

企業集団における親会社監査役等の監査の在り方についての提言

平成 25 年 11 月 7 日
公益社団法人日本監査役協会
ケース・スタディ委員会

1. はじめに

近年、子会社の不祥事や経営悪化により親会社を含む企業集団¹の利益を損なう例が増えている。例えば不正会計については、親会社の役職員よりも子会社による事例が多く、特に海外子会社による事例も少なからず見られるようになった²。また、一昨年に相次いで発生した大型不祥事案件においても、子会社・孫会社といったグループ会社が不祥事の舞台となっており、それらの間で複雑な関係が構築されて、実態把握が困難になっていた例も見られる。

昨年 9 月に公表された「会社法の見直しに関する要綱」には、多重代表訴訟制度の導入をはじめとした企業集団のガバナンスに関する改正が含まれている。その一つとして、内部統制システム³には個々の企業だけでなく、当該企業を親会社とする企業集団も含まれることを、従来の会社法施行規則⁴ではなく、会社法本体にて定めることが明記されている。法制審議会会社法制部会の審議の過程では、親会社の取締役（会）の子会社監督責任を明文化する動きがあり、これは最終的には要綱では取り上げられなかったものの、企業集団における内部統制システムについては、その整備の重要性から、会社法施行規則から会社法本体に規定することとしたものである。

これらの動きから分かるように、企業集団のガバナンスの在り方を検討することは、日本の企業グループの健全な運営にとって喫緊の課題であり、一義的には親会社取締役（会）の監督責任であるが、取締役の職務執行を監査する非業務執行役員である監査役としても、十分な注意を払わない場合には監査役としての善管注意義務違反となるおそれがある。一方、企業集団のガバナンス及び監査の在り方についての研究事例は乏しく、当委員会では実際に発生した子会社等の不祥事の事例を研究するとともに、アンケートを通じ企業集団内部統制の実態及び親会社から見た企業集団監査の実態を明らかにすることにより、企業集団の監査、特に親会社監査役から見た監査の在り方について提言・注意喚起を行うことを目的として本報告書を作成した。

¹ 本報告書において、「企業集団」とは最終親会社と子会社、孫会社等最終親会社が直接もしくは間接に支配する会社から成る企業集団を意味しており、また「子会社等」とは親会社に直接もしくは間接に支配される会社群を意味している。

² 東京商工リサーチ「2012 年度『不適切な会計・経理を開示した上場企業』調査」参照（2013 年 4 月 19 日公表）。

³ 会社法第 362 条第 4 項第 6 号。

⁴ 会社法施行規則第 100 条第 1 項第 5 号。

なお、本報告書の提言等は、監査役会設置会社かつ会計監査人設置会社を対象とした記述となっているが、委員会設置会社をはじめ、子会社を有する全ての会社に当てはまるものとする。

2. 企業集団内部統制における監査役の役割

企業集団における親会社監査役の役割としては、(i)連結決算を主体とした会計監査⁵と(ii)取締役の職務執行に対する監査⁶に関連して行う企業集団内部統制の構築・運用状況を主体とした業務監査がある。前者は会計監査人設置会社に適用され⁷、連結決算関係書類において会計監査人の監査の方法及び結果が相当であるか否か等について監査する。本報告書においては、「4(2)親会社会計監査人及び子会社の社外監査人との連携」がこれに関連している。後者は、取締役の職務として内部統制システムの構築・運用義務があるが(大会社の取締役(会)は内部統制システムの構築・運用に関する決定が義務づけられており⁸、大会社以外の取締役においても内部統制システムの構築・運用は善管注意義務から導かれる重要な職務とされている)、前述したように、現行法令下でも内部統制システムには当該会社が属する企業集団の内部統制も含まれており、会社の規模にかかわらず、企業集団の内部統制システムの構築・運用が適切に行われているかについては親会社の取締役(会)も責任を負うことになっている⁹。取締役の職務執行を監査する監査役には、取締役(会)が企業集団の内部統制システムを適切に構築・運用しているかを監査することが求められることになる。企業集団における親会社監査役としては、子会社等の不祥事の兆候の感知や発生した不祥事への対応に関心が向きがちであるが、不祥事の未然防止の観点からは、内部統制システムの適切な構築・運用がきわめて重要であり、本報告書においても企業集団内部統制システム監査のチェックポイントをまず取り上げたい。

3. 企業集団内部統制システムの監査のチェックポイント

企業集団内部統制システムの構築には、子会社における内部統制システムの構築と親会社による管理・支援の二つの側面が存在する。企業集団を構成する個々の会社は法的には独立した存在であり、それぞれの会社が自己の規模・業態等を勘案して適切と思われる

