

純粹持株会社の監査のあり方

平成 16 年 9 月 28 日
社団法人 日本監査役協会
ケース・スタディ委員会

目 次

はじめに	1
1. 純粋持株会社（以下、「HD」）の定義	1
2. HDの基本的なグループ組織図類型と移行のプロセス	1
3. HD移行の目的と効果	3
4. HDのガバナンス体制の具体例	4
5. HDの機能・権限・責任	5
6. HDの取締役の権限と責任	7
7. 各事業会社の管理方法	8
（1）具体的な管理方法	9
（2）HDの取締役等執行部による事業会社経営への関与	10
（3）事業会社によるHD経営への関与	11
（4）事業会社への投資・資源配分等の意思決定プロセス	12
8. HDの監査に関する類型とポイント	13
（1）監査計画作成プロセスと連動性の類型	13
（2）年間監査活動のポイント	14
（3）HD監査役と各事業会社監査役の兼任	15
（4）兼任先の選定基準、兼任者の選定基準	16
（5）監査役兼任時のポイントと留意点	17
（6）事業会社調査の状況、方法、時期、頻度、程度等	18
9. 事業会社監査役との連携	20
（1）事業会社監査役との連携状況	20
（2）HD監査役から事業会社監査役へ伝達する情報	22
（3）事業会社監査役からHD監査役へ伝達する情報	23
（4）HD監査役として苦勞している点	23
10. 事業会社監査役の監査とHD監査役の監査の相違点	24
11. (付記)会社法現代化要綱試案における譲渡制限会社での監査役不設置について	25
おわりに	26

純粋持株会社監査役及び監査委員懇談会出席企業

(株) I N A X トステム・ホールディングス
オエノンホールディングス(株)
岡三ホールディングス(株)
コムシスホールディングス(株)
サッポロホールディングス(株)
三協・立山ホールディングス(株)
J F E ホールディングス(株)
新日鉱ホールディングス(株)
(株)大和証券グループ本社
日本電信電話(株)
(株)日本ユニパックホールディング
(株)博報堂 D Y ホールディングス
富士電機ホールディングス(株)
(株)U F J ホールディングス
(株)りそなホールディングス

平成 16 年 10 月 1 日付で「(株)日本製紙グループ本社」に商号変更

第 31 期ケース・スタディ委員会

委員長	(株)日立製作所	松香	茂道
委員	協和醗酵工業(株)	浅岡	武
	住友ベークライト(株)	間藤	大和
	前クラリオン(株)	白井	道夫
	(株)サンルート	力石	道勝
	前新日本製鐵(株)	正賀	晃
	帝人(株)	大方	彬弘
	三井物産(株)	江島	誠
	前東洋ガラス(株)	藤澤	章二
	(社)日本監査役協会	高橋	弘幸
	事務局	(社)日本監査役協会	伊藤
(社)日本監査役協会		黒木	克哉

はじめに

平成 9 年の独占禁止法の改正により、純粋持株会社が解禁され、事業再編を目的にこれまで数多くの企業がこれに移行した。しかし、「純粋持株会社」と一言と言っても、移行した理由、生成過程、グループ会社の構成等は各社各様であり、そこで展開される監査役及び監査委員の業務監査もまた、各社において試行錯誤をも多く含む状況であるものと推測される。

一方、HD に関する書籍文献には、移行時や運営についての留意点は多く解説されているものの、監査役及び監査委員の監査のあり方についてはほとんど解説されておらず、事業を行わない会社の取締役の職務の執行をどのようにして監査するべきなのかが実務に委ねられたまま現在に至っているものと思われる。

そこで、日本監査役協会ケース・スタディ委員会は、「純粋持株会社監査役及び監査委員懇談会」を平成 16 年 6 月～8 月にかけて 3 回開催し、項目を限定した懇談を通じて HD の監査がどのように実施されているのかを浮き彫りにし、効果的な監査のあり方を考察することにした。今後 HD への移行を予定している企業を含めて経営者の方、監査役及び監査委員の方の参考に供することができれば幸いである。

当懇談会は、平成 16 年 4 月 6 日現在、当協会に登録している会員企業で、HD 移行後相当期間を経過した企業を対象に、原則として社名に「ホールディング」「グループ」という文字を含む 41 社にご案内し、うち、15 社の監査役及び監査委員（一部スタッフを含む）の方にご参加いただいて開催したもので、監査役設置会社と委員会等設置会社が混在した形となった。本文では適宜、監査役を監査委員と読み替えていただきたい。

また、文中の A 社、B 社等の表示は、項目ごとに振り直しているため、同一の会社ではないことにご注意願いたい。

1．純粋持株会社（以下、「HD」）の定義

本報告書において、HD とは、「自ら事業を行わず、管理経営権を握る目的で他社の株式を所有する会社」と定義する。

各社の定款の記載状況を見てみると、概ね以下のような規定がある。

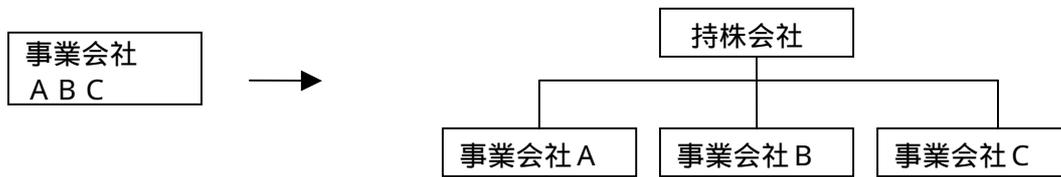
- ・次の事業（略）を営む会社及び、これに相当する事業を営む外国会社の株式又は持分を所有することによるその会社の事業活動の支配・管理
- ・前号に関連する調査・研究開発・コンサルティング並びに知的財産の取得、管理、及び実施許諾
- ・事業会社の事業活動の支援

2．HD の基本的なグループ組織図類型と移行のプロセス

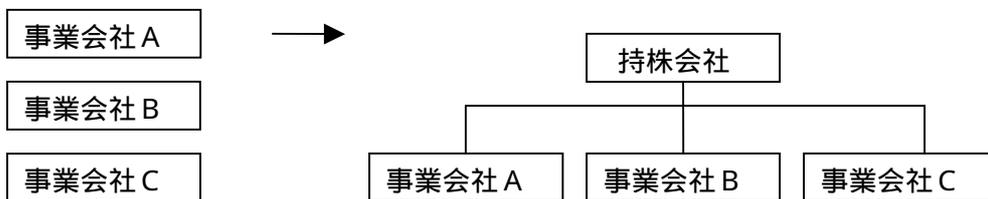
平成 11 年に株式交換、株式移転制度が導入される以前は、「抜け殻方式」と呼ばれる現物出資による方法や、公開買付け方式、第三者割当増資方式などが採られていた。現在では、株式交換、株式移転、吸収分割、新設分割などの方法を一つ又は複数組み合わせることで HD に移行する例が多く見られる。

