

別添資料

「海外往査についての実態調査アンケート」

自由記述回答集

実施期間：2026 年 1 月 19 日（月）～1 月 30 日（金）

対象：本部、支部の監査実務部会にご登録で資本金 1 億円以上の法人会員会社かつ海外子会社（海外関連会社）をお持ちの会社

有効回答会社数：186 社

※各設問から回答を抜粋して掲載しています。

※掲載の自由記述回答は、固有名詞の削除など文意を変えないように修正しています。

1-12. 1-11で選択した回答の理由があれば、ご記入ください。

①全て親会社のメンバーファームを選任

- ・グループ監査基準の改正対応のため
- ・アドバイザーで大手監査法人が入っていたためと思われる
- ・各国の法人に関する情報共有が容易であるため
- ・親会社大手監査法人の要請。(なお、一部持分法適用会社は、親会社監査人のメンバーファーム以外のファームを起用)
- ・対応方針の一貫性、情報共有・統制の効率性を目的として、原則として親会社のメンバーファームに統一する旨社内規程で定めている。
- ・当社の100%親会社の指示により、海外子会社の会計監査人は同一メンバーファームとしている。
- ・当社は外国企業の子会社であり、当社を含めその外国企業と同一グループの会計監査人となっている。

②現地規制がない限り親会社会計監査人のメンバーファームを選任

- ・長年同じ会計監査法人グループに監査を依頼しており、会計監査法人も当社の事情に通じている
- ・親会社会計監査人と同一のメンバーファームとする方針ですが、現地規制の他に、当該子会社の状況等を踏まえて他のファームを選任している場合があります。この場合、原則として四大監査法人に委嘱先を限定しています。
- ・グローバルガバナンスの連携
- ・ファームを統一することにより効率よい監査ができること。
- ・情報がタイムリーに共有され必要に応じて日本側でコントロールができる。
- ・メンバーファームを原則としているが、現地会計監査人の体制、業界への理解などからメンバーファーム以外の会計監査人を選択しているケースがある。
- ・会計監査人の独立性をより厳密に担保する主旨で、非保証業務の実施基準を厳格化し、一部の例外を除いて非保証業務の会計監査人への依頼禁止をグローバルに展開している。そのため、海外子会社においても制約が無い限りにおいては親会社会計監査人のメンバーファームに会計監査を委嘱するよう、財務部門より方針を打ち出している。
- ・会計監査人同士の連携がしやすい
- ・事業規模の拡大に対応して、グローバルでの監査基準及び監査体制による監査レベルの充実や監査作業・監査報酬の効率化を目的として親会社会計監査人のメンバーファームへの統一を進めております。
- ・親会社会計監査人のメンバーファームの方が会計監査人がコミュニケーションを取りやすいから

③統一はしていない

- ・海外拠点それぞれに選任を任せている。
- ・海外子会社の規模、重要性、コスト等で判断
- ・海外子会社はM&A会社で以前からの会計監査人を継続
- ・各子会社に選任を任せる（承認要）
- ・監査上重要な子会社に該当しない場合は必ずしもメンバーファームを選任していない。
- ・監査報酬の安さ、フットワークの軽さを重視。
- ・基本的にはメンバーファームを推奨しているが、監査コストの面を考慮して、他のファームを選択する事も認めている。
- ・基本統一していたが地域によって対応が良くないため変更されている。
- ・現地での最適な監査法人を選択（海外子会社の事業領域、親会社監査法人のメンバーファームの力量を検討）
- ・子会社の規模や現地の監査法人の対応等が様々であるため。

④統一はしていないが今後統一予定

- ・会計監査人の交代があった場合、内部統制報告制度上の対象会社は、メンバーファームに極力切り替えるようにしている。
- ・アメリカ子会社は、一昨年10月に設立したばかりで、現地法人を昨年4月に開設したところであり、経理、税務関係の仕事は、外注している為、会計監査人は置いていない。
- ・本社の会計監査人の財務諸表監査の対象会社については、グループ監査上の連携強化を期待して、統一する方向で検討を進めています。（現地子会社の法定監査については、ローカルの監査人が監査しているが、グループ監査は本社の会計監査人が実施している）

⑤その他

- ・海外現法の規模が非常の小さく、また親会社の連結決算対象にもなっていないため、会計監査人は選任していない。現地会計(税務)事務所に経理関係の処理を委託して状況をこちらでも確認している程度。
- ・基本的には親会社会計監査人のメンバーファームの選任を考えるが、子会社の規模やステージによっては、別の会計監査人を選任しているケースがある。もちろん親会社会計監査人への事前確認は実施している。
- ・親会社の社内規定により、グループ会社の監査法人は海外各地域での選定内容が定められている（例：基本的には4大監査法人 → 理由があれば中堅監査法人）
- ・評判や価格も考慮しつつ、2年ごとの契約更新時に変更した経緯がございます。
- ・アメリカ法人はメンバーファームの監査費用が高額となるので現地法人に依頼してい

る。

Ⅱ．監査役等の海外往査の事前準備について

2－2．海外往査を実施していないを選択した場合、何か理由はありますか。

⑦その他の具体的な内容

- ・往査は2年に1回であるため。
- ・海外企業に対しては、必要に応じて実地監査を行うこととしており、今期は書類監査（質問書に対する回答書をベースとした監査）を行った
- ・2025年度は、会社として特に利益目標の達成が難しいことが予想されたため、監査役としても経費節減に協力する意味で現地実査を見送り、リモート監査に切り替えました。2026年度以降は従来どおり現地実査に戻す予定です。
- ・実査を予定していたが、現地とスケジュールが合わなかったため、Web監査（予定）となった。
- ・2025年12月に中国の子会社を訪問予定でしたが、中国との関係が悪化し中国側がどのような政策をとるか不透明であったため、出張者の人数を減らしました。最終的に子会社へは、内部監査部門担当者と会計監査人が訪問し監査を実施することになり、監査役は訪問を断念しました。（この決定は会社の方針に基づくものです。）
- ・事業会社の海外子会社であるため、事業会社の監査役および監査法人から情報は取得している。
- ・海外子会社法人は親会社常勤監査役が現法監査役になっており理事会出席時に事業進捗報告を受ける。
- ・海外出張等、多額の費用の掛かる事は控えるように言われているため
- ・日本人駐在員中心の少人数の拠点のみであり、現地往査するほどの重要なリスクがなく、優先順位が低いため。
- ・海外子会社社長、監査役のヒアリングを実施。また、当社の代表取締役と海外事業の状況、リスクについて意見交換を行う

2-3. 何を目的に海外往査を実施していますか。

⑦その他の具体的な内容

- ・現地経営メンバーの個々の資質確認、親(日本)への不満等の確認
- ・会計・税務の適正性と信頼性。監査法人による監査状況。現地と本社監査法人の連携
- ・事務所・工場の労働環境や労務管理、課題の改善結果等
- ・監査役監査では、当該会社における内部統制体制の構築・整備状況、特段、全般統制に関するヒアリングが中心
- ・監査役監査で重視するのは経営トップの内部統制に対する姿勢・意識
- ・現地従業員(日本からの駐在員と現地採用社員)がどれくらい士気高く、やる気を持って業務に取り組んでいるか、現地での仕事・生活になじんでいるか、仕事面・生活面での不満・不満を抱えていないか、本社に対する要望事項があるか、当該法人の経営上の課題は何か、その課題に対してどういう工夫をして取り組んでいるか等に関する質問事項。
- ・視察による現地経営の状況と本社グループ管理の状況を監査するため。
- ・その拠点が滞りなく運営されているか、事務所の雰囲気も含めて全体的に調査します。現地の実情を聞きながら、今後の事業の見通しや可能性・リスクを的確に予測・把握しているかを確認します。
- ・会計監査人による海外子会社の往査の実施状況の確認(立会)
- ・海外子会社の監査法人との意見交換、なお、過去には不正のため棚卸監査を実施したことがある。
- ・各部門の取り組み状況の詳細インタビュー・Q&Aより経営リスクの見極めしている
- ・監査等委員による被監査対象の現地法人の全社員との個別面談
- ・監査役往査は内部監査部門が行う内部監査と連携して2年に1回行う。内部監査で準拠性を中心に監査し、監査役としてはガバナンスや内部統制の状況を主に監査する。
- ・現地の状況や雰囲気(景気、活気、治安など)。今後の変化に対する予想など。
- ・現地マネジメントの組織運営状況の実態の確認
- ・出向社員の生活環境の確認、懇親会・雑談を通じた出向社員の日本本社や海外駐在に対する思いの聴取

2-5. 海外往査の対象はどのように選定していますか。

⑦その他の具体的な内容

- ・内部統制体制の構築状況について確認が必要と感じるところを選定している
- ・特段、M&A 等により新規にグループ入りした拠点については注視している
- ・4年で全子会社を往査する。
- ・往査の行程。A社のついでにB，C社によるなど。
- ・会計監査人に同行
- ・海外往査の対象は、現地法人化している海外事務所を対象としており、事業会社である海外子会社については、事務所への往査時に現地視察を行っている（監査等委員による事業会社への業務監査は実施していない）。
- ・監査役（非常勤）に就任している子会社。
- ・基本は隔年監査とし、重要性の高いおよびリスクが高いと判断した拠点は毎年監査
- ・経営体制の交代があった場合は優先的に往査対象としている。
- ・社外取締役に当社事業を知ってもらう目的での往査を並行実施することがある。
- ・弊社の特性上、店舗の出店があつて初めて、監査対象にしている。

2-6. 往査の事前準備で行っている事項はありますか。

⑨その他の具体的な内容

- ・⑥以外のキーパーソンとの面談調整、日本からの出向者との面談調整、現場（工場、倉庫、事務所）視察
- ・現地会社経営トップとの面談のベースとして必要な知識・情報については、できるだけ事前に理解するようにしている
- ・（執行部門における）直近の懸案事項についてはできるだけ事前に入手理解するようにしている
- ・内部監査部や監査法人との情報交換。
- ・ヒアリング・リスト作成（事前送付せず）
- ・関係会社チェックリストによるセルフチェックから問題点等がないか事前確認
- ・経営者面談（当社の場合全てローカル）、駐在員面談の手配
- ・現場視察手配（生産拠点、販売店など）
- ・現地会計事務所に連絡を取り、訪問時の質問事項の調整を行う。
- ・現地国の会社法、労働基準法、環境法の確認
- ・重要会議の議事録の閲覧

2-7. 2-6で③を選択した場合、質問状（ヒアリング項目）は、どのような事項が含まれていますか。

⑤その他の具体的な内容

- ・プロジェクト案件の進捗
- ・組織・風土、不正、経理関連、法律と規制、訴訟と損害賠償、関連当事者取引、通例でない取引
- ・法改正、運用変更の内容及びその対応状況についての確認。（違法状態に陥っていないか）
- ・各重要部門の業務内容と体制、課題
- ・現地の社会情勢、社会環境・現地法制への適合状況、親会社の関与の状況（訪問、報告事項、要望事項等）
- ・親会社が示しているサステナビリティ関連の事項（例えば、人的資本関係、情報セキュリティ、人権など）
- ・組織風土の状況に関する事項（ハラスメントや内部通報制度を含む）、安全風土醸成への取り組みに関する事項、監査法人からのマネジメントレターに関する事項、税務調査に関する事項
- ・内部通報制度の周知・運用状況。
- ・日本からの支援体制・状況など
- ・困りごと、日本の親会社への提言なども確認します。
- ・法令・コンプライアンス遵守、不正防止
- ・人事制度、人財の確保・育成

Ⅲ. 監査役等の海外往査の現地活動について

3-2. 3-1. で①または③を選択した場合、どの形式がありますか。

⑧その他の具体的な内容

- ・社外取締役
- ・社内若手スタッフの同行。（財務経理部門、その他）勉強・経験の為。

同行者がいる理由があれば合わせてご回答ください。

①複数の常勤監査役

- ・一名では負担が過大で監査の質が低下する
- ・監査の実施内容が偏らず、公正に実施できるように
- ・監査役任期期間中（4年）のローテーションに基づく

- ・常勤監査役2名の専門分野が異なるため、それぞれの専門分野を活かした複眼的な監査ができるよう2名が一緒に出掛けている。
- ・多角的な視点で監査を行うことが出来るため

