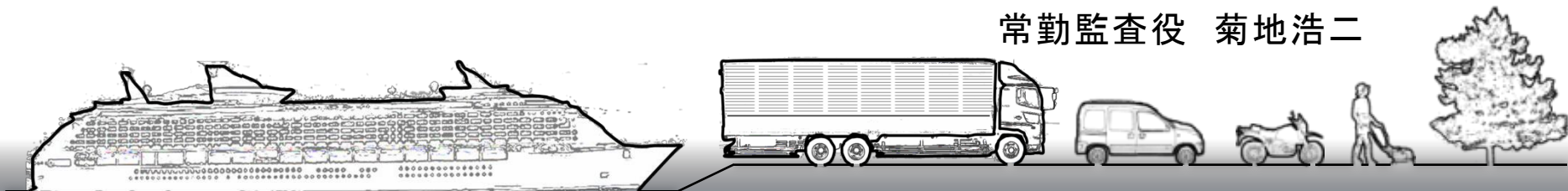


テーマ：海外子会社監査の手法と課題 ～海外子会社13社の監査(タイを中心)～

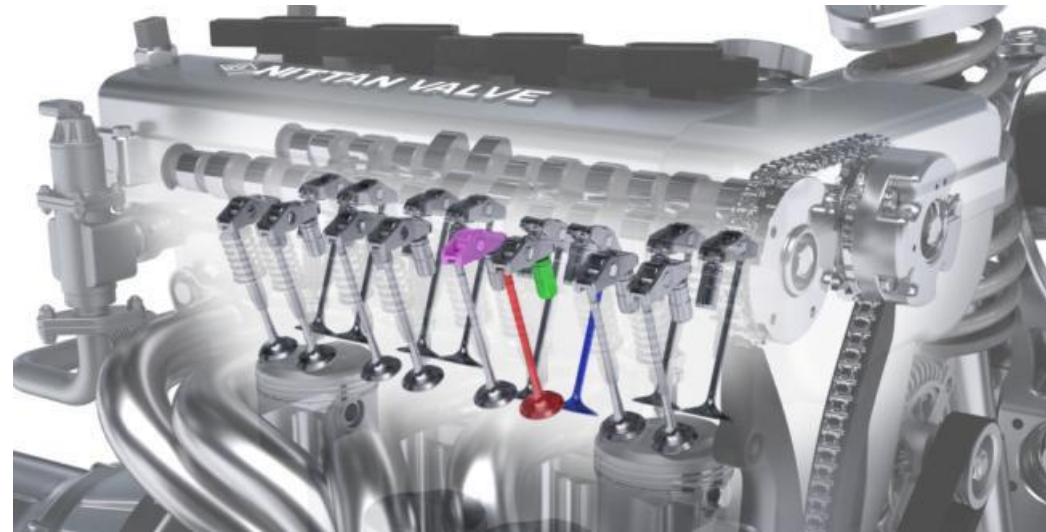
報告日：2018年9月13日

日鍛バルブ株式会社

常勤監査役 菊地浩二



1. 会社情報・事業概要
2. 機関設計
3. 日鍛グループ生産拠点
4. 日鍛グループ体系図
5. 海外子会社監査手法



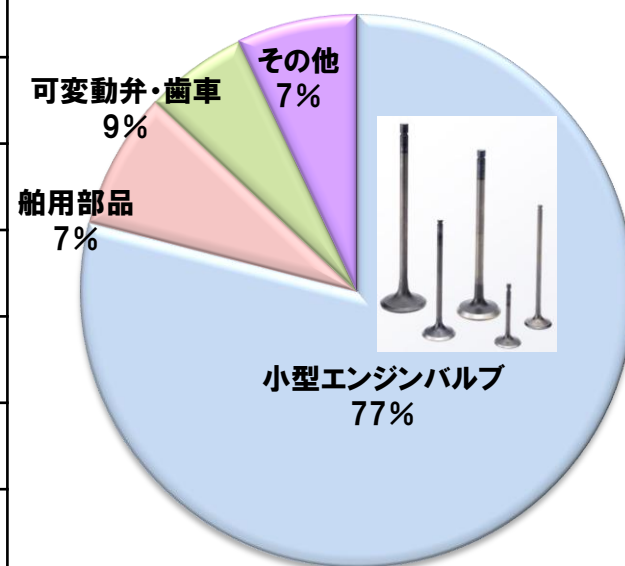
- 1) 海外子会社往査チェックリスト(事例)
- 2) 方針管理と目標管理の違い
- 3) 方針管理体系図

