

■ 研究論文

# 日本企業におけるコンプライアンス委員会

## —多様性の解明と独立性の強化—

The Compliance Committee in Japanese company

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

江間 大悟

EMA, Daigo

■ キーワード

コンプライアンス委員会、多様性、独立性、意義と役割、社外取締役、社内取締役

### 1 研究概要と目的

今日、日本企業は相次ぐ企業不祥事<sup>1</sup>の影響を受け、コンプライアンスに関する取組みの強化に力を入れている<sup>2</sup>。こうしたコンプライアンスに関する取組みの強化は、1995年頃からの銀行と証券などによる新たな企業不祥事の発生を契機に、1996年12月に「経団連企業行動憲章<sup>3</sup>」が改定されたことによって始まったと指摘できる。この改定によって、多くの日本企業がコンプライアンス規程の新設と強化の取組みを実践し始めたのである。この具体的な取組みの1つが、コンプライアンスに関する専門担当機関であるコンプライアンス委員会の設置であった<sup>4</sup>。

このような日本企業におけるコンプライアンス委員会の設置が進むなか、コンプライアンス委員会の企業内部における機能と役割は多様化してきているといえるであろう。機能においていえば、コンプライアンス委員会は、取締役会に対してコ

ンプライアンスに関する報告や提案をするだけでなく、取締役会からの諮問機関としての機能も果たしている。役割においていえば、コンプライアンス委員会は、コンプライアンス体制<sup>5</sup>の構築だけではなく、従業員へのコンプライアンス教育や企業行動規範の策定<sup>6</sup>などの役割も果たしている。しかし、コンプライアンス委員会は各企業の策定する規程によって設置されるため、役割と機能は未だに解明されていないところが多く、課題も存在すると考えられるのである。

よって本論文では、企業で実践されているコンプライアンス委員会の実態を解明する。具体的に、第2節では、まず、企業がコンプライアンス委員会を設置するに至る背景と企業がコンプライアンス委員会の社内規定を策定するまでの仕組みを明らかにする。また、日本企業におけるコンプライアンス委員会の設置状況も明らかにする。第3節では、まず、コンプライアンス委員会の実践と機能を明らかにする。また、コンプライアンス委員

会の企業内部での意義と役割も明らかにする。第4節では、まず、コンプライアンス委員会の構成員における2つの設置型を明らかにする。また、代表取締役および社内取締役と社外取締役の選任における有効性を検討する。

## 2 コンプライアンス委員会の設置における背景と現状

### 2-1 コンプライアンス委員会の設置における背景

日本企業のコンプライアンス経営<sup>7</sup>への取り組みは、平田光弘[2008]によると、「日本企業による法令遵守経営への本格的取り組みは、1996年12月、経済団体連合会<sup>8</sup>（現日本経済団体連合会、以下「日本経団連」という）の『経団連企業行動憲章』（1991年9月制定）の改定を機に始まったといわれる。1995年頃から住専、銀行、証券、商社等において新たな企業不祥事が顕在化し、社会の企業不信が高まったからである<sup>9</sup>」と述べている。こうした社会の企業不信を解消するべく、日本企業はコンプライアンス経営への取り組みを強化したのである。

こうした社会からの企業不信を招いてしまう可能性を秘めた企業不祥事は、非常に多く存在する。中村瑞穂[2003]によると以下の表1に示した8つの企業不祥事をあげている。それは、「①競争関係、②消費者関係、③投資家関係、④従業員関係、⑤地域社会関係、⑥政府関係、⑦国際関係、⑧地球環境関係<sup>10</sup>」である。1つ目の競争関係における具体的な課題事項は、「カルテル、入札談合、取引先制限、など<sup>11</sup>」である。2つ目の消費者関係における具体的な課題事項は、「有害商品、欠陥商品、虚偽・誇大広告、など<sup>12</sup>」である。3つ目の投資家関係における具体的な課題事項は、「内部者取引、利益供与、損失保証、など<sup>13</sup>」である。4つ目の従業員関係における課題事項は、「労働災害、職業病、メンタルヘルス障害、など<sup>14</sup>」である。5つ目の地域社会関係における課題事項は、「産業災害（火災・爆発・有害物漏洩）、産業公害（排気・排水・騒音・電波・温熱）、産業廃棄物不法処理、など<sup>15</sup>」である。6つ目の政府関係における課題事項は、「脱税、贈収賄、不当政治献金、など<sup>16</sup>」である。7つ目の国際関係における課題事項は、「租税回避、ソーシャルダンピング、不正資金洗浄、など<sup>17</sup>」である。8つ目の地球環境

