

課題 NO	対応	第1グループ(強)		第2グループ(中)			第3グループ(弱)			
		A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社	I社
1	【第1テーマ】 子会社監査役の業務実態とあるべき姿	親会社監査委員会の監査方針と監査計画がまずあり、それをベースに各社監査役が計画を立てて監査を実施。 子会社が親会社監査委員会に監査活動を報告することで親会社・子会社の監査役は連携。 会社間の監査役連携は内部統制システムのなかでは、特に記述はない。	子会社監査役は、親会社が構築した「事業会社監査役制度」に規定されている具体的なリクワイアメントを履行する義務がある。	親会社から監査の視点として、 ①指摘型から予防指導型に ②自浄機能の更なる強化 ③組織風土の健全化ををいわれ、又、世の中の変化、変動を捉えた動きを求められている。子会社監査役は、企業集団の中で子会社の経営の基本動作を徹底による経営基盤強化を監査役の役割として果たすものと理解。	親会社の内部統制システムで親会社の監査委員は子会社等の幹部へのヒアリング等の調査を行うことになっている。毎年1回関係会社常勤監査役会議へ監査委員が出席され、監査役の役割について講話をされている。子会社監査役は、その役割を果たす立場に位置付けられている。また、不定期であるが、子会社等は監査委員の訪問を受け、監査役は監査状況等について面談を受けている。	親会社の内部統制システムの取締役会決議の内容に準拠、又は少なくとも違背しないように子会社を監査、また不祥事等リスク発生確率を下げる役割。	親会社の企業集団の内部統制システムを構築する責任は執行部門に基本的にあると考えるが、子会社監査役はその体制構築が正しく整備・運用されて機能しているのかを確認する立場と考える。その意味では親会社および子会社の監査役は内部統制システムの外側にいる株主に選ばれた代表(御目付役)と理解しています。	有価証券報告書に「子会社からなる企業集団についても、傘下の国内子会社は監査役制度を採用しており、うち大会社については常勤監査役を設置しております。当社の監査役と子会社の監査役は定期的な情報交換を行い、監査の実効性を高めております。」と記載されており、年2回子会社の常勤監査役を集めた情報交換会を開催している、但し特に親会社監査役からの子会社監査役への明確な指示はない。	親会社と連携はするものの、基本的には独立した存在	
2	子会社監査役の職務負担はどのように配分されているのか？	2名の監査役が独任制だが、監査役協議会を毎週開催し、4人で構成する監査役業務室をスタッフの職務負担やバランスを考慮して監査を実施。	—	—	常勤監査役は事業所往査、重要会議への出席、非常勤監査役は子会社管理の視点で見ており、監査役協議会で往査結果の報告を受け、また、取締役会に出席している。	常勤監査役は事業所往査、重要会議への出席、非常勤監査役は子会社管理の視点で見ており、監査役協議会で往査結果の報告を受け、また、取締役会に出席している。	常勤の監査役は業務監査と会計監査を行う。非常勤監査役がいる場合は親会社の社員であり、子会社管理の観点で業務を監査する。	質問の意味がよく判りません。	常勤の監査役は業務監査と会計監査を行う。非常勤監査役は、親会社の所管部署及び財務経理部の各1名が出ており、それぞれ、子会社管理の業務及び会計の観点で常勤監査役に助言を行っている。	—
3	内部監査や会計監査との棲み分けや協働体制は如何なる実態にあるのか？	監査役と内部監査部門は独立しており、内部監査部門から監査役への報告の流れがある。会計監査は、監査法人の監査方法や管理体制を確認して妥当性を判断する。	監査役が会計監査業務監査(法定監査)を行っている	監査役監査は取締役面談が殆ど。内部監査は業務での遵守状況確認、同行して遵守の定着化を確認。会計監査はあずさの支社監査には同行。	監査役監査:不正の防止:面談中心、重要書類の閲覧、内部通報情報 内部監査:ルールの遵守状況、会計監査:経理面	内部監査部門、会計監査人設置会社。監査の視点は異なるが、往査は内部監査と同期して実施、会計監査人からは監査計画の説明、結果の報告を受けている。	内部監査は取締役のいわば自己監査、監査役監査はそこも含めて会計含めた全範囲監査が理屈。手法は、監査役はヒアリング中心、内部監査部門は書面確認が中心。	当社グループに関しては連携なしであり、それぞれ独自に実施されているようです(形式的な連携打合せは実施されているかとは思いますが)。	会計監査、内部監査のアウトプットが監査役監査のインプットと理解している。	内部監査部門、会計監査人非設置。
