

第44回監査役スタッフ全国会議
第2分科会／分科会B

企業集団の監査、グループ監査、関係部門との連携

～にしてつグループの事例紹介～

2022年9月15日／16日
西日本鉄道株式会社
監査等委員会室 原園 孝

自己紹介

原園 孝（ハラゾノタカシ）

1967年7月 鹿児島県出身

福岡市内の大学を卒業後、

1990年4月 西日本鉄道入社

経理（本社・子会社）・都市開発事業本部

・グループ会社の主管部門を経て、

2019年4月より現職（監査等委員会室長）

I. 会社概要（にしてつグループ）

3

西日本鉄道(株)の基本情報①

社 名	西日本鉄道株式会社
設 立	明治41年12月17日
本 社	福岡市中央区博多駅前3丁目
代 表 者	取締役社長執行役員 林田 浩一
事業内容	運送事業（鉄道、自動車、航空貨物など）、ホテル事業、不動産の売買・賃貸事業、その他
資 本 金	261億円
営業収益	連結 4, 271億円（単体 1, 769億円）
従業員数	連結 18, 576人（単体 4, 600人）
関係会社	子会社80社（うち海外29社） 関連会社35社（うち海外21社）

※2022年3月末現在

4

西日本鉄道(株)の基本情報②

決算月	3月
株式	発行株式数 7,936万株 株主数 18,164人
機関設計	監査等委員会設置会社(2016年6月29日～)
取締役 (監査等委員でない)	4名
取締役 (監査等委員である)	6名(社外5名:うち1名は常勤)
執行役員	25名(うち3名は取締役兼務)
上場市場	東証プライム市場
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

にしてつグループの沿革

1908年	九州電気軌道(株)設立
1942年	九州鉄道、博多湾鉄道汽船、福博電車、筑前参宮鉄道を合併 商号を西日本鉄道(株)と変更
1948年	航空会社代理店業開始
1962年	本店を天神一丁目の福岡ビルに移転
1966年	不動産事業開始
1969年	ホテル事業・ストア事業開始
1971年	米国に現地法人設立
1979年	福岡市内の軌道事業を廃止
1989年～ 1999年	天神地区開発事業(1989年:ソラリアプラザビル、1997年:ソラリアターミナルビル、1999年:ソラリアステージビル)
2008年	ICカード「nimoca」サービス開始
2016年	監査等委員会設置会社に移行
2021年	遊園地(かしいかえん)閉園
2024年	福岡ビル街区建替プロジェクト完成(予定)

セグメント別営業収益①

2022年3月期(連結子会社80社)

セグメント	サブセグメント	会社数	営業収益
運輸業	鉄道事業、バス事業、タクシー事業、 運輸関連事業	19社	638億円
不動産業	賃貸事業、住宅事業、 その他不動産事業	9社	740億円
流通業	ストア事業、生活雑貨販売業	2社	687億円
物流業	国際物流事業、国内物流事業	26社	1,861億円
レジャー・サービス業	ホテル事業、旅行事業、娯楽事業 飲食事業、広告事業ほか	16社	212億円
その他	ICカード事業、車両整備関連事業、 建設関連事業、金属リサイクル事業	10社	301億円