表1 企業倫理の課題事項—関係領域と価値理念—

<関係領域>	<価値理念>	<課題事項>
①競争関係	公正	カルテル,入札談合,取引先制限,市場分割,差別対価,差別取扱,不当廉売,知的財産権侵害,企業秘密侵害,贈収賄,不正割戻,など。
②消費者関係	誠実	有害商品,欠陥商品,虚偽・誇大広告,悪徳商法,個人情報漏洩,など。
③投資家関係	公平	内部者取引,利益供与,損失保証,損失補填,作為的市場形成,相場操縦,粉飾決算,など。
④従業員関係	尊厳	労働災害,職業病,メンタルヘルス障害,過労死,雇用差別(国籍・人種・性別・年齢・宗教・障害者・特定疾病患者),専門職倫理侵害,プライバシー侵害,セクシャル・ハラスメント,など。
⑤地域社会関係	共生	産業災害(火災・爆発・有害物漏洩),産業公害(排気・排水・騒音・電波・温熱),産業廃棄物不法処理,不当工場閉鎖,計画倒産,など。
⑥政府関係	厳正	脱税,贈収賄,不当政治献金,報告義務違反,虚偽報告,検査妨害,捜査妨害,など。
⑦国際関係	協調	租税回避,ソーシャルダンピング,不正資金洗浄,多国籍企業の問題行動(贈収賄,劣悪労働条件,年少者労働,公害防止設備不備,利益送還,政治介入,文化破壊),など。
⑧地球環境関係	最小負荷	環境汚染,自然破壊,など。

(出所) 中村瑞穂[2003] 8頁。

関係における課題事項は、「環境汚染、自然破壊、など<sup>18)</sup>」である。

こうした企業不祥事が起こることによって、企業は利害関係者の生命や財産を危険に晒すことになり、利害関係者の信頼を失いかねないのである。そうなると、企業は経営破綻を招く可能性が高くなるのである。企業不祥事を恐れる企業は、経営破綻を招かないためにコンプライアンスの強化に取り組んでいくのである。この取組みの1つとして、企業が設置したのがコンプライアンスの専門担当機関であるコンプライアンス委員会である。

## 2-2 各企業における社内規程の策定

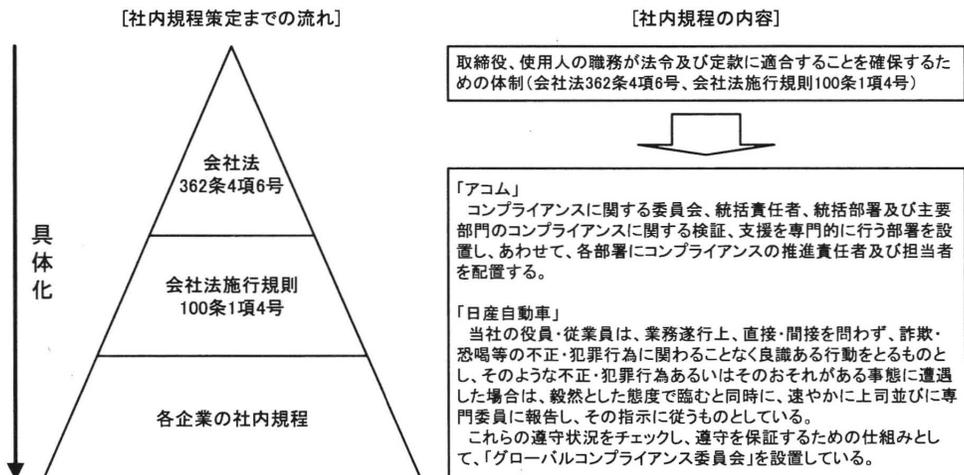
コンプライアンス委員会を設置する企業は、企業内部で独自にコンプライアンスに関する規程を策定し、コンプライアンス委員会を設置している。コンプライアンス委員会は、単に企業内部で実践されるのではなく、会社法と会社法施行規則の条項に規定された内容をもとに、企業内部で具体化した規程を策定した後に設置される<sup>19)</sup>。

設置に至るまでの具体的な流れは、図1に示したように、会社法362条4項6号と会社法の細則である会社法施行規則100条1項4号<sup>20)</sup>の条項をもとに企業内部で社内規程を策定することである。

