているグループ会社での監査活動について調査した（Q19-2）。

- ① 主要な役職員へのヒアリング 61.1%
 - ② 工場、支店等への往査 56.3%
 - ③ 内部監査部門（第3ライン）からの報告 54.3%

（親会社プライム市場上場会社・複数回答）

取締役会への出席のほか、「主要な役職員へのヒアリング」や「工場、支店等への往査」といった監査活動が比較的实施されている。また、「内部監査部門（第3ライン）からの報告」が54.3%あり、ここでも内部監査部門の監査結果への依拠がみられる（Q6、Q10 参照）。

さらに、グループ監査役の兼務における課題などについて質問した（Q19-3）。

- ① 特に支障はない 64.9%
 - ② 兼務先が多いため、兼務先の監査時間を確保できない 21.6%
 - ③ 親会社の監査活動が多忙なため、兼務先の監査時間を確保できない 16.5%
- （親会社プライム市場上場会社・複数回答）

「特に支障はない」は、グループの規模が大きくなるほどその割合が低くなる傾向にある。常勤監査役等の兼務社数は、1社から3社までが合計で59.1%であることから（プライム市場上場会社、Q19-1）、特に支障はないと回答した会社の多くは、兼務社数が概ね3社までであると推測される。

記述回答では、「1社の兼務がギリギリのところではこれ以上の兼務は困難と考えている。」「親会社監査役が兼務する子会社監査役の数を監査可能な範囲に絞り込んでいる。」などの意見もみられた。

他方、グループ監査役の兼務による利点や取り組みについても記述回答が寄せられた。

グループ会社監査役の兼務における利点、取り組みの例

- ・子会社の代表取締役または監査役は親会社の執行役が務めており、不祥事等の対応は実質一元化が図られている。【親会社・300人以1千人未満】
- ・親会社監査役が子会社監査役を兼務しているため、統一した方針で親会社・子会社の監査計画を作成している。【親会社・1千人以上1万人未満】
- ・子会社は親会社の事業に含まれていること及び子会社の監査役を兼務していることから、子会社の監査は親会社の監査と同等レベルで実施している。【親会社・300人以1千人未満】
- ・海外子会社の監査役を内部監査部員が兼務することになり、連携を深化させていく。【親会社・1万人以上10万人未満】
- ・5社程度の子会社監査役を務める職員を束ねるチームを作り、計60社強の子会社の監査役を担わせている。監査役業務に専念するので、必要スキルの向上に努めやすい。【親会社・1万人以上10万人未満】
- ・全員が兼務者で監査役の経験が無い者も多いので、グループ監査役連絡会での監査役としての知識の啓蒙に努めるとともに、わからないことがあれば親会社の監査役に随時連絡させて、親会社監査役が助言し、必要があれば出向いて対応する体制をとっている。兼務者で子会社の監査に十分な時間をさけないので、各社のリスクに応じた監査のポイントを親会社の監査役が助言しており、また、場合によっては何年間かで監査項目をローテーションさせることもしている。【親会社・1千人以上1万人未満】

③ 子会社監査役の選任状況

子会社に常勤監査役等がいるかについては（Q20）、「原則いない」会社が親会社全体で70.0%、プライム市場上場会社では58.5%であり、グループの規模が小さいほどその割合が高くなっている。例えば、国内子会社数1社から5社までの会社では82.7%であるのに対し、51社から100社までの会社では「原則いない」は19%に縮小し、「重要な子会社にいる」会社が78.6%となっている。

次に、子会社監査役の候補者や選任について、親会社監査役等は何らかの関与をしたことがあるかについて質問した（Q21）。会社法上、執行側からの監査役候補者提案に対して監査役会は同意権を行使することが前提となっており（会社法第343条第1項および第3項）、この同意権には子会社監査役は含まれていないものの、監査役会からの候補者提案が制限されているわけではない¹²。この質問は、2022年に当委員会が「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」という報告書を作成した際に調査した項目であり、当時の結果と比較する¹³。

「子会社監査役の候補者を、親会社監査役等が選定し、執行部門に伝えている」会社は、2025年には親会社全体およびプライム市場上場会社で8.0%となっており、依然として少数ではあるが、2022年の全体3.5%およびプライム市場上場会社の4.3%から倍増している。監査役等に必要な知見やスキル、資質などを熟知しているのはやはり監査役等である。企業集団における監査の実効性の向上の観点からは、子会社の監査役等も重要な役割を担っており、適切な人材が選任されているか、また選任前後での研修や育成などについて、親会社監査役も留意し関与を深めていくことが望まれる¹⁴。

子会社監査役選任への関与の例

- ・親会社監査等委員と子会社監査役の連携を強化するため、子会社監査役の選任人事について親会社監査等委員会の承認が必要としている。【親会社・300人以上1千人未満】
- ・過去の経験から、子会社監査役の候補者の選任は親会社監査役会が関与（主導）することとしている。【親会社・300人未満】

¹² 改訂 CGC の原則4-4に「監査役」という言葉が追加され、監査役および監査役会の役割・責務に監査役の選解任が追記されたことにより、監査役の独立性を実効的に担保し、監査役会等の実効性向上を図る趣旨がうかがえ、監査役会等にはその選任についてより主体的な関与が望まれる。

¹³ <https://www.kansa.or.jp/support/library/post-6528/>の「アンケート調査結果」Q7参照。なお、当該Q7の集計母数は上場会社1,171社であり、今回の2025年調査Q21の集計母数1,056社（うち非上場会社は180社）と概ね同程度の母集団であるといえる。

¹⁴ 脚注13のURLの「報告書本文」9頁参照。

(6) グループ会社の不祥事等の報告

親会社と子会社それぞれに対して、不祥事やインシデント（事故、不測の出来事など。重大なものに限らない）（以下「不祥事等」という）が発覚した際の対応方針や報告体制等がグループ全体で整備されているか質問した（Q22）。

