

3-5子会社監査役として心掛けていること・悩み事等

3-5-1子会社監査役として特徴的な取り組み

(Aグループ)

1	・面談ではお困りごとを必ず確認しており、職場風土まで踏み込んだ監査を実施。 ・親会社との関係で、(利益相反取引を含め)言いにくい事、指摘しづらい事を中心にヒアリング。 ・親会社からの過剰な統制関連については、子会社として必要なものを取捨選択して実施。 ・プロパー従業員、取引先(協力店)を大事にする視点で面談を実施し、必要な助言を幹部に対して実施。
2	・全事業所を往査すること(2年に1回)と全子会社を調査している事。(国内子会社は毎年、海外子会社は2年に1回)往査及び調査においては監査事項を確認すると共に拠点の責任者に会社に対する意見・要望事項も聴取している。
3	・厳密な意味での社外役員(取締役・監査役)が存在しないことから、常勤監査役としては<u>第三者的な立場からの意見</u>を言う様に心がけている。 ・世の中や親会社グループのコンプライアンス意識と子会社のそれとのずれが生じていないかは特に留意している。
4	・<u>親会社と異なる事業分野</u>での倫理・遵法の徹底
5	・子会社の不祥事発生は企業グループ全体に大ダメージを与える可能性が高いため、子会社監査役の責任も自社×N倍の認識を持って監査に取り組んでいる。その際に、コンプライアンス徹底のためのリソースに限りがある場合でも、説明が難しい妥協は決して行わぬ方針でいる。また、そうした実務面で関係の深い子会社の監査役同士で意見交換が出来るのはメリットと言える。
6	・常監(下名)はプロパーのため、親会社からの出向(転籍含む)役職者には<u>当社の職場風土や事業経緯なども含めた助言</u>を実施。 ・取締役も親会社出身であるため、経営者と職場の橋渡し役を意識している。
7	・<u>子会社監査役だからと言って特別なことはないと考えている。</u> ・会社法に則って監査役としてやるべきことを粛々とやるだけ。 ・但し、企業集団としての自社の位置付け、自分の立場については常に確認をした上での活動を心がけている。
8	・事業所など社内部門を対象に監査役監査を実施。各部門の所長級・部長級の面談を行い、取締役の職務執行状況の確認、またコンプライアンス重視の方針説明、現場課題の共有、職場風土まで踏み込んだ監査を実施。 ・全社的な課題に気づいた場合には、必要な助言を幹部に対して実施。
9	・面談では、不正を起こさせない職場風土作りまで踏み込んだ監査に注力。特に、上司から過大な売上・利益目標の設定・達成指示が無い事(不正を起こさせない環境作り)等を中心に、本音を引き出すヒアリングに努めている。 ・三様監査連携強化の視点で、内部監査を司る監査室及び会計監査法人との連携を強化。 ・旧来の「摘発型」よりも「予防・指導型」に重点を置いた監査業務展開。
10	・子会社監査役として特徴的な取り組みは余りありません。通常の監査役業務を行っております。
11	・面談ではお困りごとを必ず確認しており、職場風土、産休・育休対応状況(復職時期変更による混乱等)、社長・会社への要望まで踏み込み、必要に応じて担当者まで、又懇親会含め監査・ヒアリングを実施 ・子会社プロパー社員が親会社との関係で、言いにくい事、指摘しづらい事をヒアリング、又親会社からの出向者・転籍者含め社長等に言いつらいこと等の面談を実施し、対応方法助言すると共に必要に応じて社長、社外監査役等と情報交換 ・専門の内部監査部門が無い為、経理部・業務部・総務部で実施している調査・チェックに対する助言 ・適法性監査等の指摘事項(大小含む)の改善が自浄能力を以って実施出来れば改善案の確認・改善報告を貰うが、対応に難航する場合はフォロー監査、又は関係部門への相談・情報提供 ・親会社指示関連事項等は親会社監査役・事務局に確認、子会社調査他に活用 ・管理部門と事業部門間、親会社からの出向・転籍、プロパー社員間の職歴の違い含めた認識のずれ等の確認 ・その他 諸々
(Bグループ)	
12	・面談ではお困りごとを必ず確認しており、職場風土まで踏み込んだ監査を実施。 ・親会社との関係で、(利益相反取引を含め)言いにくい事、指摘しづらい事を中心にヒアリング。 ・親会社からの過剰な統制関連については、子会社として必要なものを取捨選択して実施。 ・プロパー従業員、取引先(協力店)を大事にする視点で面談を実施し、必要な助言を幹部に対して実施。
13	・孫会社の主管会社であるため、<u>孫会社</u>への視察・監査を実施している。
14	・工場・営業支店は全て往査し、所属長とは必ず面談。また<u>現預金担当者</u>とも面談。工場監査では現場視察を実施