具体的な内容を考察すると、図1に明記したアコムと日産自動車は、共に会社法362条4項6号と会社法の細則である会社法施行規則100条1項4号の条項をもとに、有価証券報告書に取締役、使用人の職務が法令及び定款に適合することを確保するための体制と明記した後に、具体的な内容を明記している。まず、アコムの場合は、「コンプライアンスに関する委員会、統括責任者、統括部署及び主要部門のコンプライアンスに関する検証、支援を専門的に行う部署を設置し、あわせて、各部署にコンプライアンスの推進責任者及び担当者を配置する<sup>21)</sup>」と明記している。また、日産自動車の場合、「当社の役員・従業員は、業務遂行上、直接・間接を問わず、詐欺・恐喝等の不正・犯罪行為に関わることなく良識ある行動をとるものとし、そのような不正・犯罪行為あるいはそのおそれがある事態に遭遇した場合は、毅然とした態度で臨むと同時に、速やかに上司並びに専門委員に報告し、その指示に従うものとしている。これらの遵守状況をチェックし、遵守を保証するための仕組みとして、『グローバルコンプライアンス委員会』を設置している<sup>22)</sup>」と明記している。

このように、各企業は企業内部において会社法362条4項6号と会社法の細則である会社法施

図1 各企業における社内規程策定



(出所) 各企業の有価証券報告書を参考に筆者作成。

行規則100条1項4号の条項を具体化することによって、コンプライアンス委員会の設置を実践しているのである。

### 2-3 日本企業におけるコンプライアンス委員会の現状

今日、日本企業は相次ぐ企業不祥事の影響を受け、コンプライアンス専門担当機関であるコンプライアンス委員会の設置を進めている。表2は、2009年度に公正取引委員会<sup>23</sup>によって調査が実施された『企業におけるコンプライアンス体制の整備状況に関する調査』である。表2に示した各項目における割合は、2006年度の時点と比べ、2009年度の時点で高い割合になってきている。

各項目における割合の変化を検討すると、まず、コンプライアンス・マニュアルの制定は、11.6%の増加である。つぎに、コンプライアンス担当役員の設置は、10.4%の増加である。また、コンプライアンス専任部署の設置は、8.2%の増加である。そして、コンプライアンス委員会の設置は、12.7%の増加である。これら4つの項目の割合がすべて増加していることがわかる。これは、3年の間に制度の改定か企業不祥事の増加が起り、各企業がコンプライアンスに関する取組みの強化に力を入れたということである。

コンプライアンス委員会の設置に関する取組みの強化における要因は、2つのことが考えられる。1つは、企業不祥事の発生によって、コンプライアンスに対する意識変化が生じ、企業内部にコンプライアンスの専門担当機関を必要としたからである。もう1つは、2006年5月1日に施行され

た会社法において、大会社<sup>24</sup>にコンプライアンス委員会の設置が義務付けられたことである。つまり、コンプライアンスに関する取組みが必要となる企業不祥事の発生によって、コンプライアンス委員会の必要性が高まり、各企業はコンプライアンス委員会の設置を進めたのである。このように、コンプライアンス委員会の設置に向けた取組みが活発化してきていることから、今後もコンプライアンス委員会を設置する企業が増えていく傾向にあると考えられるだろう。

## 3 コンプライアンス委員会の実践と機能、意義と役割

### 3-1 コンプライアンス委員会の実践と機能

今日、多くの日本企業がコンプライアンス委員会の設置を進めている。こうした各企業の企業内部におけるコンプライアンスに関する取組みの実践的な内容を示したのが、以下の表3である。表3は、東京証券取引所上場企業の中から各業種2社（計12社）を取り上げ、コンプライアンス委員会の企業における実践内容と構成員を明らかにしたものである<sup>25</sup>。さらに、12社の企業は、業種別に「食品業」「繊維・紙業」「化学業」「医薬品業・小売業」「輸送・精密業」「金融業」の6つに分類した<sup>26</sup>。

まず、実践内容について検討すると、コンプライアンス委員会の実践における特徴は、2つのことが考えられる。1つ目は、コンプライアンス体制の構築を促進させ、通報制度などの徹底をはかることができることである。2つ目は、コンプラ

表2 法令遵守に係るコンプライアンス体制の整備

	マニュアルの制定	担当役員の設置	専任部署の設置	委員会等の設置
2006年調査	86.0%	80.1%	60.9%	71.7%
2009年調査	97.6%	90.5%	69.1%	84.4%