4	企業集団内において子会社監査役が期待されている機能は何か？	親会社の監査方針を踏まえつつ、独立した会社の監査役として本来の監査を行うこと。	当社については、特にグループ会社からの受託業務遂行の適正性	企業Gの一員として健全性の確保。取締役業務執行と意思決定プロセスの健全性確認。子会社社長、取締役との緊張感ある信頼性の構築。	不正不祥事の防止に向けた気付き事項の展開	平時の守りのガバナンス。(リスクの把握とその予防)	不祥事等発生リスクの軽減に寄与すること、企業集団の統制を自社の範囲内で保つこと。	不正不祥事等の予防監査を目的とした執行部門の職務執行監査。	親会社の監査部門を支援することではないかと思っています。	当該子会社の健全な持続的成長
5	親会社の期待と子会社監査役の担うべき機能との間に齟齬はないか？	(齟齬と言ったものはないが)親会社は適法性監査と妥当性監査の双方を求めているが、監査が「広く薄く」になる恐れもある。	特に齟齬はない	管理の範囲から親会社が全て見切れないので、子会社として現場・現実を確認、しっかり認識され取り組んでいるかのケア、フォローを行う。	特にないが、やり切れているか？遠慮しながら監査していないか？	ないと思っているが？	親会社の期待が明確にされていないので推測するしかなく、その場合監査役は法定の機能を果たせば足りると思う。	子会社の監査役は会社法上は株主の負託を受けた職務とされていますが、実質は子会社株主総会(書面)で選任された監査役であるため、所詮は子会社の小さな目付役というかなり職務範囲が限定された役回りなのかと思われま。 (親会社が見きれていないところをチェックする)	そもそも何を期待しているのか良く理解できていない。所管部署の期待(現実的?)と親会社の期待(理想的?)が一致しているかどうか良く分からない。	—

課題 / 対応		第1グループ(強)		第2グループ(中)			第3グループ(弱)			
NO	【第2テーマ】 所属子会社における監査 役の立ち位置	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社	I社
6	・子会社監査役は誰にレ ポートするのか？(子会社社 長か、株主たる親会社か)	子会社社長(取締役会)と 親会社監査委員会の双方 にレポートしている。	社長および所轄部署であ る親会社のCFOが報告先	子会社社長にレポートすべ きだが親会社にもすべきか と思います。	株主総会での報告は当然 として、子会社の社長をサ ポートする観点・気付き事 項を実際に改善するため にも社長への報告が必 須。	期末に事業執行会議で1 年間の監査結果を報告、 本部・拠点・子会社・関連 会社の監査報告は都度社 長に説明し、その後所管役 員宛に提出(1ページ)	監査を委任している株主に 報告するのが筋だが、そ の前に社長に報告すること が必要。ただし現状は株主 にではなく親会社監査役に レポートしている。	会社の代表取締役へ監査 報告書を提出し、最終的に 株主総会で報告されて承 認を受ける。ただし、子会 社の株主総会は株主=親 会社であるため、実質的に 親会社への報告であると 理解しています。	まずは経営幹部(社長)向 け、それで不十分であれば 所管部署(株主)	監査報告書は株主に提出 するが、子会社内部におけ る改善事項の提言は社長 と経営幹部