②常勤監査役等と非常勤監査役等

- ・監査情報の共有、監査役等の意向
- ・社外監査等委員からの要望
- ・社外監査役の見識を拡げるため
- ・社外非常勤監査役には、就任中1度は現地視察を実施している。
- ・社外役員に海外業務の理解を深めてもらうため
- ・社内に詳しい常勤監査役と非常勤監査役が協力し往査を実施するため
- ・重要な子会社については非常勤監査役も確認を要するため
- ・多角的視点での往査とするため、原則として常勤1名と非常勤（社外）1名としている
- ・非常勤監査等委員（社外取締役）による企業集団内部統制の監査の実効性を高めるために常勤監査等委員が同行する
- ・非常勤監査役には現場を肌で感じて頂くこと、また常勤は現場との橋渡し役、スムーズな監査対応には必要な存在と判断した。
- ・別々で行くと現地負担が大きい

③常勤監査役等と監査役等スタッフ

- ・スタッフ（監査等委員会室）は必ず同行し事前調査から現地での記録までを担う
- ・スタッフによる記録作成サポート、また、スタッフ育成のため
- ・スタッフ同行による事詳細情報の共有、コミュニケーションの円滑化
- ・ロジ周り全般のサポート及び面談調書作成、現地の状況把握のため
- ・監査役の補助＋アテンド
- ・監査役監査の補助のため
- ・非常勤（社外）監査等委員がアサインできない（中途離脱含む）場合、安全面などの理由から監査等委員会スタッフが同行する

④常勤監査役等と内部監査部門

- ・コストとスケジュールの関係で各1名
- ・監査部監査と同時期に並行実施するため、基本的に監査部長と他監査担当者が同行
- ・監査目的は異なるが現地負担を考慮し同一日程としている
- ・共同で監査をする
- ・現地の負荷軽減と監査側の準備・結果整理を容易にするため
- ・国内海外とも往査は両者で行うことを基本方針としているため

- ・重複を防ぐため
- ・相互に連携して効果的・効率的に監査を行うため
- ・滞在時間が短く、分担して効率よく監査する為。
- ・内部監査と連携した監査役監査を実施する為
- ・内部監査部門が海外子会社に精通していないため
- ・内部監査部門の同行者が往査の記録や報告書を作成するため

⑤常勤監査役等と経理・法務などの管理部門

- ・会計監査人の往査に監査委員が立会っており、監査対応のため経理部門が往査に同行しているため
- ・会計処理確認
- ・監査役監査の補佐および中堅・若手社員教育の一環
- ・共同で監査をする
- ・財務経理に係る監査は経理財務部長が監査補助人として実施
- ・子会社の会計監査をする経理部門の業務を確認するため

⑥常勤監査役等と自社の親会社関係者（監査役等、内部監査部門、管理系部門など）

- ・子会社の監査役の会計監査の内容を把握、確認するため

⑦常勤監査役等と会計監査人

- ・グループ監査の一環
- ・会計監査人の往査に監査委員が立会っているため
- ・会計監査人の監査の相当性の判断も行うため
- ・会計監査人の監査の適正性、妥当性を確認する為。
- ・会計監査人の監査状況の監査
- ・監査の効率性・被監査会社への負担軽減
- ・監査人の要請。これも別で行くと現地負担も大きいので、常時同行している。
- ・監査等委員会の監査手続を現地で共有するとともに、現地会計監査人とのミーティング含め会計監査面での手続を親会社の会計監査人主体で対応しているため。
- ・経理財務部長との共同監査、現地会計監査法人へのヒアリングを主体的に実施
- ・相互に連携して効果的・効率的に監査を行うため
- ・連結会計として重要な先であり、監査法人の業務の適切性を確認

同行者がいる場合がある理由があれば合わせてご回答ください。

①複数の常勤監査役等

- ・異なる目線で確認を行う為
- ・違った目線で監査できる、一方が Q&A をしている際にメモがとれる等
- ・社外の視点での監査に加え、社外取締役に事業をよく理解してもらう目的もありこの形式で実施する

②常勤監査役等と非常勤監査役等

- ・違った視点から現地の潜在的課題を把握するため
- ・公認会計士は国際会計基準や内部統制システムにも詳しいため
- ・社外の視点での監査に加え、社外取締役に事業をよく理解してもらう目的もありこの形式で実施する
- ・当社親会社所属の非常勤監査役からのリクエスト
- ・非常勤監査役にも現場第一線の状況を理解いただくことが重要と考えるから
- ・非常勤監査役の希望（国内は子会社監査役も同席）

③常勤監査役等と監査役等スタッフ

- ・現地の激励およびややインフォーマルな相談など深掘した監査を行うためこの形式で実施する
- ・常勤監査役の負担軽減、監査役スタッフの視点よりの意見交換
- ・補助業務

④常勤監査役等と内部監査部門

- ・往査先のスケジュール都合のため同時に実施することあり。
- ・監査業務の重複の排除
- ・監査内容の相互補完
- ・監査部がリスクフレームに関する内容なので
- ・現地での監査時間の効率化
- ・重複した監査項目回避及び準備作業の効率化
- ・内部監査を監査するという目的もありこの形式で実施する
- ・内部監査部門の活動の確認、受入れ側の対応工数への配慮
- ・内部監査部門監査による論点把握も参考とするため

⑤常勤監査役等と経理・法務などの管理部門

- ・会計監査人と同席する際に経理財務部門が同行するケースあり
- ・経理や法務の専門的見地からの論点も参考にするため
- ・重点項目監査上の専門性補完
- ・専門分野に於けるリスクの抽出と認識の共有
- ・当外部民からの要請
- ・複眼による確認

⑥常勤監査役等と自社の親会社関係者（監査役等、内部監査部門、管理系部門など）

- ・基本単独ですが、タイミングが合えば、現地負担低減の為
- ・親会社の監査役、内部監査部門の現地視察アテンド
- ・当該海外子会社の管掌部門員が安全確保と監査内容の確認のため同行するケース
- ・様々な監査があるため、現地への負担を軽減するため

⑦常勤監査役等と会計監査人

- ・M&A で取得した会社の初回訪問
- ・会計監査人からの要請
- ・会計監査人との契約で海外子会社監査を盛り込んでおりその際に同行
- ・会計監査人の往査の状況を確認するため、タイミングが合えば
- ・会計監査人の活動の確認、受入れ側の対応工数への配慮
- ・会計監査人の評価、会計監査人との情報共有
- ・事業内容監査及び現地視察アテンド
- ・複眼による確認

3-3. 現地のヒアリング対象者は誰ですか。（複数回答）

⑤その他の具体的な内容

- ・会計コンサル
- ・海外子会社の監査法人
- ・現地、経理・人事担当者
- ・現地の営業社員、コンプライアンス担当者 等々
- ・現地一般従業員
- ・時間の許す限りローカル社員に直接インタビューする。当該会社の経営に関わる意見を聴く。特に、組織の風通しに関して訊ねることは重要だと思っている。
- ・人を指定するというよりは項目に従って適切に人選されていると理解している。
- ・全従業員（現地スタッフ）とのグループ面談も実施している。各拠点とも在籍者 10 名以内

- ・日本語での応答可能なローカル社員

3-5. ヒアリング以外で実施している事項はありますか。

⑦その他の具体的な内容

- ・取締役会等重要な会議の議事録の作成・保管状況
- ・現場あるときはできるだけ視察する。現場の整理整頓状況など、口頭での説明ではわからない課題が見えることがある。
- ・外注先工場
- ・駐在員生活環境視察（社宅、食料品店、その他）
- ・訪問する現地会社は監査役の監査対象ではなく、取締役の職務執行監査の為に現場を見させて頂くという建付けから、規程類や会計・経理の確認などは一切していない。
- ・社長、経営幹部などと意見交換をすることで、現地の状況を把握することを目的として海外訪問を行っている。
- ・個別にキーマンであるマネジャーと面談する形で監査を実施している。
- ・ミネラルウォーター工場の水源の管理保全状況の確認（欧州）
- ・監査法人（大手監査法人）の監査チームには面談している
- ・建築中現場
- ・同業他社視察

3-6. 海外往査で必ず実施している事項があれば、理由と合わせてご回答ください。

往査先幹部との懇親会	出来るだけ本音を聞き出す。 信頼関係の構築。 日本本社との距離感を縮める。
・インタビューによる課題認識の聴取と現地終了時の仮講評による発見結果の共有。	・拠点課題のチェックとともに、発見事項を踏まえたディスカッションにより問題意識を共有するため。
・現地トップとのインタビュー ・会計監査法人とのインタビュー	・現地の会計監査人とのインタビューはできるだけ実施する。会計監査人の現場に対する関心、理解度および監査対象会社の経営トップとの関係、経理部門トップとの関係などを理解することにより「監査法人の監査意見」のバックグラウンドについてより理解できる。
・現地監査法人面談 ・倉庫、EMS 実査	・第三者視点。在庫や品質等への影響。

・現地現場の指導（安全環境、品質、生産性、労務管理） ・現地国の会社法、労働基準法、環境法に対する準拠状況 ・現地監査法人打合せし、会計、税務課題の確認	・日本の安全環境、品質、生産性、労務管理レベルの水平展開 ・カントリーリスクの洗い出しとリスク低減
・在庫数のサンプルチェック ・売上債権の回収状況	流動資産の適正な管理が重要であるため。
・事前調査表を送付し、監査実施前に回答を入手し内容を確認する ・組織図の事前入手 ・工場見学	・ヒアリング項目に漏れないようにするため ・組織構成の内容についてアリングするため ・現場の 5S や安全衛生状況を確認するため
・組織・人員・経理体制の確認 ・その拠点の担当事業の市況と当該年度の見込み	当該拠点において問題なく事業・業務が遂行できているかがいちばんの前提となるため、毎回同じ質問をしています。その拠点・市場において変化があれば、それに対処できているか、柔軟に対応しているかを確認するために上記 2 点の質問をどの拠点に対しても行っています。
① 小口現金実査 ② 事務所や工場内整理整頓状況、衛生施設確認	① 不正が生じやすい科目で、経営者による金銭管理体制の程度がわかる。 ② 社員労働環境や組織の統制度合いがわかる。
①本社へ報告している現預金残高との照合 ②在庫管理状況と現物監査③安全管理状況	虚偽報告の有無のチェックと管理状況のチェック
1. ガバナンス・基本的な内部統制 2. コンプライアンス体制 3. 財務・経理体制 4. 固定資産管理体制 5. 人事・労務体制 6. 店舗運営体制・管理体制	一旦、基礎的な点から各国で確認している。
①現地経営者と監査役による個人面談 ②現地会計監査人との面談	・①往査をミーティング形式で実施する場合、コンプライアンス事案等機微な話題を扱いにくいとため、別建てで個人面談を設定する。

	・②会計監査人評価の一環として、自社現地法人や本社会計監査人との連携状況を確認するため。
1対1の面談を重視	当社の海外子会社は小規模な組織であり、出来るだけ多くのメンバーに個別に状況を確認するようにしている。
ヒアリングシートへの事前回答を受けること	インタビューの効率化と網羅性の両立
ボードメンバーおよびキーマンとの面談	リモートミーティングなどでは表に出てこない忌憚のない意見を伺うため。
レクリエーションの場で談笑	会社への思いが直に判るから。往査では引き出せない内容も判る。
ローカルマネージャー等 現地社員とのコミュニケーション。	・現地での日本人駐在員の評判・ホットな話題等のヒアリング。
往査国特有のリスク要因（贈収賄、汚職、横領など）に関する対応状況のヒアリング	不正の未然防止
往査先代表者との会食（時間次第）	良好な人間関係は勿論のこと、往査時とは違ったフランクなコミュニケーションでの本音を聴くことができるため。
海外子会社の経営トップ層へのヒアリング	親会社の取締役役に直接レポートする階層の子会社経営トップ層に対して毎年直接マネジメントインタビューを行い、子会社の経営に関わる進捗状況や次年度以降の計画等を中心に確認し、業務執行の軸となる経営トップの考えを把握する。合わせて、その配下階層となる拠点群について補完的に視察を行い、事業理解の進化を踏まえながら執行状況確認の一助としている。
経営者面談、駐在員面談 工場・原材料置場の視察 現地会計監査人面談	・経営者（ローカル）面談は必須として、駐在員面談はその答え合わせともなる。 ・工場視察はメーカーとして必然。原材料置場については、各社何万トンもの原材料（鉄スクラップ）在庫を有すが、計量の誤りや不正など起こりがちであり、管理体制や問題再発防止策などは重要なチェック項目の一