(注) アンケート調査の対象は、東京証券取引所一部上場企業（平成20年9月末日現在）1,738社 回答数：1,041社（回答率：59.9%）である。

(出所) 公正取引委員会『企業におけるコンプライアンス体制の整備状況に関する調査』

URL (<http://www.jftc.go.jp/pressrelease/09.march/090318.html>) を参考に筆者作成。

表3 日本企業におけるコンプライアンス委員会の実践内容と構成員

業種	企業名	実践内容	構成員
食品業	日本ハム	コンプライアンス浸透のための経営戦略と施策の策定、方針の決定などを行い、取締役会などに提言を行っている。	構成人数「1」 代表取締役、社外取締役
	明治乳業	リスクマネジメント方針案を策定する。コンプライアンス・プログラムを企画立案する。リスク・コンプライアンス教育を実施する。常務会に委員会の計画および報告を行う。	構成人数「6」 社内取締役のみ
繊維・紙業	帝国繊維	企業の社会的責任を果たすとともに、法令と定款を遵守させ、企業倫理の確立と経営の健全化の確保に努め、法令遵守を統括する組織である。	構成人数「1」 代表取締役、他
	三菱製紙	各委員会の活動や問題発生時の対応を法的および企業倫理の面から監査する。	構成人数「1」 代表取締役、他
化学業	花王	企業活動における法令遵守、公正性、倫理性を確保するための活動を定常的に行っている。「花王ビジネスコンダクトガイドライン」の制定と改訂、コンプライアンス・プログラムやアクションプラン、相談窓口に寄せられた相談への対応状況の検討、確認を行い、最終的に取締役会へ報告と提案をする。	構成人数「1」 代表取締役、社内取締役、社外取締役
	東洋ゴム	行動規範の徹底を図るため、取締役、執行役員、監査役及び従業員に、研修・教育を行い、周知徹底を図る。	構成人数「1」 社内取締役のみ
医薬品業	エーザイ	チーフ・コンプライアンス・オフィサーに対して助言と勧告をする機関である。	構成人数「5」 社内取締役、社外取締役
	コスモス薬品	取締役会の諮問機関として、独立した判断と権限をもって調査または勧告を行い、コンプライアンス経営の推進を行う。	構成人数「4」 社内取締役、社外取締役
輸送・精密業	いすゞ自動車	社内外から目に見える形での全社的なコンプライアンス体制に関する整備と強化をする。問題解決に関する審議とともに風土の改善にも取り組んでいる。	構成人数「8」 代表取締役、社内取締役、社外取締役
	日産自動車	内部監査や社内からの通報などにより問題の早期発見に努めるとともに、問題の解決、行動規範のさらなる整備や啓発活動を行っている。	構成人数「1」 不明
金融業	アコム	業務執行部門からの独立性を確保し、法令遵守をはじめとするコンプライアンスの実践に関する重要事項の審議および提言を行う。	構成人数「5」 代表取締役、社内取締役、社外取締役
	損保ジャパン	内部監査および法令遵守をはじめとする内部管理に関する当社の取り組みについて「社外の目」を取り入れ、より透明性が高く公正かつ適切な業務運営を確保する。	構成人数「6」 代表取締役、社外取締役

(出所) 上記企業データは、各企業の関連URLを参考に筆者作成。

「」内は、構成員数を示している。「1」は回答なしまたは調査不能、情報を公開していないことを指す。  
(他)は、取締役または社外取締役であるが、明確でないため記載していない。

日産自動車に関しては、人数と構成員が不明である。

イアンス教育を徹底させることによって、企業風土の向上に繋げることができることである。これら2つの特徴から分析できることは、コンプライアンス委員会が、健全な経営を目指す上で重要な役割を担っている機関の1つであるということである。

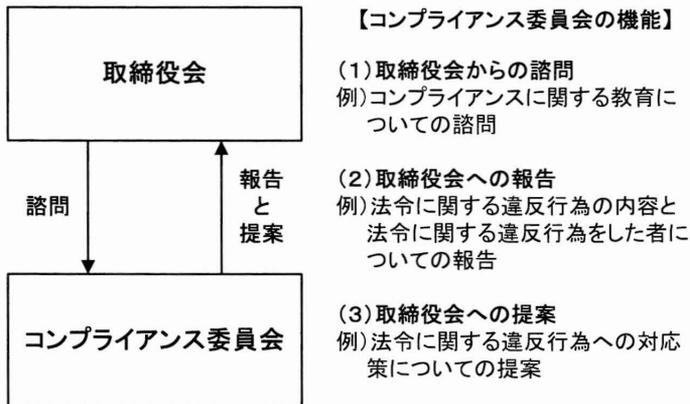
また、構成員について検討すると、コンプライアンス委員会の構成員における特徴は、2つのことが考えられる。1つ目は、12社中10社の企業が社外取締役<sup>27</sup>を選任していることから、多くの企業が社外の目を取り入れた経営を実践しているということである。2つ目は、社外取締役をコンプライアンス委員会に選任することによって、多くの視点からコンプライアンス体制の構築を可能にするということである。これら2つの特徴から分析できることは、コンプライアンス委員会の構成員として、社外取締役の必要性をどの企業も感じているということである。しかし、企業によっては未だに代表取締役および社内取締役のみのコンプライアンス委員会も存在している。このことから、いずれは社外の目を必要とし、社外取締役を選任する可能性が選任していない企業にも高まっていくと考えられる。

