

■ 研究論文

企業独自のコーポレート・ガバナンス原則の役割と課題

Role and Problem of Firm Specific Corporate Governance Principle

神奈川大学大学院 経営学研究科
博士前期課程

山口 貴嗣

YAMAGUCHI, Takashi

■ キーワード

コーポレート・ガバナンス、企業独自のコーポレート・ガバナンス原則、日本企業の原則、企業経営機構、新しい経営システム

1 はじめに

本稿では、特に日本企業で1990年代から盛んに論じられるようになったコーポレート・ガバナンスに関する考察を行う。なかでも、今日の日本企業で策定されている、企業独自のコーポレート・ガバナンス原則に関する考察に焦点を当てて論じる。まず、コーポレート・ガバナンスは企業統治と訳されており、1990年代に発生した企業不祥事を契機に、日本経団連などの私的機関や民間企業でその重要性についての議論が交わされた。具体的には、社外取締役や社外監査役の監査機能の強化、そして取締役会と監査役会の責任と権限の明確化などである。また、外部からの有識者（弁護士や公認会計士、加えて企業と関わりのない学識者）の起用を行うといった試みもなされた。しかし、コーポレート・ガバナンスには多くの問題が存在している。まず、コーポレート・ガバナンスの理論的問題としては、企業経営に深く関係す

るがゆえに法律や経済、そして財務や会計監査といった各理論が存在し、これらを1つの理論として体系化を行うことが極めて困難であることである。そしてコーポレート・ガバナンスのシステムの問題としては、第2節で述べる企業経営機構や情報開示・透明性の制度的欠陥、そして、利害関係者に対する説明責任の不明確さであると考えられる。これらの原因の1つとして、企業経営機構を構成する機関やそれらを統括する経営者の暴走が挙げられよう。

一方、企業独自のコーポレート・ガバナンス原則は、コーポレート・ガバナンス原則 (Corporate Governance Principles)¹といった範囲のなかで考察できるものである。そして、コーポレート・ガバナンス原則自体を広義としては、コーポレート・ガバナンスに関する各公的機関が公表した報告書や提言書が含まれるとされる。狭義としては、広範は事項を体系立てて策定された原則であるとされている²。また、このコーポレート・ガバナンス原

則は、結果的に企業経営において企業経営機構改革に健全な影響を与えるものでなければならない。つまり、各国国内で策定された原則が企業ごとの経営方針や経営環境によって形を変えながら最終的に実践的な原則を作り上げていく流れとなる。実際には、すでに多くの企業が企業独自のコーポレート・ガバナンス原則を作り、その内容を明らかにしている。したがってこの潮流は、企業にとって今後の経営に多く活用できることになる。

そこで筆者は、この企業独自のコーポレート・ガバナンス原則の有用性と必要性を検討し、今後の日本企業の経営課題を示したいと考えた。第2節ではコーポレート・ガバナンスとコーポレート・ガバナンス原則、そして企業独自のコーポレート・ガバナンス原則の内容を先行研究に基づいて検討し、最近の企業独自のコーポレート・ガバナンス原則の策定状況を明示した。また、第3節では今日の日本企業において代表されるような企業独自のコーポレート・ガバナンス原則についての現状と特徴を検討し、性質別の特徴とその問題点と課題を探っていく。さらに、第4節では企業独自のコーポレート・ガバナンス原則において問題視されつつある、経営者主体による原則実行や企業経営機構への浸透における新しいシステム構築へ向けての提言を行っている。加えて最後には、企業独自のコーポレート・ガバナンス原則が今後いかなる経

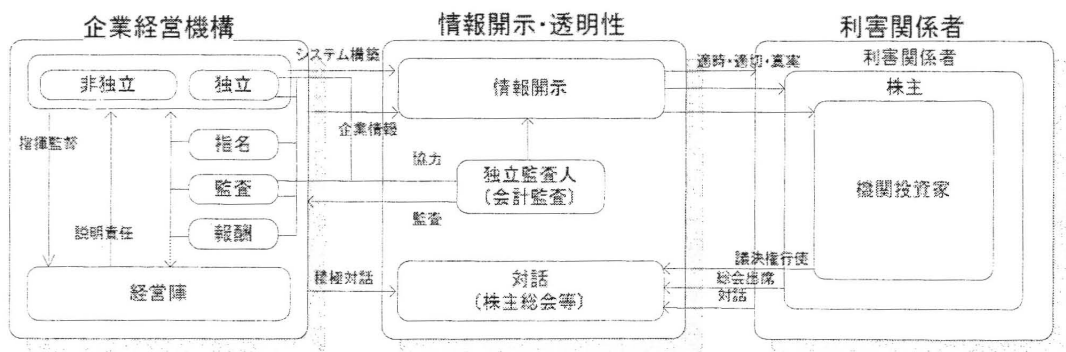
営課題に立ち向かっていくのかを考えている。

2 コーポレート・ガバナンスとは

2-1 コーポレート・ガバナンスと企業経営の関係性

今日の企業経営において、コーポレート・ガバナンスには未だ確立された定義は存在しない。また第1節でも述べたように、企業経営に深く関係するがゆえに法律や経済、そして財務や会計監査といった各理論が存在している。そのため、コーポレート・ガバナンスで取り扱う問題の多様性から、様々な分野からアプローチが行われているのである。さらに、コーポレート・ガバナンスの目的は、おおよそ企業競争力の強化と企業不祥事の防止であるとされているといえよう。そのようななか、小島大徳[2004]によるとコーポレート・ガバナンスは、(1)企業経営機構を作り上げるかという内部的側面と、(2)機関投資家に代表される利害関係者による企業の監視・監督という外部的側面、そして、(3)その両者を繋ぐ連結環としての情報開示・透明性の3つに焦点が集まっているのである³。図表1は(1)、(2)、(3)の関係性をあらわした体系である。この図表1からも分かるように、企業は企業経営システム(企業経営機構)をいかに構築するかに重点を置き、並行して利害関係者に対する情報伝達を行いながら経営していると考えられる。

