

**「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**

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

**【アンケートの目的等】**

本アンケートは、ケース・スタディ委員会で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提言するために、親会社監査役・監査委員の視点から、企業集団内部統制システムの構築・運用の実態及び企業集団における監査の実態を調査することを目的としたものである。自由記載の回答欄を数多く設けた趣旨は、よりきめ細かく実態を浮き彫りにしてケース・スタディ委員会での検討に資するよう考慮したものである。

当協会の会員会社5,632社（当時）のうち、最終親会社もしくは最終親会社と同様に子会社に対し影響力を行使できる会社（子会社を有する上場会社など）を対象として、インターネット方式で回答をお願いし、平成25年7月10日より15日間で1,109社より有効回答があった。

なお、アンケート結果の詳細については、別掲の「アンケート集計結果」を参照されたい（当協会ホームページに掲載。<http://www.kansa.or.jp/>）。

**【親会社としての企業集団内部統制システムの構築・運用について】**

子会社の不祥事や不適切な行為は親会社に多大な影響を与えるものではあるが、親会社の監査役（会）・監査委員会の本来の役割は子会社の監査を直接行うことではなく、親会社取締役が子会社の内部統制を含めた企業集団の内部統制システムを適切に構築・運用する責務を遂行しているかを監査し、不備な点を指摘し是正を促進することにある。この観点から企業集団内部統制システムの構築・運用の実態について質問したものである。

問2-1では親会社における子会社管理部署とその管理の内容について質問した。「管理部門のみによる管理」が回答の70%強を占め最も多く、管理部門と事業部門の協働による管理は約15%に留まっている。ただし、「管理部門のみによる管理」との回答に、各事業部門が一次管理をしている場合もある程度含まれていると考えられる。また、管理部門の担当部署としては、経営企画系を挙げている回答が最も多い。これは、経営戦略の観点から管理部署のとりまとめの機能を企画系に期待しているように思われる。

問2-2では親会社に子会社管理の規定が存在するかを質問した。上場会社及び大会社の子会社の90%近くが管理規程を保有しており、規定の整備が進んでいる。これは子会社数が多いことから制度的・組織的管理が必要とされることが理由と思われる。

問2-3では子会社の特定の役職への権限集中の防止策について質問した。国内子会社、海外子会社共、「親会社役職員の派遣による権限集中の防止」が主であった（国内80%超、海外50%超）。「子会社役職員の権限規定の整備」など他の防止策も子会社管理の一環として多くの会社で行われていると推測されるが、権限集中の防止策としては重視の度合いが低いのではないかとと思われる。「定期的な人事異動」は権限集中の防止策として有効と思われるが、取り上げる回答は少なかった。

問 2-4 は子会社からの報告の頻度と方法について質問した。営業業績等については国内子会社、海外子会社共定期的な報告がなされているケースが大多数である。報告の方法としては、「書面」、「口頭・面談」、「メール」、「経理システムを通じて」等様々な回答があったが、「子会社役員が親会社に出張して報告」は、国内子会社では 50%超、海外子会社では 40%超で実施されていた。特に親会社の役職員が子会社役員を兼務している場合は頻繁に親会社と子会社の間を行き来しているようである。

問 2-5 は親会社と子会社の会計管理システムの共通化について質問した。国内子会社の場合は 60%超、海外子会社の場合は約 25%が共通システム採用であった。上場会社や大会社の方が、非上場会社、中小会社に比べ、管理システムの共通化への配慮が高いが、その差は国内子会社と海外子会社の差ほど大きくはない。海外子会社の場合、会計制度が国により違う場合があり、また導入コストの高さや情報システムの環境が異なる場合があることから、それぞれ独自のシステムを有しているケースが多いものと考えられる。

問 2-6 は子会社内部に数値のチェック等の牽制機能があるかについて質問した。主要な子会社については経理部門を有しているとの回答が 70%超となっている一方、小規模な子会社については経理部門がないとの回答も多かった。経理部門がない子会社は、親会社の経理部門や親会社の会計監査人によるチェックへの依存が高い。また、海外子会社については経理部門の有無にかかわらず、親会社の会計監査人または現地監査法人のチェックを受けている会社が大多数であるが、これは、所在国の法制上外部監査人による監査が義務づけられる場合が多いことに加え、会計制度の違いによるところが大きいと思われる。

