

「親会社による企業集団の監査」に関する
アンケート結果フリーコメント集

問2-5-1 (【子会社からの報告承認事項】その他の方法による定め)

1	決裁権限規程、グループ内決裁権限規程
2	関係会社管理規程
3	稟議規程
4	「グループ経営管理指針」 として文書化している。
5	取締役会規程に定めている
6	子会社は職務権限基準書において、親会社への報告・承認事項を定めており、海外事業会社は海外事業会社管理規程で定めている
7	各子会社の取締役、監査役を兼任しており逐次、親会社取締役会に報告されている。
8	子会社の経営規則に定めている

問2-5-2 (【子会社からの報告承認事項】事前承認事項_その他)

1	1.役員が進退、報酬、賞与の決定 2.会社の合併、解散
2	事業譲渡又は譲受、赤字取引、債務免除(債権放棄)/債権売却損の発生、与信限度額超過取引、寄付行為、知的財産権に関する事項
3	社則の制定・改定、役員報酬、従業員の給与・賞与の総額、株主総会の決議事項、コンプライアンス事案の発生(内容にもよるが)等
4	利益配当等
5	破産手続開始、再生手続開始又は更生手続開始の申立て 解散(合併による解散を除く) その他
6	株主総会の召集ならびに付議すべき議案、計算書類および付属明細書、法定準備金の資本組入れ、中間配当、役員人事、給与・賞与等労務に関する重要事項、重要な職制の設置・変更および廃止、重要な契約の解除、債務保証、諸規程の制定・変更および廃止、その他必要と認めた書類
7	グループ内取引
8	会社法上の計算書類の承認、重要な対外発表事項
9	会計処理基準の変更

問2-5-2 (【子会社からの報告承認事項】報告事項_その他)

1	決算報告、監査報告、会社概況、債務残高および保証残高、月次報告、取締役会議事まとめ
2	内部統制評価結果報告書
3	事前承認事項の実行、定款・登記簿謄本・株主公開議事録等々
4	情報セキュリティ障害報告、プレスリリース・社外発表・適時開示等に関する事項 等
5	取締役会議事録、重大な事故、税務申告書
6	競業取引、利益相反取引
7	労災、事故、事件
8	事項ごとの定めはなく、管理部門が報告すべきと判断したもの
9	内部統制システムの整備運用状況 リコール等製品の重要な瑕疵
10	社員の死亡、不祥事、損害の発生、売掛債権の回収不能、
11	当局へ認可申請・届出・報告を要するもの 適時開示を要する事項
12	月次決算・実績比較、事前承認事項の実施状況
13	社員の昇給・賞与、重大な不祥事及び懲戒処分に関する事項、重大事項・致命的な労働災害
14	重要でない投融資、契約、資産の処分、人事など
15	通報窓口への通報状況等
16	役職者の採用・退職など

問2-6-1 (【子会社の重要な経営事項に関する稟議・決裁手続】その他の方法による定め)

1	親会社及び国内子会社の国内決裁権限規定及び海外子会社の海外グループ企業決裁権限規定で定めている
2	決裁権限規程
3	グループ稟議規程
4	常勤役員会規則、取締役会規則、決裁書起案細則
5	組織規程
6	各子会社の職務権限規程で定めている
7	子会社の稟議・決裁は親会社の規定を準用する旨を定めた「親会社規定の準用規定」を設けています
8	当社（親会社）決裁権限一覧表で関係会社が親会社の決裁を受けなければならない事項を定めて適用している。
9	内部統制関連手続により子会社において当該規定を整備する旨定めている。

問2-6-2 (【子会社との重要な経営事項に関する稟議・決裁手続】定めがない場合の親会社の確認・関与_その他)

1	規程に定めのない事項については親会社と協議して対応を決める
2	ケースにもよるが 関連会社 子会社の窓口執行役員との調整で必要なプロセスを決めている。
3	国内子会社は親会社と同手続。 海外子会社は各社CEOに大枠は権限委譲。
4	具体的に定めていない事項は子会社の専決事項だが、重要事項については出来る限り事前に相談するように指導
5	親会社の社内規程（関係会社業務処理規程）に定められていない事項については、子会社が独自に稟議・決済手続を行うことができる。
6	各子会社の自律的内部統制活動の中で、稟議・決済手続規程等を整備するように指導している。
7	関連会社が独自に決裁できる範囲を細かく定めているので、その他の事項については関係会社が決裁できることとしている。また、関係会社での決裁については内部監査が監査をする際検証を行っている。
8	一定以上のリスクテイクに対して事前協議を当該子会社を主管する親会社の部門に対して義務付けている。
9	特に重要な事項が生じたときは、親会社へ報告を求める。

問2-7 (【子会社管理の実効性の充実】仕組み・工夫_その他)

1	毎月開催のグループ経営会議に子会社社長の出席を求めている。
2	親会社監査役監査の実施、親会社内部監査の業務監査の実施、親子監査役の情報交換会の実施等
3	親会社取締役・監査役の兼務
4	監査等委員会室員を監査役に任命（ほぼ常勤に準ずる。）
5	社長間の密な連絡および指導
6	CEO・CFO・常勤監査役以外にも、執行役員クラスの実務担当者への派遣を行っている。
7	経理部門のキーマンの親会社からの派遣
8	親会社の内部監査部門が子会社の監査を実施
9	子会社の管理業務、営業面、生産技術面に関し、親会社より支援部隊を派遣（短期、長期）
10	CEO, 主要執行取締役は、兼務。子会社の取締役会には、親会社の取締役も全員参加。
11	特に海外子会社では、一部の国は現地のCEOを採用している。将来的には、現地人のCEOを育てていく方針である。
12	グループ共通の会議を定期的に行い、経営情報の共有化を促進。（国内・海外子会社共通）

問2-8 (【子会社での取組み】子会社の課題及び親会社の指導)

1	【1】 職場における一般的な情報取扱いにおいて、情報漏えいなど情報セキュリティの危険性(リスク)を低減するため、守るべき事項をまとめ、セキュリティ事故を未然に防ぐことを目的とする等、情報セキュリティ要領(従業員向け)をイントラネットに掲示している。
2	【1】 個人情報保護規定・情報セキュリティポリシー等の規定をグループ規程とし統一し、親会社の内部監査部門が監査している。
3	【1】 親会社の情報システム部門による管理、グループ会社役員、担当者に対するセミナー等の開催。
4	【1】 グループ全体でのITセキュリティー環境の構築。
5	【1】 親会社の情報セキュリティ委員会、コンプライアンス委員会に子会社の取締役も出席している。また毎年、親会社と同じ内容で全社員に教育(eラーニング)を実施し、誓約書を提出させている。
6	【1】 全子会社を対象とした標的型攻撃メール訓練を実施するとともに、AIを用いたウィルス検知システムの導入支援や出前教育を実施している。
7	【1】 M&Aで取得したオーナー系子会社や海外子会社の従業員の情報管理に関する意識が相対的に希薄な場合が多い。対策として本社専門スタッフによる定期的な指導(実地、書面による報告)や内部監査室による運用状況のモニターで改善を図っています。
8	【1】 グループのコンプライアンスハンドブック(110ページで11か国対応)を作成し、毎年全社員を対象のコンプライアンス教育を実施し、受講証としてサインしたものを事務局で確認している。(項目としては他に、行動規範や関係諸規程類、通報窓口などが織りこまれていて、定期的に見直しが行われている)
9	【1】 特に海外子会社に対して、情報ごとに利用可能な情報のレベルを設定し運用している。過去に漏えい事件は発生していないが、継続した情報漏えいに関する啓蒙活動を実施する必要がある。
10	【2】 反社会的勢力から不当な要求等を防止するためにコンプライアンスマニュアルを通じて教育・指導の徹底を図っている。
11	【2】 反社会的勢力規程の制定、契約締結に際して親会社による反社会的勢力チェックの実施を義務付けている
12	【3】 親会社総務部により、子会社での残業実態を把握し、サービス残業対策及び働き方改革進捗を毎月次親会社経営層に報告している。パワハラ・セクハラ防止のための勉強会を定期的に行うことを子会社に指示し実施報告をさせている。親会社監査役と子会社監査役から構成されるグループ監査役連絡会にて重要事項として対応を協議し実態把握に努めている。
13	【3】 子会社についても、二年に一度、労働環境に関する社員の意識調査を実施。
14	【3】 法務部コンプライアンス推進Gから全グループ企業に法令遵守を発信しており、同時にパワハラ・セクハラについては外部コンサルを活用し各グループ企業の研修を実施しレベルアップを図っている。
15	【3】 子会社における経営会議等(取締役会を含む)において、当社からの参加者(CEO,監査役等)が時間外労働の実態や内部通報の有無等を確認し、都度、対応方について議論している。
16	【3】 親会社「働き方推進委員会」が建設系子会社を巡回する等、親会社と同一方針、目標の下で各社個別に設置した委員会をもって推進活動を行うようにしている。また、各社にコンプライアンス、ハラスメントの相談窓口を設置するとともに、親会社の相談窓口も利用できる環境を整備している。
17	【3】 海外現法における労働環境や労働実態は定期かつ正確な情報把握が困難であり、事案発生の都度対応になっている。現地での労働法等の改正に係る情報を入手した場合は、対応状況をモニタリングしている。
18	【4】 主要な子会社について、親会社も関与してBCPマニュアルの整備、訓練の実施等を継続している。
19	【4】 安否確認(セコムのシステム)テストを3ヶ月に1回程度、予告なしに行っている。グループ全体。グループリスクコンプライ委員会にて、BCP対策の更新と取り組み状況について報告させている。
20	【4】 BCPに関する規程類を整備し、グループ各社へも同様の内容の規程類の整備を指導している。また、リスクマネジメント委員会を設置しその下部組織に、災害対策部会を設置しグループ全体の課題に対応している。BCP訓練は各子会社毎の実施と地域ごとに所属するグループ会社全体で訓練も実施している。
21	【5】 親会社の監査室がデジタルフォレンジックを利用した監査を実施している。また、毎月、同業他社との接触記録を提出させ、デジタルフォレンジックの結果と齟齬がある場合、親会社が開催するCSR会議で報告させている。更に、そうした指導の前提として、子会社の全営業マンに対して親会社社長宛に独禁法規定遵守をうたった誓約書を提出させている。
22	【5】 グループコンプライアンスプログラムを定め周知徹底を図っている。特に販売子会社には独禁法について親会社作成資料による勉強会を定期的に行わせている。親会社内部監査室による業務監査、親会社監査役監査での重要チェックポイントとしている。

問2-8 (【子会社での取組み】子会社の課題及び親会社の指導)

23	【5】 いかなる理由があっても独禁法に抵触する行為をしないよう、親会社代表取締役からメッセージを定期的に発信している。
24	【6】 海外子会社にCEO等を派遣する場合の教育カリキュラムの中に入っている。また、海外子会社向けのコンプライアンスガイドブックにも掲載しており注意喚起している。
25	【6】 グローバルに事業展開するうえで、一国での贈収賄が他国の事業に影響を及ぼす場合があるため、複数国にまたがる事業については相互に連携させるとともに親会社として体制の整備・運営の状況のモニタリングを行っている。
26	【6】 海外の現地法人については、当該国の抱えるリーガルリスクを十分認識してもらうために、日系他企業との情報交換を図り、日系企業に強い専門コンサルタント等との契約締結を推奨している。
27	【7】 社員の意識醸成とルールの周知を徹底し、内部監査に於ける重要な監査項目として定期的に監査すると同時に、定期的な社内研修を施す等、グループ事業一丸となって取り組んでいる。
28	【7】 本社生産管理部門は、国内子会社に対して、本社各拠点同様に、下請先への発注手続きなどをデータの収集して毎月集計し、ゼロ円発注などの実態把握と指導を継続している。
29	【8】 親会社の上場している一方、子会社は非上場なので、インサイダーに対する意識が薄くなることを防止するため、インサイダー研修を手厚く実施している。
30	【8】 現地におけるチェック体制の強化（外部専門家の活用）
31	【9】 衛生管理・安全管理に対して、担当部門が定期的にパトロールを行って労働安全衛生について指導している。
32	【9】 当社取締役（海外子会社非常勤取締役）が4半期に1回現地を訪問し、現地スタッフから法令等への対応に関するヒアリングを行い、また現地会計事務所等のアドバイスにより、対応策を指示、指導をしている。
33	【9】 食品の小売業であるため、食の安心・安全は最重要取組課題であり、各店舗には外部組織による定期的な監査を入れると共に、子会社の本部職員による月次の店舗監査を行う二重体制を敷いている。また、食材等のサプライヤーに対しても外部組織による定期的な監査を入れて評価を行い、必要に応じ管理レベルの改善等の指示を行っている。
34	【10】 コンプライアンス全般についてグループ緊急連絡センターを設置し、スピークアップ制度を導入。
35	【10】 不適切事案が断続的に発生しているため、親会社の危機管理責任者と子会社等のコンプライアンス・リスク管理責任者等との意見交換を開催するなど親会社としての統制を強化している。また、ヒューマンエラーによる災害を防止するため、双方の経営者が率直に意見交換ができる会議体を設置するなど、基本ルールの徹底を作業員一人ひとりに腹落ちさせる取組を試行している。
36	【10】 子会社に製造販売会社1社あり。親会社及び他の子会社はシステムサービスで、業種が異なるため、コーポレートリスクの内容がこれまでの経験値からは測れない面あり。このため、当該子会社代表取締役とのコミュニケーション稠密化を含め、ガバナンスに相当程度の注意を払うこととなった。
37	【10】 運輸安全ほかの安全マネジメントの徹底管理・グループ全体での安全マネジメント委員会を設置し、運輸安全、施設の安全、食の安全について本社経営トップから子会社を含む現場までの安全のPDCAサイクルを回している。

問3-1 (【子会社管理】管理する部門とその内容)