※営業収益は、セグメント間消去前

7

セグメント別営業収益②

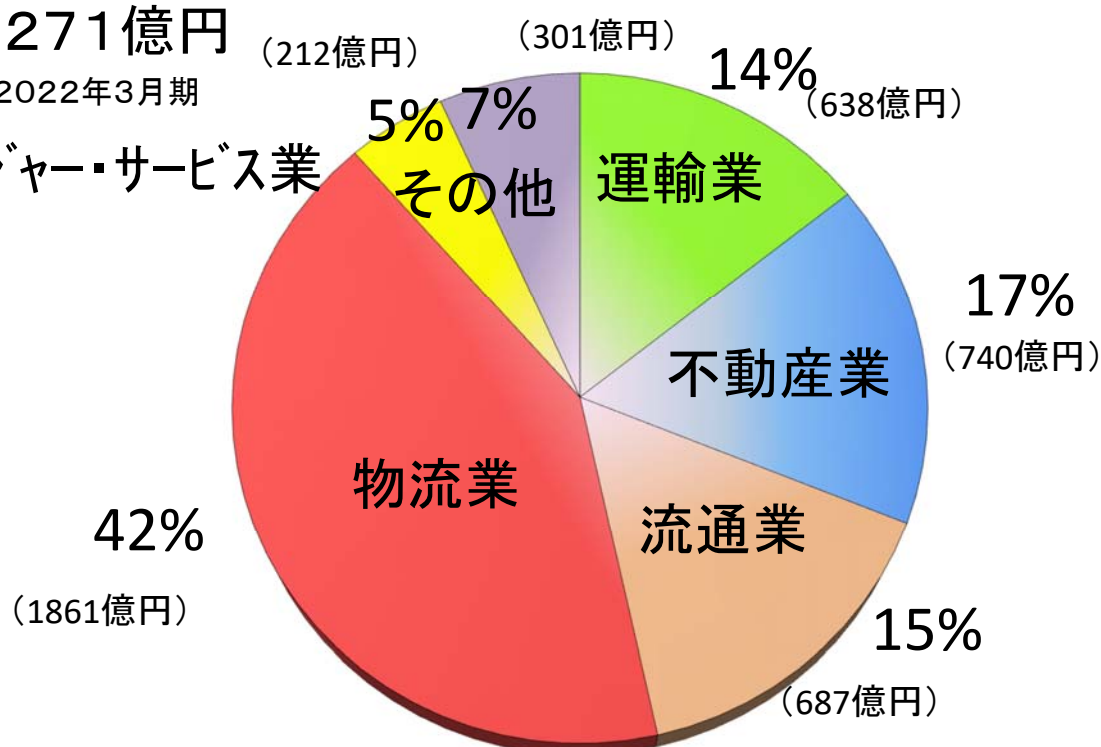
営業収益(連結)

4,271億円

※2022年3月期

レジャー・サービス業

↓コロナ禍で構成比が大きく変化



※各セグメントの営業収益は、セグメント間消去前

8

セグメント毎の主なグループ会社

■運輸業(18社※当社を除く、営業収益 638億円)

事業の内容	主なグループ会社名
鉄道事業	当社、筑豊電気鉄道(株)
バス事業	当社、西鉄バス北九州(株)、西鉄観光バス(株)、亀の井バス(株)
タクシー事業	福岡西鉄タクシー(株)、久留米西鉄タクシー(株)
運輸関連事業	(株)西鉄ステーションサービス、西鉄エンジニアリング(株)

■不動産業(11社※当社を除く、営業収益 740億円)

事業の内容	主なグループ会社名
賃貸事業	当社、博多バスターミナル(株)、(株)スピナ
住宅事業	当社、NNR Realty Investments USA
その他 不動産事業	西鉄ビルマネジメント(株)、西鉄不動産(株) 西鉄ケアサービス(株)