図表1 コーポレート・ガバナンスの体系



(出所)小島大徳[2004]『世界のコーポレート・ガバナンス原則—原則の体系化と企業の実践—』文眞堂, 135 頁より引用。

一方、平田光弘〔2008〕ではコーポレート・ガバナンスを、(1) 企業と利害関係者との関係であるとする。つまり企業は誰のために経営されるべきかという観点である。また、(2) 経営者の経営を監視・監督する仕組みであるとし、経営者の経営に対する監視・監督は誰の観点からなされるべきかが問題であると述べている⁴。これは、企業として (1) の経営を行えば、出資者である株主に対して株主利益を優先させた経営を推進していくであろう。また、その状況と結果を株主に報告し、株主の観点から監視・監督の仕組みを作ることにもなる。さらに企業として (2) の経営を行えば、株主を含めた利害関係者の利益を考える経営となり、広く利害関係者に影響力を与える仕組みを作ることにもなるであろう。

さらに他方では、貞松茂〔2007〕が、コーポレート・ガバナンスは企業不祥事を防いだり、企業価値を高めたり、さらには企業の社会性を一層追求することに資し、もってより社会性的な経済社会の形成に貢献しなければならないと考えるが、それには企業・経営者を外部から監視するのみならず、企業内部の機関を通した監視もまた不可欠であり、そこでの一層の改善が行われなければならないであろう⁵、としている。

ここで筆者が解釈するには、コーポレート・ガバナンスには、企業不祥事の防止や企業競争力の強化という側面を持つと同時に、経営者の経営に対する監視や監督の機能を有する必要があるのではないかと考えられる。また、コーポレート・ガバナンスが広く社会性に富んだ機能を有するためには、利害関係者に対する情報開示を忘れてはならず、これを行うことができるような経営システム（企業経営機構）をいかに作るかが模索されていると考えられる。また、そのシステムを構築する主体が経営者にあることも示唆しなければならないと考えられる。

の議論が先進諸国を中心に行われるようになっていく。その背景の1つとなったことが、イギリスにおける大型企業不祥事であった。企業のガバナンスの対処や事後対応に関する対策を整えるためにも、コーポレート・ガバナンス原則の策定は急務であった。そこで1992年にイギリスで「キャドパリー委員会報告書⁶」が策定された。そこから1990年代半頃にはインターナショナル・コーポレート・ガバナンス・ネットワーク（International Corporate Governance Network, 以下「ICGN」とする）が設立され、1998年から2000年にかけて多くのコーポレート・ガバナンス原則が策定された。また、日本においても1998年に私的機関として、日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム（Japan Corporate Governance Forum, 以下「JCGF」とする）が公表した「JCGFコーポレート・ガバナンス原則」が策定され、経済同友会の提言（1996年、1998年、1999年）も公表され、特に企業の競争力を強化させ、実務的内容に加え実効性ある原則となった。また、公的機関においては、旧通商産業省の提言（1998年）や経済産業省の提言および意見書（2001年）らが公表され、これらも企業の競争力強化の方向性が強い。

そして企業の不祥事防止としての特徴が強い原則は、私的機関として、経済団体連合会の提言（1997年）や社会経済生産性本部の提言（1998年）が挙げられる。また、公的機関においては、日本監査役協会の提言（1996年、1997年）や旧通商産業省の提言（2000年）などが代表的な例として挙げられる⁷。これらは、すべて各機関の一部に過ぎないため、改めて調査を行う必要があるが、その数と内容には企業経営における経営環境の変化に応じるような企業への提言や企業組織の変革を呼び掛けているであろうということを念頭におかねばならないということを認識しなければならない。

2-2 コーポレート・ガバナンスとコーポレート・ガバナンス原則

1990年代に入り、コーポレート・ガバナンス

2-3 先行研究における企業独自のコーポレート・ガバナンス原則

今日、コーポレート・ガバナンスは企業経営に

において議論の対象となることが多くなっている。その背景には、粉飾決算や食品偽装などの企業不祥事の発生が大きな原因であると考えられる。この事態を受け、企業では経営者の関与による社内規律強化やモラル向上、そして業務監視や会計監査などを目的とした企業独自のコーポレート・ガバナンス原則⁸が策定されることとなったのである。この企業独自のコーポレート・ガバナンス原則は企業によって、その特徴や内容に違いがみられ、企業の経営方針や企業理念にあった企業独自のコーポレート・ガバナンス原則が策定されている。したがって、企業にはこの企業独自のコーポレート・ガバナンス原則の有用性について拘束性の低い社内規定としての側面と、企業にもよるが拘束性を有する側面とに分けられるのではないかと

と考えることができるといえよう。図表2は先行研究にもとづいて作成した2003年における企業独自のコーポレート・ガバナンス原則である。では、それらの原則の内容を追ってみたい。