	つである為。 ・現地会計監査人面談には、リスクや会計監査の状況に加え、経営者や経理部門の評価も聴取。客観的な立場からの意見は貴重。
経営責任者、経営幹部インタビュー	経営課題や経営リスク等について、どのように認識しているかを聞くことで、会社の経営状況や課題、リスクが理解できるから。
経営層から一般従業員にいたるまで本社への要望事項がないかを聞く。	対面でしか伝えられないことも拾い上げられるから。
経営層との面談、課題対応のヒアリング	親会社、子会社にとってのリスクを早期に把握し対応状況等を確認、必要に応じ親会社支援を親会社側に働きかけ。
現地スタッフとの対話	組織の風通しやモラルの状況を把握…潜在的なリスク有無を感じる
現地の現場視察と市場視察	現地の現状理解を肌感覚で感じるため
現地マネジメント、現地駐在日本人との会食	円滑な関係構築と、コミュニケーション、事情把握のため。
現地ローカル社員との面談 日本からのオフショア業務の推進状況	出向者のみならず、現地ローカル社員の当社への帰属意識、ロイヤリティが重要であるため、本社への要望含め、認識を確認している
現地幹部社員との会食	社内では口に出しにくいような、胸襟を開いた率直な意見を聞かせて貰うため。
現地経営トップへのヒアリング	限られた時間の中で優先順位と付けて実施しており、現地経営トップへのヒアリングが、第1優先と考えている。
現地経営メンバー(ローカル含む)に個別面談を実施。	出向者からは聞けない現地(会社、国民性、市場環境等)目線での情報をヒアリングする。 また、親会社や日本人出向者をどう思っているのかなどを聞く。
現地出向者への個別ヒアリング(職場環境、業務の状況、生活面など)	遠隔地かつ少人数の組織であるため、(管理者に加え)一般社員の率直な意見もヒアリングし、職場環境・生活面の問題がないかを確認する。
現地責任者との面談	市場環境などのヒアリングとともにその環

	境の中での当社の打ち手が適切なのかを、現地責任者に考えさせる機会とするため。 その中にグループとして取り組むべきテーマがあれば帰国後に、当社社長に報告・提言する。
現地日本人社員、現地ナショナルスタッフ（特にマネジャー層）と会食をしてコミュニケーションをとることにしている。	基本的に書類等を監査しても実態を把握するのは難しいので、どういう人であるのかをなるべく打ち解けた雰囲気の中で探り、各拠点の内部統制のあり方を考察する必要があると考えている。
工場の各現場確認については必ず実施している。	安全に対する状況の確認、設備稼働状況や工場倉庫における在庫状況等業績報告からでは見えない状況が確認できるため。
工場見学、現地監査人との面談	工場の5Sの状態を確認することで工場運営体制を察することができるため。また、現地監査人の識別しているリスク（あれば）を聴取するため。
工場視察と経営者、駐在員とのディスカッションは、必ず行っています。	ディスカッションは、必ず1対1で（約1時間）行います。 その理由は人となりがよくわかることと正直な回答を期待できると思うからです。
在庫確認において、自分で実際に確認すること	帳簿を見るだけではなく、自分で確認することで、実地棚卸の重要性を現地の方理解してもらうため
事前ヒアリングシートの提出：	事前に課題を共有した上での会話をする為
事前質問でできるだけ論点を整理し、個別ヒアリングの時間確保	組織は人、どのような人材がいるか、従業員の本音を知ることが大事 通訳を使いたくないので、事前に現地語で質問し回答をもらった上で面談
出向スタッフ及び現地幹部スタッフとの食事ミーティング	・出向スタッフと現地スタッフとの関係性を推察。 ・フランクに本音ベースで課題点の聞き出し。 ・親会社への要望事項の吸い上げ。
出向者への面談と各部門の取り組み状況の確認。追加資料の作成は要請せず、毎月親	毎月の社長への報告に参加するも、時間も制限され 詳細まで突っ込めない

元報告資料に関し、訪問時に詳細に確認するようにしている。その中から気になった点を更に追及し、状況に応じてアドバイス及び指導を行う。	現地で詳細を確認し、帰国後社長と担当役員へは報告するようにしている。 中国とタイが製造拠点となっている為、年1回必ず2拠点へ訪問し、現場確認を実施している。
出来るだけ全主要部門の現地人の管理職と直接話を聞く事	より具体的な会社の課題につき認知が出来る。現地人の意識の変革。不正等があった際の連絡ルートの確保。
所在する国特有の経営リスク、コンプライアンスリスク	本邦が認識しているリスクと齟齬がないことを確認
新規に M&A で取得した会社の初回往査においては、買収時のデューデリジェンスレポートにおけるリスク検出事項を事前準備として確認し、現地往査において、現在のリスク対応状況を確認するようにしている。	対応状況を本社サイドが把握できておらず、リスクが顕在化した過去事例があるため。
昼食は、可能であればなるべく現地社員が使う食堂（または食事）を用意してもらう安全であれば、現地交通機関を利用してみる	実体験しないとわからない現地スタッフ、駐在員の生活環境を少しでも理解するため
内部監査室が現地に要請し入手する事前資料の確認。監査役としては毎月送付されてくるマンスリーレポート1年分再確認・事業部への定期報告資料を再確認し、現地に質問状（現地が考えるリスク・課題は何か？監査役が考える現地のリスク・課題への対象状況は？）を送付し事前に回答を得た上で往査を行う。	限られた時間での有意義な監査の実施の為。 「現地社員に現地の事は理解して往査に来ている」と思わせる事で、表層的な回答に終わらせない事に繋がっている。 また現地社員にとっても意味あるアドバイスが出来る事に繋がっている。
内部統制監査	内部監査室による内部統制監査を主に監査を行っているから。
日本人出向者（ローカル幹部を含む場合もある）との会食	①本音を聞き出すため。 ②社外役員に海外子会社の実態を理解してもらうため。 ③社外役員に海外幹部社員の顔と名前、人柄を知ってもらうため。
日本人派遣社員との懇親会。	1) 現地の実情・社内環境の確認 2) 本音ベースの意見などの聴取

	3) 問題発見時に監査役への相談のしやすさ
--	-----------------------

3-7. ヒアリングや監査結果などの記録・調書作成において、留意している事項や工夫している事項があれば、ご回答ください。

- ・AI（翻訳、文字起こし）の活用
- ・ヒアリング内容は往査の最後に講評の時間を取り、確認して齟齬のないようにしている。
- ・課題や指摘だけでなく、現地要望事項も吸収
- ・ナショナルスタッフの幹部のヒアリングで忖度無しの意見を吸収
- ・現地での面談用に事前提出のアンケートを調書に添付する等して意見を経営陣に触れさせる。
- ・帰国後すぐに監査速報を社長会長に提出。
- ・監査結果議事録の当日作成、当日現地マネジメントとの合意、及び、重要指摘事項の改善担当と日程決め
- ・監査結果報告日本本社内報告用（監査役会・社長）に比して、現地法人報告用は幾分抑制気味の記述に。
- ・現地往査終了時に簡単な講評を行うが、悪い話はなるべくその場で伝える
- ・監査調書の記載内容に事実との齟齬が無いよう、現地法人責任者に十二分に確認してもらっている。
- ・ヒアリングに係る証拠は必ず提出してもらい監査調書の裏付けとしている。
- ・監査役として提言すべき相手は主に本社取締役及び使用人になるため、海外往査を通じて検出された課題・リスクは本社の管轄部門に共有、提言を行う。
- ・記載内容が、往査で確認した「事実」なのか「推察」なのかが、第三者にわかるようにする事
- ・現地のガバナンスの状況を記載すること
- ・個人が特定できる内容は講評のみにとどめ、調書には簡潔に記載する。
- ・現地で抱えている課題も極力ヒアリングし相談にのっている。
- ・現地よりも日本の親会社の統制状況の課題として、親会社執行側へフィードバックを行うことを意識した記録と結果の展開。
- ・必須と思われる事項についての現場での徹底度、現場で徹底させるために現地トップの指導などを理解し、現場での課題、課題に向き合うトップの意識、その趣旨・悩みなどを聞き取り、執行部門の管理責任部門に理解してもらえるようにしている。
- ・1対1面談でのヒアリングの詳細内容は、被面談者の心理的安全性確保のため、社内で共有化はしないようにしている。
- ・ヒアリング結果と往査担当者の所見を分けて作成しております。
- ・プロフィールや現職における課題、親会社への提案事項等は事前に書面でまとめて提

- 出してもらい、それ以外の課題についてより掘り下げて確認するようにしている。
- ・ビジネス環境などを踏まえたリスクを示唆し、未然防止の材料としてもらうこと。
 - ・一人一人で行ったディスカッションの記録を、保管して記録として残していること。また翌年のディスカッションの前に読み直しをして臨んでいます。
 - ・課題、問題点の指摘だけに終わるのではなく、改善・解決に繋がるヒント、提案、アドバイス出来るよう心がけている。
 - ・海外拠点への往査結果は、日人及び National Staff の双方で共有できるように日本語・英語併記で行っている。
 - ・各地域の特有のリスクについて、情報を残すことを心掛けている。
 - ・監査調書は、本社側の課題と現地側の課題に整理して作成し、フィードバックするようにしている。
 - ・監査調書は作成せず、ヒアリング内容を取りまとめ必要に応じ監査役会や取締役会での報告を行っている。
 - ・監査調書を必ず全取締役に関覧している
 - ・説明では伝わりにくい内容は写真を添付している。
 - ・出向者の健康状態は確認している。”
 - ・基本的に国内拠点に対する往査と留意点は相違ないが、文化的背景・慣例や国・地域等の違いからくる差異などを原因とした誤解などが生じないように、本質をとらえたシンプルな対応をより一層心がける。
 - ・現在、WEB 会議システムを使用し、会話の記録を始めている。一人で会議を主導していると、議事メモを取る事ができず、内容を文字起こしするのは記憶を頼るほかない為、録音し AI 要約ツールで要約が可能。内容を見直し、議事録とは別の議事メモとして保管し、次年度以降の監査で活用を検討。
 - ・現地スタッフの要望、困りごとを聴き、相互の思い違いなどがあれば伝えること。
 - ・現地の事情を分かりやすく記載すること。出張時に肌で感じたことを含めて客観的な文章にする。
 - ・個々の問題とグループ全体に関わる問題を混同しないこと。
 - ・個々のメンバーから聴き取った内容を報告書に記載するが、誰が何を発言したかは特定されないような書き方を心がけている。
 - ・事業責任者を宛先に、cc で社長や会長にもレポートを送信するので、あまり否定的な記載はせず、褒める部分と改善必要な部分をメリハリつけて作成する様に努力している。
 - ・社外監査役、社外取締役にも共有するため、より理解を深めていただくため、監査結果だけではなく、事業概況やヒアリング内容はできるだけ詳しく記載し、オフィス、倉庫、工場などの写真を添付している。
 - ・社内報告に当たり、現地法人の抱える課題を明確に示すとともに、現地社員が必要とし

ている支援があれば提言する（例、職場環境改善、帰任手当の充実等）。

- ・上からの目線にならないよう心がけています。
- ・調書作成は、事実に基づく内容とし、良いところ、改善が必要なところを記している。
- ・同じ書式の面談シートを使って個別面談を実施、年1回行うことで定点観測として利用している
- ・内部監査室との同時往査の為、当方との指摘事項等の齟齬が無いように注意している。
- ・内部監査部門がヒアリングシートを基にした往査結果を取締役会に報告、別途監査役会にも共有。監査役も往査報告を作成し、監査役会に提出。詳細と全般の両方が監査役会に共有されるように留意。
- ・日本語も堪能で優秀な通訳を毎回同じ人をお願いし、ローカル社員とのヒアリング記録についてはできるだけ現地語のニュアンスに忠実であろうとしている。