セグメント毎の主なグループ会社

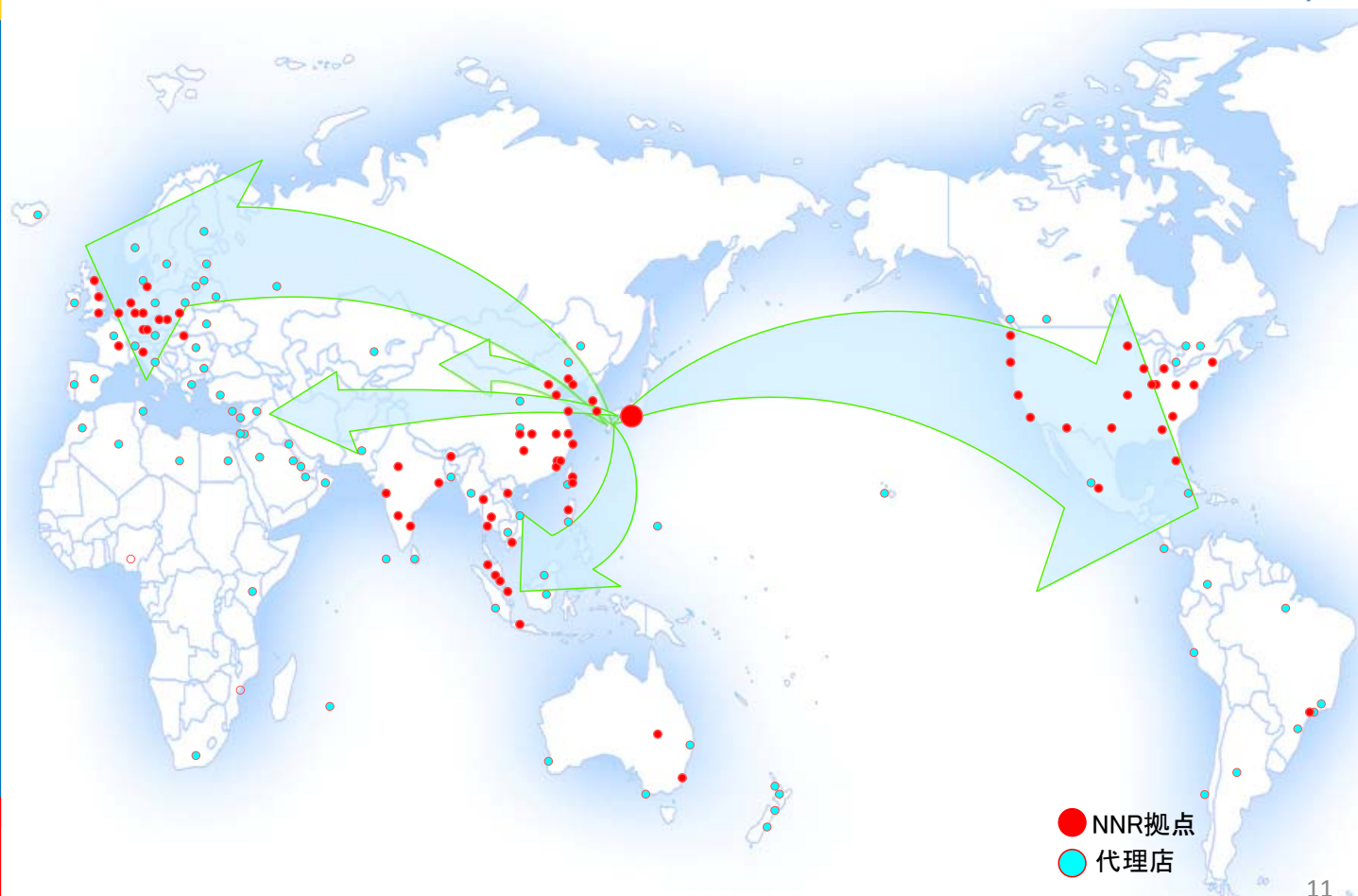
■流通業(2社、営業収益 687億円)

事業の内容	主なグループ会社名
ストア事業	(株)西鉄ストア
生活雑貨販売業	(株)インキューブ西鉄

■物流業(25社※当社を除く、営業収益 1,861億円)

事業の内容	主なグループ会社名
国際物流事業	当社 NNR・グローバル・ロジスティクス(USA) NNR・グローバル・ロジスティクス(UK) NNR・グローバル・ロジスティクス(上海) NNR・グローバル・ロジスティクス(ベトナム) 香港、台湾、シンガポール、タイ、メキシコ等
国内物流事業	西鉄運輸(株)、西鉄物流(株)

