

別掲資料

「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

(アンケート実施状況)

実施期間：平成 25 年 7 月 10 日～7 月 31 日 (15 日間)

対象者：当協会会員会社のうち、下記のいずれかに該当する会社 (社数不明)

- ①最終親会社 (子会社を有するが、親会社を有しない会社(相互会社の場合を含む))
- ②純粋持株会社が直接の親会社かつ最終親会社であり、自身が子会社を有している会社
- ③子会社を有する上場会社 (最終親会社を有するものも含む。例：親子上場)

実施方法：インターネットを利用し、当協会ホームページより 1 社 1 回答

有効回答数：1,109 社

1 回答会社属性

1-1 グループにおける貴社の位置

	全体		上場区分				大会社区分			
			上場		非上場		大会社		大会社以外	
1. 純粋持株会社である (最終親会社)	99	8.9%	90	9.2%	9	7.1%	91	8.9%	8	9.6%
2. 事業会社である (最終親会社)	511	46.1%	449	45.7%	62	49.2%	470	45.8%	41	49.4%
3. 純粋持株会社が直接の 親会社かつ最終親会社であ り、自身が子会社を有して いる会社	78	7.0%	23	2.3%	55	43.7%	70	6.8%	8	9.6%
4. 1~3に該当しない、子会 社を有する上場会社 (回答社数)	421	38.0%	421	42.8%	0	0.0%	395	38.5%	26	31.3%
	1,109	100.0%	983	100.0%	126	100.0%	1,026	100.0%	83	100.0%

1-2 貴社の機関設計

	全体		上場区分				大会社区分			
			上場		非上場		大会社		大会社以外	
1. 取締役会+監査役会+会 計監査人(監査役会設置会 社)	1,040	93.8%	958	97.5%	82	65.1%	982	95.7%	58	69.9%
2. 取締役会+監査役+会計 監査人	35	3.2%	11	1.1%	24	19.0%	28	2.7%	7	8.4%
3. 取締役会+監査役	19	1.7%	0	0.0%	19	15.1%	1	0.1%	18	21.7%
4. 委員会設置会社	15	1.4%	14	1.4%	1	0.8%	15	1.5%	0	0.0%
(回答社数)	1,109	100.0%	983	100.0%	126	100.0%	1,026	100.0%	83	100.0%

1-3 貴社の会社法上の会社規模

	全体		上場区分			
			上場		非上場	
1. 大会社	1,026	92.5%	932	94.8%	94	74.6%
2. 大会社以外	83	7.5%	51	5.2%	32	25.4%
(回答社数)	1,109	100.0%	983	100.0%	126	100.0%

1-4 貴社の会社法上の公開/非公開区分

	全体		上場区分				大会社区分			
			上場		非上場		大会社		大会社以外	
1. 公開会社	1,010	91.1%	983	100.0%	27	21.4%	954	93.0%	56	67.5%
2. 非公開会社	99	8.9%	0	0.0%	99	78.6%	72	7.0%	27	32.5%
(回答社数)	1,109	100.0%	983	100.0%	126	100.0%	1,026	100.0%	83	100.0%

1-5 貴社の上場区分

	全体		大会社区分			
			大会社		大会社以外	
1. 上場会社	983	88.6%	932	90.8%	51	61.4%
2. 非上場会社	126	11.4%	94	9.2%	32	38.6%
(回答社数)	1,109	100.0%	1,026	100.0%	83	100.0%

1-6 貴社の業種区分

	全体		上場区分				大会社区分			
			上場		非上場		大会社		大会社以外	
1. 水産・農林業・鉱業	6	0.5%	5	0.5%	1	0.8%	6	0.6%	0	0.0%
2. 建設業	54	4.9%	49	5.0%	5	4.0%	50	4.9%	4	4.8%
3. 食料品	42	3.8%	34	3.5%	8	6.3%	40	3.9%	2	2.4%
4. 繊維製品・パルプ・紙	24	2.2%	22	2.2%	2	1.6%	23	2.2%	1	1.2%
5. 化学・医薬品	90	8.1%	86	8.7%	4	3.2%	89	8.7%	1	1.2%
6. 石油・石炭製品・ゴム製品・窯業	41	3.7%	38	3.9%	3	2.4%	39	3.8%	2	2.4%
7. 鉄鋼・非鉄・金属	57	5.1%	54	5.5%	3	2.4%	55	5.4%	2	2.4%
8. 機械・機器	185	16.7%	170	17.3%	15	11.9%	178	17.3%	7	8.4%
9. その他製造	91	8.2%	85	8.6%	6	4.8%	88	8.6%	3	3.6%
10. 卸売業	112	10.1%	98	10.0%	14	11.1%	98	9.6%	14	16.9%
11. 小売業	60	5.4%	57	5.8%	3	2.4%	56	5.5%	4	4.8%
12. 不動産業	23	2.1%	20	2.0%	3	2.4%	20	1.9%	3	3.6%
13. 運輸・倉庫	51	4.6%	43	4.4%	8	6.3%	49	4.8%	2	2.4%
14. 情報・通信	87	7.8%	73	7.4%	14	11.1%	68	6.6%	19	22.9%
15. 電気・ガス業	20	1.8%	19	1.9%	1	0.8%	20	1.9%	0	0.0%
16. サービス業	83	7.5%	68	6.9%	15	11.9%	68	6.6%	15	18.1%
17. 金融・保険業	67	6.0%	49	5.0%	18	14.3%	64	6.2%	3	3.6%
18. その他	16	1.4%	13	1.3%	3	2.4%	15	1.5%	1	1.2%
(回答社数)	1,109	100.0%	983	100.0%	126	100.0%	1,026	100.0%	83	100.0%

1-7 貴社の取締役会の構成

1-7-1 取締役数別社数

	全体		上場区分				大会社区分			
			上場		非上場		大会社		大会社以外	
3名以下	17	1.5%	13	1.3%	4	3.2%	11	1.1%	6	7.2%
4名	50	4.5%	40	4.1%	10	7.9%	40	3.9%	10	12.0%
5名	128	11.5%	116	11.8%	12	9.5%	114	11.1%	14	16.9%
6名	144	13.0%	127	12.9%	17	13.5%	130	12.7%	14	16.9%
7名	174	15.7%	161	16.4%	13	10.3%	159	15.5%	15	18.1%
8名	155	14.0%	144	14.6%	11	8.7%	147	14.3%	8	9.6%
9名	122	11.0%	107	10.9%	15	11.9%	113	11.0%	9	10.8%
10名	107	9.6%	95	9.7%	12	9.5%	103	10.0%	4	4.8%
11~19名	203	18.3%	172	17.5%	31	24.6%	200	19.5%	3	3.6%
20名以上	9	0.8%	8	0.8%	1	0.8%	9	0.9%	0	0.0%
(回答社数)	1,109	100.0%	983	100.0%	126	100.0%	1,026	100.0%	83	100.0%

1-7-2 社外取締役別社数

	全体		上場区分				大会社区分			
			上場		非上場		大会社		大会社以外	
0名	454	40.9%	402	40.9%	52	41.3%	408	39.8%	46	55.4%
1名	334	30.1%	310	31.5%	24	19.0%	317	30.9%	17	20.5%
2名	184	16.6%	159	16.2%	25	19.8%	169	16.5%	15	18.1%
3名	73	6.6%	64	6.5%	9	7.1%	71	6.9%	2	2.4%
4名	34	3.1%	27	2.7%	7	5.6%	34	3.3%	0	0.0%
5名	15	1.4%	13	1.3%	2	1.6%	13	1.3%	2	2.4%
6名	7	0.6%	5	0.5%	2	1.6%	6	0.6%	1	1.2%
7~14名	8	0.8%	3	0.3%	5	4.0%	8	0.8%	0	0.0%
回答社数	1,109	100.0%	983	100.0%	126	100.0%	1026	100.0%	83	100.0%
平均人数	1.13		1.07		1.60		1.15		0.83	

1-8 貴社の監査役会の構成

監査役数別社数

	全体		上場区分				大会社区分			
			上場		非上場		大会社		大会社以外	
1名	13	1.2%	0	0.0%	13	10.3%	3	0.3%	10	12.0%
2名	27	2.4%	2	0.2%	25	19.8%	17	1.7%	10	12.0%
3名	428	38.6%	373	37.9%	55	43.7%	376	36.6%	52	62.7%
4名	466	42.0%	441	44.9%	25	19.8%	455	44.3%	11	13.3%
5名	162	14.6%	154	15.7%	8	6.3%	162	15.8%	0	0.0%
6~8名	13	1.2%	13	1.3%	0	0.0%	13	1.3%	0	0.0%
回答社数	1,109	100.0%	983	100.0%	126	100.0%	1,026	100.0%	83	100.0%
平均人数	3.71		3.81		2.92		3.78		2.77	

監査役属性別平均人数

全監査役数	1. 社内常勤人数	2. 社外常勤人数	3. 社内非常勤人数	4. 社外非常勤人数
1名	0.69	0.15	0.08	0.08
2名	0.93	0.15	0.11	0.81
3名	0.74	0.40	0.08	1.78
4名	1.34	0.32	0.18	2.16
5名	1.80	0.29	0.11	2.80
6~8名	2.46	1.04	0.16	3.33

1-9 貴社の監査役スタッフの人数

	全体		上場区分				大会社区分			
			上場		非上場		大会社		大会社以外	
0名	595	53.7%	522	53.1%	73	57.9%	529	51.6%	66	79.5%
1名	287	25.9%	259	26.3%	28	22.2%	274	26.7%	13	15.7%
2名	113	10.2%	99	10.1%	14	11.1%	109	10.6%	4	4.8%
3名	43	3.9%	39	4.0%	4	3.2%	43	4.2%	0	0.0%
4名	29	2.6%	27	2.7%	2	1.6%	29	2.8%	0	0.0%
5名	16	1.4%	14	1.4%	2	1.6%	16	1.6%	0	0.0%
6名以上	26	2.3%	23	2.3%	3	2.4%	26	2.5%	0	0.0%
(回答社数)	1,109	100.0%	983	100.0%	126	100.0%	1,026	100.0%	83	100.0%

1-10 貴社の内部監査部門の人数

	全体		上場区分				大会社区分			
			上場		非上場		大会社		大会社以外	
0名	39	3.5%	12	1.2%	27	21.4%	24	2.3%	15	18.1%
1~5名	714	64.4%	644	65.5%	70	55.6%	649	63.3%	65	78.3%
6~10名	174	15.7%	167	17.0%	7	5.6%	172	16.8%	2	2.4%
11~20名	103	9.3%	94	9.6%	9	7.1%	102	9.9%	1	1.2%
21~30名	33	3.0%	28	2.8%	5	4.0%	33	3.2%	0	0.0%
31名以上	46	4.1%	38	3.9%	8	6.3%	46	4.5%	0	0.0%
(回答社数)	1,109	100.0%	983	100.0%	126	100.0%	1,026	100.0%	83	100.0%

1-11-1 貴社の国内子会社の総数

	全体		上場区分				大会社区分			
			上場		非上場		大会社		大会社以外	
0社	62	5.6%	47	4.8%	15	11.9%	47	4.6%	15	18.1%
1社~5社	509	45.9%	437	44.5%	72	57.1%	453	44.2%	56	67.5%
6社~10社	218	19.7%	198	20.1%	20	15.9%	213	20.8%	5	6.0%
11社~30社	204	18.4%	191	19.4%	13	10.3%	199	19.4%	5	6.0%
31社~50社	50	4.5%	48	4.9%	2	1.6%	50	4.9%	0	0.0%
51社~100社	40	3.6%	37	3.8%	3	2.4%	39	3.8%	1	1.2%
101社以上	26	2.3%	25	2.5%	1	0.8%	25	2.4%	1	1.2%
(回答社数)	1,109	100.0%	983	100.0%	126	100.0%	1,026	100.0%	83	100.0%

1-11-2 貴社の海外子会社の総数

	全体		上場区分				大会社区分			
			上場		非上場		大会社		大会社以外	
0社	337	30.4%	276	28.1%	61	48.4%	294	28.7%	43	51.8%
1社～5社	376	33.9%	332	33.8%	44	34.9%	341	33.2%	35	42.2%
6社～10社	139	12.5%	132	13.4%	7	5.6%	136	13.3%	3	3.6%
11社～30社	138	12.4%	129	13.1%	9	7.1%	136	13.3%	2	2.4%
31社～50社	48	4.3%	45	4.6%	3	2.4%	48	4.7%	0	0.0%
51社～100社	38	3.4%	37	3.8%	1	0.8%	38	3.7%	0	0.0%
101社以上	33	3.0%	32	3.3%	1	0.8%	33	3.2%	0	0.0%
(回答社数)	1,109	100.0%	983	100.0%	126	100.0%	1,026	100.0%	83	100.0%

1-11-1 と 1-11-2 のクロス集計

		海外子会社数								(回答社数)	
		0社	1社～5社	6社～10社	11社～30社	31社～50社	51社～100社	101社以上			
国内子会社数	0社	0	51	6	5	0	0	0	62	5.6%	
	1社～5社	221	184	63	36	3	2	0	509	45.9%	
	6社～10社	58	91	32	30	6	1	0	218	19.7%	
	11社～30社	50	37	31	46	21	15	4	204	18.4%	
	31社～50社	3	8	5	11	10	8	5	50	4.5%	
	51社～100社	4	3	1	10	4	9	9	40	3.6%	
	101社以上	1	2	1	0	4	3	15	26	2.3%	
	(回答社数)	337	376	139	138	48	38	33	1,109	100.0%	
	30.4%	33.9%	12.5%	12.4%	4.3%	3.4%	3.0%	100.0%			

2 親会社としての貴社における企業集団内部統制体制の構築・運用について

(1) 貴社における企業集団内部統制体制の構築・運用について

2-1 貴社において子会社を管理する部門の名称とその管理内容についてご記入ください(複数部門が関与している場合は全て記入してください)。

【有効回答数】 1,087 社

【回答の主な傾向】

(1) 管理部門/事業部門の関係

- ① 管理部門のみが子会社管理を担当するとの回答が 70%強
- ② 子会社主管の事業部門のみで管理するとの回答が 10%強
- ③ 管理部門と事業部門の協働とする回答が約 15%であった。

(2) 管理部門で管理する場合の部署

(a) 特定の部署での管理

- ① 「経営企画」系という回答が最も多く、30%超あった。
 - ・「グループ経営企画室」「グループ経営戦略室」「グローバル経営企画部」など。
- ② 「財務・経理」で子会社を管理している割合は 20%超あった。
 - ・「経営戦略室が子会社を一括して管理するとともに、経理局が経理面の管理を行っている」等、他の管理部門とともに財務・経理部門も関与しているケースも多かった。
- ③ 「事業管理」系も一定数あった (10%超)。
 - ・「関連事業部」「事業管理部」「グループ事業統括室」その他管理本部など。
- ④ 「国際本部」系も一定数あった (10%以下)。
 - ・「海外事業部」「海外統括会社 (子会社)」「国際本部」など。
- ⑤ その他
 - ・「総務部」、「人事部」、「管理本部」が一定数あった。「総務部」、「管理本部」との回答の中には、管理部門を分化させることが、規模の関係で効率的ではないことから、「総務部」及び「管理本部」に人事、経理、経営企画等の機能を含ませているものも数多くあると思われる。
 - ・「管理部門系の業務分野ごとに子会社を管理する」との回答は 10%強であったが、特定の部署を挙げている回答の中には取りまとめの部署として挙げているものも相当数有り、一定の規模の会社では管理部門を構成する部署が協力して管理に当たるケースも相当多いと思われる。

(3) 管理部門系と事業部門系が協働して子会社を管理している場合

管理部門の部署としては「経営企画」及び「財務・経理」の順で回答が多く、管理部門のみが管理する場合と同様の傾向であった。

【特徴的な回答】

- ・ 当社の所管するグループ会社は主に国内損保事業のサポート会社である。グループ会社に対する当社の管理体制を「子会社等管理規程」として定め、分担にてグループ会社を管理している。

- ・ 国内子会社は経営企画部が管理し、海外子会社は国際本部が管理している。
- ・ 親会社役員と子会社役員の参加する、計画管理委員会で業績確認をしている。
- ・ 各子会社の出向者の人事、事業計画、実績管理（主要な財務数値等）は主管する事業部門(各事業本部の企画部)が把握しているが、連結決算、個々の会社からの配当、個々の会社への融資を含む資金管理等はエリアごとの海外統括会社を介して親会社財務部が管理している。
- ・ 各社内カンパニー及び上場子会社に事業の権限・責任を委譲しており、当該カンパニー・上場子会社管轄の子会社の業績・人事管理等も原則移管している。一方、予算審議(毎年)、業績報告(毎月)、活動報告(四半期毎)で定期的に本社に報告させている。
- ・ 人事については「関係会社役員人事委員会」の答申を受けて、社長が決定している。
- ・ 各子会社を主管する統括部担当役員が人事や財務数値を把握している。
- ・ 各海外子会社は、地域統括会社、あるいは地域統括機能を付与された子会社が一定の管理を行っているが、その管理の有り様については地域統括会社任せになっている。
- ・ 海外の4極（米州・欧州・中国・東南アジア）にそれぞれ極本社を設け、主に本社機能面から当該エリアの海外子会社の管理・統制にあたっている。
- ・ 国内事業子会社は、親会社（ホールディング会社）の経営管理部へ経営管理業務を委託している。
- ・ 各子会社を事業企画部が主管し、経営企画室が事務局となり内部統制推進委員会等を設置し、統制管理する。
- ・ ホールディングスの経営戦略部が子会社の管理を行い、子会社の経営戦略部門が孫会社の管理を行っている。

