

## ■ 研究論文

# 企業経営における経営諮問委員会の活用方法の確立

Establishment of How to Use Advisory Committee in Management

神奈川大学大学院 経営学研究科  
国際経営専攻 博士前期課程

山口 貴嗣

YAMAGUCHI, Takashi

## ■ キーワード

経営諮問委員会、コーポレート・ガバナンス、企業内委員会、企業独自のコーポレート・ガバナンス原則

## 1 はじめに

今日、企業のコーポレート・ガバナンスに関する議論は、日本国内において私的機関などを初めとして度重なる提言がされている。この背景には、常に企業がコーポレート・ガバナンスの制度の見直しを行い、経営者によって自社に適合したコーポレート・ガバナンスを構築しようとするようになったことが考えられる。

そして、日本企業においては、企業のコーポレート・ガバナンス体制の構築のための原則やあるいは行動指針と企業内部の委員会制度などを充実させるために、企業が率先して実践していることが多い<sup>1</sup>。一部の企業では、コーポレート・ガバナンスを充実させる手立てとして法令順守意識の定着や監視や監督機能を向上させるために任意で委員会を設置している企業が存在している。その委員会制度は、経営諮問委員会をはじめとして、コンプライアンス委員会などといった形態で共通し

た目的と役割を有している。そこで、筆者は、経営諮問委員会の役割や機能をより具体的にし、企業経営のなかで活用させるためには、企業独自に策定したコーポレート・ガバナンス原則を活用することが必要であろうと考えた。くわえて、経営諮問委員会の役割が企業によって如何なる認識のもとで設置されているかを明らかにすることも必要であろう。

そこで、本論文では、企業経営における経営諮問委員会の活用方法に焦点を当てる。また、今後の経営諮問委員会の活用法を企業独自のコーポレート・ガバナンス原則の有効性にも検討を広げながら、原則策定と委員会設置を目的とした考察を行う。まず、第2節では、企業における経営諮問委員会の設置への促進を行うために、企業が如何なる委員会を構築しているのかについて検討を行う。また、第3節では、経営諮問委員会の制度確立と企業内委員会の充実を行うために、経営諮問委員会の役割や機能の拡大と共通した目的のも

とでの概念の拡大について検討を行う。さらに、第4節では、企業独自のコーポレート・ガバナンス原則を用いた経営諮問委員会の活用方法の確立を行うために、企業独自のコーポレート・ガバナンス原則と経営諮問委員会が如何なる関係性かを明らかにする。そこで、明らかになったことをもとに、今後の経営諮問委員会の活用方法の確立を行う。

## 2 企業における経営諮問委員会の設置への促進

### 2-1 コーポレート・ガバナンス体制を充実させるための企業内部の制度構築

今日の日本企業において、コーポレート・ガバナンスに関する議論は、1990年代初めから行われ、企業不祥事を如何にして起こらないようにすべきなのかという点と、企業競争力を如何にして強化すべきなのかという点で交わされてきたと考えられよう。平田光弘[2008]も「企業統治は、違法経営の違法経営化（不健全経営の健全経営化）の達成に向けて、企業不祥事の発生を抑止する機能を持つとともに、非効率経営の効率経営化の実現に向けて企業競争力の強化を促進する機能をも有する<sup>2)</sup>」と提言しているように、日本企業においてコーポレート・ガバナンスが企業や経営者にとって如何なる視点で捉えられているかが重要視されているのである。そして、実際の企業経営においては、経営者によるコーポレート・ガバナンス体制の充実や強化を目的に企業独自の方策がとられている。

そして、企業のコーポレート・ガバナンスに関する独自の実践法は、企業独自のコーポレート・ガバナンス原則に基づいて制度が構築されており、その制度は既に実践段階であると考えられる<sup>3)</sup>。ただし、企業独自のコーポレート・ガバナンス原則を策定し、実践している企業は多くなく、明確な企業目標と企業経営機構改革を設定しなければ効果がないと考えられよう。このような企業の考え方には、企業に適したコーポレート・ガバ

ナンスの制度の実践や、あるいは独自の原則の策定が重要であるということが関係していると考えられる。したがって、企業には、自社のコーポレート・ガバナンス体制には何が必要なのかを経営者らが把握する必要がある。

### 2-2 企業におけるコーポレート・ガバナンスの自主的な制度構築

まず、表1では、今日の日本企業のコーポレート・ガバナンスを充実させるための機関の設置状況を示している。調査項目は、①既に設置している、②今後設置することを予定している、③設置する予定はない、④わからない、⑤無回答、の5段階に対して、企業に設置されている企業内委員会の設置状況を示した。また、企業に設置された企業内委員会には、(1)報酬委員会、(2)人事指名委員会、(3)コンプライアンス委員会、(4)経営諮問委員会、の4つを挙げている<sup>4)</sup>。さらに、ここで挙げた企業内委員会は、企業がコーポレート・ガバナンスの目的を達成させるために任意で設置した委員会制度である。くわえて、表1では、企業がコーポレート・ガバナンスを充実させるために如何なる制度を求め、導入しているかなども検討の対象としている<sup>5)</sup>。

また、コーポレート・ガバナンスを充実させる諸機関の設置状況は回答企業の約3割から4割が、分らないと選択する企業や、設置する予定はないと選択する企業が存在するなど、今後の対応方法が定まっていない。そして、企業によっては、法令を順守するための機関を設置するという意識から、コンプライアンス委員会を既に設置している企業が15.8%となっている。その他の委員会と比べても、設置率が上回っており、コンプライアンスに対する企業の認識が強いと考えられる。また、全ての委員会において構成される構成員では、経営諮問委員会のような外部からの有識者を取り入れている企業が多く存在している。

さらに、企業が設置している委員会の役割や目的に関して共通点がみられる。それは、社外からの構成員と社内の構成員との連携によって組織さ

表1 コーポレート・ガバナンスを充実させるための機関の設置状況

調査項目	報酬委員会など	人事指名委員会など	コンプライアンス委員会など	経営諮問委員会など
①既に設置している	3.4%	2.6%	15.8%	5.1%
②今後設置することを予定している	1.9%	0.9%	5.8%	2.1%
③設置する予定はない	53.6%	54.8%	33.7%	45.4%
④わからない	36.7%	37.0%	40.4%	43.0%
⑤無回答	4.3%	4.7%	4.3%	4.4%