「グループ全体での対応方針・報告体制等が整備されている」との回答が最も多く、親会社全体で 69.1%であるが、プライム市場上場会社では 77.2%であり、グループの規模が大きくなるほど割合が高くなっている。

次に、子会社で発生した不祥事等やインシデントが親会社（執行側）に報告される基準・方針について質問した（Q23）。

親会社への不祥事等の報告基準（親会社・複数回答）

- | | |
|-----------------|-------|
| ① 原則すべて報告される | 65.2% |
| ② 企業価値の毀損の程度による | 14.6% |
| ③ 被害金額の多寡による | 14.2% |

上記のほか、「特段の基準・方針はない」も 17.4%と一定数存在した。記述回答による基準等の詳細な例も下に紹介する。

親会社への不祥事等の報告の基準・方針の例

- ・顧客影響度（サービス提供ができなかった時間、個人情報漏洩に当たるかなど）【子会社・300 人未満】
- ・訴訟や司法機関との関わりなど、法的アクションが起こる可能性がある場合 【子会社・1 千人以上 1 万人未満】
- ・「グループ経営管理規程」でグループの業績、評判に影響を及ぼす恐れのある事案は即時の報告としている。【親会社・1 千人以上 1 万人未満】
- ・国内、海外それぞれにリスク管理処理要領を定め、親会社にリスク報告を実施すべき項目を列挙している。【親会社 1 万人以上 10 万人未満】
- ・親会社 HD がグループ全体のクライシスレベル判定基準を定めており、当該基準に従って報告が義務付けられている。重大な案件は発生後直ちに報告、軽微な案件は月次報告といった 4 段階の基準となっている。【子会社・1 千人以上 1 万人未満】
- ・原則は全て報告だが、子会社で被害(額)が小さいものやリスクが小さいと判断されたものは、報告しないと思われる。また、子会社内で解決できると子会社社長が判断したものは親会社に報告しない場合があり、あとで大きな問題となることがある。【親会社・1 千人以上 1 万人未満】
- ・重大事案を除き、監査役に同時に報告されるケースは少ない。【子会社】

また、子会社で発生した不祥事等やインシデントが親会社（執行側）に報告される場合、監査役等にも同時に報告されるかについて質問した（Q24）。

「原則すべて監査役等にも報告される」が親会社全体で 64.1%、子会社全体も 62.3% であり、また、「基準・方針に照らして監査役等に報告されない場合もある」は親会社全体で 13.1%、子会社全体でも 12.7% であり、事案の重大性などによると思われるが、監査役等に報告されないケースも少なからず存在している。なお、子会社からの回答では「親会社の監査役等に報告されているかは分からない」「親会社の基準等は不明である」という回答も一定数あった。

グループ会社で不祥事等が発覚したことがある会社に対し、親会社（の監査役等）に対する報告や対応について記述形式で回答いただいた（Q25）。

親会社の監査役等に報告する主体として、「グループ会社の監査役」「子会社の責任者」「リスク担当役員」「管理部門」「法務部」「内部通報に関わる部門」などが挙げられた。また、「グループ賞罰委員会」「グループリスク管理委員会」「コンプライアンス委員会」などの会議に監査役等が出席することで把握するという回答もあった。

また、監査役等が報告を受けるタイミングが遅れるケースがみられ、「監査役は数日経過してから耳にしたり、場合によっては情報が入らないこともあった」「監査役への報告時期が、親会社の社長や担当執行役員への報告に比してやや遅れた」などの事例があった。これに対し、社内規程により報告体制を整備し運用をしているという回答もあった。

報告の経路と監査役等が報告を受けた後の対応および課題と対策についての記述例を以下に紹介する。

グループ会社の不祥事等の報告体制の例

・グループリスクマネジメント基本ルール「Bad News Fast」に基づき、グループ会社で不祥事等が発覚した場合は、グループ会社のリスク担当部署を経由して当社（親会社）のリスク担当部署に報告される仕組みとなっている。当社リスク担当部署は、当社社内役員（監査等委員である取締役を含む）にその事実を迅速に報告（初報、続報）している。社内常勤監査等委員は、報告を受けた後、速やかに社外監査等委員にその事実を共有している。リスクへの対応、原因究明、再発防止策の策定等に関し、監査等委員はリスク担当役員、グループ会社監査役員、リスク担当部署等に対し必要な助言を行っている。一方で、このルールが徹底されていないグループ企業も散見され、報告の遅延や情報の不足が課題となっている。グループ全体でのリスクマネジメント研修の実施や、報告ルートの明確化、定期的なフォローアップを行うことで改善を図っている。【親会社・1千人以上1万人未満】

最後に、グループ会社で生じた不祥事等を経て、自社やグループ会社のガバナンスで変更・改善された事項について質問した（Q26）。

主な改善点として、規程の整備や見直し、報告体制の整備・強化、コンプライアンス研修の実施、内部通報制度の強化、第2・第3ラインの強化、子会社監査役の設置などがみられた。