HDの基本的なグループ組織図類型

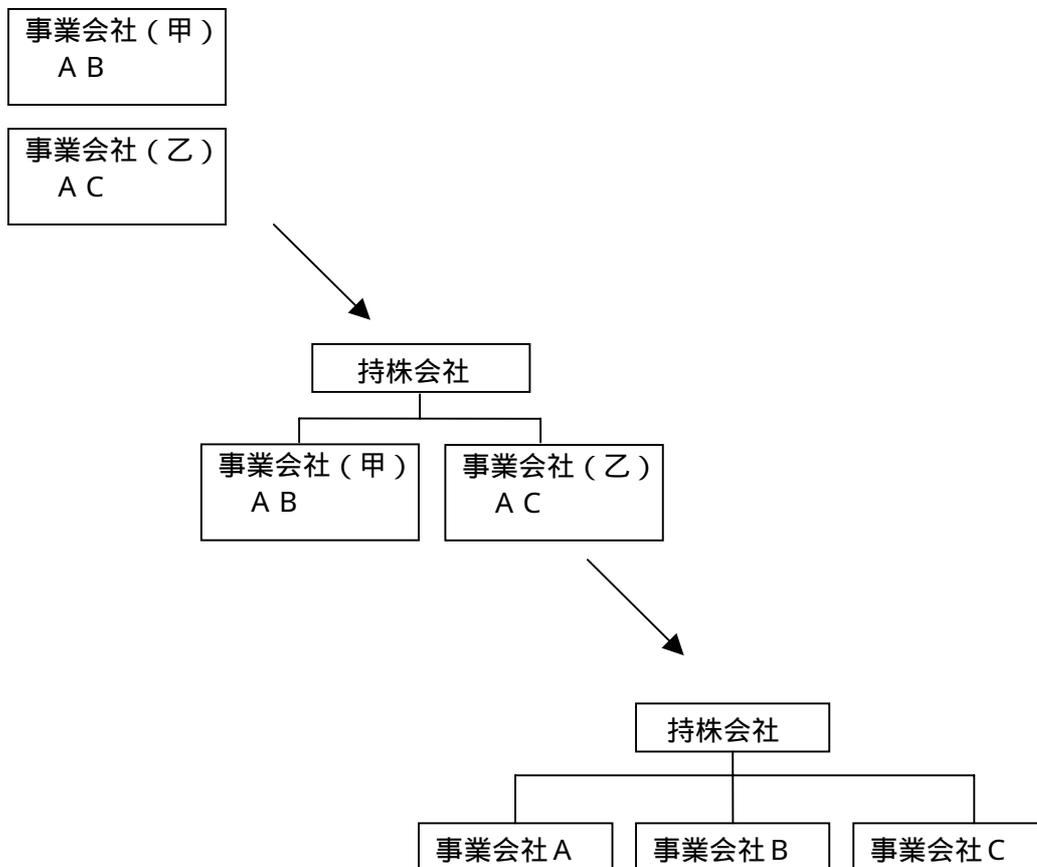
1. 分社型 (A B C の機能・事業を分社して持株会社を作るパターン)



2. 統合型 (A B C の機能・事業を持つ複数の会社を統合して持株会社を作るパターン)



3. 統合・分社型 (1 と 2 の混合パターン)



3 . H D 移 行 の 目 的 と 効 果

H D 移 行 の 目 的 は 様 々 で あ る が、 端 的 に 言 え ば、「 監 督 と 執 行 を 分 離 す る こ と で、 機 動 的 に グ ル ー プ の 編 成 を 行 い、 企 業 価 値、 株 主 利 益 を 最 大 化 す る 」 と い う こ と で あ る。 H D に 移 行 し た 後 に 生 じ た 効 果 と し て は 以 下 の も の が 挙 げ ら れ る。

事業会社の独立性、自律性、経営自由度を高められた
事業ごとに会社を配置し、合理化を図れた
個別企業の競争力が強化された
間接費用削減によるコスト効率の向上と強靱な経営体質の確立が図れた
事業会社ごとの財務構造が明確になり金融負債水準の適正化が図れた
事業リスクを分断できた(最終的には分断されないとの見方もあるが)
役割分担による再起業ができた
機動的なグループ編成ができた
合併に伴うマイナス要因(人事政策、社風、企業文化の変化等に対する心理的抵抗感)の緩和策となった
事業の透明性を図れた

また、当初予定していなかった効果としては、以下のようなものが挙げられた。

A 社)

分社化によって従来の社内サービス業務についても会社間契約を締結することになり、業務の効率性やコストに対する意識が高まった。

B 社)

複数の同業他社でH Dを設立した場合、それぞれ違う企業風土・強み・経営環境を損なうことなくH Dの各事業会社として事業面での競争を遂行する一方で、強みを融合することによるシナジー効果と、グループとしての効率化の統合効果とを併せ実現させることを目指すH Dにおいて、グループ経営を担う人材が従来にない厳しい環境の中での経験を通して育成されるようになった。従来の脆弱な関連会社管理中心のグループ経営から、戦略分野に特化した事業会社管理中心的なグループ経営に進化することにより、戦略的スタッフ機能としてのプロの戦略立案組織が期待できる。

C 社)

事業会社(商法特例法上の大会社)の取締役会、監査役会が予想以上のスピードで機能し始めたこと。取締役、監査役が社会的責任を意識し行動に移し始めた。

D 社)

協力工場を含めた一体感の醸成と、広範囲での社会的使命・責任感が盛り上がった。

逆に当初予定していなかったデメリットとして次のような問題点も指摘されている。

情報の分断（悪い情報がHDに上がり難くなる）

人間関係の疎通が悪化

HD、事業会社間の責任のなすりあい（無責任化）

HDと事業会社あるいは事業会社相互間に特にHD生成過程の影響等で斥力、遠心力が働くようになるとHD全体のガバナンスに悪い作用を及ぼす。

これらの兆候を察知して取締役に対し有効な忠告、助言を与えるのもHD監査役の重要な使命である。

4．HDのガバナンス体制の具体例

HDのガバナンス体制といっても、会社の機関としての体制は、一般企業と同様である。ここでは、特にHDとして特徴のある部分を紹介したい。

「HDではグループ全体の経営管理のセクション、内部監査のセクション、コンプライアンスのセクション、などに分かれており、事業戦略策定を傘下の事業会社に下ろして管理機能に近いものを持たせているケースが多く、事業会社からの報告を通じてグループ全体の動向がわかる仕組みになっている。」というのが端的な説明であるが、具体的には、以下のような取組みが見受けられる。

A社)

HDはグループガバナンスの機能を持ち、傘下のグループ各社は業務執行の機能を有する。HDは組織的には、グループ戦略室、IR室、CSR室を設置して、グループ経営のモニタリング、対外的なIR活動やCSR活動の推進を行っている。実務的な対応は全て、グループの中核事業を担う事業会社に委託している。

B社)

HDは、経営ビジョン策定、経営戦略の企画立案、経営資源の最適配分等を通じ、グループ総体の効率的経営と成長機会の確保を図ることを基本的役割としており、中核事業会社との間の運営基本契約に基づき、グループの経営管理を行っている。各事業会社の経営上の重要事項等については、グループ総体としての企業価値の最大化を図る観点から、HDの取締役会において決定をしている。

C社)

HDがグループ全体の基本的な方針・基準の大枠を作成し、各事業会社との連携を図りながら推進する（具体的な事業戦略については、各事業会社が策定し、HDと協議のうえ決定する）。

D社)

HD本社スタッフ機能における組織的連携と調整・コントロール、「事業会社管理規程」などによる制度・規定によるコントロール、「グループコンプライアンス委員会」の設置によるグループ全体の規制強化、各事業会社の内部監査機能を活用したHDでのトータル管理などを行っている。

E社)

HD社長の諮問機関として「エグゼクティブコミティ」を設置(HD常勤取締役、事業会社社長、HDの戦略スタッフ部門長及び常勤監査役で構成)。

F社)

HDの運営費用をコンパクトにするため、取締役も4名に絞った。このうち、事業会社の社長でHDの取締役を兼任しているのは1名のみ。そのため、HDにおける意思決定が迅速にできる反面、事業会社の意見がHDの運営にストレートには反映しにくい。その分グループ経営会議を年6回開いている。監査役4名は全員、中核となる事業会社の1社の監査役を兼任。

G社)

- 1) 監督機能(HD)と業務執行(各事業会社)に完全分離。
- 2) 主要事業会社(4社)の社長をHD執行役員として、グループの最高意思決定機関である「グループ経営戦略会議」に参画させている。また、HD常勤監査役も同戦略会議メンバー。
- 3) 「グループ経営戦略会議」で事業会社より毎月、経営状況の報告を受ける。
- 4) 「グループ企業行動憲章」を制定。
- 5) グループ内部通報制度として、「グループ企業倫理ホットライン」を設置。
- 6) 取締役の人事・処遇について透明性を高めるため、「指名委員会」と「報酬委員会」を設置。なお、監査役の人事・処遇についても、取締役に準じ「指名委員会」と「報酬委員会」で諮問される。
- 7) グループ内のコンプライアンス強化のため、「グループリスクマネジメント委員会」と「グループ環境保全委員会」を設置。

5. HDの機能・権限・責任

HDの基本的な機能は次の四つに大別される。

株主への対応

事業会社の経営・財務企画(事業再編や戦略作成、投融資の検討)