(出所) 経済産業省[2002]「企業会計制度に関する国内企業調査報告書」経済産業省政策局企業行動課, 91頁を参考に筆者作成。(調査対象は、3,523社で、抽出元は日本における証券取引所に上場、あるいは店頭売買有価証券市場に株式を公開している企業を対象としている。アンケート配布方法は郵送し、回収数は1,026通で回収率は29.1%であった。)

れ、経営方針の決定や助言を行っていることが挙げられる。そして、経営諮問委員会のような企業によって役割や機能の捉え方が複雑な制度と比較しても類似していると考えられる。これは、企業が名目的に社外からの有識者などを集った経営諮問委員会のような制度を構築するなどといった方針で表1のような委員会が設置されているのであろうと考えられる<sup>6</sup>。一方で、委員会の設置状況が企業によって差があるということに関しては、企業が自社のコーポレート・ガバナンスの目的に応じて適した委員会や制度を構築しているのではないかと考えることができよう。

したがって、経営諮問委員会をはじめとして、(1) 報酬委員会、(2) 人事指名委員会、(3) コンプライアンス委員会、などは企業のなかでコーポレート・ガバナンスを充実させる機関として設置している例が少ないと考えられる。また、経営者らの認識がある企業において設置されているコンプライアンス委員会には、社内と社外の構成員の比率という課題がある<sup>7</sup>。これらを、企業が自主的に解決へと導いていくためには、企業独自のコーポレート・ガバナンス原則の策定を行い、設置への要請と企業目標の設定などを原則に織り込む必要があると考えられる。

## 2-3 企業経営における経営諮問委員会に対する見解と状況

企業において、経営方針や取締役会で審議され

る内容に対する助言や提言を行う経営諮問委員会の導入はいまだ例が少ないと考えられる<sup>8</sup>。しかし、企業のコーポレート・ガバナンスを充実させる目的によって具体的な役割を有した委員会の設置は積極的である。このことは、企業に適合したシステムを構築すべきという視点で評価すべきであり、導入が進んでいるといえよう。では、企業経営において導入が検討され、あるいは他社が設置しているという状況を考えたうえで経営諮問委員会を実際に設置しているかどうかを表によって示した。ここでは、経営諮問委員会の設置に積極的であるかどうかではなく、コーポレート・ガバナンスを充実させるために設置すべきかどうかという企業の積極性を前提としている。調査項目は、①既に設置している、②今後設置することを予定している、③設置する予定はない、④わからない、⑤無回答、の5段階に対して、経営諮問委員会の設置状況を(1) 全体、(2) 積極的、(3) 消極的、の3つを挙げている。

まず、表2では、経営諮問委員会の設置状況は回答企業の全体の約8割が、設置する予定がないといった見解や、分からないといった見解が目立つ。そして、既に設置している企業や今後設置することを予定している企業は全体の1割にも達していない。これは、企業のコーポレート・ガバナンスに対する意識が顕著にあらわれているのではないだろうか考える。つまり、コーポレート・ガバナンスに積極的である企業は、既にコンプラ

表2 経営諮問委員会の設置状況（積極性別）

調査項目	全体	積極的	消極的
①既に設置している	5.1%	18.5%	0%
②今後設置することを予定している	2.1%	9.3%	0%
③設置する予定はない	45.4%	27.8%	76.9%
④わからない	43.0%	42.6%	17.3%
⑤無回答	4.4%	1.9%	5.8%

（出所）経済産業省[2002]「企業会計制度に関する国内企業調査報告書」経済産業省政策局企業行動課，91頁を参考に筆者作成。（調査対象は、3,523社で、全体の企業数は1,026社である。）

イアンス委員会や報酬委員会、そして人事指名委員会を設置し、外部からの視点を取り入れるべきであると考えらるであろう。一方で、コーポレート・ガバナンスに消極的である企業は、そもそも制度の構築が十分ではないであろう<sup>9</sup>。

また、積極性別にみても経営諮問委員会に対する見解に大きな開きがある。コーポレート・ガバナンスに積極的な企業は、経営諮問委員会を既に設置している例が18.5%であり、今後設置することを予定している例も含めると約2割の企業で設置が促されている。しかし、コーポレート・ガバナンスに消極的な企業は約8割以上が設置を考えず、設置しないか経営諮問委員会の意識自体がいまだ薄い状況である。この状況から、企業のコーポレート・ガバナンスに積極的であるか否かという基準において、経営諮問委員会の必要性に企業ごとの大きな差が生じている。また、企業がコーポレート・ガバナンスに積極的であったとしても、経営諮問委員会の設置率が約2割という結果から、役割や機能は認知されつつあるが企業経営に有効に活用されていないことが考えられる。

さらに、経営諮問委員会は、企業への導入例や実践状況から取締役会や代表取締役への経営全般の助言や提言を行う役割を持つとされているが、実際にはその役割は拡大しつつある。役割に関して考えるとすれば、コンプライアンス委員会や報酬委員会、人事指名委員会も取締役らへの法令順守への意識や報酬額の審議、あるいは選任や解任に関して助言ができるとされている。そして、目的に関して考えるとすれば、コーポレート・

ガバナンスを充実させるためや、経営の透明性や客観性を強化するためということが挙げられよう。以上のように、企業経営における経営諮問委員会や企業内部の委員会は、少なくとも企業のコーポレート・ガバナンス体制の強化などに寄与していると考えられる。また、企業の法令順守に対する意識改革や倫理制度の構築を目的に、コンプライアンス委員会や報酬委員会、そして人事指名委員会という制度が構築されていった。そして、企業のコーポレート・ガバナンスを充実させる機関などの設置は、この委員会などの目的や役割に集約されないと考えられる<sup>10</sup>。つまり、企業経営における経営諮問委員会は、取締役会や代表取締役などへの経営全般の助言機能を持つが、実際に社外構成員などへは企業経営において広い見地からの助言を必要としている。したがって、経営諮問委員会とは、取締役会や代表取締役などへの経営全般の助言に加えて、専門委員会の設置などへの設置目的をも視野に入れた役割を拡大すべきなのではと考えられる。

#### 2-4 経営諮問委員会の設置へ向けた概念の拡大

企業における経営諮問委員会は、取締役会や代表取締役などへの諮問や助言機能を有するということが定着しつつある。また、企業によって設置目的や役割が違いますが、経営諮問委員会そのものの役割を広げていると考えられる。これは、企業が取締役会の諮問機関としての認識に基づいて組織されていることと解釈できる。たとえば、企業経営全般の助言を行うという目的で組織されて



