

Eat Well, Live Well.



IR Day 2021
監査委員会について
～実効性の高い内部統制の仕組み～

取締役 監査委員会委員

天野 秀樹

2021年 9月 29日

本日の内容

1. 始めに
2. 監査委員会の目指す実効性の高い内部統制の仕組み
3. 内部統制を効かせるための重要なモニタリングポイント
4. 最後に

1. 始めに

自己紹介



経歴

- 1980年 公認会計士登録
- 1992年 井上斎藤英和監査法人
(現、有限責任 あずさ監査法人) 代表社員
- 2011年 有限責任 あずさ監査法人副理事長 (監査統括)、
KPMG Global Audit Steering Groupメンバー
- 2015年 有限責任 あずさ監査法人エグゼクティブ・シニア
パートナー
- 2016年 トッパン・フォームズ株式会社社外取締役 (現任)
- 2017年 花王株式会社社外監査役 (現任)
- 2018年 当社社外監査役
- 2019年 セイコーホールディングス株式会社社外監査役 (現任)
- 2021年 当社社外取締役 (現任)

その他現職

- トッパン・フォームズ株式会社社外取締役
- 花王株式会社社外監査役
- セイコーホールディングス株式会社社外監査役

味の素株式会社
取締役 (社外取締役)
監査委員会委員

本日の内容

1. 始めに
2. 監査委員会の目指す実効性の高い内部統制の仕組み
3. 内部統制を効かせるための重要なモニタリングポイント
4. 最後に

2. 監査委員会の目指す実効性の高い内部統制の仕組み

①特徴ある監査委員会

- 90年代のコンプライアンス事案後、強化してきた監査役会機能を継承
 - 2003年より監査役5名中、社外監査役は3名。
 - ⇒ 監査委員会でも社外3名を堅持
 - 専任の監査役スタッフが監査役活動を常時サポート
 - ⇒ 専任の監査委員会スタッフ
- 取締役11名中、4名を監査委員に

2. 監査委員会の目指す実効性の高い内部統制の仕組み

②内部監査部門との連携

- 内部監査部門によるダブルレポーティング
 - 通常、内部監査部門は、監査委員会と執行側へダブルレポーティングを行う。
 - 有事の際は、監査委員会へのレポーティングが優先される。
- 内部監査部門長の人選・評価に関与

2. 監査委員会の目指す実効性の高い内部統制の仕組み

③ハイブリッド監査

- リスク領域にフォーカスしたモニタリング監査を行う
- 監査委員自身が現地、現場で監査を行う
(リモート監査も含む)

本日の内容

1. 始めに
2. 監査委員会の目指す実効性の高い内部統制の仕組み
3. 内部統制を効かせるための重要なモニタリングポイント
4. 最後に

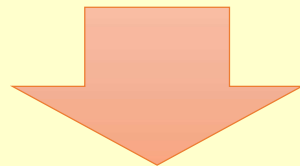
3. 内部統制を効かせるための重要なモニタリングポイント

① GGPによるガバナンス管理

GGP : ガバナンスに関するグループポリシー
グループにおけるガバナンスの階層体系、各階層の役割、意思決定の手続きを規定

<当社のポイント>

- **海外の構成比率が高い（約 6 割）**
南米、アフリカ、中近東にも広く展開し、
現地適応力が求められる
- **買収した会社が多い**



**現地・現場へ権限移譲し、リスクにフォーカスした
レポートに基づくモニタリングを行う**
(経営役員の現地化率は約 4 割)

3. 内部統制を効かせるための重要なモニタリングポイント

②事業セグメント単位での具体的な業績管理とレポーティング

- ROICをベース指標とする。
- 事業の属性に応じてROICツリーに展開し、個々の指標をモニタリングする。

③日常・月次のモニタリング

- グローバル財務部門がFP&A機能を発揮して、事業に寄り添う。
- 課題事業・拠点を特定し、ダッシュボードを用いて経営会議でのモニタリングと、取締役会へのレポーティングを行う。
- 中低開発国の政治・経済情勢を常にウォッチすることにより、為替・金融リスクが顕在化する前に手を打つ。

本日の内容

1. 始めに
2. 監査委員会の目指す実効性の高い内部統制の仕組み
3. 内部統制を効かせるための重要なモニタリングポイント
4. 最後に

4. 最後に

① 監査委員会委員としての心構え

- ビジネス環境をよく理解し、リスクの所在を注視する。
- ストレートなコミュニケーションを心掛ける。

② 監査の視点

- 問題点があった場合、その前工程並びに周辺業務に注目する。
- 数字は「ウソ」をつかない。

③ 大切に取り組んでいる点

- 味の素の企業文化を大切にするとともに、現状に甘んずることなく、迅速果敢にチャレンジできているか。

Eat Well, Live Well.