【分析】

- ・ 管理部門のみでの管理とした回答が70%強を占めているが、事業部門において一次管理している場合もある程度含まれていると考えられる。
- ・ 事業部門のみでの管理との回答が10%強であり、事業部門のみでの管理ではなく、全社的かつ専門的観点から管理部門がチェックすることの有用性を認識している会社も多いものと思われる。なお、事業部門のみでの管理と回答した会社の中には管理部門の機能が十分でないためやむを得ず事業部門のみでの管理となっている会社も含まれ、事業部門のみでの管理といっても、必ずしも管理部門によるチェックの有用性を否定しているわけではないと考えられる。
- ・ 管理部門の特定部署として経営企画系を挙げる回答の多くは、親会社の経営戦略・グループ戦略の観点からの管理に重点を置くとともに、専門性のある他の管理部署による子会社管理の取り纏めの機能を期待しているように見受けられる。
- ・ 管理部門の特定部署として「財務・経理」を挙げる回答の多くは計数面での管理に重点が置かれているように見受けられる。

2-2 貴社には、子会社の管理に関する規程がありますか。

	全体	上場区分		大会社区分	
		上場	非上場	大会社	大会社以外
1. ある	950	867	83	889	61
	85.7%	88.2%	65.9%	86.6%	73.5%
2. ない	159	116	43	137	22
	14.3%	11.8%	34.1%	13.4%	26.5%
(回答社数)	1,109	983	126	1,026	83
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

- ・非上場会社に比べて上場会社、大会社以外に比べて大会社の方が子会社管理規程の保有比率が高いのは、社内規定全般の整備が進んでいるであろうことと、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。

2-3 子会社において特定の役職に権限が集中することを制度的に防止するため、貴社ではどのような仕組み・工夫をしていますか。

【有効回答数】

国内子会社の場合 1,023 社（国内子会社なし、空欄、該当なし等を除いた数。以下同様）

海外子会社の場合 909 社

【回答の主な傾向】

- ① 「親会社役職員を子会社役員等に派遣することにより防止する」との回答が国内子会社では80%超、海外子会社では50%超あった。
 - ・取締役等執行を担当する役員、監査役等監督を担当する役職員のいずれの役職に派遣するかについては、国内子会社ではそれぞれ65%弱と大きな差はない一方、海外子会社では執行を担当する役員への派遣が50%弱であるのに対し、監督を担当する役職員への派遣は12%強であった。
 - ・派遣の形態としては、国内子会社については、執行を担当する役員、監督を担当する役職員共、常勤に比べ非常勤が多かったが、海外子会社については、監督を担当する役職員は非常勤派遣の傾向がさらに強いものに対し、執行を担当する役員については、常勤と非常勤がほぼ拮抗している。また、国内子会社、海外子会社を問わず、常勤者の派遣としては社長等経営トップへの派遣が一番多く、次いでCFOへの派遣が多かった。
- ② 親会社役職員等の派遣に次いで「子会社役職員の権限規定の整備」（国内子会社約24%、海外子会社20%）、「親会社への報告・承認項目の明確化」（国内子会社、海外子会社とも12%）の順となっている。
 - ・それ以外の回答としては、「内部監査や監査役監査によるチェック」、「人事を親会社で決定する」、「取締役会の過半数を親会社で占める」、「子会社の管理業務を親会社が業務受託する」等が挙げられており、海外については物理的な距離を考慮して、「定期的に訪問」、「地域統括会社を設置する」等の回答があったが、それぞれの回答数の5%未満となっている。

【特徴的な回答】

- 主要な子会社には、親会社の代表取締役・取締役を複数名、非常勤役員として差入れ、兼務させている。(国内)
- 主要な子会社には親会社の監査役を非常勤監査役として差入れ、執行状況のフォローをしている。(国内)
- 子会社の稟議書は、その権限の如何を問わず、すべて報告乃至申請をさせて主管本部や管理部門幹部、監査役等一定の権限者に開示されている。(国内)
- 各子会社の取締役候補者、監査役候補者は当社が推薦することとなっており、代表取締役候補者についても当社が指名している。(国内)
- 親会社の常勤監査役が子会社の監査役を兼務するとともに、親会社の各主管事業部の役職員に子会社の取締役を兼務させている。(国内)
- 社長・会長及び海外グループ会社担当役員の最低3人が、海外出張、日本での会議開催あるいはテレビ会議を通じて最低3ヶ月に一度は現状の確認を行っている。(海外)
- 米州・欧州・アジアの3極に内部監査人を配置し、各地域に所在する子会社群の監査を実施している。(海外)
- 経営管理対象子会社については、親会社事業部から非常勤取締役や監査委員会メンバーを派遣して子会社取締役会の過半数を占めるようにし、会社経営上の重要事項に関する取締役会権限の明確化などを通じて権限の集中を防止している。それ以外の子会社（孫会社等）については、経営管理対象子会社が管理する仕組みとしている。(海外)
- 海外統括会社（子会社）が、海外子会社に取締役を派遣。(海外)

【分析】

- 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る。親会社の役職員の派遣以外で挙げられている防止策についても、当該対策自体は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ため回答されていないとも考えられる。また、定期的な人事異動等は権限集中の防止策として有効と思われるが、これを取り上げる回答は少なかった。
- 親会社役職員の派遣の多くは非常勤であり、特に海外子会社においてその傾向が強い。実態を十分に把握して適切な対策が取れているかについては不安がある。

2-4 営業、財務・経理、人事など子会社の状況について、子会社から貴社に対しどのような頻度及び方法で報告されていますか。

【有効回答数】

国内子会社の場合 964 社、海外子会社の場合 703 社

【回答の主な傾向】

① 国内子会社の場合、「営業業績については、月次、四半期、期末に、親会社の役員や部署に報告する」という回答が 80%超で、海外子会社の場合もほぼ同様であった。

- ・親会社での報告先については、経理・財務部門のほか、その他管理部門（経営管理部、企画部、総務部、人事部等）、営業部門（事業部等）、また担当役員、社長（社長室）など、子会社を管理する様々な部署名が挙げられ、国内子会社と海外子会社の場合で差は見られなかった。
- ・報告の頻度については、営業業績については「月次、四半期、期末」など定期的に報告されている回答が多数を占めた。そのほか、営業売上等は「日次」「週報」なども見られた。また人事面については「都度報告」が多かった。これらの傾向は国内子会社と海外子会社の場合で差は見られなかった。
- ・報告の方法については、書面、口頭・面談、メール、経理システムやイントラネットによるものなど様々であり、国内子会社と海外子会社の場合で差は見られなかった。

② 報告の方法については、国内子会社の場合「子会社の役員が親会社に出張して会議で報告する」という回答も 50%超、海外子会社の場合でも 40%超あった。

- ・開催される会議の種類として、取締役会・経営会議など各種の役員会が多数を占めたほか、グループ会社社長会、グループ会社連絡会、管理部門等が主催する会議、営業部門や所轄事業部門が主催する会議などが挙げられた。海外子会社の場合も同様であるが、「テレビ会議を利用する」との回答が比較的多かった。

③ 「親会社の役職員が子会社に出張する」という回答も一定数見られた（国内・海外とも 5%程度）。

- ・その他の報告の方法としては、「子会社の役員を兼務している親会社の役職員が、親会社又は子会社の会議に出席する」という回答も上記①②の方法と比べると比率は低いが、国内子会社、海外子会社とも一定数あった。
- ・子会社の役員が出席する会議の開催頻度については、国内子会社の場合は「四半期毎」が最も多く 30%超で、「毎月」「隔月」も 25%超に上った。海外子会社の場合は「半期毎」が 25%超で最も多かったが、「四半期毎」もほぼ同様の比率で並んだ。次に、「年 1 回」、「期末」が 17%であった（国内子会社の場合は 10%未満）。

④ 国内子会社の場合、「親会社が子会社の管理業務を行っている」など、親会社が経理等を直接把握しているという回答も一定数あり（5%未満）、海外子会社の場合はさらに少なかった（2%未満）。

【特徴的な回答】

- ・子会社の取締役会を親会社で開催する。（国内）
- ・子会社が親会社の本社内にあるので、必要に応じて直接確認する。（国内）

- ・ 子会社が経営上の重要事項について意思決定を行う際の親会社への事前報告を制度化している。(国内)
- ・ すべての子会社取締役会に、親会社経営管理課長と親会社内部監査室長がオブザーバーとして参加して子会社の情報を収集している。(国内)
- ・ 子会社の内部監査及びコンプライアンスリスク管理の状況については、親会社の月例取締役会において方針決定結果報告を、子会社の営業成績及び財務経理状況については、月次で開催されるグループ経営会議及び親会社取締役会において報告を、給与・賞与・採用については四半期で開催されるグループ人事政策委員会の検討を経て、親会社取締役会において決議報告を、それぞれ行っている。(国内)
- ・ 1年に一度開催される世界会議に合わせて、主要な子会社の社長が親会社の経営トップに直接報告し、月次、四半期、年間決算の状況は経理部門経由で親会社の経営トップに報告する。(海外)
- ・ Eメールにて月次決算報告を行う。決算取締役会は現地経営者が来日し行う。(海外)
- ・ 第1四半期末及び第3四半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。第2四半期末は、海外4拠点の持ち回りで報告会を開催し、親会社経営陣および管理部門が出張し、また子会社経営陣も開催拠点に出張して報告する。(海外)
- ・ 子会社の取締役会(董事会、理事会)の議事録は、開催の都度、子会社管理担当部門に報告される。(海外)
- ・ 年央に海外の1事業所(東南アジア現地法人持ち回り)で本社、海外責任者等を集めての営業会議を実施する。(海外)
- ・ 親会社経理財務部門社員が年2回程度子会社に出張する。(海外)

【分析】

- ・ 子会社の営業業績等については、定期的に親会社に報告が行われるなど、各種の方法で親会社が把握しているケースが大多数であり、想定された結果となっている。
- ・ 子会社役員が親会社に出張して報告する、また親会社の役職員が子会社に出張して聴取等することも行われ、特に親会社の役職員が子会社役員を兼務している会社では相互の行き来が頻繁であるようであった。また、子会社役員が親会社に出向いて報告もしくは会議に出席することは、海外子会社の方が国内子会社の場合に比べ、頻度はやや少ないが、実施しているとの回答比率については大きな差はなかった。

2-5 貴社における子会社の会計数値等の管理体制について、近いものを選択してください。

	国内子会社					海外子会社				
	全体	上場区分		大会社区分		全体	上場区分		大会社区分	
		上場	非上場	大会社	大会社 以外		上場	非上場	大会社	大会社 以外
1. 原則として主要な子会社の会計システムは統一され、貴社(親会社)が直接データを確認し収集できる体制になっている	314	290	24	292	22	62	57	5	56	6
	30.0%	31.0%	21.6%	29.8%	32.4%	8.0%	8.1%	7.7%	7.7%	15.0%
2. 原則として主要な子会社の会計システムは統一されているが、データは子会社から報告される体制となっている	334	297	37	319	15	123	114	9	120	3
	31.9%	31.7%	33.3%	32.6%	22.1%	15.9%	16.1%	13.8%	16.4%	7.5%
3. 主要な子会社はそれぞれ独自の会計システムを有し、データは子会社から報告される体制となっている	404	352	52	375	29	549	504	45	521	28
	38.6%	37.6%	46.8%	38.3%	42.6%	71.1%	71.3%	69.2%	71.2%	70.0%
4. その他	15	14	1	13	2	31	28	3	28	3
	1.4%	1.5%	0.9%	1.3%	2.9%	4.0%	4.0%	4.6%	3.8%	7.5%
(国内子会社/海外子会社を有する会社数)	1,047	936	111	979	68	772	707	65	732	40

(重複回答あり)

- ・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、言語や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。

2-6 子会社には、経理部等の管理部署や会計監査人等による、事業を行っている部門が入力・作成した数値のチェック等の牽制機能はありますか。牽制機能の有無や体制等についてご記入ください。

【有効回答数】 1,170 社

【回答の主な傾向】

- ① 「主要な子会社には経理部門がある」との回答は、全体で 70%超あった。
 - ・子会社に経理部門がある場合も、さらに親会社の経理部門や管理部門等でのチェック、会計監査人によるチェックを受けている会社がほとんどであった。
- ② 「小規模な子会社には経理部門はない」との回答は 25%超あり、①と併記している回答が多数見られた。
 - ・「親会社の財務・経理部門が管理する」「親会社で管理している」、「親会社の会計監査人の監査による」との回答が、②の回答数の半数弱を占めた。
 - ・「親会社の経理担当者を兼務させている」「親子で会計システムを統一している」も一定数見られた。(5%未満)
 - ・特に小規模子会社の場合、「子会社の経理業務は、シェアードサービス機能を持つ別の子会社が行う」「親会社に経理業務をシェアード化している」ほか、「経理・管理業務を外部委託している」「海外子会社は会計事務所等の外部専門家に業務を委託している」という回答も一定数あった。(5%超)
- ③ 国内子会社の場合、「会計監査人を設置していない」との回答も多かった。
 - ・この場合、「親会社の会計監査人の監査による」ほか「顧問税理士によるチェックを受ける」ケースが多かった。
- ④ 海外子会社の場合、経理部門の設置の有無にかかわらず、監査法人のチェックを受けているとの回答が大多数を占めた。

【特徴的な回答】

- ・子会社には独立した経理部門があるところとないところがある。小規模の子会社では取締役自身が実際上のチェック機能を果たしている。外部監査機関による監査は今のところほとんどの子会社で受けていないが、海外子会社のうち 1 社のみ現地制度上の要請もあり会計監査人の監査を受けている。
- ・基本的に子会社（孫会社を含む）の経理部門がチェックを行っており、また会計監査人のチェックを受けている。孫会社のチェックはその親会社（海外であれば地域ごとの統括子会社）の経理部門が支援している。
- ・主要な国内子会社については、四半期決算業務は親会社経理部門にてシェアード化を行い、親会社にて会計面の把握は行われている。
- ・海外子会社については所在国の監査人と親会社の監査法人とが連携を取り、牽制機能を発揮している。監査法人往査は年 1 回定期的に実施している。
- ・海外子会社については、それぞれ経理担当者を配置しており、さらに親会社会計監査人が属する国際的監査法人グループの各出先と監査契約を結んでいるが、一部グループ外の会計事務所にチェックを依頼しているところもある。

- ・ プロジェクト目的で設立した海外子会社は本社経理部が数値のチェックを行っている。事業買収にて子会社化した海外子会社は、以前の設立母体の海外企業の管理部門により数値のチェックがなされている。当社事業目的で設立した海外子会社は独立した経理部門が存在しチェックしている。なお、海外子会社は各々会計監査人による社外専門家のチェックを受けている。国内子会社は、独立した経理部門が存在しチェックしている。また、当社連結対象となっているため、当社会計監査人のチェックを受けている。

【分析】

- ・ 小規模な子会社で経理部門等がない場合でも、親会社による管理や親会社の会計監査人による監査などの手段により、経理数値のチェック等の牽制機能を働かせている。
- ・ 海外子会社の場合に、経理部門の設置の有無にかかわらず、親会社の会計監査人や現地の監査法人のチェックを受けている会社が大多数を占めている。理由としては、海外子会社の場合、法制上外部監査人による監査が義務付けられる場合が多いことに加え、会計制度の違いへの対応のため現地の専門家のチェックを受ける場合が多いことが挙げられる。

2-7 貴社の取締役会や執行部の会議等において、子会社の経営・業績等は決議・報告されますか。

決議・報告される場合、その頻度や内容についてご記入ください。

【有効回答数】 1,084 社

【回答の主な傾向】

- ① 報告等の内容については「経営上の重要事項」が最も多く（約 60%）、次いで「業績（経営、決算、営業等の状況）について」が約 50%あった。
 - ・ その次に「経営計画（年度、中期等）・予算」が約 7%となっており、その他では「設備投資・多額投資」、「子会社役員人事」、「資金調達」等との回答もあったが、いずれも 5%未満であった。（重複回答あり）
- ② 報告の頻度は「毎月」が最も多く（約 60%）、次いで「定期的な報告は行わず都度・不定期」（約 25%）、「四半期毎」（約 20%）、であった。
- ③ 報告がなされる会議は取締役会が最も多く（約 90%）、次いで経営会議・常務会が約 55%であった。（重複回答あり）
- ④ 親会社への報告・付議等は特に行われない会社も 14 社あった。

【特徴的な回答】

- ・ 職務権限規程に基づき、重要事項については、取締役会・経営委員会等で審議されるが、業績等については、親会社主管部が管理している。但し、二期連続赤字等の場合は、取締役会審議となる。又、配当政策については、経営委員会(社長)にて決定される。
- ・ 毎月開催される親会社の取締役会において、経営企画部担当取締役と海外推進部担当取締役が子会社の業績数値や経営状況についての報告を行っている。毎月開催される親会社並びに国内子会社社長が出席するグループ経営会議では各社の業績数値と経営状況について報告をもらい、確認をしている。四半期、期末も同様のことを行っている。これ以外の各社固有の問題については各社社長が経営企画部担当役員に適宜、報告・相談を行っている。