いるということから、経営の個別の目的のためをも含めた委員会であるという企業も存在する。

一方で、企業における専門委員会とは、コンプライアンス委員会や企業倫理委員会など、企業が既に個別の目的で設置している機関を指すと考えられている<sup>11</sup>。これらの企業における専門委員会も、時として企業経営における経営諮問委員会として認識されている企業も存在している。例えば、企業の認識として、企業の法令順守意識の向上や健全なコーポレート・ガバナンス構築のための助言機関として設置するといったことが考えられるのである。ここから、企業が如何にして経営諮問委員会の位置づけを行い、実践しているかが推測できよう。つまり、企業がコンプライアンス委員会などを、会社に対する勧告や提言などを行う権限を持っていると認識していると解釈しているのであれば、会社外部者による適法性の監視目的を広い意味で持っているということができよう<sup>12</sup>。

したがって、企業経営における経営諮問委員会の設置へ向けた企業の方策には、取締役会内の委員会と、経営諮問委員会という取締役会の諮問機関とを明確に区別せずに、企業が独自に適応可能性を高められるような委員会を構築すべきであるといったことが必要であろう。

### 3 経営諮問委員会の制度確立と企業内委員会の充実

#### 3-1 経営諮問委員会としての企業内委員会の特徴

企業経営において、取締役会や代表取締役らへの経営全般の助言は、経営諮問委員会などの企業内委員会を用いて実践される一方で、制度の構築も進んでいる。また、企業内委員会には、経営全般やあるいは、専門的な助言を目的としている共通点がある。さらに、経営全般の助言という役割を考えると、企業が自社の適応性を考えながら適宜に委員会制度を構築するということが考えられる。つまり、企業には、経営諮問委員会そのものとして組織されている場合と、いくつかの企業内

委員会を含めた概念として経営諮問委員会が認識されている場合という2つの考え方があるのではと考えられるのである<sup>13</sup>。表3では、主に取締役会への助言などを目的とした企業内委員会の特徴を企業への導入例などを参考にしながら示したものである。そして、企業内委員会の分類としては(1)コンプライアンス委員会と企業倫理委員会、(2)内部統制委員会、(3)内部通報委員会、(4)CSR委員会、に分類した。また、委員会の分類に応じて企業内委員会の特徴をまとめた<sup>14</sup>。

まず、(1)コンプライアンス委員会と企業倫理委員会は、委員会の特徴として1つ目に、主に、企業の法令順守の意識向上を目的とした委員会として認識されている。他には、社員の意識向上のための規則やマニュアル、そして倫理要綱などの作成を行っている。2つ目に、取締役会などへの助言機能を有している。その場合には、社外からの有識者らを招き常に危機管理対策の構築の際のチェックを行っている。このコンプライアンス委員会などは、企業への導入は増えており実践されているが、実際に取締役会への助言機能を有しているか否かについては、不透明な部分があると考えられる<sup>15</sup>。

また、(2)内部統制委員会は、委員会の特徴として1つ目に、主に、企業の内部統制の整備や業務とシステム状況に関する評価と企業行動の適正化に関する審議と決定事項の審議を行っている。2つ目に、取締役会などへの直接的な内部統制に関する専門的な助言機能と、企業内部の監査部門との連携による間接的な助言を行っている。この内部統制委員会などは、監査機能の強化や業務執行の適正化を目的としながら、企業の監査部門の諮問機関として認識されている<sup>16</sup>。

さらに、(3)内部通報委員会は、委員会の特徴として1つ目に、企業の経営理念や行動基準(あるいは公益通報者保護法)に基づいた内部通報者の人権保護を目的とした委員会としての構築を行っている<sup>17</sup>。2つ目に、コンプライアンス委員会などに組み込まれている制度としての場合が多く、社外からの法律家や専門家が窓口を担当し、

表3 取締役会への助言などを目的とした企業内委員会の特徴

企業内委員会の分類	企業内委員会の特徴
コンプライアンス委員会 企業倫理委員会	①主に、企業の法令順守の意識向上を目的とした委員会であり、社員の意識向上のための規則やマニュアル、そして倫理要綱などの作成を行う。 ②取締役会などへの助言機能を有する。その場合には、社外からの有識者を招き、常に危機管理対策の構築の際のチェックを行う。 (例として、積水ハウスや日本製紙など。)
内部統制委員会	①主に、企業の内部統制の整備や業務とシステム状況に関する評価と企業行動の適正化に関する審議と決定事項の審議を行う。 ②取締役会などへの直接的な内部統制に関する専門的な助言機能と、企業内部の監査部門との連携による間接的な助言を行う。 (例として、中央三井トラストHDやキヤノンなど。)
内部通報委員会 (ヘルプライン)	①企業の経営理念や行動基準（あるいは公益通報者保護法）に基づいた内部通報者の人権保護を目的とした委員会としての構築を行う。 ②コンプライアンス委員会などに組み込まれている制度としての場合が多く、社外からの法律家や専門家が窓口を担当し、委員会へ報告や助言を行う。 (例として、日本製紙やアサヒビールなど。)
CSR委員会	①企業のCSR（企業の社会的責任）に関する審議とCSR活動に関する方針決定を行う。 ②取締役会への間接的な助言を行う。また、コンプライアンス委員会や企業倫理委員会、そして、その他の委員会の統括委員会としての体制強化を行う。 (例として、積水ハウスやダイキンなど。)

(出所) 各企業のホームページを参考に筆者作成。

委員会へ報告や助言を行う。この内部通報委員会などは、他の委員会と少し異なり、個別に組織されているよりも委員会の内部組織としての位置づけが考えられるため、取締役会などへの助言を直接的には果たしていない例が考えられよう<sup>18</sup>。

くわえて、(4) CSR委員会は、委員会の特徴として1つ目に、企業のCSR（企業の社会的責任）に関する審議とCSR活動に関する方針決定を行っている。2つ目に、取締役会への間接的な助言を行っている<sup>19</sup>。また、コンプライアンス委員会や企業倫理委員会、そして、その他の委員会の統括委員会としての体制強化を行っている。このCSR委員会などは、企業の社会的責任に対する意識の高さから、既に企業経営において実践されている<sup>20</sup>。

以上のように、企業経営にはコーポレート・ガバナンス機能を強化させる目的や企業に適応した制度を構築するために、企業内委員会を充実させていると考えられる。そして、企業経営には表3