15	・事業部・孫会社は全て往査(事業部とは各主要子会社の工場内にあり、工場の修繕工事と外部工事を行う孫会社は、事業部の下請け、外部工事を行う) ・事業部長・孫会社社長とは必ず面談し、事務方とも必ず面談を行う
16	・自社および親会社のリスク管理部門などと連携し、<u>できるだけ各現場を訪問</u>して話を聞くなど情報を収集する。
	(その他)
17	・業務監査で重点監査テーマを設定(10テーマ程度)、監査結果は取締役会とは別に取締役への提言の場を設定 ・適法性監査では法令コンプライアンス違反事件の検証に基づいて内部統制の仕組みや運用に言及。 ・妥当性監査は事業品質に関する状況や新事業への投資ならびに生産性向上方策について実施 ・<u>親会社との関連当事者取引</u>についても注目
18	・社長、取締役が見逃しがちな問題点、課題(特に海外プロジェクト)を取り上げ、経営上の課題として認識してもらうように努める
19	・非上場なので、上場企業に求められることを絶対にやらなければならないわけではない。 ・しかし、上場グループの一員として、基本的な考え方は上場企業に求められることに従っている。
20	・業務をある程度理解した上で、業務監査の面談を行っている。
21	・経営会議での発言(予防監査) ・現場部門長との面談機会と情報収集(現場重視)
22	・役員、マネージャーと面談して、現場の声を経営側にフィードバックしている。
23	・業務監査では各部幹部に対し、現状の業務対応、問題点等を中心に面談を実施し助言も行う。取締役面談ではその課題についてもヒアリングしている。 ・各部門の会議に積極的に出席し、必要な助言を実施。 ・<u>現場往査(橋梁架設現場)</u>を積極的に行い、<u>現場の安全管理・その他問題点</u>をヒアリング。
24	・親会社実務担当者(元部下)から、当社役員(プロパー)への業務依頼の「やり方」に係る相談。 ・<u>親会社からの、新規商談案件の当社営業部門への仲介。</u>
25	・企業集団としての内部統制・コンプライアンスを重視するとともに、グループ内ではごく少数となるBtoC企業として、個人(消費者)との直接取引の現場となる<u>店舗</u>に対する往査に力点を置いている。
26	・業務監査として各部門の活動内容、リスク対応、問題点等を聞きだし改善の手助けを行っている ・コンプライアンスの啓蒙活動を担い、社員教育やシステムに対する助言をおこなう ・部門間にまたがる会議体に参加し、助言を行う
27	・小所帯なので、取締役とも従業員とも物理的・心理的距離が近いと感じることにより、日常的なやりとりがそれほど遠慮しないことができる。

3-5-2(100%)子会社監査役としてやらなくてよい事。

(Aグループ)

1	・<u>金商法関連(親会社の連結対象としての財務報告統制はあり)</u> ・<u>コーポレートガバナンスコード関連</u> ・<u>独立役員関連</u> ○監査懇話会の勉強会で、多くのテーマで議論あるが、(100%)子会社では不要なものがどれか、すぐには分らない。
2	・上場会社を対象とした法令、ガイドラインに沿った監査。
3	○<u>法律論で単純にやるべき事・やらなくても良い事を分けられない</u>と考える。 ◎<u>会社の業態とリスクに応じた内部統制のあり方が重要</u>と考える。例えば、IT企業である当社の場合は「<u>情報セキュリティ</u>」が常に最重要と意識し、発言している。
4	・グループ会社経営として全般に何らかの関連があり
5	・子会社不祥事発生時の対応として子会社取締役の対応が不適切な場合、親会社への報告と親会社による指導が優先されるので、子会社監査役が自ら第三者委員会設置の勧告などをする必要はないだろう。 ・このように、<u>有事の際の子会社監査役の対応は、子会社ではない会社に比べて限定的なもの</u>となろう。
6	・親会社の統制を受けているため、独立会社監査役と重要視する事項に違いはあると思うが、<u>やらなくてもよい事項はない</u>と考える。 ・逆に、<u>取締役の経営方針が親会社(株主)のグループ経営方針に従っていることの確認</u>が加わる。