まず、2003年4月に帝人株式会社（以下、「帝人」とする）は『帝人グループ・コーポレート・ガバナンス原則（以下、「帝人原則」とする）』を策定した。その内容は、1. 利害関係者に対しての社会貢献、企業の繁栄と利害関係者に対する説明責任、3. 企業競争力の強化、の3つを目的としている。そして原則の構成としては、1. 意思決定、監視・監督と監査の仕組み、のなかに、①取締役および取締役会、②アドバイザーとアドバイザリー・ボード、そして③監査役および監査役会を規定した。また、2. コンプライアンスとトータル・

図表2 企業独自のコーポレート・ガバナンス原則（2003年）

	帝人原則	ソニー原則	住友原則
原則の策定時期	2003年4月	2003年5月	2003年6月
原則の目的	1. 利害関係者に対しての社会貢献 2. 企業の繁栄と利害関係者に対する説明責任 3. 企業競争力の強化	1. 法令、社内規制・方針の遵守および誠実で倫理的な事業活動 2. ステークホルダーとの関係 3. 多様性の理解 4. 構造的利益相反の回避 5. 社内通報	1. 経営の効率性の向上 2. 経営の健全性の維持 3. 経営の透明性の確保
原則の構成	1. 意思決定、監視・監督と監査の仕組み ①取締役および取締役会 ②アドバイザーとアドバイザリー・ボード ③監査役および監査役会 2. コンプライアンスとトータル・リスクマネジメント ①コンプライアンス ②トータル・リスクマネジメント	1. 基本原則 2. 人権の尊重 3. 誠実で公正な事業活動 4. 倫理的行動	1. 取締役会 2. 取締役 3. 執行役員 4. アドバイザー 5. 会議体・委員会 6. 監査役会 7. 監査役 8. 情報開示
特徴	企業競争力の強化に力点の置かれた原則（副次的に企業不祥事の対処に関しても視野に入れている）	一人ひとりの経営活動に対する規範的原則	企業競争力の強化と企業不祥事への対処を同時に達成しようとする企業経営機構体制づくりに力点の置かれた原則

（出所）小島大徳 [2007]『市民社会とコーポレート・ガバナンス』文眞堂,72頁。（一部で筆者による加筆）

リスクマネジメント、のなかに、①コンプライアンス、②トータル・リスクマネジメント、を規定した。したがって帝人原則は、企業競争力の強化を主軸とし副次的に企業不祥事に対処する仕組みを取り入れる性質を持ち合わせていることがいえるであろう⁹。

2003年5月には、ソニーが『ソニーグループ行動基準（ソニー原則）』を策定した。その内容は、1. 法令、社内規定・方針の遵守および誠実で倫理的な事業活動、2. ステークホルダーとの関係、3. 多様性の理解、4. 構造的利益相反の回避、5. 社内通報、の5つを目的としている。そして原則の構成としては、1. 基本原則、2. 人権の尊重、3. 誠実で公正な事業活動、4. 倫理的行動、を規定した。したがってソニー原則は、一人ひとりの経営活動に対する規範的な原則であるといえよう¹⁰。

さらに2003年6月には、住友商事が『住友商事コーポレート・ガバナンス原則（住友原則）』を策定した。その内容は、1. 経営の効率性の向上、2. 経営の健全性の維持、3. 経営の透明性の確保、の3つを目的としている。そして原則の構成としては、1. 取締役会、2. 取締役、3. 執行役員、4. アドバイザー、5. 会議体・委員会、6. 監査役会、7. 監査役、8. 情報開示、を規定した。したがって住友原則は、企業競争力強化と企業不祥事への対処の両方を達成しようとする企業経営機構体制づくりを重視した原則であるといえよう¹¹。

2-4 今日の企業独自のコーポレート・ガバナンス原則

先行研究に基づいた企業独自のコーポレート・ガバナンス原則はおおむね図表2であった。また、その原則は企業独自のコーポレート・ガバナンス原則としてではなく、企業ごとの組織体制にあった形（例えば、行動規範や行動指針という形）でその役割と効果が分かれた。ここでは、さらに日本企業の原則の特徴を検討するために新たに8社の企業独自のコーポレート・ガバナンス原則を示したい。まず図表3に示した4社をまとめた。

1992年から2001年にかけてトヨタ自動車は、

『トヨタ行動指針（トヨタ原則）¹²』を策定した。これは、1. 企業競争力の強化、2. 各種委員会やステークホルダーとの連携、3. トップマネジメントへの適切な情報伝達、の3つを目的としている。そして原則の構成としては、1. 執行と監督の分離、2. アドバイザリー・ボード、3. 取締役、4. 監査役、を規定した。したがって、トヨタ原則は企業競争力の強化や取締役や監査役へのチェック機能強化に力点が置かれた原則であるといえよう。

1992年から2005年にかけて松下電器産業（現パナソニック）は、『コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方』と『行動指針』、そして『コーポレート・ガバナンスに関する報告書¹³』らを策定した。特に行動指針に関しては、企業理念的な性質が見られたため1992年から策定されたと考えられる。これら3つをまとめると、1. 経営者自ら関係会社に対する経営行動規範の伝達、2. コンプライアンス委員会の充実、を目的としている。そして原則の構成としては、1. 取締役会、のなかに、①社外取締役、②取締役、を規定し、2. アドバイザリー・ボード、のなかに、①社外有識者、②取締役、を規定している。したがって、松下電器産業における原則は経営者や従業員への倫理的行動規範を順守させる原則であるといえよう。