7	・子会社監査役を守るべき 絶対価値は何か？	子会社の企業価値だが、 まずは会社法で要求され ている役割を果たすこと。 そして企業グループ全体 の企業価値やグループ内 部統制の向上に寄与する こと。	当該会社の経営の健全性	会社の健全性、信頼性	・会社の健全な成長 ・管理職を含む従業員の 幸せ	健全性・遵法・守りのガバ ナンス	法的な委任事項を遵守す ること。取締役からや親会 社からの干渉はあっては ならない。	不正・不祥事を起こさない 内部統制システムの構築 を監視し、従業員が安心し て働ける社会的信頼のある 会社として、当該会社の 持続的な成長を横から支 える、というようなのが理想 ですけれども、まだまだそ こまではできていないと思 います。	執行側との立場の違い。 going concern のために 片一方はプレーキ、毛片 一方はアクセルの立場に たつことが重要。相手の立 場を分かった上で一方的 な主張をしないことも必 要。	当該会社の健全な持続的 成長
8	・非常勤監査役(親会社役職 員と想定)との役割分担はど のようになっているか？	非常勤監査役はいない。	監査役協議会で非常勤監 査役から親会社経理の動 きが情報として入ってくる。 情報共有によりグループ 全体の動きが分かる。	実務は常勤、監査役協議 会で親会社の考え、動き等 情報を共有できる。	常勤監査役は会社情報の 収集に努め、協議会のつ ど情報共有し、コメントを貰 う。往査には同行して頂く こともある。	監査計画(案)の決定 本部監査への同行、コメン ト(親会社としての)は監査 報告書に記載。取締役会、 監査役協議会に出席。	非常勤監査役は当社には いないが、兄弟会社でい るところは、取締役会会議出 席等による子会社監督が 役割となっている。	現非常勤監査役とは年5回 の監査役協議会での協議 等でやり取りがありますが、 ほぼ常勤監査役が全 ての監査役職務を担当し ています。実質、非常勤監 査役をお願いしているのは 会社法上に必要な書類へ の捺印書類の作成等の作 業です。	常勤監査役の相談相手で あり、意見してくれる相手	会計監査をお願いしている
9	・(一般に子会社においては 脆弱と言われる)子会社スタッ フ部門との間にどのような関 係を築いているか？	(ここで言う子会社スタッ フ部門とは監査役のスタッ フと仮定して)4人のスタッ フとは一体感を持った関係で ある。4人のスタッフには常 に指示を出すとともに報告 を受けている。	自由にヒアリングできる。	内部監査部門の監査に同 行。その仕事内容を理解 できるようになった。現場 実態等自由にヒアリングで きありがたい。	法令管理部門が参加する 企業行動規範委員会に て、情報共有し、課題認識 レベルを合わせて、取り組 み策を決定している。(監 査役は助言)	年1回管理部門長(10名 と面談)、左記以外に監 査、法務、総務、経理部門 長とは、不定期で情報交 換を行っている。	当方からのヒアリングや資 料提出依頼等に誠実に対 応してもらっている。	自由に意見交換ができる。	必要に応じて正式にはヒア リングや資料提出/非公式 には雑談が出来る。	自由に意見交換、必要に 応じてヒアリングができる
10	・親会社の子会社統制の在 り方を正す必要がある場合、 子会社監査役はどのように 行動するか？	親会社監査委員会との連 絡会議等の場を活用して 意見を出す。 (親会社監査委員会の監 査方針は徹底しているが、 個々の監査活動に関して は自由に意見を出し合っ ている)	親会社の監査役、もしくは 経営幹部に連絡する。	関係会社部並びに統括本 部に相談	・親会社管理部門である関 社部メンバー(非常勤監査 役)に相談する。	何かあれば非常勤監査役 に相談する	親会社の子会社管理部門 に対して直接意見を言うし かないと思うが、社内調整 をしたうえで藪蛇を避ける ように慎重にする。	親会社監査役に相談をし ています。	所管部署への申し入れを 行い、効果がなければ親 会社の監査役に申し入れ をする。それでも改善され ないのであれば内部通報 制度を活用する。 最終的に解任もしくは辞任 したは、意見陳述権を株主 総会で行使する。	親会社の監査役、もしくは 経営幹部にインプット

課題 / 対応		第1グループ(強)		第2グループ(中)			第3グループ(弱)		