⁵ 会社法第 444 条第 4 項。

⁶ 会社法第 381 条第 1 項。

⁷ 会社法第 444 条第 1 項。

⁸ 会社法第 348 条第 4 項及び第 362 条第 5 項。

⁹ 平成 18 年の会社法施行規則制定時の立案担当者によれば、企業集団の内部統制システムとして想定されていたのは、親会社の場合は(イ)子会社における業務の適正確保のための議決権行使の方針、(ロ)親会社の監査役と子会社の監査役等との連絡に関する事項等であり、子会社の場合は(イ)取引の強要等親会社による不当な圧力に関する予防・対処方法、(ロ)親会社役員等との兼任役員等の子会社に対する忠実義務の確保に関する事項、(ハ)子会社の監査役と親会社の監査役等との連絡に関する事項等であった(別冊商事法務 300 号 33 頁参照)が、当委員会で研究したほとんどの事例において、事実解明のため設置された調査委員会から親会社として見直すべき点がより広範に指摘されている。

内部統制システムを構築・運用することが原則である。その一方で、効率性の観点から管理部門の軽減を図る傾向もあり、上場企業等管理部門に一定の人員を割くことのできる規模を有する会社を除いては、子会社等で自己完結的な内部統制システムを構築・運用できる会社は限定されるため、親会社は子会社等の内部統制システムの構築・運用を監視し、必要に応じ支援することが求められる。

次に個々のチェックポイントについて言及する。

(1) 権限の集中

子会社、特に海外子会社においては、外国の企業風土・競争激化・人的資源の制約等から、経営トップ等への権限集中によるスピード経営が図られる傾向にあり、これは競争力強化の観点から合理的である半面、広範な権限の悪用による隠ぺいや偽装工作等のリスクが高いため、モニタリング体制の整備が重要となる。別紙2の研究事例一覧表にあるA社のケースでは、広範な権限が海外子会社の社長に与えられており、またB社のケースでは海外子会社の社長に財務活動以外の営業活動や従業員の人事権等について広範な権限が与えられていた。F社の場合は国内子会社であるが、親会社社長が子会社事業関連の人事権を一手に掌握していた。また、権限の集中先は親会社から派遣された社長や現地で採用された社長と様々であるが、共通しているのは親会社がこれらの経営トップを有能と評価するがゆえに広範な権限を与えて何もモニターしないという点である。これは次に述べる人事の固定化とも密接に関係しているが、最初はうまく機能していても、在任期間が長期にわたると親会社からの良好な評価の維持等を動機として、広範な権限を悪用して隠ぺいもしくは偽装工作を行うおそれがあることを研究事例は示している。

アンケートの問2-3によれば、権限の集中に伴うリスクの防止策として「親会社役職員の派遣」が最も多く挙げられているが、非常勤での派遣も含まれており、非常勤での派遣のみで十分な牽制機能を発揮できるかはやや懸念のあるところであり、「社内規定による権限と責任の明確化」等と組み合わせた対策が肝要と考える。

親会社監査役の監査においては、「子会社の規定が十分な統制・牽制が効いた内容になっているか」、また「当該社内規定が適切に運用されているかのチェック」とともに、「親会社の執行部門が子会社の経営トップの職務遂行を監視するために適切な対策を講じているか」を検証することが大事である。

(2) 人事の固定化

次に人事の固定化を取り上げる。これは、国内、海外を問わず子会社のキー・パーソンの人事の固定化による弊害である。特定の役職員が長期間同じ業務を担当することにより業務に精通するというメリットがある半面、当該役職員しか分からないいわゆるブラック・ボックスが発生しやすく、一旦ブラック・ボックスが発生すると「余人を持って代えがたい」として、さらに在任期間が長期化すると悪循環に陥りやすい。取引先との関係も他の役職員が入り込むことができないほど緊密となるおそれがあり、いわゆる循環取引

の温床となりかねない。別紙2 研究事例一覧表のD社及びE社がこの例である。

人事の固定化には、親会社からの派遣期間が長期にわたる場合と海外現地採用の幹部職員の在職期間が長期にわたる場合とがある。親会社からの派遣については、子会社等の事業が親会社の主たる事業と親和性のある場合は、派遣期間に一定の制約を設けるなどの対策が考えられる。一方、主たる事業と異なる事業を開始する場合、買収により周辺事業を取り込む場合、海外の幹部職員が現地採用である場合では、事業経験・知見などの観点で後任の人選が困難なことが多く、業績の低迷を招くリスクを考えると人事異動が躊躇される場合がある。こうしたケースにおいては、長期的な視点で人材の育成や獲得を考えるとともにこれらの役職員が不正を働くことがないようにモニタリング体制を構築することが肝要となろう。

アンケートの問2-13では親会社から子会社の役職員を常勤で派遣する場合の任期の基準・方針について質問しているが、派遣期間としては3-5年との回答が最も多く、会社の規模や事業内容、ポストの性格等により変わってはくるが、業務の習熟と派遣の長期化による弊害のバランスを考えると3-5年を適当な期間と評価しているものと考えられる。また、特に基準や方針を設けていないとの回答も30%を超えているが、親会社の規模が小さく子会社数も少ない場合はあえて基準や方針を設けずに柔軟に対応しているケースも多いと考えられる。ただし、海外子会社の場合は、基準や方針の有無にかかわらず、やむを得ず派遣が長引く傾向があるとの回答が散見された。