2004年にサンオータスは『サンオータスのコーポレート・ガバナンス原則（サンオータス原則）¹⁴』を策定した。これは、1. 企業経営のチェック体制の充実、2. 法令順守と倫理的な経営活動、3. 牽制機能体制の充実、4. 経営の効率性の向上、5. 経営の健全性の維持、の5つを目的としている。そして原則の構成としては、1. 取締役会、2. 経営会議、3. 予算実績検討会、を規定した。したがってサンオータス原則は、法令順守と牽制機能を充実させる原則であり、説明責任を果たし情報開示と透明性確保に重点の置かれた原則でもありと考えられる。

2008年に日立製作所は『企業行動基準¹⁵』を策定した。また、コーポレート・ガバナンス体制とCSR経営方針の両方を内在させたコーポレート・ガバナンスの報告書には『企業行動基準』が日立

図表3 今日の企業独自のコーポレート・ガバナンス原則1

	トヨタ自動車	松下電器産業 (現パナソニック)	サンオータス	日立製作所
原則策定期	1992年策定 1997年改定 (トヨタウェイ 2001年策定)	1992年策定 1998年改定 2005年改定	2004年策定	2008年策定
原則の目的	1. 企業競争力の強化 2. 各種委員会やステークホルダーとの連携 3. トップマネジメントへの適切な情報伝達	1. 経営者自ら関係会社に対する経営行動規範の伝達 2. コンプライアンス委員会の充実	1. 企業経営チェック体制の充実 2. 法令順守と倫理的な経営活動 3. 牽制機能体制の充実 4. 経営の効率性の向上 5. 経営の健全性の維持	1. 公正かつ透明な経営活動 2. 情報開示 3. 監督機能の強化
原則の構成	1. 執行と監督の分離 2. アドバイザリー・ボード 3. 取締役 4. 監査役	1. 取締役会 ①社外取締役 ②取締役 2. アドバイザリー・ボード ①社外有識者 ②取締役	1. 取締役会 2. 経営会議 3. 予算実績検討会	1. 取締役会 2. 取締役 3. 委員会
特徴	取締役や監査役へのチェック機能強化に力点が置かれた原則 企業競争力の強化	経営者や従業員への倫理的行動規範を順守させる原則	法令遵守と牽制機能を充実させる原則 説明責任を果たし、情報開示と透明性確保に重点を置いた原則	企業理念に基づいた理念的行動規範としての原則

(出所) 筆者作成。

製作所のコーポレート・ガバナンスの基本方針であるとの記述が明示されている。これは、1. 公正かつ透明な経営活動、2. 情報開示、3. 監督機能の強化、の3つを目的としている。そして原則の構成としては、1. 取締役会、2. 取締役、3. 委員会、を規定している。したがって、日立製作所の企業行動基準は企業理念に基づいた、理念的行動規範という性質であると考えられる。

図表3で示した4社の企業独自のコーポレート・ガバナンス原則は、コーポレート・ガバナンス原則という言葉を用いない企業が3社見られた。これこそ、企業ごとのコーポレート・ガバナンスに対する解釈や浸透度の違いであろう。さらに、図

表4では2006年から策定および改定が行われた原則をまとめた。

1995年に花王は、『花王ウェイ（企業理念）』に基づいた『行動原則¹⁶⁾』を策定した。これは、1. 利害関係者および社会に対する社会貢献、2. 経営の妥当性、3. 経営の効率性、の3点を目的としている。そして原則の構成としては、1. 取締役会、2. 取締役、のなかに、①社外取締役を規定し、3. 監査役、のなかに、①社外監査役を、4. 経営監査室、5. 報酬諮問委員会、を規定している。したがって、花王は経営効率性と企業競争力の強化を目的とした監査室・委員会による業務チェックを行動指針に含める原則であると考えられる。

図表4 今日の企業独自のコーポレート・ガバナンス原則2

	花王	新日鉄	損害保険ジャパン	三井物産
原則策定時期	1995年策定 1999年改定 2008年6月改定	2008年策定	2006年9月策定 2008年7月改定	2006年4月策定
原則の目的	1. 利害関係者および社会に対する社会貢献 2. 経営の妥当性 3. 経営の効率性	1. 公正かつ透明性のある経営 2. 従業員教育	1. 株主価値の向上 2. 経営者自らのコンプライアンス教育の徹底 3. 全社的経営状況の報告義務	1. 理念に基づく経営目的の達成 2. 目的達成のための経営の監督・監査体制の構築 3. 2の内容に加えて、その構成要素の役割と要件を満たすもの
原則の構成	1. 取締役会 2. 取締役 ①社外取締役 3. 監査役 ①社外監査役 4. 経営監査室 5. 報酬諮問委員会	1. 取締役会 ①目的別経営委員会 2. 監査役会 ①監査役 3. 経営会議	1. 取締役会 ①取締役 ②コンプライアンス委員会 ③人事委員会 2. 監査役会 3. 監査役による別途監査部門の設置	1. 取締役および取締役会 2. 監査役および監査役会 3. 会計監査人
特徴	経営効率性と企業競争力の強化 監査室・委員会による業務チェックを行動指針に含める原則	全社的な業務監査と規範意識を向上させる原則	徹底した業務監査による経営者主体の規範的原則	企業競争力の強化 原則による効率的な企業経営機構体制の構築

(出所) 筆者作成。

2008年に新日本製鐵（以下、「新日鉄」とする）は『グループ企業理念・社員行動指針¹⁷⁾』を策定した。これは、1. 公正かつ透明性のある経営、2. 従業員教育、の2点を目的としている。そして原則の構成としては、1. 取締役会、のなかに、①目的別経営委員会を、2. 監査役会、のなかに、①監査役を、3. 経営会議、を規定している。したがって、新日鉄の原則は全社的な業務監査と規範意識を向上させる原則であると考えられることができる。