7	・上場会社を対象とした内容のもの（ <u>金商法対応、CGコード等</u> ）。
8	・特になし
9	・弊社は100%子会社ではない。親会社以外に、2社の株主様がおります（株主：計3社）。
10	・ <u>金商法関連（親会社の連結対象としての財務報告統制はあり）</u> ・ <u>取締役の利益相反取引関連</u> ???
	（Bグループ）
11	・ <u>金商法関連（親会社の連結対象としての財務報告統制はあり）</u> ・ <u>コーポレートガバナンスコード関連</u> ・ <u>独立役員関連</u> ・監査懇話会の勉強会で、多くのテーマで議論あるが、（100%）子会社では不要なものがどれか、すぐには分からない。
12	・ <u>コーポレートガバナンスコード関連</u>
13	・ <u>金商法関連</u> ・ <u>コーポレートガバナンスコード関連</u>
14	・ <u>金商法関連</u> ・ <u>コーポレートガバナンスコード関連</u>
15	・ <u>コーポレートガバナンスコード関連</u>
	（その他）
16	・ <u>金商法関連（親会社の連結対象としての財務報告統制はあり）</u> ・ <u>会計監査の実務（会計監査人の相当性監査に限定）</u>
17	・金商法関連 ○因みに社内的に100%子会社の監査役だからということで監査業務に抵抗を感じることはないので特に意識していません
18	・非上場なので、上場企業に求められることを絶対にやらなければならないわけではない。 ・しかし、上場グループの一員として、基本的な考え方は上場企業に求められることに従っている。
19	○会社法で要求されていることをどこまでやらなければならないのかわからない。
20	○各会社により状況に違いがあり、形式的なことも含み整理が難しい
21	・ <u>金商法関連（親会社の連結対象としての財務報告はあり）</u> ・ <u>コーポレートガバナンス関連。</u> ・ <u>独立役員関連。</u> ・ <u>株主からの訴訟。</u>
22	・ <u>金商法関連（親会社の連結対象としての財務報告統制はあり）</u> ・ <u>コーポレートガバナンスコード関連</u>
23	・ <u>監査法人の選任・解任・不再任議案の内容の決定。</u> ・子会社監査役は各会社担当の会計士の評価を行い、それを元に、親会社の監査役会でグループ全体として当該監査法人の是非を判断する。
24	・ <u>金商法関連（但し、親会社の連結対象としての財務報告統制はあり）</u> ・ <u>コーポレートガバナンスコード関連</u> ・ <u>上場会社における監査役が行うような株主総会に対する対応準備</u>
25	・ <u>金商法関連（親会社の連結対象としての財務報告統制はあり）</u> ・ <u>コーポレートガバナンスコード関連</u> ・ <u>監査懇話会の勉強会で、多くのテーマで議論あるが、（100%）子会社では不要なものがどれか、すぐには分からない。</u> ○但し、連結決算の絡みから影響が出てくる可能性もあり、知識習得は必要と考えている。
26	・CGコード関係等

27	・金商法関連(親会社の連結対象としての財務報告に係る内部統制報告はあり) ・公開会社でないこと、大会社でもないことにより、法的義務は少ない。
----	---

3-5-3(100%)子会社監査役としての悩み事

(Aグループ)