海外展開（国際物流事業のネットワーク）



セグメント毎の主なグループ会社

■レジャー・サービス業（15社※当社を除く、営業収益 212億円）

事業の内容	主なグループ会社名
ホテル事業	当社、(株)西鉄シティホテル、(株)西鉄ホテルズ NNR Hotels International Korea co.,ltd
旅行事業	西鉄旅行(株)
娯楽事業	当社、(株)海の中道海洋生態科学館
飲食事業	当社
広告事業	(株)西鉄エージェンシー
その他 サービス事業	当社、西鉄エアサービス(株)、ラブエフエム国際放送(株)、(株)NJアグリサポート 西鉄情報システム(株)、(株)西鉄アカウンティングサービス

■その他（9社※当社を除く、営業収益 301億円）

事業の内容	主なグループ会社名
ICカード事業	当社、(株)ニモカ
車両整備関連事業	西鉄エム・テック(株)、西鉄車体技術(株)
建設関連事業	西鉄建設(株)、西鉄電設工業(株)、(株)西鉄グリーン土木 西鉄シー・イー・コンサルタント(株)
金属リサイクル事業	九州メタル産業(株)

II. 企業集団の監査、グループ監査、関係部門との連携

13

1. 監査部門全体の体制
2. 企業集団の監査
3. グループ監査
4. 関係部門との連携

14

1-①監査部門全体の体制

組織	人員	主な経歴
監査等委員	6(常勤2・非常勤4)	常勤 みずほFG出身(社内)、 国交省OB(社外) 非常勤 地元企業の経営者(社外)
監査等委員会室	4(部長1・課長2・ 秘書1)	経理、鉄道、都市開発、 子会社
監査部(内部監査)	15(部長1・課長14)	法務、経理、人事、IT、鉄道、 自動車、都市開発、住宅、 国際物流、ホテル、子会社
監査部(J-SOX監査)	2(係長1・係員1)	経理
監査部 (子会社常勤監査役)	4(部長1・課長3)	経理、人事、バス、都市開発、 子会社
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人	

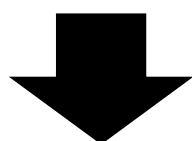
子会社含め多様な部署の経験を持った人材が集まっている

15

1-②監査部門全体の体制

●昨年度まで

業務調査(※1)を監査等委員会室および監査部のそれぞれで実施



●今年度から

組織監査の強化と調査機能の高度化のため、
業務調査の機能を監査部に一本化(要員を内部監査部門へ)
⇒要員集約・ノウハウ結集により調査機能の高度化を図る

(※1)業務調査(内部統制全般に関する調査)

⇒全般管理(規則の整備状況等)、収入計上の手続き、
財産管理(現預金管理、貯蔵品管理、売掛金管理)、
労務管理、その他(安全衛生管理、個人情報管理、消防手続き、
施設管理 等)

16

2-①企業集団の監査（内部監査との関係）

まちに、夢を描こう。



監査等委員会監査	内部監査（監査部監査）
●本体執行役員（グループ会社社長）への監査 ・ヒアリング（重点監査項目、業務運営上の課題等） ●重点監査項目の監査 ・ヒアリング（本体：部長・現場長等、グループ会社：社長・幹部・現場長等）	●テーマ監査（リスク評価に基づく部門・会社の横断的監査） ●財務報告に係る内部統制監査 ●特命事項
監査等委員会監査・内部監査（共通）	
●業務調査（※1） ●モニタリング【検討中】 ・内部統制システムの構築・運用状況（リスク管理部門の業務執行状況） ・自主監査（各部・各社） ※上記は内部監査部門（監査部）が実施、監査等委員に報告	

（※1）業務調査・・・内部統制の構築・運用状況に関する調査
 全般管理（規則の整備状況等）、収入計上の手続き、
 財産管理（現預金管理、貯蔵品管理、売掛金管理）、
 その他（労務管理・安全衛生管理・個人情報管理 等）