1	<p>【1】【経営企画部：経理部：経営企画部：総務人事部】 本社の各機能部署が子会社の機能部署と連携している</p>
2	<p>【1】【経営企画部：経理部：経営企画部：海外事業室：総務人事部】 本社の各機能部署が子会社の機能部署と連携している</p>
3	<p>【1】【グループ事業統括室：財務経理部：グループ事業統括室：内部監査室、人事部】 親会社のグループ事業統括室に於いて子会社全般を管理する他、人事部・総務部・財務経理部・審査法務部・情報システム部の課長以上は主要子会社に於ける夫々の同部に於いて兼務体制としている。</p>
4	<p>【1】【経営管理室：経理部グループ経理課：SCM部：グローバル経営管理室】 ・人事や財務数値を管理している。 ・各海外子会社の人事・資金等を管理している。</p>
5	<p>【1】【経営企画部：経理・財務部：関連企業部：国際事業本部】 ・各海外子会社は、国際事業本部及び海外統括会社（子会社）が管理している。 ・親会社財務部門に国内及び海外子会社を管理する部署を設置している。</p>
6	<p>【3】【経営企画室：財務IR統括部：生産統括部、各事業部：欧米事業戦略本部、海外営業統括部：総務人事統括部】 管理月報を子会社から全関連部門に送付し、財務数値や人事関連情報などを共有・管理している。</p>
7	<p>【3】【経営企画部：経理部：需給管理部、マーケティング部：海外事業室：品質保証部】 経営企画部は子会社の経営全般。経理部は決算報告等。需給管理部は商品物流発注等。マーケティング部は広告発注、販売促進等。海外事業室は海外現法の営業支援。品質保証部は関連会社商品の品質管理等。</p>
8	<p>【3】【経営企画・連結経営部、研究企画部：経営管理室：事業部：海外事業企画部：人事部、購買・物流部、IT戦略室】</p>
9	<p>【3】【関連事業部：経理部、財務部：生産統括部：海外営業部】 子会社の事業戦略、生産戦略、販売戦略、財務戦略、税務戦略、他</p>
10	<p>【3】【事業戦略部：ファイナンス部：各マーケティング部：海外事業部：グループ人事部、法務部他】 ・国内製造子会社の生産、調達、設備投資等の計画、実績のフォロー、指導を実施。 ・国内卸業子会社の事業全般の管理を実施。 ・海外子会社の事業戦略、年度計画、実績フォローを経営企画部或いは海外事業部で法人毎に分担を決めて実施。</p>

問3-2 (【子会社からの報告_頻度及び方法】 営業業績_国内子会社)

	【1】 【5】 【5】
1	主要な子会社については親会社との共通システムにおいて日次管理されており、また、全ての子会社について、月次・四半期報告・期末に親会社での経営会議及び取締役会で報告されている。
	【2】 【3】 【4】
2	週次で担当主管部門に報告がされ、月次で決算数字等が書面で報告される。尚、重要案件はこの限りでなく、その都度電話・メール・必要に応じ面談等で報告がなされる。
	【3】 【4】 【1】
3	営業業績(次の期間の見通しを含む)については月次、四半期報告、期末に書面にて親会社担当営業部門及び管理部門に報告。また、四半期及び期末に子会社経営陣が親会社に出張して報告会を開催する。
	【3】 【3】 【5】
4	連結子会社業績は毎月、経営企画部に報告し、これを経営会議で報告する。半期ごとに年2回、重要子会社社長が経営会議で業績、課題を報告する。又、年2回全子会社を集めて、経営会議メンバーとのグループカンファレンスを行う。
	【3】 【3】 【1】
5	主要業績(売上、利益)については、月次単位報告、主要子会社については、経営管理部等に報告。まとめた資料を関係部署に報告。常勤監査役が、往査を1回/年実施。予算・実績社長以下ヒアリングは、1回/半期実施。四半期ごとの取締役会報告で、各子会社の業績報告も行っている。
	【4】 【5】 【1】
6	業績については、四半期ごとにメールで親会社の管理部門に報告。また、四半期及び期末に親会社の経営会議に子会社の社長が出席し報告を行っている。
	【5】 【4】 【1】
7	営業業績(次の期間の見通しを含む)については期末に書面にて親会社担当営業部門及び管理部門に報告。
	【6】 【5】 【5】
8	事業計画に対する進捗報告並びに拠点の課題、トピックスに関して全社グループウェアを活用した報告システムを用いている。国内外の拠点長に対して「事業報告」として10日毎の報告を義務付けている。部長職以上の共有情報としてグループウェアにて掲載される。また四半期ごとの本社会議と四半期報告書の提出が定められている。突発事象に関しては随時、所轄する経営企画室などに報告される。
	【6】 【4】 【4】
9	営業業績については月次、四半期報告、期末に書面にて親会社の財務担当役員に報告。事故報告は、発生の都度、事故報告書を提出することとなっている。
	【6】 【5】 【6】
10	特に重要な連結子会社はシステムで日次に報告。その他の連結子会社は、月次で親会社所管部門及び所管部門宛にメールで報告。非連結子会社(定例会社会議を開いている重要な子会社に限る)は、定例会社会議の都度(年2~4回)メール又は書面で所管部門宛報告。非連結子会社(定例会社会議が開かれないものは、最低1年に1回以上メール又は書面で所管部門宛報告。定例会社会議がある連結会社、非連結会社は、会議の席上(年2~4回)親会社幹部に直接報告。

問3-2 (【子会社からの報告_頻度及び方法】 営業業績_海外子会社)

	【1】 【3】 【4】
1	営業業績については、日次および月次で親会社の経営企画部へメールで報告を行っている。また、主要な海外子会社については、週次または隔週で、スカイプ等で定例会を開催している。
	【2】 【1】 【5】
2	営業業績(次の期間の見通しを含む)については月次、四半期報告、期末に書面にて親会社担当営業部門及び管理部門に報告。また、四半期及び期末に子会社代表が親会社に出張(年1回、各拠点持ち回り)して報告会を開催する。
	【3】 【5】 【1】
3	営業業績(次の期間の見通しを含む)については、管轄事業部門が月次で執行役員会に報告。また、四半期ごとに取締役会に管轄事業部門が報告。

4	【3】 【2】 【6】 業績は、月次でメールにて経理・財務部門、及び、カンパニーの事業管理部門に提出。ほぼ月次に実施する業績会議で全体の確認。（但し、出席者はカンパニー側の事業担当）年に2回全現法の社長が集まり、全体会議で確認。
5	【3】 【2】 【3】 営業業績は所定のフォーマットにより月次で親会社グローバルコーポレート戦略部経由で経営管理部に報告されるとともに、四半期毎に行われる子会社取締役会に、親会社からの派遣取締役も参加して事業報告・分析のための会議が行なわれている。
6	【4】 【2】 【4】 海外子会社は孫会社なので、子会社を通じて報告させている。内部監査人は親会社に集中に全て集めたため、孫会社であっても親会社の内部監査人が監査を行っている。
7	【4】 【5】 【1】 営業業績（次の期間の見通しを含む）については、四半期及び期末に子会社経営陣が親会社に出張して親会社取締役会にて報告する。なお、親会社営業部門は子会社と随時連絡を取っており、月次報告では子会社営業業績も含めた連結での報告がなされている。
8	【5】 【2】 【3】 プロジェクトの業績進捗については必要の都度月次定例取締役会で報告 四半期ごとに書面で親会社管理部門が公告を受け管理。
9	【6】 【5】 【5】 海外には地域統括会社を4地域に置いて地域別に管理している。海外各社は毎月の業績を月次で主管部門と経営管理本部に報告し、地域統括会社は地域業績の進捗状況等について、本社に出張し四半期毎に報告を行う。
10	【6】 【3】 【3】 営業成績については、月次、四半期報告、期末に書面にて親会社担当営業部門及び管理部門に報告。また海外においては年1回海外目標会議を開催し子会社経営陣が出席し親会社経営陣に報告する。

問3-2 (【子会社からの報告_頻度及び方法】財務・経理_国内子会社)

1	【1】 【2】 【1】 財務管理システムを活用し、日次管理。月次定例会議にて報告。イレギュラーの場合は逐次報告。
2	【1】 【2】 【5】 日々のイントラネットによるデータ集計を親会社で行っている
3	【2】 【5】 【5】 宛先は親会社社長だが、関係役員、関係部門も同時に閲覧できる
4	【2】 【5】 【1】 親会社の関係会社管理部が管理をしている。
5	【3】 【2】 【5】 主要子会社の会計業務は共通システム上で行なわれている。全子会社は月次・四半期・期末で決算が行なわれており、その決算情報は親会社経営管理部に報告されるとともに、連結決算が行なわれている。
6	【3】 【2】 【4】 月次業績（見込を含む）については、毎月所定書式による電子データにて親会社経理部門に報告し、月末に執行責任者会議にて子会社社長が報告を行う。
	【4】 【2】 【5】 財政状態及び経営成績（次の期間の見通しを含む）については月次では非常勤役員が取締役会で説明を受ける。四半期毎に電子データにて親会社経理部門に報告される。
8	【4】 【3】 【1】 四半期ごとに、グループ事業管理部・財務部等を対象に決算説明会を開催し報告させている。
9	【5】 【2】 【6】 財務・経理については、月次、四半期、期末に親会社財務・経理部門にグループ内システム、書面、担当者による面談等により報告・親会社財務・経理部門で全子会社のチェック、管理をしている
10	【6】 【5】 【6】 財務状況については月次、四半期毎、年次に子会社から、子会社を主管する部署、経理財務部門、その他管理部門に対して、システム等を通じて報告。また半期毎に主たる事業会社に於いて業績報告会を開催している。

問3-2 (【子会社からの報告_頻度及び方法】財務・経理_海外子会社)

1	【2】 【2】 【3】 ・国内子会社はなし・財務・経理（次の期間の見通しを含む）については月次、四半期報告、期末に書面にて親会社経理・財務部門に報告。
2	【3】 【2】 【5】 経理部で、システムにて各社から報告を受け、連結月次決算を実施し取締役会で報告している
3	【3】 【3】 【3】 財務・経理（次の期間の見通しを含む）については月次、四半期報告、期末に書面にて親会社海外事業支援室に報告。
4	【3】 【2】 【5】 証票の写しをすべて親会社の経理部に提出し、経理部にて経理システムに入力し、月次決算を行い、子会社の契約税理士作成の書類との整合を確認している。
5	【4】 【4】 【1】 親会社の取締役会において四半期ごとに、親会社の財務担当取締役が子会社の財務状況も取りまとめ報告を行う。
6	【4】 【3】 【3】 四半期毎に親会社の海外事業管理室が開催する経営検討会に親会社の経理部門が参加し情報を確認している。
7	【5】 【2】 【3】 期末での決算報告について、親会社財務経理部へ書面にて報告されている。
8	【6】 【5】 【6】 ・経理（次の期間の見通しを含む）については四半期報告、期末にデータにて親会社経理部門に報告されている。・財務については不定期に（資金ニーズに応じて）メール・電話等にて資金繰り予定を共有し、親会社と資金調達について協議している。
9	【6】 【2】 【3】 連結に必要な数値は都度親会社財務経理部門へ報告 海外決算終了時には、現地会計監査終了後の報告書を親会社財務経理で取得・管理している。
10	【6】 【3】 【6】 財務は、月次で資金調達残高、銀行預金残高を経営企画部に報告。経理は、月次でB/S,P/Lを入手している。連結子会社は四半期に連結パッケージ（ディーバーシステム）で管理している。

問3-2 (【子会社からの報告_頻度及び方法】人事その他の重要事項_国内子会社)

1	【1】 【3】 【4】 担当する親会社の総務部門が、人事・災害等を含め災害メールシステム等を通じて掌握している
2	【1】 【4】 【2】 人事やインサイダー情報が適宜メール、書面、個別面談等で親会社管理部門、担当役員に報告。
3	【2】 【3】 【1】 親会社と同じオフィス内で事業活動を営んでおり、重要な使用人に関する人事異動、インサイダー情報（子会社における重要事実）、反社などのコンプライアンス予防、重大事故などについては親会社管理部・人事部・法務部と管轄事業部門に報告・相談。
4	【3】 【3】 【3】 人事異動は原則毎月人事部に連絡。重要事項発生時には、その都度関係部門長が集合し対応している。
5	【3】 【3】 【1】 月次の親会社取締役会にて子会社の代表取締役が報告するとともに、月次の子会社取締役会に親会社の担当役員、監査役および管理本部が参加して状況を把握している。
6	【2】 【5】 【4】 基本はメールベースの週次報告書にて報告。緊急の場合は随時、担当部署・役員（非常勤取締役）宛に報告。
7	【4】 【2】 【2】 重要事項の報告、相談、連絡事項については、経営会議で報告している。臨時の場合は都度、経営陣が親会社に出向いて報告している。
8	【5】 【3】 【3】 取締役の異動と従業員の役職昇進は、時期を定めて子会社から申請を受ける。不定期な異動は親会社へ稟議を提出し、親会社の決済を受ける。
9	【6】 【3】 【5】 人事に係る事項の報告・協議申請は電子的決裁システムを利用して子会社より親会社に送られ、規程に基づいて親会社の決裁を得るシステムとなっている（一部書面利用）
10	【6】 【4】 【6】 都度 管理担当役員や人事チームに報告される また内容によって関係会社管理規程により親会社の決裁事項となっている

問3-2 (【子会社からの報告_頻度及び方法】人事その他の重要事項_海外子会社)

1	【1】 【3】 【4】 グループ国際事業本部へ都度報告。
2	【3】 【3】 【1】 月次の親会社取締役会にて海外子会社担当事業部門責任者が報告するとともに、月次の子会社経営会議に親会社の担当役員、監査役および管理本部が参加して報告を受ける等状況を把握している。
3	【3】 【3】 【4】 海外事業担当取締役及び企画部門への定例報告
4	【3】 【3】 【6】 海外子会社の出向者の人事については、親管轄部門と人事で管理されているが、現地従業員については取締役以外の人事は人数報告以外管理されていない。
5	【4】 【2】 【4】 統括子会社において開催される取締役会に当社役員が出席し、当該情報が報告される。
6	【4】 【2】 【4】 海外子会社は孫会社なので、子会社を通じて報告させている。内部監査人は親会社に集中に全て集めたため、孫会社であっても親会社の内部監査人が監査を行っている。
7	【5】 【4】 【3】 重要な人事異動や重要営業機密に関わる情報共有はCEOからの担当役員に対するメールにより、情報管理された上で実施される。
8	【6】 【3】 【1】 海外子会社で発生した人事事案のうち重要な事項については、子会社の取締役会に報告あるいは審議されることとなっており、親会社は子会社派遣取締役及び統括部門を通じて報告を受領するシステムとなっている。
9	【6】 【4】 【6】 都度 管理担当役員や人事チームに報告される また内容によって子会社管理規程により親会社の決裁事項となっている
10	【6】 【5】 【6】 子会社の取締役会付議事項については、都度、議案書・議事録を海外統括会社（子会社）に事後報告しているが、親会社には未報告。