1	・会社法で要求されていること以外に、 <u>より気配りしなければならない領域が多い</u> ように感じているが、具体的にどうしたら良いのか分からないこと。
2	・事業所往査、子会社調査及び取締役との面談、重要会議への出席等を積極的に行い情報収集に努めているが、 <u>潜在リスクが掘り起こせていない点があり監査役の機能として限界が有る事。</u>
3	・親会社のガバナンスと子会社の執行の狭間で、(常勤)監査役の立ち位置は微妙である。 ・法律論を振りかざしても「無視」されるし、発言しなければ存在意義は無い。 ○会社にとって良い「気付き」になる様な意見は時機と内容を吟味して言う様にしているが、容易ではないと感じている。
4	・ <u>経営判断原則の監査の質の向上</u>
5	・子会社の3ディフェンスライン(事業部門→本社管理部門→内部監査部門)全体システムを日常的に監査する役割は子会社常勤監査役にあるが、一方で親会社内部監査部門も定期的に監査を行う。 ・子会社常勤監査役が検出・指摘出来ていなかった不備等をプロフェッショナル集団の親会社内部監査部門が指摘することは当然のようにあり得るが、子会社常勤監査役はこれをどう受け止めるべきなのか？ ・3ラインと同等の評価を受け、監査職務の改善義務を負うべきだが、実際には専門性のハードルが高く難しい場合が多い。
6	・本来、監査役の人事権は社長にないが、子会社社長推薦で親会社が認許している場合は、人事権があると考えざるを得ない。 ・非常勤監査役は親会社の役職者であり、監査役協議会での報告事項は実質親会社への報告となるため、不正ではない一般事項の報告は配慮する場合がある。
7	・ <u>親会社とのコミュニケーションの機会が少ない。</u>
8	・あくまでも、取締役・監査役はグループ内人事ローテーション・処遇の一環で選解任される事(独立性に対する懸念)。 ・社内では内部監査部門の延長的な位置づけと勘違いされる場合がある事(役割認識と効果に関する懸念)。 ・本来の役割である、取締役の職務執行の相当性判断と言う場面では、株主視点と言うより、子会社社長など幹部へのアドバイザーになってしまうこと(必ずしも悪いことでは無いが、牽制機能が弱くなると言う懸念有り)。
9	・ <u>会社法で要求されていること以外に親会社傘下での内規もあり、時にはどちらの基準を重要視すべきか、迷う事もあります。</u>
10	・会社法で要求されていること以外に、より気配りしなければならない領域が多いように感じているが、<u>監査役の立ち位置として妥当か？、会社法に抵触しないか等・・・</u> - EX: 三様監査、内部監査部門との連携、監査調書の送付先・・・
	(Bグループ)
11	・会社法で要求されていること以外に、 <u>より気配りしなければならない領域が多い</u> ように感じているが、具体的にどうしたら良いのか分からないこと。
12	・ <u>親会社の他の部門(カンパニー)からの就任した為、人脈・知識等が殆ど無く、情報の入手が難しい。</u>
13	・普通にしていると社内の情報が入ってこないのでアンテナを張り巡らす必要あり。
14	・1人であるので、就任時右も左も分からない(交通費の請求の仕方さえも分からない)
15	・親会社の多岐にわたる内部統制への要請が多い。 ・不要な重複は避け、現場に負担をかけず、かつ漏れがないような効率的な往査をしたいとは思っているが。
	(その他)
16	・子会社監査役としての主体性。 ・テーマ監査に比重をかけているため、ベーシックな監査(定例的業務監査や会計監査)が弱い

17	○監査活動として親会社から厳しく統制されている訳ではなく、比較的裁量の余地があるため、現状に特に困っていると感じたことはない
18	・会社法で要求されていることをどこまでやらなければならないのかわからない。
19	・ <u>妥当性監査の範囲、執行との境</u> ・ <u>会計監査人とのかわり(親会社の統制が中心、子会社としては)</u>
20	・潜在リスクを早く捉えるよう心掛けているが、あまり監査することがない。
21	・ <u>会社法で要求されていること以外に、より気配りしなければならない領域が多いように感じており、さらにどこまで深く関与または助言すべきかで迷うことがある。</u>
22	・ <u>どこまでやったら監査役としての最低限の責務が果たしているのかについて。</u>
23	○ただ一人の株主(親会社)に負託を受けた立場ゆえ、監査役が独立した機関と云う意識が薄まり、親会社の利益の為に子会社の業務執行を監視することが求められていると感じる(或いは、錯覚してしまう)。 ・ <u>しかしながら、それが重要なステークホルダーである子会社社員の利益に本当に繋がる事なのか、しばしば疑問に思う事がある。</u>
24	・(100%)子会社監査役としては株主(親会社)の意向に沿うことになるが <u>子会社の独自性とのバランスをどの様にするべきか悩むことがある</u>
25	・常勤監査役の意見が異なるとき ・どこまでやるかという監査深度
26	○親会社の締め付けも弱く、法定の受任事項も多くないと感じるものの、自己の存在意義を高めることや取締役の意識や活力を高めること、従業員の遵法意識や事務処理能力を向上させるなど、 <u>やることは多いがどこまででもはやれない。</u>

4. 自由意見

(Aグループ)