1. 会社情報・事業概要

3

社 名	日鍛バルブ株式会社（コード：6493）
本 社 所 在 地	神奈川県秦野市曾屋518番地
設 立	1948年11月10日（創業70周年）
資 本 金	45億3,054万円
代 表 者	代表取締役社長 金原 利道
グループ生産拠点	国内：2拠点 / 海外：13拠点
従業員数（連結）	2,643名（国内：681名／海外：1,962名）

売上構成（連結：2017年12月末）



主要事業内容	
小型エンジンバルブ	・乗用車・二輪車・トラック・バス・汎用製品（芝刈機、チェーンソー）等のエンジンバルブ製造販売
船舶部品	・船舶用・汎用製品（発電機等）のエンジンバルブ製造販売 ・補機補給部品修理
可変動弁・歯車	・乗用車・トラック・農業機械・建設機械・産業機械の精密鍛造歯車製造販売 ・乗用車の電磁式連続カム位相可変機構（NT-VCP）製造販売
その他	・バルブリフター、ローラーロッカーアーム、工作機械製造販売等

取締役会	取締役12名(うち社外取締役3名) (毎月1回開催)
監査役会	監査役4名(うち社外監査役2名) (毎月1回開催)
常務会	取締役9名、常勤監査役1名 (毎週1回開催)
コンプライアンス・リスク管理委員会	常務会メンバー全員 (随時開催)
内部統制委員会	コーポレートガバナンス部主催 (内部監査員20名、隔月開催)
会計監査人	国内 : EY新日本有限責任監査法人 海外 : EY-US, EY-Indonesia, ET-Thailand, EY-Vietnam, 台湾DTT、Local

3. 2018年度 日鍛グループ生産拠点



■ 顧客の海外進出に伴い、海外ビジネス案件が急増。
山東省日照市に新たな傘中空弁量産工場を設立し、19年量産開始に向け始動。

略称一覽

株式保有 30% (米国)

(日本) 日鍛バルブ㈱

(日本) 売店 (有) 泰和商事 100%

(日本) 農作物生販 株 Shune365 100%

0.03% (インド) バルブ 99.97% NIT

(韓国) 韓国日鍛 100%

51% (韓国) 船用バルブ 49% KN-テック

40% (インドネシア) バルブ 60% FNI

20% (タイ) バルブ (*2) 64% NT

10% (*2) 1% 3.5% 1.5%

5% 25% (ベトナム) バルブ 55% NTV

51% (日本) NGT 49% (日本) 日本イートン(株) 100%

100% (米国) 投資会社 51% (米国) バルブ 49% USEV Corp. USEV (Partnership)