17

2-②企業集団の監査 （2022年度 重点監査項目）

まちに、夢を描こう。



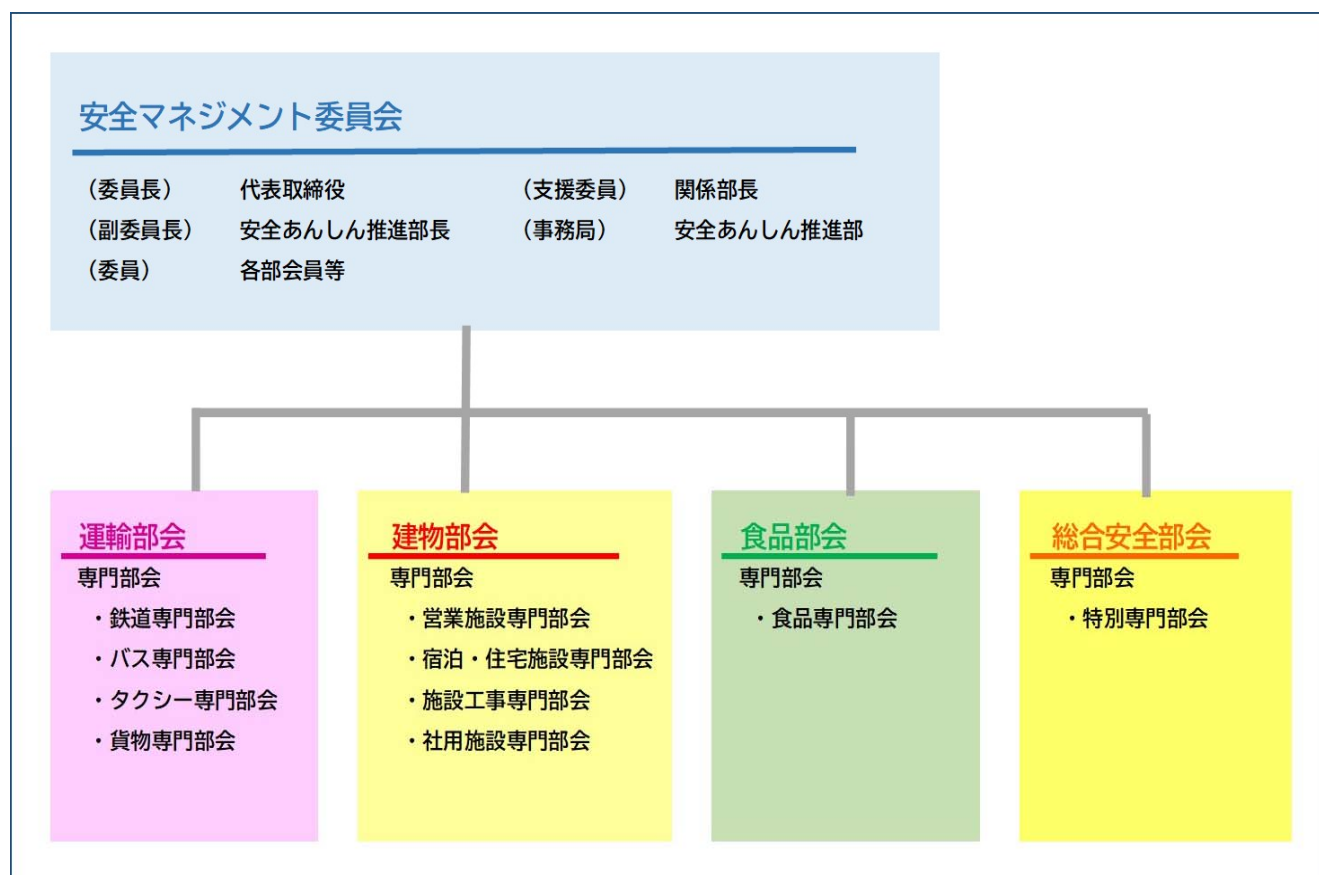
- ①“修正”15次中期経営計画への取組み
- ②安全・リスクマネジメントの強靱化の取組み
- ③組織風土改革（働き方改革）に対する取組み
- ④内部統制の実効性