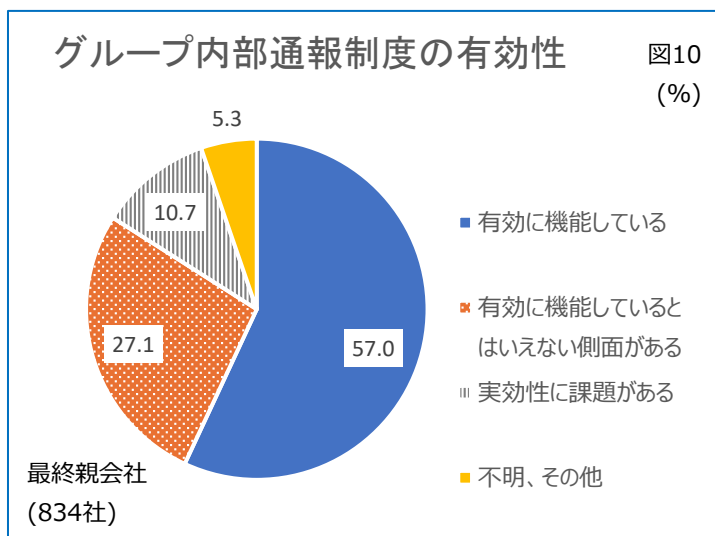
ガバナンス改善の具体例

- ・過去の不祥事において報告の遅れや報告先の偏り等が見られたため、不祥事やインシデントに関する報告の基準や報告ルートを明確にし、運用している。【親会社・1万人以上10万人未満】
- ・グループの管理規定を見直し、子会社取締役権限の細部について再規定した。【親会社・300人未満】
- ・グループ会社において社外出身の取締役、監査役を選任した。【親会社・1万人以上10万人未満】
- ・内部通報制度の強化として、海外子会社に対する仕組みを整備した。【親会社・1千人以上1万人未満】
- ・不適切取引発覚後、統制ルールの強化とともにコンプライアンス研修の内容を見直し、ケーススタディに基づく議論に参加する方式に変更した。【親会社・1万人以上10万人未満】
- ・グループ会社の海外現地法人での不祥事を経て、毎年グループ会社にて海外現地法人に対してガバナンス教育等を実施することになった。【親会社・1千人以上1万人未満】
- ・原則、全ての会社に専任の監査役を配置した。また、安全担当役員を全てのグループ会社に配置し、安全に関する会議を定例でグループ会社で開催するようになった。【親会社・1千人以上1万人未満】
- ・不祥事等を経て、子会社ガバナンス強化のため、子会社管掌役員、管掌部門、親会社第2ライン、第3ラインのメンバーで子会社運営上の課題を抽出し意見交換を実施している（原則月1回）。関連会社管理規程に規定されていない詳細ルール（報告の基準等）を新たに設定した。【親会社・300人以上1千人未満】

（7）グループ内部通報制度

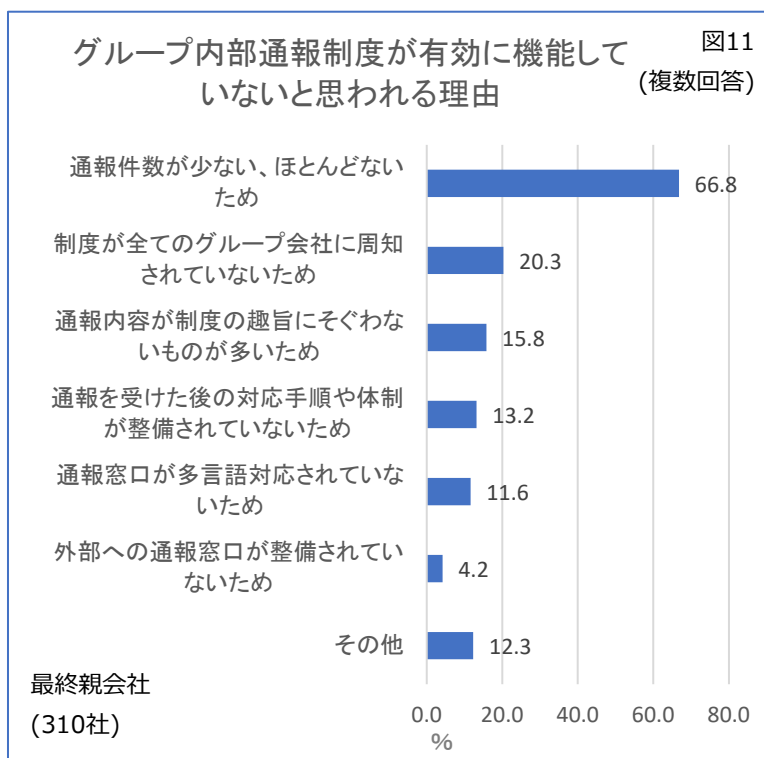
グループ内部通報制度の有無については（Q27）、「国内・海外子会社を含めたグループ内部通報制度がある」会社は、親会社全体で44.8%、プライム市場上場会社では57.2%であり、グループの規模が大きくなるほどグループ内部通報制度がある会社の割合が高くなっている。

次に、グループ内部通報制度は監査役等からみて有効に機能していると思われるかについて質問した（Q29-1）。



「有効に機能している」との回答は親会社全体で 57.0%であるが、他方で「有効に機能しているとはいえない側面がある」および「実効性に課題がある」を合計すると 37.8%を占めている。

続いて、グループ内部通報制度が有効に機能していないと思われる理由について質問した（Q29-2）。



最も多いのは「通報件数が少ない、ほとんどないため」であるが、それ以外の「制度が全てのグループ会社に周知されていないため」などが原因となり、通報件数が少ないという結果が生じていると推測される。例えば「通報内容が制度の趣旨にそぐわないものが多い」のは、従業員が内部通報制度を適切に理解していない、あるいはコンプライアンス違反などに該当することが認識できないと通報には至らないため、通報件数に影響

響するのではないかと考えられる。

記述回答からは、特に海外グループ会社での周知不足や、従業員は制度を知っていても通報したことが会社に伝わると不利になると考えるので利用されないという意見が目立ち、内部通報制度への懸念・不安があることがうかがえた。