事業会社のモニタリング・管理

グループ全体のコンプライアンスとリスクの管理

HDの株主に対する究極の責任は、企業価値、株主利益の最大化である。これを達成するために以下のような機能、権限、責任を有している。

〔機能・権限〕

- a) グループ戦略・企画
 - ・ 事業会社へのグループ方針の提示
 - ・ グループ戦略・事業計画承認
 - ・ グループ投融資の検討・承認
 - ・ グループ人事戦略の検討・承認
 - ・ グループ情報システムの企画
 - ・ 事業会社の会計情報等の収集

- ・ 財務諸表の作成（単体・連結）
- ・ グループ財務戦略の企画

- b) グループ事業領域の変革
 - ・ 経営統合の効果の最大化に向けての更なる統合のあり方等の検討
 - ・ 事業再編、新分野への参入計画の立案検討・M & Aの企画
 - ・ コーポレートR & D成果の事業化

- c) グループ共通機能
 - ・ ブランド使用許可
 - ・ 知的財産の管理と活用方針の決定
 - ・ グループCRMの推進
 - ・ グループCSRの推進
 - ・ グループ全体のコンプライアンスとリスクの管理
 - ・ IR活動・広告宣伝〔事業会社特有の広告宣伝は事業会社で実施〕

- d) 事業会社モニタリング・管理
 - ・ 事業会社の経営計画、投資計画、人員計画等の承認
 - ・ 事業会社の損益管理、業績評価
 - ・ 事業会社の製品の品質管理監査、コンプライアンス、リスク管理状況監査
 - ・ 事業会社の実施する一定額以上の投資・融資案件、オフバランス取引等の承認

- e) その他親会社（100%株主又は大株主）としてのすべての機能・権限
 - ・ 株主総会を始めとする株主への対応

〔責任〕

- ・ 企業価値、株主利益の最大化
- ・ グループガバナンスの構築と確立
- ・ 公明正大な経営と株主への適時・適切な説明責任

なお、傘下の事業会社との間で「グループ会社管理契約」、「子会社経営管理契約」などといった契約を結ぶことで、お互いの権限と責任を明確にしているケースが多く見受けられた。なかには、このような契約以外に、グループ管理基準なるものを作成し、少数株主持分がある事業会社の少数株主に対して説明し、承認を得るという会社もある。これらの契約は事業会社からHDへの負担費用拠出時、税務上からも必要となるケースがある。

【管理契約の例】

(目的) グループ会社の事業活動の支配・管理という定款上の目的に添ったグループ会社の管理に関する必要な事項を定め、その適切な運営を通じてグループ会社間のシナジー効果等を創出し、以って当社グループの企業価値の最大化を図ることを目的とする。

(基本方針)

- 一．当社は前条に定める目的を達成するため、商法その他の法令に定める株主権の行使及び資金・人材等の経営資源の効率的・適正な配分を通じて、グループ会社の活動を的確に管理する。
- 二．当社は、グループの経営方針、中長期経営計画など必要な政策を立案し、当該政策に基づきグループ会社の支配・管理を行うものとする。

6．HDの取締役の権限と責任

HDの取締役の権限と責任は、HDがどのような機能と権限を持つかによって異なってくるが、上記5.で記述したHDの機能・権限・責任に直結する。

大局的に見れば、グループを一つの企業と捉えられそうであるが、あくまでも傘下の事業会社は独立した法人格を持っているため、グループ全体と、個々の事業会社に意識を通わせなければならないところに難しさがあり、100%所有の事業会社はともかく、少数株主が存在する場合は、余計慎重にならざるを得ない。

原理原則に基づけば、HDの取締役の権限と責任は、HDが有する事業会社の株主権に基づき事業会社を適切に支配・管理することであり、不適切な事業会社の支配・管理や法令違反行為等によってHDに損害を与えた場合、HDの株主に対して責任を負うことになる。

商法で定められた事柄のほかに、HDであるがゆえの権限・責任として、事業会社の経営を監視する権限があるとともに、管理・指導する責任もあるといえる。

また、傘下の事業会社の業績を評価し、事業投資の意思決定をするのがHDの役割であるため、株主に対する説明責任を果たすためには、各事業会社における事業構想を開示することが求められる。そのためには、HDの取締役は、グループ全体の経営知識とともに傘下の事業知識を持っておく必要がある。

ここで対応が分れるのが、HDの取締役と事業会社の取締役（特に社長）との兼任である。

取締役を兼任する場合は、事業会社の生の情報をタイムリーに得やすいが、兼任しない場合は、いかに情報ルートを確立するかがポイントになるろう。

一方、兼任する場合には、別の課題がある。それは、HDの取締役が、HDの経営よりも事業会社の事業に専念しすぎることに対する懸念である。兼任に対しては、以下のような回答が得られた。

【肯定的意見】

- ・ 事業会社の社長は、事業会社の業績向上に注力して、実績を上げることが第一義であり、その結果として、投資利益の最大化というHDの目的にも合致するので、HD取締役としての役割を果たすことにもなる。従って利益の源泉である事業会社の事業にウェイトを置くことは当然であり、HDの取締役として、グループ全体の経営戦略、経営管理の視点をしっかり持って諸案件に対応していれば問題はない。

- ・ 各社の利益代表の集まりではなく、HDの意思決定が現場から乖離しないためのメリットを優先すべきと考える。
- ・ HDの経営はグループ全体の効率的な発展を目指すものであり、グループ全体の経営計画と其中での各事業会社の位置付けに基づいて、最適な資源配分が行われることを前提とする。HDの取締役を兼任する事業会社社長は、HDになる以前よりもグループ全体の経営計画を強く意識して、事業会社の経営にあたるものとする。

【否定的意見】

- ・ 事業会社の事業に専念するあまり、他の事業会社に対し自己の事業会社からモノ申すことがある。HDとしての視点に欠ける。
- ・ HDと事業会社それぞれの権限と責任が明確にならない。

兼任・非兼任の長所は同時に短所にもなり得るし、逆のことも起こり得る。短所から長所への変換は、結局、取締役会の運営そのものによって左右される運命にあり、個々の会社の特性に応じて補完機能や牽制機能をいかに付加、工夫して行くかに依らざるを得まい。

ここでもHD監査役は長所が生かせず、短所が顕在化したり、その兆候が見られたりした場合、効率的経営の実現の観点から問題の所在を指摘し、改善・是正を促し、場合によっては適切な助言を行うことが求められる。

7. 各事業会社の管理方法

HDによる事業会社の管理は、下記の一つ、又は複数の方法によるのが一般的である。

契約による管理

規程による管理

会議の決定による管理

そして、下記のようにPDCAのサイクルを回しながら事業会社を管理していくわけである。

グループ全体としての基本的方針、事業戦略、事業計画等の策定を、HD単独、あるいは、主要な事業会社と共同で検討し、各事業会社に提示（PLAN）。

各事業会社がそれに基づいて事業活動を、立案、展開。成果をHDに報告（DO）。

各事業会社のパフォーマンスを評価しながら指導・助言（CHECK）。

新たな事業戦略、事業計画等を検討（ACTION）。

具体的な管理方法として、例えば以下のような事例が挙げられる。

(1) 具体的な管理方法

A社) ...同じ規模の会社が並列している場合

グループ幹部会を適時開催して下記のことを実施している。

- ・ 年に1度、HDから方針提示をし、それに対して各事業会社が年間計画を立案発表、HDの承認を得る。その後は四半期ごとに業績検討を実施。
- ・ 期が終了したら業績評価を実施し、優秀部門を表彰。
- ・ 業績の悪い事業会社に関しては、再建委員会で審議し方向を決定。
- ・ 事業会社の投資に関して一定額以上についてはHDの承認を必要とし、投融资審議会で審査し、取締役会で最終承認することとしている。

事業再編に関しては事業会社同士の話し合いに任せてあるところが多く、HDとして強いリーダーシップは今のところ発揮していない。

B社) ...一社(X社)の事業規模が突出している場合

基本は「自主・自立・自己責任」

責任者は「各事業会社の社長」

経営計画

- ・ HD及び中核事業会社である「X社」がまとめるグループの中期経営基本方針に則り、各事業会社が中期経営計画を策定。
- ・ 各事業会社の中期経営計画をまとめて、「X社」がグループの中期経営計画(グループの収益目標、事業再編計画、投資配分、人員計画、資金計画等)を総括して、HDの戦略会議で審議・決定。
- ・ 各事業会社は各年度の予算により計画の実践。
- ・ 一定の金額以上の投資案件、融資等はHDの戦略会議で審議されるが、それ以外各企業の自主的判断で運営。
- ・ 連結月次決算は、「X社」がとりまとめ、主要事業会社の経営概要と併せてHD「戦略会議」に報告される。
- ・ 日常的な管理は「X社」の関連企業本部が行っているが、定期的に主要事業会社の社長会を開催し状況確認と意思統一を図っている。