問3-2 (【子会社からの報告_頻度及び方法】コンプライアンス違反その他の不祥事_国内子会社)	
1	【1】 【4】 【2】 発生時点で親会社担当役員、コンプライアンス部で対応、関係会社社長、個人面談を中心にヒアリング処理をしていく、内容によりグループによるチーム編成もあり
2	【1】 【4】 【4】 コンプライアンス違反など不祥事が発生した場合には、すみやかに担当事業部門、人事部門等ならびに担当役員にメール等を通じて報告される。
3	【2】 【3】 【1】 不祥事や事件・事故が発生した場合は、即座に親会社関連部門に書面で報告。合わせて週間定例会にてグループ内関連役員に情報共有される
4	【2】 【4】 【3】 コンプライアンス違反その他の不祥事については随時書面またはメールにて親会社管理部門および担当役員に報告。
5	【3】 【4】 【4】 ワークフローにより重要情報報告（常勤取締役、常勤監査役）にて報告及び指示がなされる。所管は、リスクコンプライアンス担当取締役（CRCO）。
6	【3】 【3】 【3】 コンプライアンス関連の定例報告は、月次でリスクマネジメント室報告を行っている。個別対応を要する緊急事案については、発生の都度、総務人事部宛に電話、メール及び書面で報告している。
7	【4】 【3】 【4】 コンプライアンスを担当している親会社管理部門に四半期毎にメールにて報告がある。また親会社主催の四半期毎開催のコンプライアンス委員会に委員として子会社の幹部職が出席し、発言する機会も与えている。
8	【4】 【4】 【4】 取締役執行状況報告に際して総括的に集約する。また年2回のリスク管理・コンプライアンス委員会で事業会社から直接報告がなされる。なお重要案件については発生の都度エスカレーションルールに基づき報告される。
9	【6】 【3】 【4】 社内不祥事や従業員の事故・怪我などについては即座に文書（メール又はファックス等）又は電話にてコーポレート総務部に報告することとしている。後日指定報告書を添付しメールにて報告させ社長まで報告書を提出している 月次コンプライアンス委員会にてコーポレート部門より報告させている
10	【6】 【3】 【1】 コンプライアンス、不祥事は、グループ共通で管理されている。内容により総務グループ、人事グループ等に随時報告されると共に、各子会社社長は、親会社取締役が兼務しているため、重要事項は親会社の経営会議、取締役会で報告されている。

問3-2 (【子会社からの報告_頻度及び方法】コンプライアンス違反その他の不祥事_海外子会社)	
1	【1】 【4】 【4】 グローバルエスカレーションルールに従って、タイムリーに親会社役員・関連部署に報告あり。
2	【1】 【4】 【6】 コンプライアンス違反が疑われる場合には書面にて親会社管理部門（法務部など）に対応を相談。
3	【3】 【1】 【4】 重要性の低いものは、子会社の規程に従って対処する。重要性の高いものは、担当執行役員に報告される。
4	【3】 【4】 【4】 案件発生時に、担当役員にeメール(もしくはtel)で報告
5	【4】 【5】 【1】 ・内部統制（CG・リスク）の地域委員会にて報告。→重要事項は親会社へ報告。
6	【4】 【3】 【1】 ・重大案件は責任者からHDの担当取締役に随時報告があるが、それほど重要でない案件は毎月の定例会にて報告がある。
7	【6】 【4】 【6】 コンプライアンス違反に関しては、親会社に報告する。また内部通報制度があり、子会社の社員も直接親会社に内部通報できる。
8	【6】 【3】 【2】 違反が疑われる場合には、グループ経営推進部もしくは法務部で対応を相談。不祥事が発覚した場合も、チャットワークで報告があり、あわせて本社グループ経営推進部もしくは法務部から親会社監査役へ報告がある。
9	【6】 【5】 【6】 緊急時は、子会社社長から親会社社長へ電話・メールで連絡する。急ぎでなければ、月次の親会社取締役会にて海外子会社担当事業部門責任者が報告するとともに、月次の子会社経営会議に親会社の担当役員、監査役および管理本部が参加して報告を受ける等状況を把握している。
10	【6】 【4】 【4】 事故・不祥事が発生した場合には当該海外子会社のコンプライアンス担当役員を通じて海外子会社取締役会に報告され対応が図られる。親会社は海外子会社派遣取締役及び統括部門を通じて報告を受領するシステムとなっている。

問3-4 (【子会社の経理部等・会計監査人等による牽制機能の有無や体制等】)

1	【1】 【3】 国内子会社は親会社の会計監査人が往査しチェックをしているが、海外子会社は現地の会計監査人がチェックをしている。
2	【1】 【1】 子会社経営数値に関しては、月度資料として親会社経理部門に提出され数値内容が確認される仕組みとなっている。また、四半期決算時においては、外部監査人により親会社決算集計数値のレビューと合わせて子会社四半期決算数値についても内容確認が実施されている。
3	【1】 【3】 親会社の会計監査人は、主要子会社の実査を含めグループ全体の連結会計を監査している。主要海外子会社については、親会社会計監査人のメンバーファームが監査して連携をとっている。
4	【3】 【3】 ファイナンス部はグループの国内外子会社担当を決めており、重要性に準じて各社へ年1回は監査を行っている。会計監査人も、重要な子会社を訪問し監査を実施している。
5	【2】 【3】 小規模な子会社は経理を外注しているだけで、監査人を置いていないところもある。監査等委員が往査時に経理担当先と面談し、情報交換するなどしている。
6	【1】 【6】 外部専門家は、すべての国内子会社は税理士が、現地会計士事務所と契約している海外子会社は現地会計士がチェックしている。経理部門の人材が不足している国内子会社には本社経理部員が定期的に訪問してチェックしています。
7	【3】 【3】 国内子会社の経理機能は事務サービス会社に集約しており、親会社の契約監査法人が監査。海外子会社の場合は地域統括会社に経理機能を集約し、親会社の契約監査法人の海外パートナーが監査。
8	【2】 【5】 経理部門については、連結対象子会社のほとんど(海外子会社を除く)は、経理業務受託会社に委託しており、そこが決算数値チェック等の牽制機能をかけている。会計監査人については、会社法で定められた会社については個別に、それ以外の連結子会社については経理業務受託会社において連結決算数値チェック等の牽制機能をかけている。
9	【1】 【1】 会計監査人等社外専門家のチェックは殆どの国内子会社が行っているが、海外子会社は重要な子会社をピックアップしチェックしている、ただし海外子会社については、親会社(経理部)が3カ月に一度各子会社へ出向き(出張)チェックしている。
10	【5】 【5】 子会社における会計処理の入力と確認は異なる社員が実施することで牽制を働かせているが、会計監査人は未設置。総勘定元帳、試算表データについては親会社経理部門に月次に送付されて確認している。国内子会社については、当該会社の監査役(親会社の社員)が四半期毎に試算表、P L、B Sを監査している。
11	【5】 【6】 国内子会社は、重要性による頻度の差はあるが親会社の監査法人が会計往査を実施している。一部の国内子会社は、決算処理について本社経理担当者が支援している。海外子会社は、それぞれが契約した監査法人の監査を受けている。
12	【6】 【6】 親会社の経理部がチェック、親会社の会計監査人が親会社監査の一環で監査
13	【6】 【6】 経理関係は外部に委託しており、会計監査人等社外専門家のチェックは、親会社会計監査人がチェックしている。
14	【6】 【6】 海外子会社は経理担当が1名しか配置しておらず、会計コンサルと契約をし、業務のサポートを受けているが、経理処理内容の全てについて当社(親会社)の経理部署が確認を行っている。子会社の経理担当には自分で勝手に判断しないで、当社の経理部署に相談する様に指導している。

問3-5-1 (【取締役会や執行部の会議における子会社の重要事項や業績に関する報告】その他)	
1	【1-5】 【2】 【1】 各子会社を主管する事業部門に報告され、経営状況、投資案件の検討、資金繰り等をまとめ、経営会議、取締役会にかける。
2	【2】 【2】 【1】 業績については、毎月の取締役会で報告される。予算・事業計画とその実績(見通しを含む)は、毎月のグループ経営会議で報告される。
3	【2】 【6】 【6】 子会社等の決算や事業計画について、子会社の経営陣による親会社の常勤役員向け決算報告会を開催している
4	【1-7】 【1】 【3】 子会社からの承認・報告事項を関係会社管理規定で定め、重要な事項は取締役会・経営会議などで承認・報告されている。一般的な報告事項は書面回覧される。
5	【1,2】 【4】 【2】 海外子会社は、海外の経営幹部が年2回、業績・計画・新規事業等を親会社の取締役会で報告している。
6	【1-7】 【2】 【1】 社内規程により稟議書及び裁定書の発行、内容により経営会議後取締役会で決議および報告。
7	【1-6】 【2】 【4】 取締役会、経営会議付議事項は監査役も情報共有、また経営会議に出席している。また主要な子会社には非常勤監査役としても子会社取締役会に出席。また年1回、子会社を管理する各部門と総括的な情報交換を行っている。
8	【1,3,4,5】 【2】 【4】 海外子会社は地域統括会社に一定権限を持たせて管理をさせており、地域統括会社は主要な子会社として、一定金額以上もしくは重要な人事、契約は事前承認事項としている。本社での重要な決裁事項は会議体で審議を行う。
9	【7】 【6】 【6】 重要な法令違反、その他コンプライアンスに関する重要な事項を発見した場合は、親会社取締役会に報告されるが、その他は親会社社長の承認事項である。
10	【1-7】 【2】 【1】 国内子会社については国内役員会に定期的に報告され、海外子会社についてはさらに上位機関であるグループ経営会議に報告される。
11	【1-7】 【2】 【4】 グループ会社での重要な決定事実、発生事実については、随時、内部統制管理部門(内部統制推進委員会)に報告。また、グループ会社の取締役会および役員会等が開催された場合、議事録をグループ管理部門(グループマネジメント委員会)に報告される。
12	【2】 【6】 【4】 関係会社経営会議や関係会社事務連絡会等において、報告がされる。
13	【1,2,4-7】 【1】 【4】 重要事項はHDの担当管理部署に毎月報告され、HDの取締役会にて報告している。詳細な事項は四半期毎のグループ監査役会にて、各社へ派遣している監査役から報告される。
14	【1,2,5,7】 【1】 【2】 親会社に開示が求められる事項については、親会社取締役会での報告・承認を得て開示される。また、連結決算の対象となる子会社については、四半期ごとに決算内容、予実差等を取締役会にて報告・説明している。子会社の経営上の重要事項等については重要性判断を踏まえ、毎月の取締役会あるいは執行役員を主メンバーとする会議もしくは3か月ごとに親会社で開催する報告会で関係役員等に対し報告している。
15	【1-7】 【2】 【4】 主要な子会社は、ワークフローにより重要情報報告(常勤取締役、常勤監査役)にて報告及び指示がなされる。主要な子会社は、経営会議、取締役会にて決議。海外子会社は孫会社なので、その親会社(当社子会社)から報告がある。

問3-5-2 (【子会社の業績に関する決議・報告の頻度・報告先】その他)

1	【6】 【1】 自社（親会社）の執行役員会で、原則として毎月各子会社の業績を公開する。なお、地域セグメント（もしくは海外主要子会社）は毎月経理部長（もしくは経営企画部長）から業績・事業計画の進捗状況について報告あり。
2	【1】 【2】 グループ責任者会議で、原則として四半期毎に、子会社の社長から、業績・事業計画の進捗状況について報告される。決算情報については、四半期ごとに本社取締役会に報告される。
3	【6】 【1】 子会社の業績（営業業績、P/L、B/S,C/F）は毎月各部門単位で報告され、事業計画対比や前年同期対比を検討されている。
4	【6】 【1】 月次の子会社取締役会（常勤の親会社取締役がメンバー）において、四半期決算を含め報告されている（親会社の会議体としての呼称は子会社会議）。
5	【1】 【2】 海外子会社に関しては、月次経営状況報告書が各役員にメールにて報告され、国内子会社はファイナンス部が決算状況を各役員へ報告。四半期ごとには取締役会に四半期決算報告とともにトピックスとして報告される。
6	【6】 【1】 子会社の営業業績、事業業績（品質、安全等）は、重要性のある内容についてのみ親会社経営会議で報告される。子会社収支は、グローバル収支報告会（社長、地域統括役員、経理部門長出席）で、各子会社がWEB等を用いて毎月報告する。事業計画の進捗は、四半期毎に報告会（子会社責任者、統括役員）を地域で開催する。
7	【6】 【6】 営業の業績（月次決算、見通し）については定例として書面で経営管理部に月次報告、四半期の報告は親会社で開催するグループ戦略会議（経営管理部、役員、事業部長の出席）の場で書面で報告。
8	【1】 【1】 主要な海外子会社の業績（決算状況等）や事業計画の進捗状況は週次でモニタリングされ、親会社役員・役職者が兼務する海外統括会社（子会社）と親会社の経営会議、取締役会で報告・決裁される。
9	【6】 【1】 グループ会社管理会議（全取締役・執行役員、関係部門長が出席）で、毎月、経営企画部グループ戦略企画課長から、業績・事業計画の進捗状況について報告あり。
10	【1】 【2】 財務経理部門からの四半期連結決算、ならびに所管事業本部・部門の業務執行状況の中で報告される。
11	【6】 【1】 イン트라ネット管理上から関係会社管理部門が個別および全体業績の把握を行いイン트라ネットにて、毎月の業績数値を公表する。年に一度全子会社代表者の集合会議が個別にあり業績報告を親会社経営陣が参画する。
12	【1】 【2】 社外役員からの意見で、取締役会での報告は、主要子会社以外は、四半期から、半期決算報告に簡略してもよいのは、との意見もあり。（担当役員以下の実務報告は別として）
13	【6】 【6】 決算については、四半期ごとに取締役会および執行役員を主体とする会議（社内取締役、執行役員、常勤監査役他出席）それぞれで報告される。全ての子会社ではないが、月次や経営環境・経済情勢等については、執行役員を主体とする会議で毎月報告がある。また、3か月ごとに親会社で個社ごとの報告会が開催されており、関係役員が出席している。

問3-6（【子会社管理を担当する部署に報告された事項】）

1	【1-7】 【4】 自社（親会社）の取締役会に付議報告される事項については、監査役に会議前に共有あり。コンプライアンス違反については、社外通報窓口（ホットライン）に入った内容が監査役にメールで報告がある。
2	【8】 【6】 取締役会付議項目については事前に説明会が開催される。コンプライアンス事案は監査室からメールが届く。
3	【1-7】 【1】 監査役等は、すべての重要な会議へ参加しており、付議事項等は関係部署より事前情報提供される。また、管理関係部門とは毎月情報交換をしている。
4	【7】 【4】 毎週開催される経営会議に監査役が出席し、各種情報が共有される。秘匿性の高いものは自社の機能部門から随時直接報告をうける。また、法務室、監査室とは月例で報告を受けている。
5	【1-7】 【1】 重要な事項は全て月次の取締役会に報告されるので、監査役は親会社の取締役会等で付議・報告される内容を確認している。特に重大な事項はその都度、子会社を管理している部門もしくは直接子会社のCEOから監査役へメール等で報告がなされている。
6	【1-8】 【4】 都度、関連部門から報告は上がるが、内部監査部門（CSR室）と経理部門は、毎月、定例会を開催し情報共有を行っており、子会社に関する内容も必要の応じてその中に含まれる。
7	【1-8】 【2】 監査役はコンプラ委員会、常勤役員会、経営会議の他、事業部等の主要な会議にも出席しているので情報共有はされている。
8	【1,3,5,6,7】 【2】 四半期毎の各地域統括会社からの報告会や半期毎のコンプライアンス委員会には全監査等委員が参加する。重要な会議体への出席および重要な決裁書類の閲覧は常勤監査等委員が担当し、監査等委員会で社外監査等委員と情報共有する。
9	【1-7】 【1】 取締役会で審議、報告される事項については、原則全監査役が出席して確認している。執行役員会で審議・報告される事項については常勤監査役が出席して確認し、同月の監査役会で社外監査役に報告している。内部監査に関する事項、財務・経理に関する事項については毎月内部監査部門、財務・経理部門と常勤監査役が定例ミーティングを持ち、状況を把握している。突発的に発生する異常値（コンプライアンス違反、製品事故、訴訟案件等）については、3ヶ月に1回開催するリスク管理部門との定例ミーティングの際、内容を確認している。
10	【2-5,7】 【1】 常勤監査役は管理部・経営企画室・海外事業室の部長・室長と常にコミュニケーションを取っている。経営企画室長は監査役会事務局を兼任しており、毎月定例監査役会で情報共有している。
11	【1-7】 【1】 グループ戦略室が子会社から報告を受けた重要事項は監査役へ共有されている。
12	【1-5,7】 【6】 監査役は、取締役会および経営会議に出席している。加えて、担当役員聴取、経営企画部門・財務部門・内部監査部門との定例会議を通じて、情報を得ている。

