

# 数社の監査役を兼務する場合の 監査の**実態**とその**リスク**を考える

## ■ 目次

- |             |         |
|-------------|---------|
| 1. メンバー紹介   | < 10分 > |
| 2. 担当会社（概要） | < 20分 > |
| 3. 討議結果（概要） | < 20分 > |
| 4. アンケート結果  | < 30分 > |
| 5. 質疑応答     | < 40分 > |

## 3. 討議結果（概要）

### (1) 日常業務としてどのように効率的に取り組むか？

#### 【監査計画策定時】（準備段階含む）

- ①各社の組織構造上の**強み・弱み**を把握する。〈山田〉
- ②監査計画を立案する際に、各社の**強弱**を踏まえ、内部監査部、執行部側と協議し、監査項目を決め実施する。〈山田〉
- ③**重要度**（金額・影響の程度等）に応じて優先順位を付ける。〈市川〉
- ④自分の**得手不得手**分野を理解しておく。〈山田〉
- ⑤監査計画を立案するにあたり、日頃から**情報収集**を密に行う。〈山田〉

#### 【監査実施時】

- ①親会社監査役への月例報告会等で得た**他のグループ会社の事例**を参考にする。〈平野〉
- ②自分が担当する複数の会社間で、**他社の知見**を活用する。〈平野〉
- ③同一の論点は同時期に**まとめて**確認する。〈岡〉
- ④取締役会の日程など役員が重複していれば**続けて**行う。〈市川〉
- ⑤会議出席・席上意見・議事録確認による「**即決**」を基本とする。〈岡〉

#### 【その他】

- ①コーポレート部門を集約している場合には、兼務が効率的監査につながる。〈市川〉

### 3. 討議結果（概要）

---

#### (2) 不祥事が起こった時はどのように対応するのか？

- ①他社に関して関与が希薄になる点を**親会社監査役**に報告の上、他の監査役に当面の対応を要請する。〈岡〉
- ②他方会社の監査役会決議などで職務分担の定めを**一時的に変更**する。〈市川〉  
※ただし、他方会社の他の監査役の職務遂行状況の確認は必要。
- ③（以前担当した会社での経験も含め）親会社の統括役員や部門長への報告が最優先となり、非常勤監査役への報告はその後になりがちで、初動の段階で主導的に動くのは難しい。  
**速やかな報告**はことあるごとに要請してきた。〈平野〉
- ④有事に備えて監査役の**環境整備**を求める。〈市川〉
- ⑤再発防止策については、**本社内部監査室**とも連携して進める。〈平野〉
- ⑥**親会社**連結決算部門・内部監査部・会計監査人らと本調査に関する調査方針を決め、その方針に沿って調査を実行する。  
その間、他事業会社の監査は**必要最小限**の監査に止める事になる。〈山田〉

## 3. 討議結果（概要）

---

### (3) 不祥事が起こった時の責任をどう規定しておくか？

- ①内部的な分担を極力の高位の社内規程に定める。〈岡〉
- ②監査役会規程（監査役会決議）以外での規定はその正当性の根拠が問題となる。〈市川〉
- ③内部監査室の兼務者が業務監査、財務本部の兼務者が会計監査を主に担当するが、その分担は各社監査規程などに明文化されているわけではない。〈平野〉
- ④監査役就任時に監査役としての職務執行に伴う責任について理解はするが、発生する不祥事によりその責任の有無や程度については異なると思われ、事前に責任に関する規定を決めておくことは難しいと考える。〈山田〉

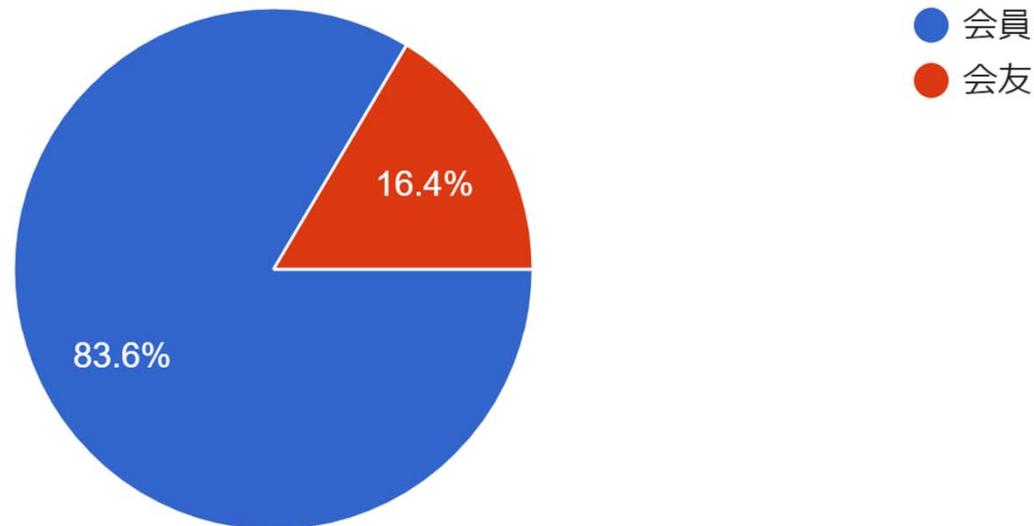
## 4. アンケート結果

339名中68名の方にご回答頂きました。(回答率：20%)