C社) ...相互に異なる事業分野を束ねた場合

- ・ 事業会社の代表取締役人事は、HDが掌握。
- ・ 事業会社の社長は、HD社長に対し、経営目標をコミットメントすることで、グループ経営目標に対する責任の所在を明確化。
- ・ 事業会社の社長はグループ経営戦略会議で、毎月、あるいは、定期的に収益目標の進捗状況を報告し、今後の方針について説明(フォーキャスト制度)。
- ・ HD取締役会は、事業会社の現状と今後の収益状況等を評価し、事業ポートフォリオについて検討。
- ・ 企業価値を高める観点からの事業再編も考慮。

(2) H D の取締役等執行部による事業会社経営への関与

H D の取締役等執行部による事業会社の経営への関与度合いについては、取締役兼任の有無、事業会社の重要性等によって分かれる。関与度の程度が比較的大きい事例としては、以下のようなものが挙げられる。

A 社)

グループ協定により細かく協議・報告のルールが定められ、運用しているが、基本的には、事業経営は事業会社の自主性を尊重している。このグループ協定には 22 分野、70 項目が規定されており、戦略、経営計画、リスクマネジメント、コンプライアンス等について定められている。

B 社)

一定のグループ経営に関する重要案件は、当該案件が発生した事業会社での協議・決定を経て、当該事業会社から H D の取締役会又は経営会議へ付議されている。H D の取締役・執行役員は、そのような付議事項に係わる報告を受け、協議を行うとともに、必要な決定・対応をしている。

【グループ経営に係わる重要案件の例】

事業会社の中期計画、連結計画(年間・半期)、決算見通し・決算、資金計画、投融資計画、事業不振会社の選定・対策、投融資・債務保証等(10 億円以上)、事業再編、会社の設立・分割・合併・解散等、固定資産の取得・売却等(50 億円以上)、組織変更・人事配置、訴訟等(10 億円以上)、事業会社の取締役・監査役の人事

C 社)

基本的には各事業会社の独立性を尊重しており、グループ経営計画や事業会社管理規程などによる大枠範囲内であれば、各事業会社における細かな経営には関与しない。但し、グループ全体として効率化の図れる対象については、各事業会社との状況を勘案しながら、H D の主導による遂行もある。

なお、業績に関する実績及び見通し状況(対応含む)については、逐次報告を受ける体制となっている他、グループ全体に係わる経営課題については、各事業会社の経営トップ層が参加する「拡大経営会議」にて提案・審議される。

D 社)

「グループ会社管理規定」で協議事項と報告事項に分けて規定。ちなみに、協議事項は次のとおり。

- ・ 株主総会決議事項
- ・ 重要な財産の取得及び処分
- ・ 多額の借財
- ・ 重要な人事及び人事制度
- ・ 組織の設置・変更・廃止等の機構改革
- ・ 新株、社債又は新株予約権の発行
- ・ 取締役会規則及び付議基準の改廃
- ・ その他当社グループの運営・業務・財政状態及び経営成績等に影響を与える重要事項の決定又は発生に対する対応

E社)

経営企画部がグループ全体の経営を見るが、各々の担当スタッフがついて細かく関与している。

H Dの機能は、グループの管理、グループ間の調整、グループ全体の戦略立案である。当初はH Dで戦略を作成していたが、今は既存の事業の戦略作成は各事業会社に下ろしており、H D各部署に担当者を兼任させている。

例えば経営企画部の場合、担当者は3種類の所属パターンがあり、H D専任(H D自体の企画と事業会社の管理)、主兼任(H D専任の仕事と事業会社の企画)、従兼任(事業会社の企画とH Dからの情報伝達)としている。但し、コンプライアンスと内部監査については、親子間での兼任関係を生じさせないようにしている。

このように兼任関係をうまく作ることでH Dと各事業会社のそれぞれの知識や情報は双方向で流れている。

監査役としては、兼任を増やしたことによって牽制が弱まることを懸念している。

(3) 事業会社によるH D経営への関与

通常は、H Dが主導的に事業会社の経営に関与するが、一方で個々の事業に関する「事業知識」を持つ事業会社からH Dへの経営に関与するケースもある。グループ全体の経営計画等を検討する場合は、個々の事業会社が抱える課題や、H Dへの積極的な提案が事業会社からなされ、事業知識がH Dへ流れることによって、トータル的な戦略を可能にするものである。特にH Dの取締役や執行役員が事業会社の取締役を兼任しているような場合は、事業会社によるH D経営への関与の度合いが強くなる傾向にある。具体的な事例としては、以下のようなものが挙げられる。

A社)

H D及びグループ全体の経営計画及び業績状況については、H D取締役だけでなく各事業会社の経営トップ層も検討に加わり審議を行っているが、H Dの経営に直結する、株主対応(配当政策含む)、事業会社からの配当政策、事業会社からのマネジメント・サービス・フィー、事業会社との業績コミットメントについても、H D主導ではあるが意識の共有化を図っている。

B社)

主要事業会社の社長は、H Dの執行役員として、グループ経営戦略会議に出席し、グループとしての重要問題等への審議に加わっている。

C社)

H Dからの役務提供に対し、範囲、対価等諸条件の設定とか、配当規程に対する特例的取扱いの交渉などがある。

(4) 事業会社への投資・資源配分等の意思決定プロセス

HDの事業会社の経営に対する関与度合いや、金額等によって対応が分かれる。意思決定プロセスのパターンとしては、以下のようなものが挙げられるが、一般企業が子会社等へ投資する場合と大きな違いはない。

規程によるプロセス（一定額以下の案件は各事業会社の自主的判断）

HDにおける委員会決定によるプロセス

HDにおける取締役会決議によるプロセス

HDと事業会社との間で事前協議するケースもある。

具体的事例としては、下記のようなものがある。

A社)

重要な意思決定に関わる事項については、経営管理のフレームワークに沿って各事業会社の計画を集約し、グループとしての戦略、施策に則した全体最適実現を目的に個別調整を行ったうえで、取締役会にて意思決定を行っている。その他の事項については、業務執行を担っている代表執行役が同様のプロセスを経て意思決定を行っている。

B社)

グループ経営戦略企画室によってとりまとめられた各事業会社の投資や資源配分の計画を、当社グループの企業価値の最大化を図るべく、グループ会社間のシナジー効果等配慮しつつ調整・検討する。最終案はグループ経営会議等を通じた各事業会社の理解を踏まえ、HD取締役会で決定する。

C社)

HD取締役は、各事業会社に対し、年度下期に中期経営計画と明年度目標の作成・報告を指示し、グループ経営戦略会議で主要な投資計画と売上・費用を検討する。期中に大きな投資案件が生じた場合は、別途、グループ経営戦略会議で審議。

D社)

投資等については一定基準以上の案件についてはHD取締役会の承認を必要としている。資源配分については現在のところHDの意思で決定しているが、全役員が事業会社と兼任であるため、各事業会社の意向は充分盛り込まれる。

留意したいのは、HDと事業会社の取締役兼任がある場合である。例えば、

A社)

HD取締役は、案件により関係事業会社の経営会議や取締役会の協議・決定後、さらにHD経営会議での協議を経て、HD取締役会へ付議された案件についての意思決定を行う。HDの取締役は、事業会社取締役を兼任する場合は、その立場で事業会社での意思決定に加わる。