2006年9月には損害保険ジャパンが『コーポレート・ガバナンス方針¹⁸⁾』を取締役会において決議され、のちに策定された。これは、1. 株主

価値の向上、2. 経営者自らのコンプライアンス教育の徹底、3. 全社的経営状況の報告義務、の3点を目的としている。その原則の構成としては、1. 取締役会、のなかに、①取締役、②コンプライアンス委員会、③人事委員会、を規定し、2. 監査役会、3. 監査役による別途監査部門の設置、を規定している。したがって、損害保険ジャパンの原則は徹底した業務監査による経営者主体の規範的原則であると考えられる。

2006年4月には三井物産が『三井物産のコーポレート・ガバナンス原則（以下、「三井原則」とする）¹⁹⁾』を策定した。これは、1. 理念に基づく経営目的の達成、2. 目的達成のための経営の監督・

監査体制の構築、3.2の内容に加えて、その構成要素の役割と要件を満たすもの、の3つを目的としている。その原則の構成としては、1. 取締役および取締役会、2. 監査役および監査役会、3. 会計監査人、を規定している。したがって三井原則は、企業競争力の強化としての側面と原則による効率的な企業経営機構体制の構築といった特徴をもつものであると考えられる。

3. 企業独自のコーポレート・ガバナンス原則の現状と特徴

3-1 社内規定的要素のある原則の現状と特徴

これまで企業独自のコーポレート・ガバナンス原則は、帝人原則やソニー原則、そして住友原則のようにおおむね企業競争力強化と企業不祥事への対策とに目的や特徴で分類が可能であった。企業ごとの原則には、コーポレート・ガバナンスといった記載項目の存在や、企業経営機構構築といったコーポレート・ガバナンスシステムに関する記載も見受けられる。しかし、今日の企業経営において、環境問題や社会貢献、そして企業の社会的責任といった課題が立ちはだかっている。いつしか企業はそれらを原則に織り込み、制度改革や経営改革という側面が隠れてしまう。つまり、企業経営機構に関しては取締役や監査役、そして会計監査人、委員会設置会社においては各種委員会項目の詳細が一部具体性に欠けるといった特徴がある。その結果、企業の経営理念が企業経営の基本規定となり、原則の内容に抽象性が生まれてしまうものと考えられる。

社内規定的要素のある原則は、原則に抽象性を与える一方で、企業の利害関係者に対して効率的に影響を与えている特徴もあると考えられる。たとえば、直接的に経営に関与しない従業員へは、企業理念や行動原則の周知徹底を促し、自社の企業経営の理解を深める目的として経営者が実践していることが挙げられよう。加えて、直接的に経営に関与する経営陣へは、企業理念や行動原則²⁰（もしくは行動規範）の周知徹底を土台として、

土台に基づいた経営戦略の策定を行っていることが挙げられよう。そして経営陣に与えた原則の影響は、従業員への人事教育にも反映されていく。したがって、抽象性がある原則でも、社内規定が企業へ浸透し実践されていくことで有効性を発揮しているということができる。

3-2 企業不祥事への対処と企業競争力の強化のある原則の現状と特徴

コーポレート・ガバナンスにおいて、理論的にも広く認知されている定義としてはおおむね、企業不祥事への対処と企業競争力の強化であろう。今日の企業不祥事においてコーポレート・ガバナンスが欠かすことのできない今、企業独自のコーポレート・ガバナンス原則にもその役割が求められている。今回検討した11社の原則を比較すると、まず、帝人とソニー、そして住友商事はコーポレート・ガバナンスに関する記載はあるが、コーポレート・ガバナンスに関する記載項目と独立した形で企業競争力の強化や内部統制といった戦略計画が記載されている。

そして、図表3を分析すると、松下電器産業とサンオースは法令遵守や倫理的行動規範の順守を主目的とし、企業不祥事への対処としての意味合いが強く感じられる。また、トヨタ自動車と日立製作所は、企業競争力の強化のために監査体制やチェック機能の強化、そして情報開示といった活動を主目的とし、一部に企業不祥事への対処の項目があるだけに留まっている。

また、図表4を分析すると、花王と三井物産は経営効率性を有する企業経営機構の構築を主目的とし、企業競争力の強化としての意味合いが強く感じられる。また、新日鉄と損害保険ジャパンは監査体制の強化や経営者による全社的な規範意識の向上、そして従業員教育の実施により倫理教育を主目的としている。つまり、企業不祥事への対策としての意味合いが強いと感じられる。

4. 今後の企業独自のコーポレート・ガバナンス原則の課題

4-1 経営者主体による企業独自のコーポレート・ガバナンス原則の浸透

今日、日本企業ではコーポレート・ガバナンス改革を経営者が主体となって実施しなければならない状況が高まっている。そして、全社的なコーポレート・ガバナンスを実施し企業に浸透させることは、企業経営者にとって急務であることは他ならない。しかし、いまだに日本企業は業種や事業規模、そして利害関係者の範囲で対応するコーポレート・ガバナンス体制を築けていないように思われる²¹。ただ、あまりにも複雑な経営環境に応じたコーポレート・ガバナンス体制の構築は、企業にとってリスクが生じてしまうこととなる。つまり、経営者は現行の経営をできる限り維持することを前提として、既存の企業経営機構を活かし経営の活性化を推進させようとしているのであ