- ・ 取締役会の四半期職務執行報告や経営会議において業績の報告は総合的に行われている。子会社の大規模な投資など重要な経営事項についてはその案件を管理する親会社の部門から取締役会や経営会議に付議、報告がなされる。
- ・ 親会社のグループ経営会議において、子会社の経営計画について半期毎、経営業績および重点課題の進捗報告は四半期毎に審議している。
- ・ 親会社の取締役会に、中核事業会社の月次の業務執行状況を報告している。
- ・ 子会社の経営・業績等は毎月開催される経営推進会議で審議、報告される。通常は起案、議案説明は主管部門が実施するが、四半期毎には現地経営責任者も出席する。
- ・ 四半期毎にグループ経営報告会に地域統括会社の現地経営責任者から、業績、事業計画の進捗報告が実施される。
- ・ 親会社のグループ経営会議において、子会社の経営計画について半期毎、経営業績および重点課題の進捗報告は四半期毎に審議している。

【分析】

- ・ 報告内容で一番多いのは「経営上の重要事項」であるが、これには事業計画・予算や決算も相当程度含まれていると推測され、その点を勘案すると「決算」については殆どの会社で親会社に報告されていると見られる。また経営計画・予算についても表面的には約 7%であるが、実質的にはかなりの会社で親会社に報告する制度としていると考えられる。
- ・ 報告の頻度は、毎月と四半期を挙げた会社の合計が 77.8%に上っており、かなりの程度モニタリングの機会があることを示している。
- ・ 報告先としては取締役会への報告が約 90%に上っているが、個別の回答を見ると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、個別事象については、執行部門で対応されているものと思われる。

2-8 以下の問題についての子会社の取組みに関し、貴社は親会社としてどのような指導をしていますか。特筆すべき対応を行っているものがあれば、ご記入ください。

1. 情報漏えい、個人情報保護、サイバーテロ
2. 反社会的勢力への対応
3. インサイダー取引
4. 労務管理（サービス残業、セクハラ・パワハラ含む）
5. BCP（災害時の業務継続）
6. 独禁法違反
7. 下請法違反
8. 輸出入管理

【有効回答数】 1,078 社

【回答の主な傾向】

- ① 各項目とも「研修会の開催」「Eラーニング」などの教育を実施している会社が多数あった。
- ② また、親会社が作成した「基準・規程、ガイドライン」等を子会社に適用したり、それらを参考にして子会社のものを作成したりする例も多数あった。
- ③ 親会社のシステムによる一括管理などを実施している例も見られた。
- ④ グループ会社も含めた委員会などの各種会議を開催し、グループ全体で対応している会社も多数あった。

【特徴的な回答】

※ 全項目共通

- ・ 子会社が気楽に相談できるよう、社内雰囲気作り、労働環境の整備改善等にも取り組んでいる。
- ・ グループ内外の不祥事について、発生時、又は関係会社連絡会等で、注意喚起、再発防止対策等を共有している。
- ・ 親会社コンプライアンス管理室が、一般に発生している不祥事情報を随時、提供し周知を求め意識付けを行っている。
- ・ 年に一度コンプライアンス月間を定め、当社及び各子会社にコンプライアンス違反の撲滅を呼びかけている。
- ・ 毎月 15 日を「企業倫理の日」と定めて、その時々タイムリーなテーマで朝の朝礼時に担当者が周知徹底している。テーマは親会社の CSR 推進部が決めている。
- ・ 定期的な管理職研修を実施、出向教育の実施。
- ・ 研修会は親会社及び子会社合同で実施。
- ・ イン트라ネット上での情報提供、教育システムの整備。
- ・ 年 1 回程度、全社員対象にコンプライアンス教育の実施とイーテストを実施。
- ・ 親会社が作成した情報取り扱いのためのマニュアルを配布。
- ・ 企業行動規範を制定後、以後数次に亘る改訂を経て、包括的かつ具体的なアクションプランを包含した「私たちの行動規範と実践の手引き」というタイトルのパンフレット(A4 サイズ 37 ページ)に集大成して、当社内は元より国内外の子会社の全従業員に配布している。子会社は日本を始め数カ国に分布しているため、当該パンフレットはオリジナルの日本語に加え 8 カ国語に翻訳され、各子会社で随時読み合わせ活動を推進中。

① 情報漏えい、個人情報保護、サイバーテロ

- ・ 情報漏えい、個人情報保護については、親会社と同様の対策アプリを導入する等、親会社と同等の水準で対応している。
- ・ 情報セキュリティ対策 (ISMS) がグループ会社全社に施されている。
- ・ 情報セキュリティ・個人情報保護に関し、アンケートや宣言等を行なっている。
- ・ 個人情報保護については、事故が発生しないようポケットサイズの資料を作成し、全グループ役職員に配布している。
- ・ 子会社も巻き込んだ顧客情報管理委員会を設立し、問題意識を持ちながら教育を行う相乗効果を促している。
- ・ 海外子会社の情報、PC データ管理等に関しては、自社以上に厳しい管理を行っている。

② 反社会的勢力への対応

- ・ グループで「反社会的勢力対応に関する基本方針」を定め、共通データベースを作る等、対応している。
- ・ 取引に際しては相手方を検証し、契約書には暴力団排除条項を整備するよう指導している。
- ・ 子会社の取引先から排除の確約書を取り付けるよう指導している。
- ・ 暴力団排除条例等に準拠し、法務部門を中心とした対応体制を確立している。

③ インサイダー取引

- ・ IR・法務部門を中心としたインサイダー取引の防止体制を組んでいる。
- ・ 自社株売買の届出と認可制を取り入れている。

④ 労務管理

- ・ 産業医の活用や時間外就業時間の把握等、親会社と同等の水準で対応している。
- ・ 2～3ヶ月に一度、国内子会社も含めて人事部会を開催し、情報交換等を行っている。
- ・ 労務管理労働法制行政指導の見直しやその動向、セクハラ・パワハラなどに関する判例などをコーポレートより、必要に応じてグループ人財部門に通知し、各所で発生している事象に適切に対応するよう、指導している。
- ・ グループ各社で労働条件が異なるため、派遣労働法の改正等全体にかかわる案件が発生した場合、当社が主導的立場で調査管理を実施している。
- ・ アメリカに於ける労働基準法(含、残業時間管理)、安全衛生法、人種性別宗教等の差別取扱、セクハラ・パワハラ、労働組合法、労働者派遣法等の労働法等の遵守状況を確認指導している。

⑤ BCP

- ・ グループ各社の拠点が各地にあることを活用し、災害時等の代替拠点を分散するなど、グループのメリットを活かした体制整備を図っている。
- ・ BCP 策定ガイドラインを制定し、子会社を含めて重要業務の拠点全てで BCP 策定を行った。毎年点検、更新、訓練を実施している。
- ・ 業種柄、本社、支社、事務所ごとに作成している。防災訓練、DIG 訓練を通じてその機能検証と補強に努めている。
- ・ 「BCP 教育は遅れ気味」「親会社自身のマニュアルを参考に検討をはじめた段階」「親会社でグループ全体の BCP を構築中」等対策の遅れについて記載している回答が一定数あり。
- ・ 2012 年度に実施した大規模災害訓練において、当社とグループ会社が連携し、全国的な支援受入体制を強化することにより BCP の実効性を高めている。

⑥ 独禁法違反

- ・ 冊子を作成し海外を含む全子会社の営業担当者、値決め担当者に配布中。
- ・ 子会社のコンプライアンス推進責任者向けに独禁法違反防止に向けた講演を開催している。また、国内子会社については、独禁法に関する監査を実施している。
- ・ 親会社法務部が海外子会社を指導している（アンケート実施、現地訪問、教育材料の提供等）。

⑦ 下請法違反

- ・ 国内のグループ子会社との会議にて情報の共有化を図っている。また資材部員を対象に下請法教育を実施している。
- ・ 本社資材部門は、紛争鉱物の管理、内部監査を含む下請け法遵守の管理を行っている。

⑧ 輸出入管理

- ・ 輸出管理上の該否判定は、子会社を含めすべて親会社が行っている。
- ・ 親会社に安全保障貿易管理本部を設置し日々の輸出入業務を管理している。
- ・ 国内子会社を対象に輸出管理の委員会を作り、四半期に一度会議を実施して教育情報交換を行っている。海外の子会社には輸出管理に関する質問票を出して意識づけを行う。
- ・ 海外においては、必要に応じて地域別のワークショップ等を開催し、輸出管理に対する意識や実務レベルの向上を図っている。
- ・ 輸出入管理は現地代行業者にアウトソーシングすることでトラブル回避策を講じている。
- ・ 輸出入管理についてはグローバル輸出管理規程が定められており国内、海外子会社含め輸出管理部門への定期報告を求めている。
- ・ 輸出入管理については親会社輸出管理室が年 1 回の監査を実施している。

2-9 貴社では、企業集団内部統制体制の実効性確保のため、2-8 までの他、どのような仕組みや工夫をしていますか。

また、企業集団の内部統制体制の構築・運用について、問題点や、リスク管理の観点から今後注力すべきとお考えの点がありましたらご記入ください。

【有効回答数】 国内子会社の場合 870 社、海外子会社の場合 590 社

【回答の主な傾向】

- ① 「コンプライアンスを含む研修」との回答が国内子会社の場合には約 40%に上り、最も多いが、一方、海外子会社の場合には約 25%となっている。
 - ・特にコンプライアンスについては研修を含め意識向上に向けた取り組みを挙げた回答が、国内子会社の場合、海外子会社の場合共 10%強であった。
- ② 「親会社の内部監査を通じた確認・指導」（国内子会社、海外子会社共 25%強）、「親会社監査役監査を通じた確認」（国内子会社、海外子会社共 10%強）、「(J-)SOX の全社統制監査を通じた確認」（国内子会社、海外子会社共 7%弱）といった企業集団のみならず内部統制全般に適用されるものを挙げた回答の占める割合も大きい。
- ③ グループの行動規範や企業理念を周知徹底するとともにグループ内のコンプライアンス意識の浸透に注力している回答が、国内子会社、海外子会社共約 16%あった。
- ④ 海外子会社に関しては、「他言語対応を行う」、「現地専門家の活用（研修実施等を含む）」等海外子会社を意識した回答もあったが、いずれも海外子会社に関する回答の 5%以下であった。
- ⑤ その他として、「子会社にコンプライアンス等の推進責任者を設置して対処する」が国内子会社の場合では回答社数の 9.5%、海外子会社では 6.6%あった。

【特徴的な回答】

- ・ 親会社担当部門より子会社経営陣に出張またはテレビ、電話会議等を通じ、意思の疎通を図っている。
- ・ 小規模であることから、今のところ、子会社任せ、または親会社の海外事業室任せになっている点が多い。
- ・ 現地合弁相手の管理に委任している。
- ・ 業績を中心に、様々な情報をリアルタイムで把握できる情報伝達システムの構築に取り掛かっている。
- ・ 子会社独自の内部監査部署を設け、現地法令・ルール等遵守の自己評価を機能させる必要あり。

【分析】

- ・ グループ子会社の職員の意識向上のため各社とも努力していることがうかがえるが、具体的な対応として挙げられているのは研修が主である。
- ・ 他に多かった回答は、「親会社の内部監査を通じた確認・指導」、「親会社監査役監査を通じた確認」、「J-SOX の全社統制監査を通じた確認」といった企業集団特有ではなく内部統制システム全般に適用されるものを挙げた回答である。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。
- ・ 意識の徹底において、特に留意していると思われるのはコンプライアンスについてであり、不祥事発生の原因としてコンプライアンス意識が不十分であるとの認識があると思われる。

- ・ 親会社監査役による監査（含む往査）を挙げている会社も一定数あり、監査役の企業集団内部統制システム構築・運用への意識が垣間見える。一方で、内部統制システムの構築・運用は本来執行部門の責任下であり、執行部門が十分に対応しているかについては疑問が残る。
- ・ 海外子会社に関しては、文化・慣習の違いがあるが、意識の向上等企業集団内部統制システムの実効性確保に向けて、国内子会社の場合とは異なる対応を行っていることを示す回答はあまり見受けられない。

2-10-1 親会社監査役として、親会社の企業集団内部統制体制について特に注目している点は何ですか。当てはまるものを選択してください。（複数回答可）

	国内子会社					海外子会社				
	全体	上場区分		大会社区分		全体	上場区分		大会社区分	
		上場	非上場	大会社	大会社以外		上場	非上場	大会社	大会社以外
1. 子会社に対する親会社管理体制の構築（十分な人員が確保されているかどうか、往査等情報収集の手段が十分であるか、フォローアップが適切に行われているか等）と管理状況	789	710	79	748	41	515	478	37	494	21
	75.4%	75.9%	71.2%	76.4%	60.3%	66.7%	67.6%	56.9%	67.5%	52.5%
2. 親会社担当営業部門による子会社管理規程の遵守状況	251	230	21	236	15	170	160	10	156	14
	24.0%	24.6%	18.9%	24.1%	22.1%	22.0%	22.6%	15.4%	21.3%	35.0%
3. 子会社に関連した人事（役員等）の派遣・出向等の方針、労務管理の把握状況	435	390	45	408	27	291	275	16	278	13
	41.5%	41.7%	40.5%	41.7%	39.7%	37.7%	38.9%	24.6%	38.0%	32.5%
4. 子会社を含めたコンプライアンス体制の構築	863	777	86	810	53	534	496	38	509	25
	82.4%	83.0%	77.5%	82.7%	77.9%	69.2%	70.2%	58.5%	69.5%	62.5%
5. 子会社所在国の経済情勢、市場環境等の把握状況	73	67	6	69	4	417	381	36	387	30
	7.0%	7.2%	5.4%	7.0%	5.9%	54.0%	53.9%	55.4%	52.9%	75.0%
6. 子会社所在国の政治情勢、治安状況	41	38	3	38	3	374	346	28	346	28
	3.9%	4.1%	2.7%	3.9%	4.4%	48.4%	48.9%	43.1%	47.3%	70.0%
7. その他	32	29	3	30	2	28	25	3	26	2
	3.1%	3.1%	2.7%	3.1%	2.9%	3.6%	3.5%	4.6%	3.6%	5.0%
（国内子会社/海外子会社を有する会社数）	1,047	936	111	979	68	772	707	65	732	40

- ・全体的に非上場会社に比べ上場会社、大会社以外に比べ大会社の方が注意を払っている割合が高い傾向にある（特に「1. 親会社の管理体制の構築」と「4. コンプライアンス体制の構築」）。
- ・「4. コンプライアンス体制の構築」が最も多いことは、海外子会社/大会社以外を除き共通している。
- ・海外子会社に比して国内子会社の方が選択肢1～4の比率が高いが、海外子会社については海外子会社を念頭にした選択肢5及び6の回答に注意が向いた結果とも見られ、海外子会社に対する注意が低いとは一概に言うことはできないと考えられる。
- ・選択肢5及び6は海外子会社の場合でも約半数の比率であるが、「企業集団内部統制システムについて特に注目している点」として質問しているため選択していない回答もあると考えられるので、選択肢5及び6についての関心が低いとは一概に言うことはできないと考えられる。

2-10-2 2-10-1で肢7を選択した方は、ご自由にご記入ください。

【記入回答総数】 46社

【回答の主な傾向】

- ① 親会社における管理体制に関する回答（16社）
 - ・「海外子会社への監査体制の強化」
 - ・「親会社管理部門による子会社への管理規程遵守の徹底」
- ② 子会社における内部統制システムの構築・運用や、監査体制、管理体制の強化に関する回答（13社）
 - ・「海外子会社における内部統制システムの整備・運用状況」
 - ・「孫会社や外注先の内部統制システムの有効性の確保」

(2) 貴社役職員による子会社役員の兼務等の状況

2-11 監査役を除く貴社の役職員は、子会社の役員を兼務していますか(出向を含む。以下同様)。
(複数回答可)

	国内子会社					海外子会社				
	全体	上場区分		大会社区分		全体	上場区分		大会社区分	
		上場	非上場	大会社	大会社 以外		上場	非上場	大会社	大会社 以外
1. 貴社取締役・執行役が、子会社取締役・執行役を兼務している	932	836	96	872	60	520	480	40	492	28
	89.0%	89.3%	86.5%	89.1%	88.2%	67.4%	67.9%	61.5%	67.2%	70.0%
2. 貴社取締役・執行役が、子会社監査役を兼務している	360	331	29	334	26	390	366	24	372	18
	34.4%	35.4%	26.1%	34.1%	38.2%	50.5%	51.8%	36.9%	50.8%	45.0%
3. 貴社担当営業部門の職員が、子会社取締役を兼務している	435	399	36	418	17	278	262	16	269	9
	41.5%	42.6%	32.4%	42.7%	25.0%	36.0%	37.1%	24.6%	36.7%	22.5%
4. 貴社担当営業部門の職員が、子会社監査役を兼務している	86	80	6	82	4	113	103	10	110	3
	8.2%	8.5%	5.4%	8.4%	5.9%	14.6%	14.6%	15.4%	15.0%	7.5%
5. 貴社管理部門など非営業部門の職員が、子会社取締役を兼務している	466	423	43	453	13	228	217	11	224	4
	44.5%	45.2%	38.7%	46.3%	19.1%	29.5%	30.7%	16.9%	30.6%	10.0%
6. 貴社管理部門など非営業部門の職員が、子会社監査役を兼務している	582	530	52	566	16	275	262	13	272	3
	55.6%	56.6%	46.8%	57.8%	23.5%	35.6%	37.1%	20.0%	37.2%	7.5%
7. 貴社役職員で子会社の取締役若しくは監査役を兼務しているものはない	13	13	0	12	1	33	27	6	30	3
	1.2%	1.4%	0.0%	1.2%	1.5%	4.3%	3.8%	9.2%	4.1%	7.5%
(国内子会社/海外子会社を有する会社数)	1,047	936	111	979	68	772	707	65	732	40