という回答がある。兼任取締役は、HDと事業会社の両方の観点を持って意思決定をしていくことが求められる。忠実義務の両立が必要になる。

8．HDの監査に関する類型とポイント

(1) 監査計画作成プロセスと連動性の類型

基本的な監査計画作成プロセスは、一般企業の場合と同様である。しかし、グループ全体の監査計画との関係を重視する傾向が見受けられる。具体的事例は下記のとおり。

A社) ...3月決算会社の場合

- 5月中 HD、中核会社の常勤監査役が共同で計画の骨子まとめ
- 6月中旬 グループ監査役連絡会で、次年度の監査計画の事前摺り合せと調整
中核会社の内部監査室と年度監査計画の調整
- 6月末 監査役会で年度の監査計画とスケジュールを審議・決定
取締役会で説明
- 7月中旬 グループ監査役連絡会で各社監査計画説明

B社)

HDの常勤監査役が事業会社の非常勤監査役となっているので、第一義的にはHDとそれぞれの事業会社の調整は可能。HDと全事業会社との連動はグループ監査役会で決定。

ここで、HDと事業会社の監査計画はどの程度連動させるべきか、あまり意識していないか、どの部分を連動させているか、などについて各社の考えを伺ってみると、いくつかの種類化された。

1) 原則として連動させない

A社)

基本的には各会社の計画、HDの計画がある。必ずしも連動させていないが、情報交換はしている。

B社)

HDは委員会等設置会社に移行したが、事業会社が監査役設置会社の場合、今の商法では監査役設置会社の監査役会を統制するには無理がある。委員会等設置会社では内部統制状況のモニタリングが義務化されているが、これが義務化されていない監査役設置会社をどうモニタリングしていくかが課題となる。

2) 中核となる会社の監査計画にほぼ連動させる

A社)

中核事業会社(1社)の監査役をHDの常勤が兼任。中核1社の監査がグループ全体の監査の主体になる。HDと中核会社の監査役が共同して計画している。できるだけ共同監査している。計画や方針は、ほぼ一致。

B社)

中核事業会社が計画し、HDと共同で監査。基本は中核事業会社が作ったものをベースに日程を調整して一緒に行っている。自分は中核会社のうちの1社を兼任している。

3) 全事業会社の監査計画に部分的に連動させる

A社)

昨年からグループ経営、連結決算という前提で監査体制も見直した。HDが主要項目を示すようになった。サービス、内部統制構築運用、などを示し、これだけは事業会社の監査計画に織り込むように言った。事業会社へ往査に行くと孫会社、曾孫会社まで行かないと現業の実態がわからなくなっている。内部統制の問題はグループ全体では把握しておく必要がある。

B社)

HDの監査役は、HD本体だけでなく、グループの監査役という意識を持って動いており、事業会社監査役に早めにHDとしての監査方針を伝えるようにしている。但し、参考にしてもらう程度で、事業会社の監査計画を拘束するものではない。なお、一部の事業会社で何らかの問題が生じたような場合に、HDの監査役が音頭を取り、全事業会社一斉に同一テーマで監査を実施し内部統制の仕組みの見直し等を助言することもある。

C社)

HDを頂点にして重点監査項目を傘下の会社に流している。基本的には全グループ会社が認識している。グループ監査会議、E-mailによる指示をするなどして連動させている。事前に事業会社の監査役が立案段階から参画している。

(2) 年間監査活動のポイント

基本的には一般企業と同様である。

取締役会、経営会議、執行役員会議等の重要会議への出席

重要会議の資料、議事録及び稟議書の閲覧

HDの役職員からの報告聴取

内部監査部門からの監査状況の報告聴取

各社監査役からの監査状況の報告聴取

会計監査人からの報告聴取

会計監査人からの年間監査計画の受領

会計監査人からHD、重要な事業会社及び関連会社の監査実施状況の報告聴取

会計監査人から監査報告書の受領

会計監査人の独立性を確保するためグループ各社と監査法人との間の契約締結について監視

HD監査役の監査方法として特徴的なものとしては、以下の事例が挙げられる。

A社)

事業会社往査（常勤監査役が非常勤監査役を兼任している事業会社を除く直接子会社及び連結孫会社＜数十社＞：すべての会社で社長始め関係部門長に面談）

B社)

現状、検討中のものも含め

- ・ グループ経営戦略会議（常勤監査役）
- ・ 主要事業会社の取締役会（兼任監査役として）
- ・ 事業会社社長とのミーティング
- ・ 主要事業会社事業場往査
- ・ グループ監査役協議会開催
- ・ 事業会社稟議書閲覧

C社)

- ・ 取締役会等の重要会議への出席やHD取締役等から日常的に情報を聴取するほか、定期的に各部門を往査することにより、当該業務の執行状況につき、十分把握する。
- ・ 中核事業会社については、各社監査役とも情報交換を行いながら、年度計画において効率的かつ重複のない業務分担をして、合同又は個別に往査を行う。
- ・ その他事業会社については、担当取締役、関係監査役、内部監査部門又は関係執行部門からの情報等に基づき、適宜、往査を行う。
- ・ 往査の対象者は、社長又は部門執行責任者。調書作成の重点は、業務監査に基づく法令順守の状況評価。

（3）HD監査役と各事業会社監査役の兼任

取締役の場合と同様に監査役についても兼任関係が多く見受けられる。兼任する際は、HDの常勤と事業会社の非常勤、あるいは、HDの非常勤と、事業会社の常勤の組合せが一般的であるが、中には中核会社の監査役をHDの全監査役が兼任しているというケースもある。

兼任することのメリットとデメリットは以下のようなものが挙げられる。

【メリット】

- ・ グループの効率的な監査
- ・ 効率的な監査役会運営
- ・ 監査役間での情報共有化
- ・ 事業会社の経営状況についての情報が直接入る
- ・ 事業会社の経営とグループとしての方針との乖離について早期に指摘できる
- ・ 事業会社の役員の顔が見え、執行部との信頼関係が作れる
- ・ 子会社調査権などと振りかぶらずに自然体で各部門、事業所等の往査が実施でき、スムーズに監査活動ができる。限られた人数の監査役が効率良く監査業務の実を挙げるために、共同で活動を行うことは有効である。スタッフも共用して無駄がない
- ・ 意識として現業との乖離がなくなり、HDの意思決定への妥当性に反映できる

【デメリット】

- ・ 兼任が多く、会議が重なることもある
- ・ 兼任が多い場合、出席すべき会議等で時間がとられ、スケジュール消化で終わるおそれがある
- ・ HD監査業務と事業会社監査業務との重複
- ・ 事業内容の競合する会社を傘下に抱えているような場合、事業会社で知り得た情報をHDといえどもどこまで開示して良いのかというジレンマがある
- ・ 事業会社監査役の依頼心
- ・ HDとしての方針の徹底が図りにくい
- ・ HDと事業会社の監査役として果たすべき役割が不明確になるおそれがある
- ・ HD監査役の視点を保持しないと、事業会社の立場からの監査意見を形成しにくい

(4) 兼任先の選定基準、兼任者の選定基準

特に基準のない会社もあったが、基準のある会社では、以下のようなものが挙げられた。

【兼任先の選定基準】

- ・ グループ経営に占める当該事業会社の重要度
- ・ リスクの大きさ
- ・ 事業の将来性
- ・ 上場の有無
- ・ 商法特例法上の大会社か否か
- ・ 監査業務量
- ・ 地理的配慮

【兼任者の選定基準】

- ・ 事業会社業務に関する知識の有無
- ・ 事業会社の関連分野での経験の有無

以下、「9. 事業会社監査役との連携(1)」までは、各社の状況を浮き彫りにするため、実際の回答に最小限の加筆修正したものを紹介する。

(5) 監査役兼任時のポイントと留意点

H Dの監査役として事業会社の監査を行う場合と、兼任している事業会社の監査役として当該事業会社の監査を行う場合とでは、本来監査役監査の目的、対象、内容等が違う訳だが、実態としてこの間の切り分けが難しいためか以下のような意見がなされている。

なお、一、二の会社において勤務場所が同一であるといった限定的な条件下でH Dと事業会社の常勤監査役を兼任するケースがあるが、現在の法制下では極めて例外的なケースであるとの見方が大勢であった。