グループ内部通報制度が有効に機能していない理由の例

- ・各国の文化により、他人を密告することは潔しとしない感覚もあり、通報件数が相対的に低い海外拠点がある。【親会社・1千人以上1万人未満】
- ・各子会社では規模が小さく通報窓口との距離が近いため、通報がはばかられてしまうきらいがある。【子会社・300人未満】
- ・通報窓口は親会社の内部監査部門であり、子会社の社員にとってはハードルが高く通報しづらい面がある。【子会社・300人以上1千人未満】
- ・通報者の匿名性が確保されるか、また、通報したところで本当に問題を解決してくれるのか、という制度の根幹に疑義を呈する従業員が少数ながら存在する。【子会社・1千人以上1万人未満】
- ・内部通報案件には共通する傾向や類型が存在しているものの、未然防止策や再発防止策に関する社内研修の実践にまで繋がっていない。【親会社・1千人以上1万人未満】
- ・従業員における制度の正しい理解の欠如。事案そのものを適切に判断する従業員のリテラシーの欠如。経営への信頼の欠如。【子会社・300人未満】

そのうえで、グループ内部通報制度についてどのような取り組みや運営がされているかを調査した（Q28）。子会社の回答では、「イントラネットや社内報などに掲載している」が89.2%で実施されているほか、「制度についてポスターの掲示、小冊子等の配布などの周知をしている」「制度について従業員に対する研修等を実施している」が6割程度であった。

グループ内部通報制度についての取り組みの例

- ・親会社の監査役に通報できる体制はある。【親会社・1千人以上1万人未満】
- ・海外子会社は会社ごとに内部通報制度を整備している。【親会社・1万人以上10万人未満】
- ・内部通報窓口担当者を対象とした研修会が、親会社主催で毎年開催されている。【子会社・300人未満】
- ・グループ全体にハラスメントアンケートを行い、通報窓口の周知を行った。【親会社・300人以上1千人未満】
- ・監査等委員会として内部通報制度に関する従業員アンケートを実施した結果、認知度、信頼感、通報のし易さの面で課題があることが判明した。この結果は執行部の認識と乖離があったため、取締役会に対し内部通報制度の実効性を向上させるための取り組みを要請した。【親会社・300人未満】
- ・通報に関する心理的安全性を高めることに注力しているが、すべての子会社・組織まで十分に浸透していないかもしれない。【親会社・1万人以上10万人未満】
- ・コンプライアンス問題に関する意見交換の会が年2回開催されている。内部通報などは不定期にあり、件数も多くなっている。【子会社・300人未満】

(8) グループ会社の監査

グループ・ガバナンスにおける監査役等の主体的な取り組みとして、グループ会社の監査役同士の連携が挙げられる。そこで、①期初での監査計画の共有、②期中での子会社往査、③グループ監査役連絡会の各場面において、グループ会社の監査役がどのような連携を行っているかを調査した。

最初に、親会社監査役等の監査方針や監査計画は、子会社監査役との間で共有・連携されているかについて質問した（Q32）。

「親会社の監査計画等を基に、子会社の監査計画等を作成している」会社が親会社では多く、親会社全体で 35.8%であるが、グループの規模により差が生じている。

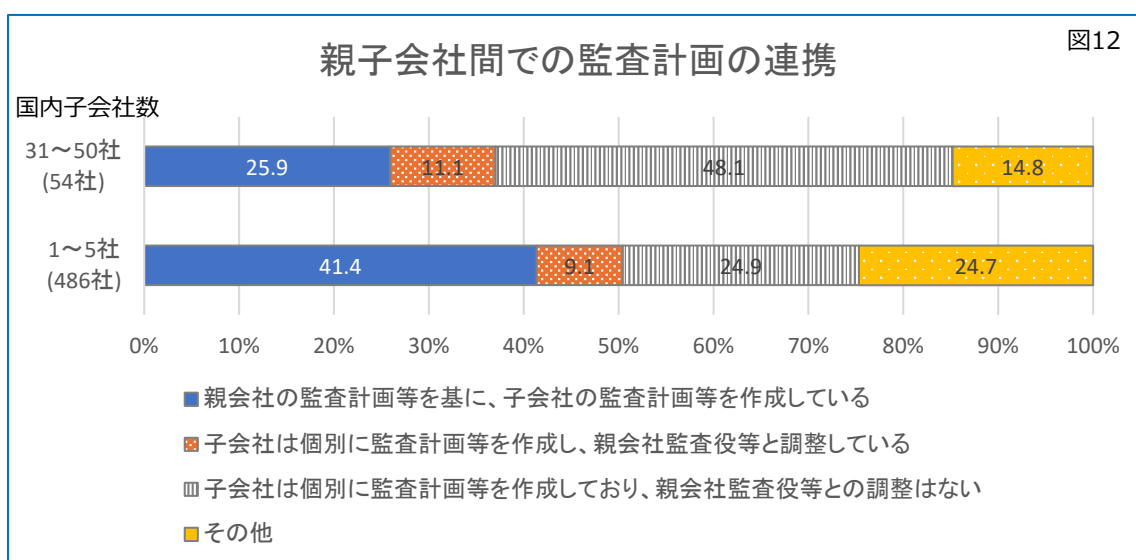


図 12 では、最終親会社の回答を国内子会社数別で集計した結果、数値の差が現れた「1～5社」と「31～50社」を比較した。なお、子会社全体(631社)の回答では、「子会社は個別に監査計画等を作成しており、親会社監査役等との調整はない」42.5%が最多である。

子会社数が多く各々の規模も異なる場合、全ての会社との調整は難しいであろうが、親会社の監査計画との調整や共有には、グループ会社の重点監査項目やリスク認識などの共有も含まれるため、監査計画について共有や対話がなされるべきであろう。

監査計画の共有の例

- ・監査計画と合わせてリスク認識の共有とその監査結果についても共有している。【親会社・1千人以上1万人未満】
- ・期初にグループの監査役を一堂に集めて、グループ全体の監査計画を説明するほか、前年度発生した不祥事とその対応状況などを内部統制推進部門、監査部門から説明している。【親会社・1万人以上10万人未満】