問1 あなたは会員ですか。会友ですか。

67件の回答

Q1のみの回答漏れ1件あり

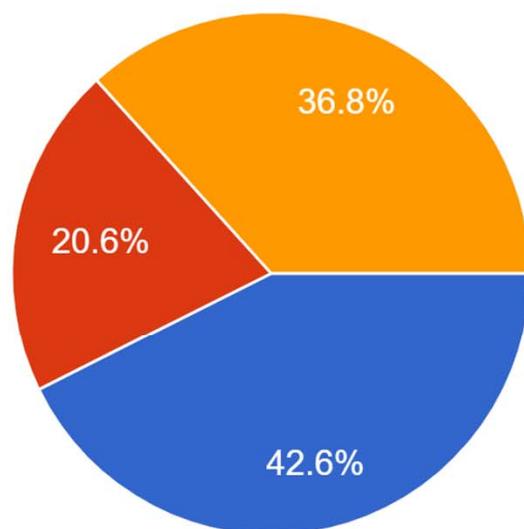


## 4. アンケート結果

63%の方が同時に複数社の監査役を担当（経験）している。

問2 複数の会社の監査役を務めたことがありますか。あるいは過去に務めたことがありますか。

68件の回答



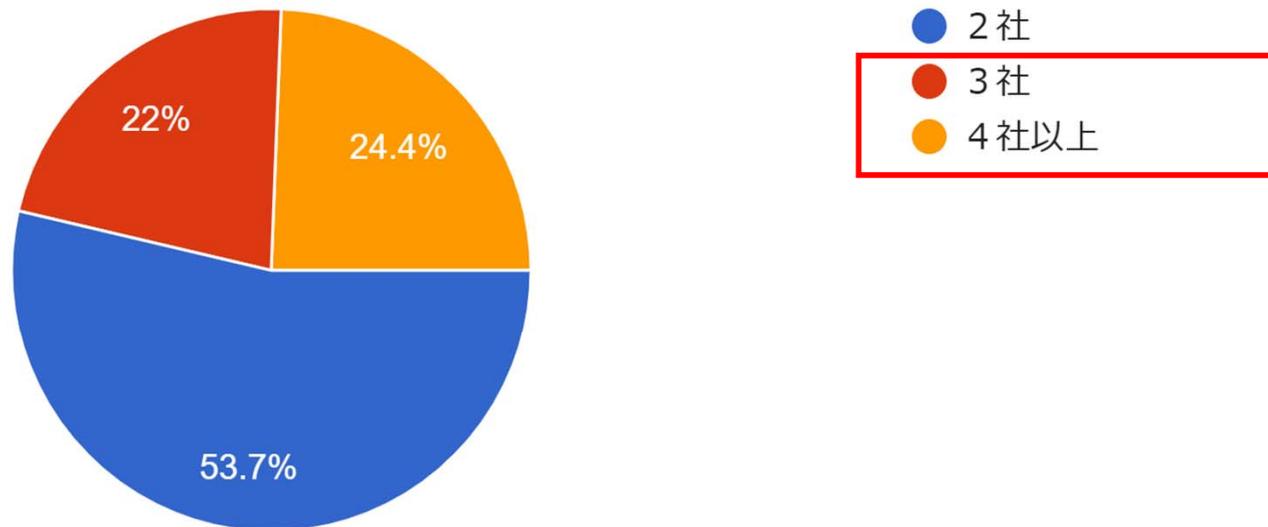
- 現在、複数社の監査役を務めている。
- 過去に同時に複数社の監査役を務めたことがある。
- 複数社の監査役を務めたことはない。

