

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く。「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

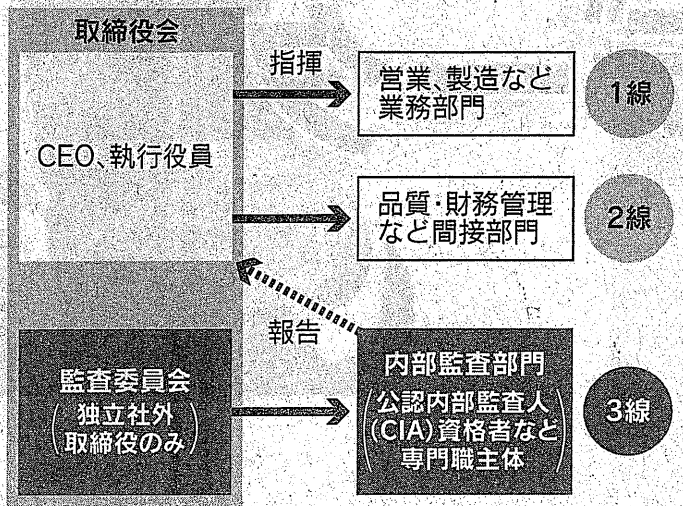
「うるさい監査役については再任しなかった」「何も言わない監査役を探して」と言われた者もいる。3月公表の日産自動車のガバナンス改善特別委員会の報告書は、元会長のカルロス・ゴーン被告が監査役によるチェック機能を排除しようとした過程をあらわにした。結局は監査役への内部通報を機に同被告による不正の疑いが公になったが、発覚まで長い年月を費やした。

東証上場企業は約7割

## 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

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



## 内部監査部門と連携密に

と監査役の連携強化を通じて企業統治の向上だ。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能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

コーポレートガバナンス研究会の門多丈代表理事は「不祥事の兆候は、現場の業務のほころびに表れる。監査役が内部監査を活用することで監視が厳しい法令順守が求められる」と指摘する。

トーセイでは4人の監査役全員が独立役員だ。東京証券取引所などの企業統治指針（コーポレートガバナンス・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の回答が9割以上を占めた。

複数の企業で監査役を「資料だけでは見えない点を知ってもらった方が、有効な監査につながる」（平野氏）と話す。不祥事を防ぐチェ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か」

が監査役会設置会社。監査役は「単独で取締役の行為を差し止めたり、会社を代表して取締役を訴えたりするなど、本来は強い権限を持つ」（塚本英巨弁護士）。

「ここ数年、日本のガバナンス改革は、適切にリクスをとり、中長期的に」

「攻めのガバナンス」が相次ぐ不祥事を受け、不正な情報を経営陣と監査役の両方に示す「デュアルリポート」を導入。永田信哉・常勤監査役は「19年1月に更新した基幹システムは、準備中に内部監査部門が指摘した不備に

「松井秀樹がきている」（松井秀樹）

「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）」