ただし、記述回答では、「親会社監査役等が子会社監査役を兼務しているため、あるいは

子会社の規模が小さいため、子会社では監査計画を作成しておらず、親会社の監査計画に子会社監査を含めている」という回答が多数あった。

次に、子会社や海外子会社の監査・往査での取り組みについて質問した（Q33）。

事前準備についての回答が多く、チェックリストを用いた事前調査（特に海外子会社に対して）、管掌部門や役員への事前ヒアリング、あるいは内部監査部門などからの情報収集などがみられた。

往査の事前準備、往査での取り組みの例

- ・事前に子会社経営者との意見交換会を実施し、課題を把握した上で監査している。【親会社・300人以上1千人未満】

- ・海外子会社に関しては、報告を受けた問題の解消状況の確認を行うようにしている。準備は、内部統制部門や会計監査人からの情報を基に課題を抽出している。

- ・監査チェックリスト等を用いた海外子会社への事前調査、往査スケジュールと往査報告書の作成、往査後のアドバイス等を通じて連携している。【親会社・1千人以上1万人未満】

- ・事前に関連部門へのヒアリング等で実態と課題を抽出した上で、現場での質問と合わせて結論を出している。【親会社・1千人以上1万人未満】

- ・往査の前に子会社管掌部門及び第2ラインに対するヒアリングを実施し、親会社から見た課題を抽出する。往査時に子会社責任者及び重要部門幹部社員へのヒアリングを実施し、子会社から見た課題を抽出する。内部統制監査については第3ラインと共同で実施している。【親会社・300人以上1千人未満】

- ・子会社監査役監査に他の子会社監査役が同席する機会を設けている（相互監査）。子会社監査役への親会社による研修を実施。親会社管理部門から子会社監査マニュアルを提示。子会社期末監査報告の写しを親会社常勤監査役等に送付するよう指示。【親会社・1千人以上1万人未満】

- ・子会社監査、特に海外子会社の場合は、その企業形態の在り方、営業実態、業界を巡るコンプライアンスの状況等を総合的に勘案しないと有効な監査は出来ない。その為の監査側の知見の確保にはかなりの努力が必要であるとともに、執行サイドの協力も必要になってくる。監査が監査する側だけの問題ではなく、執行側との協働で初めて機能するという事を双方で再認識するべきである。【親会社・1千人以上1万人未満】

- ・事前に企業グループ共通課題について質問して事前に回答資料を入手、回答内容に基づいて重点的に往査する内容を決めている。また、事前に質問しない内容（主にリスク側面）について必ず何点かその場で質問している。【親会社・1万人以上10万人未満】

- ・親会社の監査役は、子会社や海外子会社の往査をより広い視点で監査するため、社外取締役の視察を共同で実施したり、監査法人の往査と共同で実施したり、時には内部監査部門の往査を共同で実施したりしている。【親会社・1千人以上1万人未満】

最後に、グループ監査役連絡会での取り組みについても紹介する（Q34）。グループ監査役連絡会を設置していない会社も多いが¹⁵、以下の取り組みを参考にさせていただきたい。

グループ監査役連絡会の取り組みの例

・グループ各社の監査役が、監査計画、監査結果、リスク情報、ガバナンスに関する課題認識などを共有するための定期的な会議体（連絡会）を設けている。また、グループ全体として重要性の高い監査テーマやリスクについて共通認識を持ち、連携して監査に取り組むためのテーマを設定することがある。さらに、グループ監査に関連する法規制、会計基準、監査手法などに関する研修や勉強会を共同で開催し、グループ全体の監査役の専門性向上を図っている。【親会社・1千人以上1万人未満】

・監査役に関する教育資料は事前に配布し、理解して頂いていることを前提に、連絡会では自由討論形式とし親会社からの一方通行にならないようにしている。【親会社・1千人以上1万人未満】

・監査役連絡会の対象である国内グループ会社監査役は、会社法やその職務を十分に理解していない人物が就任しているケースもあるため、監査活動等における留意事項やポイント、監査に係る会社法解説等、グループ監査役の知識・ノウハウ向上による監査力強化に繋がる講義を、常勤監査等委員から行っている。【親会社・1万人以上10万人未満】

・期初に新たに子会社監査役等に就任した方を中心として、必要に応じて外部講師を招くなどして、監査役等に関する勉強会を実施している。【親会社・1千人以上1万人未満】

・四半期ごとにリアルで会議を開催し、各社の課題について情報交換するほか、ベストプラクティスをお互いに発表しあい、レベルアップにつなげられるように努めている。

【親会社・1万人以上10万人未満】

・子会社の（非常勤）監査役は弊社理財部から任命されている場合が多く、数値のこと以外の知識が強いとは言えないため、彼らから困りごとを聞く場を設けており、監査役業務へのサポートを心がけている。【親会社・1万人以上10万人未満】

・子会社は国内1社、海外1社で課題が大きく異なるので、個別子会社ごとに子会社監査役との連絡会を開催し、個別課題を深堀していくとともに、共通課題がある場合は共有する。【親会社・300人未満】

・親会社監査役会に子会社監査役を臨席させ、毎月の監査実績報告を行うと同時に、グループ監査役連絡会を兼ねて、監査実績、課題、親会社取締役会への要望等を討議している。【親会社・300人未満】

¹⁵ 日本監査役協会「2024年監査役制度の運用実態調査・第25回定時株主総会後の監査役等の体制に関する年次調査」監査役(会)設置会社版問18-1では、上場会社でグループ監査役連絡会を設けている会社は34.5%、設けていない会社は65.5%である。<https://www.kansa.or.jp/support/library/post-13778/>

