

日本のガバナンス（企業統治）改革は欧米のルールを手本に進んできただ。だが大手企業の不祥事は後を絶たず、統治の機能不全を露呈する例が続々。「守りのガバナンス」を固める地に足を付けた取り組みとして、本来監査役が持つ機能を取り戻すべきだと訴える声が広がっている。

相次ぐ不祥事で「守りのガバナンス」

「強い監査役」機能取り戻せ

内部監査部門と連携密に

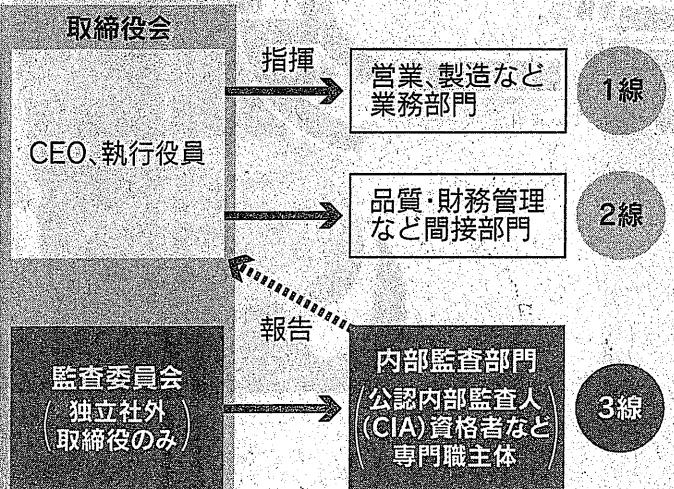
が監査役会設置会社。監 企業価値を向上させる られる金融業は動き始
査役は「単独で取締役の 「攻めの力バランス」が た。新生銀行は201
行為を差し止めたり、会 重視してきた。だが相 年4月から内部監査が
社を代表して取締役を訴 次ぐ不祥事を受け、不正 た情報を経営陣と監査
えたりするなど、本来は の発見、防止など守りの 両方に示す「デュアル
強い権限を持つ」(塚本 ガバナンスへの振り戻し ポート」を導入。永田
英巨弁護士)。

ここ数年、日本のガバ 弁護士)。

ナンス改革は、適切にリ 注目されるのが、社内 テムは、準備中に内部
スクをとり、中長期的に をよく知る内部監査部門 監査部門が指摘した不備
1月に更新した基幹シ

いし）（立野昇、耳納、行員は面倒でさうの回答）
役。年3回、自社で扱う不動産に案内し、管理状況について指摘を受けた。「資料だけでは見えない点を知つてもらつた方が、有効な監査につながる」（平野氏）
資生堂の常勤監査役を務めてきた大谷剛氏は、「連携から一步進んで、監査役が自ら指示できるようすべくではないか」と話す。不祥事を防ぐチエック機能を高めるには、「強い監査役」こそ、最も効果的ではないだろう。
ス 横河電機の社外監査役を務める高山靖子氏は、「監査役にリポートラインを（編集委員　瀬川奈都子）

国際標準は独立した「3線」による
経営の最終チェックを重視



と監査役の連携強化を通じた企業統治の向上だ。金融庁が4月に公表した意見書は、監査役など経営陣から独立した監督機関に対して内部監査部門から直接報告する仕組みが重要と指摘した。実践コープレートガバナンス研究会の門多丈代理事長は「不祥事の兆候は、現場の業務のほこりびに表れる。監査役が内部監査を活用することで監視機能する」と指摘する。厳しい法令順守が求め

現場が対応したか細かくつくる『形』ではなく、報告書で「チェックした」と話す。告の中身が大事。監査役銀行にとってシステムも懷疑心を持ち、内部監査部門が指摘した不備が稼働後のトラブルは信用リスクや損失をもたらす。予定より稼働を1年遅らせて対応したといふ。

トーセイでは4人の監査役金員が独立役員だ。社外監査役が実情を把握しやすいように工夫する。「内部監査部門から2人、監査役の補助に付けて連絡を取りやすいよう

銀行にとってシステムも懷疑心を持ち、内部監査部門が指摘した不備が所定の期間に改善されたか、プロセスに目を光らせるべきだ」と指摘する。監査役と内部監査部門の連携確保の必要性は、東京証券取引所などの企業統治指針（コード）によると、内部監査部門からも指摘する。日本監査役協会が17年に公表した調査によると、内部監査部門が社長を含む業務執行

現場が対応したか細かく「つくる『形』ではなく、報酬で支払う」と答えた。告の中身が大事。監査役銀行にとってシステム稼働後のトラブルは信用リスクや損失をもたらす。予定より稼働を1年遅らせて対応したという。

トーセイでは4人の監査役全員が独立役員だ。社外監査役が実情を把握しやすいように工夫する。「内部監査部門から2人、監査役の補助に付けて連絡を取りやすいように役」（平野昇・取締役）。年3回、自社で扱う不動産に案内し、管理状況について指摘を受けた。「資料だけでは見えない点を知つてもらつた方が、有効な監査につながる」（平野氏）。

資生堂の常勤監査役を経て、現在は三菱商事と横河電機の社外監査役を務める高山靖子氏は「監査役にリポートラインを

も懐疑心を持ち、内部監査部門が指摘した不備が所定の期間に改善されたか、プロセスに目を光らせるべきだ」と指摘する。

監査役と内部監査部門の連携確保の必要性は、東京証券取引所などの企業統治指針（コード）トガバナンス・コード）も指摘する。日本監査役協会が17年に公表した調査によると、内部監査部門が社長を含む業務執行役員に直属すると回答が9割以上を占めた。

複数の企業で監査役を務めてきた大谷剛氏は、「連携から一歩進んで、監査役が自ら指示できるようすべきではないか」と話す。不祥事を防ぐチェック機能を高めには、「強い監査役」こそ、最も効果的ではないだろうか。