3-8. 海外往査実務上の失敗（例：事前準備不足やフィードバックの失敗など）について、差支えない範囲でご記入ください。

- ・現地出向者の本音を聞き、ある程度オブラートに包まない表現で監査メモに記載したら、所属管掌役員から「彼らはストレス発散も含め大袈裟に言うことも多い中、そのまま記載したレポートが経営トップにまで送信されるのは心外。」と言われたことがあるため、その後のレポートは一定の配慮をする様にしています。
- ・そもそも親会社でもやっていないことまで、課題提議してしまった。
- ・記録のため WEB 会議システムを活用するが、事前の機材準備不足や当日の録画失念等、失敗することもある。
- ・現地でのヒアリング時間調整がうまくいかなかったこと。
- ・現地での各幹部面談が長引いてしまい、制度監査への時間に余裕がなくなる。
- ・現地往査が終わり帰国後に、新たな確認すべき事案が認識され、追加で現地へ確認するなどして、往査報告書の作成完了まで時間を要していること
- ・現地会社トップと担当監査法人トップの人間関係がよろしくなく、相互不信が見える場合には、全体の理解が妨げられる場合がある。現地会社と現地会計監査法人の関係には留意が必要と思う。
- ・現地会社（グループ）に子会社や孫会社がある場合には、現地会社の子会社・孫会社の把握状況により「子会社以下がブラックボックスになってしまうリスク」がある。また、現地会社の現地会計監査人の力量と子会社・孫会社の会計監査担当者の力量が異なる場合、現地会計監査人が「グループ全体」を把握するのが難しい場合がある。
- ・日程がタイトで細かい点まで確認ができなかった事。
- ・1回の海外往査に複数の訪問先や多くのヒアリング面談者を詰め込んでスケジュールに余裕がない計画をたててしまい、時間不足等で満足なヒアリング・監査ができないことがある。

- ・コロナや地政学的な理由等で行動が縛られたり帰国日程が早まったりしたときは、現地で活動が不十分になるケースがあった
- ・スケジュールをタイトにすると現地スタッフとのコミュニケーションの時間を確保できなくなる
- ・通訳を入れると時間は2倍以上かかるので、難しい。
- ・言葉の壁・現地の社員レベルで対応の差が生じるリスクはある。
- ・会計監査人に同行する形で監査しており、ヒアリングの対象者が会計監査人と監査等委員が重なること、また受け入れ側の現地の負荷を考えると、長時間拘束が難しいことから、会計監査人の監査を優先すると、監査等委員によるヒアリングに時間的制約あり案件に深入りしすぎて、執行側がやるべきところまで踏み込んでしまうことがある。執行側も、何となくそれは監査役マター、といった雰囲気になり、立て直すのに苦労した経験がある。
- ・往査で指摘した事項の回答日時を決めていなかったため、フォロー監査でも改善出来ていなかった点。
- ・過去、空港での乗り継ぎ等の時間調整において、不慣れであることから見込みより時間の余裕がなく、急いで移動するケースがあった。
- ・過去の内部監査の指摘事項の把握が漏れており、現地往査での確認ができなかった。
- ・会計事務所との面談で、予め送付しておいた質問書の英語が拙いもので、適切な回答が一度では得られなかった。
- ・監査役機関設計が無い国で内部監査の往査と監査役監査が混同されるケースがあり、丁寧な説明が必要となる。
- ・帰国後の出張報告が、現地責任者の代弁だけになったことがある。
- ・現地スタッフに監査等委員会の建付けが事前にうまく説明されておらず、親会社の取締役への相談的な場として捉えられてしまったケースもあった。
- ・資料が十分に揃わない段階で現地往査を迎えた経験があるため、事前準備を計画的に実施するよう運営改善を図っている。
- ・事前監査が不十分で当日監査資料の確認、議事録作成に徹夜を要した・・・
- ・事前質問に対する回答を往査前に詰め切れていなかったため、往査時に時間がなかった
- ・質問に対する意図が現地担当に伝わらなかった（初回往査時）
- ・現地担当者には、監査等委員（内部監査室）の存在が認知されておらず、求める回答が得られなかった。
- ・失敗ではないが、毎回様々な予期せぬトラブルがある（主に道路渋滞、飛行機の欠航・遅延等）
- ・初めての海外往査の際に、現地従業員へのヒアリングで本社からの駐在員（日本人）を通訳にしまい、本音を引き出すことができなかった。それ以降は通訳ができる社員を本社から同行、または現地社員の通訳を同席させる、あるいは本社からリモートで通

訳することにした。

- ・初回の海外往査だったので網羅的に確認したが、口頭での確認が中心となり監査の深度が不十分であった可能性がある。個社別に注目ポイントを絞って監査をすることで、各社の経営改善に寄与するものにしたい。
- ・初回の海外往査時は、事前準備や時間の不足のため、十分な往査が出来なかった。
- ・前任者の失敗で、会計監査人と一緒に行ったことにより、監査役として自らのヒアリングや監査をする時間が取れなかった、とあることがあるので、監査人とは同行しない。
- ・通訳のレベルが低い場合、現地幹部とのコミュニケーションに支障が出るケースがある。
- ・年を追うごとに監査シートが充実されてきているという実感。ただ、今以上は微に入り細に入りすぎるので今後はその程度を検証する必要がある。現地サイドの負担増が懸念されるため。

3-9. 内部監査部門や会計監査人が同行して往査を実施している場合、現地ではどのような監査活動（それぞれの活動や監査役等との連携など）をしていますか。

【内部監査部門の監査】

- ・内部統制関連ヒアリング（監査役同席）
- ・監査役の現地スタッフへのヒアリングに同席
- ・現地の二度手間を省く（負荷低減）ため同行。幹部へのインタビューには同席するが、細部の帳票チェックなどの作業は同席しない。（内部監査部門とは視座が異なるため）
- ・内部統制に関わる業務執行状況を確認
- ・会計・経理に関する事項（計算書類、証憑、金庫など）の確認
- ・規則・規程類の確認
- ・決裁関係の確認
- ・労務管理”
- ・監査役と内部監査室の担当者と合同で現地スタッフとの面談する事により、内部管理状況や統制状況がペーパーだけでは把握できない部分が明らかになるケース有り。
- ・店舗営業時間終了後の業務チェックの運用状況
- ・支払等における申請・決裁のルール運用状況”
- ・現地子会社内部監査室とのコミュニケーション（現地内部監査計画・活動内容・監査結果について、JSOX 監査の進捗について）
- ・内部監査部門の無い小規模海外子会社については、帳票類や資産管理状況などの業務監査を実施。
- ・子会社から親会社へ報告されている内容についての現地での状況確認
- ・親会社が課題だと認識している事案について現地で直接確認を行うこと

- ・事案に応じて、拠点課題の解決に向けて内部監査部・経理部・調達部・総務部等、執行部門と協働で合同監査をしたことがある。
- ・内部監査も幹部面談に同席させ、内容について面談後に振り返る。
- ・内部監査の軸足は制度・会計監査。監査役は業務監査に軸足。
- ・内部監査部門は、適切な業務規定が準備されているか、その業務規定の順守状況を、業務のながれの個々の証憑を確認しながら吟味している。監査役としては、個々の確認結果については、それを是として、現地会社幹部が、それらの指摘点についてどのように対応しようとしているのかを見ている。
- ・JSOX 整備状況評価
- ・ガバナンス体制、リスク管理の観点から実施
- ・往査は別々のスケジュールが多いが、同行しても別行動で往査して講評は合同で行い、情報連携をとっている。
- ・会計証憑や内部統制システムの確認
- ・監査オープニングとクロージングは必ず同席するようにしている。内部監査部門と同行監査を行った際、元赴任地でもあったため、外注先へ訪問し、預託在庫や貸与設備の管理状況等の確認を行った。
- ・監査等委員の監査に内部監査部門が同行するのではなく、内部監査部門の監査に監査等委員が同行する形である。環境・安全、品質、法務、労務の概ね4種類の内部監査が別々に実施されるが、それに監査等委員が都合がつく限り同行している。同行は主に常勤監査等委員社内取締役が行うが、内部監査の数が多いので、非常勤の社外取締役監査等委員3名も適宜夫々分担して同行している（監査等委員が同行しない内部監査もある）。なお、内部監査をモニタリングするのが監査等委員の仕事である。
- ・経営者からの事業遂行状況のヒアリング（監査役同席）
- ・事前質問状に対する回答の証憑確認
- ・工場や倉庫、サーバー室などの事務所内の確認（監査役同行）
- ・質問事項の深掘りと、内部監査人が現地のビジネスモデルを理解することをサポートする説明。
- ・実務現場での実務者ヒアリングに基づく証憑の確認。
- ・内部監査は日本人出向者を窓口にし、通訳を使いながら、日本国内と同様、規則規程の運用状況や会計を、証憑による準拠性確認を中心に実施している。監査役としては、内部監査の状況を横にらみしつつ経営層等に対するインタビュー中心の監査を実施する。発見された事実に関して、内部監査部門と協働して調査することもある。
- ・内部監査部門が作成したチェックリストに基づいてヒアリングを実施し、必要があれば証票も確認している。
- ・内部監査部門が実務遂行上の監査を丁寧に実施する中で、監査役は経営者とのコミュニケーションやコンプライアンス・リスクマネジメントの状況に重点を置いた監査活

動をしている。

- ・内部統制監査がメインで、あとは不正リスクの調査や現金出納の証跡確認
- ・内部統制監査や前回の指摘事項に関するフォロー監査を主に実施している。
- ・工場や倉庫の視察や幹部社員や一般従業員へのヒアリングは監査役とともにに行い意見を共有しながら、問題把握と業務内容の確認などを効率的に実施している。”

【会計監査人の監査】

- ・日本から同行の経理部門スタッフと連携して、会計処理について確認
- ・会計監査人の監査範囲と被らない部分について、主体的に監査活動を実施するようにしている。
- ・現地の二度手間を省く（負荷低減）ため同行。
- ・幹部へのインタビューは同席するが、細部の帳票チェックなどの作業は同席しない。
- ・CEO 面談、CFO 面談、工場・原材料ヤード視察、現地会計監査人面談など
- ・会計監査人は経理中心の監査となるため、全体環境などは監査役が行う（事前に質問事項を共有）。
- ・会社側が作成した財務諸表をベースにそれらが適切に作成されているかを証憑および実査・ヒアリング等により確認する。会計監査人が現地会社トップ・幹部とどのように意見交換しているか、等、会計監査人がその職責を果たしているか見ている。
- ・経理財務部長との共同監査
- ・現地会計監査法人へのヒアリング
- ・親会社の会計監査人と海外子会社の会計監査人と監査等委員会の3者によるアカウントティングミーティングを実施している。具体的には、海外子会社から親会社の会計監査人に報告される法定監査結果の内容につき、監査等委員会より質問書を送付したうえで、現地でのミーティングを行っている。
- ・経営者からの経営状況や経営上のリスク等のヒアリングについては、会計監査人立会いで実施することで、現地海外子会社での時間や双方での認識の共有等を効率良く実施している。
- ・売上や在庫量の妥当性確認
- ・貸し倒れリスクの有無
- ・子会社の現地会計監査人が出席しており、現地監査人による監査の状況や連結監査における課題の確認等を行っている。監査委員として、親会社、子会社、双方の監査人の四者間のコミュニケーションの状況について注意して確認している。
- ・往査における諸業務は極力共同で実施し、問題認識を共有するようにしている
- ・会計の仕組みの確認とデータサンプリングを行う。
- ・会計監査人が現地のビジネスモデルを理解することをサポートする説明。固有リスクの議論。
- ・会計監査人が要求する内容を監査先への内容を分かりやすく説明したり、監査先の状

況について当方が知りえている内容を、監査先からの説明に不足があった場合は、事前及び監査時に責任者に重ねて確認するような形を取りながら行い、一部橋渡しや通訳に近い対応を行っている。