18

2-③企業集団の監査 (安全マネジメント委員会体制図)

まちに、夢を描こう。

Nishitetsu
Group



※弊社HPより

19

2-④企業集団の監査 (2022年度往査予定)

まちに、夢を描こう。

Nishitetsu
Group

●本体(西日本鉄道株)

- ・自動車事業本部
- ・鉄道事業本部
- ・住宅事業本部
- ・都市開発事業本部
- ・国際物流事業本部
- ・ホテル事業部
- ・首都圏開発事業部(主に首都圏の住宅分譲・賃貸業)

●グループ会社

国内

- ・業務調査＋ヒアリング・・・国内6社程度
- ・ヒアリングのみ・・・国内数社

海外

- ・数社を検討中(往査 or WEB)

20

2-⑤企業集団の監査 (課題Ⅰ．内部監査部門との連携)

まちに、夢を描こう。



●内部監査部門(監査部)との調整

- ・2022年度より監査部が業務調査を実施するが、
監査部固有の監査(テーマ監査)もあるので、調整が必要

●実効性の高い連携

- ・従来の連携会議では監査結果の共有・互いの監査への
参考とする程度
- ⇒ 監査等委員会監査スタッフ・内部監査スタッフ(J-SOX含む)
主要メンバーでの相互の課題共有や監査論点の協議の場

21

2-⑥企業集団の監査 (課題Ⅱ．社外監査等委員との連携)

まちに、夢を描こう。



■現状

- ・期中の監査(往査)を常勤監査等委員が実施。
監等委員会で結果を報告し、非常勤監査等委員と意見交換。
- 常勤監査等委員は非常勤監査等委員の意見を役員会で報告
- ・全監査等委員で事業所視察会(監査等委員会)を年1回実施し、
意見交換。