## 4. アンケート結果

46%の方が同時に3社以上の監査役を担当（経験）している。

問3 いくつかの会社の監査役を務めていますか。

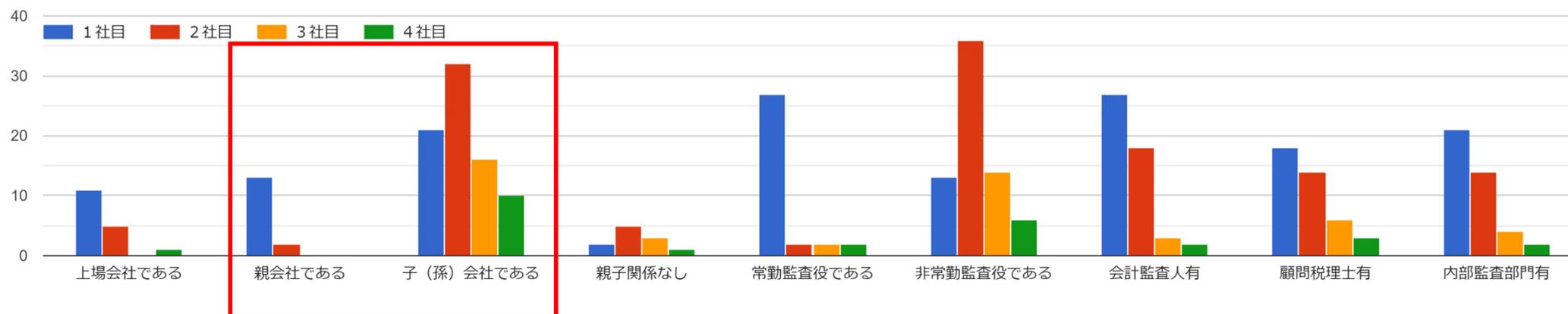
41件の回答



## 4. アンケート結果

グループ内で複数社を兼務しているケースが大半である。

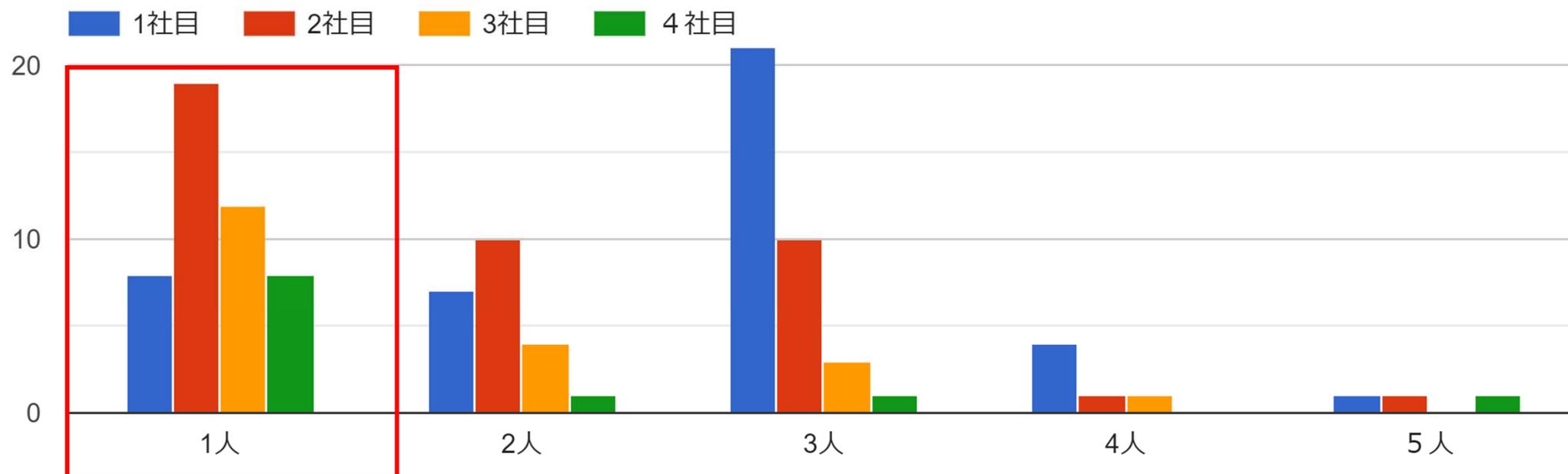
問4 あなたが監査役を務めている会社について下記の項目にお答えください。



## 4. アンケート結果

単独で複数社を兼務されているケースも多い。

問5 あなたが監査役を務めている各社の監査役の人数をお答えください。

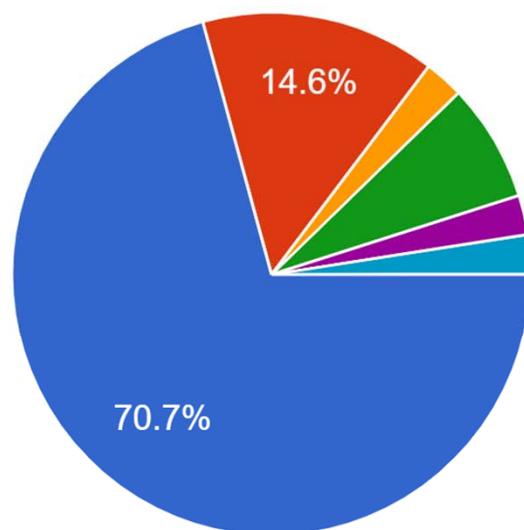


## 4. アンケート結果

70%の方は監査役以外の職務は行っていません。

問6 あなたは、現在、監査役と監査役以外の業務を兼務していますか。

41件の回答



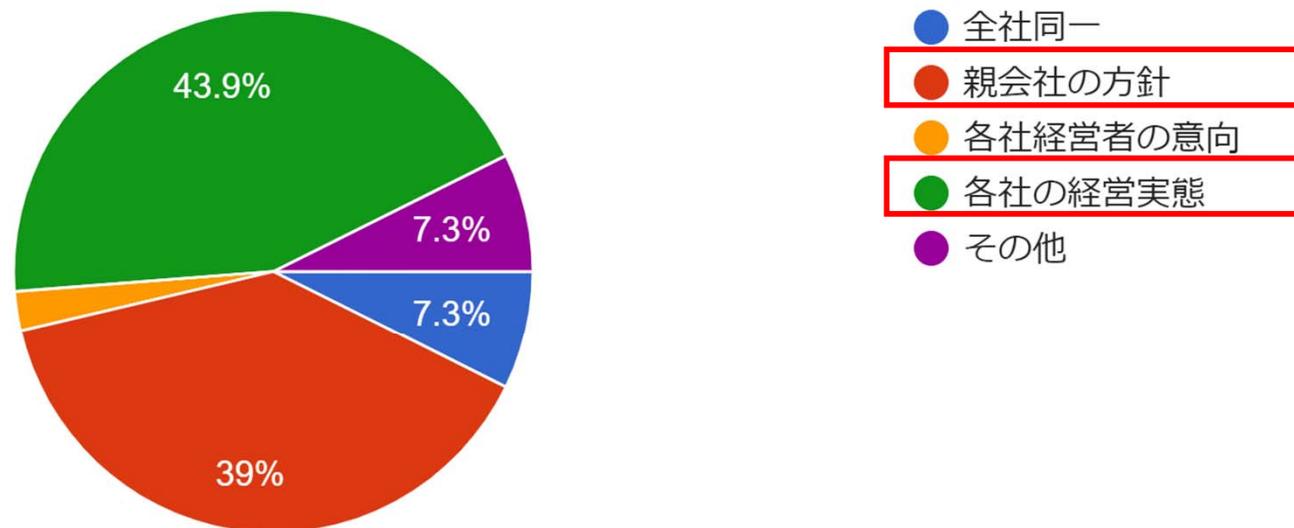
- 兼務していない
- 親会社の業務と兼務している
- 親会社以外の同グループ会社の業務と兼務している
- 士業と兼務している
- 監査法人系のコンサルグループの非常勤特別顧問
- 監査役を退任して現在は顧問

## 4. アンケート結果

各社の経営実態と親会社の方針に基づき監査方針を策定しているケースが大半。

問7 あなたが監査役を務める各社における監査方針は何を基準に決めていますか。  
(最もあてはまるもの1つお答えください。)