- ・会計監査人のスケジュールを優先に同席する内容と個別にヒアリングする内容を区別して効率よく監査することを心掛けている
- ・会計監査人の監査に同席し、監査人の監査状況を確認するとともに、必要に応じて質問をしている。
- ・会計監査人は事前に質問事項などを提出してもらって、同席でヒアリングを実施する。会計監査人も内部監査部のヒアリングと証票の確認に陪席するとともに、会計監査人独自のチェックリストに基づいて追加的なヒアリングを実施するとともに、必要な証票の確認を行っている。
- ・会計上のリスクを中心に現地監査法人と協力して実施
- ・会計帳簿・預貯金残高・総勘定元帳等の確認、IT 環境、現地規制の順守等も含めて、総合的に確認している
- ・監査役による海外往査に、会計監査人が同行することで、会計監査人の事業に対する理解が深まり、リスク認識を共有することができる。（監査の主体は監査役であり、会計監査人の監査の相当性判断のための同行ではない。）
- ・基本は会計に関する内部統制の確認により重点をおいた監査。同行する場合にはその期間は出来るだけ同一の行動を取り、監査人監査終了後に監査等委員ヒアリングを行う様にしています。
- ・事業への理解を深めてもらうために、サプライチェーンの視察を加えている。それを踏まえて、現地事業所でのヒアリングを行い、監査内容の質と精度を高めている
- ・収益認識
- ・経営者による内部統制の無効化リスク
- ・その他の不正リスク、情報セキュリティ、IT リスク
- ・親会社の会計監査人が往訪するときは、親会社の経理担当役員等が同行している。
- ・本社の会計監査人が同行して往査を実施することは無いが、独自に海外子会社往査が実施されているため、日頃の定期会合において互いに往査結果の共有を行う。また、現地法人の会計監査人と面談を実施している。
- ・連結会計の進捗状況の確認

IV. リモート監査

4-2. リモート監査を実施している場合、対象会社はどこを選定していますか。

④その他の具体的な内容

- ・最近では監査実施の事前調査段階でリモート監査を利用することが多く、どちらかという、実査の補助的な役割となっている。
- ・1社しかなく、その会社を選定。
- ・2～3年に一度で往査を実施しており、その年度に往査しない対象はリモートで面談している
- ・コロナ禍では全ての海外子会社を対象に実施した。
- ・重要性の高い子会社
- ・一部のケースで、往査チームに参加できなかった者が現地面談時にリモート参加することあり。
- ・往査に行く予定がない海外子会社を対象として、すべてではないが執行部門（経理部）のリモート監査に出席する場合がある。
- ・海外往査対象外の会社
- ・基本は内部監査チームと常勤が赴くが、監査チームをサポートする本社法務・人事部門や財務部門が都度リモートで参加する。フルのリモートは行っていない。
- ・現地往査が出来ない会社。 現地往査を行う場合でも短時間しか出来ない場合は事前にWEB 監査を行う事で、往査時には大半の時間を現場確認と社員インタビューにするため
- ・重要性が低い子会社であっても、会社トップと年一回は面談することとしている。
- ・出来るだけ多くの会社
- ・渡航・滞在の安全に懸念のある国・地域
- ・年に1回の場合は現地往査、2回以上実施する場合はリモート往査を基本としている。

4-3. リモート監査ではどのような活動を行っていますか。（複数回答可）

⑥その他の具体的な内容

- ・会計監査人監査に同席しています。
- ・内部監査室が現地に要請し入手する事前資料の確認。監査役としては毎月送付されてくるマンスリーレポート 1 年分再確認・事業部への定期報告資料を再確認し、現地に質問状（現地が考えるリスク・課題は何か？ 監査役が考える現地のリスク・課題への対象状況は？）を送付し事前に回答を得た上で往査を行う。
- ・内部監査部門との情報共有

4-4. リモート監査を実施したメリットとデメリットまたは工夫した事項があればご回答ください。

【メリット】

- ・現地に行けない場合、画面上でも顔を見て話すことで、日本本社が「気にしているよ、見ているよ」というグリップになる。
- ・移動時間もなく、費用も掛からず、効率的である。
- ・質問事項の準備などをしっかり行なえば、ヒアリング自体は対面と遜色ないくらいきちんと行える。
- ・往査に要する時間とコストの節約。
- ・監査頻度を保つ。
- ・遠隔地事情を解消する。
- ・受け入れ側（被監査部署）の負担を軽減する。
- ・現地往査を計画していたが、海外子会社のスケジュールが合わなかったため、リモート監査となりました。
- ・コストと時間の削減
- ・スケジュールを調整しやすい、海外渡航費用を抑えられ、移動時間も生じず効率的。
- ・ヒアリング対象部門の関係者が複数拠点に跨る場合でも一同に会することが可能。
- ・リモートでも毎年実施することにより、子会社側が準備を行うことで、業務や内部統制等の管理状況の振り返りになる
- ・一度往査した子会社であれば、状況はおおむね理解しているのでリモート監査でもかなりの部分の確認が可能である。
- ・監査には社外監査等委員にも同席して貰っているので、時間調整がし易い。
- ・監査に要する時間及び費用を抑えることができる。
- ・弊社の場合は、海外監査は原則1人だが、リモートの場合は常勤2名で監査している。
- ・監査部門や管理部門からのヒアリング等で海外拠点の内部統制の状況は概ね把握できるので、リモート監査では重要なポイントを中心に確認するので、監査の効率化が図れる
- ・協会のチェックリストをベースに網羅的に当たり前の質問を行ったこと。リモートならではのと考えている。
- ・現金の残高については、リモートでも確認できるので、その面では牽制が効く。
- ・全監査役等が参加可能。特に社外監査役等は出社が不要であり、日程調整が容易。
- ・全拠点を実訪問することは大変難しいので、実訪問の次善の策になると考えます。
- ・多くの会社のトップと面談が可能
- ・他の部署(内部監査部門等)の参加が可能
- ・多くの人が同時に現状確認、情報共有ができる。
- ・毎年話をするすることで、前年度からの変化（経営課題やリスク認識）が確認できる。

【デメリット】

- ・職場状況（スタッフがどのように就業しているかの雰囲気）が伝わって来ない
- ・画面越しのヒアリングでは先方の真意をつかむことは容易ではない。特に、初めて面談する場合には、リモートでのヒアリングの成果には確信を持つのは難しい。
- ・会社の雰囲気、困りごとなどは、現地へ行って面直で話をしないとつかめない
- ・想定外の気づきは減る。
- ・現地の事業所の雰囲気などを感じ取ることができない。
- ・あらかじめリモートのヒアリングを要請したメンバー以外との接触の機会が持てない。
- ・現地の雰囲気を感じられないこと。実際に行ってみて初めてわかることは多いと思います。
- ・現地の本音の声に触れることが難しい。
- ・対面では必ずある監査に直接関係しない会話等が無いため、表面的な監査で終わってしまいがちである。
- ・接続がオフになっている時間の会話ができない。画面の外側が見えない。
- ・コミュニケーション時間も臨場感もなく実感が乏しい
- ・タイムラグが多少なりともあり、円滑なコミュニケーションとはならない。
- ・現場視察とはならないため、説明と実態の整合確認や他気付きの機会にならない。
- ・ヒアリングの範囲や対象者が限定的であること。
- ・ヒアリング時の表情が読み取りにくい。現場視察ができない。
- ・会食や移動中の雑談の中から、現地の空気感やリスクを感じ取ることはできないことから、リモート監査には一定の限界がある。
- ・虚実の判断に困る場面がある。
- ・現場(間接・直接)の実態把握(雰囲気・すみっこ等)が限定的
- ・現場を見ていないので、ヒアリング内容にどこまで信ぴょう性があるかわかりにくい。
- ・現場視察による実体感、リアル対面による腹を割った対話、が得にくい。
- ・現地で現物を見ないと判断できないようなリスクはつかめない。
- ・現地に行けば判る空気感は判らない。アンオフィシャルな本音は聞けない。
- ・言語の壁もあり、リモートであると思疎通が難しい。
- ・現地社員を含めた、懇親会等のコミュニケーションが取れない。
- ・時差があることにより、1日当たりのヒアリング実施部署の数が制限される。
(現在は子会社経営層に対するヒアリングは対面で実施しているが) 対面と比較すれば、
質疑応答の手ごたえ、機微まで感じ取れる/伝わるリアル感等は限定的。
- ・時差の調整が難しい。
- ・実査した経験がない子会社についてはリモート監査は難しいと判断している。”
- ・製造現場（倉庫含む）の視察ができない
- ・通信品質の影響、監査品質の劣化リスク

【工夫している事項】

- できるだけ事前準備を充実させるようにしている。
- ヒアリング内容がぼやけてしまわないよう、ある程度ポイントを絞って、聴きたいことを的確に聴き出せる質問書をあらかじめ準備している。
- 日本からの駐在員に関しては、本社側の人事記録などでできるだけ人物像・入社後の経歴などを事前に把握するようにしている。
- 現地、会計監査人とのミーティングを実施すること。（事前質問による回答になる場合もある。）
- 1回の監査（ミーティング）はできるだけ短時間とすること。
- 1対1による話しやすい環境設定
- カメラ、マイク、スピーカーの性能向上
- カメラ使用や座談会など
- できるだけ、対象を重要性に絞って効果を高めるよう努めている
- ヒアリングの効果を高めることができるよう、事前準備については、現地往査と同等レベルで行うこととしている。
- ヒアリング時に、多少脱線した話でリラックスさせるようにしている。
- リスクが限定的な拠点のみとしている。
- 補助的な役割。
- リモート監査対象子会社は、過去に実査して大きな問題が無かった子会社に限定している。
- 回数を多くする
- 各監査役から意見や質問を貰えるようにしている
- 基本的なことですが、重要事項は証憑などの裏付けを入手する
- 議案の設定、効率的かつ飽きない様に。
- 資料のデータでの送付や、画面投影、掲示
- 事前に監査チェックリストを送付し、その内容に沿ってヒアリングしている。
- 通訳がいる会社は、通訳に出席してもらい現地スタッフともコミュニケーションをとる（現実的には駐在員に回答を求め、なかなかできていない）”
- 事前の往査内容の打ち合わせ
- 時差を考慮した面談時間の設定
- 出来るだけ相手も話がしやすい環境を作る。
- 常勤監査役が現地を訪問して実地監査を行い、他の社外監査役や内部監査人がリモートで事後の打ち合わせのみ出席するなど。
- 通常のヒアリング時間より長めに予定を組む。
- 同時通訳の実施。

V. 指摘事項のフォローアップ

5-1. 海外往査後のフォローとして、実施している事項はありますか。

⑥その他の具体的な内容

- ・代表取締役への報告
- ・監査役会への報告
- ・監査委員会で調書の共有のみ
- ・往査先へも報告書は回付しています。
- ・監査役会への報告がメインであり、そのほか、当該部門へのフィードバックおよび当該部門の管理責任部門長への報告などを行う場合がある。
- ・個別報告は内容と必要性に応じて対応している。
- ・社長との定例面談のなかで、海外往査での気づきや気になる点を報告
- ・特に重要な事項と判断したものは、代表取締役に報告
- ・リモートによる定期的なヒアリング等の実施。（子会社経営層ではなく子会社各部門の幹部・従業員レベル）
- ・共有をした方が良い事項は取締役会や執行会議などを通じて報告を行っている。
- ・経営会議メンバーと情報共有のため、報告書を送付する。
- ・現状は、監査部と同行しているため、監査部から講評という形で、報告書を被監査会社へ送付しているが、監査役単独で行った際の往査結果については、どの程度共有するかは未定。
- ・取締役への報告は必要であると判断した時のみ（リスクが大きいとき）
- ・取締役会前の時間帯を活用して往査報告会を実施（出席者：社長、社内取締役、社外取締役、監査役）し、課題認識の共有を図っている。取締役会以外の場を活用することで、十分な説明時間を確保することができる。
- ・代表取締役、社外取締役への報告
- ・担当取締役及び関連部署へ必要に応じて往査資料の共有。
- ・内部監査部からの報告は関係部署、および社長に実施されているが、監査役としては監査調書を作成するだけで特段報告や回覧はしていない。
- ・内部監査部門の指摘事項は担当部門を通じてフォローアップを報告を受ける形で実施。内容次第で担当取締役にエスカレーション
- ・経営企画部門への報告”

5-2. 海外往査のフォロー事項について、対応状況は確認していますか。

③の理由

- ・これまでのところ、改善しないと致命的な問題が起こるような事象はなく「改善することが望ましい」というレベルの事象を発見するにとどまっていたため、その後の改善への取り組みは各往査先の自主的な取り組みに委ねてきたのが実情です。
- ・往査の際に何かを指摘することは特になく、フォローも要しない
- ・改善した方が良くと思う内容については提言しているが、調書を外に出していないことから確認はしていない。
- ・監査役としての現場に対する知識不足からくる遠慮
- ・緊急を要する事項がないため
- ・次回往査での確認にとどめている。理由としては、監査委員の往査においては、具体的な改善要請を行うことは少ないため
- ・次回監査時に確認実施予定
- ・内部監査部によるフォローアップ作業に依拠している。