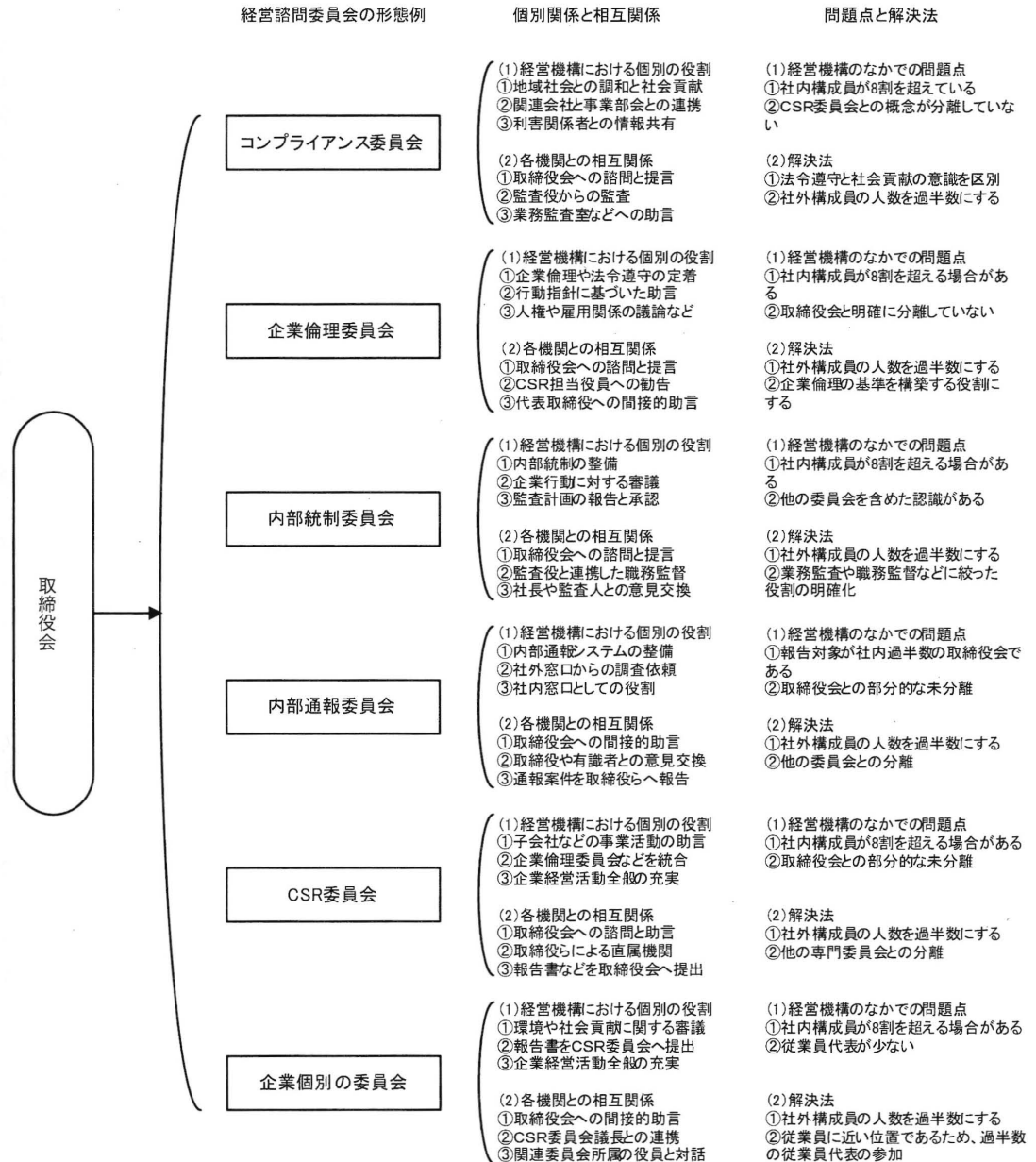
だけでなく、その他の委員会も制度が整備されている。その他の委員会に関しても、経営全般や一部の専門性のある業務に関する助言という役割は共通している。

### 3-2 企業経営における経営諮問委員会の捉え方と概念

企業が、コーポレート・ガバナンスの制度を構築する際の企業内委員会は目的に応じて、形態が増えている。また、取締役会などへの助言を目的とした経営諮問委員会に関しても、企業概念は広くなり、経営諮問委員会の目的が広がっていると考えられる。図1では、企業がコーポレート・ガバナンスの機能強化や委員会制度の充実を目的に設置している例がある企業内委員会を、経営諮問委員会として認識した場合いかなる捉え方をすべきかを示したものである。

まず、図1によると、企業経営において認識されている経営諮問委員会は各企業によって設置形

図1 企業経営における経営諮問委員会の捉え方と形態例



(出所) 著者作成。

態や目的が異なるが、おおよそ (1) コンプライアンス委員会、(2) 企業倫理委員会、(3) 内部統制委員会、(4) 内部通報委員会（ヘルプラインなど）、(5) CSR委員会、(6) 企業個別の委員会、

の6つが考えられる。そして、経営諮問委員会は、経営諮問委員会という1つの組織として機能しているというよりも、経営諮問委員会の性質や機能、そして、役割に準じた制度を構築し、利用されて

いることが考えられるのである。また、その目的別の組織名から、企業の行動規則や戦略方針に基づいて任意に組織されており、必ずしも図1のような6つに集約されないことを前提としている<sup>21</sup>。たとえば、なかには内部通報委員会（ホットラインやヘルプラインと呼ばれる）といった企業の内部通報者保護を目的とした専門委員会や、リスクマネジメント委員会といった企業の部門別組織に対して、専門家の意見を取り入れるために、重点的に組織された委員会も存在している<sup>22</sup>。このような、専門委員会を利用する企業の実践は、監査役設置会社から委員会設置会社への企業経営機構の見直しの際に、経営者が企業経営機構を変更せずに、任意の委員会を設置するように促されたことが理由として考えられる。

また、企業が任意に設置を模索している経営諮問委員会は、いまだに設置されている企業は少ない。企業がコーポレート・ガバナンスの実効性を向上させるために、執行役員制度の導入や委員会設置会社といった制度の導入を行っている。また、社外取締役や社外監査役の導入も企業のコーポレート・ガバナンスの実効力を向上させるためや、経営者への監視や監督機能を向上させるためのものであると考えられている。しかし、従来において実施されてきた企業の対策は一定の監視や監督機能を果たしてきたとはいえ、現状が変わっていない例もあるだろう。そこで、経営者はより自由度のある任意の委員会を設置に目を向け、企業が独自に実施できる環境を整えることも企業経営や