41 件の回答

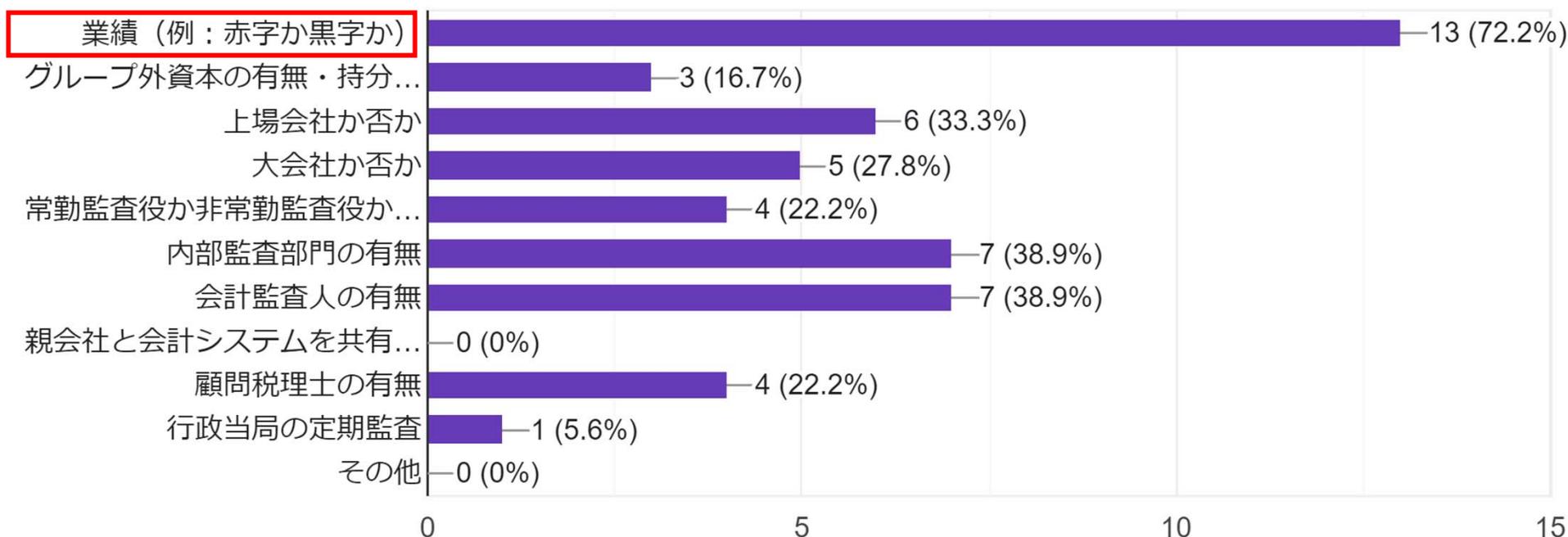


## 4. アンケート結果

各社の経営実態の中では、業績が重視されている。

問7-2 経営実態で監査方針を決定する要素としては、以下のいずれでしょうか。（複数回答可）

18件の回答

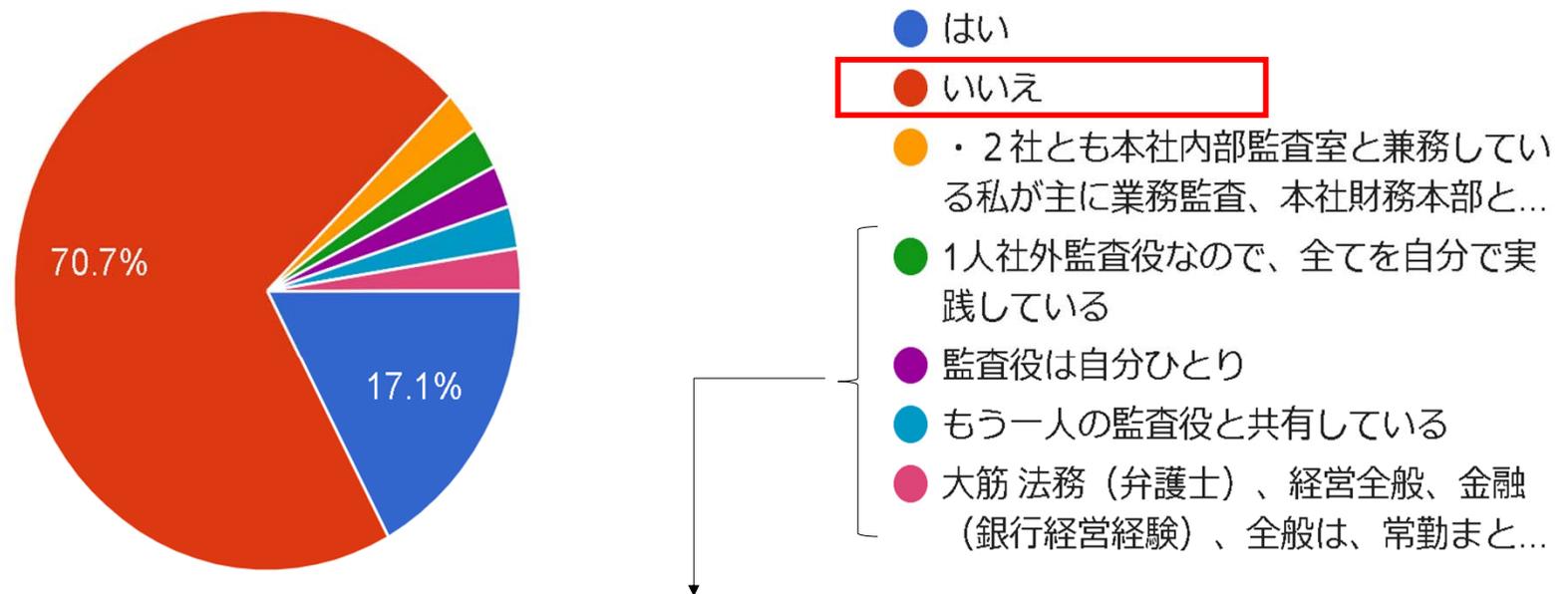


## 4. アンケート結果

80%の方が監査対象業務の限定をしていない。

問8 監査業務を他の監査役と分担し、自身が担当...監査に限定されている場合等) していますか。

41件の回答



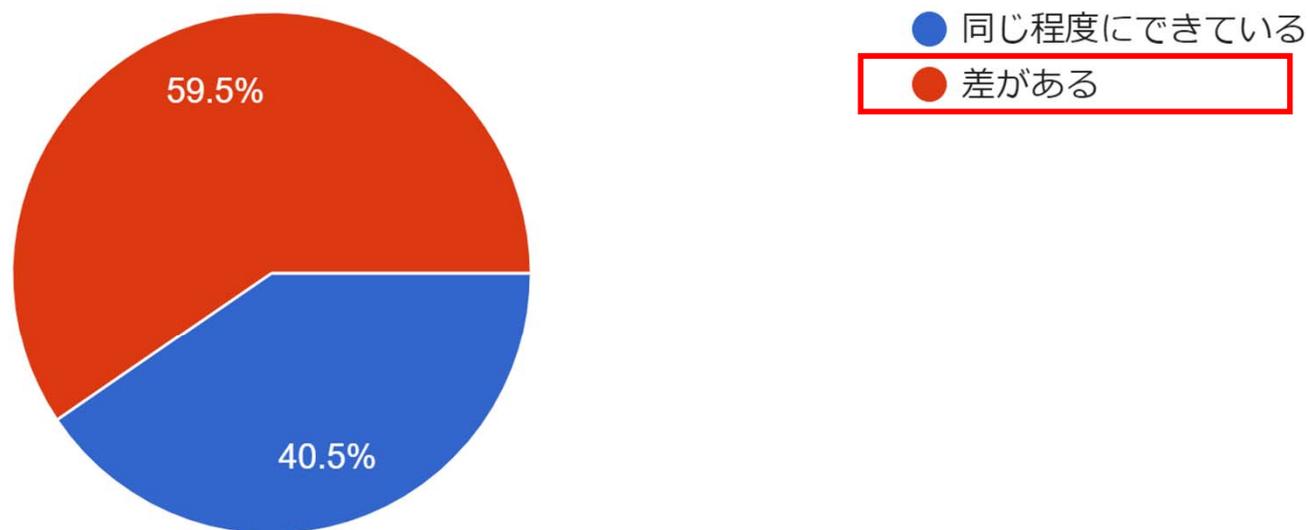
「いいえ」にカウントすると約80.4%が「いいえ」と回答

## 4. アンケート結果

60%の方が監査精度に関して、会社毎の格差を認識している。

問9 担当している会社の監査精度は全社同じ程度にできていますか。

42件の回答



## 4. アンケート結果

半数の方が時間配分に「やりにくさ」を感じている。

問10 複数の会社の監査役を兼務しているためにやりにくさを感じている点は何ですか。(複数回答可)

39件の回答

- 時間の配分が難しい (51.3%)
- 業務の優先順位を付けるのが難しい (35.9%)
- 兼務であることを担当会社の役員、社員に理解または配慮してもらうことが難しい (10.3%)
- 特にない (15.5%)

【その他回答】

- 2社はあまり問題は感じておりません。  
昨年3社担当しておりましたが、時間配分が多少窮屈な状況でした。
- 常勤監査役と非常勤監査役とで監査業務の密度が大きく異なる。
- 各社により様々に状況が異なること
- 完全子会社の場合、監査役は親会社から派遣または兼務という形は妥当だと考えている。等

## 4. アンケート結果

Q11（監査役を務める1社において不祥事等があった場合、他社の監査との調整はどのように行いますか。）については、以下のような回答があった。

### (1) 独任制を重視

- ①他社は関係ない。