問 2-7 は子会社の経営や業績についての親会社への報告等について質問した。報告内容として最も多かったのは「経営上の重要事項」であり、これには予算・決算・事業計画が含まれているものと思われる。また、親会社の報告先としては、取締役会を挙げる回答が約 90%あったが、一定の事項について定期的な報告を行うケースが多いと見られ、個別事項については執行内で対応されるケースが多いと思われる。

問 2-8 は子会社の個別のコンプライアンス事項や危機管理等に対する親会社の指導内容について質問した。「研修会」や「Eラーニング」等の研修が主で、親会社作成のマニュアル等を子会社に適用、若しくはそれらを参考に子会社に独自のものを作らせる例が多い。

問 2-9 は企業集団内部統制システムの実効性確保のための工夫の有無、内容について質問した。具体的な工夫として挙げられているのは、研修を通じての意識の向上であり、親会社監査役や監査を挙げている回答も一定数あった。企業集団内部統制システムの実効性確保のための特効薬はなく、地道な対応が重要との考えを表していると思われる。

問 2-10 は親会社の企業集団内部統制システムについて特に注目している事項を質問した。上場会社、大会社の方が、非上場会社、中小会社に比べ、内部統制システムへの意識レベルが高い。具体的な事項としては「コンプライアンス体制の構築」が最も多い。なお、海外子会社の場合は所在国の政治経済情勢や治安状況への関心が強い。

問 2-11 は監査役・監査委員を除く親会社役職員の子会社役員の兼務状況について質問した。上場会社/非上場会社、大会社/大会社以外で見ると、役員の兼務比率には差がないのに対し、職員の兼務比率は上場会社、大会社が高い。子会社の監査役若しくは監査を担当する役員を兼務する場合を除き、総じて国内の方が海外に比べ兼務比率は高い。子会社の監査役若しくは監査を担当する役員は非常勤の形態になることが多いため海外子会社の場合でも容易に兼務ができることが例外となる理由と考えられる。

問 2-12 は兼務する役職員の親会社における部署・職位に関する基準・方針について質問した。基準・方針がある会社では、執行を担当する兼務役職員は親会社の担当事業部門からが多く（30%強）、監査・監督を担当する兼務役職員は親会社の管理部門からというケースが多い（約40%）。基準・方針がないとの回答も約20%あったが、会社の規模によっては部署や職位に制約を設けると人事の硬直化につながりかねないため、あえて基準を設けない会社がかかなりあると考えられる。

問 2-13 は親会社の役職員が子会社に常勤で兼務する場合の任期についての基準・方針の有無と内容について質問した。任期について基準がないとの回答が、国内子会社、海外子会社共30%程度あり、これは子会社数が少数の会社にとっては明確な基準がない方が柔軟に対応できるためと思われる。任期の基準としては、3~5年が最も多いが、業務の習熟と長期化による弊害のバランスを考慮した結果と思われる。また、海外子会社の場合、基準の有無にかかわらずやむを得ず長引く傾向にあるとの回答が散見された。

問 2-14 は親会社監査役・監査委員の子会社監査役若しくは監査を担当する役員の兼務について質問した。兼務のほとんどは国内子会社の非常勤監査役であった。

問 2-15 は親会社の内部通報制度に子会社からの通報が含まれるかについて質問した。国内子会社を内部通報制度に含める場合は多いが（約80%）、海外子会社をも含む会社はその約半数（40%）であった。

問 2-16 は親会社監査役・監査委員（会）が親会社内部通報制度の窓口になっているかについて質問した。監査役・監査委員（会）が窓口になっている比率は総じて低い状況であった（20%未達）。

問 2-17 は親会社内部通報制度における子会社に関する運用状況について質問した。通報件数は、「通報なし又は近年なし」と「年に数件以下」が国内、海外ともに合わせて90%を超えており、また通報内容もセクハラ・パワハラ等職場の人間関係が主である。一方、ルール違反・不正行為等に関する内部通報が国内子会社約7%・海外子会社約15%を占め、一定の機能を果たしている。

問 2-18 は子会社の内部通報制度への親会社の関与について質問した。約半数の会社が子会社の通報窓口に関与することを原則としているが、他方で内部通報制度の設置自体を子会社の自主性に任せるとの回答も約20%あった。国内子会社と海外子会社の相違については、明確な数字は出ていないが、海外子会社の場合、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り、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。