親会社監査役の監査においては、「親会社からの派遣の任期について適切な基準・方針があるか」、また「基準・方針の有無にかかわらず適切なローテーションが行われているか」等を確認するとともに、「適切なローテーションが行われていない場合には、その理由と当面のモニタリング体制の方策、及び中長期的な改善策」を親会社の執行部門に確認する等の対応が必要であろう。

(3) 子会社内の監視機関の形骸化

子会社も独立した法人格を有しており、海外子会社でも所在国の法制に従った機関設計が行われている。すなわち、当該国にて要求される最低限のガバナンス体制は満たしており、子会社において経営の監視のための機関が何らかの形で設けられていると考えられる。しかしながら、子会社の重要事項が実質的には親会社で決定される等、子会社の経営意思決定機関や監督機関が、制度が想定する役割を果たしていない場合も多く存在している。具体的には子会社の経営者が親会社の事業担当部署と一体化しており、子会社の取締役会が形骸化するといったケースであり、別紙2 研究事例一覧表のA社がこれに該当する。もちろん、親会社の事業担当部署が子会社の管理体制を十分に監視していれば問題ないともいえるが、往々にして親会社の事業担当部署は子会社の業績を最優先とし子会社の管理体制にまでは目が届かないことがある。

親会社監査役の監査においては、「必要に応じて子会社の取締役会議事録を確認する」ほか、子会社経営陣、親会社からの派遣役員、親会社企画部門などへのヒアリングにより、

「子会社の取締役会をはじめ子会社内にある監督機関が有効に機能しているか」を確認する必要がある。

(4) 子会社会計数値の検証体制の不備

前述したように子会社は独立した法人格を有しており、海外子会社でも会社内で会計数値を検証した上で当局に所定の決算数値を提出しているケースが大半である。もちろん、会計数値については会計監査人等の社外の監査人の監査が要求される場合も多いが、これらの社外の監査人に個々の取引を裏付ける詳細な数値の確認まで期待することは難しく、子会社内での数値の検証も重要になる。その一方で、適材の確保が困難等の理由で、子会社経理部署が脆弱な場合も多い。アンケートの問 2-6 では主要な子会社については経理部署を有しているとの回答が 70%を超えているが、小規模な会社については経理部署がないとの回答も多かった。また、子会社経理部署が不祥事に関与するケースも考えられ、親会社による子会社会計数値の確認は非常に重要である。しかしながら、親会社の役職員にとっては、子会社を自社と同様のレベルでチェックするとの意識が薄い場合が多く、結果として子会社が作成した数値の検証が不十分になる例がある。当委員会で研究したほとんどの事例において、調査委員会の結論として子会社内部及び親会社による子会社数値の検証が不十分と指摘されている。

親会社監査役の監査においては、「子会社経理部署の体制」や「子会社の社外監査人による監査の内容及びそのレベル並びに社外監査人に対する外部の評価」とともに、「親会社における子会社会計数値の検証のための体制（特に経理部署の関与）」や「売上高・債権残高・在庫等主要科目及び主要財務指標の推移の検証体制及び運用状況」について確認する必要がある。

(5) 企業集団における共通の会計管理システムの不存在

前述のとおり子会社会計数値の検証は重要であるが、親会社が検証を行う場合には子会社から提出される会計数値の信頼性が問題となる。企業集団内で会計管理システムを共通化している場合、その統制・牽制機能により数値の改ざん等を行うことは困難であり、また、親会社が子会社会計数値を早い段階で把握してその後の子会社管理に活用することができる。一方、子会社が独自のシステムを有している場合、会計数値を改ざんした上で親会社に報告することが容易となる。別紙 2 研究事例一覧表にある A 社及び B 社においては子会社が独自の会計システムを採用しており、架空売上の計上が容易に行える環境にあった。

また、アンケートの問 2-5 の回答によれば、会計管理システムの共通化を行っている会社の比率は高くなく、特に海外子会社の場合は 10%に達していない。国によって言語や会計制度が異なることに加え、導入コストの高さや情報システムの環境が異なることが原因と思われる。

子会社が独自のシステムを有している場合、数値の改ざん等を防ぐ対策として、数値

の入力者と承認者の分離や、定期的な担当者の変更等人事や組織面での対応が考えられる。

親会社監査役の監査においては、「システム共通化の進捗状況」を確認するとともに、「システムで統制できない部分が人的もしくは組織的に統制されているか」、「親会社に報告される前に子会社の取締役会等正式な機関の承認を受けているか」等を確認する必要がある。