- ②特に調整は無い。
- ③監査役は独任制なので、自らの意志によって、割り振り、軽重を決める。
- ④私自身はおそらく調整を行わずに総量を増やすしかないと思います。

### (2) 大きな影響はない

- ①優先して対応すべく調整は可能。
- ②当該社への対応を優先する。とくに問題はない。
- ③別の会社の監査に影響が出るほど重大な不祥事を経験したことはないが、同時に2社で大きな不祥事が起こらない限り、他社の監査に影響が出ることはないと思う。
- ④親会社・子会社につき調整は可能。
- ⑤2社目は会計監査限定であり、無理なく2社の監査役を務めているので調整は十分に可能。
- ⑥親会社3名と子会社1名（兼務）なので調整可能と認識しています。
- ⑦子会社監査役を兼務してい（た？）時は問題なく処理していた。

### (3) 状況に応じて対応

- ①そのときの状況によると思います。
- ②状況に応じて対応を検討する。
- ③不祥事等の程度によるが、厳しい状況下では、監査役増員も視野に経営陣と協議することもありえる。

## 4. アンケート結果

---

(前頁より続く) Q11

### (4) 親会社等関係者と協議

- ①親会社と協議する。
- ②親会社である本社中心で対応。
- ③親会社の監査等委員会に報告して、グループとしての対応をしていきたい。
- ④親会社監査役と共有し、監査対応を協議する。
- ⑤普段の情報交換およびコミュニケーションを増やし、監査協議会での報告等を行う。
- ⑥経験がございませんが、親会社(株主)とも相談の上、**親会社監査役**とも連携を組み、監査役として必要な対応にあたることになると思います。が、一旦顕在化した不祥事にあっては親会社担当部門が中心となって対応にあたることになるので、監査役としては事後対応が煩雑になるようなことはないように考えています。**むしろ未来にむけた**当該社の組織文化や経営リーダーシップに関して、リスク考慮された監査役視点は自ずと強化されるものと思います。
- ⑦他社監査役とメールなどで時間配分減など調整。
- ⑧可能な限り情報を共有する。
- ⑨遅滞なく状況等の共有を行う。