**問 2-19** は内部監査部門における往査の対象となる子会社の選定について質問した。国内子会社の場合、全子会社を往査している会社は40%近くを占め、特に子会社数が5社以下の会社では比率が高かった。また往査頻度についても、年1回以上が40%近くに上った。他方、海外子会社については対象、頻度とも明らかに国内子会社より少ない。テレビ会議、メールの活用等の工夫により補完している様子もうかがえる。

### **【子会社の（会計）監査人について】**

会社法では子会社調査権、企業集団内での監査役・監査委員会の連携の努力義務の規定があるものの、親会社監査役（会）・監査委員会にとって、子会社を直接監査することは限られた資源の中容易ではなく、執行側のルートを活用して情報を得ることに加え、子会社の会計監査を行う外部専門家からの情報も重要である。親会社の管理部門や会計監査人と子会社の会計監査を行う外部専門家と連携の内容について質問したものである。

**問 3-1** は子会社の会計監査を行う外部専門家の設置方針について質問した。国内子会社の場合、会社法で求められる場合のみ設置するとの回答が約70%と最も多く、会社法の求めにかかわらず原則設置するとの回答が約17%にとどまっている。他方、海外子会社では、現地法令の求めにかかわらず原則設置するとの回答が約40%に上った。任意の設置といった観点では、国内子会社は海外子会社に比べると実態把握が容易なため任意設置が低く、海外子会社については、会計監査人による実態把握に期待する面があり、任意設置が高いと思われる。

**問 3-2** は子会社の会計監査を行う外部専門家と親会社の会計監査人との関係について質問した。国内子会社の場合は80%超が親会社と同一系列の会計事務所を起用しているが、海外子会社の場合は50%以下となっている。国によっては親会社会計監査人の系列事務所がない、同一系列といっても監査の品質が低いといった理由のほか、地元の監査法人の報酬が低いと、現地子会社の意見を尊重してしまう場合もあると思われる。

**問 3-3** は親会社の管理部署が子会社の会計監査を行う外部専門家からどの程度情報を入手しているか質問した。子会社に会計監査を行う外部専門家を置かないとの回答が、国内子会社、海外子会社共30%程度である。国内子会社の場合は、親会社からの管理も相当程度行うことができるので設置していない会社も多いと考えられるが、海外子会社の場合は、親会社からの管理が十分であるか否かに拘わらず、設置していない可能性が高い。また、子会社の会計監査を行う外部専門家から監査概要書等を入手する頻度についても、国内子会社は四半期ごとが最も多かったが、海外子会社では期末ごとが最も多かった。

**問 3-4-1** は親会社の会計監査人と子会社の会計監査を行う外部専門家との連携について質問した。国内子会社の場合は同一系列事務所での起用により緊密な連携が取れているとの回答が80%超に達したが、海外子会社の場合、監査人同士任せや限定的な連携しか行わないとする回答が合わせて約60%となっている。法令や文化の違いに加え物理的な距離の問題もあり、内部統制システムによる実態把握が困難な状況ではあるが、その限界を補うべき監査人同士の連携についても注視す

ることが必要と思われる。

問 3-4-2 は親会社会計監査人の子会社情報入手の経路について質問した。国内、海外共に、重要な子会社を往査する、との回答が最も多い。「非上場会社」、「大会社以外」では「管理部門からの情報のみに依拠する」と「全子会社を往査する」の比率が全体に比して高い。「非上場会社」、「大会社以外」とも子会社数が少なく往査を行う場合は全子会社を往査できる場合が多いことによるものと思われる。一方で、国内に比べ海外子会社の方が、「管理部門からの情報のみに依拠する」比率が高く、「全子会社を往査する」の比率が低い。これは物理的な距離の問題で親会社会計監査人の往査が難しいためと思われる。

### **【親会社監査役（会）による子会社の監査】**

親会社監査役（会）にとっては親会社取締役が子会社の管理を適切に実行しているかどうかを監査することが重要であることは前述したとおりである。その一方で、親会社取締役が適切に管理しているかどうかを判断するためには、取締役とは別のルートで子会社の実態を把握するための工夫も必要である。また、専門的な知見を有し常勤監査役とは異なる観点から分析できると考えられる親会社非常勤監査役の役割も重要である。ここでは、子会社の監査役若しくは監査を担当する役員との連携とともに親会社非常勤監査役の役割について質問したものである。