問4-2 (【子会社役員を兼務する役職員の部署及び職位等】基準・方針について)

1	親会社の事業部門及び管理部門所属の執行役員や部門長等に、子会社の常勤もしくは非常勤取締役を兼務させている。・親会社の財務・経理部門所属の幹部職に、子会社の監査役を兼務させている。
2	親会社の取締役が子会社の取締役を兼務、親会社の監査役が子会社の監査役を兼務
3	・子会社業務に密接に関連する親会社業務部門担当取締役が当該子会社取締役をかねている。・親会社管理部門所属の執行役員がいずれの子会社も監査役を兼務している。・いずれの場合も、親会社執行役員以上の役職者が兼務することとなっている。
4	子会社の状況に応じて、兼務する場合があります、常時ではありません。
5	特に基準・方針はなく、本社経営者の提案に基づき、本社取締役会で決議される。
6	明確な基準は定めていないが、事業部門に属する製造子会社は、担当事業部門の事業部長、部長クラスが非常勤取締役として就任、同様、販売子会社は、営業部長クラスが非常勤取締役として就任、独自の子会社は、本社執行役員クラスが非常勤取締役として就任している。
7	親会社の営業部門所属の役員に、主要な子会社の執行を担当する役員を兼務させている例がある。また、親会社の営業部門所属の職員を子会社の執行を担当する役職員として派遣しているし、経理・財務部門所属の職員を子会社の経理等を担当する役職員として派遣している。
8	営業担当職員に経験の一環として国内子会社の取締役を兼務している。海外子会社については、親会社取締役が取締役を兼務し、管理部門職員が監査役に就任している。
9	重要な子会社だけ親会社役員が兼務しており、他は役職員が役員を兼務している。監査役は監査等委員会役職員が専任として就任している。
10	国内は親会社の生産部門所属の役職員および監査等委員に、子会社執行の監督を担当する役職員を兼務させている。海外は親会社の営業部門所属の役職員に、子会社執行を担当する役職員を兼務させている。また、親会社の管理部門所属の役職員に、子会社の監査役等監督を担当する役職員を兼務させている。
11	監査役は監査部門の職員が非常勤で担当する。海外も原則、現地の法令に応じて地域本社の監査部門の職員が非常勤で担当する。
12	子会社には販社、製造会社、ブランドを持った独立系の会社等多岐にわたるため必要に応じ役職員を兼務させている。経理部門の役職員は監査役、Treasurerとして兼務をしている。会社の規模で部長、課長職が兼務している。営業部門、技術部門、経理部門、製造部門、各部門から子会社に出向させていることもある。
13	生産子会社については、おもに管理部門の職員から現地執行担当役員を派遣しているほか、本社役員が監督を担当する役員として兼務している。販売現法については、おもに営業部門から現地執行担当役員を派遣しているほか、本社役員が監督を担当する役員として兼務している。
14	・本社取締役は子会社役員を兼務しておりません。・国内子会社は本社営業部門の責任者が非常勤取締役を、管理部門の責任者が非常勤監査役を兼務しています。・海外子会社は本社営業部門あるいは管理部門の責任者が非常勤取締役（監査役制度がない国も多い）を兼務しています。
15	親会社の事業担当役員に子会社の執行を担当する役職員を兼務させている。親会社の内部統制担当役員に子会社の監査役等監督を担当する役職員を兼務させている。海外で、監査役制度のない子会社では、出向役職員（役員、経理・総務部門担当者）を内部統制担当者に任命しガバナンス強化に努めている。
16	主要な子会社とそれ以外を区分して管理している。海外地域統括会社は本社役員が子会社業務執行役員を兼務している。国内子会社は主に主管部門と管理部門の職員が子会社役員を兼務している。
17	プロパー役員以外については、関係会社毎に関連の密接な事業部門、コーポレート部門を主管部門、従管部門として定め、その主管部門、従管部門の役職員を原則関係会社の役員（兼務役員）に専任している。原則、プロパー役員の比率は50%未満とすること、取締役会議長は主管部門からの役員が就くことを原則としている。以上は、国内関係会社、海外関係会社に共通の原則。国内関係会社については経営部職員を監査役に任命している。
18	親会社・子会社とも社歴が浅いため、兼務に関する基準やルールなどは定めていませんが、次のような傾向があります。・ガバナンスを効かせるための海外子会社の役員は、親会社役員が兼務することが多い。・海外子会社への経営管理手法の統一標準化と共同事業の立ち上げ確実化やシステムの共同運用など効率化を図るため、親会社のキーマンを海外子会社のポジションに兼務出向させるなど、国内外のリソースの最適な人材配置や組織設計を行なう。

19	国内子会社の社長は、親会社の執行役員又は取締役が兼務することとしている。海外子会社の代表は、親会社から出向させているが、親会社の役員が兼務することはない。中国子会社の監事は、親会社の内部監査部門長が兼務している。
20	子会社の規模、重要度により次のような様々な対応を行っている。親会社の役員が、子会社の取締役に就任しているケースや、親会社の部長職以上の職位の者が、子会社の役員に就任しているケース、親会社の課長級の職位の者が、子会社の役員、職員に就任するケースもある。

問4-3（【役職員が子会社に常勤で兼務する場合の任期】基準・方針について_国内子会社）	
1	特に制限（期限・基準・方針等）はない。（多数）
2	一般社員は3年を原則としている。実質経営者として派遣する場合の任期は弾力的に対応している。
3	基準はない。通常は、一定期間後、本社役職は解かれ、子会社専任となる。
4	原則的には長期滞留による弊害と本人のキャリアパスを考慮して3年をめぐりにローテーションをしているが、昨今は人材に偏りが有り長期化する傾向にある。
5	子会社への派遣は3～5年を目処としているが、厳格な運用はなされていない。
6	経営トップを兼ねる場合は責任を明確にするため、原則、数年で転籍とする。非常勤の場合は特に制限はない。
7	親会社の役員・部長経験者が子会社の社長で常勤するケースがほとんど。任期の基準はないが、運用としては3～4年。親会社に戻るケースは少ない。社長定年は65才との規定はある。但し、株主総会で個別に定年延長したケースもあり。
8	国内の出向は原則として10年を限度としているが、一定期間経過後に継続可否の判断は行っている。
9	子会社に常勤する場合は、当社の部長以下の役職で、当該子会社への出向あるいは転籍となりますので、原則として兼務はありません。出向期間は原則として3年以内となりますが、本人が同意した場合には出向期間を延長または短縮することができます。
10	・経営TOPとして社員を出向される場合、明確には期間の基準を定めていない。本人のキャリア、能力、適性を判断して、数年で親会社へ復帰されることが多いが、10年程度に及ぶこともあり、本人の意思を確認したうえで転籍させる場合もある。・経営TOP以外で出向させる場合は、数年で親会社に復帰させるのが原則である。

問4-3（【役職員が子会社に常勤で兼務する場合の任期】基準・方針について_海外子会社）	
1	海外子会社社長を駐在し兼務する場合、任期の制限はないが、約5年を目途としている。
2	一般社員は5年を原則としている。実質経営者として派遣する場合の任期は弾力的に対応している。場合により定年までの永続的勤務もある。
3	通常5年以内を目安にして、帰任させる運用をしている。
4	海外子会社への派遣は3～5年を目処としており、その基準に比較的対応した運用を行なっている。
5	親会社のベテラン課長級以上が、子会社の社長で常勤するケースがほとんど。任期は基本3年だが、運用は柔軟。親会社に戻る事が前提での出向扱い。
6	海外への出向は原則として5年を限度としているが、必要に応じて延長も可能としている。
7	海外子会社の常勤役員は、原則として親会社からの出向。出向期間に明確な定めはないが、勤務地のハードシッ程度に応じて2年から5年となるケースが大半。但し、代替となる人材がおらず、かつ本人も希望した場合には、例外的に10年以上にわたり経営トップを務めたケースあり。
8	米国は5年、中国・東南アジアは3年、等地区により基本年数は定めがあるが、運用上延長も適宜有り得る。
9	子会社によって運用は異なる。海外子会社の場合は、特に言語のハードルもあることから、自己申告も考慮はするものの、異動が長くなる嫌いはある。

問5-3（【子会社を含めた内部通報制度がある場合の通報頻度・方法、監査役への報告】その他）

1	大きな事案であれば、その都度コンプライアンス委員会、CSRリスク委員会が開催され、常勤監査役同席のもと審議が行われる。軽微な案件等については半年毎にCSRリスク委員会（定例会）にて報告される。
2	内部通報された内容が重要であれば即、そうでないものは四半期に一度の頻度で報告される
3	通報事案に関する調査の必要性の有無や通報に関する対応方針を決定する内部通報事務局が、調査の結果が当会社グループにとって重要な内容であると判断した場合に、監査役並びにコンプライアンス委員会に報告することとなっている。
4	内部通報がされる都度、受け付けた部署から総括部門の総務部へ報告され、総務部より概要を監査役に報告する
5	コンプライアンス・リスク管理委員会は告発の事実関係を直ちに調査の上、重大性の程度を判断し、重大なものは監査役会に伝える。
6	通報の内容により、監査委員会への報告頻度は異なる。制度の利用状況等の定期報告は、年1回、監査委員会に報告されている。
7	自社（親会社）のコンプライアンス委員会が自社（親会社）の取締役会の中で半年毎に報告する。また、社外通報窓口（ホットライン）に入った内容については、監査役にメールで報告がある。
8	内部・外部通報窓口（外部弁護士）に寄せられた通報に対し、担当弁護士の判断により、常勤監査役に報告される。
9	執行側の内部通報窓口（ヘルプライン）で受けた内部通報については、原則として2ヶ月毎に報告を受けている。
10	親会社内の内部通報に関しては都度報告を受けることになっているが実績はない。子会社からの通報は子会社監査時に確認しており報告されていない。

問5-4 (【子会社を含めた内部通報制度がある場合の通報頻度・方法、子会社監査役への報告】その他)

1	重要な案件であれば、その都度子会社監査役にも連絡するが、軽微な案件であれば、グループ監査役会議（年1，2回開催）において親会社監査役から報告される。
2	基本的にはグループ子会社からの通報事案はすべて本社監査役に報告される。本社監査役から必要に応じて当該会社の非常勤監査役に報告する。
3	当社の常勤監査役は子会社の非常勤監査役を兼務しているため、子会社の役職員から、子会社の監査役に対する報告よりも監査役に対する内部通報窓口からの報告が迅速かつ確実に行われている。
4	内部通報がされる都度、受け付けた部署から総括部門の総務部へ報告され、総務部より概要を子会社監査役に報告する。
5	グループ共通の内部通報制度を運用している。子会社監査役は親会社監査役が兼務しているため、常に情報は即時共有されている。
6	子会社の監査役は、親会社の役職員が非常勤で兼務している場合が多いが、会計監査のみであり、内部通報の内容を報告することは稀である。
7	親会社の内部通報窓口は子会社も含めた内部通報窓口であり、内部通報窓口設置部署が重要と判断したものに限り、都度報告する。
8	子会社監査役報告の頻度は決まっていないが、調査対応に関する報告を関係役員等に報告する。
9	原則、子会社監査役への報告は実施していない。通報内容により親会社監査役、通報窓口担当部門等と協議し報告する場合がある。
10	親会社監査役には通報されるが、子会社監査役には知らされないケースが多い。

問5-5 (【内部通報制度の子会社による運用状況】国内子会社)

1	件数は年間数件程度、またはほとんどない(多数)。内容は、セクハラ・パワハラ、労務問題、人間関係の悩み等がほとんど(多数)。
2	ヘルプラインカード(相談先)を配布し親会社通報窓口を周知。窓口の法務部には女性も配置。社外窓口として弁護士と契約通報先会社を設定。通報件数は数件程度
3	・国内子会社への周知方法は、親会社及び国内子会社に対し内部通報制度をポスターで掲示。また名刺サイズのカードを配付している。・毎年、コンプライアンス委員会のメンバーが、親会社及び国内子会社の従業員200名程度をヒアリング対象にし、そこで周知している。
4	子会社役員からハラスメントや職場環境問題の相談・通報が増加傾向である。ポスター掲示、デジタルサイネージ、コンプライアンスポータルサイト、メールマガジン等で内部通報制度の情報発信を行っている。また設問形式のe-Learning教育コンテンツも用意されている。
5	制度の運用開始から、一度も通報の実績がない。制度・運用上の問題がある可能性があり、改善の必要を感じており、当面の課題として認識している。
6	国内子会社については、各社が用意した通報窓口以外に、同一事務所内にある親会社の通報BOXに投函することも可能であり、子会社内で適切に解決できなかった場合は、親会社に直接通報する仕組みとなっている。
7	・通報は年に数件程度で、労務問題(時間外、休日勤務などの取り扱いについての苦情など)が主である。・内部監査部の子会社への監査のなかで、内部通報制度の周知徹底の状況をヒアリングしている。
8	・通報は年1~2回(ほとんどパワ・セクハラ) '18年はなし・昨年度に全社員(パート・アルバイト・派遣社員含む)に対し、パワ・セクハラ、コンプラ違反等のモニタリングを行い、重要な内容によってフォローが完了(約半年かかった)したところです。・今後は定期的・臨時・どうするか検討しているところです。
9	・親会社の従業員相談センターには子会社の店舗(直営)職員からの通報が月に10件程度入り、多くがセクハラ・パワハラ・労務問題等に集約されている。同センターにはフランチャイズ店舗の社員・アルバイトからも通報が同様に月に10件程度入るため、子会社の営業担当者を通じ当該フランチャイズ社に対応を取るよう促している。
10	通報はグループ全体で年数件程度であり、パワハラ、時間外勤務に関するものがほとんどである。グループ共通の通報窓口によせられた情報は、都度、内部通報窓口である内部監査部門の担当者から監査役に提供される。個社独自の内部通報受付窓口(通常、総務部が窓口となっている)に寄せられた情報は、通常は当社の内部監査部門に都度連絡があり、対応案等の意見を交換しているため、その情報を得た当社の内部監査部門から監査役に対し、通知される。制度、利用手引き等については、子会社を含め、全従業員に配布している「コンプライアンスハンドブック」に記載している。また、企業倫理月間や独自に定めた「コンプライアンス週間」などで、ポスターの掲出等により周知している。