- ・ H Dの視点からの監査、又はH Dの株主の視点からの監査を行うこと。
- ・ 事業会社で問題が発生した場合、グループ全体や他の事業会社への影響を考慮した監査が必要。
- ・ H D監査役として事業会社を監査する気持ちであるが、態度に表れると警戒される可能性がある。
- ・ H Dと事業会社の監査役としての果たすべき役割を明確にする。監査視点(株主利益、グループ横断的なシステムの妥当性等)を定めた監査活動が必要。
- ・ H Dと事業会社双方の常勤監査役を兼任する場合、監査役の中で一人が、双方の監査役を取りまとめる立場で動ける位置付け(常任監査役等)にすると全体がまとまりやすい(複数の会社の常勤監査役の兼任の是非については上述のとおり)。
- ・ 監査役の独任制を尊重することは当然であるが、共同監査を実践する場合、チームワークも大切で、兼任監査役がリード役を果たすと、運営がスムーズに行く。
- ・ H Dは上場しており、大会社としての監査を行うが、事業会社は非上場。従って事業会社にとっては監査の基準が異なるが、できる限りグループとして統一基準の内部統制、会計整理等を踏襲してもらい、H Dと同じようなレベルの監査が行えるよう指導する。
- ・ 事業会社の監査役との役割分担を明確にし、スケジュール管理をしっかりと行うこと。特に、事業会社に対する個別監査活動が、H D監査役として行うのか、事業会社監査役として行うのかを、理論的・実務的にはっきりさせることが重要。
- ・ 日常の監査業務は、事業各社の常勤監査役に任せること。常勤監査役との連携を密にすること。
- ・ 事業会社から、H Dによる監視人と思われぬこと。
- ・ 事業会社の常勤監査役の主体性、独立性を高めさせること。
- ・ 公正さ(どちらかに恣意的に偏らないこと)。
- ・ H Dの経営実績に与える重要性に応じて、兼任する事業会社を決定する。
- ・ 業務量の配分等配慮する。
- ・ 監査に要する経費は、税務リスクに注意してH D分と事業会社分とに適正に配分する必要がある。
- ・ H D監査役(H D取締役による事業会社監督状況の監査)と事業会社監査役(事業会社社長等の業務執行状況の監査)の両面から見るように努めること。
- ・ H D又は親会社の監査役は非常勤として事業会社の監査役を兼任すること。
- ・ H D又は親会社の一部の監査役だけが事業会社の監査役を兼任しないこと。これは、自分が兼任している会社に目が奪われることによってH D又は親会社監査役としての大きいところを見逃してしまうおそれがあるからである。兼任する事業会社の数は、各監査役とも同じにしたほうがよいと思う。

(6) 事業会社調査の状況、方法、時期、頻度、程度等

A社)

- ・ 監査状況報告会を年 3 回程度開催し、事業会社監査役から監査状況の報告聴取。
- ・ HD 内部監査部門から事業会社に対する内部監査状況の報告聴取
事業会社との内部監査に関する情報交換と協議を目的としたミーティングを設置しており、独立した内部監査部門を持つ事業会社からは、この場で内部監査状況のヒアリングを行っている。
また、独立した内部監査部門を持たない事業会社については、内部監査計画に織り込み、実地監査を行うこととしている。
- ・ 会計監査人から重要な子会社及び関係会社の監査実施状況の報告聴取。

B社)

- ・ 年に 1 回。会社の性格を見てできるだけ年間均等になるよう計画。1 社半日程度。社長から一年の振り返りと今後の課題等について聞き、質疑応答
経理部門長から財務諸表の説明を受け質疑応答
会社の想定しているリスクと対応状況について聴取・アドバイス
 - ・ 環境への取組み状況について
 - ・ 情報セキュリティについて
 - ・ その他
その他その会社に特有の問題等について懇談常勤監査役がいる事業会社では監査状況の報告聴取

C社)

- ・ 法令で規定された調査権を行使したケースは現状ない。但し、執行部署の経営管理の枠組みを利用した情報の収集や、事業会社の内部監査部門等に対するヒアリングを必要に応じて実施している。

D社)

- ・ 15 年度実績 18 社。
事前に往査の目的、ヒアリングのポイント等を連絡のうえ、往査し、2~3 時間の資料(既存の資料を活用して事前に用意させる)に基づいて、トップを含む幹部中心のヒアリング。
- ・ 工場等の現場のあるところは視察(現場でのヒアリングも随時)。
時期は先方の都合を優先に適宜、頻度は 2~3 年に一度、地域的に近いところは集中的に複数社往査。
- ・ 監査報告書をまとめ、当該事業会社に確認のうえ、最終的に作成。

E社)

- ・ 主要事業会社については毎年 1 回、その他は 2~3 年に 1 回調査する。
経営計画の進捗状況を中心として事業会社社長等からヒアリングを行うので、年の半ばを過ぎた 10~12 月に集中して行う。

F社)

- ・ 事業会社の工場等、及び主要な支社に対しては事業会社の常勤監査役に同行する形で毎年往査を実施している。事前に質問事項(主にリスク管理・コンプライアンスに関する事項、中期計画の達成状況等)を送付し、当日トップ(所長・支社長等)と質疑応答を行うとともに、現場の視察も実施。また、重要なグループ会社についても、必要に応じて同様の往査を実施。

G社)

- ・ 事業会社監査役からの情報収集(グループ5社監査役連絡会を含む)、事業会社の取締役・部門長他からの情報収集、事業会社からの事前協議事項の閲覧、事業会社監査役による実査への同行、内部監査部門からの事業会社実査の報告、などを適時行う。
- ・ 事業会社自体が大会社であり、監査役が十分に機能していることを踏まえ、事業会社の監査役からの情報聴取に力点を置いている。

H社)

- ・ HDに移行して期間が短いことと、従来の子会社の大部分が事業会社の子会社(HDの孫会社)にシフトしたこともあり、監査業務の70%程度は事業会社の監査役として活動(指導を含む)。

I社)

- ・ 事業会社は過去上場企業であり、しっかりとした監査役体制が存在している。HDはそれぞれの良い点に学ぶことと、各社の整合性を図るために、監査の重複を避けることを意識しつつ往査の対象会社や重点項目を抽出し同行監査に重点。事業会社内部監査部門にあわせて、1回/半期で事業部門長からヒアリングしている。

J社)

- ・ 概ね年1回ないし2回、商法274条の3「子会社調査権」に基づく調査。別に半期決算及び期末決算時の調査。各回2~3時間程度をかけ、代表取締役及び実務担当からのヒアリング。必要に応じて、工場、事業所の実査及び主要会計帳簿・証憑類の閲覧。また、会計監査人の事業会社会計監査にあたっては、講評立会、内容の確認を行う。

K社)

- ・ 一部、検討中のものもあるが、
主要事業会社については、社長ミーティングのほか、取締役や重要な本社セクション長とのミーティングを年に1~2回。また、事業場往査を年初計画に基づき実施。それぞれに機会(ビジネス・チャンス)とリスクの確認、ガバナンス体制の現状と方向の確認、問題点の抽出を行う。
その他の事業会社については、必要に応じて上記に準じて実施。

L社)

- ・ 通常時には事業会社の常勤監査役との打ち合わせ会を月 1 回開催し監査役を通じて情報、資料等を集めていた。また、決算時期には、業務報告書、附属明細書、会計監査人からの報告書、監査役の監査報告書等の資料の提出を求めた。各社の社長ヒアリングを実施し、全般的な問題把握をした。

M社)

- ・ 国内・海外ともに、年に 10 社程度を往査している。
- ・ トップとの面談等により、問題点を把握する。

N社)

- ・ 事業会社監査役の兼任関係がない頃からすでに重要な事業会社の監査役が行うヒアリングに同席していた。事業会社監査役を兼任していると事業会社の状況を直接把握できるのでやりやすい。兼任することがお勧めである。
- ・ 連結計算書類監査のために、事業会社のなかから重要な会社をリスクや規模で選び、定例会合を年に数回開催して、個別計算書類の内容、取締役会の審議内容、監査役の意見を聞く。
- ・ HDの監査役が連結対象会社すべての会計監査人監査報告書と監査役(会)監査報告書を集める予定である。
- ・ 経営管理の責任者へのヒアリングはHDにおいて行うが、彼らが情報を十分につかんでいない可能性もあるので、HDと事業会社監査役相互の連携体制をどう構築するかが課題である。

9. 事業会社監査役との連携

(1) 事業会社監査役との連携状況

A社)