## 4. アンケート結果

(前頁より続く) Q11

### (5) 不祥事対応を優先

- ①不祥事が解明（解決）するまで、当該会社の監査に専念する。
- ②不祥事を優先する。
- ③当該会社を優先。
- ④不祥事等があった会社の監査を優先する。
- ⑤不祥事等があった会社の実態把握に重点を置く。
- ⑥不祥事の内容によるが、不祥事解明と再発防止にウエイトをおく。
- ⑦不祥事等で対応が必要な場合は優先順位を上げて対応する。
- ⑧全て連結対象のため、不祥事の程度にもよるが、リソースの重点配分を行う。
- ⑨実際に経験したことがありませんので、仮の話になりますが、不祥事発生会社の対応が中心になって時間が割かれることになり、他の会社はかなり手を抜かざるを得ないと思います。
- ⑩かかりつきりになって、その他はおろそかになる。致し方ないと思う。  
発生状況の程度にもよるとは思います。稼働率を高めての対応が必要な場合には、時間的な制約がありますので、**優先順位をつけて対応**するしか方法はないかと思います。その場合、優先順位が低位の会社の監査は、多少粗くなるのが想像できます。幸いにこれまで、そのような状況にならずに済んでいます。
- ⑪不祥事対応を優先するが、他社の監査も必要事項は行う。

### (6) 他社も同不祥事を監査

- ①同不祥事が他社で発生する可能性がないかを監査していた。
- ②他社監査の際に同様のリスクがないか確認する。

## 4. アンケート結果

Q12&14（複数の会社の監査を効率的に行うためのポイントは何ですか。）については、以下のような回答があった。

※下線付は過去に複数社を担当したことがない方のご意見（以下同じ）

### (1) 総合（複数のポイント）

- ①方針による**重点化**と監査業務の**標準化**および執行部門（主にセカンドライン）の**協力体制**。
- ②**事前準備**、会社の**状況判断**、**優先順位付け**。
- ③各会社の業界の特徴を踏まえ、想定されるリスクの**順位付け**と**重点化**。内部監査部門、会計監査人との**役割分担**と**情報共有**。

### (2) 任命ルールの明確化

- ①常勤は社内の子会社の監査役兼務はゼロ。社外役員については兼務数を（非上場を含め例えば3社）限定してもらう等**規約**をつくるのも1案かと思います。当社は、現3社以内。

### (3) 分担の明確化

- ①各会社における、監査役（自分）の分担を監査役間で認識・確認する。
- ②現在、常勤監査役として1社のみですが、それで手一杯です。複数社をこなすとなれば、当社の社外監査役のように**レポートなどの作成**はすべて**社内監査役まかせ**であれば、役員会や期中監査での発言のみで2社ぐらいはできるようにも思います。それでも**会計月が重ならない会社**であるとなおよいと思います。

## 4. アンケート結果

---

(前頁より続く) Q12&14

### (4) コミュニケーション

- ① **親会社内部監査部門**と連携する。
- ② **本社監査役**と**内部監査室長**の2つのレポートラインへの報告、協議を適切に行う。
- ③ 非常勤同士であるが、もう一人の**監査役**とのコミュニケーションを普段からよくしておき、問題が起こった時に慌てずにすむようにしておく。
- ④ 各社の個別事情に精通すること、各**監査役**との意思疎通。
- ⑤ **監査役間の連携、役割分担**
- ⑥ **内部監査部門**との連携や執行部門との会話を重視する。
- ⑦ 各社の事業把握と情報収集。**重要会議**にできるだけ出席し、リスクの理解と想定が大切かと思ひます。それには**各社のキーマン**とのコミュニケーションが重要と思ひます。
- ⑧ 自動的に情報が入る**仕組み**づくり。
- ⑨ **利害関係**の調整

## 4. アンケート結果

(前頁より続く) Q12&14

### (5) 計画性

- ①取締役会・重要会議の日程決定に関与し、日程が重ならないよう要望を出す。
- ②各社取締役会の年間スケジュール化を行い、出席しやすくすること。
- ③取締役会および出席する重要会議の日程が重ならないことは、必須だと考えます。
- ④重要会議の出席や監査役会開催のスケジュール調整
- ⑤それぞれの会社の年間予定表を早期に把握（最低限、それぞれの取締役会開催日程）し、スケジュール調整をできる限り前倒しすることに尽きると思います。
- ⑥子会社監査計画を親会社の方針、計画に取れ入れて進めていたので全く問題なかった。
- ⑦社外監査役を依頼するときに気を付けているのはスケジュール調整です。定例の監査役会が重複する可能性が少ない（例えば月末開催で重ならないか、曜日が重ならないか、等）ことをまず確認しています。
- ⑧取締役会等の重要会議のスケジュールは各社年間計画で確定してもらい、そのうえで前月程度までに月次スケジュールを確定し自身の監査時間配分等を決定する。
- ⑨監査計画を事前にきちっと調整し、効率的な監査役会を目指す。
- ⑩監査計画により日程をしっかりと事前に固めつつ、バッファを持つ。
- ⑪期初に監査計画・重点監査項目をたてて日程調整等を実施している。

## 4. アンケート結果

(前頁より続く) Q12&14

### (5) 計画性(続)

- ① **日程**調整と調査項目の網羅性。
- ② 早めに**日程**を決める。
- ③ 適切な**スケジュール**の作成があげられるように思います。
- ④ できるだけ**スケジュール**が重複しないよう、早めに実施時期を調整し、決めておくこと。
- ⑤ 準備段取りを執行部側と調整し、**計画的**に実践する。
- ⑥ 常勤監査役の場合他社兼務は難しい、非常勤の場合も**日程**調整が必要。  
監査役監査において、確認することをできる限り**事前に用意**してもらう。

### (6) 優先順位付け (時間配分)

- ① ゆうせんし` ゆんい (**優先順位**) をつけること。
- ② 非常勤監査役の**スケジュール**を優先。
- ③ 時間の有効**配分**。
- ④ 各社の業務を可能な限り把握して、繁閑の**状況を踏まえて**対応する。
- ⑤ 可能ならば同様の監査内容を**同時期**に実施すること。
- ⑥ 業務時間の**刑確定 (計画的?)** 配分。