問5-5 (【内部通報制度の子会社による運用状況】海外子会社)

1	各国の内部統制責任者による運用状況を親会社に報告させている。海外業務監査時に監査項目のひとつとして確認している。親会社への通報メールは、匿名でも現地語でも受けようとしている。
2	国・地域により、或いは会社の風土による温度差があり、従業員の総意で「不要」だったり、目安箱を設けることにしたり、ルールがあっても直接訴訟になったりさまざまである。
3	主要海外子会社は傘下に多国籍にわたる企業グループを構成しているので、グループとして独自の内部通報制度を運用している。
4	グループ全体を対象にした内部通報窓口を外部機関(業務委託)に設置している。運用が開始されたばかり(本年3月より)であるが、旧来の通報制度では各社ごとに設置され、有期期間雇用者の契約延長しない場合の不満等が目立った。
5	海外は国の文化・言語・法規制の違いもあることから、国内同様にはできていない。通報制度を検討しようとしているが、壁は大きく進んでいない。
6	現地の第三者の弁護士等を窓口として受けつけ、その結果を本社に通報することとしている
7	英語、中国語による問合せ窓口を設置している(匿名通報可)。

8	<p>・2018年4月、匿名性をもたせ、外部窓口で7言語で受け付ける新しい内部通報制度の運用を開始しました。制度の立ち上げの主体となった法務部が、親会社の各拠点と国内外の子会社にも訪問し、新しい内部通報制度説明会を開催している。・この一年間の通報件数は9件で、全て国内の親会社の関係であり、子会社からの通報はなかった。・3月の代表取締役・社外取締役と監査役の定期会合において、特に海外子会社の現地幹部と現地社員への継続した周知活動が必要である旨を議論している。</p>
9	<p>制度の対象にはしているが、過去に通報実績がなく、周知できていないように思われる。また、アメリカ子会社においては、日本の会社に対して通報や相談を行うことに抵抗感があるとも聞く。パワハラ等の場合、通報・相談を行うのではなく、いきなり訴訟を起こしてきた例もあった。</p>
10	<p>国際法律事務所に海外主要子会社の内部通報窓口を業務委託している。</p>

問5-6 (【子会社独自の内部通報制度がある場合】子会社役職員から親会社への通報_その他)

1	対象を限定していない
2	コンプライアンス違反またはそのおそれのある行為全般
3	当社と人的または事業面で関係のある通報の場合
4	誹謗・中傷以外の事項
5	当社グループのグローバル行動倫理規範に反すること全て
6	ハラスメント等

問5-7 (【子会社役職員からの通報がある場合の通報頻度及び方法】その他)

1	重要性に応じて報告される
2	報告された情報が内部通報に該当するか否かを窓口である部署が判断してから報告される
3	子会社の内部通報制度は設けられたが、親会社に関係するもののみ報告される。内部通報の状況は監査で確認している
4	内部通報の事例がないが、子会社には必ず、親会社兼務役員または兼務監査役がおり、必ず通報情報が得られる
5	親会社への報告要否は事象毎の子会社判断である
6	子会社内での通報は子会社社長が報告を受け、子会社社長から、親会社役員へ報告される
7	紛争等に発展する可能性のあるものは報告するように指導しているが、具体的な係争案件((訴訟)、調停、関係官庁等への通報など)に発展した場合は、四半期毎に事の大小を問わず報告することになっている
8	不祥事となった場合その都度メール等で主管営業部門経由担当管理部門に報告される
9	特に決まりはない
10	現状親会社に対して報告義務は求めている

問5-8 (【子会社に内部通報制度がない場合の今後の貴社の方針】その他)

1	親会社の担当部長のみならず、担当役員や監査役が適宜子会社を往訪して社員と個別面談を行うなど別途対応している
2	子会社の社長と面談した際に、子会社の内部通報制度を設置するように助言した
3	設けるかどうかは子会社に任せているが、言葉の問題もあり、親会社の通報窓口に含めることは考えていない
4	親会社を含めて、内部通報制度の見直しを進めていく予定
5	従来の対応では親会社規程に倣った規程の制定としているので、1となるが、各種規程の見直し中にあり、4となる可能性も否定できない
6	国内子会社の従業員は全員親会社の出向社員であり内部通報制度適用者。海外については少人数の会社でもあり現状未検討
7	子会社の規模に応じて個別対応
8	親会社の制度を高度化しようとしている最中であり、その運用状況を見ながら将来的に子会社への展開も考える予定

問5-9（【今後の海外子会社の内部通報制度に対する方針及びその悩み】）

1	親会社の部署を通報窓口としたいが、言語の問題をどのように解消すべきか悩んでいる。
2	一部の海外子会社で通報制度の運用を開始したが、全海外子会社までは適用できていない。
3	海外子会社の人員が少ないため現地責任者に一任しているとともに監査等委員が毎年1回全員の聞き取りを行っている。
4	通報窓口は原則現地とするが、親会社の部署にも連絡が入り、情報共有する。海外子会社所在国の状況を考慮しつつ、最適な制度設計が必要と認識。
5	当社内部通報制度の海外子会社への展開については検討中であるが、言語、法令、文化等の違いが有り、国内通報制度との一体化は難しいと感じている。
6	まだまだ子会社の規模も小体であり、社員個々の問題等は適切に把握されており、今のところ内部通報制度を導入する必要はないと考えている。
7	通報窓口は複数（例、内部監査部門、総務人事部門、組合、顧問弁護士等）設けて、通報者の負担を低減させる
8	現状、子会社独自の内部通報制度を設けており、親会社取り纏め部署を関係会社の統括である「関係会社室」としている。現地子会社とは連絡を密にしており、制度を見直す必要性は無いと判断している模様。
9	親会社の内部通報制度の延長線上で、子会社も仕組みを作りたいが、言語の問題、個人情報の漏洩によるパワハラ不祥事等、仕組み作りが悩ましい。まずは、親会社担当部署から、子会社内で簡素な仕組み案を提案し、協議し、規程を設け、運用に繋げるよう促している状況。
10	内部通報制度の運用が上手くいく国と制度が慣習に馴染まない国があるので自主性に任せている。

問6-1（【子会社における内部監査体制】）

1	主要な子会社の経営企画部内に、内部監査を実施する担当グループが設置されている。必要に応じて、往査等、業務監査が実施されている。
2	主要な子会社には内部監査部門が設置されている。但し、内部監査の専従者が1名のみの会社や、専従者がいても独立組織化していない会社もある。
3	国内外の主要な子会社には独立した内部監査部門を設置している。また、日本、米国、欧州、中国、アジアに内部監査のエリア統括拠点を設置し、地域の関連会社をカバーしている。
4	子会社には独立した内部監査部門（内部監査室）が存在し、チェック機能を果たしている。
5	子会社の内部監査については、親会社の監査役、法務監査部、子会社監査役、子会社内部監査担当が協力し、実施している。
6	親会社の内部監査部門が中心となってチェックしている。主要なグループ会社については、内部監査部門としては設置していないが、内部監査機能を有しており、親会社の内部監査部門と連携を図っている。
7	主要な子会社には独立した内部監査部門が存在しチェックしており、小規模の子会社についてもコンプライアンス責任者、担当者を任命している。
8	主要な子会社には独立した内部監査部門があるが、小規模の子会社には独立した内部監査部門がないところが多い。
9	子会社には独自の内部監査部門はない。
10	子会社には内部監査部門は設置しておらず、内部監査を実施する主体として内部監査委員会を設置し、親会社内部統制室及び親会社、子会社より委員を選出して、内部監査委員会が内部監査を実施している。

問6-2（【子会社の内部監査部門から親会社の内部監査部門への報告】頻度・方法について）

1	子会社の月次会議で報告がなされる場合は、親会社の管理部門担当者が会議に同席することで、状況を確認している。それ以外では、重大な問題がない限り、特に報告を求めている。
2	子会社の内部監査部門から当社の内部監査部門への報告につき、仕組みとして確立されたものはないが、内部監査部門のある子会社等で構成される研究会の開催（年1～2回）を通じて、情報共有・意見交換等を実施している。
3	国内外の監査部門は共通の監査データシステムを利用しているため親会社の内部監査部門は、リアルタイムで監査結果が確認できる。報告書は月次ベースで確認。
4	重要な問題が発生した場合にのみ、親会社の内部監査部門、監査等委員会へ報告する。
5	内部監査部門を設置している子会社の役員から、随時、親会社の内部監査部門をはじめ関係部署へ報告する体制になっている。親会社の総務担当は、決算時に親会社・グループ会社の年間分を集約し取締役会へ報告する。
6	重要な事案については場合、速やかに発生的事実が報告されている。
7	主要な事案については月次で報告されている。
8	子会社の監査計画に基づき内部監査を実施し、監査結果（監査報告書）がまとまった都度親会社の内部監査部門へ報告を行っており、頻度としては毎月～四半期のペースとなっている。
9	毎月、内部監査の結果を書面で親会社の内部監査部門へ報告する。原則四半期に1回、グループ会社内部監査部門情報交換会を開催している。
10	内部監査の結果は、子会社代表取締役を通じて、親会社の取締役会において報告される。

問6-3 (【親会社の内部監査部門による子会社往査】子会社選定基準と往査頻度_国内子会社)	
1	内部統制システムの基本的な整備・運用の確認は、連結子会社全てに4年一巡で実施。不適切事象防止対策の確認も、事業実体のある子会社に同頻度で実施。
2	内部統制システムの整備・運用に係る監査については3年で全社回れるよう計画して往査している。テーマ監査については当該テーマの対象会社を往査している。
3	連結決算に影響のある規模を有する子会社に対しては、毎年。それ以外は、2年毎か3年毎か売上状況をみて判断している。
4	売上額・税引き前純利益額で、親会社に影響は与える程ではないが子会社内で上位会社を内部監査部門が判断している
5	親会社の内部監査部門は、子会社全部を対象に一周3年で回る計画をして往査している。監査の優先順位は、期初に子会社の業種・業態及び事業規模により監査計画を策定し監査役と協議のうえ決定している。
6	売上高、営業所数、社員数、資産等一定規模の会社は毎年、場合によっては2回小規模会社については2~3年に1度 海外売上、投資額、投資物件、により毎年、小規模は2~3年に1度ぐらいの頻度
7	・内部統制、情報セキュリティ、危機管理体制、コンプライアンス、資産、契約書類等である。親会社への影響力の観点、から内部監査部門が判断する。・国内子会社は全て対象として毎年往査する。海外子会社は2年で全社回れるように計画して往査している。
8	・国内子会社は売上高の規模、親会社への影響力の観点から内部監査部門が判断し、年間計画に基づき実施する。・ただし、突発的な案件は年間計画外であっても速やかに実施する。
9	・売上、利益、資産規模、従業員数、本社所在地(遠距離拠点)、業態(親会社の本業と異なる業態)、経営層のリスク認識、過年度の内部監査実施時期等のリスク評価項目に基づき内部監査室が監査先を決定している。(内部監査部門を有するグループ会社については、その会社の内部監査に依拠することを原則としている)
10	内部監査室において、売上高、資産規模等を勘案して、小規模の子会社を除き子会社も親会社の各事業所同様一つの単位として監査することとしている。往査頻度としては、2年半程度となっている。

問6-3 (【親会社の内部監査部門による子会社往査】子会社選定基準と往査頻度_海外子会社)	
1	売上高、資産等会社の規模及び経営状況を勘案し、親会社経営者、内部監査部門、監査役の協議により選定している。
2	海外子会社は3年で全社回れるように計画して往査している。
3	海外子会社は年に2-3社をベースに回している。回る地域は効率を考慮して同地区(例えば中国とか北米とか)の子会社を纏めて往査するようにしている。
4	海外子会社は、経理部と海外部が共同で、年一回、訪問監査を実施している。内部監査室は、数年に一度同行。
5	売上高の連結に占める重要性に基づき内部監査部門が選定する。また、売上高的には小規模でも戦略的に重要な子会社は対象となる。重要性の高い子会社は原則として毎年往査、小規模子会社は2年または3年に1度のサイクルで往査している。
6	・定められた基準売上高(連結売上額の一定割合)以上の子会社に対し、年1回以上の往査を実施している。・上記基準に満たない子会社であっても、必要と判断した場合は往査を実施している。・その他の上記基準に満たない子会社に対しては、内部監査基準に則り書面調査等を実施している。
7	海外子会社全てを対象とし、毎年定期的に往査する。
8	親会社と国内外の子会社の連結修正後売上高合計額が当社グループ全体の連結売上高の95%以上になるまでの子会社を往査対象にしている。現在の海外子会社は、売上高の小さい2社以外の全ての会社が往査対象になっており、3年で一巡する計画で往査を実施している。
9	売上高、取扱品目、親会社への影響力などを勘案し、社長と協議して往査計画を立てている。数年に一度の頻度で往査している。
10	海外子会社は事業規模に応じてローテーションを組み毎年往査しており、その他の子会社は一年おきに往査を予定している。

問6-4 (【子会社に関する内部監査結果の報告】報告頻度・方法_その他)

1	内部監査の結果は、その都度報告される。重要な内容は、個別報告会で行い、報告書はメールにて監査役に報告。
2	情報は監査実施後、年5、6回に分けて監査役を含む本社役員を対象に報告、特に問題があるような事項については監査役に事前報告がある。
3	内部監査部門の監査に同行した場合は、子会社での監査講評会で報告を受ける。同行しない場合は、後日報告を受ける。(書面に基づき面談で報告)
4	一定期間(2か月)ごとに、内部監査を行った子会社およびその監査結果の概要を(書面で、あるいは面談で)監査役に報告する
5	原則年1回の定期監査の結果報告及び監査指摘事項への被監査会社対応結果報告を文書で受ける。又、親会社本社と同一建物内に所在する子会社情報に関しては都度交換している。
6	内部監査室と常勤監査役の情報共有は随時行っている。また、年間5回程度の監査報告会を社長、内部監査室、監査役会で行って情報共有している。
7	往査を実施した海外子会社は都度報告。書面監査においては不備指摘があればその都度、無ければ年度末に面談・書面にて報告。
8	半年毎に社長宛てに行われる内部監査結果報告に監査役が同席する形で書面と共に報告される。
9	往査毎に報告書が回覧されてくる。また、月例会でも報告される。
10	報告すべき事項が発生した都度

