

DF企業ガバナンス部会第11クール第1回研修会

日 時：平成27年10月22日（木）午後3時～5時

場 所：学士会館203号室

テーマ：「日本企業における内部監査の実際と課題－キリングroupの内部監査体制について」

講 師：石原基康氏キリンホールディングス株式会社常勤監査役

- ・同氏は長年キリングroupの経営監査部門の要職にあり、また現在常勤監査役を務めている立場からテーマに沿い、「キリングgroupの内部監査体制」について説明いただいた。



【要旨】

キリンホールディングス（KH）は純粋持株会社。2014年12月期、連結売上2兆1,958億円、グループ人員39,894名。

取締役9名（うち社外3名）、監査役5名（うち社外3名）。KHはグループ経営戦略策定と経営監査含む経営管理を行う。

1. 企業統治と監査体制

（1）コーポレートガバナンス体制

監査役設置会社であるが任意で、「報酬諮問委員会」と「指名諮問委員会」を設置し、社内取締役が委員長を務めている。

社長直属のグループ経営監査担当は執行サイドの内部監査を実施し、社長に直接レポートを行う。

（2）グループ内部監査体制

KHにグループ経営監査担当を置き

- ①日本では子会社で中間持株会社の監査部門との一体運営で
- ②海外では地域統括子会社の内部監査部門とまた
- ③合併上場会社では同社監査部門との連携でグループ全体の企業統治の強化・充実をはかる

（3）内部監査部門組織体制

KHグループ経営監査担当ディレクターが経営監査部長を兼務し、傘下の3つの内部監査チームが、事業グループ毎に、また機能別（海外事業・企画・J-SOXなど）に対応している。内部監査要員は29名（内外国籍1名、海外駐在1名）。

（4）内部監査部門のミッション・具体的職務

2つの大きなミッション－

- ①独立した立場からの客観的アシュアランス（保証）＝守り、および経営からの要請に基づくコンサルティング活動による経営戦略目標の達成への貢献＝攻め
- ②リスク・マネジメント、内部統制及びガバナンスプロセスの有効性評価と改善を内部監査としての体系的手法と規律遵守の態度を持って行う

4つの具体的職務－

- ①監査規程・監査基準等の設定（グループ監査役基準の雛形策定含む）
- ②監査方針・計画の策定（グループ監査役監査の年度重点項目の策定と推進含む）
- ③内部監査
- ④グループの監査水準の維持・向上

（5）内部監査基本方針

高い監査品質によるアシュアランスとコンサルティングによる戦略目標の達成への貢献を「ありたい姿」とし、

- ①アシュアランス
- ②コンサルティング
- ③グループ内部監査の統轄
- ④効率化を基本方針としている

2. 内部監査活動の範囲

(1) 内部統制システム監査－内部統制システムに関する取締役会決議（内部統制システム大綱）に基づく。

- ①標準化：共通質問書・英語版・監査結果の定量化。共通質問書はCOSO内部統制枠組とJ-SOXの全社的統制評価を加味
- ②直接監査に加え各社内監査部門、派遣監査役等の評価を通じた網羅性確保と監査結果のKH内部監査部門による一元管理
- ③効率化：CSA－ControlSelfAssessment（統制の自主点検）、監査やリスクアセスメント・モニタリング結果を補完活用

(2) テーマ監査－日本で行っている会社は少ない

経営者の要請に基づいて、戦略目標の達成を阻害するおそれのあるリスクや経営課題等の特定テーマ監査。テーマは、経営トップへのヒアリングを経て、取締役会で決議され、監査結果は取締役会へ報告された上で社長が評価。

テーマの具体例：ガバナンス（意思決定プロセス・品質保証体制等）・オペレーションリスク（システム開発トラブル等）・マネジメントシステム（グループ事業投資フォロー制度等）・戦略リスク（新規M&A会社のPMI＝買収後の実施状況）等。

(3) 派遣監査役による監査

派遣監査役は、経営の要請に基づき内部監査部門からグループ会社に非常勤監査役として派遣される監査役で比較的小規模なグループ会社を対象（2015年4月現在22人を43社に派遣）。主たる職務は派遣先の内部監査部門が行う内部監査業務と監査役監査業務の両方を行なう。

具体的業務：マニュアルに基づく標準化された監査役監査の実施・会計監査に加え業務監査・重要な会議（取締役会・株主総会・経営会議・リスク管理委員会等）への出席・監査法人との連携・監査結果の報告副次的効果として人材育成に繋がっている。

(4) J-SOX評価・・・全社的統制範囲はKH、連結子会社、持分適用関連会社の19社（国内14社、海外5社）

3. 常勤監査役と内部監査部門の連携－それぞれの強みを生かした連携を行い経営に資する監査を実現する。

常勤監査役の強み：会社法の機関取締役職務執行の監視検証

内部監査部門の強み：監査資源（スキル・マンパワー）監査情報の一元管理

4. グループ重要リスクと内部統制

法律違反・犯罪・不祥事の発生により企業の信用・ブランドが失墜するリスクを「グループ重要リスク」として定義し、グループリスク管理委員会が各社リスク委員会を指導、グループリスク管理推進部門が各社のリスク管理推進部門のリスクをモニタリング、またグループ経営監査担当が内部監査を通じて内部統制を実施している。

尚、本研修会には50名の方が参加された。講演内容は、簡潔・明瞭・具体的で大変好評であった。

以上