4. グループ・ガバナンスの監査に向けた提言

複雑化する事業環境において、グループ・ガバナンスは企業価値向上のための戦略的な取り組みとして不可欠な要素となっている。本報告書ではグループ・ガバナンスについて、(1)最終親会社におけるグループ・ガバナンスの取り組みや3ラインモデルという執行側の体制に対する監査役等の関与と、(2)グループ会社の監査や、監査役等が主体的に運用していくグループ会社監査役との連携の観点から考察した。さらに、(3)体制と監査の両面に及ぶ、子会社監査役の兼務についても検討した。アンケート結果をもとに、グループ・ガバナンスへの関与と監査のために重要となる事項を(1)から(3)に沿ってまとめると、以下の項目が挙げられる。

(1) グループ・ガバナンスの体制と監査役等の関与

① 親会社の主導によるグループ・ガバナンス体制の構築

グループ・ガバナンスの体制を構築するには、まずは取締役をはじめとした経営陣が検討していくことになる。そのため、親会社の取締役会等でグループ・ガバナンスについて議論することが出発点となる。グループ全体のリスク・マネジメントや内部統制システムの運用状況について取締役会で取り上げられている会社は必ずしも多くはなく（6頁図3）、もし議論が不十分な場合は、監査役等から働きかけて促していくことが求められる。

また、親会社が主導して、グループ会社にガバナンスの支援をしていくことが必要である。子会社は人材やリソースが限られている場合があるため、親会社の各ラインが子会社等のガバナンスを支援、指導していくことが求められる。監査役等は、親会社の各部門が子会社のガバナンスを適切に支援・指導しているかを監視し、助言することで、グループ全体のガバナンス意識の向上を促すことが望まれる。

なお、グループ会社の規模や業種などによりガバナンスの方法は異なり、個々の会社に沿ったガバナンスが求められるが、どのようなガバナンス体制でもそれに対する理解が基盤となるため、グループ会社の役員がガバナンスへの認識を深めていくことが重要となる。

② 3ラインモデルにおける各ラインの役割と監査役等の関与

戦略的なグループ・ガバナンスの運用のために、3ラインモデルは有効な組織運営の考え方である。改めて各ラインの役割と責任を明確にし、それを認識して実践していく必要がある。そのためには、親子会社間・部門間での縦・横のコミュニケーションが重要となり、また、その役割と責任を理解するための教育・研修も必要と考えられる。

現場部門（第1ライン）はリスクオーナーとしての認識を持ち、自律的な統制のための取り組みが必要となる。

管理部門は第2ラインとしての統制機能への認識を深め、第1ラインへの支援とモニタリングに取り組んでいく必要があり、そのためには現場業務など現場部門に対する理解も

必要となる。

内部監査部門（第3ライン）は全社的な監査部門として重要であるとともに、第1・第2ラインが上記の役割を果たすために、内部監査部門から各ラインへの監査結果を踏まえた助言も重要となる。

親会社および子会社の監査役等は、3ラインの全体を俯瞰して実効性を評価し、必要に応じて助言し改善を促していくことで、経営陣・執行側が見落としている課題の解決に繋げ、3ラインモデルの機能を強化していくことが重要であろう。アンケート結果では多くの記述回答において、第2ライン（管理部門）や第3ライン（内部監査部門）でのリソース不足が指摘されており（10頁、13頁参照）、補充を求めているとの回答も多かった。第2・第3ラインにおける人材登用の重要性について、監査役等からも執行側に働きかけていく必要がある。

なお、中小規模の会社においては、完全な3ライン構築は難しい場合もある。内部監査部門が設置されていない場合などでも、例えばチェックリストを用いた自己点検や他の部門の職員による相互確認、重要事項の共有といったコミュニケーションなど、ガバナンスのための取り組みや工夫がみられるため（17頁）、参考にしていきたい。

③ グループ会社からの報告体制

重大な企業不祥事が発生した場合における監査役等への報告体制や監査役等の対応手順などを整備することは、監査役等が社内の対応を監督するために必要であり、良質な企業統治体制を確立する監査役等の責務の一環として重要である¹⁶。グループ会社での不祥事による企業価値の毀損を防ぐために、子会社等でインシデント・不祥事が発生した場合、親会社の執行側への報告だけでなく、監査役等にも遅滞なく報告されるべきである。そのためには、子会社等から親会社への報告体制が整備・運用されているかを確認し、実際に監査役等に遅滞なく報告されたかに留意する必要がある。アンケート結果では、多くの企業で不祥事等について原則すべて親会社に報告される体制が整備されている一方、報告に特段の基準・方針はないとする会社も一定数存在した。親会社がグループ全体のリスクレベル判定基準を定めたり、不祥事の報告基準やルートを明確化したりするなどの具体的な取り組みが有効に機能すると考えられる（26頁参照）。

また、グループ内部通報制度は、グループ会社で発生するインシデント・不祥事を感知する手段の1つである。アンケート結果では、国内子会社・海外子会社を含めたグループ内部通報制度を有する親会社は44.8%であった（28頁）。子会社内の通報制度では会社の規模が小さいことで通報を躊躇する可能性もあるため（30頁参照）、グループ内部通報制度の設置を検討していただきたい。

また、グループ内部通報制度がある会社においても、それが有効に機能していないと思

¹⁶ 監査役監査基準第2条第1項参照。

われる理由として、制度に対する職員の信頼感の欠如がうかがえた（30 頁参照）。内部通報制度自体の周知だけでなく、制度への理解を促す施策や、通報者の保護の徹底も重要である。また、個別の通報案件への対応にとどまらず、それを一般化して不祥事等の防止のための研修等に活かすことも有効であろう（30 頁参照）。

内部通報制度への信頼には、グループの経営陣や親会社役員への信頼ひいては会社への信頼が基盤となる。職員が安心して通報できるよう、経営陣が直接メッセージを発するなどの内部通報制度の実効性確保に向けた取り組みについて監査役等から執行側へ継続的に働きかけていくことが求められる。