(注:海外子会社の場合、選択肢中の「子会社取締役・執行役」を「子会社執行を担当する役員」に、「子会社監査役」を「子会社執行の監督を担当する役員」と読み替える)

- ・親会社役職員の兼務の状況と親会社職員の兼務の状況を、上場会社/非上場会社、大会社/大会社以外で見ると、親会社役職員の兼務については、ほとんど差が無いのに対し、親会社職員の兼務については上場会社、大会社の比率が明らかに高い。親会社役員の場合は、監督を役割とする非常勤の形態による兼務が多いと思われるのに対し、職員の場合は出向等子会社常勤の形態が多いため、人員に余裕のある上場会社や大会社の比率が高くなるものと思われる。唯一例外は営業部門職員による子会社監査役の兼務であるが、非常勤監査役のケースが多いのではないかと想定される。

- ・国内/海外の比較については、国内子会社の場合は執行側に重点が置かれている。これは国内であれば、オフィスが同じ場所にある等物理的な距離の問題がないので執行の兼務が容易であるが、海外子会社の場合は物理的な距離の関係で執行の監督に重点をおく場合が多いためと思われる。
- ・また、国内/海外の比較において、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、総じて国内子会社の方が兼務比率が高い。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。

2-12 兼務する貴社役職員の貴社における部署及び職位についての基準・方針をご記入ください。

【有効回答数】 1,107 社

【回答の主な傾向】

- ① 兼務する貴社役職員の貴社における部署・職位について、基準・方針が無い会社数は 228 社と全体の 20%強であった。
- ② 基準・方針がある会社の中で執行に関する役員の内訳は、事業部門の役職員の兼務 290 社 (30%強)、取締役 129 社 (約 15%)、管理部門の役職員の兼務 120 社 (15%弱)、経営幹部の兼務 64 社 (5%強) となっている。
 - ・その他では、取締役、内外支店長、統括会社幹部、製造部門の役職員等の回答がごくわずかではあるが存在した。管理部門の役職員が兼務するケースとしては企画系の部署に属する役職員が非常勤で就任するケースが多い。
- ③ 基準・方針がある会社の中で監査役相当の役員の内訳は、管理部門の役職員の兼務が 342 社 (約 40%)、事業部門の役職員の兼務が 107 社 (10%強)、監査役の兼務が 102 社 (10%強)、取締役 20 社 (約 2%) となっている。
 - ・管理部門の中では財務部門が一番多く、次いで企画系で、内部監査/監査役室との回答もあった。
- ④ 役職については、執行に関する役員、監査役相当の役員とも、ほとんどの会社が管理職 (課長) 課長以上を兼務要件としている。ただし、重要な子会社については、執行役員や部長以上の要件を付すことも多く、執行に関する役員にこの傾向が強い。

【特徴的な回答】

- ・該当子会社と関係するカンパニー等の取締役執行役又は部門の職員が、子会社執行の監督を担当する役員を兼務している。
- ・各子会社の取締役のうち 2 名は、企画部および各業務所管部の部長職の各 1 名が非常勤にて兼務することを原則とするが、親会社の業務受託を主要業務とする子会社(受託系会社)においては、各業務所管部の部長職 1 名のみが非常勤役員を務めている。また、監査役は親会社常勤監査役のうち 1 名および業務所管部の部長職 1 名の計 2 名が非常勤にて兼務することを原則としているが、受託系会社の非常勤監査役は、親会社の常勤監査役および企画部の課長職 1 名の計 2 名が兼務することとしている。

- ・ 海外の子会社については、親会社の執行役員クラスが、テレビ会議により子会社経営会議に出席し、状況を把握する（なお、欧米の子会社については、親会社の執行役員クラスが、非常勤取締役就任し、テレビ会議により取締役会に出席し、状況を把握する。）。親会社役員と子会社役員が参加する計画管理委員会で業績確認をしている。
- ・ 親会社は純粋持株会社であることから、役職員は管理及び経営企画系で構成されている。主要子会社へは、現在管理系の役職員を派遣し、子会社の取締役として業務の執行状況を監督する役割を担っている。
- ・ 親会社は純粋持株会社であり営業部門がないので、親会社からの兼務は管理部門所属の課長以上である。中核子会社以外の子会社については、中核子会社の営業部門の課長以上が兼務している。子会社の監査役は親会社の監査役が兼務しており、中核子会社と大規模子会社（1社）は常勤で、それ以外は非常勤である。
- ・ 親会社の取締役が海外戦略企画の部門を持ちながら、海外子会社の代表取締役を兼務している。
- ・ 重要連結先である米州統括会社 CEO は、現在親会社の上席執行役員を兼ねる。欧州米州統括会社の取締役として、経営監理部門長レベルを兼務させている。いくつかのアジア販売子会社 CEO ポジションに、親会社のアジア統括部門より人材を派遣している。重要なアジア販売子会社の監査役として、親会社監査部員を兼務させている。
- ・ 子会社代表は、親会社幹部のローテーション CDP の一環として選定される。
- ・ 子会社の執行を担当する役員を兼務する役職員は、当該子会社と事業面での関係性が深い親会社のユニットのポスト者（部長職以上）であるケースが多く、主に非常勤としての兼務出向役員となる。海外子会社の場合、海外事業を管轄する部門および財務部門の部門長が非常勤取締役を兼務し、海外事業部の課長職以上が常勤取締役を兼務している。
- ・ 海外子会社の執行を監督する役員は本社の取締役が兼務することとし、所属部門にはこだわらない。

【分析】

- ・ 執行を担当する兼務役職員は、子会社を担当する事業部門所属が多く、監査役相当の監査・監督を担当する兼務役職員は管理部門所属のケースが一番多い。ただし、子会社の執行を担当する役員について回答している中には、子会社の業務執行を行う取締役と監督を担当する非常勤取締役を区別していないと思われる回答も多く、親会社の管理部門所属の役職員が取締役に就任している場合は、非常勤で監督を担当する子会社取締役に就任しているケースが多いと思われる。子会社の業務執行を行う役員に絞ると事業部門所属の兼務役員の比率が高くなることが予想される。
- ・ 監査役相当の監査・監督を担当する兼務者としては、親会社監査役が 10%強を占めている。他に親会社監査役室の職員が子会社監査役になる例もあり、監査役レベルでの親子会社間の一体管理が一定程度行われていることが推測される。
- ・ 海外子会社の役員についての回答では、経営幹部もしくは所管事業部門の幹部または海外事業担当部署の幹部が非常勤取締役として就任しているケースが多い。
- ・ 部署や役職について基準・方針がないとの回答が約 20%あったが、会社の規模によっては、部署や役職に制約を設けると人事の硬直化が進むおそれがあるため、敢えて基準や方針を設けなくて柔軟に対応している会社がかなり有るのではないかと推測される。

2-13 貴社の役職員が子会社に常勤で兼務する場合の任期の基準・方針をご記入ください。

【有効回答数】 国内子会社 1,040 社、海外子会社 732 社

【回答の主な傾向】

- ①「兼務の任期について基準方針はない」という回答が、国内子会社の場合で 30%超、海外子会社の場合も 30%程度に上った。
- ②「兼務者は非常勤のみである」という回答も、国内子会社の場合は 17%、海外子会社の場合は 13%あった。
- ③ ①及び②以外の回答のうち、任期については「3～5 年」が最も多く、国内子会社の場合は 14%、海外子会社の場合は 24%となった。
 - ・「任期に上限はない」「内規により役員定年までである」「概ね 65 歳までである」という回答も、国内子会社の場合は 10%未満であったが、海外子会社の場合は 4%程度とごく少数であった。
 - ・このほか、「1～3 年」「1 年だが再任可」「取締役は 1 年（再任可）、監査役は 4 年」も一定数あった（国内 5%未満、海外 10%未満）。
 - ・「5～7 年」「7 年以上」という長期間も見られたがごく少数であった（国内・海外とも 1%未満）。

【特徴的な回答】

- ・経営トップを兼ねる場合は世代交替を促進するため、長期滞留にならないよう注意している。(国内)
- ・当社（親会社）と子会社は一体経営されており、経営トップと取締役は全て兼務となっている。監査役も同じ。(国内)
- ・今年度から、親会社の取締役をグループ最大の中核子会社の取締役に常勤で派遣しており、同社の最重要課題となっている収益体質への転換に向けた構造改革を本格的に進捗させ具体的な成果を示すことを目的としている。(国内)
- ・親会社の役職員が子会社に常勤で兼務する場合は社長職のみで、5 年以内に異動させることを原則とする。(海外)
- ・親会社職員が勤務する場合は、先進国（3 年以内）、後進国（4 年以内）別に勤務年数が決められている。役員は基本的には現地採用となっている。(海外)
- ・海外子会社の場合は常勤の職員で 5 年を限度としている。非常勤は制限がない。(海外)
- ・各子会社により任期はまちまちであるが、後任が選出されない限り重任。(海外)
- ・経営トップを兼ねる場合は長期滞留を考慮しているが、交代が難しい場合は止むを得ず長期となる。(海外)
- ・原則 5 年以内だが、現状 10 年を超え問題となっている（人材不足のため）。(海外)
- ・言語の課題もありやや長期化傾向がある。(海外)
- ・地域の特性にもより異なり、特異性がある国の場合は 5～9 年、特異性が無い場合は 5 年程度。(海外)

【分析】

- ・任期についての基準が特にならない会社が国内、海外子会社共 30%程度ある。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。
- ・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があるとの回答も散見される。

2-14 貴社の監査役は、子会社の監査役あるいは執行の監督を担当する役員を何社兼務していますか。

兼務ありとしている監査役の人数

	国内常勤を兼務している人		国内非常勤を兼務している人		海外常勤を兼務している人		海外非常勤を兼務している人		属性別 監査役 総数(*)
		(*)に対する割合		(*)に対する割合		(*)に対する割合		(*)に対する割合	
社内常勤	111	8.5%	544	41.8%	1	0.08%	110	8.5%	1,301
社外常勤	33	8.8%	122	32.4%	0	0.0%	22	5.8%	377
社内非常勤	16	11.0%	31	21.4%	1	0.7%	5	3.4%	145
社外非常勤	45	2.0%	208	9.1%	0	0.0%	10	0.4%	2,286
(回答人数)	205	5.0%	905	22.0%	2	0.05%	147	3.6%	4,109

*監査役総数には、監査役 5 名以上の場合の監査役数も含む

(注) 常勤と非常勤の兼務については数値が検証されておらず、信頼性が確保されていないことに留意願います。

監査役属性別の兼務社数平均

	全兼務社数	国内常勤の兼務社数	国内非常勤の兼務社数	海外常勤兼務社数	海外非常勤兼務社数
社内常勤	2.2	2.0	3.3	2.0	2.1
社外常勤	1.7	1.5	2.8	-	2.0
社内非常勤	1.0	1.5	2.1	1.0	1.2
社外非常勤	0.5	1.2	2.0	-	2.4

- ・常勤・非常勤にかかわらず、親会社監査役が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は、ほとんどが非常勤の形態で、大半が国内子会社の監査役の兼務である。親会社監査役の海外子会社についての情報入手は、兼務ではなく、執行側からの情報入手が主であると考えられる。

(3) 内部通報制度について

2-15 貴社には、子会社を含めた内部通報制度がありますか。

	全体	上場区分		大会社区分	
		上場	非上場	大会社	大会社以外
1. 子会社（国内/海外問わず） を含めた内部通報制度がある	440	402	38	426	14
	39.7%	40.9%	30.2%	41.5%	16.9%
2. 子会社（国内のみ）を含めた 内部通報制度がある	444	405	39	411	33
	40.0%	41.2%	31.0%	40.1%	39.8%
3. 内部通報制度はない、もしくは は内部通報制度はあるが子会 社は対象に含めていない	225	176	49	189	36
	20.3%	17.9%	38.9%	18.4%	43.4%
(回答者数)	1,109	983	126	1,026	83
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

- ・ 非上場、大会社以外では、内部通報制度に子会社を含めていない場合が最も多い。
- ・ 海外子会社を通報制度の対象に含めるかについて、大会社においては内部通報制度がある会社のうち約半数が海外子会社を含めているのに対し、大会社以外では約17%となっている。大会社以外の場合は母数が少ないので統計数値の有効性にやや不安があるものの、海外子会社への対応が進んでいない傾向があると言える。

2-16 2-15で肢1または肢2を選択した方に質問します。

貴社の内部通報制度において貴社監査役は通報窓口になっていますか。

	全体	上場区分		大会社区分	
		上場	非上場	大会社	大会社以外
1. 通報窓口となっている	153	145	8	145	8
	17.3%	18.0%	10.4%	17.3%	17.0%
2. 通報窓口にはなっていない	731	662	69	692	39
	82.7%	82.0%	89.6%	82.7%	83.0%
(回答社数)	884	807	77	837	47
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

- ・ 監査役が通報窓口になっている比率は総じて低い。監査役の機能（通報に対応することが役割ではなく、執行側が適切に対応しているかどうかを監視する）を勘案すると、顧問弁護士やコンサルタント等社外ルートが確保されている場合には、監査役が通報窓口となっていなくとも問題ないと思われる。

2-17 2-15で肢1または肢2を選択した方に質問します。

貴社の内部通報制度の子会社に関する運用状況（子会社役職員からの通報内容と頻度、子会社に周知するための工夫等）についてご記入ください。

【有効回答数】 国内子会社の場合 814社、海外子会社の場合 381社

【回答の主な傾向】

- ① 通報件数については、「通報例なし又は近年通報なし」が国内子会社の場合 40%強、海外子会社の場合 60%強であった。また、「年1~3件程度」が国内子会社の場合約 50%、海外子会社の場合 30%強であった。
- ② 国内子会社、海外子会社共、子会社数が増えるにつれ通報件数が増える傾向にあるが、国内子会社の方がその傾向は顕著である。
- ③ 通報内容については、「セクハラ・パワハラや職場の人間関係」が国内子会社、海外子会社とも 90%超であった。
 - ・次いで「労務（残業等）」（国内子会社 12%、海外子会社 9%）、「人事（処遇等）関連」（国内子会社 5%未満、海外子会社 9%）「ルール違反・不正行為等」（国内子会社約 7%、海外子会社約 15%）であり、労務（残業等）を除き海外子会社からの通報の割合が高かった。
- ④ 内部通報に関する周知の方法については、「社内報・イントラネットへの掲載」、「ポスター掲示」、「小冊子・マニュアル等への掲載」、「社員が携行するカードへの掲示」等常時アクセスが可能な媒体への掲載が国内子会社では 60%強、海外子会社では 50%強であった。
 - ・他には「研修会、会議等での周知」（国内子会社 25%弱、海外子会社約 30%）、「コンプライアンス意識調査の質問に追加」（国内子会社約 20%、海外子会社約 15%）が一定数あった。

【特徴的な回答】

- ・ 労働組合を通じて周知を図っている。
- ・ 通報先は、子会社の総務担当、親会社の総務担当、顧問弁護士事務所であり、年に数回通報訓練を行い、制度周知の徹底と通報利用向上を図っている。
- ・ 年に最低1度は全社員を対象に各社で集合研修を実施し、内部通報制度の周知を図っている。また周知・理解度を把握するため、年に1度管理職に対しアンケートを実施して各社各部の状況を確認することによりモニタリングを行っている。内部通報窓口一覧および相談・運用ルールを英語、中国語、タイ語、トルコ語に翻訳し、海外各社社員に対し周知を図っている。
- ・ イントラネットの掲示板に掲載されている内容を海外からも閲覧できるが、日本語である為実質的には本邦からの出向者のみが対象になっている。
- ・ 内部通報制度の規程では海外子会社も親会社の内部通報制度を利用できるとしているが、言語対応（中国語、ベトナム語）が出来ないため、現地採用の従業員は実質的に利用できない。

【分析】

- ・ 「窓口設置以後通報なし又は近年なし」と「年に数件以下」が、国内子会社の場合、海外子会社の場合共合わせて 90%を超えており、また通報内容も、国内子会社、海外子会社共「職場の人間関係」に関するものが 90%を超えている。一方「ルール違反・不正行為等」に関する内部通報があるとする会社が、国内子会社約 7%、海外子会社約 15%を占めており、一定の成果が出ているといえる。