る。

今回検討した企業のなかでも、多くの企業で現行の経営を維持し活かしている特徴を見出せた。これは、企業経営者が今ある経営体制の状況を十分に理解したうえで、さらなる企業経営の効率性や企業不祥事を未然に防ぐシステム構築を実践しているということになる。これを考察するためには、経営者が企業経営機構に対して特徴的な改革を行った例を取り上げて課題点まで検討することが今後必要になるだろう。また、既存の経営システムにおいて着目されていない社内制度にも注視しなければならないと考えられる。

4-2 アドバイザリー・ボードの必要性和原則へ向けた有効性

コーポレート・ガバナンスを重要視している企業にとって企業経営機構を監視しチェックさせる体制の構築は必須であろう。しかし、そのようなシステムが企業慣習や経営者の意向によって健全

図表5 アドバイザリー・ボード（経営諮問委員会）の概要

<p>アドバイザリー・ボード (社内・社外による有識者機関)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目的 社外の有識者による助言や提言を通じた経営の透明性の向上を目的とする。 2. 権限 アドバイザリー・ボードに決定権限は無いが、取締役会に対する経営意思決定に関しての助言や提言を行うことができる。 3. 機能 <ol style="list-style-type: none"> ①企業の経営活動全般の助言と提言 ②指名委員会機能（会長およびCEOの進退に関する提言と助言） ③報酬委員会機能（代表取締役の報酬額や評価に関する助言と提言） 4. 開催頻度 国内外含めて年2回程度で開催する 5. 構成 構成人員は10人程度であり、そのうち7割から8割を社外の有識者（企業経営者、大学教授、各種公的機関の勤務者など）で構成し、2割程度を会長やCEO、もしくは両方兼務の場合は相談役としている。 6. 任期 原則として2年間とし、その後1年ごとに自動延長の選択ができるものとしている。
--	---

(出所) TEIJIN http://www.teijin.co.jp/japanese/news/2008/jbd080430_2.html

大和証券経営戦略レポート2005

<http://www.dir.co.jp/consulting/report/strategy/05083001strategy.html>

を参考に筆者作成。

に機能しなくなることはコーポレート・ガバナンスの仕組み自体が無機能となりかねないと考えられる。ここで筆者は、図表2でも取り上げた帝人が企業独自のコーポレート・ガバナンス原則にも規定しているアドバイザリー・ボード（経営諮問委員会）²²についての必要性和他の企業や原則への有効性を示したい。アドバイザリー・ボードはおおむね図表5のような目的と権限、そして機能や構成となっていると考えられている。

アドバイザリー・ボードは、図表5のように社外の有識者からの助言や提言をもとに経営の透明性を向上させる目的がある。さらに取締役会への助言と提言といった権限は企業経営の意思決定、つまり経営活動全般の意思決定に携わることが可能なことを意味していると思われる。さらに、構成人員ではその人員の約7割から8割を社外からの有識者で構成され、残りの2割程度が社内の会長やCEOで構成されるような仕組みである。アドバイザリー・ボードの利点は、今までの社外取締役の任命といった次善策として客観的視点を経営判断に関与させることができる点であると考えられる。したがって、これからの企業経営に対してのコーポレート・ガバナンス対策とした施策において積極的な役割が期待されている。また、各企業での企業独自のコーポレート・ガバナンス原則への織り込みも期待すべき点であろう。しかし、アドバイザリー・ボードも日本企業ではさほど普及率が高まっておらず、その企業の経営体制や慣行に適應できるシステムとなりうるにはまだ多くの課題が残されている。

4-3 アドバイザリー・ボードの企業経営における位置づけと実効性

企業経営におけるコーポレート・ガバナンスを考え、企業への有効性や実効性を常に検討している企業経営者は企業にとっても、そして社会にとっても必要な存在である。また、企業経営者がコーポレート・ガバナンスに深い認識をしているという前提でコーポレート・ガバナンス政策に取り組むことは、少なからず企業に良い影響を与える

ことができるのではないかと推測できよう。なぜならば、企業の経営体質や組織的慣行に関する知識（兼ねてから企業内で議論されているコーポレート・ガバナンス政策を含む）が、筆者の提案する次の2つの可能性によってアドバイザリー・ボードの原則における有効性と実効性の発揮に貢献できるのではと考えているからである。まず、1つ目は、既存のシステムを応用し効率経営に結びつけることができる可能性があること、そして2つ目は、企業を取り巻く経営環境に応じた新しい経営システムを構築できる可能性があること、である。

5 おわりに

本稿では特に日本企業のなかでもコーポレート・ガバナンスに積極的な企業について触れ、その企業独自のコーポレート・ガバナンス原則を策定している特徴と現状について検討を行った。そして、先行研究に加えて新たに8社の企業独自のコーポレート・ガバナンス原則に触れたことでその原則の性質が、業種や規模、そして企業理念によって違う形をとることを論じてきた。さらに、それらの原則の現状はいまだに抽象性があり、偏りのある状況である。しかし、その現状の改善のためには、原則の統一性や目的の一貫性を視野に入れる必要があり、それは企業にとって困難を極めるであろう。今日においてこの問題は、コーポレート・ガバナンスを企業で活かす経営者の意識度にあると考えてよいと思われる。また、最終的な結論として企業独自のコーポレート・ガバナンス原則には新たなシステムを作り上げる制度が織り込まれることが必要であることを述べた。筆者はその対策としてアドバイザリー・ボードの今後の可能性と必要性を挙げた。また、そのアドバイザリー・ボードの機能は既存の企業経営機構に何らかの影響を与えうると考え、企業独自のコーポレート・ガバナンス原則への必要性についてこれからの課題になると提言した。