(2) グループ会社の監査

① グループ会社監査役との連携

グループ会社の監査役同士が連携することは、グループ全体の監査の実効性を高めるうえで不可欠となる。グループ会社の重点監査項目やリスク認識なども含めた統一的な監査の視点を形成するために、期初での監査計画の共有は重要な機会となる。アンケート結果では、親会社の監査計画を基に子会社の監査計画等を作成している会社は、親会社の回答では 35.8%であり、グループ規模が大きい会社の方が親子間で監査計画を共有・調整する機会が少ない傾向にあった（31 頁参照）。ぜひグループ監査役間で監査計画等について対話していただきたい。

また、グループ監査役連絡会はグループ監査役間の対話の場として非常に有効である。グループの監査計画、リスク、不祥事例などの共有の場として、またグループ会社に関連する法規制や会計基準などの勉強会等の場として幅広く活用し、グループ全体での監査の実効性向上に役立てていただきたい（33 頁参照）。

② 子会社監査

子会社への往査について、アンケート結果からは主な事前準備として、被監査部門に対するチェックリスト等を用いた調査のほか、役員、子会社管掌部門や管理部門（第 2 ライン）、内部監査部門（第 3 ライン）あるいは会計監査人に対するヒアリング等による情報収集が挙げられた（32 頁参照）。特に海外子会社の監査では、内部監査部門（第 3 ライン）が重要な役割を果たしているケースも多く、連携をより強化していく必要がある。監査役等だけでは監査範囲に限度もあるため、内部監査部門との連携のみならず、必要により子会社管掌部門やその役員、管理部門などの執行側とも連携し、全社的に統制・監視していくことで、海外子会社の監査が実効性あるものになるのではないだろうか。

② 内部監査部門との連携強化

監査役等と内部監査部門（第 3 ライン）との連携は多くの会社で実践されており、グループ全体のあるいは個別の子会社の監査計画や監査状況・結果を共有し、子会社の課題や

リスクなどについて情報共有がなされている。また、監査役等と内部監査部門では監査の視点や役割が異なり、共同で監査を実施する場合においてもそれぞれの役割を果たすための工夫もみられた（13 頁、14 頁参照）。監査役等の監査は、内部監査部門の監査結果に依拠するケースも多いため、両者の連携は非常に重要となる。

また、親会社監査役等または子会社監査役が親会社または子会社の内部監査部門と連携すること（親子間での縦の連携）も有効であろう。とくに子会社に内部監査部門が設置されていない場合は、親会社の内部監査部門との情報連携や課題の共有なども有効となる（15 頁参照）。親会社の監査役等もこの点に留意し、必要により働きかけていくことが求められるよう。

③ 企業集団内部統制の監査のポイント

内部統制システムに係る監査の実施基準第 13 条では¹⁷、企業集団内部統制の監査のチェックポイントを列挙している。例えば、重要な子会社における内部統制システムの構築・運用状況が（親会社で）把握されていない結果、会社に著しい損害が生じるリスクに対応しているか否かを監査上の重要な着眼点とすることが規定されている（同条第 1 項第 2 号）。巻末に参考資料として条文を掲載しており（40 頁）、改めて確認していただきたい。

（3）子会社監査役の兼務の実効性

グループ・ガバナンスにおいては、グループ会社の監査役等の兼務は有効な手段の 1 つと考えられる。アンケート結果では、親会社の常勤監査役等によるグループ会社監査役の兼務がある会社は、親会社全体で 54.5%であり、また国内子会社が多い会社の方が子会社監査役等を兼務している割合が高い傾向にあることから（21 頁、22 頁）、子会社監査役の兼務は広く実施されていると言える。子会社等の情報収集をはじめとして、統一した監査計画に基づく監査の実施や、インシデント・不祥事の把握といった局面では、親会社の役職員（特に監査役等）が子会社の監査役を兼務していれば効率的で迅速な対応が可能となる（24 頁参照）。とくに兼務先の子会社でインシデントや不祥事が発生した場合には、速やかに親会社および他の監査役等に報告して情報を共有し、連携していくことができる。

ただし、兼務社数が多すぎる場合、監査業務が形骸化するリスクも懸念される。親会社監査役等の兼務社数は 2 社までが 49.8%を占めているが、3 社および 4 社は 28.4%、5 社以上の方も 21.7%と一定数存在している（23 頁）。兼務先で監査役の職務を果たすことができるよう、親会社監査役等が兼務する子会社監査役の数は、子会社の規模などにもよるが、監査可能な限度にとどめておくことも必要であろう。また、監査役等に限らず親会社

¹⁷ 内部統制システムに係る監査等委員会監査の実施基準第 17 条、内部統制システムに係る監査委員会監査の実施基準第 17 条参照。

の役職員が子会社監査役を兼務する場合にも、兼務者自身の負荷やリソースを考慮することや、兼務者の監査業務を支えスキルを向上するための取り組みが求められる。なお、子会社監査役が親会社の管理部門や内部監査部門の職員である場合は、親会社及び子会社双方の執行部門からの独立性に留意する必要がある。

さらに、グループ会社の監査の実効性を高めるためには、重要な子会社には常勤監査役がいることが望ましい。子会社の監査役は子会社の社長等に対して意見し監督する人物として重要である。子会社の規模やグループでの重要性などに応じて、常勤監査役の設置を含めた監査体制を検討するよう、監査役等から働きかけていくことが望まれる。

5. おわりに

企業をとりまく環境は近時ますます複雑化しており、深刻な労働力不足から生成 AI の普及、関税や地政学的リスク、気候変動に至るまで、事業環境には様々な影響がある。そのような中、グループ全体でのガバナンスを注視し改善するという足元の課題は見落とされてはいないだろうか。改めて、非業務執行役員たる監査役等がグループ全体を俯瞰して、ガバナンスについて経営陣や執行側に働きかけていくことが重要となるであろう。