51% (ポーランド) バルブ 49% (ルクセンブルク) Eaton Holding II Sarl 100%

NET

(韓国) 柳成企業 35% (韓国) リフター 30%

35% 新和精密

51% (韓国) リフター材料 100% (中国) リフター 100% (中国) リフター

49% タカハシテクノ STP BYS RYS

51% (台湾) バルブ 49% (オランダ) Eaton Holding VI BV 100%

台湾日鍛

100% Nittan BVI

100% (中国) バルブ 広州日鍛

51% (中国) バルブ 49% 100% 日照日鍛 Cooper (China) Co., Ltd

(*)三井物産グループ
(*)正確には、日鍛63.9405%
P. Thailand Machinery 1.0595%

(タイ) 25% (ベトナム) ↓ パルプ 55%

Siam Motors Parts → NTV ←

5. 海外子会社監査手法

海外子会社監査手法	
監査計画	・年度監査計画に基づき、往査対象を決定する(重点実施事項)
監査方法	・関連会社往査チェックリストを事前配布、往査時に経営者と面談を実施 ・内部統制監査、棚卸実地監査、コンプライアンス監査に同行 (会計監査人が同行する場合は、会計監査人の評価も同時に実施) 監査役監査基準に基づき、監査調書を作成し、監査役会にて報告(随時)
重要会議体 (海外子会社共通)	・経営戦略の3本柱として、5カ年グローバル中期経営方針を策定(親会社) 「基盤強化」;ものづくり、業務改善 「永続的発展」;拡販、開発、品質 「企業風土改革」;安全、環境、人材育成、コンプライアンス ・方針管理ヒヤリングを実施(親会社に集合、半期毎に開催) 【内容】全役員、監査役、各社経営トップが参加する合同会議 期初設定した項目の進捗、施策について協議、指摘を行う 往査時は、上記ヒヤリング時の有効性を現場で確認する

1) 海外子会社往査チェックリスト(事例)

8

関連会社往査チェックリスト

関連会社 ニッタンタイランド (NT) における経営および業務執行に関する往査チェックリスト
Investigation check list about management and duties for NT.

・確認実施日：2017年12月19, 20, 21日
Date: 2017-12-19, 20, 21

・対応者:

Person in charge: ス [redacted] ナ [redacted]

チェックリスト作成：菊地 常勤監査役
Checked by K. KIKUCHI (Company Auditor)