コーポレート・ガバナンスの実践の課題として認識され始めたと考えられる。

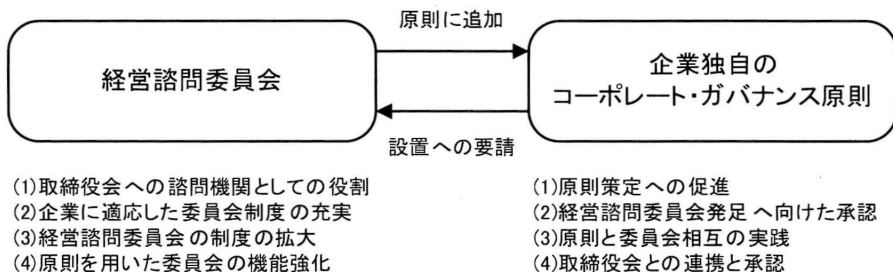
さらに、図1では、経営諮問委員会の企業経営機構における委員会個別の特徴と各機関との相互の関係から考えられる特徴を挙げた。第1に、委員会個別の特徴としては、各委員会の特徴に合わせた独自のシステムの整備が挙げられよう。一方では、1つの委員会が他の委員会を統合している例もみられ、委員会によって解釈の範囲が異なる。第2に、各機関との相互の関係から考えられる特徴としては、取締役会などへの助言という基本的な役割は共通している。一方では、委員会の専門性を活かすような特徴があり、取締役や監査役などに関わらず、企業経営活動全般において助言を求める仕組みがある。以上を分析すると、企業経営における原則として経営諮問委員会は図1のような捉え方となるであろうと考えられる。この経営諮問委員会を積極的に企業経営や、企業のコーポレート・ガバナンスを構築するための手段として利用すべきであると考ええる。

#### 4 企業独自のコーポレート・ガバナンス原則を用いた経営諮問委員会の活用方法の確立

##### 4-1 経営諮問委員会の活用方法の策定と原則の有用性

今日の日本企業は、企業におけるコーポレート・ガバナンスの機能を向上させるために、社外監査

図2 原則からの要請と経営諮問委員会設置へ向けた企業の方策



役や社外取締役の活用、そして企業の委員会制度の構築に力を注いできたと考えられる<sup>23</sup>。また、社外の目を企業経営に取り入れるためには、企業のなかで一定の指針や原則を定める必要が有用であったため、企業が独自にコーポレート・ガバナンスの指針を行動原則として策定したのである<sup>24</sup>。そして、企業独自のコーポレート・ガバナンス原則は、既に多くの企業で策定が進み、企業ごとの原則として企業経営の1つのモデルと認識されている。つまり、日本企業は企業独自のコーポレート・ガバナンス原則を用いて、コーポレート・ガバナンス体制の強化や経営目的に応じた制度の構築を行っているということが理解できる。

一方で、企業独自のコーポレート・ガバナンス原則を策定し実践している企業の例からみられるように、企業の原則の特徴には企業の経営方針が大きく反映されている<sup>25</sup>。そして、企業のコーポレート・ガバナンスの充実という方針のなかにおける企業内委員会の充実、既に企業独自のコーポレート・ガバナンス原則に織り込まれている<sup>26</sup>。さらに、帝人には、アドバイザリー・ボード（経営諮問委員会としての認識）という取締役会に対する諮問機関が設置されている。この制度は、帝人の企業独自のコーポレート・ガバナンス原則に

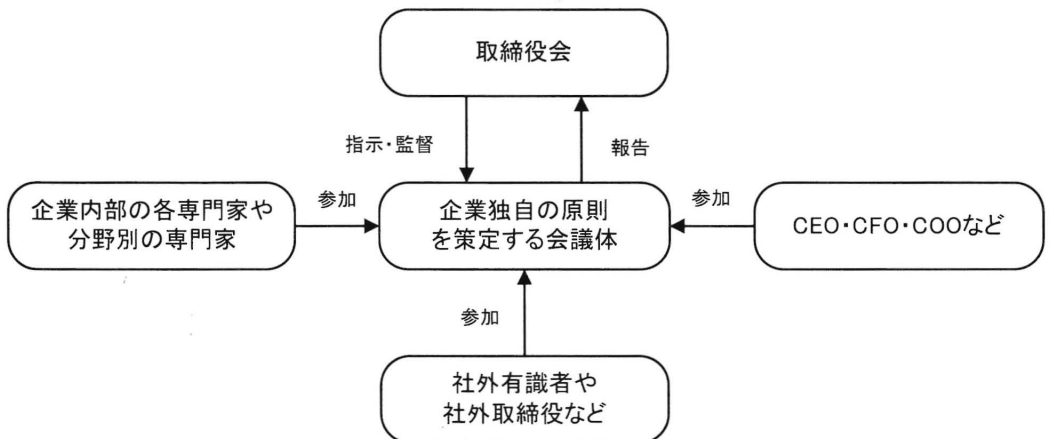
1つの項目として記載されている<sup>27</sup>。このことは、経営諮問委員会が企業独自のコーポレート・ガバナンス原則を通じて設置され、実践されているという解釈ができると考えられる。

ここで、企業における独自の原則と経営諮問委員会の関係性をまとめると、図2のようになると考えられる。経営諮問委員会は、企業独自のコーポレート・ガバナンス原則に追加させることを目的としている。そのために、(1) 取締役会への諮問機関としての役割、(2) 企業に適応した委員会制度の充実、(3) 経営諮問委員会の制度の拡大、(4) 原則を用いた委員会の機能強化、などを企業のなかで具体的に規定することが考えられる。そして、企業独自のコーポレート・ガバナンス原則は、経営諮問委員会を原則に記載し、設置への要請を行うことを目的としている。そのために、(1) 原則策定への促進、(2) 経営諮問委員会発足へ向けた承認、(3) 原則と委員会相互の実践、(4) 取締役会との連携と承認、などを企業が実践することが必要であると考えられる。