問 4-1 は親会社非常勤監査役がどの程度子会社の監査業務に関与しているかを質問した。必要に応じてヒアリングへの同席、往査へ同道するという回答が比較的多くの割合を占めた。いずれの項目においても国内子会社への関与が海外子会社に比して高い傾向が見られた。

問 4-2 は親会社監査役（会）と子会社の監査役若しくは監査を担当する役員との連携について質問した。国内子会社の場合、グループ監査役連絡会の設置が約 40%に留まっているが、子会社数が多くなるにつれて連絡会設置の比率が高くなっている。子会社数が少ない場合は個別管理の方が有用との判断によるものと思われる。グループ連絡会の有用性については 80%超が意義を認めているが、「形式的な開催に留まっている」との回答も約 10%あった。子会社数が増えると双方向性を持たせることが難しくなることが一因ではないかと思われる。海外子会社については同様の連絡会の設置をしていない会社が 80%弱であり、物理的な距離の問題があるため、一堂に集まるのが難しいためと思われる。グループ連絡会以外の情報交換の工夫としては、国内子会社、海外子会社共「往査」「ヒアリング」等の双方向性を考慮した回答に加え、「兼務」により情報交換を円滑にするとの回答も見られた。

### **【往査】**

親会社監査役が子会社を訪問して自分の目で確認することも重要であるが、時間的な制約がある中でどの程度行っているかを質問したものである。

問 5-1 は親会社監査役の往査対象子会社数を質問した。子会社数が 30 社に達するまでは、子会社数の増加に応じて往査対象社数も増加するが、一方で海外子会社の場合、子会社数にかかわらず往査の対象を 5 社までに限定するケースも多い。子会社数が 30 社以上になると、往査対象会社数

に大きな相違がなくなる。子会社数が 50 社を超える親会社は相当な規模の会社であり、子会社監査の手法も変わるためと思われる。

問 5-2 は往査対象子会社選定の基準または方針について質問した。国内子会社について、子会社数が 10 社以下の場合、全子会社を往査対象とする会社が 60% 近くに上った。他方、子会社数が多い場合は、往査先の絞り込みを行うことはやむを得ないが、絞り込みの基準として主に「ローテーション」と「規模もしくは重要性」が挙げられている。海外子会社では、事業リスク等を勘案するとの回答が国内子会社より比率が高いが、海外子会社の場合は、物理的な距離の問題で絞り込みの必要性が高く、より実効性の高い監査への意識が強いものと思われる。

問 5-3 は往査対象外の子会社に対する調査の内容等について質問した。ヒアリングや書類による調査を行う等の回答が多かった。また、いろいろな方法を組み合わせることにより実効性を高めるよう工夫している会社が多く見受けられた。

問 5-4 は親会社非常勤監査役の子会社往査について質問した。非常勤監査役が往査を行うとする会社が 35% 強あり、非常勤ということを考えても子会社に対する関心は高いものと思われる。

問 5-5 は子会社往査に関する親会社監査役（会）と親会社会計監査人との関係について質問した。監査役の往査の前後に会計監査人と意見交換を行う会社が 40% 超に上ったが、上場会社及び大会社では、それに加えて会計監査人が往査に同道する場合もあるとの回答が 30% 近くあった。他方、会計監査人が往査に同道せず監査役との往査前後の意見交換も行わないとの回答が約 25% あった。

### **【子会社監査役に対する期待】**

最後に企業集団監査における悩みや子会社監査役や監査を担当する役員に対する期待等について質問した。内部監査部門や子会社監査役等との監査内容の調整など、他部署との連携、子会社監査役や監査を担当する役員の監査知識・知見について悩みを持っているとの回答が半数を超えており、効率的な監査が大きな関心となっていることがうかがえる。子会社監査役等については、監査内容の調整だけでなく子会社の中にいる者でないと分からない情報の共有についての期待を挙げる回答もあった。海外子会社については外部専門家の活用とともに現地側との接触の機会が多い親会社の担当事業部門との協働に留意するとの声も多かった。

以上