2-18 子会社の内部通報制度の設置に関し、貴社はどのような方針を有していますか。

	全体	上場区分		大会社区分	
		上場	非上場	大会社	大会社以外
1. 子会社として内部通報制度を設け、通報窓口として親会社の部署を含めることを原則としている	513	472	41	489	24
	46.3%	48.0%	32.5%	47.7%	28.9%
2. 子会社として内部通報制度を設けることを原則としているが、親会社の部署を通報窓口を含めることは求めている	174	159	15	163	11
	15.7%	16.2%	11.9%	15.9%	13.3%
3. 子会社の自主性に任せており、特段対応していない	239	189	50	202	37
	21.6%	19.2%	39.7%	19.7%	44.6%
4. その他	183	163	20	172	11
	16.5%	16.6%	15.9%	16.8%	13.3%
(回答社数)	1,109	983	126	1026	83
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

- ・全体では、約半数の会社が子会社の通報窓口に関係する部署を含めることを原則としているが、内部通報制度の設置自体を子会社の自主性に任せるという回答も約 20%あった。
- ・なお、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。

(4) 内部監査部門による子会社監査について

2-19 親会社の内部監査部門（監査部、検査部、コンプライアンス部門など）の往査対象となる子会社の選定基準、往査頻度などについてご記入ください。

【有効回答数】 国内子会社の場合 1,132 社、海外子会社の場合 974 社

【回答の主な傾向】

- ① 内部監査部門の往査対象は、国内子会社の場合「全ての子会社である」と回答した会社は全体で 40%近くを占めたが、子会社数が「1~5 社」の会社が約半数を占め、次に「6~10 社」が約 25%と続き、子会社数が多くなると割合は低下した。海外子会社の場合「全子会社」を対象とする会社は 20%以下であり、国内子会社の場合より 20%程度少ない。
- ・往査の対象を限定する場合、国内、海外子会社とも「売上高、資産、規模等による」との回答が約 20%あり最も多かった。その他では国内、海外子会社共「リスクの高い子会社」、「リスク管理の視点から選定」、「連結子会社」という回答が合計で 10%超あった。

- ② 往査頻度については、国内子会社の場合「年1回程度」または「年1回以上」が40%近くに上ったが、海外子会社の場合は10%を超えたものの、国内子会社の場合と比べて20%以上も比率が少なかった。
- ・往査頻度については、海外子会社の場合では「2～3年に1回」が20%程度で最も多かった。国内子会社の場合でも「2～3年に1回」は全体で10%を超えている。
 - ・国内、海外子会社とも「3～4年程度に1回」「4年以上に1回」はごく少数であり、海外子会社の方が比率が高かった（国内1%未満、海外3%）。
- ③ 「往査は実施していない」または「該当なし」「特になし」は国内子会社では10%以下であるのに対し、海外子会社では40%近くに上った。

【特徴的な回答】

- ・ 3年に1回以上監査することを原則として、本社部門/事業部、販社、工場その他に分け、内部監査部門が監査先を選別する。(国内)
- ・ J-SOX 関連の往査は全子会社に対し毎年実施。J-SOX 以外の業務監査に関しては、3年で全社を回れるように往査を実施。(国内)
- ・ 100%子会社については、親会社の内部監査部門が直接監査し、それ以外の子会社については、そのグループのリーダーとなる子会社の内部監査室に委託している。毎月、グループ定例会を開催し、進捗状況、評価結果等につき、情報共有している。(国内)
- ・ 規模も重要であるが、小規模会社ほどリスクも高いと考え、3年ほどで全社監査できる体制を構築中。また IT を活用し、質問形式で毎年ガバナンスに関する状況を確認。(国内)
- ・ 業務監査室作成の各年度における監査計画では、往査も含め適宜子会社における業務監査を実施する計画になっているが、実態としては、体制の問題や内部統制（含む J-SOX 対応）への対応などに時間・体力をとられており、本来の期待される役割まで手がまわらないと認識している。(国内)
- ・ 内部監査部門による子会社監査は行っていない。監査役と会計監査人の監査が中心。(国内)
- ・ 海外子会社は、実地監査による方法とペーパーやカンファレンスコールによる方法のいずれかにより、年1回、内部監査を行っている。(海外)
- ・ 米国および欧州子会社については2年に1回、中国子会社については毎年往査している。(海外)
- ・ 米州、欧州、アジアの3極の内部監査人が、内部監査部門および経理部門の指導連携の下、事業部門の要望およびリスク評価の上優先順位をつけ実施している。(海外)
- ・ 海外は1社のみであり、毎年実施するが、担当の現地会計事務所に依頼する。監査部門による往査はない。(海外)
- ・ 海外子会社への往査は、ほとんど行っていない。テレビ会議やメールによる調査や、海外子会社の担当者が親会社（本社）に出張した際にヒアリングを行う等で代用している。(海外)
- ・ 3年に1度だが回れていない。経費の都合で先延ばしにされており問題と認識している。(海外)

【分析】

- ・ 海外子会社に対する親会社内部監査部門による監査は、物理的な距離等の問題もあり、国内子会社に比べて往査対象数も往査頻度も少ない。テレビ会議、メールを活用する等の工夫を凝らしてはいるものの、往査という観点からは限界がある。現地監査人によるチェックに頼る面もあるが、現地監査人による監査が有効に行われているかに配慮する必要がある。

3 子会社の会計監査人について

3-1 子会社に会計監査人等会計監査を行う外部専門家を設置する方針について、近いものを選択してください。

	国内子会社					海外子会社				
	全体	上場区分		大会社区分		全体	上場区分		大会社区分	
		上場	非上場	大会社	大会社以外		上場	非上場	大会社	大会社以外
1. (国内) 会社法上要求されるか否かにかかわらず原則設置する	171	152	19	161	10	301	276	25	291	10
(海外) 現地の法令で求められるか否かにかかわらず原則設置する	16.7%	16.6%	17.6%	16.8%	14.9%	39.3%	39.4%	39.1%	40.1%	25.6%
2. (国内) 会社法上求められる場合のみ設置する	719	649	70	678	41	275	248	27	256	19
(海外) 現地の法令で求められる場合のみ設置する	70.3%	70.9%	64.8%	70.9%	61.2%	35.9%	35.4%	42.2%	35.3%	48.7%
3. (海外のみ) 現地の法令の求めがなくても、重要拠点/一定以上の規模の会社に設置する	—	—	—	—	—	154	148	6	146	8
	—	—	—	—	—	20.1%	21.1%	9.4%	20.1%	20.5%
4. (国内/海外共通) その他	133	114	19	117	16	35	29	6	33	2
	13.0%	12.5%	17.6%	12.2%	23.9%	4.6%	4.1%	9.4%	4.5%	5.1%
(回答社数)	1,023	915	108	956	67	765	701	64	726	39
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

- ・国内子会社の場合は、会社法で求められる場合のみ設置が約 70%と最も多く、法令の求めがあるか否かにかかわらず原則設置するとの回答が約 17%に留まっている。
- ・海外子会社については、法令の求めがあるか否かにかかわらず原則設置するとの回答が約 40%で、重要拠点/一定以上の規模に限定する場合も含めると約 60%が原則設置と回答している。
- ・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。

3-2 子会社の会計監査人等会計監査を行う外部専門家と貴社の会計監査人との関係

子会社に会計監査人を起用する方針として、近いものを選択してください。

	国内子会社					海外子会社				
	全体	上場区分		大会社区分		全体	上場区分		大会社区分	
		上場	非上場	大会社	大会社 以外		上場	非上場	大会社	大会社 以外
1. 原則として貴社と同じ会計事務所とする	842	755	87	783	59	359	336	23	344	15
	82.7%	83.0%	80.6%	82.3%	88.1%	47.0%	47.9%	36.5%	47.4%	38.5%
2. 貴社と同じ会計事務所にすることは特に求めない	176	155	21	168	8	405	365	40	381	24
	17.3%	17.0%	19.4%	17.7%	11.9%	53.0%	52.1%	63.5%	52.6%	61.5%
(回答社数)	1,018	910	108	951	67	764	701	63	725	39
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

・海外子会社の場合、親会社と同一事務所を原則とする比率が、国内子会社に比し小さい。国によっては親会社会計監査人と同一系列の事務所がない場合があること、同一系列といっても監査の品質が同様でないこと、地元の監査法人の報酬が低いこと、現地子会社の意見を尊重すること等が原因と思われる。

3-3 貴社の子会社管理部署等と子会社会計監査人との関係

貴社の管理部署等は、子会社の会計監査人の監査報告や監査概要書を入手したり、直接聴取等を行っていますか。

入手、聴取等を行っている場合は、その時期・頻度等を含め、内容についてご記入ください。

【有効回答数】 国内子会社の場合 1,089社、海外子会社の場合 950社

【回答の主な傾向】

- ① 国内、海外子会社共「子会社に会計監査人を設置していない」「該当なし」が30%程度あった。
 - ・「親会社の会計監査人が子会社も監査している」会社が、国内子会社では10%程度、海外子会社では5%未満であった。
 - ・「親会社（財務経理部、他所管部門）が子会社を直接見ている」会社は、国内子会社では5%未満、海外子会社では2%程度あった。
- ② 国内、海外子会社共「子会社の会計監査人から監査概要書等を入手していない」会社はごく少数であった。
- ③ 子会社の会計監査人から監査概要書等を入手する頻度については、国内子会社の場合では「四半期に一度」が多く（20%超）、「期末」「年1回程度」は10%程度であった。海外子会社の場合は「期末」「年1回程度」が多く（20%程度）、「四半期に一度」は10%であった。

【特徴的な回答】

- ・ 会計監査人監査の対象となっている子会社に対しては、当社(親会社)と同一の会計監査人による監査を行っており、各社の管理部門は、四半期毎の監査概要報告と期末での監査報告を受けている。(国内)
- ・ 監査計画、監査実施報告等、監査人が子会社に対して発行した全ての書類を入手している。(国内)
- ・ 子会社の事業規模に応じ四半期毎あるいは半年毎に行われる監査法人の監査レビューあるいはそれらの報告会に、原則として(管理部門ではなく)親会社の監査役が直接立ち会っている。(国内)
- ・ 外部の会計監査人は置かず、期末決算時期のみ税理士に委託して作成された資料を入手している。(国内)
- ・ 重要な子会社について、隔年の往査時に原則的に現地の会計事務所を訪問し、不正、不具合等に関するヒアリングと意見交換を実施している。(海外)
- ・ 米国子会社は年1回(決算時)の頻度で、現地の会計監査人から報告を受けているが、親会社の管理部署等が、直接現地に出向き聴取を行うことはない。(海外)
- ・ 子会社の会計監査人は子会社との直接契約であり、本社の管理部門に報告はしない。本社監査役が、本社会計監査人に子会社の状況を聴取することはある。また、往査時には現地の会計監査人と面談し状況を聴取するように心掛けている。(海外)
- ・ 一部の子会社しか入手できていない。海外往査の対象会社については入手し、直接聴取の機会も作るよう努力している。(海外)

【分析】

- ・ 「子会社に会計監査人を設置していない」「該当なし」が、国内、海外子会社共30%を超えており、国内子会社の場合は予想外に高いとの印象がある。ただ、国内子会社の場合、親会社が十分な管理が行えるとの判断から会計監査人を設置しない機関設計にしている会社も多いと思われるが、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かかわらず、設置していない可能性が高い。
- ・ 子会社の会計監査人から監査概要書等を入手する頻度についても海外の子会社の頻度が少ないことが懸念される。

3-4 貴社の会計監査人と子会社の会計監査人の関係等

3-4-1 貴社の会計監査人は、貴社の会計監査(連結)のために、子会社の会計監査を行っている外部専門家とどのような連携をしていますか。

【有効回答数】 国内子会社の場合 621件、海外子会社の場合 611件

【回答の主な傾向】

- ①「親会社監査人と同じもしくは系列の監査法人を使っており、緊密に連携が取れている」との回答が国内子会社では85%強、海外子会社では約45%あった。(問3-2の回答参照)

- ② 「書面もしくは口頭による指示」や「親会社監査人の往査時」といった限定的な連携は、国内子会社の場合が約 3%であるのに対し、海外子会社の場合は約 35%であった。
- ③ 「子会社の監査人が親会社監査人とは同系列ではないが、緊密に連絡が取れている」が国内子会社の場合は約 3%、海外子会社の場合は約 6%であった。
- ④ 海外子会社の場合、監査人同士に任せているとの回答が約 25%あった(国内子会社の場合は約 5%)。

【特徴的な回答】

- ・ 必要に応じて両者のコミュニケーションが図れるよう、両者間の調整をしている。実際に主要子会社については、毎期、当社監査法人と子会社の監査法人は直接情報交換を行っている。(国内)
- ・ 特に問題が無ければ現地任せとなっている。子会社の担当会計監査人が親会社会計監査人と同系列監査人であれば、親会社会計監査人を通じて連携を取ってもらっている。子会社が親会社会計監査人と異なる監査人を設置している場合は、2～3年に1回は経理部基幹職が親会社会計監査人と共に子会社を訪問し監査を実施しており、担当会計監査人との面談の機会を設けるようにしている。(国内)
- ・ 海外子会社も同様に、親会社会計監査人の系列事務所を採用している。緊密に連絡を取っていると説明を受けているが、海外現地の監査パフォーマンスや日本からの指導レベルについては、課題ありと認識。(海外)
- ・ 親会社の連結経理課が窓口となり、会計監査人と子会社の監査を行っている専門家との連携を図っている。(国内、海外共)
- ・ 会計監査人と子会社の会計監査人とは、全く資本や提携関係はない。基本的には彼らに任せているが、会計監査人同士のやり取りは始まったばかりなので、商習慣や現地の実情などについて誤解の無いよう、適宜監査役が疑問点がないか確認している(現監査役が子会社への駐在員であったためもあり)。(海外)
- ・ 原則は親会社と同一会計監査事務所であるが、決算前に決算要領が現地会計監査法人へ出され、これに基づき監査が実施されている。(海外)
- ・ 主要子会社の会計監査人に対してインストラクション(監査の指示書)を出している。各主要子会社の会計監査人が同じグループの場合は、監査スケジュールが遅れないように進捗管理を行っている。(海外)
- ・ 親会社の監査法人が、海外子会社の監査法人とメールにて会話を実施。(海外)
- ・ 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彼らに任せているのでよくわからない。(海外)
- ・ 子会社の会計監査人と親会社の会計監査人の連携は、特に無い。(海外)
- ・ 海外子会社については系列であっても言語や現地法制及び慣習が異なるので現地任せになっている。(海外)

【分析】

- ・ 問 3-2 と合わせ考察すると、子会社が親会社と同じもしくは同系列の監査人を起用する場合のほとんどは連携が十分取れているとの回答となっているが、国内子会社の場合は親会社と同系列の監査人の起用が 85%を超える一方、海外子会社の場合は親会社と同系列の監査人の起用が 50%に満たない。

- ・ 海外子会社の場合、同系列の監査人の起用が難しいのが実態であるにもかかわらず、「監査人同士に任せている」が約 25%、「書面もしくは口頭による指示」や「親会社監査人の往査時」といった限定的な連携が約 35%となっている。海外子会社の場合、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難しい面があり、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必要があると思われる。

3-4-2 貴社の会計監査（連結）のため、貴社の会計監査人が入手する子会社に関する情報の入手経路について、近いものを選択してください。

	国内子会社					海外子会社				
	全体	上場区分		大会社区分		全体	上場区分		大会社区分	
		上場	非上場	大会社	大会社以外		上場	非上場	大会社	大会社以外
1. 貴社管理部門から提供される情報のみに依拠する	143 13.7%	118 12.6%	25 22.5%	128 13.1%	15 22.1%	207 26.8%	182 25.7%	25 38.5%	193 26.4%	14 35.0%
2. 貴社の監査役や財務部門と相談の上、重要と思われる子会社について往査する	710 67.8%	654 69.9%	56 50.5%	684 69.9%	26 38.2%	493 63.9%	464 65.6%	29 44.6%	477 65.2%	16 40.0%
3. 全子会社を往査する	197 18.8%	175 18.7%	22 19.8%	179 18.3%	18 26.5%	38 4.9%	36 5.1%	2 3.1%	35 4.8%	3 7.5%
(回答社数)	1,047	936	111	979	68	772	707	65	732	40

(重複回答あり)

- ・ 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、大会社以外では「管理部門からの情報にのみ依拠する」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、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。
- ・ 国内子会社と海外子会社の相違では、海外子会社の方が「管理部門からの情報にのみ依拠する」の比率が高く、「全子会社を往査する」の比率が低い。海外子会社の場合、物理的な距離の問題で、親会社会計監査人が往査する比率が低くなっているものと思われる。

4 貴社監査役による子会社の監査

4-1 貴社の非常勤監査役は、子会社の監査業務にどの程度関与していますか。(複数回答可)