- ・ 主要会社の監査役連絡会を年 3 回実施
- ・ グループ監査役連絡会を年 1 回(特例法上の大会社のみ)
- ・ 監査結果報告会を年 1 回(主要会社の監査役対象)
- ・ グループ監査役からの監査結果以外の随時報告
- ・ グループ監査役への意見提起
- ・ 不正・不祥事情報の交換

その他に外部講師を招聘し、グループ監査役研修会を行っている。

B社)

- ・ グループ監査役連絡会の開催(年 3 回程度)
グループ監査体制整備のための情報交換、制度改正等に関する勉強会
- ・ 監査状況報告会の開催(年 3 回程度)
グループ各社監査役からの監査状況の報告
- ・ 新任監査役研修の実施

C社)

- ・ 年間3回のグループ監査役会で情報交換を実施し、お互いの協力関係を構築している。また、全グループ監査役が共通テーマを決めて動くこともある。本年は会計事故防止をテーマに内部監査部門の協力を得て全グループ会社の会計関連部門を同一内容で監査した。

D社)

- ・ 四半期毎に情報交換会を開催して情報、認識の共有化を図っている。

E社)

- ・ グループ監査役連絡会を年3回実施(常勤監査役設置会社対象)。
- ・ 非常勤監査役のみ設置の小会社については、新任監査役への研修会開催。
- ・ 事業会社の主催する監査役連絡会にもオブザーバー出席。

F社)

- ・ 事業会社の常勤監査役とは毎月情報交換及び監査業務の研究のための会をもつ。
- ・ 非常勤を含めた事業会社の全監査役を年2回集めて、商法、会計基準等の改正に関する情報伝達及び各社での監査実施状況をモニタリングする会を催す。

G社)

- ・ 事業会社の監査役と毎月連絡会を開催し、監査に係わる情報交換・意見交換を実施。
- ・ 事業会社監査役から他の事業会社監査役、事業会社監査役からHD監査役へと定期的に監査活動報告を行い、グループ全体の監査に係わる重要情報がHDに入るようにしている。
- ・ グループの常勤監査役全員で常勤監査役会議を構成し、毎年総会を開催するとともに、部会・分科会活動を活発に行って、その成果をグループ全体で共有している。

H社)

- ・ 日常的に情報交換を行うほか、定期的に「監査役連絡会」を開催する。

I社)

- ・ 「グループ監査役会」を年2回開催する。
- ・ できるだけ多くコミュニケーションを取る。

J社)

- ・ HDとして事業会社の状況把握は重要課題であり、事業会社の監査役とは連携を密にしてその対応を行っている。

K社)

- ・ 常勤監査役で、監査役幹事会を月1度開催、連結ベースでも監査役連絡会を年1~2度開催する予定。

L社)

- ・ ほとんどの事業会社についてHD監査役が兼任しているため、必要な情報は収集できる。兼任でなく、別途常勤の監査役がいる事業会社については、年3回のグループ監査役会議ほか随時情報交換をして連携を図っている。

M社)

- ・ グループ監査役協議会を設置。メンバーはHDの社内監査役、主要4事業会社の常勤監査役で構成。従来、監査役関連の法改正等に関する情報交換会として実施してきた。今後はグループとしてのガバナンス体制の状況や課題を取り込んでいきたい。

N社)

- ・ 事業会社の常勤監査役との打ち合わせを月1回開催し、HDの情報を報告するとともに事業会社の状況等についても報告を求め連携を深めた。

O社)

- ・ 2001年に「グループ監査役会」を設置した。毎年6回程度、会議を開催している。

P社)

- ・ HDの監査役監査基準では、「事業会社監査役にはHD監査役への報告義務がないこと」、「事業会社監査役の監査の相当性をHD監査役が判断する権限がないこと」が明記されている。その代わりにこのギャップを埋めるための連携努力規定を置いている。HD監査役と各事業会社の監査役の法律的な関係が曖昧であるため、はじめから事業会社監査役のHD監査役に対する独立性を認め、そのギャップを埋めるべく連携する努力を規定した。
- ・ 主要な事業会社の常勤監査役はHDの非常勤監査役であるため連携は密である。

(2) HD監査役から事業会社監査役へ伝達する情報

基本的には、グループ全体に影響する事項が主な情報内容である。HD監査役から事業会社監査役へ伝達される事項は以下のようなものが挙げられる。

- ・ グループの経営方針、事業動向
- ・ HDの取締役会・経営会議にかかったグループ全体の重要案件、その監査役監査に関する重要情報等
- ・ HDにおいて各事業会社の取締役会議事録に問題意識を持ったもの
- ・ HDの監査計画（重点監査項目の周知と事業会社監査計画との摺り合せのため）
- ・ グループ監査体制についての考え方
- ・ グループ監査体制構築のための協力要請事項
- ・ 共通監査テーマの設定
- ・ 商法、会計基準、税法等の改正内容
- ・ 協会他の講演会、研究会などで得た情報

(3) 事業会社監査役からHD監査役へ伝達する情報

基本的には、事業会社の監査活動状況が主な情報内容である。事業会社監査役からHD監査役へ伝達される事項は以下のようなものが挙げられる。

- ・ HD監査役会策定の監査計画と擦り合わせを行うための、各事業会社策定の監査計画
- ・ 日常の監査状況、ポイント、課題
- ・ 会計監査人指摘事項への対応状況
- ・ 事業会社監査役が特に重点を置いて実施した直近の監査活動
- ・ 経営側への指摘事項
- ・ グループ全体に影響が考えられるコンプライアンス関連事項
- ・ グループ共通課題として認識しておく必要がある情報

(4) HD監査役として苦労している点

商法では、HD監査役の位置付けが明確になっていないため、HDと事業会社との監査役間での連携に関する法的な曖昧さがある。このことがHD監査役の苦労の種となっている。例えば、

- ・ 監査役監査基準の見直しを通して、HD監査役の業務のありようを具体化すること
- ・ 自社の監査基準を理解し、実践させること
- ・ HD取締役と事業会社取締役との責任区分が不明確であることによる監査視点のブレ
- ・ 事業会社監査に対する自分自身の関与度合い
- ・ グループ、事業会社に関する情報収集
- ・ HD監査役と事業会社監査役の視点の違いによる調整
- ・ グループ監査体制への事業会社監査役の理解と協力
- ・ 事業会社監査役のレベルアップ（法律、会計等の知識向上も含む）
- ・ 事業会社監査役との良好な人間関係の構築
- ・ 事業会社監査役との連携（調査権限を有するものの、実務的には、事業会社監査役の意向を無視した監査活動は行い難い）
- ・ グループ各社の実態に応じた監査のやり方への配慮
- ・ グループ会社トップに対する監査役の業務・役割についての理解・協力要請
- ・ 各社の歴史と社風の違いの調整
- ・ 元の出身事業会社に身びいきしていると見られないこと
- ・ 事業会社の非常勤監査役を兼任している場合、事業会社の取締役会、経営会議に出席すると事業会社側の受け止め方が、自分の会社の監査役というよりはHDの監査役が出席しているという見方から脱却していない点

HD監査役の監査のスタンスについての包括的な意見としては、以下のようなものがあつた。

A社)

- ・ HDの生い立ちによって気を遣う部分が異なってくるであろうが、気心の知れない人を相手にすること、社格の上下関係による反発を避けること、事業会社の実態把握、他の監査役との意見調整に苦労する。同じ目的をもった監査役同士で協力体制をいかに作り上げるかが要。
- ・ 内部監査マターは内部監査部門に任せ、監査役はより経営に近いところを見るべき。
- ・ 支店で起こる小さなリスクよりも本店で起こる大きなリスクを監査役は見るべきであると考え。敷衍するならば、内部監査部門ではチェックできない取締役会での意思決定プロセスなど監査役にしかできない分野、監査役でなければモノが言えない領域を見るべきである。往査をすると監査役としての仕事をした気になるが、経営に対してモノを言うことのほうがよほど大変なことである。往査は目的を絞って行うべき。
- ・ 適法性監査は監査役にしかできない。リーガルな経験をしていない監査役は、それまで経験した知識に基づく妥当性の観点からモノを言ったほうが楽だが、これに始終してはいけない。執行責任がない監査役ができるのは適法性監査である。そのため勉強をすべきであると考え。