---------	--	-----------	--	-----------	--	--	-----------	--	--

NO	【第3テーマ】 所属子会社における不祥 事発生(懸念を含む)への 対応	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社	I社
11	・不祥事を早期に把握するために、どのような行動が必要か？	・予防監査の視点から適切な監査テーマの設定と実行 ・内部監査部門からの報告を求めること ・執行部門からの報告パイプ作り	関係部門に報告を求める。	日頃からのコミュニケーションの構築	出来るだけ多くの管理者との面談。	内部通報があった際は報告を受ける体制になっている。往査では、職場風土や職場内コミュニケーションがうまくいっているかを見ている。但し、日常の状況把握は難しい。人脈があればいろいろな情報が入ってくるが・・・未だ二年目。	日常からコンプライアンスの重要性を説くとともに、不祥事の兆候がある場合の迅速な監査役への報告を求める。	悪意による不正・不祥事は回りが気付くはずなので、職場の状況聴取をしっかりと日ごろから進めるのが良いかと思います。また、法令を知らないことによるうっかりでの不祥事防止については啓蒙活動・教育をどのようにするのが良いのかという助言を日ごろからするように努めるということでしょうか。	社内(情報屋?)から情報を入手する。但し土地勘の無い部署については往査時に会った人とのコミュニケーションを密にする様努力する。	社員へのヒアリングなどを通して信頼関係を築く
12	・不祥事発生が懸念される場合、監査役はどのように行動するか？ <small>(*)懸念とは「噂」、徴候(兆候)とは「データ」</small>	自ら監査に乗り出すとともに、必要に応じて、内部監査部門、社内法令管理部門に相談する。緊急時は社長に報告。	社長と監査役に報告が上がる様になっている	社内法令管理部門に相談、情報を入れる	社内法令管理部門に相談する。緊急時は社長に報告。	総務担当役員経由社長に話す。	総務担当取締役又はその部下に現状の調査と説明を求める。	不祥事発生の懸念(?)というのがどのような意味なのか良くわかりませんが、まだ発生していない段階でリスクが大きい状況ということであれば、リスクをなくす防止策を内部統制システム改善すればよいと考えます。いずれにしても、監査役は関係部署からのヒアリングすることから始めます。	・懸念される場合は、社内からの情報収集に努めた上で、執行側への注意喚起(経営層ではなく部課長・グループ長クラスの実務担当レベル) ・兆候がある場合には、企画管理部門担当取締役(=企画本部長)およびリスク管理担当役員へ相談・提言を行う。	改善、対策を社長、経営幹部、関係部門に提言する
13	・子会社監査役は、不祥事を発見したとき、どのように行動すべきか？	まずは監査役自らの迅速な事実確認と調査、そして内部監査部門や取締役への対応依頼。	社長へ連絡し、対応を要請する。	社内法令管理部門への対応依頼	社規「社会的リスク案件取扱規定」に基づき、社内法令管理部門に相談する。	総務担当役員、または社長に相談を依頼すると思う。	取締役に初期対応を依頼し、重要と思われる場合や顕在化した場合は親会社の監査役に話を上げる。	監査役自らが不祥事発生を発見したことは今までありませんが、もし、発見した場合には、レベルにもよりますが、当該部門の部門長、管掌役員(および社長)には正および今後の不祥事予防策の検討の要請を行います。その後、是正対策等の内容が確認され次第、親会社監査役にも報告を行うというような流れかと思っています。	社内の対応(各種委員会に対応する規程になっている)が出来ているか、委員会のメンバーになっているのでその中で状況を把握する。収束後のフォローアップがきちんとされているかどうかを数ヶ月-1年位をめぐりにフォローアップする。必要に応じて、親会社の所管部署、監査役への報告と確認を行う。	社長、部門長への対応依頼。必要に応じて親会社の監査役に相談することも想定。