#### 4-2 経営諮問委員会の発足方法と原則の策定

それでは、企業のコーポレート・ガバナンス体制のなかでいかにして経営諮問委員会を発足

図3 企業独自のコーポレート・ガバナンス原則策定と経営諮問委員会の発足方法



(出所) 小島大徳[2004]『世界のコーポレート・ガバナンス原則—原則の策定と企業の実践—』文眞堂、125頁を参考に筆者作成。

すべきなのかを検討したい。たとえば、帝人は、1999年以来からコーポレート・ガバナンスの基本方針を実践するために、経営諮問委員会を設置している。そして、2003年には一連のコーポレート・ガバナンスに関する規定を明文化したコーポレート・ガバナンスガイドを公表した<sup>28</sup>。さらに、コーポレート・ガバナンスガイドは、取締役会内で承認され、社外構成員主体の諮問機関として正式に経営諮問委員会を設置することが決定しているのである。

以上の例を参考にして、経営諮問委員会を設置するためには、図3のように考えることができよう。図3によると、まず、取締役会の指示により企業独自のコーポレート・ガバナンス原則の策定を行う会議体を発足させることができる。また、会議体には、企業のCEOやCFO、そしてCOOといった企業経営のトップが参加し、意見収集の場

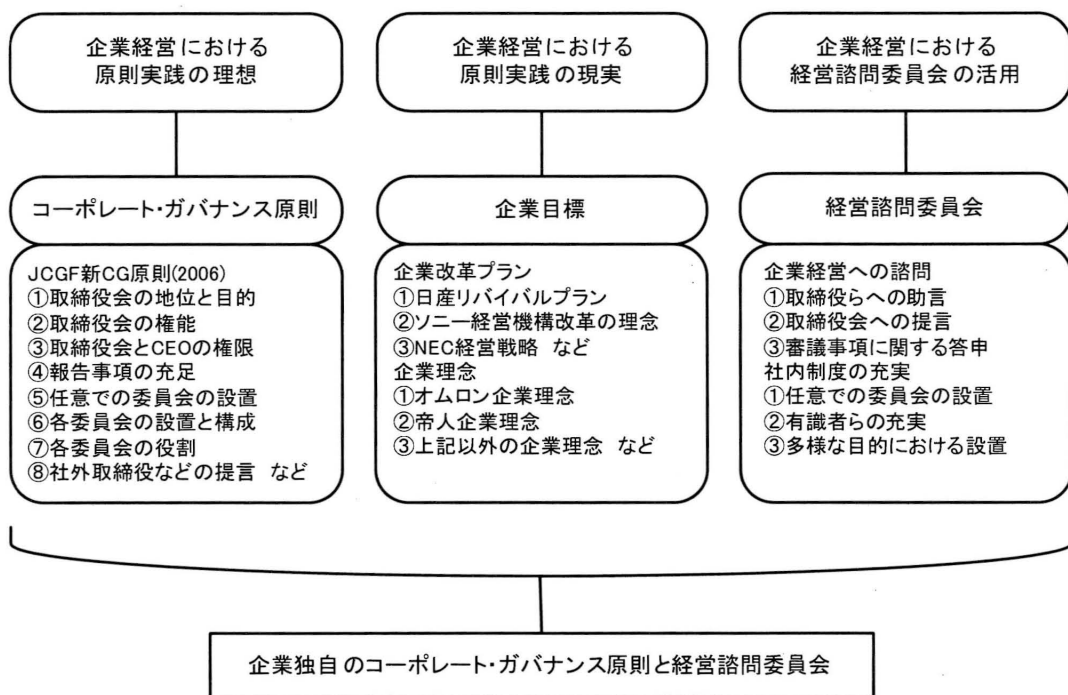
として開催される。さらに、より専門的な意見交換の場とするためには、社外からの有識者や取締役を招き、あるいは、企業内部の各専門家や分野別の専門家を招くことによってCEOなどの社内の構成員へ向けた助言も行うことができる。

#### 4-3 経営諮問委員会の活用方法の確立と企業の原則の活用

それでは、企業経営において経営諮問委員会を策定し企業が独自に活用するためには、如何なる方法をとるべきなのかを明らかにする。そのためには、企業独自のコーポレート・ガバナンス原則への設置へ向けた要請と、経営諮問委員会の規定が最低限であることが必要であろう。

まず、図4によると、企業のコーポレート・ガバナンス原則を策定するためには、企業経営における原則実践の理想として、私的機関などのコー

図4 今後の企業独自のコーポレート・ガバナンス原則と経営諮問委員会の活用法



(出所) 小島大徳[2004]『世界のコーポレート・ガバナンス原則—原則の策定と企業の実践—』文真堂, 124頁を参考に一部加筆し、筆者作成。



ポレート・ガバナンス原則を参照する必要がある。日本国内においては、日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム（以下、「JCGF」という）のコーポレート・ガバナンス原則が公表されている<sup>29</sup>。JCGFのコーポレート・ガバナンス原則が企業に経営者へ向けた原則であり、より実践的な内容が含まれている。また、この原則を参照しつつ企業経営に取り入れることによって、各委員会制度の構築が企業によって行いやすい環境を作り上げることが可能となるのではと考えられる。

また、企業経営における原則実践の現実として、企業のなかで目標を作る必要がある。企業目標に関しては、既に企業の行動規範や指針の策定を通して方向性が定まっている企業が存在する。そして、企業目標が定まっていればこそ、企業が独自のコーポレート・ガバナンス原則を策定する環境が整い、制度として認識されやすくなると推測される。くわえて、制度として経営者らが認識されることができたならば、常に経営課題としての見直しの対象となる。さらにいえば、企業が外部に公表する情報の一部として広く利害関係者へ認識させることも可能となると考えられる。

さらに、企業経営における経営諮問委員会の活用方法として、経営諮問委員会の制度を確立することが必要である。企業経営における経営諮問委員会に関しては、これまで検討してきたように、企業経営への諮問と社内制度の充実を行うことが考えられる。たとえば、経営諮問委員会として、取締役会などへの助言と提言や審議事項の答申、そして、任意で委員会を設置することと企業に適合した設置案を定義すべきと考えられる。さらにいえば、経営諮問委員会の企業ごとの定義案を1つと活用方法として企業独自のコーポレート・ガバナンス原則に記載し、実践していくことが経営諮問委員会の有効性を発揮でき得る策として考えられるのである。