さらに、構成員の人数について検討すると、コンプライアンス委員会の構成員の人数における特徴は、2つのことが考えられる。1つ目は、社外

取締役を選任していないコンプライアンス委員会では人数の公表をしていない企業が多いため、少ない人数で活動している可能性があるということである。2つ目は、構成員の人数が各企業で異なり、多いところで8名存在するコンプライアンス委員会が存在するということである。これら2つの特徴から分析できることは、コンプライアンス委員会の構成員の人数は、社外取締役を選任することによって多くなる可能性が高くなるということである。

表3に示した企業の実践内容から、コンプライアンス委員会の機能は3つあると考えられる。これは、(1)取締役会からの諮問、(2)取締役会への報告、(3)取締役会への提案、の3つである。以下の図2に示したように、1つ目の取締役会からの諮問は、たとえば、取締役会からコンプライアンスに関する教育についての諮問を受けたりすることである。2つ目の取締役会への報告は、たとえば、取締役会に対して法令に関する違反行為の内容と法令に関する違反行為をした者についての報告をすることである。3つ目の取締役会への提案は、たとえば、取締役会に対して法令に関する違反行為への対応策を提案することである。以上の3つのことから、コンプライアンス委員会は取締役会とは独立したコンプライアンスの専門担当機関であるといえるのである。

図2 コンプライアンス委員会と取締役会の関係図



(出所) 著者作成。

### 3-2 コンプライアンス委員会の意義と役割

企業において実践されているコンプライアンス委員会は、各企業が策定した規程によって任意に設置される機関であるため、その意義と役割はそれぞれ異なっている。そのような各企業における意義と役割の違いは存在するが、コンプライアンス委員会の意義と役割は表3にまとめた企業の実践内容から以下の表4のようにまとめることができるであろう。

まず、コンプライアンス委員会の意義は、3つあると考えられる。(1) 従業員の法令遵守と企業倫理に関する意識を向上させること、(2) 人材を有効に活用できること、(3) 総合的な対応ができること、の3つである。1つ目の従業員の法令遵守と企業倫理に関する意識を向上させることについては、従業員へのコンプライアンス教育を徹底することによって、コンプライアンスに関する意識を向上させることや、従業員への法令に関する違反行為の目を厳しくすることによって、

コンプライアンスへの意識を向上させることが可能であるということである。2つ目の人材を有効に活用できることについては、法律の専門家や経営学の専門家など多くの専門家を社外取締役として選任できるということである。3つ目の総合的な対応ができることは、法令に関する違反行為の発生前と発生後の対処をトータルして対応できる機関であるということである。

また、コンプライアンス委員会の役割は、4つあると考えられる。(1) コンプライアンス体制の構築、(2) コンプライアンスに関する課題の把握と対策の立案、(3) 従業員へのコンプライアンス教育、(4) 企業行動規範の策定、の4つである。1つ目のコンプライアンス体制の構築は、法令に関する違反行為の防止と発見、そして是正の体制を構築することである。2つ目のコンプライアンスに関する課題の把握と対策の立案は、法令に関する違反行為が起こった場合に、コンプライアンス委員会が直ちに不祥事の実事関係調査を行い、発生した法令に関する違反行為に対して、