問6-5 (【子会社に関する内部監査結果の監査役への報告】 報告頻度・方法_その他)	
1	随時、口頭で子会社の監査役に報告している。
2	子会社の取締役会において、監査結果の概要が報告されている。
3	内部監査部の往査の都度、当該会社の経営者と監査役に結果報告。
4	親会社の常勤監査役はグループ会社の過半数の監査役になっており、またがすべての事案を掌握しているので、子会社の非常勤兼務監査役への報告は必要に応じて行う。
5	親会社の監査役が子会社の監査役を兼務しているため、結果的には子会社監査役が把握することになるが、内部監査結果を子会社の監査役に報告するという立て付けにはなっていない。
6	監査先の子会社の執行サイドには親会社の内部監査室より監査報告書をもってフィードバックしているが、当該子会社の監査役へは報告しておらず、子会社監査役への報告は当該子会社判断となっている。
7	内部監査部門から子会社監査役へ報告する仕組みはない。なお、常勤監査役は子会社監査役との定期的な面談の機会(年2回)がある。
8	子会社の監査役は、親会社の内部監査に立ち会っており、そのクロージングミーティングで結果報告を受けるとともに、後日、内部監査報告書が送付される。
9	主要子会社の監査役は親会社監査役が兼務しているため、親会社監査役への報告で兼ねる。小規模子会社については、問題が発生された場合は速やかに子会社の監査役にも報告されるが、問題がなければ報告されない。
10	子会社監査役には報告することになっていない。当該子会社の監査実施の都度、結果の概要を子会社社長に書面で報告する。

問7-3 (【管理部署による子会社会計監査人に対する聴取等】時期・頻度_国内子会社)	
1	【1】 【1】 四半期レビュー結果の報告書を受領している。
2	【1】 【2】 財務経理担当役員及び部長・管理職は、四半期毎に会計監査人からの報告会に出席している。
3	【1】 【2】 子会社管理部署（経営企画部）は、財務経理部とともに、四半期ごとに子会社の会計監査人から監査の状況を確認している。
4	【2】 【1】 ・親会社の監査概要書に合わせて記載されていることから、親会社の決算レビュー時に聴取している。
5	【2】 【1】 会計監査人が往査に来る都度に書面や口頭で受領している
6	【2】 【2】 国内子会社の主管部門の幹部社員が子会社の非常勤取締役等に就任しており、子会社の会計監査人監査報告など、年に1回、直接聴取が行われている。
7	【2】 【3】 主管部門から派遣されている監査役が、会計監査人から入手・聴取等を行っている。
8	【2】 【5】 監査法人又は会計監査人からの四半期毎の報告書の中に監査概要が含まれる。
9	【3】 【1】 決められたレポートパッケージで報告。
10	【3】 【3】 必要があれば親会社の監査法人が、意見や提言を行う。

問7-3 (【管理部署による子会社会計監査人に対する聴取等】時期・頻度_海外子会社)	
1	【1】 【2】 現地会計監査人が発行した監査報告書の入手段階で報告を受けている。
2	【1】 【3】 経理部門が当社会計監査人から海外監査人の報告も含め受ける。
3	【1】 【5】 経理部長 and/or 当該子会社を担当する経理部員が出張時に必要に応じて面談の機会を設けています。
4	【1】 【5】 ・海外子会社の売上高に応じ、四半期毎、半期、期末等にレビュー、監査報告会等を実施している。 ・子会社の監査役を兼務している、親会社の常勤監査役等もレビュー、監査報告会等にTV会議等で出席している。
5	【2】 【2】 海外子会社の監査は現地監査法人が行い、その報告は担当営業管理部署に報告され、そこから管理部署に書面で報告される。
6	【2】 【2】 関係会社室が窓口となっている。常勤監査役の要求等により毎年入手ができています。
7	【3】 【2】 子会社代表取締役より親会社の管理部門へ送付
8	【3】 【2】 海外子会社の主管部門が開催する監査委員会の場で、子会社の会計監査人から監査報告などについて、年に1回、直接聴取が行われている。
9	【4】 【1】 現地、監査法人が監査結果を親会社監査法人に報告（親会社監査法人が現地出向も有）
10	【4】 【1】 ・親会社の会計監査人を通じて報告を受ける。 ・子会社の管理部署から報告を受ける。

問7-4（【会計監査人と子会社の会計専門家との連携】国内子会社）

1	国内子会社は親会社会計監査人と同じ事務所で書類監査を行い、必要に応じて子会社に出向いて監査を行っている。
2	親会社会計監査人が、コミュニケーションを取っている。系列以外の監査法人とは特に監査手法についてレベルを評価して、指導し補っている。それらの内容が報告されている。
3	必要に応じて主に e-mail で連絡を取っている。
4	親会社会計監査人と同じ事務所の場合は、緊密に連絡を取り、監査手続きの指示等を行っている。親会社会計監査人と異なる場合は、親会社の経理部門を通じて情報入手・提供を行っている。
5	関係会社の会計監査人は一部を除き当社（親会社）関係監査人のグループ監査法人であるので緊密に連絡を取っている。その他主要な関係会社については、当社（親会社）会計監査人が関係会社会計監査人に対して、内容を指定したAuditまたはSpecified Reviewの依頼を行い、その結果を確認している。
6	2年に1度程度、監査時に子会社監査人状況を子会社管理担当者からヒアリングする。
7	監査計画作成や監査を実施するに当たって、連絡を取って論点整理をしている。
8	親会社会計監査人は、主要な国内子会社の会計監査人との間で指示・報告の体制を確立し、緊密に双方向のコミュニケーションを取っている。
9	会計監査人は、子会社会計監査人に対し、ヒアリング、インストラクション等により情報の収集、意見交換を行っている。
10	連携はしていない。ただし、親会社の会計監査人が、四半期ごとに、すべての子会社を訪問し、決算処理の確認を行っている。

問7-4（【会計監査人と子会社の会計専門家との連携】海外子会社）

1	監査の実施状況、重要性の基準、監査手続および監査結果を、毎年書面で照会し、回答を入手している。
2	海外子会社については、重要な海外子会社は現地会計監査人が親会社会計監査人を訪問、また逆に親会社会計監査人が現地会計監査人を訪問しコミュニケーションを密にとっている。また、他の海外子会社は、監査指示書を書面で出し、結果内容を受領しているが、重要性のない海外子会社数社は、監査指示書は出していない。
3	往査の際に現地の会計士と面談している。
4	同グループ法人のため、連携して実施し、結果の報告、親会社監査法人の現地訪問による連携等を実施している。
5	海外については、親会社の会計監査人が海外子会社の会計監査人にインストラクションを出し、監査報告を取得するとともに必要に応じて電話会議などによって必要な情報を取得している。
6	会計監査人と子会社の監査を行っている外部専門家のコミュニケーションは適宜行われ、親会社の財務経理部には適宜方向がある。監査役には必要に応じて報告されている。
7	本社の会計監査人の系列の会計監査人の場合は、自動的に情報が上がる仕組みとなっている模様であり、系列以外の会計監査人に対しては本社の会計監査人から四半期ごとに質問状が送付され状況確認を行っている模様である。
8	重要拠点については定期的にレポートを入手するとともに、子会社往査の際に現地ミーティングを実施するなどコミュニケーションを取っている。
9	親会社の監査法人は海外子会社の監査法人から決算報告を入手している。海外子会社のリスクに応じた間隔で直接往査を実施し、同時に現地監査法人とのコミュニケーションを図っている。
10	親会社の会計監査人の属するグループの監査法人の場合と、別の監査法人の場合があるが、親会社の会計監査人は、連結決算内容を監査するために、それぞれにインストラクションを提示し、双方向のコミュニケーションのもと監査手続を実施している。また期中においては、現地を往査した際に、当該現地法人の会計監査人事務所を訪問し、ミーティングを実施している。

問8-3-3（【グループ監査役連絡会の実効性の評価】）

1	年に1回相互監査（第三者監査）を実施しており、更なる客観性・独立性を確保している。
2	グループの監査役に報告して欲しい事項について、予め自社（親会社）の監査役から要求しているため、要点が絞れ効率的。また出席者も課題を共有できるため情報交換の場としては有意義であると思う。ただし、個々人の監査報告内容にレベル差（質や量）があるため、レベル差を失くしていきたい。
3	親会社監査役が主要な子会社監査役を兼務しており、グループ監査役連絡会は必要ない。
4	監査役の情報共有化と監査レベルアップの場としているが、各社の発表が型にはまったものなのでどれほど役に立っているかについては疑問も有り、最近では年2回の内1回は外部講師等招いて勉強会等を行っている。
5	子会社監査役は、親会社職員である場合が多く、監査そのものに対して知識、情報習得の場となっており実効性は確保されている。
6	不適切行為が発生した時は、その項目について他社の監査の重点監査項目にするなど、年度によって重点監査項目を変えて共有する、監査過程での気づき事項、法令の改正なども共有するなど実効性は大きいと判断している。
7	内部監査部門長の陪席しており、グループ各社の業績、会計情報はもちろん、リスク事案等幅広い情報共有ができています。
8	監査委員会では、社外監査委員も含めて、隔週で子会社監査役との意見交換会を開催しているが、子会社からの報告が主であり、余り議論するような状況ではない。しかし、親会社常勤監査委員と主要な子会社常勤監査役・内部監査部門とは、毎月情報共有ミーティングを行っており、これは有意義な内容になっている。
9	全子会社を一同に集めての会議は、情報の共有化の他には、有効性が無い。むしろ個々の子会社の状況にあったアドバイス等を個別に実施すべき。
10	監査役は親会社常勤監査役が兼務している為、グループ監査役連絡会は行っていない。いかに、親会社内部監査セクションと意思疎通を図るかが大切だと思っている。

問8-3-4 (【親子間監査役のコミュニケーション】コミュニケーションの場・情報共有の仕組み)

1	年に1回相互監査（第三者監査）を実施しており、更なる客観性・独立性を確保している。
2	国内子会社の往査で訪問した際には、原則、当該子会社監査役（常勤）にも同席してもらい、監査終了後意見交換の場を設けて情報収集をしている。
3	特に設けてはいないが 必要に応じコミュニケーションは図っている。基本 ホールディングスから派遣しているので 会話はスムーズである。
4	親会社の常勤監査等委員が、国内子会社全ての監査役を兼務している。
5	子会社社長会があり、それに参加しているので、必要な経営情報が提供される。連結子会社については会計監査人の往査の講評に参加、非連結子会社については、子会社監査役を兼務しているため、子会社監査役として年2回の往査を実施
6	主要な子会社の監査役とは、年2回、個別に連絡会を開催している。新任監査役に対し、親会社の監査活動を説明するセミナーを年1回開催している。
7	子会社監査役は当社内部監査部門から派遣されており、内部監査部門と当社監査等委員との連携の一環としてコミュニケーションを密に行っている。
8	当社監査役とグループ会社監査役がアクセス権限を持つ共有サイトにおいて、随時情報交換や質問受付を行っている。
9	グループ監査役連絡会の他、国内子会社が主催する監査役連絡会に参加し、意見/情報交換を行っている。その他、親会社の内部監査部門の幹部社員が子会社の非常勤監査役に就任しており、内部監査部門との定例会議で非常勤監査役としての意見等を確認している。
10	親会社監査役は、子会社取締役会（毎月改正）にオブザーバー出席しており、子会社取締役及び監査役と毎月情報交換を行っている。

問8-3-5 (【親会社監査役による海外子会社の統制状況の確認】取組み)

1	グループ監査役連絡会に海外子会社監査役も出席している。(複数回答あり)
2	・グローバル会議を原則年1回実施している。・現地往査の際に直接面談している。
3	制度的に監査役等に準ずるポストがないケースもありますが、原則国内子会社と同様に親会社管理部門責任者が海外子会社の監査役を非常勤で兼務しており、グループ監査役連絡会を活用しています。
4	株主総会等で帰国、集合する際にヒアリングを実施している。親会社が月に一回徴求している「月次概況報告書」を閲覧している。
5	海外統括子会社(中間持株会社)を設置し、統括子会社の監査委員会および監査部門を通じて確認している。
6	海外子会社で監査役が存在しない子会社とは、年に2回の日本での合同会議時に現地責任者とのヒヤリングを実施している。
7	親会社の監査役は、子会社の取締役会(董事会)にオブザーバーとして出席している。親会社の監査役は、毎年、子会社往査を実施している。
8	親会社監査役と海外子会社社長との意見交換会を実施。
9	海外子会社の統制状況等を確認するために、海外子会社を主管する部門の主催で、年2回程度、親会社と海外子会社をテレビ会議等で中継し、監査委員会を開催している。

問8-3-5 (【親会社監査役による子会社の統制状況の把握】仕組み)

1	親会社の監査役は、適宜子会社往査を実施している。子会社監査役とは、適宜情報交換を行っている。(回答多数)
2	親会社常勤監査役が(全ての)子会社監査役を兼務している。(回答多数)
3	子会社に対するJ-SOX監査の結果を親会社内部監査室が親会社監査役に報告している。(このほか、内部監査部門から各種報告を受ける旨の回答多数)
4	親会社の監査等委員は、親会社の内部統制部門が実施する子会社の監査講習会に出席している。
5	主要な子会社への計画的な往査を行い、子会社の統制状況の把握に努めている。親会社から派遣された常勤管理担当者の存在する子会社については、帰国時にヒアリングを実施している他、必要な情報をメールなどにより収集している。
6	海外子会社の監査機能担当者も連絡会のメンバーに加えたいが、言語等の問題で実現していない。例えば、インド法によるインド人Company Secretaryなど。
7	親会社役職者(課長以上)と国内海外子会社のトップが集う関係会社会議(1回/年)に出席している。また、企画部門が年1回、海外子会社1社ずつトップからヒアリングをする時にオブザーバーとして出席している。
8	新たな枠組みとなった海外地域事業戦略会議に監査役が任命した監査担当が構成員となっている。
9	子会社の統制状況の把握は、リスク管理委員会をはじめ、グループ企画室、内部監査室、経理部、総務部等から報告を受ける体制になっている。
10	グループ全体のリスクマネジメント委員会が定期的開催され、そこに出席して状況を確認する。
11	現在は、月次で行われる海外子会社合同報告会(東京で実施)を重要会議とみなし、常勤監査等委員が出席している。
12	親会社の監査役は、海外子会社の経営情報を常に閲覧可能である。
13	毎年、統制状況についてのチェックリスト記入を実施してもらい結果を取得している、内部監査部との情報交換を行っている。
14	グローバルCFO会議、グローバルHR会議、グローバルディストリビューターミーティングにオブザーバー出席し、統制状況を確認している。