14	・不祥事発生が明確化したとき、監査役は如何なるスタンスで対応すべきか？	自ら監査に乗り出すとともに、担当取締役と社長に迅速に対応を求める。	不祥事の報告の頻度が高い部署は往査時により詳しく見てゆく方針	執行側が適切に対応していることを確認	社内法令管理部門に相談する。緊急時は社長に報告。	執行側の対応を注視。不祥事の大小によるが、トップから親会社にも報告が上がっているか要確認。常勤監査役が自ら動くのは執行側が何も対応しない時。	執行側の対応について、公平さ、法的問題、親会社への報告等についていずれも適切であるかを確認する。	明確化した不祥事の場合には、レベルにもよりますが、当該部門の部門長、管掌役員(および社長)には正および今後の不祥事予防策の検討の要請を行います。その後、是正対策等の内容が確認され次第、親会社監査役にも報告を行うというような流れかと思っています。	社内手続きに沿った対応がなされているか確認する。火消しが上手くいっていれば、何もしない。必要があれば親会社の所管部署・監査役へエスカレーションする	執行側が適切に対応していることを確認

課題	対応	第1グループ(強)	第2グループ(中)	第3グループ(弱)
----	----	-----------	-----------	-----------

NO	【第4テーマ】 突然監査役になった身として…色々聞きたいこと	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社	I社
15	・監査役になって良かったこと？	会社法の勉強が出来たので、会社とはなんぞやということが初めて分かった気がする。就任以前は監査に対する意識は薄かった。監査役になって気づけて良かった。	自分で自分の時間をマネジメント出来ること。社内外のネットワークがひろがったこと。	監査を通し勉強になることが多いことと社外の方々と交流	会社法の勉強や、不正・不祥事の事例を通じて、こんなに大切な役割がある仕事があることに気付いた。	時間的な余裕ができたこと。全ての拠点をまわれるようになったこと。より会社の理解が進んだこと。社外の人脈が広がったこと。	会社法の勉強ができたこと、違った立場で会社業務を見る視点を得たこと。	懇話会の活動を通じて、多くの異業種の監査役の方々と面識を得られたこと	時間の余裕が出来たため、会社法等のコンプライアンス(法的)面での勉強が出来たこと。	いろいろ勉強できたこと、社外ネットワークが広がったこと
16	・監査役のやりがい、生き甲斐とは？	自分の指摘や意見で会社が良い方向に軌道修正し、会社の信頼性が上がれば良いという期待がある。	40年の経験を踏まえ、先輩として、何かあった時に相談に乗る事。「これは監査役に言っておかないと」と言ってもらえる様になっているのが生きがい。	お役にたてていると感じられればやりがいを感じています。	困っている人のサポートが出来た時。会社に不正不祥事が発生しないことが継続していること。	社長と別の視点で会社を見て、気付いたことをザックバランに意見交換して、社長に会社を良くするように動いてもらえること。	社長も含めて取締役全員を監査するのがやりがいだと思ってる。	監査役としての責任と立場は大変難しいと感じているが、やりがいとか生きがいという感触は今もありません	自分なりの監査方法を確立し、株主、従業員の役に立つこと。	社員から信頼されること
17	・監査役としての悩み？	特に妥当性監査に関しては確立された方法論がない。執行側に対して説得力のある提案が出来ない。ありきたりの提言しかできていないという悩み。	常に勉強しながら、自分のレベルを上げ、監査業務をどこまでやればよいのか常に悩んでいる。	何をどこまで、どうしたら良いのかがまだわからないこと。	守秘義務の関係で、他人に相談できない。⇒懇話会なら相談できる。	直ぐに相談できる相手がいなくて。孤独感あり。	業務命令を出せない、部下がいなくて孤独を感じる場所。	業務執行に口出しをしないことについて、就任当初に少し戸惑いました	執行面での口出しをしない様になることがストレス	就任当初、具体的に何をすれば良いかわからなかった。