表4 コンプライアンス委員会の意義と役割

	項目	具体的な内容
意義	(1) 従業員の法令遵守、企業倫理に対する意識を高めること	従業員へのコンプライアンス教育を徹底することによって、コンプライアンスに関する意識を向上させることや、従業員への法令に関する違反行為の目を厳しくすることによって、コンプライアンスへの意識を向上させることが可能であるということである。
	(2) 人材を有効的に活用できること	法律の専門家や経営学の専門家など多くの専門家を社外取締役として選任できるということである。
	(3) 総合的な対応ができること	法令に関する違反行為の発生前と発生後の対処をトータルして対応できる機関であるということである。
役割	(1) コンプライアンス体制の構築	法令に関する違反行為の防止と発見、そして是正の体制を構築することである。
	(2) コンプライアンスに関する問題点の把握と対策の立案	法令に関する違反行為が起こった場合に、コンプライアンス委員会が直ちに不祥事の実事関係調査を行い、発生した法令に関する違反行為に対して、速やかに再発防止策を検討することである。
	(3) 従業員へのコンプライアンス教育	コンプライアンス委員会が随時に、従業員を対象とした法令遵守に関する研修を実施することである。
	(4) 企業行動規範の策定	企業の行動指針である企業行動規範を作り上げていくことである。

(出所) 筆者作成。

速やかに再発防止策を検討するということである。3つ目の従業員へのコンプライアンス教育は、コンプライアンス委員会が随時に、従業員を対象とした法令遵守に関する研修を実施することである<sup>28</sup>。4つ目の企業行動規範の策定は、企業の行動指針である企業行動規範を作り上げていくことである。

## 4 コンプライアンス委員会の有効性

### 4-1 コンプライアンス委員会の構成員における2つの設置型

コンプライアンス委員会の設置における構成員は、各企業の策定した規程によって異なるため、代表取締役と社内取締役、社外取締役の選任における人数は異なる。これは、コンプライアンス委員会の必要性が各企業によって異なるからである。つまり、企業内部におけるコンプライアンス委員会の用途によって構成員の数や構成員の割合に変化が生じるべきであろう。表3で示した各企業の構成員のところからもわかるように、例外を除き、代表取締役および社内取締役を中心とした設置型と社外取締役を中心とした設置型の2つの設置型があると考えられる。

1つ目の代表取締役および社内取締役を中心とする設置型は、既存の体制の中でコンプライアンスに関する事項を周知徹底させることに重きを置くのである。なぜならば、代表取締役と取締役を中心とすることにより、従業員の教育など<sup>29</sup>を強

化することに繋がり、取り決めの最終決定を迅速にしていくことを可能にするからである。この設置型のコンプライアンス委員会は、目標が長期的であるため長期的に活動するということを前提とするのである。

もう1つ目の社外取締役を中心とする設置型は、企業内部において意識改革や体制の見直しを軌道に乗せることに重きを置くのである。なぜならば、社内の慣習や構成員同士の人間関係におけるしがらみが非常に強くなっているため、社外取締役の意見を必要とするからである。この設置型のコンプライアンス委員会は、必要となる目的を達成することに重きを置くため、達成した場合には解散するということを前提とするのである。

### 4-2 代表取締役および社内取締役の選任における有効性

代表取締役および社内取締役を選任することによる有効性は、コンプライアンス委員会における迅速な意思決定ができることと、従業員のコンプライアンスに対する意識強化に繋がること、の2つが考えられる。

1つ目のコンプライアンス委員会における迅速な意思決定ができることは、代表取締役および社内取締役がコンプライアンス委員会のトップとなることによって、迅速な判断が可能になるということである。つまり、コンプライアンスに関する取り決めに代表取締役や社内取締役が中心となって行うことによって、その決断の裁量はコンプラ

表5 コンプライアンス委員会における2つの設置型

構成員	設置理由	詳細
代表取締役および社内取締役を中心とした構成員	既存の体制の中でコンプライアンスに関する事項を周知徹底させることに重きを置く	代表取締役と社内取締役を中心とするこの設置型は、会社として公正かつバランスのある判断を下し、既存の体制を前提に、コンプライアンスを周知徹底させることを目的とする。そのため、長期的に活動する。
社外取締役を中心とした構成員	意識改革や体制見直しを軌道に乗せることに重きを置く	社外取締役を中心とするこの設置型は、社外取締役の見解や提案を積極的に取り入れ、社内の改革に反映させることを目的としている。そのため、目的を達成すると解散する可能性を秘めている。

(出所) 筆者作成。

表6 コンプライアンスの取組みへの経営トップの関与

	委員会のトップとなっている	コンプライアンスの重視を呼びかけ	法令違反が発見された場合の判断	その他
2006年調査	41.4%	70.9%	31.7%	6.6%
2009年調査	49.3%	73.5%	35.8%	5.5%

(注) アンケート調査の対象は、東京証券取引所一部上場企業（平成20年9月末日現在）1,738社 回答数：1,041社（回答率：59.9%）である。

(出所) 公正取引委員会『企業におけるコンプライアンス体制の整備状況に関する調査』

URL (<http://www.jftc.go.jp/pressrelease/09.march/090318.html>) を参考に筆者作成。

ィアンス委員会の構成員の中心である代表取締役および社内取締役が鍵を握ることになるのである。このため、企業経営に沿った形での企業独自のコンプライアンス体制を構築することが可能になるのである。