(6) 親会社への報告及び親会社における管理体制

子会社からの報告内容や迅速性に問題のあるケースが散見される。別紙 2 研究事例一覧表の A 社のケースでは子会社の社長が事態の深刻性を認知してから親会社に報告するまで半年を要している。また、E 社のケースでは問題発生時の報告の仕組みが明確ではなかった。子会社で問題が発生した場合、子会社の役職員は、たとえ自分が問題に関与していなくても、親会社に報告するよりも、自ら解決することを優先し、結果として事態を深刻化させることがある。冷静な対応が難しい当事者がいつまでも問題の対応に当たることを避けるためには、報告に関する明確な規程等を設け親会社と子会社の間で共有する等、報告の是非について子会社役職員が判断する余地を極力なくすることが重要である。また、親会社への報告は子会社にとって責務であると同時に問題の影響を最小限にとどめるための最善の方法であるとの認識を子会社の役職員に徹底するため、研修等の啓発活動を行うことが重要となる。G 社のケースでは、子会社の常勤監査役が親会社社長に報告し相談したことが契機となり調査が開始されている。

アンケートの問 2-2 では、子会社管理規定ありとの回答が全体で 85%を超えており、親会社への報告に関する規定を有している会社が多いことが推測される。ただ、親会社が非上場や大会社以外の場合、親会社が上場会社や大会社の場合に比べてその比率がそれぞれ 10%から 20%程度低くなることから、非上場もしくは大会社以外の場合の報告システムが十分か懸念される場所である。

次に親会社による管理が十分に機能しているかであるが、研究事例ではほとんどのケースにおいて親会社による管理が不十分であり、特に会計数値の検証不足が指摘されている。自社内と同様の基準で子会社を管理することは難しいが、事業の内容や子会社の管理体制等を勘案してリスク分析を行い、リスクに応じた管理を行うことが親会社には望まれる。特に、研究事例一覧表の E 社や F 社のように、親会社と異なる事業を展開している子会社については十分注意を払う必要がある。

子会社管理を行っている親会社の部署について、アンケートの問 2-1 では管理部門のみを挙げている回答が全体で 70%を超えており、管理部門の中の部署では「経営企画系」による管理が最も多くなっている。ただし、問 2-1 は自由記載の設問であり、親会社の子会社事業担当部署による一次管理を管理として含めていない回答も相当程度あると考えられるため、実態としては、「子会社事業担当部署による一次管理」を経て「管理部門による二次管理」というプロセスを取っている会社が相当程度あるのではないかと考えられる。また、管理部門の中の部署として「経営企画系」を挙げる回答が多いとはいえ、「財

務・経理」や「人事・総務」を同時に挙げる会社も多いことから、「経営企画系」が単独で子会社を管理しているのではなく、管理部門各部署がそれぞれの専門分野から子会社を管理し、「経営企画系」が経営戦略の観点から管理部門各部署による管理を統括しているケースが多いと考えられる。また、海外子会社については各地域に中間統括会社を設立して管理に当たらせている例も見られる。現場により近いところで管理を行うことは、より実効性のある管理を期待できると言えるが、管理のため適切な人材を配置するとともに親会社との間で役割分担を明確にしておかないと、研究事例一覧表のA社やC社のように、親会社と中間統括会社が相互に依存してしまい、責任の所在が不明確になるおそれもある。

親会社の監査役の監査においては、「子会社からの報告の仕組みが明確になっているか」、また、「報告の仕組みが子会社内で浸透しているか」を確認するとともに、「子会社からの報告についての検証等が親会社内で適切に行われているか」、「子会社事業担当部署と管理部署間の連携及び親会社各管理部署間の連携が適切に行われているか」を確認する必要がある。

(7) 内部通報制度の活用

内部通報制度は、上司の不正行為もしくはパワハラ、セクハラといった不適切な行為、上司による不利益情報の意図的遮断等、通常の職制のルートでの報告が期待できない問題を早期に把握するため内部告発を認める制度である。問題を早期に発見できれば事態が深刻化する前に適切な対応を取ることができ、会社が被る有形無形の損失を回避もしくは最小限に留める可能性が高くなる。内部通報制度は個々の企業単位で構築すべきことであるが、企業集団として見た場合、親会社が子会社の内部通報制度にどのように関与するかということも考える必要がある。研究事例ではほとんどのケースで、企業集団としての内部通報制度が不設置もしくは制度として不十分、または機能していなかったとの指摘を受けている。

親会社の関与としては、「親会社の部署が制度として子会社等の役職員の内部告発の窓口となる」ことがあるが、これには「親会社の内部通報制度に子会社等の役職員を含める場合」と「子会社の内部通報窓口に親会社の部署を含める」場合が考えられる。アンケートの問 2-15 では、親会社の内部通報制度では、国内の子会社のみを含めている場合と、国内、海外を問わず内部通報制度に含めている場合がそれぞれ約 40%となっている。また、「子会社に内部通報制度を設け、親会社の部署を通報窓口にすることを原則としている」との回答は 50%弱であり、国内子会社に限れば、かなり高い割合で子会社役職員が親会社に通報できる制度となっていることがわかる。海外子会社については研究事例においても制度的な不備が指摘されている。海外子会社の場合においても、親会社の内部通報制度に子会社等の役職員を含める、または子会社の内部通報窓口で親会社の部署を含めることにより、親会社への通報の道も確保される方が望ましい。ただ、物理的な距離に加え、言語、法令等の制度及び慣習等について違いがあるので、親会社と一体感を持った制度として機能させることは難しい面がある。親会社に代えて、現地弁護士など現地役職員が信頼して