1	○監査役の選解任権は株主であり監査役の業務を負託する親会社管理部門が持たないと社長に対し物が言えない事がある。
2	・100%子会社の監査役は株主との緊張関係が少ない分、法律の建前で武装する必要性は少ないが、一方で <u>会社の業態に合わせた動きが求められ、その方法論が難しいところ</u> と思う。 ・ <u>自らが中心となって動く状況(危機)もあり得るが、平常時は子会社の経理部門・内部監査部門等の方向性が誤らない様、黒子となってサポートする事も、特に不正不祥事の予防と言う観点からは重要と考えている。</u>
3	・当社の部門監査の際に、コンプライアンスについて他社の現場がどの程度厳しく種々の対応を行っているか分からないが、 <u>当社は厳し過ぎるのではないかと思うことがあるとの声を複数聞いた。</u> ・ <u>しかし他の企業グループにおいても厳しくなされていることについて、機会があれば聞いてみたい。</u>
4	・100%子会社であろうと、無かろうと、また形式的な位置づけになっていないかという疑問の有無にもかかわらず、 <u>不祥事が一旦発生した場合、グループ会社全体のレピュテーションに対して影響が出るという、最近の世の中のコンプライアンスに対する視点から、その役割の重要性は高まってきていると考えます。</u> ・従い、その役割に対する、知見や経験、技術などを高める・深める活動が今後とも望まれると思います。
5	・社内に監査に関する専門家は不在なので、相談すべき相手として、監査懇話会や日本監査役協会での分科会活動等は極めて有用で有難いと思います。
6	・当社はほぼ100%子会社で親会社の間接事務作業の代行会社(人的集約企業)であるが、親会社の支社により業務フローやニーズが異なる、又損益の関係で自社で実施等の変遷もあり、 <u>当社独自性や親会社の事業がわからないメンバー社員の育成・親会社との係りが心配であるが、……</u> ・ <u>長い歴史の中で当社事業も変遷し、親会社との業務分担の複雑化、他の子会社の間接事務作業の受託による企業グループの有りようについては課題も、監査役としては……</u> ・ <u>各種情報が入ってこないのも、社長との会話で困ることがある(社長には報告も監査役には？？？？？)。</u> ・又、審議会等は開催通知、議事録も来ず、申し入れしてやっと2年目からオブザーバー出席となった ・その他 諸々
	(Bグループ)

7	・各企業群により同じ子会社の常勤監査役でも求められていることは異なっていると思っている。 ・上場企業における常勤監査役に求められるスキルは多様化し、専門化している。 ・このスキルを持って中小子会社の社長および役員に会社としての体制整備を要求しても難しことは明白である。 ○子会社の常勤監査役に求められていることは、<u>グループ方針に則り、かつ、子会社常勤監査役として必要な知識と情報源(組織や人)をうまく活用し、連携をとって役員の組織運営をフォローしていくこと</u>だと思っている。
8	・子会社常勤監査役は自分一人であり、組織の中では個人事業主のような存在で<u>孤独</u>。
	(その他)
9	・企業集団が親(HD)+子(基幹事業会社と呼んでいます)+孫(設備保守や物流等)の三層構造で、当社は「子」にあたり、その監査役の立場で本アンケートに答えました。 ・親会社と子会社は監査体制も充実していますが、孫会社の監査役の立場からだとまた違った回答になると思われます。
10	○明文化されている訳ではありませんが、100%子会社の場合、<u>内部監査部門が主に適法性監査(端的には厳正的確処理)、監査役が妥当性監査の役割を分担して、グループの一部として内部統制機能維持の役割を果たしているのではと個人的には感じています</u>
11	・改訂ガバナンスコード(GC)によると、監査役は財務経理の知識・実務の豊富な経験者を要求しているので、今後子会社(非公開でも)の監査役の選定条件が厳しくならざる得ないのでは？ (業務もわかるスーパーマンを要求されている様な気がしています)
12	・日本監査役協会のセミナーや講演会は上場している大企業の監査役をターゲットに置いているため、監査懇話会でのこうした活動にて、100%子会社の監査役における様々な情報を交換・勉強出来るような機会は非常に貴重と感じる。
13	・株主が監査役の選任権と報酬決定権を持っている以上、会社法上の要請があからさまに踏みにじられない限り、100%子会社の監査役は飼われていると言っても過言ではないが、重要性和独立性の気概を高く持って職務遂行に努めるのであろうと考えている。