## 4. アンケート結果

(前頁より続く) Q12&14

### (7) 具体的監査手法

- ① 各社の事業内容を踏まえたリスクの検討及びそのうち特に重大とされるリスクの発見、各社の主要売上項目・最重要支出項目の把握、親会社からの出向の役職員と子会社のプロパーの役職員との意識の統一性（親子会社で監査役を兼務している場合）企業分析を行い、その会社の特性に合致した監査を行うよう心掛ける。
- ② やはりリスクベースで監査を行うことが要件となると考えていますが、監査役視点での **SWOT分析**（SWOT視点）にて各社の弱点をよく理解・把握の上、経営リスクを探ることになるものと思います。
- ③ 効率的な情報の入手と思う。
- ④ 子会社については、**毎月決算データ**を入手している。また、毎月の本部長会議、4半期の成果報告会で状況をヒアリングしているので、状況把握はできている。また、場所も近いので気楽に役員面談できているなど。
- ⑤ 常勤監査役か非常勤監査役かで法的責任に違いはないとはいえ、ある企業の常勤監査役が別会社の非常勤監査役を兼務する場合は、**往査**等を兼務会社の**常勤監査役**に任せて、往査結果のみ把握するなど、割り切ることが現実的かもしれません。兼務先が非常勤監査役のみの場合が悩ましいのですが、**期末監査に重き**を置いて、期中監査は最小限に留めるなど、兼務の場合はやはり割り切ることが現実的ではないでしょうか。それ以前に、監査役の兼務を不用意に受けないことも大切かもしれません。
- ⑥ 自分なりに使いやすい監査ツールを整備すること。

## 4. アンケート結果

---

(前頁より続く) Q12&14

### (8) グループ内統一基準

- ①グループ会社統一のリスクアセスメント手法を適用。
- ②出来れば決算期の異なる会社を選択する。監査方法の統一。

### (9) 横展開

- ①本社内部監査室から非常勤派遣監査役が派遣されている他の子会社の事例を参考にして、いわゆる「横展開」ができるように心がける。
- ②会社の相違を理解して、他社の監査の参考とする。
- ③過去あるいは他社の不祥事事例を基に監査のポイントを絞る。同地域に他社事業所があれば、できるだけ多くの事業所を回る。
- ④共通項目を同時期に監査する。
- ⑤G会社内であれば、業務フローが同じであったり、顧問税理士が同じであったりするなど共通点がある部分は効率的に行うポイントかと思います。
- ⑥各社を比較しながらそれぞれの特徴を把握し、課題の部分を明らかにしたうえで、その点を重点的に対応する。

### (10) その他

- ①公正中立でしょうか

## 4. アンケート結果

Q13&15（効率的な監査を行うために求めたい支援策があればご記入ください。）については、以下のような回答があった。

### (1) 懇話会等外部機関による支援策

- ① 引き続き、監査業務において重要となるポイント（法律等の改正による対処方法など）をセミナー等で展開していただければと思います。
- ② 監査懇話会のセミナーに参加し、参考となる事例を研究する。
- ③ 複数社の監査役をされている方の効率的な実務状況を参考にしたいので、講習会等を開いていただきたい。
- ④ 他社の実践情報
- ⑤ 他社の監査、リスク対応の事例や最近の関連事案の情報収集
- ⑥ 内部監査部門の無い会社の監査役監査マニュアルなど
- ⑦ 経営管理（コーポレート）領域の共通監査項目一覧の提供
- ⑧ 監査役監査の報告書ないしは記録メモの具体例（ひな型）の提示

### (2) 親会社による支援策

- ① 親会社において、子会社・孫会社の監査役達の監査職務に際して、最低実施すべき監査項目を設定し、子会社等監査役制度を構築し、監査技術の平準化や監査役の質の向上のために日本監査役協会や監査懇話会への入会促進を実施する。又、親会社監査役・子会社常勤監査役達で月次（年に数回??）で監査役情報連絡会を企画する。
- ② 親会社の内部統制部員の増員（子会社の内部統制も実施範囲のため）

## 4. アンケート結果

(前頁より続く) Q13&15

### (3) 担当会社による支援策

- ① 会社側の協力体制でしょうか
- ② 早めに日程を決めておく
- ③ 会議や往査の予定を早めに決めてもらい、時間が効率よく使えるように配慮してもらえるとありがたい。
- ④ 取締役会並びに重要な会議日程の調整が必要。
- ⑤ 執行部門による期末における事業報告書および計算書類等の早期提出とヒアリングへの協力
- ⑥ 取締役会資料、執行役員会資料、各団体の期中監査回答書等の事前配布による資料検討のための十分な時間の確保でしょうか。
- ⑦ 会計監査人との連携が強化される支援策があれば良いと考えます。
- ⑧ 内部監査部門の設置
- ⑨ 内部監査部門の機能拡充。J-SOXの実効性向上（会社法内部統制システムとの一体化など）常勤は大変であるが、事前準備、内部監査部門との連携（協力）を得る体制を目指す。
- ⑩ 監査補助人の活用
- ⑪ 期間限定でもよいので補助者（スタッフ）がいると助かりますが、小規模会社だと実際難しい部分はあるかと思います。
- ⑫ 監査役補助者、監査役会業務補助者が有用。
- ⑬ 上記1 2に述べたスケジュール調整の窓口担当者（通常は総務部長）との年度初めの綿密な調整と、一度決めたスケジュールを会社都合でこころろ変えないこと。