アクセスできる第三者を通報窓口として起用し、当該窓口から子会社と並行して親会社に対する報告を行わせることも有用と思われる。

通報の実態について、アンケートの間 2-17 では、「通報なしもしくは年に 1-3 回」が約 90%を占め、通報内容もパワハラ、セクハラといった職場の人間関係についてのものが大半であるが、「ルール違反や不正行為等」の通報も国内子会社における通報の約 7%、海外子会社における通報の約 15%あり、一定の効果を発揮しているものと考えられる。

また、親会社の部署が子会社役職員からの通報窓口に含まれている場合でも、通報に対する適切な対応が必要となる。添付の事例一覧表の F 社のケースは親会社の会計監査人に対し内部告発があったが、親会社として適切な対応がなされなかったため、通報を生かすことができなかった事例である。親会社として通報への対応を意識することも重要である。

親会社監査役が子会社役職員からの通報窓口となるかについては、アンケートの間 2-16 で質問しているが、約 80%は通報窓口にはなっていないと回答している。監査役が通報への直接対応により内部通報制度の補完を行うこともさることながら、監査役のより基本的な役割は、執行側が通報に適切に対応しているかを監視することであり、会社が受けた通報内容と執行側の対応内容を迅速に確認することがより重要となる。

親会社の監査役の監査においては、「子会社役職員の内部告発を受けとめるシステムを親会社が構築・運用しているか」と「親会社の執行側が内部通報に適切に対応できる体制を構築しているか」を確認するとともに、「親会社が受けた通報が迅速に監査役に報告されるシステムが構築・運用されているか」を確認する必要がある。

(8) 子会社内部統制システム構築・運用に対する支援

一口に子会社といってもその規模や業態は様々であり、全ての子会社が親会社に頼らずに自前で十分な管理機能を揃えた内部統制システムを構築・運用することが可能なわけではなく、現実には十分な仕組みを有していない子会社も存在している。親会社としては子会社の内部統制システムの構築・運用を様々な形で支援することが求められる場合も多い。アンケートの間 2-8 及び 2-9 で親会社の支援内容について質問したところ、「研修会」や「Eラーニング」を挙げる回答が多かった。また、親会社の規程やマニュアルを参考に子会社の諸規程、マニュアルを作成しているとの回答も多かった。アンケートの間 2-10 によれば、企業集団の内部統制システムにおいて親会社にとって特に関心の高い事項として「子会社を含めたコンプライアンス体制の構築」が挙げられている。さらに、内部統制とは異なるが、海外子会社については現地の政治経済情勢や治安状況について親会社の関心が高い。

親会社監査役の監査においては、「子会社の内部統制システムの構築・運用において、親会社の執行部門が不足する部分を的確に把握し、改善に向けて支援しているかどうか」を子会社往査等での発見事項等を通して確認することが必要となる。

4. 親会社の管理部門及び社外監査人との連携

親会社監査役には、会社法で定める子会社調査権があるとはいえ子会社は親会社とは別の法人であり、また監査役スタッフの数も0—2名が約90%に達しており、しかも兼任スタッフのみが約70%の状況¹⁰においては、親会社監査役が親会社単体と同レベルで子会社の調査等を行うことは難しい。後述するように親会社及び子会社の監査役（海外子会社の場合は監査役に相当する役職員）の間で意思疎通や情報交換を図る義務が会社法施行規則で規定されている¹¹とはいえ、直接の指揮命令関係にあるわけではない。そのため社内外の関係者との連携は親会社単体の監査と比べてもより重要となる。特に内部監査部門と会計監査人との連携は重要である。以下「親会社の管理部門」と「親会社会計監査人及び子会社の社外監査人」それぞれとの連携について触れたい。

(1) 親会社の管理部門との連携

親会社において子会社事業を担当する営業部門は、子会社の経営に関し子会社執行部門から直接情報を入手する機会が最も多く具体的な情報源として貴重である。また、親会社の管理部門は営業部門とは異なり、それぞれ専門知識を有し、かつ個々の事業の業績責任からは距離を置いた存在であることから全社的・客観的・分析的情報が期待できる。例えば、経営企画部門とは子会社の利益面や目標の設定状況などの情報、財務・経理部門とは子会社の計数管理などの情報、人事部とは子会社の人事管理上の情報、法務部とは訴訟、法令違反等子会社が抱える法務上のリスクについての情報等を共有することも監査役としては有益と考えられる。そして特に、内部監査部門は執行の一部門とはいえ、内部監査部門の監査は監査役の監査と共通する事項も多く網羅的であり、内部統制システムの運用状況の把握に有効であるため連携強化が必須である。なお、内部監査部門の組織上の性格から経営トップが関与する案件等に対する監査には限界が出てくるおそれがあることを念頭において連携を図る必要がある。