## 5 おわりに

日本企業において、企業のコーポレート・ガバ

ナンスの機能を向上させる努力は日々模索されている。それは、企業目標や経営戦略、あるいは経営理念などを土台とした行動指針を前提に企業独自のコーポレート・ガバナンス原則として策定されている。そして、本論文で取り上げた経営諮問委員会は、企業がコーポレート・ガバナンスの強化を目的として企業経営機構に設置された任意の委員会制度である。その認識のなかで、企業はこの経営諮問委員会を、制度の改革の1つの手立てとして、自社のコーポレート・ガバナンスの規定に織り込んだと考えられる。いまだに、経営諮問委員会は企業への導入例が少ないと考えられるが、目的や役割を企業が設定し、原則に記載することができたならば、今後の導入も増えていくであろうと考えている。

経営諮問委員会の役割や目的は、基本的に取締役会などへの助言と提言機能を有していると考えている企業が多い。そして、その考えが経営諮問委員会の定義であるとするならば、企業が任意で設置している他の委員会も、同様の目的として認識されてよいのではと考えられる。このことは、取締役会や代表取締役への助言と提言だけでは、明確に説明ができなくなることへの補足説明として取り上げるとよいのではと考えている。くわえて、企業のなかでは、いまだにコンプライアンス委員会と経営諮問委員会の区別をすべきかどうか議論されている。この議論に関しても、企業によって考えの違いがあることを考えれば、企業経営への一躍を担っている機関として、広い意味での経営諮問委員会と位置付けることができよう。

このような、経営諮問委員会の認識をもとに考えると、これまで検討してきたような、企業独自のコーポレート・ガバナンス原則の策定が経営諮問委員会の有効性を発揮することができると考えられる。この企業独自のコーポレート・ガバナンス原則に関して考えるならば、企業の目的や今後の方向性に準じたコーポレート・ガバナンスを構築するために存在しているのである。一方で、経営諮問委員会が委員会としての実効力を強化するためには、独自の原則の役割と相互で協力しなが

ら、企業のコーポレート・ガバナンス体制を強化し、1つの手立てとして経営諮問委員会を導入しやすくなると考えられる。そのため、今後も企業が経営諮問委員会を導入し、企業に適合できるような制度として展開していくことを注視しながらならないと考える。

## 注

- 1 今日の日本企業においては、コーポレート・ガバナンスの目的を、おおそ小島大徳[2004]において定義されたことに基づいて設定していると考えられる。そして、企業が経営理念や行動指針を策定し、それを原則と位置付けたことによって、自社のコーポレート・ガバナンスを実践していることが考えられる。
- 2 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、54頁を参照した。
- 3 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-』文真堂、123頁に論拠している。また、原則は、対象範囲を広げれば実践段階ではない企業も増えており、今後も原則の策定や実践は行われていくであろう。
- 4 今回取り上げた、(1) 報酬委員会、(2) 人事指名委員会、(3) コンプライアンス委員会、(4) 経営諮問委員会、の4つの委員会は、主に企業が任意で設置した機関であり、同時に特に取締役会への助言を行っていることが前提である。
- 5 ここでは、(1) から (4) の委員会に関わらず、企業が特に必要と判断した委員会にも検討の幅を広げながら、いかなる委員会が必要であるのかということを指している。
- 6 取り上げた委員会制度は、名目的な設置だけではなく、各委員会にどのような社外の目を取り入れたらよいかという検討をしたうえで設置している。また、国内の私的機関の原則においても、委員会制度の充実は取り上げられており、企業に委ねられている。
- 7 今日の任意の委員会制度の課題としては、企業に役割や権限が委ねられているために、社外と社内の構成員の比率（たとえば、社内構成員のみの組織体や社内構成員8割以上の組織体など）が問題視されている。企業によっては、取締役会と明確に分離した状態で組織されている理由で認めている例が多い。
- 8 ここでは、あくまで経営諮問委員会単体として認識しており、企業経営において普及率が向上している任意の委員会とは区別している。
- 9 いまだに、企業のコーポレート・ガバナンスを充実できていない企業が存在することも考えられる。しかし、一方では、CSRに積極的な姿勢をみせるなどといった企業が増えているため、必ずしもコーポレート・ガバナンスをいかに捉えるかといったことだけを比較検討することはしていない。
- 10 今日の委員会制度は多岐に渡り、既に多くの企業が導入を試みている。したがって、ある程度の役割と目的に集約したのは、経営諮問委員会の制度を企業内部で構築するために役割を明確にするためである。
- 11 ここでの専門委員会と、前述した企業内委員会は目的と役割において共通している。
- 12 角田大憲[2000]「取締役会諮問機関」『商事法務』No. 1572、38頁を参照した。
- 13 ここまでは、経営諮問委員会と企業内部の委員会とは区別していたが、目的に共通点があることから、経営諮問委員会と複数の委員会の集合概念が経営諮問委員会であるとの2つの認識であると考えている。
- 14 ここでは、より経営諮問委員会の役割を拡大すべく、内部統制と内部通報といった目的を追加している。詳しい実践状況については、各企業の関連ホームページを参照のこと。
- 15 企業によって最も認知されやすく、かつ幅の広い見地からの助言ができるとされていることが理由として考えられよう。
- 16 日本製紙やアサヒビールなどのように、企業の監査部門の諮問機関は、コンプライアンス

- 委員会などと比較しても取締役会と明確に分離している機関がある。しかし、その助言の適応範囲は、業務監査などにとどまり間接的にしか役割を果たせていない。
- 17 内部通報委員会などは、正式に取締役会の諮問機関として認識されている例は少ないと考えられる。しかし、CSR委員会の内部委員会として弁護士などの法的処置を主目的としながら、間接的に情報を提供している。
- 18 注17に加えるとするならば、本章では、内部通報委員会などの目的は今後とも検討すべきと考えるが、経営諮問委員会と比較しながら検討することは、便宜上していない。
- 19 企業経営に広く助言するために、社会貢献活動に関する助言や環境問題に関する企業の施策に対する助言を行っている。
- 20 詳しくは、積水ハウスとダイキンのCSRに関する所見を指した関連ホームページを参照のこと。
- 21 企業個別の委員会とは、他の5つの委員会以外のことを指している。
- 22 この場合は、比較的規模が小さい委員会を指し、企業経営に携わらない人物が構成員となっている。
- 23 中川英彦[2001]「わが国の企業にふさわしいコーポレート・ガバナンスへの期待」『商事法務』No. 1598, 8頁を参照した。
- 24 企業独自のコーポレート・ガバナンス原則は、小島大徳[2004]『世界のコーポレート・ガバナンス原則—原則の策定と企業の実践—』文眞堂, 8頁に論拠しながら、定義を行っている。
- 25 具体的な例としては、帝人の他に検討した積水ハウスや日本製紙、そして中央三井トラストHDやキヤノンが挙げられる。これらの企業にも諮問機関は設置されている。
- 26 詳しくは帝人のコーポレート・ガバナンスガイドを参照のこと。
- 27 帝人は経営の基本方針に経営諮問委員会設置を規定している。その目的は、経営の透明性の確保や公正性の確保である。
- 28 ここでは、コーポレート・ガバナンスガイドを企業独自のコーポレート・ガバナンス原則の1つであると認識している。
- 29 日本コーポレート・ガバナンスフォーラム[2006]『新コーポレート・ガバナンス原則』日本コーポレート・ガバナンスフォーラムを参照した。