	国内子会社					海外子会社				
	全体	上場区分		大会社区分		全体	上場区分		大会社区分	
		上場	非上場	大会社	大会社 以外		上場	非上場	大会社	大会社 以外
1. 必要に応じて 常務会、委員会等 の重要会議に出 席する	120 11.8%	112 12.1%	8 8.4%	111 11.5%	9 15.3%	50 6.6%	48 6.9%	2 3.6%	46 6.4%	4 11.8%
2. 必要に応じて 監査役、取締役、 会計監査人等から のヒアリングや報 告に同席する	426 41.7%	406 43.8%	20 21.1%	407 42.3%	19 32.2%	241 31.9%	230 32.9%	11 19.6%	227 31.4%	14 41.2%
3. 必要に応じて 書類等の閲覧を行 う	276 27.0%	251 27.1%	25 26.3%	258 26.8%	18 30.5%	174 23.0%	162 23.1%	12 21.4%	164 22.7%	10 29.4%
4. 必要に応じて 往査に同道する	311 30.5%	291 31.4%	20 21.1%	297 30.9%	14 23.7%	176 23.3%	162 23.1%	14 25.0%	171 23.7%	5 14.7%
5. 常勤監査役か らの報告等により 情報共有を行い、 会議やヒアリング 等への同席はしな い	590 57.8%	526 56.8%	64 67.4%	555 57.7%	35 59.3%	410 54.2%	384 54.9%	26 46.4%	396 54.8%	14 41.2%
6. その他	25 2.4%	22 2.4%	3 3.2%	23 2.4%	2 3.4%	24 3.2%	22 3.1%	2 3.6%	23 3.2%	1 2.9%
(回答社数)	1,021	926	95	962	59	756	700	56	722	34

・非常勤監査役の子会社監査への関与は、いずれの項目においても、国内子会社が海外子会社に比べて高い傾向が見られる。

4-2 子会社監査役との連携

4-2-1 国内子会社について質問します。貴社（親会社）では、グループ監査役連絡会など、貴社監査役と子会社監査役が集まる機会を設けていますか。

	国内子会社				
	全体	上場区分		大会社区分	
		上場	非上場	大会社	大会社以外
1. グループ監査役連絡会を設けている（親会社が存在する場合に親会社が設けるグループ監査役連絡会に参加している場合も含む）	427	382	45	414	13
	40.9%	41.0%	40.5%	42.5%	19.1%
2. グループ監査役連絡会を設けてない	616	550	66	561	55
	59.1%	59.0%	59.5%	57.5%	80.9%
(回答社数)	1,043	932	111	975	68
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

国内子会社数別によるグループ監査役連絡会の設置の有無

	1社～5社		6社～10社		11社～30社		31社～50社		51社～100社		101社以上	
1. あり	122	24.1%	84	38.7%	122	59.8%	39	78.0%	37	92.5%	23	88.5%
2. なし	384	75.9%	133	61.3%	82	40.2%	11	22.0%	3	7.5%	3	11.5%
回答社数	506	100.0%	217	100.0%	204	100.0%	50	100.0%	40	100.0%	26	100.0%

- ・全体では、グループ監査役連絡会の設置は、40.9%に留まっているが、これは子会社数が少なく個別管理が適切若しくは可能な場合に不要とされているためと考えられる。子会社数が多くなるに連れて、グループ監査役連絡会の設置の比率は増えている。

4-2-2 グループ監査役連絡会の開催頻度について、近いものを選択して下さい。

	国内子会社				
	全体	上場区分		大会社区分	
		上場	非上場	大会社	大会社以外
1. 毎月	52	43	9	47	5
	12.2%	11.3%	20.0%	11.4%	38.5%
2. 隔月	14	13	1	14	0
	3.3%	3.4%	2.2%	3.4%	0.0%
3. 四半期に1回	103	84	19	100	3
	24.1%	22.0%	42.2%	24.2%	23.1%
4. 半年に1回	179	171	8	176	3
	41.9%	44.8%	17.8%	42.5%	23.1%
5. 年に1回	73	66	7	72	1
	17.1%	17.3%	15.6%	17.4%	7.7%
6. 数年に1回、不定期	6	5	1	5	1
	1.4%	1.3%	2.2%	1.2%	7.7%
(回答社数)	427	382	45	414	13
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

- ・開催頻度については、上場会社や大会社においては半年に一度が最も多い。
- ・非上場会社や大会社以外の場合は監査役連絡会にむしろ頻度が高くなっているが、これは子会社数が一定以下の場合であれば開催が容易であるためと推測される。

4-2-3 グループ監査役連絡会の実効性についてどのように評価していますか。問題点などはありませんか。

【有効回答数】 440 社

【回答の主な傾向】

- ① 「情報交換の場として有益、有効である」という回答が80%超であった。
 - ・情報交換の内容としては、監査方針、監査計画、監査状況のほか、監査事例報告、課題やトピックス、法令等の監査関連情報などが挙げられた。
- ② 「研修会・勉強会を開催し、監査役（特に、新任又は親会社執行部門社員を兼務している非常勤監査役）の知見を深め監査レベルの向上を図っている」という回答も10%超あった。
- ③ 「形式的な開催にとどまっており、実効性を上げることが課題である」との回答も約10%あった。理由としては、情報交換の内容が定型的なものとなること、開催頻度が少ないこと、業種業態が異なること等が挙げられた。

【特徴的な回答】

- ・ 監査役だけでなく監査部門、法務部門等の管理部門も出席し、多方面にわたり情報交換を行っている。
- ・ グループ監査役連絡会には監査部長も同席し、財務報告に関する内部統制システムの有効性と業務監査所見との突合を行うなど、数字と業務実態を繋げて考察する工夫もしている。
- ・ 親会社の監査役が、子会社の非常勤監査役を兼務しているので、型にはまった監査役連絡会等は設けていない。
- ・ 子会社監査役のため、情報交換というより、子会社の経営状況、課題などを親会社監査役として把握することに効果的。
- ・ 子会社監査役は親会社の管理部門のマネージャーが兼務しており、取締役会への出席が主な情報収集の場であり実効性は低いので、重要な子会社はすべて親会社常勤監査役が往査を実施している。
- ・ 常勤監査役と親会社執行部門社員兼務の非常勤監査役では、監査の視点や意識、知識が異なり苦慮している。

【分析】

- ・ グループ監査役連絡会は多くの会社で情報交換の場として有益、有効なものとして捉えられており、特に親会社監査役の監査方針の伝達には有効と捉えられていると見られる。その一方で、子会社数が多くなってくると双方向性を持たせることが難しくなり、「形式的な開催」に陥るおそれもあると思われる。双方向性を確保するための仕組み作りも必要であろう。

4-2-4 グループ監査役連絡会の他に、貴社監査役と子会社監査役とのコミュニケーションの場や情報共有の仕組みなどがありますか。

【有効回答社数】 1,063 社

【回答の主な傾向】

- ①「親会社常勤監査役が子会社非常勤監査役を兼務している」「親会社役職員が子会社非常勤監査役を兼務しているため社内で日常的に情報・意見交換をしている」との回答が最も多く、合わせて全体の半数近くを占めた。
- ②「グループ監査役連絡会の他に、定期的に子会社監査役と情報・意見交換を行う機会を設けている」という回答も約 30%あった。
- ③「必要に応じて随時（面談・訪問・メール等にて）情報・意見交換を行っている」という回答も約 20%あった。
- ④「親会社監査役が、子会社往査の際に子会社監査役にヒアリングを行う、または、子会社往査の際に子会社監査役と同行・同席を求める」という回答も約 10%あった。

【特徴的な回答】

- ・ 国内子会社の多くは、同じビル内にいるのでコミュニケーションはよくできている。
- ・ 親会社の管理部門から子会社社長や管理部門への指示連絡事項について、親会社監査役のスタッフが情報収集し、子会社監査役にとって必要な情報を提供している。

- ・ 大会社の監査役とは、3月に開催される三様監査連絡会（監査役、会計監査人、監査部）にて情報交換を行っている。
- ・ 毎年、決算、株主総会后に親会社常勤監査役出席の上、国内子会社の監査役が同席し、取締役等子会社幹部からの業績等の報告会の方が設けられている。

【分析】

- ・ グループ監査役連絡会とは別の連携手段を工夫している回答も多くあった。これは、グループ監査役連絡会では個々の子会社の実情を把握することには適さない面があることを勘案したものと思われ、各社において個々の子会社の実情を把握するための工夫を示していると考えられる。

4-2-5 海外子会社について質問します。海外子会社についてもグループ監査役連絡会と同様の工夫を行っていますか。

	海外子会社				
	全体	上場区分		大会社区分	
		上場	非上場	大会社	大会社以外
1. 同様の工夫を行っている	97	93	4	94	3
	12.8%	13.4%	6.3%	13.1%	7.7%
2. 特に何も行っていない	573	516	57	539	34
	75.7%	74.5%	89.1%	75.1%	87.2%
3. 別の工夫を行っている	87	84	3	85	2
	11.5%	12.1%	4.7%	11.8%	5.1%
(回答社数)	757	693	64	718	39
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(参考) 海外子会社に関するグループ監査役連絡会と同様の工夫の有無～子会社数別

	2. 1社～5社		3. 6社～10社		4. 11社～30社		5. 31社～50社		6. 51社～100社		7. 101社以上	
1. 同様の工夫を行っている	50	13.5%	22	16.2%	17	12.7%	5	10.4%	2	5.3%	1	3.2%
2. 特に何も行っていない	288	77.8%	103	75.7%	101	75.4%	37	77.1%	23	60.5%	21	67.7%
3. 別の工夫を行っている	32	8.6%	11	8.1%	16	11.9%	6	12.5%	13	34.2%	9	29.0%
(回答社数)	370	100.0%	136	100.0%	134	100.0%	48	100.0%	38	100.0%	31	100.0%

- ・ 海外子会社の場合、グループ連絡会に相当する工夫を「特に何も行っていない」とする会社が80%弱となっており、国内子会社でグループ監査役会を設置していないとする回答より比率が高い。これは、監査役相当の役職員が制度上求められるケースは少なく、また物理的な距離の問題があるため、国内子会社の場合のように子会社の監査役に相当する役職員を一同に集めることが難しいためと思われる。

その中では、子会社数が多い方が、「別の工夫を行っている」割合が高い。

4-2-6 4-2-5 で肢3「別の工夫を行っている」を選択した方は、ご自由にご記入ください。

【有効回答社数】 83社

【回答の主な傾向】

- ① 往査を行い、役職員と意見交換を行い、情報収集を図るとの回答が23社あった。
- ② 子会社役員と適宜意見交換を実施している回答が19社あった。
- ③ 日常的な情報交換ができているとの回答が20社あった。
 - ・「親会社監査役が兼務している」「親会社取締役、職員が兼務している」
 - ・上記の方法に加えて、「親会社における海外子会社を管理する部門」等と情報交換を行っているとの回答も散見された。

【特徴的な回答】

- ・ 執行部の会議に出席して子会社から事業報告等を聴取するほか、会計監査人による往査結果報告を受け、また、内部監査部門による調査、往査状況及び結果の報告を受ける等の方法により、情報の収集を図っている。
- ・ 海外事業体連絡会（1回/年）への出席、TEL会議出席、月報等を通じて海外子会社監査役と情報を共有している。
- ・ 制度が違うので、監査委員会制度の国では委員会を傍聴し、管理会社を置いている国では管理会社へ往査する。
- ・ 海外に常勤監査役に相当する者はいないため、現地責任者との面談を重視している。地域統括会社の社長が四半期報告で来日する機会に、ヒアリングを実施。現地の状況を確認している。また、各子会社の社長が日本へ出張する機会にも立ち寄ってもらい現況を確認している。
- ・ 訪問できないときは、質問事項を「アンケート方式」で投げかける。

【分析】

- ・ グループ監査役連絡会とは別の工夫として挙げられた内容は、国内子会社の場合（問4-2-4）とほぼ同様の回答が多い。ただ、物理的な距離や文化・法制度の違いを考えると十分な情報交換や意思疎通が出来ているかについては十分に留意する必要がある。

5 往査

5-1 貴社監査役が往査対象としている子会社の総数

	国内子会社					海外子会社				
	全体	上場区分		大会社区分		全体	上場区分		大会社区分	
		上場	非上場	大会社	大会社 以外		上場	非上場	大会社	大会社 以外
0社	55	43	12	49	6	87	76	11	78	9
	5.3%	4.7%	10.8%	5.1%	8.8%	11.3%	10.8%	16.9%	10.7%	22.5%
1社～	572	497	75	514	58	422	382	40	391	31
5社	55.3%	53.8%	67.6%	53.2%	85.3%	54.9%	54.3%	61.5%	53.6%	77.5%
6社～	189	176	13	187	2	105	99	6	105	0
10社	18.3%	19.1%	11.7%	19.4%	2.9%	13.7%	14.1%	9.2%	14.4%	0.0%
11社～	162	154	8	160	2	113	107	6	113	0
30社	15.7%	16.7%	7.2%	16.6%	2.9%	14.7%	15.2%	9.2%	15.5%	0.0%
31社～	31	30	1	31	0	17	16	1	17	0
50社	3.0%	3.3%	0.9%	3.2%	0.0%	2.2%	2.3%	1.5%	2.3%	0.0%
51社～	15	14	1	15	0	17	17	0	17	0
100社	1.5%	1.5%	0.9%	1.6%	0.0%	2.2%	2.4%	0.0%	2.3%	0.0%
101社	10	9	1	10	0	8	7	1	8	0
以上	1.0%	1.0%	0.9%	1.0%	0.0%	1.0%	1.0%	1.5%	1.1%	0.0%
回答	1,034	923	111	966	68	769	704	65	729	40
社数	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(参考) 国内子会社数別による往査対象会社数

		国内子会社数						回答 社数
		1社～5社	6社～10社	11社～30社	31社～50社	51社～100社	101社以上	
往査対象会社数	0社	33	12	6	2	1	1	55
	1社～5社	467	71	29	1	2	2	572
	6社～10社		131	48	5	3	2	189
	11社～30社			121	23	15	3	162
	31社～50社				19	10	2	31
	51社～100社					9	6	15
	101社以上						10	10
回答社数		500	214	204	50	40	26	1,034

(参考) 海外子会社数別による往査対象会社数

		海外子会社数						回答社数
		1社～5社	6社～10社	11社～30社	31社～50社	51社～100社	101社以上	
往査対象会社数	0社	67	10	8	0	1	1	87
	1社～5社	308	56	39	10	3	6	422
	6社～10社		72	27	2	3	1	105
	11社～30社			63	26	15	9	113
	31社～50社				10	5	2	17
	51社～100社					11	6	17
	101社以上						8	8
回答社数		375	138	137	48	38	33	769

- ・子会社数が30社に達するまでは、海外子会社の場合は1～5社を限度として往査を行う場合が国内子会社の場合に比べて多いが、30社を超えると往査対象会社数に大きな相違がなくなる。子会社が30社を超える会社は相当程度規模の大きな会社と考えられ、管理の手法も大分変わってくることを考えられる。

5-2 往査対象会社選定の基準又は方針（規模、地域、業態、頻度等）についてご記入ください。

【有効回答数】 国内子会社の場合 1,111社、海外子会社の場合 966社

【回答の主な傾向】

① 国内子会社の場合、往査対象の会社数について、全ての子会社としている会社が半数以上を占めた。

- ・特に子会社数が少ない場合（10社以下）、全ての子会社を対象とする会社や特に基準を設けず必要に応じて往査することとしている会社が多く、60%近くに上った。
- ・子会社の数が多い場合（11社以上）、何らかの基準・方針に基づいて往査先を選定している会社が70%超あった。
- ・海外子会社の場合、国内子会社に比べ、子会社数が少ない場合（5社以下）でも全ての子会社を対象とする会社は30%程度に留まった。

② 往査先の選定方法について、国内子会社の場合、「ローテーションを組んで数年に1度定期的に往査する」方法と、「売上、資産等の規模が大きい子会社や（事業上、又は連結決算上、親会社に影響を及ぼしうる）重要性が高い主要子会社に限定する」方法が多数を占めた（合計で60%超）。

- ・また、子会社数が多い場合（10社以上）、前述の二つの方法を組み合わせて選定する会社も多かった（主要な子会社は毎年往査し、それ以外の会社は数年に1度往査する等）。
- ・特に子会社の数が30社以上の場合、上記に加えて、事業リスクが高い会社、経営者の交代やM&Aの実施があった会社、経営不振や過去に不祥事が発生した会社等、リスクが高まっている会社に特に絞り込んでいる会社も20%超あった。

・海外子会社の場合は、「ローテーションを組んで数年に1度定期的に往査する」が80%近くに上り、国内子会社に比べて多かった。また、「規模や重要性とならび、事業上・経営上のリスクを勘案して往査先を選定する」会社も20%程度あった。

【特徴的な回答】

- ・ 会計監査人・内部監査部門と連携し往査先を選定している（内部監査の往査基準に監査役会及び常勤監査役の観点を加味し往査先を選定する方法、内部監査結果を元に往査先を選定する方法、会計監査人・内部監査部門の往査に同行する方法等）。（国内）
- ・ 全ての子会社を往査対象とするが、頻度は随時として予兆となるリスクを認識したときに往査する。（国内）
- ・ 全ての子会社に常勤監査役が就任しており、親会社監査役による往査は実施していない。（国内）
- ・ 親会社監査役が当該子会社の非常勤監査役を兼務しており、原則として子会社の状況は監査役会や取締役会への出席等を通じて確認しているため、特別な場合は除き別途往査は行っていない。（国内）
- ・ 主管部門を通じた監査を原則として、往査は実施しない。（国内）
- ・ 親会社の会計監査人の監査結果報告を受けており、監査役の往査は実施していない。（海外）
- ・ 業績不調等、企業運営に問題がある場合に往査する。（海外）
- ・ J-SOX 対象子会社及び業態として重要な子会社は原則として毎年往査する。（海外）
- ・ 主要子会社の子会社は当該主要子会社に任せる。それ以外の会社に対し、各社の機能（統括、販売、生産、研究評価）と規模（売上高、利益）を考慮し、1年から3年の頻度で往査を実施している。（海外）
- ・ 地域リスク（中国/東南アジア他）や事業リスク（売上増加又は減少）を考慮。又、親会社の各事業本部や地域統括会社の統制力も考慮する。海外往査は年5~6回で、1回で複数社を往査する。（海外）
- ・ 連結売上高の5%を超える売上高を持つ子会社を往査する。（海外）
- ・ 海外案件に関する経営会議付議報告案件、重要な決裁書類の閲覧、海外担当役員、海外子会社担当部署、内部監査部門などからのヒアリング、過去の往査実績などを勘案して往査先を選定し、年2回、平均して4~6拠点の海外子会社の往査を実施している。（海外）