(2) 親会社会計監査人及び子会社の社外監査人との連携

親会社監査役と親会社会計監査人との連携は、親会社単体の監査でも重要であるが、企業集団の監査においてはより重要となってくる。監査役の人的資源の制約等から全子会社を往査することが難しい企業も多く、連結計算書類の監査の方法及び結果の相当性の判断において、会計監査人及び社外監査人との連携が必要不可欠と考えられる。

アンケートの間3-1で子会社における社外監査人起用の有無について質問したが、国内子会社では会社法で求められる場合にのみ設置するとの回答が約70%を占めた。法令で求められていなくとも設置するとの回答は海外子会社(約60%)の場合に比べて低く約17%であった。国内子会社の場合、海外子会社に比べて親会社による実態把握が容易であ

¹⁰ 平成25年3月4日に日本監査役協会から公表された「役員等の構成の変化などに関する第13回インターネット・アンケート」。

¹¹ 会社法施行規則第105条第4項、第107条第4項。

ること、また親会社の会計監査人による監査を受けることなどからこのような結果になっていると思われる。しかしながら、研究事例においては会計数値の検証不足が指摘されており、独自に子会社の会計数値を監査する社外の監査人を置くことが望ましい。他方、海外子会社の場合は社外の監査人に期待するところが多いが、海外子会社について親会社の会計監査人と同一系列の監査法人を起用する比率は50%以下で、国内子会社の場合の約80%と比べると低い。海外子会社の場合、地元の監査法人が親会社会計監査人と同一系列の監査法人と比較して報酬が低額であることや、子会社執行側の意見を尊重した監査が行われることから地元の監査法人を採用するケースがある。その場合、当該地元の監査法人の監査報告自体あるいは親会社の会計監査人との連携について、親会社監査役としては懸念が残る。できる限り親会社の会計監査人と同系列の監査法人に切り替えるよう執行側に働きかけることが望ましい。事例研究においては海外子会社について親会社監査人と子会社監査人の連携により不祥事が発覚した事例はなく、親会社会計監査人と子会社監査人の連携は、今後改善してゆく必要のある事項の一つとして捉えられているようである。

なお、アンケートの間3-4-2によれば親会社会計監査人の子会社往査は、親会社財務・経理部門や監査役と相談しながら重要な子会社に絞り往査を行うとする回答が国内子会社、海外子会社共60%を超えている。親会社監査役の監査においては、子会社往査の際に子会社社外監査人と面談し、監査の方法及び結果の相当性についてある程度の確証を得るとともに、親会社の会計監査人との連携状況を確認し、また親会社会計監査人との定期的面談において子会社の社外監査人との連携状況を確認することが重要と思われる。また、執行側に対しては、親会社会計監査人の系列外の社外監査人を子会社が起用する場合には、その合理的理由を確認することも重要と思われる。

5. 子会社監査役との連携

親会社監査役は、子会社監査役と相互に意思疎通や意見交換に努めなければならないが、直接の指揮命令関係があるわけではない。国内子会社の場合は子会社監査役も日本の会社法が適用されるので子会社監査役にも親会社監査役との連携の努力義務があるが、海外子会社については、監査役に相当する者がいる場合でも、所在国の法律に従うため、日本の会社法が想定する連携がそのまま実現される保証はない。さらに、海外子会社の場合は物理的な距離に加え言語や慣習の壁もあり連携の確保が難しい。

国内子会社の場合、子会社監査役もしくは監査役に相当する者との連携方法の一つとして、実務上「グループ会社監査役連絡会」等が行われている。アンケートの間4-2-1によれば、国内子会社についての上記連絡会の設置率は全体としては約40%にとどまっているが、子会社数が多くなるにつれて設置比率が高まる傾向にある。開催頻度については、アンケートの間4-2-2によれば、半期に1回が最も多く、全体として40%を超えている。また、アンケートの間4-2-3によれば、連絡会を「有益、有効」とする回答が80%を超えている。その一方で、アンケートの間4-2-5によれば、海外子会社の場合、「グループ会社監査役連絡会」に相当するような工夫を特に行っていないとの回答が75%を超えて

いる。海外子会社の場合、必ずしも監査役に相当する役職員がいるわけではないことと、物理的な距離の問題で一堂に会することが難しいのが原因と思われる。

また、子会社の数が多くなると、親会社の方針を伝達する場として連絡会形式は相応しいが、意見交換の場としては限界があり、補完するための工夫も必要となる。特に海外子会社の場合、国内子会社のように一堂に会する機会を設定することは難しいため、グループ会社監査役連絡会とは異なった形で情報交換や意思疎通の機会を持たざるを得ない。アンケートの間 4-2-6 でグループ会社監査役連絡会以外の工夫について質問したところ、往査や子会社幹部が親会社を訪問する際に相対の意見交換の場を設けることに注力している会社が多いようであった。また、親会社役職員が子会社役員（特に非常勤監査役）を兼務することで情報収集できているとの回答も多くあった。