問8-6 (【往査対象会社選定の基準又は方針】規模・地域・業態・頻度等_国内子会社)	
1	国内子会社は原則全て往査している。(回答多数)
2	J-SOXの重要拠点の会社(回答多数)
3	事業上の重要性、リスクの発生可能性、会計監査人による会計監査・内部統制監査の結果、内部監査部門による業務監査の結果など、様々な観点から選定。
4	連結相殺前売上高で、当該グループ会社を加算することで全体の2/3以上となる規模の会社であり、且つ地域的に親会社から一番遠隔地にあるという観点から選定。
5	上場会社並びに他社との協業(50:50)を除いて大規模子会社や全社統制対象会社は原則毎年往査を実施している。また、規模、地域、業態に関係なく往査が3年以上は空かないように配慮している。
6	非常勤監査役を兼務している会社4社のみ。
7	売上高、資産等会社の規模、一定額以上の在庫の存在、取扱商品の特殊性等を勘案した親会社への影響力の観点から判断する。
8	3-4年に一度は全社を回るように計画。内部統制部門の監査と重ならないように、時期はお互いに補完するようにして往査を実施。特に課題が見つかったところへは随時往査を行う。
9	上場子会社グループの監査はそちらの監査役に任せている。それ以外を当社監査が往査している。
10	社長の交代があった子会社、不祥事が発生した子会社、過去2年間監査を行っていない子会社、規模の大きい子会社の順に監査計画を立てている。
11	新たにグループ化した会社(含む孫会社)の統制環境の確認、大型投資実施会社やリスクが大きいと思われる案件を抱えている会社を都度選定し往査を実施中。
12	往査対象会社を2~3年で一巡する程度の頻度で実施。また、特別に状況確認が必要と判断した場合には随時実施。
13	監査委員会は原則として直接往査はせず、内部監査部門を中心に、内部統制各部門を通じて監査する。各部門の往査対象、内容は協議する。往査には含めないが、事業責任者へのヒアリングは定期的を実施している。

問8-6 (【往査対象会社選定の基準又は方針】規模・地域・業態・頻度等_海外子会社)	
1	海外子会社は往査していない(親会社業績への影響度が少ないなど)。(回答多数)
2	重要な海外子会社は原則年1回の頻度。その他の子会社は原則2~3年に1回の頻度。但し事業規模が小さい子会社は対象にしない。
3	・主要な連結子会社・持分法適用会社を往査対象としている。・2~3年に一度は往査することとしている。
4	連結しているかどうかにかかわらず、米国、欧州、アジアの主要な子会社については毎年往査を行っている。
5	中国の中で重要性の高い子会社や新設間もない子会社には、視察を兼ねて訪問し現地トップからヒアリングをしている。現地の監事との情報の共有も図っている。
6	新規M&Aした会社および売上規模の大きい会社(売上順で上位80%が目安)
7	内部統制のうち、全社統制の範囲に含まれる会社、リスクの高い会社
8	会計基準の適用誤り(特に収益認識基準)や棚卸資産の過大評価の懸念がある海外子会社を往査している
9	数年に1回程度になっているのが実情であるが、業績、内部統制状況、会計面の信頼性等を鑑みて優先順位をつけ、親会社監査役として往査の要否を判断している。
10	親会社と国内外の子会社の連結修正後売上高合計額が当社グループ全体の連結売上高の95%以上になるまでの子会社を往査対象にしている。現在の海外子会社は、売上高の小さい2社以外の全ての会社が往査対象になっており、3年で一巡する計画で往査を実施している。

問8-7（【往査対象外の子会社に対する調査】方法・内容等_国内子会社）

1	往査対象外の子会社は無い。原則全て往査対象にしている。（多数回答あり）
2	事業の規模が小さく往査しなくても報告資料等で実態を把握できるため、特に調査していない。
3	子会社の取締役、監査役にヒアリングしている。
4	資産管理状況・業況・利益計画進捗状況・地域特性・経営課題・内部統制全般・働き方改革進捗
5	内部監査部門への調査依頼とその報告
6	親会社の各種会議体における当該子会社に関する報告内容等を踏まえ、必要に応じて、当該子会社の役職員、親会社における管理部門の役職員にヒアリングする。
7	事前に社長にアンケートを配布し、その結果でその年のテーマをきめて掘り下げた会話をを行う。
8	シェアード子会社、親会社管理部門からの情報により実態を把握できるため特に調査していない。
9	すべての子会社の監査役を兼務しており、取締役会・経営会議といった重要会議への出席や稟議書のチェックなどをすべての子会社で実施している。また親会社の会計監査人や内部統制部門が実施する子会社の業務監査・J-SOX監査等については、その結果の講評に関する報告を受けている。
10	重要書類は取り寄せて閲覧している。親会社の内部監査室からJ-SOXの内部統制評価結果を適時受理し、場合により説明を受けている。子会社取締役と面談を行っている。
11	監査等委員全員が非常勤社外取締役のため、往査は内部監査室等の内部統制部門に委ね、自らが往査することはしない。

問8-7（【往査対象外の子会社に対する調査】方法・内容等_海外子会社）

1	規模が小さい事もあり、現在は内部統制システムの整備・運用に関して内部監査室主導にて往査を行っている。
2	会計監査人に監査結果をヒアリングしている。
3	会計書類から抽出した事項をヒアリングしたり、内部監査の実施に際して依頼する。
4	カントリーリスクを意識して特定の勘定科目を中心に監査する。
5	現地の法令、制度について事前に予備知識を習得したうえで、それに沿った運営がされているか、内部統制システムの整備状況を中心に調査します。
6	海外子会社企業倫理委員会、海外関連会社経営会議（各年1回）に出席した海外拠点長で、当該年度に往査が実施されない海外拠点長へのヒアリングの実施。
7	海外統括業務を担う部署から地域グループ毎に定期的に拠点の状況をヒアリングしている。加えて、毎年開催される業績報告会および拠点長会議に出席し状況を確認している。
8	取締役会資料の報告・決裁事項内容の確認、決議事項のフォロー 経営会議で報告される週次の「計数モニタリング」「報告事項」などの確認 海外統括部署が発行する「Weekly Report」の確認 往査対象外海外子会社経営層が本社出張（含：宿泊研修）時の面談
9	事前に取締役会議事録、（内部監査部門を有する場合は）監査報告書などを閲覧し、内部統制の観点を中心に質問書を作成し、約3週間前を目途に、面談予定者に送付。面談対象者としては、CEO、CFOを必須とし、ジェネラルカンセル、CCO（チーフコンプライアンスオフィサー）などであり、質問書にそって質疑を行っている。
10	毎月1回の決算内容と業務執行状況の報告聴取(経営会議、取締役会)。 毎月1回の子会社管理担当役員等(主に管理部長、企画営業部長当)からのヒアリング。年1回の子会社監査役からの状況聴取。 年1回内部監査実施状況の報告聴取。年1回会計監査人の往査結果の報告聴取。 2～3年に1回の現地往査(子会社の事業規模が小規模で重要性が少ないので、往査は2～3年に1回としている。)等です。

問8-10 (【往査結果に対する内部監査部との情報共有】方法・内容_国内子会社)

1	内部監査部門の往査結果についてはヒアリングしている。また2か月ごとに情報交換をしている。
2	常勤監査等委員と内部監査部門が同じオフィスルームで執務しているため、随時・頻繁に情報共有している。
3	半期に1回、監査役と監査部による定期会合を設け、その場でお互いの往査結果について情報交換を実施している。
4	3か月に1回、監査協議会を開催し、会計監査人、内部監査部、監査等委員で情報共有を行っている。
5	対象会の選定にあたり年度初めに重複しないよう調整を基本としている。ただし課題のある会社については両社が連携し往査、調査を行う事もある。
6	内部監査部の基準で選定し、往査ごとに結果報告(内部監査に関する)を受けている。監査役の往査は別に監査役が選定等、決定している。
7	内部監査部部員が監査役を兼務している会社が多く、親会社監査委員会の事務局でもあり、そこで情報共有している。
8	内部監査の往査にはほとんど同行している。同行できなかった部署についても詳細な報告書があるので、情報共有はできている。
9	監査役は往査先に関して内部監査部門による内部統制システムの監査結果を確認している。監査役は往査結果を内部監査部門に報告している。
10	内部監査部門には、子会社監査役を兼務している役職者がおり、また内部監査部門のメンバー全員がグループ監査役連絡会に出席しており、情報の共有を図っている。
11	国内子会社は内部監査部門が事前入手した情報と子会社人事総務部のシステムデータ(労働関連情報)等を下に発生しうる懸念の高い問題につき意見交換を実施、前回の往査時の問題点等も再確認している。
12	内部監査部の監査内容の報告を受け。また、内部監査部の往査先と監査役の往査先がなるべく重複しない様配慮している。(これは、現地の負担を軽くするだけでなく、監査頻度を増やす効果がある)
13	株主総会後、監査役会、内部監査部門、会計監査人で監査計画の整合を図っており、非監査部門の負担を勘案し、3部門で重複できるものは、極力合わせるようにしている。

問8-10 (【往査結果に対する内部監査部との情報共有】方法・内容_海外子会社)

1	海外子会社に内部監査は行っていない。海外子会社への往査は実施していない。監査役・内部監査部門ともに監査対象としていない。(複数回答あり)
2	監査役監査は海外子会社の場合、内部監査部門の監査とは基本が異なるため、データ交換と事前打ち合わせ会議を数回経たうえで往査に臨んでいる。決算や営業の分析は共有はするが各々独自の知識と経験で実施している。現場の実態を経理と営業からどれだけ把握できるかでその後の経理部長や社長等とのヒアリングが変わってくるので監査役監査は常に緊張感が強いられる。
3	親会社監査部(内部監査部門)とは毎月連絡会を行っており、往査の年度計画及び要点につき情報共有している。また、親会社監査部(内部監査部門)の往査結果の詳細はメール書面で受領している。他、親会社監査部(内部監査部門)と往査に同道する場合もある。
4	主要海外子会社は個別に内部監査体制を有していることもあり、海外子会社に関して監査等委員と親会社内部監査部との情報共有は限定的なものとなっている。
5	子会社往査(総経理とのディスカッション、全社的な内部統制、全社的決算財務報告プロセス、IT全般統制の整備・運用状況の評価、販売プロセスに係る評価結果の検討、売上高に係る実証手続き、主要な勘定残高のレビュー等)に経理財務担当役員及び内部監査室が同行し情報の共有を図っている
6	・往査調書を書面提示しており、質問等あれば応じる体制をとっている。 ・また往査により、実務レベル等での追加確認等が必要な場合は、内部監査部に依頼する場合もある。
7	・海外子会社往査先を含む「監査等委員会活動計画」を内部監査部門に提供している。 ・監査結果は監査調書を示しながら内部監査室長と海外子会社担当者に口頭説明している。
8	監査報告書を受領し、対象とならなかった業務や深掘りできなかった業務の調査を主体にしている。
9	往査対象会社の選定について、年間監査計画策定時等に内部監査部の監査計画等についてヒアリングを行う。また海外監査部の往査後、月2回開催される経営会議で往査報告を受けることで情報の共有化をしている。

問9-1 (【子会社管理体制あるいは企業集団内部統制体制の構築・運用】リスク管理の観点から注力すべき点_国内子会社)	
1	【工夫等】コンプライアンス意識調査・会計アンケートを毎年(8年間ほど)実施している。内部統制の最後の砦である内部通報制度のさらに補完するものとして重要と認識している。
2	【工夫等】年に一度親会社の監査役・社外取締役・内部監査部門と会計監査人による定期会合を持っている。
3	【工夫等】コンプライアンス委員会や安全品質委員会、事業投資等委員会、重要資産委員会および情報セキュリティ委員会の活動については、年2回CSR・リスク委員会にて報告されているほか、財務報告に係る内部統制連絡会を四半期毎に開催し、会計監査人とCSR、財務関係者、常勤監査役が出席し、情報共有に努めている。
4	【工夫等】データベースの共有化や子会社も含めたワークフローシステムの導入による、契約書のチェック体制や稟議決裁システムの導入により、子会社の重要な事項についてほぼ全てモニタリングができる体制が構築されている。
5	【工夫等】子会社往査等の結果は親会社の子会社管理部門に報告すると共に、対応が必要な事項があれば要請している。また、子会社往査やグループ監査役連絡会等には、子会社管理部門や内部監査部門も同席している。
6	【工夫等】法令や制度改正が多くなっているため、対応策を漏れなく子会社まで周知徹底するのが大変になっている。連絡体制はできているので、運用状況を常にモニタリングしていくことが大切だと思っている。
7	【工夫等】親会社のコーポレートスタッフ部門長を監査役会に招聘し横串機能として子会社統制及び支援活動をどのようにし課題がなんであるか確認しています。今後はこの内容をもって知見の高い社外非常勤監査役にも往査を国内外問わずお願いしたいと考えています。
8	【工夫等】毎月、業績・決算・コンプライアンス・リスク管理状況等について、取締役会へ報告されているが、それ以外に、リスク管理について、年度で各社のリスクの再評価や、グループ全体の中での位置付け等について見直しを行い、リスク管理体制の実効性を確保している。また、これに対して内部監査を実施し、その実効性を確認している。
9	【工夫等】グループ展開に着手して約10年、親会社主導の下、子会社管理、内部統制体制の機構、規程の整備を進めてきた。今後は子会社プロパー役員の意識、知識を高める必要があり、グループ経営会議を設立、管理・内部統制に関する課題の検討、論議も行う方向に進めようとしている。
10	【工夫等】週に一度、グループ全体の全常勤役員が出席して連絡会を開催し、そこで重要な経営課題への共通認識を持つなど、情報共有を行うと同時に、子会社の課題を含めた経営上重要な問題について適宜議論を行っている。
11	【工夫等】社自身の自治による経営のスピードアップを図るべく、子会社管理の方針、規程を見直そうとしている。
12	【工夫等】メールのやりとで済むものはメールで確認している。それと、経営トップ(社長)の経営方針を理解することが重要なので、毎月の面談(1時間)は欠かしたことが無い。経営側の弁護士、つまり顧問弁護士とは別の弁護士のチャンネルを持って、毎月何回かメールおよび直に面談し当社の理解を深めてもらっている。CGコードなどを題材に意見交換する機会が増えている。親会社取締役による子会社管理責任なども議論している。
13	【工夫等】国内子会社及び海外子会社ともに、経営との不断の意思疎通が結果に跳ね返ると認識している。このため当社では問題を感じた時はすぐ社長面談を実施し、経営としての考え方、監査役としての考え方を認識している。監査役が如何に注力しても経営の共感を得られなければ無に等しいことを頭にいれた監査が重要と考えている。
14	【工夫・課題】現状の内部統制組織や社内規則類にもマンネリ化や形骸化、周知未徹底な点も懸念されるため、なるべく関係者と意見交換することに努め、見直し検討について意見交換している。また必要に応じて取締役会にて問題点の指摘と改善要望・意見を言うように心がけている。
15	【工夫・課題】今後、M&A、コンセッション等が盛んになると子会社管理スキームが複雑化するのが必至であり、従来と変わった事業/地域にも対応できるような管理ルールのマニュアル化、係数管理・経営インフラの整備が必要で会社としてその準備を行っているため、その方向性のチェック・モニタリングが疎かにならないように注意している。
16	【工夫・課題】リスクコンプライアンス委員会にて、子会社管理体制の更なる整備が継続されている。また、その内容を年2回、取締役会で報告することとし、経営陣まで情報共有がなされている。国内子会社の内部統制体制の問題としては、過去発生した不備が、数年を経て再発するケースが見受けられることから、横展開の強化が必要だと感じている。
17	【課題等】小さな子会社は、内務部門の規模が小さく、何から何まで担当が一緒になることもあり、推進治世は脆弱になりがちであり、親会社の支援体制が重要であるが、なかなか手が回らない。
18	【課題等】グループ長期経営計画において、事業領域の拡大が進められ関係会社も増加傾向にある。今後、コア業務とは異なる分野の関係会社が増加することで、いかに企業集団の内部統制を進めて行くかが課題である。