## 邦語文献

- 井形浩治[2000]「コーポレート・ガバナンスと取締役会組織の改革（新しい世紀と企業経営の変革）」『経営學論集』第70号, 日本経営学会, 109-114頁。
- 稲別正晴[2002]「コーポレート・ガバナンスと取締役会」『桃山学院大学経済経営論集』第44巻3号, 桃山学院大学, 153-183頁。
- 岩井千尋[2005]「日本的コーポレート・ガバナンス：ヒト・モノ・カネ3市場アプローチと実証（杉本達哉先生退任記念号）」『商経学叢』第51巻3号, 近畿大学, 497-529頁。
- 片本晴彦[2005]「リスク管理とコーポレート・ガバナンス原則」『広島法科大学院論集』第1号, 広島大学, 149-163頁。
- 菊池 敏夫・望月 敏江・飯島 寛一[2009]「わが国におけるコーポレート・ガバナンスの問題：大企業および中堅企業の調査を中心として」『中央学院大学社会システム研究所紀要』第9巻2号, 中央学院大学, 75-90頁。
- 現代企業経営研究会編著・川上義明[2005]『現代企業経営のダイナミズム』税務経理協会。
- 小島大徳[2009]『企業経営原論』税務経理協会。
- 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。
- 小山明宏[2008]「日本企業のあるべきコーポレート・ガバナンス・システム」『学習院大學経済論集』第44巻4号, 学習院大学, 309-324頁。
- 角田大憲[2000]「取締役会諮問機関」『商事法務』No. 1572, 37-38頁。
- 高野直人・作田稔・南稔[2004]「アドバイザリー・ボードを起点としたコーポレート・ガバナ

ス改革」『クオリティマネジメント』第55巻8号, 日本科学技術連盟, 58-64頁.

津田秀和[2006]「ステークホルダーアプローチによるコーポレート・ガバナンス論に関する考察: その理論に内包される規範性の批判的検討を通じて」『経営管理研究所紀要』第12号, 愛知学院大学, 79-91頁.

出見世信之[2003b]「企業における倫理的行動の促進条件」『明大商學論叢』第85巻2号, 明治大学, 389-400頁.

常盤文克[2000]「『機関』としての経営諮問委員会」『取締役の法務』第76号, 商事法務研究会, 4-7頁.

中川英彦[2001]「わが国の企業にふさわしいコーポレート・ガバナンスへの期待」『商事法務』No. 1598, 4-13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.

福光寛[2004]「コーポレート・ガバナンス: いかに機能させるか」『成城大學経済研究』第165号, 成城大學, 89-129頁.

藤井一弘[2004]「コーポレート・ガバナンスの側面: 取締役の忠実義務に関連して」『摂南大学経営情報学部論集』経営情報研究, 第12巻1号, 1-18頁.

古井仁[2004]「日本企業におけるコーポレート・ガバナンス改革について」『亜細亜大学国際関係紀要』第13巻2号, 亜細亜大学国際関係研究所, 119-150頁.

山口幹雄[1998]「コーポレート・ガバナンス(企業統治)についての一考察—わが国企業の再生のための統治構造の改革に向けて—」『研究紀要. 短期大学部』第31号, 聖徳大学, 9-14頁.

吉村典久[2001]「日本企業のコーポレート・ガバナンスにかんする実態調査」『経済理論』第303号, 和歌山大学, 43-73頁.

## 外国語文献

ICGN[2005], *ICGN STATEMENT ON GLOBAL*

*CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPLES*, international Corporate Governance Network.

OECD[2008], *Using the OECD Principles of Corporate Governance, A BOARDROOM PERSPECTIVE*, Organisation for Economic Co-operation and Development.

OECD[2005], *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*, Organisation for Economic Co-operation and Development.

OECD[2004], *OECD Principles of Corporate Governance*, Organisation for Economic Co-operation and Development.

OECD[2001], *The OECD Guidelines and Other Corporate Responsibility Instruments: A Comparison*, Organisation for Economic Co-operation and Development.

Philippe Debroux[2004], *Internal Corporate Governance Discipline and the HRM System in Large Japanese Companies*, Asia Pacific Business Review, Vol. 10, No. 3/4, Spring/Summer2004, pp. 346-359.

## 資料

経済同友会[2002]「企業競争力の基盤強化を目指したコーポレート・ガバナンス改革」『経済同友会「企業経営委員会」提言』経済同友会.

経済同友会[1996]「日本企業の経営構造改革—コーポレート・ガバナンスの観点を踏まえた取締役会と監査役会のあり方—」『第12回企業白書』経済同友会.

経済産業省[2002]「企業会計制度に関する国内企業調査報告書」『経済産業省政策局企業行動課』経済産業省.

日本経済団体連合会[2009]「より良いコーポレート・ガバナンスをめざして【主要論点の中間整理】」日本経済団体連合会.

日本経済団体連合会[2006]「我が国におけるコーポレート・ガバナンス制度のあり方について」日本経済団体連合会.

日本コーポレート・ガバナンスフォーラム[2006]

「新コーポレート・ガバナンス原則」日本コー  
ポレート・ガバナンスフォーラム.

参考ホームページ（最終アクセス日12月1日）

アサヒビール株式会社

株式会社日本製紙グループ

キヤノン株式会社

積水ハウス株式会社

中央三井トラストホールディングス

コーポレート・ガバナンス報告書

ダイキン工業株式会社

TEIJIN

TEIJINアニュアルレポート2008

帝人グループのコーポレート・ガバナンス

TEIJINコーポレート・ガバナンスガイド2007

TEIJINコーポレート・ガバナンス報告書2008

（各企業のインターネットサイトは、企業の関連  
ホームページを参照した。）