親会社の監査役は、子会社監査役との連携が、グループ会社監査役連絡会や子会社往査時の監査役とのヒアリングその他の方法で十分図られているかに留意するとともに、必要に応じ子会社監査役以外の子会社役職員と意見交換の機会を持つことが望ましい。

6. 親会社監査役による子会社調査

親会社監査役の主な役割は親会社取締役（会）が適切に企業集団の内部統制システムを構築・運用しているかを監視することにあるが、内部統制システム自体の検証や監査の過程で発見された問題点の検証においては、親会社監査役主導で子会社について新たな調査を行うことも必要となる。例えば子会社への往査といった調査手段があるが、子会社の数が多い場合、また特に海外子会社の場合は、全ての子会社を往査することは難しい。アンケートの間 5-2 では往査対象の絞り込みを行う場合の基準として「ローテーション」と「規模もしくは重要性」を挙げる回答が多い。親会社の管理部門および社外監査人との連携は子会社往査の限界を補完する手段として重要であるが、アンケートの間 5-5 では、親会社会計監査人が往査に同道しないだけでなく、往査前後の意見交換も行わないとの回答が約 25%あり、連携及び監査の効率の観点からはやや気懸かりである。

また、子会社において問題点が発見された場合、通常親会社の監査役が親会社の執行側に調査を要請し、親会社の執行側が必要な調査を行う形で実行されるが、執行側が十分な対応をしない場合は、法的に認められた「親会社監査役が有する子会社調査の権限」を行使することを考えなければならない。権限の行使を常に意識する必要はないが、いざというときはいつでも行使するとの気概は必要である。

7. 不祥事の兆候の把握と適切な対応

子会社関連の不祥事の未然防止や早期発見のため、企業集団としての内部統制システムの構築・運用等に留意する必要があることは今まで述べたとおりであるが、子会社関連の不祥事の兆候を親会社監査役が把握した後の対応が適切でなかったために、損害を拡大させた事例もある。

別紙 2 研究事例一覧表の F 社では、親会社会計監査人宛の内部告発を受けて親会社監

査役会は調査を実施したが、十分な調査を行わずに問題なしと結論付けたため、早期に不正会計を是正できなかった責任の一端があると指摘されている。

他方、監査役の行動が契機となって調査開始に至った好例もある。B社では、親会社の経営会議において、常勤監査役から子会社の金銭の流れに関する問題点が指摘されたことを契機として調査が開始された。また親会社監査役のケースではないが、G社では、子会社の常勤監査役が会計監査人のレビュー報告を契機として疑義を持ち、親会社社長に報告・相談したため、親会社で調査委員会が設置された。

子会社関連の不祥事の兆候を把握した場合の対応も、親会社における不祥事の兆候を把握した場合の対応と原則的には同じであり、他の役員との情報共有・報告、内部監査部門・会計監査人との連携、弁護士等の専門家への相談、調査など、基本的な対応を踏襲することが必要である。詳細については、平成24年度のケース・スタディ委員会での検討結果を参照されたい¹²。ただし子会社や孫会社等の場合は、それぞれ独立した会社であるためより実態の解明が難しくなるので、より強い意識を持って取り組むことが望まれる。

8. 子会社監査役等に対する期待

親会社監査役にとって企業グループ監査における悩みとして、子会社監査役もしくは監査役に相当する者との監査内容の調整が挙げられている。密接な連携を取ることで大部分は克服できると考えるが、親会社の執行側から子会社監査役もしくは監査役に相当する者を派遣することも数多くあり、派遣者の意識や監査能力に問題があるケースも見られる。派遣者の意識変革や自己研鑽も望まれるが、その一方で十分な監査時間やスタッフの確保等派遣者に与えられるリソースには制約があるのも事実である。親会社監査役としても派遣者が実効性のある監査を行うため、研修の機会を設けたり、子会社の監査環境について執行側に整備を要請するなどの支援を行うことが望まれる。子会社の内部統制システムの構築・運用は、一義的には子会社が責任を負うべきものであることは既述のとおりである。子会社の内部統制システムが適切に構築・運用できているかどうかの評価も、一義的には子会社の監査役もしくは監査役に相当する者が行うべきものである。別紙2 研究事例一覧表にあるG社のケースでは「子会社監査役が会計監査人のレビュー報告を受けて親会社社長に相談したものの、社内の実態調査等を行わず、事態を見守るにとどめたことは監査役の職務執行としては不十分」と指摘されている。子会社の中にいないと見えない部分があるのも事実であり、子会社の監査役もしくは監査役に相当する者に対する期待は高い。親会社監査役は、企業集団の内部統制システムの構築・運用に占める子会社監査役の役割の大きさを認識し、子会社監査役の監査の品質向上に配慮し、子会社監査役の研修や子会社監査役の監査環境の整備にも注目することが望まれる。