④その他の具体的な内容

- ・急いで対処すべき事案は監査後 1～2 カ月以内に対応状況の回答を求める。
- ・態勢の構築等が必要な事案については、次回往査時にフォローアップする（3 年毎）①に関しては、報告を受けて、次の監査時に確認している。
- ・ケースバイケース
- ・フォローはしていない。
- ・往査後、対応予定を確認し、その進捗をフォローしている。
- ・往査実施子会社は重要拠点につき毎年の往査の機会を活用して重ねて確認を行うとともに、執行を行う各部門に対するリモートによる定期的なヒアリング等を活用し、必要に応じて確認している。
- ・往査先での対策については、管掌部門にて改善対応までフォローをしている。関係役員あるいは部門への面談（往査）などで改善状況を確認している。
- ・往査目的は個別事象の指摘改善を求めるものではなく（この内容は内部監査部門が実施）当該会社の事業進捗状況の確認に主眼を置いているため、但し、偶然個別事象で指摘事項を見つけた場合は内部監査部門にフォローを依頼している
- ・改善対応の確認を行っているが、具体的な成果や報告書、仕事の進め方の変更まで確認ができていない。
- ・完了できない内容については、会議等で話ができる機会を利用し確認を行っている。また半期毎の国際会議で面談できる機会があるので利用している。
- ・気付き事項は現地責任者帰国時に状況確認、本社担当部署確認
- ・急な対応を要する事項や、対策実施に時間を要しない事項については、対応完了まで確

認している（報告を求めている）が、中長期的な対策が必要な事項については、次回の監査時での確認を基本としている。

- ・個別に細かい指摘はしていない。
- ・次回往査時に前回指摘を確認している。
- ・次回監査時に改善対応完了の確認をしている。
- ・取締役会に報告することで、本社責任者が中心となつてのフォロー事項への対応を促している。
- ・殊更に個別案件を特定してフォローすることはないが、重要項目があれば必ずフォローして進捗状況を確認している。（事業部門の会議に参加して状況把握することが多い）
- ・従業員等とのヒアリング内容以外は、内部監査と同期化され、改善対策とその実施までトレースされる。
- ・重要なことは取締役会での事業報告で確認している
- ・重要事項と判断したものについては、対応完了まで確認している。
- ・常勤監査等委員の大局的な指摘は、次回あるいは別途確認している。細部の指摘事項（内部統制システムの不備等）については、内部監査部門が実施している。
- ・親会社の経営会議等で一定の確認は行っており、必要に応じ、追加の面談を行うこともある。
- ・正式な報告ルートでの確認は行っておらず、次回往査の際に対応状況を確認するようにしている。
- ・前回の指摘事項を次回の監査で確認した。
- ・内部監査部門が改善を帰国後サポートする体制。
- ・必要あれば次回監査で確認
- ・毎年、必ず往査カリモート監査を行っているので、次年度には対応状況を確認している。
- ・翌年度の往査時に対応状況を確認している。

5－3．指摘事項への対応状況はどのように確認していますか。（複数回答）

⑤その他の具体的な内容

- ・これまでのところ、改善しないと致命的な問題が起こるような事象はなく「改善することが望ましい」というレベルの事象を発見するにとどまっていたため、その後の改善への取り組みは各往査先の自主的な取り組みに委ねてきたのが実情です。
- ・たまたま内部監査部門が訪問する時に確認してもらうことはある。
- ・リモートによる定期的なヒアリング等を活用し、必要に応じて確認している。
- ・個別に細かい指摘はしていない。
- ・定期的なWeb会議（月1回）で直接確認
- ・当該子会社より報告を受領している
- ・対応予定の確認にとどまっている
- ・看過できないような重要な事項があれば、期限を設け確認するが、これまでにそのような事例はない。
- ・月例の報告会で確認している。
- ・期限まで設けることはなく、必要に応じて管掌役員や部門長などに確認している。
- ・担当部署から指摘事項の改善状況等の報告を受ける。
- ・指摘事項に対する現地のResponseを受領し、それを含めて、監査結果報告書としている。Responseに対するフォローは、その後に実施。
- ・被監査会社や担当役員の報告やグループ監査役連絡会で確認している
- ・内容によっては、取締役会にて報告を受け、その他微細な内容については、次回訪問時に確認する予定ではある。
- ・短期的に対応が可能な指摘事項については、リモートヒアリングで確認する。
- ・フォロー事項のHQ関連部門への確認
- ・気付き事項は現地責任者帰国時に確認
- ・所管部署から報告を受けている。
- ・本社主管部署に対応状況の報告を求め、進捗を確認している。
- ・指摘事項に関連する社内部門（営業部、財務経理部等）の往査時に確認。
- ・指摘事項を列挙した改善確認表を半年から1年内に送付して進捗をアップデートさせている。

VI. 海外子会社のリスク・その他

6－1. 自社が設立した海外子会社において、監査役等が現在直面している重要なリスクと考えている事項を選択してください。

⑫ 上記以外の具体的な内容

- ・子会社～孫会社～ひ孫会社と規模が小さくなるにつれて、内部統制体制、コンプライアンス体制が脆弱になる傾向は否定できない。親会社がグループすべてをみることも実際的ではなく、効率的に進めること
- ・トランプ関税の影響など地政学的なリスク。
- ・繰延税金資産の回収可能性についてのリスク。(連結調整は行っている)
- ・事業の将来性
- ・サクセッションプランニング
- ・税務調査（東南アジア、移転価格や VAT 等。徴税ありきで予見不可）
- ・安全衛生、人権侵害など会社が定める重要リスク項目
- ・一部の国ですが、税務当局の立入り調査からの追徴課税（難癖にちかいもの）、あるいは税務当局との不服審判や訴訟の手間と時間、費用の浪費。
- ・火災、従業員の安全
- ・現地情報を適時に把握することの困難さ
- ・政情不安
- ・現地当局からの現地法令外の対応要請（中国）
- ・働き甲斐の維持向上
- ・労務管理に関する不具合がないかどうか。ハラスメントも含む。

6－2. M&Aで設立した海外子会社において、監査役等が現在直面している重要なリスクと考えている事項を選択ください。

⑬ 上記以外の具体的な内容

- ・自社で設立した中国子会社と、旧株主から買収した中国子会社の経営を本来は統合すべきであるが、両社の社員の処遇の格差などによりそれができないまま長年経過し、別々に経営することが固定化してしまっている。またそのことによる非効率性に長年メスが入っていない。
- ・M&Aの実施から1ヶ月の為、まだ直面している重要なリスク認識に至っていない
- ・キーとなる社員の退職
- ・家族的経営からの脱却
- ・特に、給与制度・評価制度が未整備で、モラル面や定着に問題あり
- ・現地法令違反、会計不正・不備、贈収賄など現在直面している重要なリスクでは無いが、

その可能性は否定できない

- ・持分法適用会社のため監査ができていないこと。
- ・出向スタッフと現地スタッフの意思疎通

6-3. 国や地域の特色として課題やリスクとして考えている事項についてご記入ください。

アメリカ	M&A による事業拡大
①インド ②タイ	①連邦と州政府があり、法令/税制面で週により違いがある。また、法令等があってもその適用時期が遅くなるなど、法令の執行面で日本とは違う面が多く、現地でどこまで対するのかの判断が難しい。 ②公務員の兼職が認められていた時期があり（今も認められている?）、公務員としての行為なのか、私人としての行為なのか判然としない場合があるので、わけのわからないコンサルタントが絡んでくる場合や、現地コンサルタントのアドバイスの判断に苦しむ場合がある。
①インドネシア、 タイ ②インド	①ファシリテーション・ペイメント（贈収賄） ②売掛金回収
①欧州 ②インド	①GDPR ②頻繁な法改正への対応
①カントリースクの高い国 ②インドネシア	①違法な取引の発生可能性。 ②税務裁判の結果が判例主義によらず、担当裁判官の判断でその都度、結果が異なること。
①タイ ②インドネシア	①現地採用取締役（事業立ち上げの最大功労者）による利益相反行為、横領等。 ②在庫計上に関する不正。
①タイ ②香港 ③アメリカ	①洪水等の自然災害 ②中国による対日政策 ③トランプ政権の朝令暮改
①台湾 ②フィリピン	①台湾有事 ②治安情勢
インド	現地化
①中国 ②インド	①政府当局による民間企業の規制が強く、政策変更の予測がしにくい。国際政治情勢の変化の影響も受けやすい。 ②法制が複雑で、州ごとに法令や習慣が異なることもあり、自社のみでは、事業拡大が容易ではない。

①中国 ②インド	①今後の事業を継続する上での課題と展望、サプライチェーンの状況 ②今後の事業を継続する上での課題と展望、サプライチェーンの状況
①中国 ②インドネシア	①法制度の不透明さ（改廃・運用） ②輸入規制
①中国 ②タイ	①渡航することがリスクとなる。 ②政治体制に不安定感がある。
①中国 ②タイ	①事業規模の拡大、後継者人事 ②事業規模の拡大、後継者人事
①中国 ②中南米	①顧客等と結託したキックバック事案などには注意が必要 ②不正会計や横領などのリスク度合いは高い
①中国 ②アメリカ	①情報漏洩リスク ②内部通報等統制不足による訴訟問題
①中国 ②アメリカ	①販売商品の当局への事前処方開示 ②サイバー攻撃、ハラスメント関連
①中国 ②アメリカ	①サプライチェーン、国産品優遇策 ②関税問題
①中国 ②アメリカ ③インドネシア	①共産党や市政府によるビジネスへの圧力や当集團の権益の無力化。 ダブルスタンダード。従業員による窃盗、盗難。 ②訴訟対応の負荷、フォレンジック等の調査負荷 ③従業員や業者の窃盗事件対応及び盗難被害、業者との癒着。
①中国 ②アメリカ・欧州 ③メキシコ ④東南アジア	①有事の際の日本人出向者の安全確保 ②物価高騰、関税対策 ③治安面での懸念から従業員の安全確保、アメリカとの関税問題 ④贈賄防止などの法令遵守、子会社清算など事業撤退時のスムーズな撤退が課題
北米	トランプ政権の不確実性（関税、環境規制など）、PL 訴訟
①フィリピン ②東南アジア全般	①オフィサーによる賄賂の請求が顕著。 ②各現法の利益率がそれほど高くないこともあり、移転価格のリスクは高い。またVAT等、一旦払った税金の還付に多大な労力を要している。
①アメリカ ②中国	①訴訟に対する認識、渡航制限についてのリスク、事業に関する許認可への対応 ②日本との様々な文化の違い、社会構造の違いなど
①アメリカ ②中国 ③ー	①半導体関税問題 ②レアアース問題 ③為替動向

①アメリカ ②中国 ③インド ④欧州	①トランプ政権による政策変更(関税含む) ②経済低迷と政治的な問題 ③複雑な税制・その他精度 ④経済の低迷(特にドイツ等、自動車産業)
①アメリカ ②ベトナム ③フィリピン	①高金利継続に伴い景気減速が長期化するリスクがある ②政治・行政が不安定化し経済が停滞するリスクがある ③公共工事をめぐる汚職問題に伴い工事発注が遅延・減少するリスクがある
①ベトナム ②アメリカ ③カナダ	①従業員不正 ②従業員不正、コミュニケーション ③コミュニケーション
中国	債権回収とコンプライアンスに関するリスク
ベトナム、 インドネシア	税務方針、手続きの適正性。VATをはじめ税務問題の係争が常態化。
①香港 ②台湾	①日本人社員の拘束リスク ②中国による軍事侵攻リスク
①メキシコ ②中国 ③タイ	①USMCAがトランプ関税によりどう着地するのか。 ②EV化による日系自動車メーカーの販売不振。 ③タイ国内自動車販売台数が頭打ち。中国企業のタイ市場進出増加による競争激化。上記を注視し事業継続可否を経営判断する事となる。
①ロシア ②ウクライナ ③イラン ④トルコ ⑤南米	①ウクライナとの紛争、それに伴う経済制裁 ②ロシアとの紛争 ③政情不安、経済制裁、それに伴う超インフレ ④超インフレ ⑤製品の偽造
アジア	一般的に上意下達の意識が強いため、Speak up 文化の醸成が重要と考えている。
アジア各国	横領や会計などの不正、贈収賄
イギリス	市場環境の悪化への対応
インド	現地の商習慣、法令対応
インドネシア	頻繁な法改正・運用変更が行われるため、突然の違法状態にならないよう情報収集している。
インドネシア	個人犯罪、贈収賄
インドネシア	他の国(タイ、マレーシア)と比較して、盗難などの不正が多い。
インドネシア	高金利、賄賂、政治情勢