【分析】

- ・ 効率性の観点を考えると子会社数が多い場合に往査先を絞り込むことはやむを得ないと考えられる。絞り込みの基準として、一律にローテーションを組む、または規模もしくは親会社にとっての重要性を勘案するとの回答が多いが、親会社の主力事業とは関係ない事業において不祥事が発生しているケースも多く、絞り込みに際しては事業リスクをよく分析する必要があると考えられる。海外子会社の場合、絞り込みに際しては事業リスク等を勘案するとの回答が国内子会社より多いが、海外子会社の場合は物理的な距離の問題により絞り込みの必要性はより高く、実効性の高い監査への意識が強いものと思われる。その一方で、海外子会社の場合、実情を把握するのは国内子会社の場合より難しいことから、往査以外にも多面的な情報収集の手段を講じる必要性は高いと考えられる（5-3 参照）。

5-3 往査対象外の子会社については、どのような調査を行っていますか。方法、内容等についてご記入ください。

【有効回答社数】 国内子会社の場合 1,045 社、海外子会社の場合 895 社

【回答の主な傾向】

- ① **国内子会社の場合、子会社役職員を対象とするヒアリングの実施が最も多く 40%超あった。**
 - ・ヒアリング対象となる役職員は、子会社の社長、取締役等の経営者が約 70%で、その他は子会社監査役がほとんどを占めた。海外子会社の場合も傾向に大きな差はなかった。ヒアリングの機会については、国内子会社の場合はヒアリングを目的として子会社役職員が親会社を来訪するケースが多いが、海外子会社の場合は、別目的で来日するケースをとらえてヒアリングを行うケースの方が多い。
 - ② **国内子会社の場合、（月次、四半期、期末の）決算報告や稟議書、取締役会議事録等書類を閲覧するという回答も多く、20%超あった。**
 - ・書類の中では、財務状況を把握するため計算関係書類等を挙げる回答が多く、80%を占めた。
 - ・また子会社数の多い会社では、計算関係書類のほか内部統制システムの構築運用状況や内部統制システムに関連する報告書類等の閲覧という回答も散見された。海外子会社の場合も傾向に大きな差はなかった。
 - ③ **子会社ではなく、親会社（自社）の内部監査部門の監査結果や報告を受領するという回答も約 10%あった。**
 - ・また、会計監査人からの報告によって状況を把握するという回答も数件あった。海外子会社の場合も傾向に大きな差はなかった。
 - ④ **会社（自社）の子会社管理部門に対するヒアリングや報告聴取を実施し状況を把握しているという回答も 10%程度あった。**
- ※ ①~④の方法の選択について、子会社数の多寡による差異はなかった。また、上記①~④の方法を組み合わせる回答も多数あった。
- ⑤ **「事業の規模が小さいことから、往査しなくても容易に実態を把握できるため、特に調査していない」という回答も 10%超あった。**

【特徴的な回答】

- ・ 親会社（自社）の取締役会、グループ経営会議等の出席により、実態を把握している。（国内）
- ・ 会計監査人・内部監査部門の往査に立ち会う。（国内）
- ・ 内部統制部門が実施する内部統制チェックリストによる定期監査結果をヒアリングすることで把握。（国内）
- ・ 営業成績等の状況を定期的にテレビ会議により把握。（国内）
- ・ 経理部門の年 4 回の各子会社の決算説明会に出席し、各子会社の財政、経営成績などを把握し、その検証を行っている。（国内）
- ・ 重要性が特に高いグループ会社については、対象会社の経営トップと当社監査役全員が面談して状況を聴取している。（国内）
- ・ 子会社監査委員会との緊密な連携。（海外）
- ・ 現地会計監査法人の会計報告。（海外）
- ・ 業績報告、事業環境、国内事業との関連、人事政策などを重点にヒアリング。（海外）

【分析】

- ・ 海外子会社の場合や子会社の数が多い場合等では、往査対象子会社を絞ることはやむを得ない。その中で、往査対象外となる子会社についても、ヒアリングや書類の調査を行うことにより実情を把握すべく努力していることがうかがえる。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られる。

5-4 貴社の非常勤監査役は、子会社への往査を行いますか。

	全体	上場区分		大会社区分	
		上場	非上場	大会社	大会社以外
1. 国内子会社、海外子会社共に行う	129	121	8	129	0
	12.0%	12.5%	7.5%	12.9%	0.0%
2. 国内子会社のみ行う	211	196	15	198	13
	19.7%	20.3%	14.2%	19.8%	18.3%
3. 海外子会社のみ行う	48	43	5	45	3
	4.5%	4.4%	4.7%	4.5%	4.2%
4. 国内子会社、海外子会社共に行わない	685	607	78	630	55
	63.8%	62.8%	73.6%	62.9%	77.5%
(回答社数)	1,073	967	106	1,002	71
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

- ・ 往査を行わないとする会社の比率が最も高く全体でも 60%を超えているが、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。

5-5 子会社往査に関する貴社監査役と貴社の会計監査人の関係について、近いものを選択してください。

	国内子会社					海外子会社				
	全体	上場区分		大会社区分		全体	上場区分		大会社区分	
		上場	非上場	大会社	大会社 以外		上場	非上場	大会社	大会社 以外
1. 貴社監査役と貴社会計監査人との間で相談の上、一定の子会社について会計監査人が往査に同道し、同道しない往査についても往査の前後に会計監査人と調査内容や調査結果について意見交換を行う	280	261	19	268	12	203	197	6	197	6
	26.7%	27.9%	17.1%	27.4%	17.6%	26.3%	27.9%	9.2%	26.9%	15.0%
2. 会計監査人が往査に同道することは原則ないが、往査の前後に会計監査人と調査内容や調査結果について意見交換を行う	440	396	44	406	34	301	278	23	288	13
	42.0%	42.3%	39.6%	41.5%	50.0%	39.0%	39.3%	35.4%	39.3%	32.5%
3. 会計監査人が往査に同道することは原則なく、往査の前後に会計監査人と調査内容や調査結果について意見交換を行うこともない	289	248	41	272	17	191	171	20	181	10
	27.6%	26.5%	36.9%	27.8%	25.0%	24.7%	24.2%	30.8%	24.7%	25.0%
(回答社数)	1,047	936	111	979	68	772	707	65	732	40

(未回答あり)

・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、国内子会社の場合も、海外子会社の場合も、往査に同道せず往査前後の意見交換もしないとの回答が25%前後あることは、会計監査人との連携の観点からはやや気懸かりである。

6 その他

企業集団の監査について、特に留意している点、工夫している点、親会社監査役として子会社監査役に期待する点など、気付いたことがありましたら、ご自由にご記入ください。

【有効回答社数】 477社

【回答の主な傾向】

- ① 留意している事項として、監査の注目点を挙げる回答が半数弱あった。具体的に挙げられた事項の中での割合は、「子会社の内部統制・ガバナンスの状況」が15%弱、「コンプライアンス徹底に関する事項」が10%超、「リスク管理状況」約9%、「親会社による子会社管理の状況」約7%、「財務報告の正確性・会計不正防止に関する状況」も約7%であった。
- ② 留意している事項として、他部署等との連携を挙げる回答が約45%あった。具体的に挙げられた部署の中での割合は、「子会社監査役」約35%、「子会社経営陣」約20%、「親会社内部監査部門」約15%、「会計監査人」約10%であった。
- ③ 企業集団の監査における悩みを挙げた回答は約30%あった。悩みの中での割合は、「子会社監査役や親会社内部監査部門等との監査のレベル合わせ」60%弱、「子会社監査役の監査能力や独立性」25%超といったところが挙げられている。
- ④ 子会社監査役に対する期待も回答社数の8%あったが、「子会社の中に居ないと見えない部分の監視・検証」等が期待する点として挙げられている。

【特徴的な回答】

（留意している事項）

- ・ 当社は、国内、海外の子会社の増加に伴い、子会社管理部門の強化と管理方法の確立を目指しているところである。企業集団としての観点から、内部統制システムの構築・運用状況を特に留意して見守りたい。
- ・ グループコンプライアンス委員会、グループリスク統括委員会等を通じ、グループ横断的なリスク事象の発生について留意している。ある会社で発生した問題が何の手当でもなされないままグループ内の他の会社で発生することがないよう努めている。
- ・ 海外子会社監査役、或いは取締役との対応に関しては、言語のみならず、法令等の各種制度や文化、商習慣等の様々な点で環境の違いを感じる場面に遭遇することが多い。その為に、本社のやり方の押しつけではなく、相手目線での判断と対応が重要だと肝に銘じている。
- ・ 当社は会社規模のわりに海外依存度が高い。現地の法令や習慣などカントリーリスクを抱えており、現地経営者や現地の会計監査人との意見交換を重視している。国内の子会社監査役とは情報を共有する仕組みができています。

（他部署等との連携）

- ・ 子会社の非常勤監査役としての立場での当該子会社の会計監査人からの直接ヒアリング、本社管理担当部との連携強化等、対応を強化している。また、子会社以外の連結対象会社、関連法人等、緊密な連携を要する会社などについても、コミュニケーションの機会を確保するとともに、管理担当部、関連事業部、リスク管理担当部門、内部監査部門との間で必要に応じて情報連携を行う方針としている。

- ・ 海外子会社は監査役という制度もないため、当該事業の管理部門の協力を得ることが多くなる。海外子会社の往査では当該事業の管理部門と同行する方法は有効である。
- ・ 子会社等の常勤監査役とは、コミュニケーションも良好で連携も取れているが、各主管部・経理部から就任している非常勤監査役とは、一部を除いて、連携がほとんど行われていない。
- ・ 海外子会社の方が多く、往査に対する現地とのコンセンサスを取ることに苦勞している。特に監査役制度のない欧米系の子会社は顕著で、国ごとに目的等の説明を変える様になっている。
- ・ 企業集団監査を行う際に監査目的を明確にした上で重要監査項目を設定し監査しており、且つ、子会社監査役監査ならびに内部監査部門との連携を図る上では、互いの監査状況情報の共有などを実施し往査内容での重複なき様留意している。

(企業集団の監査における悩み)

- ・ 親会社管理部署責任者、子会社取締役などに対しての企業統治や内部統制に関する知識の教育が圧倒的に不足している。業務監査などの機会を通じて意識喚起、啓蒙、教育を進めている。
- ・ 特に本社の管理部門の職員を海外子会社の監査担当役員として教育的見地から選定して監査に当たってもらっているが、就任中に一定レベルの習熟を期待しているし、図っている。
- ・ 親会社の基準に準ずる部分と、子会社の独自性を尊重する部分とのバランスに注意している。企業集団として、最低限一致させる事項を抽出し、それ以外は子会社の自主性に任せることが肝要と思量する。
- ・ 子会社側に負担感が生じないように、会計監査人・子会社監査役の監査に同行する、子会社監査役の監査活動を親会社の監査役スタッフが補助する等の配慮をしている。
- ・ 管理部門より派遣の非常勤監査役が多いため監査の密度、精度が課題。会計監査に限定している会社も多く、取締役の内部統制確保への認識不足も課題。

【分析】

- ・ 子会社の監査において留意する事項は分散しているが、他部署との連携に留意しているとの回答が約 45%あり、内部監査部門や子会社監査役との監査内容の調整について悩みを持っているとの回答も 50%を超えている。
- ・ 監査の実効性を上げるためには、重複のない効率的な連携の実現が必要と思われる。子会社監査役については、連携の努力義務はあるものの、連携の方法については法令上の規定はなく、個社に委ねられている。親会社監査役にとっては子会社調査権があるものの、子会社の中に居る者でないと得られない情報もあり、監査内容の調整や情報の共有といった子会社監査役との連携に留意する声が多い。特に国内の会計監査限定の監査役については、監査役を含め親会社として子会社内部統制システムの確保に留意することを挙げる声もある。
- ・ 海外については、物理的な距離に加え制度や文化の違いがあるため、外部の監査専門機関を起用するとともに、現地側との接触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い。

以 上

(参照)

「親会社による企業集団の監査」に関するアンケート調査票

本調査は、当協会のケース・スタディ委員会が、企業集団における監査の在り方を提言する際の参考として、親会社における企業集団の管理及び監査の実情を把握するためにお願いするものです。次の①～③のいずれかに該当する会社の方にご回答を頂きますようお願いいたします（一社一回答でお願いいたします）。

- ①最終親会社（子会社を有するが、親会社を有しない会社（相互会社の場合を含む））
- ②純粋持株会社が直接の親会社かつ最終親会社であり、自身が子会社を有している会社
- ③子会社を有する上場会社（最終親会社を有するものも含む。例：親子上場）

注）本アンケートでは「親会社」は会社法第2条第4号の定義に加え、相互会社が子会社を有する場合も含むものとし、「子会社」は会社法第2条第3号の定義によるものとします（当該親会社が直接若しくは間接的に支配する会社（いわゆる孫会社など）を含みます）。

アンケート実施期間：平成25年7月10日（水）～7月31日（水）午後5時まで

回答上のご注意：

- ・設問は問6まで（合計54問）あります。
- ・設問により、国内子会社の場合と海外子会社の場合を区別して回答する枠を設定しています。国内子会社、海外子会社のいずれかを有しない場合は、該当のない欄に「該当なし」とご記入ください。また、国内子会社と海外子会社で同じ取り扱いをしている場合は、いずれかの欄に「同様」とご記入ください。
- ・自由記入欄に記載する事項がない場合は「特になし」とご記入ください。
- ・ご回答いただいた内容については、このアンケートの目的以外には使用いたしません。情報管理を徹底し、特定の会社、個人が識別できる情報としては取り扱いしません。

1 回答会社属性

1-1 グループにおける貴社の位置 (以下のいずれかに該当する会社が回答対象となります)

1. 純粋持株会社である (最終親会社)
2. 事業会社である (最終親会社)
3. 純粋持株会社が直接の親会社かつ最終親会社であり、自身が子会社を有している会社
4. 上記 1~3 に該当しないが、子会社を有する上場会社 (いわゆる親子上場の場合など、純粋持株会社ではない最終親会社が存在する場合)

1-2 貴社の機関設計

1. 取締役会+監査役会+会計監査人 (監査役会設置会社)
2. 取締役会+監査役+会計監査人
3. 取締役会+監査役
4. 委員会設置会社

1-3 貴社の会社法上の会社規模

1. 大会社
2. 大会社以外

1-4 貴社の会社法上の公開/非公開区分

1. 公開会社
2. 非公開会社

1-5 貴社の上場区分

1. 上場会社
2. 非上場会社

1-6 貴社の業種区分

(純粋持株会社の場合は、企業グループの主な業種を選択してください)

- | | | |
|--------------------|-------------|------------|
| 1. 水産・農林業・鉱業 | 7. 鉄鋼・非鉄・金属 | 13. 運輸・倉庫 |
| 2. 建設業 | 8. 機械・機器 | 14. 情報・通信 |
| 3. 食料品 | 9. その他製造 | 15. 電気・ガス業 |
| 4. 繊維製品・パルプ・紙 | 10. 卸売業 | 16. サービス業 |
| 5. 化学・医薬品 | 11. 小売業 | 17. 金融・保険業 |
| 6. 石油・石炭製品・ゴム製品・窯業 | 12. 不動産業 | 18. その他 |

1-7 貴社の取締役会の構成 (該当がない場合はゼロをご入力ください)

1. 取締役 __名
2. うち社外取締役 __名

1-8 貴社の監査役会の構成 (該当がない場合はゼロをご入力ください)

1. 社内常勤監査役 __名
2. 社外常勤監査役 __名
3. 社内非常勤監査役 __名
4. 社外非常勤監査役 __名

1-9 貴社の監査役スタッフの人数 (該当がない場合はゼロをご入力ください)
__名

1-10 貴社の内部監査部門の人数

- | | |
|----------|-----------|
| 1. 0名 | 4. 11～20名 |
| 2. 1～5名 | 5. 21～30名 |
| 3. 6～10名 | 6. 31名以上 |

1-11-1 貴社の国内子会社の総数

- | | | |
|-----------|-------------|-----------|
| 1. 0社 | 4. 11社～30社 | 7. 101社以上 |
| 2. 1社～5社 | 5. 31社～50社 | |
| 3. 6社～10社 | 6. 51社～100社 | |

1-11-2 貴社の海外子会社の総数

- | | | |
|-----------|-------------|-----------|
| 1. 0社 | 4. 11社～30社 | 7. 101社以上 |
| 2. 1社～5社 | 5. 31社～50社 | |
| 3. 6社～10社 | 6. 51社～100社 | |