今回のアンケート調査では 1,777 社もの回答をいただき、詳細な事例や様々な意見を多数寄せていただいたことに改めて御礼申し上げる。子会社の方からも多くの回答をいただき、グループ・ガバナンスへの関心の高さがうかがえた。グループ・ガバナンスを主導することは最終親会社の重要な役割であるが、自身が子会社を有する子会社の方々にも参考にさせていただきたい。なお、報告書で紹介した事例はごく一部であり、掲載しきれなかった回答は別掲の添付資料にまとめている。

本報告書は可能な限り多くの企業に共通しうるグループ・ガバナンスの視点や考え方を提示する方針で取りまとめたが、グループ・ガバナンス強化に向けた手法は多種多様であり、言及した提言も必ずしもすべての企業に当てはまるものではないであろう。特に中小規模会社では、3 ラインモデルに則った体制整備には難しさがあるが、アンケートには個社の状況に応じた様々な工夫が寄せられた（17 頁など）。どのような会社でも、現存する人材をどう活用して実効性のある体制を構築していくかは共通の課題であり、少しでも各社に参考になる事例が見つければ幸いである。なお、今後は社内のリソース不足を補い効率化を進めるために DX や AI の導入が始まっている。既に活用している会社もあるであろうが、グループ・ガバナンスや監査活動の高度化の面での本格的な活用はまだ緒に就いたばかりと思われる。日本監査役協会としても、将来的にはそのような実務の調査・研究を試みたいと思う。

以 上

【参考資料】内部統制システムに係る監査の実施基準第13条

1. 監査役は、企業集団内部統制について、以下に列挙する重大なリスクに対応しているか否かを監査上の重要な着眼点として、監視し検証する。
 - 一 重要な子会社において法令等遵守体制、損失危険管理体制、情報保存管理体制、効率性確保体制に不備がある結果、会社に著しい損害が生じるリスク
 - 二 重要な子会社における内部統制システムの構築・運用の状況が会社において適時かつ適切に把握されていない結果、会社に著しい損害が生じるリスク
 - 三 子会社を利用して又は親会社及び株式会社の経営を支配している者（本条において「親会社等」という。）から不当な圧力を受けて不適正な行為が行われ、その結果、会社に著しい損害が生じるリスク
2. 監査役は、企業集団内部統制が前項に定めるリスクに対応しているか否かについて、以下の事項を含む重要な統制上の要点を特定のうえ、判断する。
 - 一 代表取締役等が、会社経営において企業集団内部統制及びその実効的体制の構築・運用が必要不可欠であることを認識しているか。
 - 二 企業集団全体で共有すべき経営理念、行動基準、対処すべき課題が周知徹底され、それに沿った法令等遵守、損失危険管理及び情報保存管理等に関する基準が定められ、その遵守に向けた適切な啓発活動とモニタリングが実施されているか。
 - 三 企業集団において重要な位置を占める子会社、内部統制リスクが大きい子会社、重要な海外子会社などが、企業集団内部統制の管理・モニタリングの対象から除外されていないか。
 - 四 子会社の内部統制システムの構築・運用の状況を定期的に把握しモニタリングする統括本部等が会社設置され、子会社の内部統制システムに係る重要な課題につき問題点が発見され、適切な改善措置が講じられているか。子会社において法令等違反行為その他著しい損害が生じる事態が発生した場合に、会社が適時かつ適切にその状況を把握できる情報伝達体制が構築・運用されているか。グループ内部通報システムなど子会社に関する状況が会社において把握されるシステムが構築・運用されているか。
 - 五 子会社に監査役、監査委員会又は監査等委員会（本条において「監査役等」という。）が置かれている場合、当該監査役等が、第9条から本条に定めるところに従い、当該子会社の内部統制システムについて適正に監査を行い、会社の統括本部等及び会社の監査役との間で意思疎通及び情報の交換を適時かつ適切に行っているか。子会社に監査役等が置かれていない場合、監査機能を補完する適正な体制が子会社又は企業集団全体で別途構築・運用されているか。
 - 六 企業集団内で共通化すべき情報処理等が適正にシステム化されているか。
 - 七 子会社に対して達成困難な事業目標や経営計画を設定し、その達成のため当該子会社又は企業集団全体の健全性を損なう過度の効率性が追求されていないか。
 - 八 子会社を利用した不適正な行為に関して、会社がその状況を適時に把握し、適切な改善措置を講じる体制が構築・運用されているか。
 - 九 会社に親会社等がある場合、少数株主の利益を犠牲にして親会社等の利益を不当に図る行為を防止する体制が構築・運用されているか。

第 52 期 ケース・スタディ委員会 委員

委 員 長	高橋 香苗	NTT 株式会社	取締役常勤監査等委員
専門委員	塚本 英巨	アンダーソン・毛利・友常 法律事務所 外国法共同事業	弁護士
委 員	永井 健藏	LE.O.VE 株式会社	常勤監査役
委 員	花岡 幸子	株式会社大和証券グループ本社	取締役監査委員
委 員	石原 基康	プレミアアンチエイジング株式会社 一般社団法人日本内部監査協会	常勤監査役 監事
委 員	竹川 浩史	京王電鉄株式会社	取締役監査等委員
委 員	狭間 一郎	大阪ガス株式会社	取締役常勤監査等委員
委 員	松崎 裕之	株式会社東京証券取引所	常勤監査役
委 員	後藤 敏文	公益社団法人日本監査役協会	専務理事
事 務 局	公益社団法人日本監査役協会企画部企画課 佐藤 秀和 新井 義洋 小西 真理 岡田 倫太郎 山岡 翔輝		

(敬称略。肩書は検討当時のもの)