日本企業は今、企業不祥事をいかに起こさない

ような仕組み作りをするかという対策に力を注いでいる。そのために作られた企業理念や企業倫理規範などは特出すべきであると思えるが、それだけで経営者の暴走や従業員の反倫理的行動は抑止させられるであろうかと疑問が残る。筆者は、企業独自のコーポレート・ガバナンス原則の役割をより広げなければならないと考えるとともに、その有効性のある原則として今後の企業の動向に注目していきたい。なぜならば、企業の性格によって原則の形が異なるのであれば、企業を追うことが新しい経営システムの構築に特色のある企業経営を垣間見ることができよう。筆者は、今後も企業の特徴のある企業独自のコーポレート・ガバナンス原則と、その企業経営改革に注目しながら研究を深めていきたいと考えている。

注

- 1 小島大徳 [2004] 32-33頁。
- 2 小島大徳 [2004] 33頁。
- 3 小島大徳 [2004] 135-136頁。
- 4 平田光弘 [2008] 37頁。
- 5 佐久間信夫編著 [2007] 41 - 42頁。
- 6 キャドバリー委員会報告書は、取締役会の運営や社外取締役の役割を定めた最善慣行規範を示し、企業の自主的な遵守を求めている。自主規制は、コーポレート・ガバナンスに携わる個人の資質に依存し、反面で規範の遵守を促すため権威を高める機能が不可欠である。コーポレート・ガバナンスには、取締役会の運営や情報開示などで企業の積極的な姿勢を促し、評価する側面がある。このため法律で大枠を定めることは可能でも、その運用には取締役本人の意識や資質に依存する要素が多く、定着には法律、自主規制、規範、個人の倫理観と幅広い手段を考慮することが求められる。「社外取締役は独立した判断を下すことに重大な支障を与えかねない一切の事業上その他の関係を有してはならない」といった規範に強制力はないが、基準を満たさない取締役を指名する場合には、その理由を株主等

に説明することが求められ、企業が規範から外れる行為をとりにくい環境が規律になる。
(http://www.dbj.go.jp/japanese/download/pdf/economy/25_3all_1.pdf#search=キャドバリー委員会報告書)より一部加筆修正を加えた。)

- 7 菊池敏夫・平田光弘編著 [2004] 152-164頁。
- 8 小島大徳 [2004] 124頁。
- 9 小島大徳 [2004] 163頁,および以下の報告書を参照した。
TEIJINアニュアルレポート2008 http://www.teijin.co.jp/japanese/ir/doc/annual2008/ar08_all.pdf
TEIJINコーポレート・ガバナンスガイド2007
http://www.teijin.co.jp/japanese/about/about04_10.html
TEIJINコーポレート・ガバナンス報告書2008 http://www.teijin.co.jp/japanese/about/about04_12.pdf
- 10 ソニーにおけるコーポレート・ガバナンスについては以下の報告書を参照した。
企業の社会的責任
http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/financial/ar/2008/qfhh7c00000htoatd-att/arj08_07.pdf
コーポレート・ガバナンス体制
http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/financial/ar/2008/qfhh7c00000hto99-att/arj08_06.pdf
Sony Japan コーポレート・ガバナンス
<http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/governance.html>
- 11 住友商事におけるコーポレート・ガバナンスについては以下の報告書を参照した。
住友商事アニュアルレポート2008
<http://www.sumitomocorp.co.jp/ir/doc/2008f/inv2008.pdf>
住友商事インベスターズガイド2007
<http://www.sumitomocorp.co.jp/ir/doc/>

- 2007f/inv2007.pdf
住友商事コーポレート・ガバナンス原則
<http://www.sumitomocorp.co.jp/company/governance/detail01.html>
- 12 小島大徳 [2004] 120頁. の内容を参考に一部で以下を参照した。
トヨタ自動車コーポレート・ガバナンス報告書2008
http://www.toyota.co.jp/jp/ir/library/cg/corporate_governance_reports_j.pdf
- 13 松下電器産業におけるコーポレート・ガバナンスについては以下の報告書を参照した。
コーポレート・ガバナンス
<http://panasonic.co.jp/company/philosophy/governance/index.html#section1>
行動基準
<http://panasonic.co.jp/company/philosophy/conduct/>
- 14 サンオータスにおけるコーポレート・ガバナンス原則に関しては以下を参照した。
コーポレート・ガバナンス原則
<http://www.sunautas.co.jp/ir/index.html>
- 15 日立製作所におけるコーポレート・ガバナンスに関しては以下を参照した。
コーポレート・ガバナンス
<http://www.hitachi.co.jp/IR/corporate/governance/index.html>
- 16 花王におけるコーポレート・ガバナンスと行動原則に関しては以下を参照した。
行動原則
http://www.kao.co.jp/corp/about_kao/kaoway/index5.html
コーポレート・ガバナンス報告書
http://www.kao.co.jp/corp/about_kao/a08/pdf/20080627.pdf
- 17 新日鉄におけるコーポレート・ガバナンスと行動指針は以下を参照した。
コーポレート・ガバナンス
http://www.nsc.co.jp/company/pdf/nscguide2008_j_02.pdf
- アニュアルレポート2007
http://www.nsc.co.jp/ir/finance/pdf/all_anu_0703.pdf
- 18 損害保険ジャパンにおけるコーポレート・ガバナンスと方針は以下を参照した。
Annual Report 損保ジャパン2004
japan.co.jp/ir/presentation/annual/download/SompoJapanFG2004E.pdf
- 19 三井物産のコーポレート・ガバナンス原則に関しては以下を参照した。
三井物産コーポレート・ガバナンス及び内部統制原則
http://www.mitsui.co.jp/company/governance/02/_icsFiles/afiedfile/2008/04/15/ja_cogov070801.pdf
- 20 行動原則・行動規範は、各社のコーポレート・ガバナンス原則や規範に含まれる場合と、コーポレート・ガバナンス原則や方規範とは独立した形で解釈しなければならない場合を含めている。
- 21 小島大徳 [2004] 195頁に基づいて論拠している。
- 22 アドバイザリー・ボードに関しては、経営諮問委員会という名称で一般化されているシステムであるが、本来の役割や名称の変更、そして企業経営機構への設置法は企業に委ねられている場合が多いと解釈している。したがって、今回取り上げた企業のなかで役割と名称を採用している企業は帝人とトヨタ、そして松下電器産業の3社であり、採用率が低い。