2 親会社としての貴社における企業集団内部統制体制の構築・運用について

(1) 貴社における企業集団内部統制体制の構築・運用について

2-1 貴社において子会社を管理する部門の名称とその管理内容についてご記入ください(複数部門が関与している場合は全て記入してください)。

(回答例)

- ・各子会社を主管する事業部門ごとに、人事や財務数値を把握している。
- ・各海外子会社は、海外統括会社（子会社）が管理している。
- ・親会社経理部門に子会社を管理する部署を設置している。

2-2 貴社には、子会社の管理に関する規程がありますか。

1. ある
2. ない

2-3 子会社において特定の役職に権限が集中することを制度的に防止するため、貴社ではどのような仕組み・工夫をしていますか。

(回答例)

親会社管理部門からの常勤監査役、CFO等の派遣。各役職の権限の明確化。

国内子会社の場合

海外子会社の場合

2-4 営業、財務・経理、人事など子会社の状況について、子会社から貴社に対しどのような頻度及び方法で報告されていますか。

(回答例)

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。

国内子会社の場合

海外子会社の場合

2-5 貴社における子会社の会計数値等の管理体制について、近いものを選択してください。

	国内 子会社	海外 子会社
1. 原則として主要な子会社の会計システムは統一され、貴社（親会社）が直接データを確認し収集できる体制になっている		
2. 原則として主要な子会社の会計システムは統一されているが、データは子会社から報告される体制となっている		
3. 主要な子会社はそれぞれ独自の会計システムを有し、データは子会社から報告される体制となっている		
4. その他		

2-6 子会社には、経理部等の管理部署や会計監査人等による、事業を行っている部門が入力・作成した数値のチェック等の牽制機能はありますか。牽制機能の有無や体制等についてご記入ください。

(回答例)

主要な子会社には独立した経理部門が存在しチェックしているが、小規模の子会社には独立した経理部門が存在しないところもある。会計監査人等社外専門家のチェックは殆どの子会社が行っているが、所在国の事情によってはチェックしていないところもある。

2-7 貴社の取締役会や執行部の会議等において、子会社の経営・業績等は決議・報告されますか。決議・報告される場合、その頻度や内容についてご記入ください。

(回答例)

自社（親会社）の取締役会の承認もしくは報告事項の中に子会社の経営にかかる重要事項が入っているので、これらの事項については取締役会及び経営会議に付議もしくは報告される。それ以外についても重要子会社については、自社（親会社）担当営業部門の自主判断で都度報告が行われている。

2-8 以下の問題についての子会社の取組みに関し、貴社は親会社としてどのような指導をしていますか。特筆すべき対応を行っているものがあれば、ご記入ください。

1. 情報漏えい、個人情報保護、サイバーテロ
2. 反社会的勢力への対応
3. インサイダー取引
4. 労務管理（サービス残業、セクハラ・パワハラ含む）
5. BCP（災害時の業務継続）
6. 独禁法違反
7. 下請法違反
8. 輸出入管理

(回答例)

- ・ 子会社の事業内容を見ながら、問題がないか適宜監督を行うとともに必要に応じセミナー等を開催して子会社職員の知識の向上を目指している。たとえば、コールセンター等労働集約的な事業を行う子会社に対しては定期的に管理職の研修を行い、上場子会社にはインサイダー取引が発生しないように親会社が作成した情報取り扱いのためのマニュアルを配布している。
- ・ 武器転用も可能な商品を輸出する子会社は、安貿管理に違反しないよう親会社が作成した判断のためのチャートで確認している。
- ・ BCPについては親会社自身のマニュアルをカスタマイズするよう指導している。

2-9 貴社では、企業集団内部統制体制の実効性確保のため、2-8 までの他、どのような仕組みや工夫をしていますか。

また、企業集団の内部統制体制の構築・運用について、問題点や、リスク管理の観点から今後注力すべきとお考えの点がありましたらご記入ください。

(回答例)

- ・ 子会社が自ら雇用している管理部門職員から選抜して親会社管理部門で研修を行っている。また、子会社が自ら雇用している職員からコンプライアンス担当を選び、定期的に親会社で研修を行い、同人を通じてコンプライアンス意識の徹底を図っている。
- ・ 子会社の監査を担当する外部専門家の選定と活用が必要。

国内子会社の場合

海外子会社の場合

2-10-1 親会社監査役として、親会社の企業集団内部統制体制について特に注目している点は何ですか。当てはまるものを選択してください。（複数回答可）

	国内 子会社	海外 子会社
1. 子会社に対する親会社管理体制の構築（十分な人員が確保されているかどうか、往査等情報収集の手段が十分であるか、フォローアップが適切に行われているか等）と管理状況		
2. 親会社担当営業部門による子会社管理規程の遵守状況		
3. 子会社に関連した人事（役職員等の派遣・出向等）の方針、労務管理の把握状況		
4. 子会社を含めたコンプライアンス体制の構築		
5. 子会社所在国の経済情勢、市場環境等の把握状況		
6. 子会社所在国の政治情勢、治安状況		
7. その他（2-10-2 で自由記載）		

2-10-2 2-10-1 で肢 7 を選択した方は、ご自由にご記入ください。

(2) 貴社役職員による子会社役員の兼務等の状況

2-11 監査役を除く貴社の役職員は、子会社の役員を兼務していますか(出向を含む。以下同様)。

2-11-1 国内子会社の兼務状況について（複数回答可）

1. 貴社取締役・執行役が、子会社取締役・執行役を兼務している
2. 貴社取締役・執行役が、子会社監査役を兼務している
3. 貴社担当営業部門の職員が、子会社取締役を兼務している
4. 貴社担当営業部門の職員が、子会社監査役を兼務している
5. 貴社管理部門など非営業部門の職員が、子会社取締役を兼務している
6. 貴社管理部門など非営業部門の職員が、子会社監査役を兼務している
7. 貴社役職員で子会社の取締役若しくは監査役を兼務しているものはいない

2-11-2 海外子会社の兼務状況について（複数回答可）

1. 貴社取締役・執行役が、子会社執行を担当する役員を兼務している
2. 貴社取締役・執行役が、子会社執行の監督を担当する役員を兼務している
3. 貴社担当営業部門の職員が、子会社執行を担当する役員を兼務している
4. 貴社担当営業部門の職員が、子会社執行の監督を担当する役員を兼務している
5. 貴社管理部門など非営業部門の職員が、子会社執行を担当する役員を兼務している
6. 貴社管理部門など非営業部門の職員が、子会社執行の監督を担当する役員を兼務している
7. 貴社役職員で子会社執行を担当する役員若しくは子会社執行の監督を担当する役員を兼務しているものはいない

2-12 兼務する貴社役職員の貴社における部署及び職位についての基準・方針をご記入ください。

(回答例)

子会社の執行を担当する役員を兼務する役職員は原則営業部門所属で、監査役等監督を担当する役員としての兼務は原則管理部門所属である。どちらも兼務は課長職以上が原則。また、部長以上が兼務する場合は非常勤としての兼務が原則。

--

2-13 貴社の役職員が子会社に常勤で兼務する場合の任期の基準・方針をご記入ください。

(回答例)

経営トップを兼ねる場合は長期滞留による弊害を考慮し4年を限度とする。非常勤の場合は特に制限はない。監査役等監督を担当する役員を常勤として兼務する場合は、本人のキャリアパスを考慮して5年以内に異動させることを原則としている

国内子会社の場合

--

海外子会社の場合

--

2-14 貴社の監査役は、子会社の監査役あるいは執行の監督を担当する役員を何社兼務していますか。

(注)

- ・兼務をしている監査役について、国内子会社・海外子会社ごとに常勤としての兼務社数と非常勤としての兼務社数を記入してください。
- ・兼務をしている監査役が5名以上いる場合は、兼務社数の多い順に4名まで記入してください。
- ・「属性」の欄には、次の選択肢の中から、各監査役に当てはまるものの数値を入力してください。
(1. 社内常勤、2. 社外常勤、3. 社内非常勤、4. 社外非常勤)

	属性	国内・常勤の兼務社数	国内・非常勤の兼務社数	海外・常勤の兼務社数	海外・非常勤の兼務社数
A 監査役					
B 監査役					
C 監査役					
D 監査役					

(3) 内部通報制度について

2-15 貴社には、子会社を含めた内部通報制度がありますか。

1. 子会社（国内/海外問わず）を含めた内部通報制度がある →2-16 へ
2. 子会社（国内のみ）を含めた内部通報制度がある →2-16 へ
3. 内部通報制度はない、もしくは内部通報制度はあるが子会社は対象に含めていない →2-18 へ

2-16 2-15 で肢 1 または肢 2 を選択した方に質問します。

貴社の内部通報制度において貴社監査役は通報窓口になっていますか。

1. 通報窓口となっている
2. 通報窓口にはなっていない

2-17 2-15 で肢 1 または肢 2 を選択した方に質問します。

貴社の内部通報制度の子会社に関する運用状況（子会社役職員からの通報内容と頻度、子会社に周知するための工夫等）についてご記入ください。

（回答例）

- ・ 通報は年に数件程度で、セクハラ、パワハラがほとんどである。
- ・ 毎年子会社で役職員に対して行う意識調査の中で「親会社の内部通報制度を活用できることを認知しているか」という設問を設けることにより周知を図っている。
- ・ 海外子会社向けには、多言語で制度について説明している（特に英語圏以外の場合）。

国内子会社の場合

海外子会社の場合

2-18 子会社の内部通報制度の設置に関し、貴社はどのような方針を有していますか。

1. 子会社として内部通報制度を設け、通報窓口として親会社の部署を含めることを原則としている
2. 子会社として内部通報制度を設けることを原則としているが、親会社の部署を通報窓口を含めることは求めている
3. 子会社の自主性に任せており、特段対応していない
4. その他

(4) 内部監査部門による子会社監査について

2-19 親会社の内部監査部門（監査部、検査部、コンプライアンス部門など）の往査対象となる子会社の選定基準、往査頻度などについてご記入ください。

（回答例）

- ・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3年で全社回れるように計画して往査している。

国内子会社の場合

海外子会社の場合

3 子会社の会計監査人について

3-1 子会社に会計監査人等会計監査を行う外部専門家を設置する方針

3-1-1 国内子会社の場合について、近いものを選択してください。

（国内子会社がない場合は、肢4を選択してください。）

1. 会社法上要求されるか否かにかかわらず原則設置する
2. 会社法上求められる場合にのみ設置する
3. その他
4. 国内子会社はない

3-1-2 海外子会社の場合について、近いものを選択してください。

（海外子会社がない場合は、肢5を選択してください。）

1. 現地の法令で求められるか否かにかかわらず原則設置する
2. 現地の法令で求められる場合のみ設置する
3. 現地の法令の求めがなくても、重要拠点/一定以上の規模の会社に設置する
4. その他
5. 海外子会社はない

3-2 子会社の会計監査人等会計監査を行う外部専門家と貴社の会計監査人との関係

3-2-1 国内子会社に会計監査人を起用する方針として、近いものを選択してください。

（国内子会社がない場合は、肢3を選択してください。）

1. 原則として貴社と同じ会計事務所とする
2. 貴社と同じ会計事務所にすることは特に求めない
3. 国内子会社はない

3-2-2 海外子会社に会計監査人等会計監査を行う外部専門家を起用する場合の方針として、近いものを選択してください。

(海外子会社がない場合は、肢3を選択してください。)

1. 原則として貴社と同じ会計事務所とする
2. 貴社と同じ会計事務所にするには特に求めない
3. 海外子会社はない

3-3 貴社の子会社管理部署等と子会社会計監査人との関係

貴社の管理部署等は、子会社の会計監査人の監査報告や監査概要書を入手したり、直接聴取等を行っていますか。

入手、聴取等を行っている場合は、その時期・頻度等を含め、内容についてご記入ください。

国内子会社の場合

海外子会社の場合

3-4 貴社の会計監査人と子会社の会計監査人の関係等

3-4-1 貴社の会計監査人は、貴社の会計監査（連結）のために、子会社の会計監査を行っている外部専門家とどのような連携をしていますか。

(回答例)

- ・国内子会社はほとんどが親会社会計監査人と同じ事務所もしくは彼らが紹介した事務所なので緊密に連絡を取っている。
- ・海外子会社については系列であっても言語や現地法制および慣習が異なるので現地任せになっている。
- ・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彼らに任せているので良くわからない。

国内子会社の場合

海外子会社の場合

3-4-2 貴社の会計監査（連結）のため、貴社の会計監査人が入手する子会社に関する情報の入手経路について、近いものを選択してください。

	国内 子会社	海外 子会社
1. 貴社管理部門から提供される情報のみに依拠する		
2. 貴社の監査役や財務部門と相談の上、重要と思われる子会社について往査する		
3. 全子会社を往査する		

4 貴社監査役による子会社の監査

4-1 貴社の非常勤監査役は、子会社の監査業務にどの程度関与していますか。

（複数回答可）

	国内 子会社	海外 子会社
1. 必要に応じて常務会、委員会等の重要会議に出席する		
2. 必要に応じて監査役、取締役、会計監査人等からのヒアリングや報告に同席する		
3. 必要に応じて書類等の閲覧を行う		
4. 必要に応じて往査に同道する		
5. 常勤監査役からの報告等により情報共有を行い、会議やヒアリング等への同席はしない		
6. その他		

4-2 子会社監査役との連携

4-2-1 国内子会社について質問します。貴社（親会社）では、グループ監査役連絡会など、貴社監査役と子会社監査役が集まる機会を設けていますか。

（国内子会社がない場合は、肢3を選択してください。）

1. グループ監査役連絡会を設けている（親会社が存在する場合に親会社が設けるグループ監査役連絡会に参加している場合も含む） →4-2-2 へ
2. グループ監査役連絡会を設けてない →4-2-4 へ
3. 国内子会社はない →4-2-5 へ

4-2-2 グループ監査役連絡会の開催頻度について、近いものを選択して下さい。

1. 毎月
2. 隔月
3. 四半期に1回
4. 半年に1回
5. 年に1回
6. 数年に1回、不定期

4-2-3 グループ監査役連絡会の実効性についてどのように評価していますか。問題点などはありませんか。

(回答例)

出席者からは情報交換の場として好評を得ている。ただし、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ある。

4-2-4 グループ監査役連絡会の他に、貴社監査役と子会社監査役とのコミュニケーションの場や情報共有の仕組みなどがありますか。

(回答例)

親会社監査役が定期的に子会社を訪問し子会社監査役から情報を収集している。

4-2-5 海外子会社について質問します。海外子会社についてもグループ監査役連絡会と同様の工夫を行っていますか。

(海外子会社がない場合は、肢 4 を選択してください。)

1. 同様の工夫を行っている →5-1 へ
2. 特に何も行っていない →5-1 へ
3. 別の工夫を行っている (4-2-6 で自由記載) →4-2-6 へ
4. 海外子会社はない →5-1 へ

4-2-6 4-2-5 で肢 3 を選択した方は、ご自由にご記入ください。

5 往査

5-1 貴社監査役が往査対象としている子会社の総数

5-1-1 国内子会社の往査対象社数について、当てはまるものを選択してください。

- | | | |
|-------------|---------------|------------|
| 1. 0 社 | 4. 11 社～30 社 | 7. 101 社以上 |
| 2. 1 社～5 社 | 5. 31 社～50 社 | |
| 3. 6 社～10 社 | 6. 51 社～100 社 | |

5-1-2 海外子会社の往査対象社数について、当てはまるものを選択してください。

- | | | |
|-----------|-------------|-----------|
| 1. 0社 | 4. 11社～30社 | 7. 101社以上 |
| 2. 1社～5社 | 5. 31社～50社 | |
| 3. 6社～10社 | 6. 51社～100社 | |

5-2 往査対象会社選定の基準又は方針（規模、地域、業態、頻度等）についてご記入ください。

国内子会社の場合

海外子会社の場合

5-3 往査対象外の子会社については、どのような調査を行っていますか。方法、内容等についてご記入ください。

(回答例)

- ・事業の規模が小さく在庫もほとんどないことから、往査しなくても容易に実態を把握できるため、特に調査していない。
- ・子会社監査役から往査以外の方法でヒアリングをする。

国内子会社の場合

海外子会社の場合

5-4 貴社の非常勤監査役は、子会社への往査を行いますか。

1. 国内子会社、海外子会社ともに行う
2. 国内子会社のみ行う
3. 海外子会社のみ行う
4. 国内子会社、海外子会社ともに行わない
5. 非常勤監査役はいない

5-5 子会社往査に関する貴社監査役と貴社の会計監査人の関係について、近いものを選択してください。

	国内 子会社	海外 子会社
1. 貴社監査役と貴社会計監査人との間で相談の上、一定の子会社について会計監査人が往査に同道し、同道しない往査についても往査の前後に会計監査人と調査内容や調査結果について意見交換を行う		
2. 会計監査人が往査に同道することは原則ないが、往査の前後に会計監査人と調査内容や調査結果について意見交換を行う		
3. 会計監査人が往査に同道することは原則なく、往査の前後に会計監査人と調査内容や調査結果について意見交換を行うこともない		

6 その他

企業集団の監査について、特に留意している点、工夫している点、親会社監査役として子会社監査役に期待する点など、気付いたことがありましたら、ご自由にご記入ください。

設問は以上です。
ご協力ありがとうございました。