## 4. アンケート結果

(前頁より続く) Q13&15

### (4) 担当会社による支援策(続)

- ① 情報収集力が大きな課題となるため、リカバーできる仕組みづくりが必要である。
- ② 情報システムに対する支援がしっかりできないと厳しくなっています。弊社の場合は社外監査役の方にも専用の端末とアドレスを配布して、セキュリティを確保した上でWeb会議やファイルへのアクセス等をその端末でお願いしていますが、複数の会社が同じような措置を取った場合には、混乱しそうな気がします。その際にしっかり支援する情シの体制(が?)必要になると思います。
- ③ 管理部門のDX化による数値提出の迅速化や柔軟な指標化など
- ④ DX化は進めていかざるを得ないと思っております。
- ⑤ トランザクション全件のAIによる異常値の抽出と分析
- ⑥ 自動翻訳ツール(海外の子会社)、各社の業務内容の概要の説明、親会社からの出向の役職員と子会社のプロパーの役職員各々との面談
- ⑦ ・補助使用人の確保。・業務システムを含めた社内システムへの高い閲覧・参照権限付与。・高いセキュリティを確保したリモート環境の提供。

## 4. アンケート結果

---

(前頁より続く) Q13&15

### (5) 監査関係者との連携

- ① **本社内部監査室の子会社監査** (重点テーマ別) とうまく連携して、相互に監査の精度が上がるように協力しあう。以前担当していた会社では、丁度内部監査部門ができた時だったので、三者で協力しあう体制づくりに力を入れた。
- ② **親会社の監査役、内部監査部門**との連携が有効だと思います。また、**会計監査人** (親会社または子会社) とのコミュニケーションも役に立ちます。
- ③ **常勤監査役や内部監査室、会計監査人**とのgood communicationがあげられるように思います。
- ④ **内部監査室**及び**会計監査人**との連携。
- ⑤ 当該社の**内部監査室**との連携。
- ⑥ **他の監査役**との役割分担 (重要監査項目) を年度別に分けることにより、被監査対象先の 監査内容が網羅できるよう考慮する。

### (6) 他社監査役との連携

- ① いつも他社の監査役さんの業務状況の共有によりヒントを得ています。

## 4. アンケート結果

(前頁より続く) Q13&15

### (7) 自身へのレポートラインの構築

- ①非常勤監査役の場合、会社の重要決裁事項や重要会議（常勤役員会議）**議事内容が届くよう**になっていれば効率的な監査につながると思います。
- ②一般に「監査役」の職務自体があまり理解されていないので、情報を取りに行くようにするか、そのような**レポートライン（監査役への）を構築**しておくことがポイントと考えています。在籍していや（た？）出身会社の場合は、それなりの社内人脈もあり、そこそこの情報取得も可能ですが、兼務先の情報はこちらから察し、気付き、要求しなければ、なかなか情報は入ってこないように思います。対策として頻繁に公式な面談計画を組み、ヒアリング量を増やしていくことで兼務先会社のリスクを見えやすくする工夫など検討に値するように思います。

### (8) 監査手法

- ①①**質問書**の事前送付 ②被監査部門との監査前の**コミュニケーション** ③正直な話ができる監査場の**雰囲気づくり**
- ②各社の部門別(事務、現務 他)の従業員(管理職、一般職)**インタビュー**を実施してはどうでしょうか。
- ③監査室との定期的な打合（せ？）による**情報収集**。自動的に決裁書や議事録等が**見られる仕組み**。他社に支障のない範囲で、実例体験等外部情報を含めた**意見等をI/P**する。当社の業務改善に繋がった実績あり。当社の社外役員は、十分心得ている。

#### 【その他ご意見】

- ①「複数会社の監査を効率的に実施する」ことは、ある程度意味のあることだと思いますが、そもそも監査役監査に100点満点は無いと思いますので、「**効率的な監査**」というものに**違和感**があります（「効率的な監査」が目指す着地点が分からないのです）。よって、その為に求める支援策は思いつきません。ご質問の趣旨を理解できていなければ申し訳ありません。

## 5. 質疑応答

---

### (1) 皆様からのご質問は？

### (2) WG3メンバーからの質問

#### 【アンケート結果を受けて】

- ①当会の会員構成を反映して、アンケートの回答は大企業と子会社、子会社同士、子会社と孫会社の兼務が大半のようですが、資本関係のない会社を2社、3社兼務している方が、特に苦勞している点や心配されている点をお聞きしたい。〈平野〉
- ②社外監査役・社外取締役が複数社の役員を兼務している場合が多く、アンケートでも兼務は3社までを基準とする旨回答されている方もいらっしゃった。今後社外役員の兼務している会社数を精査するとしたら何社までという基準があれば他にも教えていただきたい。  
※CGコード補充原則4-11②〈市川〉
- ③アンケート結果を見て今後の監査実務に取り込みたいと思った内容（項目）があれば教えてください。〈山田〉

## 5. 質疑応答

---

### 【その他】

- ①子会社の監査役の方にお聞きします。親会社の監査役から、子会社の監査の状況について説明を求められたことがありますか。その際に複数社を兼務していることが話題になったことがありますか。〈平野〉
- ②監査役が複数いる会社の方にお聞きします。他の監査役とのコミュニケーションは良好ですか。協力関係での不満やストレスを感じることはありますか。〈平野〉
- ③G会社内の場合、会計システムは多くの場合共通化されていないのでしょうか？〈市川〉
- ④担当されている事業会社に対し、監査のし易さや人間関係の良し悪しで監査対応が左右される（より丁寧に調査をするなど。逆に手を抜くのではなく）事はありますか？〈山田〉
- ⑤監査役という職務は自分の性格に合っていると思いますか？〈山田〉

### (3) WG 3メンバーの感想

- ①G内ではない複数会社の監査役を兼務する場合（特に非常勤）、中立性を保ってキーマンをそれぞれの会社で見つけることが難しいように思われ、執行側からの聞き取りのほか、アンケートを実施して一本釣りする、場合によっては人事資料を見せて頂くなどして善処するほかないように感じた。〈市川〉