2つ目の従業員のコンプライアンスに対する意識強化に繋がることは、代表取締役および社内取締役がコンプライアンス委員会のトップに就任することによって、企業内部のコンプライアンスに対する意識レベルの向上に繋がるということである。なぜならば、代表取締役および社内取締役が高いコンプライアンス意識であることを証明することによって、完全ではないものの、企業で働く従業員のコンプライアンス意識を高めることに繋がるからである。

表6は、公正取引委員会が実施した『企業におけるコンプライアンス体制の整備状況に関する調査』のなかからコンプライアンス委員会における代表取締役の関与の割合を示したものである。これによると、まず、コンプライアンス委員会のトップに代表取締役がなっている割合は、2006年度の41.4%に比べ、2009年度には約8%も増え、49.3%という約5割の代表取締役がコンプライアンス委員会のトップになっていることが分かる。つまり、コンプライアンス委員会のトップに代表取締役がなる割合が非常に増えてきている傾向であることが分かるのである。

#### 4-3 社外取締役の選任における有効性

社外取締役を選任することによる有効性は、代表取締役と社内取締役のコンプライアンス委員会

における自由度の高い行動を監視することが可能となることと、企業の信頼性の向上に繋がること、の2つであると考えられる。

1つ目のコンプライアンス委員会の活動における代表取締役と社内取締役の自由度の高い行動を監視することが可能となることは、構成員に社外取締役を選任することで、客観的な意見を入れることが可能になるということである。なぜならば、構成員が代表取締役および社内取締役だけの場合は、自由度を高めてしまい、コンプライアンス委員会の健全性を損なわせる可能性を秘めているからである。これは、社外取締役が代表取締役と社内取締役の自由度を監視することによって、企業経営の健全性をより強化させることに繋がると思われるからである。

2つ目の企業の信頼性の向上に繋がることは、社外取締役を構成員に入れることによって、代表取締役と社内取締役だけで構成された場合のコンプライアンス委員会と比較して、活動が健全であるということを利用して証明することになるのである。なぜならば、社外取締役として法律の専門家を選任することによって、コンプライアンス体制の細かい点にまで対応することが可能となることや、経営学の専門家を選任することによって、法律の専門家とはまた違う視点でのコンプライアンス体制を構築することが可能となるからである。このように、社外取締役を活用することによって、利害関係者からの信頼を得ることに繋がり、さらには企業競争力の強化にも繋がっていくと考えられるのである。

## 5 結論と今後の課題

本論文では、まず、コンプライアンス委員会の設置に至るまでの背景を論じ、実践的な設置要件と設置状況を考察した。また、実践的な活動における企業の実例をもとに、コンプライアンス委員会の実践と機能、意義と役割を明らかにした。

具体的に述べると、まず、コンプライアンス委員会は、企業経営において必要となる企業行動規範の策定やコンプライアンス教育などコンプライアンス体制に関する幅広い活動を実践する専門担当機関として存在しているのである。また、各企業が策定した規程をもとに設置されるコンプライアンス委員会は、社外取締役の選任義務はない。しかし、各企業は専門的な知識を持った社外取締役を選任することによって、より専門的な視点からのコンプライアンス体制の構築を実践することが可能となるため、社外取締役を選任しているのである。

このように、コンプライアンス委員会は、企業経営におけるコンプライアンスの核を握っているにもかかわらず、コンプライアンス委員会には、本研究の結果から2つの課題を抱えていることが明らかとなった。1つ目の課題は、コンプライアンス委員会のトップに代表取締役および社内取締役が就任した場合に、代表取締役の自由度を高め過ぎてしまう可能性があるということである。これは、コンプライアンス委員会における代表取締役の関与が非常に強くなることによって、多くの決定事項が代表取締役の判断によって左右されると推測できるからである。そして、2つ目の課題は、一度選任したメンバーの再任を妨げることが出来ないことである。これは、一度選任されたメンバーを再任することによって、メンバー同士が親密な関係を築く可能性が高くなり、公正なコンプライアンス体制を築くことが難しくなるということである。このように考えると、社外取締役を選任していない企業は特に危険であるといえるだろう。