■課題

【取締役会実効性評価アンケートでの意見】

- 「知識・経験等の多様性を感じる機会、職務の執行状況を知る機会を
設けて欲しい」(※社外取締役より)
- ⇒視察会や往査の機会を増やし多面的な視点の意見を頂く

22

2-⑦企業集団の監査（課題Ⅲ．海外拠点の監査）

まちに、夢を描こう。



■現状

・事業内容

国際物流事業（子会社23社、関連会社1社）29ヶ国

ホテル事業（子会社 3社）

分譲住宅事業（子会社 3社、関連会社20社）

・監査内容

内部統制に関するヒアリング・事業所視察等（事前に調査シートの提出）

■課題

・ガバナンス状況の把握とリスク評価

⇒内部監査、会計監査人、社内の所管部署・リスク管理部門と連携し、適切に状況把握とリスク評価ができるか

・監査の実効性向上

⇒ヒアリングだけでなく、業務に関する調査にまで踏み込めるか（言葉の壁）

23

3-①グループ監査（グループ会社の監査）

まちに、夢を描こう。



■現状

・監査役（国内全子会社・一部関連会社社＋一部の海外子会社）

→監査部門（常勤監査等委員、スタッフ：監査等委員会・

内部監査部門）のほぼ全員が監査役に就任（※うち4社は常勤）

※監査役の主な業務

・期中・・・取締役会や重要な会議への出席及び意見表明

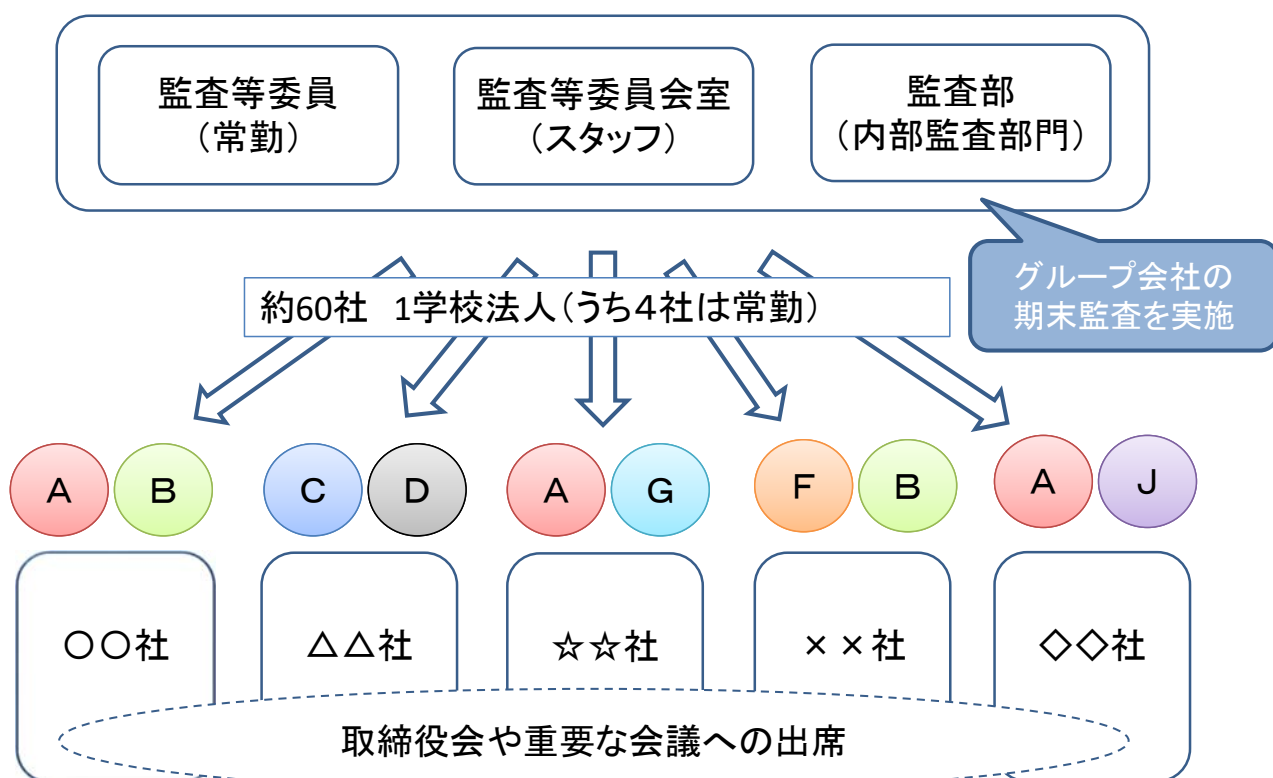
・期末・・・班編成し、国内会社の会計監査（＋業務監査）を実施

・グループ会社内での内部監査

→国内の半分程度（三十社弱）の会社で実施

24

3-②グループ監査（各社への監査役の配置）



25

3-③グループ監査（課題）

■三様監査との連携強化

- ・グループ会社監査役と三様監査
⇒グループ監査役からの情報提供により、相互の実効性向上
- ・グループ会社内部監査と監査等委員会監査・内部監査
⇒グループ会社内部監査の状況把握・モニタリングにより、相互の実効性向上

■情報収集機能

- ・非常勤監査役の情報収集機能強化
⇒取締役会等での働きかけにより、情報収集

■期末監査

- ・会計監査・業務監査ともに短期集中
⇒会計は会計シェアード会社との連携強化・会計監査人のデータ監査との連携 等、業務監査はグループ監査役の活用

26

4. 関係部門との連携

■現状

●三様監査

- ・内部監査部門と会計監査人との間で「監査連携会議」を実施
(議題は監査計画・監査結果の共有 等)

●リスク管理部門《第2線》

- ・重要な会議への出席(安全マネジメント委員会 等)
- ・定期報告の受領(内部通報窓口の運用状況)

■課題

●三様監査

- ・連携会議の実効性向上
⇒不祥事事例の共有や監査論点の議論

●リスク管理部門《第2線》

- ・定期報告等による活動状況の把握(モニタリング)
⇒内部統制システム体制・運用状況の評価