¹² 平成24年9月27日付ケース・スタディ委員会報告書「重大な企業不祥事の疑いを感知した際の監査役等の対応に関する提言」。

9. 終わりに

近年、日本の企業は業績のさらなる向上や事業拡大のため、M&A、海外進出あるいは新規事業の立上げなどグローバルに事業を展開している。そのような中、当委員会での研究事例をはじめとして海外子会社における不祥事は増えてきており、企業集団内部統制システムの構築・運用と、その監査に当たる監査役の役割の重要性は増すばかりである。

他方、国内でも、会社法改正審議をはじめ企業集団の在り方に関する議論は盛んに行われているものの、企業不祥事は依然として後を絶たず、監査役の責務を問う声も厳しさを増している。

監査役を取り巻く環境は国内外で大きく動いているが、翻って各社の監査役の状況に目を向けると、人員だけを見ても、親会社の常勤監査役が2名程度、監査役スタッフも若干名といった配置から、長年の間大きな進展は見られない。積極的にグローバル展開する企業グループに対し、限られた人員の中で、国毎に異なる法制度・商習慣・言語及び会社の機関構成（監査役制度の不存在等）の問題をいかに克服し適切な監査を行うべきか、多くの監査役にとって共通の悩みであろう。

今回のアンケート結果からは、経営トップとのコミュニケーション、会計監査人や内部監査部門等との情報共有、子会社等への往査などリスクアプローチの観点から各社の監査役が地道に監査を進めていることがうかがえる。監査役は指摘すべき事項は指摘し、最終的に監査役監査報告書をまとめることが責務であるが、地道な監査がその責務の遂行を支えていることを忘れてはならない。

企業集団の監査の在り方には、学者をはじめ多くの方々はその重要性を認識し関心を寄せているが、研究はこれからの分野である。企業集団の監査の在り方の前提となる企業集団の内部統制システムの構築・運用についても、親会社役員がどこまでの善管注意義務を負うのかについて、今後判例や事例の積み重ねが必要な段階と理解される。そのような状況下、今回のテーマを選んだことはチャレンジングであったが、研究を可能としたのは、上場会社における不祥事について公表された調査委員会の調査報告書である。調査委員会の報告書では、前述したように子会社の不祥事に対する親会社の責任を厳しい目で見ているものが多く、親会社の役員は従来以上に子会社の経営状態を注視する必要があると思われる。そして親会社の監査役も、役員の一員として監査等を通じ子会社の健全な運営・発展に寄与していく必要がある。

今回の研究では、事例研究とアンケート結果の分析を通じ多くの示唆を得られたと感じるが、企業集団の監査の在り方について全ての答えが出ているわけではない。残された多くの課題、企業集団の監査に関する個別のベストプラクティスは、今後の研究に委ねたい。

なお、企業集団の内部統制システムの構築・運用は経営側との協働を要するところも多い。本研究の成果を色々な機会を通して、経営トップをはじめ多くの経営層と共有し、監査役の活動への理解と監査環境の整備への配慮が広まることを切に望む次第である。

最後に、今回実施したアンケートは記入式の設定が多く、ご回答いただいた方々の負

担も大きいものであったにもかかわらず、1,109名の会員の方々からご回答をいただいた。アンケート結果は別紙のとおり取りまとめたが、何らかの参考となれば幸甚である。皆様の真摯な協力に心から感謝する次第である。

以 上

(添付資料)

別紙1 「親会社による企業集団の監査」に関するアンケート集計結果の概要

別紙2 研究事例一覧表

(別掲資料) 当協会ホームページにて公表 (<http://www.kansa.or.jp/>)

「親会社による企業集団の監査」に関するアンケート集計結果

第40期 ケース・スタディ委員会 委員			
(順不同・敬称略)			
委員長	広瀬 雅行	(株)日本取引所グループ	取締役監査委員
専門委員	武井 一浩	西村あさひ法律事務所	弁護士
委員	蟹江 睦久	カゴメ(株)	常勤監査役
委員	窪谷 治	日本生命保険(相)	常勤監査役
委員	松浦 洋	アイカ工業(株)	監査役
委員	百武 直樹	キリンホールディングス(株)	常勤監査役
委員	福本 学	東京ガス(株)	常勤監査役
委員	牧谷 嘉孝	日本電信電話(株)	常勤監査役
委員	宮本 照雄	(公社)日本監査役協会	専務理事
事務局	永田 雅仁	(公社)日本監査役協会	常勤理事兼企画部長
事務局	小島 美奈子	(公社)日本監査役協会	企画部副部長
事務局	小西 真理	(公社)日本監査役協会	企画部企画課