18	・監査役としての活動に、親会社の縛りがあるか？	かなり強いが親子監査役間の連携の場は確保されており子会社側の意見を言えるようになっている。	2008年にグループで制定した監査役が何をしなければいけないかと言うミニマムリクアイアメントで決まったルールを実施しているため特に問題は無い。	ない	特に感じないが、年に3回招集され、講話を聴かせていただいている。	親会社監査委員が不定期に来る。16/9の時は同期と会うこともあり、事業のことを教えてもらった。親会社内部監査部門による監査は3年に一回、監査部長の面談あり。	全然ないといっても過言ではない。親会社の監査役が当社を監査するときに対応は必要という程度。	特になし	就任から1年強経過したが、非常勤監査役以外の縛りはまったく無い。	あまりない。
19	・監査役として自らの行動をどのように心掛けているか？	取締役とは常に別の視点で見たいが方法論が難しい。自社グループの中だけでなく懇話会等で他企業の事例を勉強したい。狭い自社の世界から日本標準で考えたい。	あらゆる捜査的な監査ではなく、改善に役立つ監査を心がけている。	いろいろな機会を通じて学びどうしていくべきかを早く確立したい。	・困りごとを聞く、何かあったらいつでも電話・メール等で相談してください。 ・自分自身とこれまで接した上司・同僚・部下の問題も事例として紹介して、相談に乗っている。	常勤監査役として後ろ指を指されないように、襟を正す。	自分の行動として法令違反は業務外でも普段からしてはいけない、また、社員に対しては厳しすぎないように接しなければいけないと心がけている。	グループの企業行動規範である「健全な常識」「おかしいと思う感性」「行動する勇気」を常に意識するよう努めています	・極力業務面では口を出さないようにする。 ・取締役のあらゆる探しは心がけているが、社員については「批判・指摘するより助言を行う様心がけている。	・監査役は取締役の監査が役割。したがって、社員には、社員そのものを監査、評価する立場でないこと、他に伝えてはまずいことには守秘義務を果たす”よろず相談所”的な存在であることを伝え、信頼してもらうことに努めている。 ・経営幹部にとっては、現場との距離を短くするパートナーでありたい。
20	・監査役として清く、正しく行動出来ているか？	以前からそのつもりではありますが、監査役になって法令遵守に敏感になった。例えば交通法令。	自分を律する様心がけています	心がけています	自信ない。が、折に触れて監査役としての役割と期待を思い出している。	おおむねできていると思っている。	監査役は清く正しくあれとは法令に書いていないが、就任前よりは今のほうがこころがけていると思う。	そうありたいと思うときもあるが、常識のある行動を意識することで免じていたいただきたいのが本音です	・就任前よりも人目を気にする様になったので、人目があるところでは出来ていると思っている。	ちょっと怪しい。
21	・監査役になる前の10年間の仕事は？	資材調達業務 支社長	経理中心の管理部門(海外も含め)を担当。 ・2006年会社法改定時、親会社の初代監査役業務部長に就任。2008年にはグループ会社の監査役が何をやるべきかの規程の制定を担当した。 その後グループ会社の取締役、常勤監査役に就任。フィナンシャルマネジメント監査役は3年目。これまで延べ十数社の監査役(常勤または非常勤)を歴任。	・親会社家電事業統括 ・量販関係販売会社社長と相談役	・生産性技術推進B(品質・環境・輸管・知財・原低・生産性向上・改善活動) ・物流改善 ・棚卸改善・JIT改善活動推進	親会社の製作所の総務部長4年、別の子会社の経理部長6年・監査役3年3ヶ月、当社の監査役1.5年(現職)	・親会社監査役スタッフ ・資材調達業務 ・グループ予算総括業務 ・決算業務	・海外子会社(米国版社)社長 ・親会社研究開発推進スタッフ業務 ・親会社知的財産部(契約・渉外)	・親会社経営企画部 情報システム担当 ・取締役事業部長 主にグループ向け	・ネットワーク技術部門担当 ・経営変革上席エキスパート ・内部監査部門