欧米	訴訟
韓国	北朝鮮との準戦時下にあるため、関係悪化時のBCPを日頃より検討しておく必要がある
シンガポール、オーストラリア	市場競争の激化と物価高によるコスト増及び事業変化による対応リスク
新興国	新興国は知識不足により、様々な不正が起こりえる為、リスクとして考えている。
全世界	地政学リスクに伴う経営インパクトの最小化（リスク回避）施策の実効性
全般	別法人であること、言語の問題、遠隔地であること、現地政治経済文化事情が異なること、システムが独立していること等から、本部からの管理体制が脆弱になりがちで、諸リスクが顕在化しやすい また、個別拠点の規模は小さく営業内容も偏りがあることから事業基盤が脆弱
タイ	国情の不安定状況
台湾	現地任せの経営状態となっており、ガバナンス不全を起こしており経営上の問題点が多い。
中国	以前に比べ、贈収賄などのリスクは減ってきていると感じられる。 中国企業の技術レベル向上による価格競争激化が喫緊の課題。
中国	法令やその運用が一夜にして変わってしまうことがある。
中国	・中国の法令（改正を含む）対応 ・現地スタッフの離職 ・日本の親会社との関係を理解してもらうこと → 親会社グループへの帰属意識 ・中国と日本の文化、常識の違い
中国	労務問題、時間外労働に対する意識の違い
中国	データセキュリティ法、反スパイ法に代表されるように体制の思惑ひとつで事業運営や邦人保護に大きな支障が出かねない。
中国	会計不正（増値税の操作による不正が発覚しコンサル指導の下、運用を統一した） 調達不正（親族取引に対する規程が無く、策定と共に経営幹部と利益相反に対する念書を締結した）
中国	政府主導の中国企業優先 サプライチェーンの分断
中国	米中問題の余波による事業への影響。

中国	輸出入手続き等に関わる法規制の変化
中国	模倣廉価製品の流通
中国	経済停滞 生産過剰による価格下落
中国	日本企業の現地撤退 日本タタキの政治問題
中国	会計不正（業績低迷のため）
中国	スパイ防止法、情報セキュリティ
中国	反日感情、当社事業に係る市況環境の低迷
中国	政治・社会情勢の影響
中国	政府、当局からの突然の通達
中国	現地法令違反
東南アジア	安価な中国製品の流入、
フィリピン	人材の定着
フィンランド	ロシアリスクによる情勢不安
アメリカ	労務費人件費の上昇と損益管理
アメリカ	半導体業界特有のリスク（政治、サイバーセキュリティ他）
ベトナム	贈収賄
ベトナム	並行輸入問題、アンダーテーブル問題
香港	中国による政治リスク
メキシコ	労働時間の法令改正（45H→40H/週）に伴うモラルを含む生産性の低下 と客先への供給遅延など
中国、新興国	現地人材の確保・育成

6－4．海外子会社で発生した事例（例：不祥事案など）について、発生国と概要を差支えない範囲でご記入ください。

- ・アジア：横領
- ・欧州：振り込め詐欺（未遂）
- ・スタッフによる給与の不正受給（搾取）⇒金額は大きくないが、2年～3年に渡り発見できなかった内部統制の課題
- ・10年以上前の話ではあるが、インドネシアにおいて 銀行窓口と営業担当者が結託した小切手（売掛金）の横領、仕入先からの収賄。製品、仕掛品、備品等の盗難。等。
- ・①海外子会社において、経理部門・経理部門長などが関与した横領事案など複数回以上経験している。
- ②M&Aにてグループ入りした会社の子会社があり、買収まえからグループぐるみで不正会計・横領事案が隠れており買収後に発覚したことがある

③海外子会社で現地人の会社トップが、親族の会社に発注などの便宜をはかっていた事案がある。自己取引規制の違反事項であるが、取引内容の妥当性についての判断は難しい。

- ・ 2024 年、ポーランド子会社における振込詐欺事案。具体的には、販売先であるトルコの代理店が、ポーランド子会社に支払うべき購入代金 4000 万円を詐欺口座と気付かず振込んだ。トルコの代理店からの入金が遅延しているので、問い合わせで発覚。
- ・ M&A で新規取得した子会社において、クロージング後に簿外の保証債務の存在が発覚。
- ・ M&A で連結化した子会社だが、CEO 人選についてはローカルパートナーの意向が強く、先方が選んだ CEO が見えない部分でガバナンス上の問題を起こした。
- ・ インドにおいて合弁先企業グループ会社からの高値資材調達という不祥事事案（当該子会社はその他の理由で清算済み）
- ・ インドネシア： 現地人における贈収賄、資産の横領、着服
- ・ オーストラリア 退職者の不正アクセスによる横領”
- ・ シンガポールの子会社で役員による横領事案が発生した。
- ・ タイ 経理担当者の現金横領（被害金額は 150 万円程度）
- ・ タイ：会社インフラの金銭的利益を伴う私用での無断使用
- ・ タイ：個人使用のクレジットカード取得のための会社推薦状の作成。
- ・ タイでの発生事案：業務用トラックの燃料（軽油）を買取業者に販売、同時にオドメーターを専用機器で改ざんし走行距離と燃費の辻褄を合わせる手口は有名で、被害に遭う企業は少なくない（当社は 10 年間で約 1 億円の被害に遭った）。日本ではありえないが、タイでは自動車のオドメーター（距離計）を改ざんする機器が簡単に入手できる。燃料を買い取る業者の存在がこのような不正に加担している。
- ・ タイ国：夜のスナックでお店の現地女性に発砲され出向者が死亡した。
- ・ タイ子会社で退職した営業マンの顧客情報持ち出しが濃厚であった
- ・ タイ子会社の経理部門の現地スタッフによる横領。⇒日本人の経理実務者採用し、現地スタッフは解雇。被害金額を補償させ回収。
- ・ 中国：在庫金額の改ざんなど
- ・ トルコにおいて、サプライヤーから支払い口座の変更のメールを受け取り、メールに記載の口座に送金してしまった。当該メールは詐欺メールであった。
- ・ ハラスメント（中国）
- ・ ハラスメント、社内資産の私的流用、駐在員との人間関係悪化などが過去には発生
- ・ 多額な交際費。
- ・ フランス子会社：VAT（付加価値税）の還付金を不正申告し、横領
- ・ ベトナム キックバック、盗難
- ・ アメリカ 架空発注、詐欺
- ・ ベトナム：横領

- ・ベトナム子会社 サイバーセキュリティインシデント発生
- ・メキシコ：組織的窃盗事案
- ・メキシコでの経理及び人事課長による会計不正(横領)。5年間にわたり簿外口座を通じたコンサル会社への不正な支払い。
- ・ハンガリー、インド労働訴訟。不正の疑いもあり、解雇した社員から不当解雇として労働訴訟を起こされている。その他、訴訟事案は多数あり。
- ・欧州（経営幹部による私的費用の会社負担）
- ・南米（役員、部長級幹部による取引業者からのキックバック）
- ・海外駐在員による現地社員へのハラスメント
- ・韓国：工場内の補用部品の転売
- ・規模の小さい会社や営業所にて、現地責任者による牽制機能が脆弱で一部内規不遵守の状態が事業が継続されていた事例あり。（東欧、東南アジア）
- ・原材料（鉄スクラップ）在庫差異問題。いずれの子会社も一度はこの問題に直面。原因は下記。②③は東南アジアで発生。①長期間にわたる誤差の累積（減耗や不純物、計量器整備不良などが原因）、②担当部長が功名心から歩留等成績水増し（使用量を少なく見せる）③外部犯罪組織関与（原材料検収員や計測員を買収、購入量水増し）
- ・今は撤退している中国の子会社において、建築資材を製造販売する会社の営業部長が売上金を回収済みであったのに、未回収として横領していた。営業部長を含めスタッフの多くが中国人で、本人の報復を恐れて日本人幹部に知らせなかった。判明してから営業部長から全額返還させ、会社を辞めさせた。
- ・取扱い商品に係る行政への許認可の失念。
- ・台湾：不正会計処理、預り金を利益計上したこと。
- ・台湾で会計責任者による業務上横領が発生した。
- ・中国 横領（日本人に知られないようにダミーの会社を作りそこを通した取引で会社の金を横領していた）
- ・中国：退職時に製品情報を持ち出した。
- ・中国、ドイツ間、銀行口座詐欺
- ・中国：駐在していた日本人トップによる、三国間での循環取引。
- ・中国：横領(キックバック等)、情報漏洩
- ・中国・ベトナム：現地幹部（現地ではNo2レベル）が、親族宛に利益供与を実施
- ・中国で、庶務担当が親族企業から消耗雑品を大量かつ高価に仕入。
- ・中国での送金詐欺（取引先になりすまし、送金先の変更を指示される）。
- ・中国で雇用した日本人総経理が使い込み
- ・中国複数拠点での親族取引による不正。中国拠点における品質不正。中国拠点における会計不正。
- ・中南米で経費の使い込み（＝私的流用）が発生

- ・派遣邦人スタッフに経理知見が無かったため、在庫に係る会計処理に誤りがあることが看過され、監査で発覚した
- ・発生国；中国。対象；現地責任者＝上海現法の出先支店の支店長（本社の駐在員、日本の大学を卒業し新卒採用した中国人、奥さんも中国人）。事案；奥さんを代表者とする会社を設立し、仕入窓口として利用。高く仕入れることにより利益をプールし、会社に損害を与えた事案。
- ・複数国、倉庫棚卸資産の着服
- ・アメリカ：送金詐欺
- ・中国：ハラスメント(会計士に対する不適切発言、パワハラ)〃
- ・アメリカ：労務管理の不備を当局の監査で指摘を受け、対応に高額な経費を要した。
- ・アメリカでの退職者から不当解雇との訴訟

6－5．海外子会社管理に活用している事項はありますか。

④その他の具体的な内容

- ・現地法律事務所（内部通報窓口）
- ・親会社の現地統括会社による支援を受けている。
- ・アジア、中南米、オセアニア地域のグループ会社における事業戦略の立案、執行及び管理を担う部門を親会社に設置している。
- ・管理とは違うかもしれないが、現地の会計事務所や法律事務所と契約
- ・海外子会社に地域統括の担当役員を配置し、地域単位で海外孫会社を管理。またシェアードサービス拠点は欧州・アジア・日本の3箇所を設置。資金管理は日本・海外一体のCMS等を構築。内部監査は日本・海外で連携し、グループCEOに紐づく。
- ・経理部門に、海外拠点専担者を配置。また、海外拠点のシステムを本社と共通のSAPに統一して財務面のコントロールを強化している（但し二事業会社の内片方のみ）
- ・主に経理実務の一部の代行
- ・内部監査業務の委託
- ・海外現法の現地採用社員からの内部通報を、現地の言語で直接受け付けることを代行するサービスを提供する会社（日本法人）があり、そのサービスの活用を2025年8月から開始した。
- ・外部コンサル

6-6. 6-5で①または②を選択した場合、どのような業務を委託していますか。

地域統括・シェアードサービスの内容

⑦の具体的な内容

- ・コーポレート業務全般、並びにリスクコンプライアンス統括機能を、各地域における中核企業のコーポレート部門が受託している。
- ・法務関係（現地法令に詳しい弁護士含む）
- ・法務アドバイス窓口

ビジネス・プロセス・アウトソーシングの内容

⑦の具体的な内容

- ・現地法人に経理担当者はいるが、税務申告等の知識が不足しているため会計事務所と契約し申告作業や決算業務等を委託している。法令改正等の情報もそこからもらう事が多く、監査法人ほどではないにしろ、小規模会社の会計業務は行えている。
- ・税務業務
- ・当社親会社からのエリア統括部門による内部監査。キャッシュの管理業務（キャッシュプーリングと融資）。
- ・当社親会社指定の第3者のヘルプライン窓口。