参考文献

- 上原利夫・佐藤陽一・貫井陵雄 [2000] 「企業不祥事と経営者の欠格理由-コーポレート・ガバナンスの観点から-」『日本経営倫理学会誌』日本経営倫理学会, 第7号, 81-88頁.
- 面地豊 [2002] 『経営社会学の生成』千倉書房.
- 景山摩子弥 [2004] 「労働生活の意味と企業システム—日本的経営のシステム理論—」『横浜市立大学紀要社会科学系列』横浜市立大学, 第

7号,43-63頁.

風間信隆 [2002]「21世紀経営学の課題－企業統治改革と共生型経営－」『明大商學論叢』明治大学商学研究所,第85巻第1号,7-20頁.

菊池敏夫・平田光弘編著 [2004]『企業統治の国際比較』文眞堂.

菊池敏夫・平田光弘・厚東偉介編著 [2008]『企業の責任・統治・再生－国際比較の視点－』文眞堂.

小島大徳 [2003]「コーポレート・ガバナンス原則と企業の実践」『日本経営学会誌』千倉書房,第9号,26-40頁.

小島大徳 [2007]『市民社会とコーポレート・ガバナンス』文眞堂.

小島大徳 [2004]『世界のコーポレート・ガバナンス原則-原則の体系化と企業の実践-』文眞堂.

佐久間信夫編著 [2007]『コーポレート・ガバナンスの国際比較』税務経理協会,3-42頁.

出見世信之 [2003]「英国における企業統治改革」『明大商學論叢』明治大学商学研究所,第85巻第3号,551-563頁.

平田光弘 [2008]『経営者自己統治論 社会に信頼される企業の形成』中央経済社.

平田光弘 [2001]「21世紀の企業経営におけるコーポレート・ガバナンス研究の課題－コーポレート・ガバナンス論の体系化に向けて－」『経営論集』東洋大学,第53号,23-40頁.

平田光弘 [2002]「日米企業の不祥事とコーポレート・ガバナンス」『経営論集』東洋大学,第57号,1-15頁.

平田光弘 [2003]「日本における取締役会改革」『経営論集』東洋大学経営学部,第58号,159-178頁.

参考資料

花王

行動原則

http://www.kao.co.jp/corp/about_kao/kaoway/index5.html

コーポレート・ガバナンス報告書

http://www.kao.co.jp/corp/about_kao/a08/pdf/20080627.pdf

ソニー

企業の社会的責任

http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/financial/ar/2008/qfhh7c00000htoad-att/arj08_07.pdf

コーポレート・ガバナンス体制

http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/financial/ar/2008/qfhh7c00000hto99-att/arj08_06.pdf

Sony Japan コーポレート・ガバナンス

<http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/governance.html>

サンオートス

コーポレート・ガバナンス原則

<http://www.sunautas.co.jp/ir/index.html>

新日鉄

コーポレート・ガバナンス

http://www.nsc.co.jp/company/pdf/nscguide2008_j_02.pdf

アニュアルレポート2007

http://www.nsc.co.jp/ir/finance/pdf/all_anu_0703.pdf

住友商事

住友商事アニュアルレポート2008

<http://www.sumitomocorp.co.jp/ir/doc/2008f/inv2008.pdf>

住友商事インベスターズガイド2007

<http://www.sumitomocorp.co.jp/ir/doc/2007f/inv2007.pdf>

住友商事コーポレート・ガバナンス原則

<http://www.sumitomocorp.co.jp/company/governance/detail01.html>

損害保険ジャパン

Annual Report 損保ジャパン2004

japan.co.jp/ir/presentation/annual/download/SompoJapanFG2004E.pdf

TEIJIN

TEIJIN アニュアルレポート2008 http://www.teijin.co.jp/japanese/ir/doc/annual2008/ar08_all.pdf

TEIJIN コーポレート・ガバナンスガイド2007
http://www.teijin.co.jp/japanese/about/about04_10.html

TEIJIN コーポレート・ガバナンス報告書2008
http://www.teijin.co.jp/japanese/about/about04_12.pdf

トヨタ自動車

トヨタ自動車コーポレート・ガバナンス報告書
2008
http://www.toyota.co.jp/jp/ir/library/cg/corporate_governance_reports_j.pdf

日立製作所

コーポレート・ガバナンス
<http://www.hitachi.co.jp/IR/corporate/governance/index.html>

松下電器産業

コーポレート・ガバナンス
<http://panasonic.co.jp/company/philosophy/governance/index.html#section1>

行動基準

<http://panasonic.co.jp/company/philosophy/conduct/>

三井物産

三井物産コーポレート・ガバナンス及び内部統
制原則
http://www.mitsui.co.jp/company/governance/02/_icsFiles/afldfile/2008/04/15/ja_cogov070801.pdf