・監査役：菊地
Auditor: K. KIKUCHI

分類 Category	チェック項目 Checking items	サブ項目 Sub items	今回対象 To be checked	チェックポイント Checking points	確認コメント Audited comments	証拠 Evidence
I O 経 営 全 般 1	1. 経営環境 Management environment	①政治 Politics	○	対外政策・国内政策・政権の安定度、またそれらが業務に与える影響の評価。 A foreign policy, domestic politics, stability of the government, and the evaluation of the influence that they give for duties.		
		②経済・金融 Economy, finance	○	政府の政策および民間経済、ことに金融および為替市場の実態および将来予測、またそれらが業務に与える影響の評価。 The evaluations of the influence to give duties of the actual situation of finance and the exchange market and a future prediction, and of the policy of the government and private economy.		
		③社会・文化 Society, culture	○	社会文化環境の実態および特性、会社として特段の対応を要する点があればその内容と結果。 The actual situation and a characteristic of the social culture environment and the contents and result, if there is a point needing special correspondence as a company.	5S活動定着によりクレームも減少している。顧客からの推薦、要求により、モデル会社として近隣会社からの工場見学ツアーが実施されていた。	
		④労働環境 Labor circumstances	○	労働環境の実態および特性、労働組合との連携、会社として特段の対応を要する点があればその内容と結果。 The actual situation and a characteristic of the labor circumstances, the cooperation with the labor union, and the contents and result if there is a point needing special correspondence as a company.	帳が徹底しており挨拶が自然と出来ている。工場内、事務所の整理整頓が良く整備されている。	
		⑤業界環境 Industry environment	○	現地における業界の実態、競合状況など特段の対応を要する点があればその内容と結果。 The actual situation of industry in the field and competing situation, contents and results if there is a point needing the special correspondence as a company.		
	2. 経営方針 Management policy	①設立趣旨 Establishment purpose	○	会社は、当初の設立の趣旨に沿った活動をしているか、それともその後何らかの事情変化が生じているか。 Does the company do the activities along the purpose of the original establishment, or do some kind of circumstances changes.	1997年11月設立、20周年記念を迎えた。	
		②親会社との関係 Relations with the parent company	○	親会社の経営方針、NTに対する使命付けは明確か。またその趣旨は、社内に徹底されているか。 Are the management policies of the parent company, and the mission of NT clear? In addition, does the purpose reach the employee?	会社方針管理をどのように展開し、周知徹底方法を使っているか？インフォメーションは、工場内の掲示板に掲示している。NT方針管理は、2016/12/27作成。掲示板だけではなく、会議室等も掲示するようにお願いします。	
	3. 中期経営計画 Middle term management plan	①策定作業 Development work		中期経営計画の策定に際しては、親会社との十分な議論とすりあわせが行われたか。 When the development of the middle management plan, were enough arguments with the parent company carried out?	親会社との毎月の方針管理ミーティングを実施している。中期計画策定については、取締役会決議事項になっている。	
		②計画の評価 Evaluation of the plan		NTとしては中期経営計画は合理的で整合的なものと捉えているか、それとも何らかの無理ないし問題があると考えているか、あるとしてそれは何か。 Is it rational and conformal about the middle management plan for NT? Or are there some kind of unreasonableness and problem?		
		③進捗状況 Progress		当期の経営目標について、進捗状況はどうか。目標達成が危ぶまれる場合、その理由および対策をどのように考えているか。 About management target of the current term, how is the progress? When accomplishment is anxious about, how do you think about the reason and measures?	進捗状況は、順調である。中期計画目標を上方修正加えている。 [redacted] け4輪弁受注が堅調推移する見通し。	
4. 経営組織・運営 Management organization, administration		①経営組織・運営 Management organization, administration	○	NTの組織および組織運営はどのようなものか。独自と思われる点はあるか。今後何らかの変更を計画しているか、またその内容は。 What are an organization of NT and the organization administration? Is there the point where original? Will have the plan some kind of changes in future, and what is the contents?	取締役会で決議する内容詳細を規定に定めること。タイの法律に規制はないが、運営上のルールは最低限決めること。	
		②コミュニケーション Communications	○	NT内の公用言語は何か、それは機能しているか。また、親会社とのコミュニケーション上の問題は何か。 As for the public language in NT, it function? In addition, is there any problems in the communication with the parent company?	監査の後、マネージメントミーティングにて、部門長へ伝達している。1～2回/年実施している。マネージメントレビューにて、フォローアップしている。マネージメントレーダーを適宜、経営者に報告すること。	
5. 情報開示等 Information disclosure		現地規制 Local regulation	○	タイにおける開示・登記等に関する義務はどのようなものがあるか、その遵守状況はどうか。 What is the duty about disclosure and the registration in THAI? How is the observance situation about the duties?		
6. 前年度に指摘された問題点 Past indication				往査前に発見乃至指摘された問題についての、実態把握と対応状況の確認。 The actual situation grasp and the correspondence situation about the discovery to a problem pointed out before last ordit.		
7. 教育 Education			○	会社で策定した教育方針に基づき計画的に教育が運用実施されているか。また、その成果は期待したレベルに達しているか。 Is the education carried out based on the education policy that a company premeditatedly? In addition, does the result reach the expected level?	職務分掌規程あり、入社当時の教育を行っている。	

2) 方針管理と目標管理との違い

方針管理		目標管理
組織的展開	対象範囲	個人 vs マネージャー
トップダウン的	方向性	ボトムアップ的
経営目標からの展開	目標の設定方法	自主的な設定
施策・プロセスの重視 組織的アプローチ、PDCA	ポイント	結果・成果の重視 動機づけ、創意工夫の尊重

方針管理とは、経営方針(目的・目標)を達成するために行う業務の管理のしくみ・取組のこと(トップダウン)

目標管理とは、個々の担当者が自分の目標(行動の目標や業績の目標)を決定するとともに、その目標達成のための方策や進捗を自らが管理することで、自主性・主体制や能力の発揮を促すという仕組み(ボトムアップ)

3) 方針管理の体系図