6-7. 海外子会社の子会社（海外孫会社等）を有する場合、海外孫会社の監査は主に誰が行っていますか。（複数回答）

⑤その他の具体的な内容

- ・海外子会社の監査役が監査している
- ・海外子会社の内部監査部門が一部監査している
- ・海外子会社往査時にリモートで出席してもらって監査を行っている。
- ・海外孫会社の親会社（自社の国内子会社）が監査している。
- ・基本は海外子会社の内部監査部門が行うが、内部監査部門を持っていない小規模の会社については、海外子会社の管理部門が代行している。
- ・原則として海外子会社の内部監査部門が監査するが、重要孫会社等では親会社（自社）内部監査部門、および本社監査役が監査することがある。
- ・国内子会社の海外子会社・孫会社にあたるため、国内子会社で監査を行っている
- ・当社と受委託契約をしているオーナー会社（親会社（当社ではない））の内部監査
- ・内部監査室と監査役監査の共同開催とし、相互に連携している。
- ・把握はできていませんが、孫会社は他社との合併であり、事業は当該合併パートナーが主導しているため、パートナー側で監査が行なわれているものと理解しています。

6－8．海外往査実施時に監査役等の説明をしていますか。

④その他の具体的な内容

- ・ナショナルスタッフと面談する際には、口頭で簡単に説明している。
- ・ローカル経営者には行ったが、本社からの出向経営者には行っていない。
- ・英文メールで監査役について説明を実施
- ・現地子会社の監査役でもあるので特に説明はしていない。
- ・今のところは、「監査」という定義のみ、説明している。
- ・子会社から要望された場合、口頭での説明を行っている。
- ・従前より複数回往査対応があり、過去に説明済、親会社監査役について理解していただいているため、往査訪問時には効率的な往査実施のため説明時間は割愛。
- ・なお、実施訪問時ではないが、往査実施の調整開始時点に監査役制度及び体制等の資料を含めて送付し依頼している。
- ・初回の往査時に説明して以後の往査では異動メンバーのみに実施しております。
- ・代表者交代時に限るが、往査スケジュール調整開始時に説明資料を送付し、必要に応じてフォローする。
- ・有価証券報告書に図示している内部統制図等を参考に、監査役の役割、監査役の監査の対象、監査役監査と内部監査の違い等を説明している。

6－9．説明している場合、どのような事項ですか。（複数回答可）

④その他の具体的な内容

- ・監査の流れを説明し、指摘事項に対する Management Comments をいただくことを要請。
- ・監査役の活動内容
- ・監査役監査は「親会社取締役が内部統制体制構築義務を適切に果たしているか」を確認するものであり、内部監査とは質の違うものであることは説明している
- ・経理担当の属人性に関すること（長期間同じ人物が担当していないか、牽制が効いているか）
- ・新規で訪問する海外拠点視察の機会には、事前の調整段階から、監査役の位置づけ、視察の目的等についての事前資料を提供するとともに、訪問時点で概要説明し、理解醸成に努めている。
- ・日本の監査役制度について。
- ・面談者あるいは彼・彼女の業務を「監査」する目的ではないことを説明している。

6-12. 海外往査について、特に留意している事項や意識している視点があれば、ご記入ください。

- ・(会社法) 内部統制システムの整備と運用状況の確認と金商法) 内部統制の整備と運用状況の確認
- ・遠距離であり、少人数管理であり、異文化である状況なので、できる限り、互いの意識を近づけるようなコミュニケーションに留意している。
- ・会社・グループが良くなる方向でどれだけ内部統制が進んでいるかや会社の成熟度を確認し、欠点をあぶり出すのではなく、改善していくべき点を調査する
- ・役員等との信頼関係の構築・維持
- ・海外工場と海外販売の子会社間は、直取引となっており、売上日、仕向地、金額、等の伝票操作が行われないよう関係部署に注視をお願いしている。
- ・監査の目的、監査役の役目について説明すること、上からの目線にならないよう言動に注意すること、以上2点を心がけています。
- ・現地に過度の負担を与えないようにする。
- ・監査部の内部監査との重複はなくす。
- ・ローカルスタッフを含めなるべく多くの方にヒアリングする。
- ・内部統制に関する一般的な設問は、海外子会社全社に調査票を送付し責任者から回答をもらうことで対応”
- ・現地経営・運営参加しているオーナー会社との良好なリレーション構築
- ・国、地域、民族、宗教、慣習、企業風土、等の多様性とその尊重
- ・出向者の権益、安全と安心、日本に残された家族ケアと配慮、心身の健康と衛生”
- ・駐在員や現地社員とできるだけコミュニケーションをとること。現地の文化を体感すること。
- ・1) 当社の親会社の内部監査部門が、当社の海外子会社を監査しており、監査の負荷が重い可能性があること
- 2) 効率よく深度・意義のある監査(チェックではなく、重要リスクの未然予防)にすること
- 3) 良い点をほめることで監査を受けるインセンティブにしてもらうこと”
- ・A: 当社は海外 JV (持分法適用会社) が経常利益に与える影響が極めて大きいのですが、監査役は直接監査出来ません (JV 経営者面談・工場視察は可能) ので、JV への派遣者、現地統括子会社とその会計監査人、JV 会計監査人、JV 親会社内部監査部門等から得る多様な間接的情報を重視しています。
- B: 国籍も言葉も違い、監査・被監査の関係とは言え、同じ企業グループの仲間。会食を含め、ローカル経営陣と良好な人間関係を構築する事で、本音も聞けるし愚痴や悩みも語ってくれて、それが監査の成果に結実するものと思っています。
- C: 上記 B に関連し、そもそも会社法は海外に及ばず海外子会社は監査役監査を拒否で

きる立場である事、我々の監査対象は親会社取締役であり、彼等がグループ内部統制をちゃんとやっているかをチェックする為の海外往査、決して海外子会社取締役が直接の監査対象ではない事は、意識する所です。”

- ・グループガバナンスの要である「関係会社管理規程」に基づいた経営管理がなされているか、ガバナンスする側である本社役員側の課題は無いかという観点を意識している。
- ・ヒアリングを通して、従業員のモチベーションやコミュニケーション等、会社の雰囲気を確認している
- ・ボードメンバーとの面談においてできるだけ本音の意見を伺うこと。
- ・メリハリが効いた往査。往査に行く事が目的にならないように取締役等にも理解させる。
- ・ローカル社員に対して親愛を示すこと。
- ・日本人出向者（現地駐在員）の駐在の苦勞に耳を傾けること。”
- ・安全・働き甲斐の維持向上
- ・往査先の大型連休の前後など繁忙期を避ける。
- ・会計まわり
- ・会計監査人監査・内部監査との差別化、同じ事を何回もやっても仕方無いので、より全社的な見地から、会社の課題と発見する。又、その為に出来るだけ現地人スタッフと直接会話する事。
- ・会計不正（特に M&A で獲得した会社）
- ・会社の雰囲気。工場内の整理整頓。社員の挨拶。
- ・海外往査の目的は実態を把握することが目的であり、事前に調査できるものは事前にすませて、できるだけ、当該会社幹部・職員より実情について話を聞かせてもらうことに重点を置くようにしている。
- ・海外子会社の責任者（MD）の意識が大事だと思っているので、そこをヒアリングでは意識しています。
- ・海外子会社は 1 社を除き小規模で、受入能力に限りがあることから、グループ経営会議や他の親会社幹部（社長、研究開発担当役員等）の訪問時期と重ならないよう調整している。
- ・海外渡航におけるリスク分散(複数の監査役のフライトを別にする)
- ・監査側として後ろ指をさされないことを常に意識している。
- ・会食等では、現地スタッフが参加した場合を除き（出張期間中 1～2 回）、できるだけ自己負担としている。
- ・監査役往査への納得感
- ・現地駐在員の対応負担の軽減。
- ・拠点長やマネジメントインタビューで、日頃困っている点や本社への要望などについて本音ベースで語ってもらう事。

- ・経理管理、トップと社員とのコミュニケーション。
- ・健康面
- ・現地での困りごとを聴いて、共に改善するというスタンスで臨むことを意識している
- ・現地の繁忙期を避けて往査を実施している
- ・現地の風習、文化を少しでも理解して話を聞くこと。
- ・現地受け入れ態勢（ラマダンの時期は避ける等）
- ・現地特有のこと。
- ・現地派遣者の生活や業務上の不安事項など、メンタル含め対話
- ・現法取締役会への出席、現地責任者との立ち話等、普段からの情報収集をしておく
- ・国内でも同じでもあり当たり前のことであるが、依頼することや質問する際も、高圧的に接することなく、監査時に課題点やマイナス点等が発見されたとしても、人事考課や部門の評価に繋がることはない、旨の説明は対象部門の担当者毎に説明している。
- ・子会社数が5か国10社程度なので、今のところ、毎年必ず（内部監査室と同行で）往査して、定点で観測できるように努めている
- ・事業からの報告や内部監査や会計監査の結果等を収集し、一貫性・流れを持った監査とすることを心掛けている。
- ・出来るだけ率直な声を聴くように努めている。”
- ・事業環境や現地の生活・文化を知る意味で、時間が許せば、海外子会社の周りのスーパーや住居地を見ておくようにしている。
- ・事業部門やコーポレート部門の訪問時期との重複、近接を避ける事
- ・出向者が現地に馴染んで気持ち良く生活、仕事が出来ているか
- ・信頼関係
- ・親会社各機能の方針、考え方、リスク管理の展開、浸透状況
- ・親会社内部監査部、親会社監査人、親会社監査役、海外子会社監査役の4者の連携が重要と認識している。
- ・特定テーマについては4者で情報交換の場を設定している。
- ・前項につき、不可としましたが監査通知と質問状程度しかありません。
- ・中国を除くアジア拠点については過去統括責任者であったため、長期勤務者とは面識があり、内部監査部門より知識を有していることもあり、スムーズに監査を行う事ができるが、中国拠点ではそうではないので、ガバナンスの重要性について理解が進んでいないと考えている。会社としてどのように浸透させていくか、考えてゆく。
- ・駐在員（出向者）およびその家族の安全と健康。駐在員が現地従業員と良好な関係が構築できているかどうか。
- ・特に無いが、現地事情を考慮し、日本側ルールを機械的に押し付けることなく、結果的に「良い」あるいは「少しでもましな」方向に導くような監査を目指したい。
- ・内部通報と現預金管理

- ・日本と海外のビジネス慣習など違うことへの理解
- ・日本の内部監査部門による実地監査は過去に数回おこなっていますが、監査役監査は実施していません。現在、監査役による海外往査を2026年中に行う方針を打ち出したばかりで、具体的な内容はこれからです。
- ・日本監査役協会による英語説明資料を活用させて頂いております。
- ・日本側本社の取締役の職務執行状況の監査が海外往査の目的であり、海外子会社の業務運営状況について、監査役として直接的な指導は行わない。是正が望まれる点があれば、日本本社による子会社管理上の問題として、執行部（日本本社の取締役）に改善を働きかけるようにしている。
- ・日本本社への要望、支援リクエスト、活用の仕方、グループネットワークの活用、本社人材の紹介など。
- ・不正を見つけに来たわけではないことを強調。
インタビューの内容の非開示と発言による不利益が生じないことを強調。
- ・弊社の場合、海外事業のウェイトはまだ小さく、主従関係で言えば国内事業が「主（本流）」、海外事業は「従（傍流）」のようなイメージです。従って、海外事業に携わる日本からの出向者が、前向きに、やる気を持って士気高く業務に取り組んでいるかは気になる点であり、そこに潜在する問題点を見落とさないように、特に留意しています。
- ・法令や社会制度が違うので、まずは現地の話をよく聞くこと。
- ・英語以外の現地語の説明を聞いたり資料を見るので、日本で行うより時間の余裕を取ること。
- ・本社所管部門、駐在員、現地スタッフ間で経営方針・課題が認識共有されているか
毎月担当役員からの報告書の記載内容に懸念や疑問が無いかについて。
- ・留意事項等は、毎年監査方針による。
- ・連結子会社を主に実施しているが、非連結子会社についても往査頻度を高めたい。
- ・オフィス・工場などの雰囲気を見ればある程度の職場風土はわかるので、必ずすべて見学する。
- ・日本人出向者以上に、現地ローカルキーパーソンとの面談を重視する。
- ・内部通報制度の状況(有効性含め)は必ず確認する。”