19	<p>【課題等】・現状は子会社を独立法人として利益目標を与えているため子会社の真の原価が見えにくい嫌いがある。</p> <p>・子会社が国内各地にあり、また設立経緯も異なることから本社の指示命令に対する感度（感性）が子会社によって異なることが多い。</p>
----	--

問9-1（【子会社管理体制あるいは企業集団内部統制体制の構築・運用】リスク管理の観点から注力すべき点_海外子会社）	
1	<p>【工夫等】海外子会社から本社の統轄部門や担当役員に送られてくる日報メールを監査役にも同報してもらっている。これと月次の報告会(TV会議)、年1回の往査を組み合わせると、会社の状況がよく見えてくる。</p>
2	<p>【工夫等】直接的には特にないが、間接的には子会社の役員が海外子会社の役員を兼務していることが多く、子会社の取締役会開催時に海外子会社情報についても積極的に確認するように努めている。</p>
3	<p>【工夫等】海外子会社に於いては経済環境に限らず、外資等に関する政策及び自然災害、政情不安等による治安等々へのリスク対応に関して、外務省を始めとした官公庁や各地大使館、外国各地との交流団体との接触を絶やさず情報収集に当たっている。</p>
4	<p>【工夫等】親会社取締役会が子会社社長を個別招集して報告聴取する。重要案件について親会社経営会議が子会社社長を個別招集して審議する。現地会計監査人による法定監査結果について親会社会計監査人との情報共有に今後注力すべき。</p>
5	<p>【工夫等】海外子会社は、中国/東南アジア/米国と物理的(距離的)に離れており、実査等による実態の把握が難しく、取締役会(毎月)での報告、リスク管理委員会(年2回)、コンプライアンス委員会(年1回)等で海外子会社の実態把握に努めていく。</p>
6	<p>【工夫・課題】・ワーカーの入れ替わりが激しく、税制や賃金面で突然の政策変更の影響を被る等、海外製造拠点の管理は難しい。派遣ワーカーを正社員に登用することでモチベーションの向上を図っている。</p> <p>・内部通報制度については規程があっても言葉の問題があり実効性を確保するために工夫が必要と思われる。</p>
7	<p>【課題等】海外の主要子会社のほとんどがM&Aによってグループ化した子会社のため、内部統制体制およびリスク管理の観点から親会社としてのグリップが決して十分とはいえず、また地域よっての国情も違い一番の課題と認識している。</p>
8	<p>【課題等】海外子会社は共通してITセキュリティや、事故や災害時等のリスク管理に対する意識が高いとはいえないため、この点に着目した啓蒙活動と管理体制の構築が必要と考えている。また、海外子会社への出向者は営業部門、開発部門、生産部門出身者であり、管理体制強化のためには親会社管理部門出身の人材を出向させることも必要ではないかと考えている。</p>
9	<p>【課題等】一部の海外拠点には、管理担当の駐在員が派遣されておらず、社長又は現地責任者が管理についても兼任している子会社がある場合や親会社から派遣された駐在員がいない子会社が存在しており、コミュニケーションの問題も含め内部統制のリスクが高い場合がある為、そのような子会社への往査も積極的に実施すべきと考える。</p>
10	<p>【課題等】海外子会社の内部統制体制の構築・運用は非常に難しく感じている。形式的には最低限の規程は作成しているが、運用面は国内の様にはいかない。国民性により、日本の常識が通用しない国も有り、現地の有識者（経営コンサルタントなど）の指導のもとに、少しずつ課題解決を行なっている。</p>
11	<p>【課題等】会計担当者との意思疎通が言葉及び会計基準の違いから円滑にいかない場合がある。また国際税務に対応できる人材が自社でいない為、各国のコンサルと会計士との個別対応となり。ともすれば場当たりの対応になってしまう。</p>
12	<p>【課題等】多くの業務が全世界で機能別になり、地域における法的組織体としての「子会社」の管理が複雑・曖昧になりつつあり、課題意識を強く持っている。</p>
13	<p>【課題等】贈賄、労働者の権利保護、化学物質管理に代表されている世界的な規制強化について所在国の制度、個々の子会社の意識に強弱がありまだグループ統一の意思表示委、規程類の策定が出来ていない。</p>
14	<p>【課題等】子会社の業容拡大にあって急速に海外子会社が傘下に入ったが、人材確保に言葉の問題が追いついていないことが、管理体制・内部統制体制の実効性を確保する上での最大のハードルとなっていると認識している。</p>
15	<p>【課題等】欧米では、個人情報の取り扱いが日本国内以上に厳しく、日本で制定した取扱基準がそのまま適用できない。個人と会社との契約ベースに依存するところが大きく、日本側からガバナンスを効かせることに制限がある。また、職務契約上安易にローテーションができないため、同一部署に長期滞留することがあり、癒着等の不正防止に限界がある。ハンドブック等での禁止事項を明確に記載すること等で対応したい。</p>
16	<p>【課題等】海外に監査役制度は無く、取締役会の機能が期待されているが、カンパニー制をとっているため、取締役メンバーが所管事業部の人だけで構成されており実効性を懸念している。M&Aで買収した子会社の管理は、初期段階でグループポリシーを入れているが実効性を確保するのは大変</p>
17	<p>【課題等】今後海外子会社が増えていくことが考えられ、統括会社を設立したが、統括会社でのガバナンスの体制整備や人財の確保は大きな課題であると考えている。</p>

18	【課題等】国内子会社の場合と同じであるが、地場企業集団との合併が多いので、より一層委任型運営（マネジメント）になっており、昨今求められているグループリスク管理との差を生んでいるため、その差を埋める努力が必要であると感じている。
19	【課題等】海外子会社については、更に事業部門毎への管理依存が強く、内部統制の運用状況の確認は、親会社との取引の多寡によって差が出ている様に感じるのでは正が必要である。
20	【課題等】役員構成の見直し（「国内子会社と同じ」）現地化や親会社からの距離、重要性の観点等により、親会社の関与が弱くなりがちな海外拠点における内部統制状況の把握は今後の課題。
21	【課題等】海外子会社の監査にあたっては言語の壁があり、ウエイトの高い中国、韓国などは現地語の書類の翻訳に労力を要し、現地に任せざるを得ない結果となっている
22	【課題等】形式的な監査に終わっている。リスクが発生している真因まで突っ込みが必要＝課題。1つの子会社で発生したリスクが他の子会社ではどうかとの共有がされておらず、これからの課題。

問9-2 (【親会社監査役として子会社管理体制あるいは企業集団内部統制体制について注目する点】その他)

1	全従業員の半数以上が外国籍になっている今、海外拠点における人材育成、幹部教育が必要と考えています。国により事情が違いますので出向しといる日本人がそのような思いでマネージメントを進めているか。注目していきたいと考えています。
2	当社の子会社はM&Aが殆どのため、買収・合併後の統合プロセス（経営統合、業務統合、意識統合）の妥当性・適切性などに注目しています。
3	海外の製造子会社の経営者として赴任する親会社の役職員は、技術・製造系の出身者が多く経営全般の管理に不慣れなため、赴任後のサポートや教育については外部コンサルの活用等が考えられる。
4	親会社の営業部門が子会社を管理することは、管理することにはならない、不正の温床になる、社内監査部門及び、財務経理部門が管理すべきものとする。
5	海外子会社の管理部門を含めたサポートは当社(親会社)の各部門が行う事になっており、現地に常駐者はいなく、出張等でのサポートはあるものの、基本的には遠隔サポートが実態である。今のところは事業規模が小さいので何とか回っているが、規模が大きくなると体制の強化が必要と思う。その辺も含めて、ウォッチングしている状況。

問9-3（【企業集団の監査】留意点等・子会社監査役に期待する点）

1	グループが目指す経営目標の実現に向けて同一方向を目指しているか、進捗状況を把握し、さらには諸課題の解決等が取締役会を中心として確実に実施されているか関心を持っている。この視点の中で、子会社監査役とも意見交換の場で、互いが認識する経営課題、業務課題を共有することとしている。
2	子会社に関しては、企業運営という点で人材が不足しており、経営管理の面で問題が発生する可能性があり、それが親会社のコーポレートガバナンスに影響する可能性があるという認識のもとに、子会社監査又は往査時には、手続等の不備等がないかを特に留意して、監査している。
3	監査役制度は日本独自（台湾、中国、韓国には類似の機能はあるが）であり、海外の子会社に理解してもらうのが難しい場面がある。それを代替する手段のひとつである子会社取締役会の実効性をどう確保するかが課題である
4	親会社及び連結子会社、持分法適用関連会社の監査役で構成するグループ監査役連絡会を年2回開催し、相互の情報交換を通し、監査の品質向上を図っている。
5	子会社の場合、投入できる経営資源に限りがあり、多くの制約のもとに内部統制システムが構築されている。監査役としては会社の規模に関係なく、内部統制の骨格になる部分(例えば、相互牽制の機能等)が出来上がっているかを、見極めることが大切であると思っている。
6	派遣されている子会社役員の資質、子会社役職員との関係、また内部統制システムが存在して機能しているか、ワンマン経営になっていないか、等に留意し監査している。子会社監査役は子会社役員より年齢が若い者が多いため、監査役としての指摘や意見を遠慮せずに言う様に期待している。
7	企業集団のレピュテーションリスクの排除。トピックとなっている項目への対応状況（働き方改革など）。
8	往査先では倉庫や工場など現場を見るように心がけている。また、海外においては現地法規制や環境変化への対応ができていかに着目している。異文化を尊重して日本流をそのまま持ち込まないことも必要なことと考える。
9	海外は監査役を置かないので、子会社の非常勤取締役（親会社役員）に監査役的な視点での指導を要請している。
10	子会社が建築事業のため、外注先(業務提携会社)が多く、外注先を通じた不正取引や外注先によるコンプライアンス違反が、発注元である子会社やその親会社に少なからず影響が及ぶ可能性もあり、9-1と同様外注先を含めたコンプライアンス体制の構築が必要と認識している。
11	子会社の監査役は全て親会社が選任しているが、実際の監査役としての活動はほとんど行われていない。子会社監査役には先ず取締役会を開催しその場に出席する事。取締役会や現地に赴いて子会社の業務を知ることを依頼しているが、親会社の役付役員が子会社の監査役に就任している場合もあるため、反発がある。
12	中長期的な企業価値拡大と利害関係者（株主やメディアなど）からの評価向上には、①企業不祥事は子会社やグループ企業起因が多いこと、②国境を超えた新たなビジネス機会を逃していないかなど、攻守両面にわたる企業集団内部統制体制の構築、運用と改善が重要と認識しており、監査では次の3点を重視しています。・子会社のリスクマネジメント体制・子会社の事業収益性・親会社と子会社、子会社間のシナジーの状況
13	日ごろから管理職層の人物像の情報収集に努め、子会社往査時は、経営トップと管理職層、管理職層と一般従業員との間で良好なコミュニケーションが図られている否かを注視している。
14	子会社、出資関連会社ともに、事業内容、財務報告、資金の流れについて、良く調査するべきであり、売上高、経常利益率に比重が小さくても管理すべきものは、きちんと管理監査させることが重要。
15	・親会社監査役には今まで以上に子会社の監視・検証を強化する義務が求められているが、子会社の監査義務は、まず子会社監査役にあることを認識していただきたい。・子会社の非常勤監査役は執行側の業務と兼務しているケースが多く、監査役として意識を切替えて業務を遂行していただきたい。
16	定期的な往査に際しては、まず親会社の置かれている状況・策定した戦略の意味などを丁寧に子会社経営者に説明したうえで、子会社の5年後、10年後の姿の議論に時間の一部を割いている。問題のありそうな子会社に関しては、子会社監査役から直接子会社の状況を聴取し、監査役としての任務懈怠を問われることの無いよう法的なポイント整理などを行っている。海外往査では、可能な限り現地会計監査人との意見交換を行っている。
17	全社統制については子会社に於いても同様の統制が必要であり、子会社単独で構築するのではなく、親会社と相談しながら構築するのが望ましいと考えます。又。内部統制について、当社では特に子会社の場合は独自の運用もあり、実情に即した構築が望ましく、構築した内部統制については現場の実態を反映し、都度修正し最新の統制構築と遵守が望ましい。

18	子会社監査役は親会社管理部門長との兼務で非常勤であることから時間的にも十分な監査ができていない懸念がある。親会社監査役としては、子会社役員とのインタビューや各レビューへの陪席等を通して状況を把握することに注力している。
19	子会社監査役には自律的、専断的な監査活動を期待しているが、子会社監査役は親会社の内部監査部門の職員が兼務していることから内部監査業務が繁忙で監査役監査のウェイトが低くなる点を懸念している。
20	歴史の浅い小規模子会社に対する内部統制の厳格化と現地の限られた経営資源での日々の営業活動でどちらが優先か現地責任者に負担がかかっている。頭では理解するも営業活動にならざるを得ないのが現実。子会社といっても千差万別でそのあたりはバランスを考慮した企業集団内部統制の整備・運用が必要と史料。
21	子会社監査役が経営層出身であるためか、監査内容が業績面での経営判断に偏重するきらいがある。コンプライアンスやリスク管理にも感度を高めるようサポートしていきたい。
22	仕組みを作る事も大切だが、それが周知浸透されていて、きちんと機能しているかどうか確認することはさらに重要である。
23	企業集団としての監査を行う場合、内部監査部門のメンバーや経理部員とのコミュニケーション（信頼関係）が重要と考えており、実査の時だけでなく、日常業務での確認を口実にして対話することを心掛けている。
24	規模が小さな子会社になればなるほど目が届きにくくなるため、より注力するよう努めている。
25	年に1回程度の監査では、本当の問題点はわからない。また、相手が隠そうという意図をもっていたら、本当のを知るのは極めて困難。一方で、調査、監査だけに注力しても、会社の業績が上がるわけではない。いかに社員のやる気を引き出すマネジメントが行われているか、にもっと注目した監査を心がけたいと思っております。
26	子会社監査役は、当社(親会社)の取締役で海外子会社の監査役を兼務している状況で、常駐していないので、現地往査も含めて今以上に現地企業の実態把握に注力頂きたいと思っております。