10. 事業会社監査役の監査とHD監査役の監査の相違点

事業会社でも、事業持株会社として、傘下に多くの事業会社を擁し、さらにその事業会社が上場している場合は、HDの場合と比べて、監査内容自体に大きな違いはない。

とはいえHDの場合、事柄が各事業会社で起こっても、監査役はその内容を間接的にしかつかめず、各事業会社取締役会で意見を言うわけにはいかない。是正するにも間接的にしかできず手間と効率の点からは最善とはいええない面がある。

この場合、子会社調査権を利用すれば、事業会社の取締役と話をするのも一応できるし、監査役を兼任するスタイルもある。

しかし、兼任する場合は、軸足をどこに置くかで悩むことも多い。現実問題実態としては、兼任したほうが役割を果たし易く、日常は「HDの監査役」という意識を持ちつつ事実上「事業会社の監査役」として監査しているケースが多い。

この場合、グループ内で競合関係にある事業会社を抱え、資源投入等を巡って相互に利害が相反する事態が起こりうる。しかも、特に少数株主が存在するケースでは、兼任監査役として各々に忠実義務を果たすと完全に二重人格となりHDや事業会社の株主あるいは双方から法令違反に問われる可能性がある。

このようなケースでは、厳密に言えば兼任を避けるしか対処の仕方がなくなるので十分な配慮が必要である。

100%保有の事業会社のみとか、相互に全く競合関係の起きるおそれのないグループ構成の場合は、HDの目的に照らし全体最適の立場から原則としてHDの監査役の立場を優先させることになる。但しHDの取締役会の経営判断・プロセスにおいて適法性、相当性を欠くようなことがあれば、兼任、非兼任の事情に拘らずHD監査役として異を表明しなければならないのは当然である。

監査役業務の繁閑、内容への立ち入り度合い等はHD及び事業会社の業種・業態、規模の大小、生い立ちその他の件が複雑に絡まりあって決まることでありHDと事業会社との間で一律に相違点の分類はできない。

11. (付記)会社法現代化要綱試案における譲渡制限会社での監査役不設置について

現在公表されている要綱試案では、株式譲渡制限会社においては任意ではあるが、一定の条件のもとで監査役の不設置が提案されている。HDにおいては、各事業会社を株式譲渡制限会社にするのも容易にできるわけだが、閉鎖会社の監査役不設置についてどう考えるかを当懇談会メンバーに伺った。その結果、全体としては監査役による監査は必須であるということであった。主な意見をまとめると下記のとおりである。

【要綱試案に条件付で肯定的な意見】

- ・ 好ましいとも考えるが、今のままでは無理がある。HDがその役割を果たせるスタッフを備えた、組織を持っていないてはならない。また内部監査というのか、内部検査というのかこの役割と監査役の機能との再検討も必要であるとする。
- ・ 傘下の非上場閉鎖会社について監査役不設置とするならば、親会社の監査役機能を強化し、商法の子会社調査権についても、これを超える、実質的な無限定監査権を付与する必要がある

【要綱試案に否定的な意見】

- ・ 不設置とする場合、HDの監査役を増員等充実化は不可欠。
- ・ 非上場であっても、グループの事業活動の中核をなすのが傘下の事業会社であり、その実際の事業活動の中に監査すべき実態があるのであるから、HD監査役が間接的に監査するより、実態をより把握し易い当該会社の監査役が直接監査するほうが、監査の実効が上がることは明らかであり、非上場閉鎖会社の監査役不設置は、監視機能強化の必要性に逆行する。
- ・ 会計監査人の設置を前提に、監査役を置かないとする機関設計の場合、事業会社の取締役と会計監査人でガバナンス体制に関して、コントロールが可能かどうか問われるが、これは当該事業会社の規模（人員や組織・業務の多様さ）に関わるところが大きいと思われる。相当の大規模事業会社を想定した場合、ガバナンス体制を保持するには、HDの監査役が特段に当該事業会社に対する監査ウェイトを高めるか、あるいは擬制的にせよ、当該事業会社に監査業務を担当する取締役を新たに設けざるを得なくなるのではないかと懸念される。また、このような制度的な措置を講じないということになると、当該事業会社及びグループ全体のガバナンスの質は低下すると判断され、ネガティブなリスク要因としてCSRのみならずファイナンス格付の低下を招来することも懸念されてくる。そこまでのリスク負担をとって、機関設計を変更する意味は、ほとんどなく、任意規定としても少なくとも大規模事業会社への導入は例外的なものになると思われる。いわんや、事業規模への配慮を無視した機関設計を変更する意味はまったくない。

なお、本年10月頃公表されると見られる要綱案では当初案からの変更が織り込まれる模様なので、改めて成り行きを見守りたい。

おわりに

以上、さまざまな切り口から、HDの監査のあり方について考察してきた。懇談を通じて改めて認識したことは、HD移行に至るまでの背景や、人事制度のあり方、親会社と傘下の事業会社との連携度等の違いによって監査のあり方も各社各様であるということである。

このためHDは、各社の実情に即して様々な形で自社に最もふさわしい監査体制を組み込んだコーポレート・ガバナンスを構築しようと努力を重ねている。

例えば、HDと傘下の事業会社各々の取締役を兼任することはかなり一般的であるが、この場合、夫々の立場を使い分けなければならない。実際は、「6．HDの取締役の権限と責任」で記したように各社の対応は微妙に多様化している点に現実面での苦心が現れている（截然と使い分けのための決め手となる方策はなく、「・・・ねばならない。」とか、「・・・筈だ。」といった、やや精神論的要素を帯びざるを得ないのが実情）。監査役の兼任についても「8．(3)HD監査役と各事業会社監査役の兼任」に述べたとおり同様の問題が内在している。

その対応策の一つとして、

- ・ 取締役については、HDと事業会社間での役員兼任はせず、監査役のみが兼任して、HDと事業会社の相互理解の橋渡しをする。

ケースがあり、また、

- ・ HDと主要事業会社の取締役や監査役を兼任する。
- ・ グループ監査役連絡会を開催し、情報交換をする。
- ・ HDの監査役監査基準には、「事業会社監査役にはHD監査役への報告義務がないこと」、「事業会社監査役の監査の相当性をHD監査役が判断する権限がないこと」を明記し、その代わりにこのギャップを埋めるための連携努力規定を置く。
- ・ 必要に応じて全グループ監査役が共通テーマで各社の監査をする。

等がある。

商法にはHDを想定した規定がなく、これからも当面企業連結を直接前面に据えた法制化は予定されていない。

しかし、グループ全体を監査するという観点からすると、HDの監査役の「責務」そのものは、常にHD、グループ全体、各事業会社の状況の総てに意識を馳せるという三面性をもった監査活動が求められており極めて重く、事業会社の監査役とは自ずから立脚点が異なるとはいえ最終的には事業会社の監査の責任を負う場合があり得ることも意識して活動しているケースもある。

しかるに、現実問題としてHDの限られた監査役だけでは、グループ全体を監査することは困難であるため、HDの監査を全うするには傘下の事業会社の監査役との連携が不可欠である。従って、HDと各事業会社の監査役との間には、「3．HD移行の目的と効果」で触れた予定外のデメリットを押さえ込むためにも双方向の良質な情報伝達と信頼関係が欠かせない要件となってくるのである。

言うまでもなくこの点はHDのみならず事業持株会社にも共通する重要な監査役監査の要諦でもあり、その意味ではHDと事業持株会社の監査役監査の決定的相違点は「無い」と言った方が実態に近いと思われる。寧ろ本報告の続編として、傘下の事業会社の監査役を一切兼任しない監査役布陣を採ることにしたHDの監査役の“あり方”に絞り込んでそのあるべき姿を追求することによって、より本質論に近づける筈である。そのためには非兼任体制の事例と組成後の問題解決の対処例を、いま少し時間を経過した後で更に会社法制の現代化の帰趨に照らし合わせながら研究する必要がある。社会経済情勢の変化や関連法体系の変遷に試行錯誤も交えながら、高度の監査役監査環

境の整備・構築を求めつつ、各社に固有の特性に見合った様々な創意と工夫でHD監査役としての責務を全うしていくことが、良質な企業統治体制（グループ統治体制）の確立に大きな役割を果たすことになるものと考えている。

以上