最後に、今日の企業実践の風潮からすると、今

後もコンプライアンス委員会を設置する企業数は増えていくと考えられ、そうすると、役割と機能もより多様化していくと考えられる。こうした多様化すると仮定できるコンプライアンス委員会の設置は、企業ごとの任意の設置にするのではなく、設置義務のある機関として確立していくことが必要だと考えられる。こうすることによって、企業不祥事に対する役割の明確化につながり、コンプライアンス委員会の独立性が確立していくと考えられるのである。よって、今後も研究の必要な機関であるといえるであろう。

## 注

- 1 企業不祥事の例を述べると、食品偽装問題や粉飾決算などの一連の企業不祥事である。
- 2 コンプライアンスの強化とは、各企業によって異なるが、コンプライアンス規定をもとにコンプライアンスに関する機関の設置や、コンプライアンスに関するマニュアルの制定などである。つまり、企業によって設置の仕方はそれぞれ違いがあり、その名称も各企業によって異なってくる。その違いは、各企業のコンプライアンス規定によって異なる。
- 3 経団連企業行動憲章は、以下のように記載されている。

企業は、公正な競争を通じて利潤を追求するという経済的主体であると同時に、広く社会にとって有用な存在であることが求められている。そのため企業は、次の10原則に基づき、国の内外を問わず、全ての法律、国際ルールおよびその精神を遵守するとともに社会的良識をもって行動する。

1. 社会的に有用な財、サービスを安全性に十分配慮して開発、提供する。
2. 公正、透明、自由な競争を行う。また、政治、行政との健全かつ正常な関係を保つ。
3. 株主はもとより、広く社会とのコミュニケーションを行い、企業情報を積極的かつ公正に開示する。

4. 環境問題への取り組みは企業の存在と活動に必須の要件であることを認識し、自主的、積極的に行動する。
  5. 「良き企業市民」として、積極的に社会貢献活動を行う。
  6. 従業員のゆとりと豊かさを実現し、安全で働きやすい環境を確保するとともに、従業員の人格、個性を尊重する。
  7. 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体とは断固として対決する。
  8. 海外においては、その文化や慣習を尊重し、現地の発展に貢献する経営を行う。
  9. 経営トップは、本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識し、率先垂範の上、関係者への周知徹底と社内体制の整備を行うとともに、倫理観の涵養に努める。
  10. 本憲章に反するような事態が発生したときには、経営トップ自らが問題解決にあたり、原因究明、再発防止に努める。また、社会への迅速かつ確かな情報公開を行うとともに、権限と責任を明確にした上、自らを含めて厳正な処分を行う。
- 4 2006年5月に施行された新会社法では、会社法第2条第6項に規定されている大会社において内部統制システムの設置が義務づけられた。そのため、コンプライアンス委員会を設置する企業が増加していった。その他のコンプライアンス委員会に関する法律については、第2節で述べている。
  - 5 本論文において、コンプライアンス体制とは、コンプライアンス委員会が法令に関する違反行為の防止と発見、そして是正に関する体制の構築を実践したことをいう。
  - 6 平田光弘 [2009] 『経営者自己統治論』第5章89頁では、まず、「企業行動規範は、企業倫理行為綱領、企業行動憲章、企業行動基準、コンプライアンス・マニュアルなどと、さまざまな名称で呼ばれ、宣言的機能と行動指針機能を有する」と述べている。また、「宣言的機能は、社内に対して、場合によっては社外に対して企業のコンプライアンスに関する姿勢や考え方を宣言する機能であり、行動指針機能は、社員に対して法令に違反しないよう行動の指針（何をしなければならず、何をしてはいけないか）を示すとともに、守るべき倫理的事項を示す機能である」と述べている。さらに、企業行動規範の策定に関しては、「まず、企業風土の状況を把握し、何を遵守するかを明確にする必要がある。そのさい、第1に法令、第2に社内の規則・規定、第3に社会の倫理・規範を考慮して、何を遵守するかを明確にしていく。つぎに、企業の抱える問題を認識し、これを解決するための課題を設定し、何をルール化するかを明確にする必要がある」と述べている。
  - 7 コンプライアンス経営は、法令遵守経営と同義であると筆者はしている。
  - 8 経済団体連合会は、現在、日本経済団体連合会という名称に変わっている。そして、日本経済団体連合会は、産業、金融、貿易の各業界団体における全国的総合団体である。活動としては、経済界の意見をまとめ、政府、国会に対して意見を述べることである。
  - 9 平田光弘[2003]114頁。
  - 10 中村瑞穂[2003]8頁。
  - 11 中村瑞穂[2003]8頁。
  - 12 中村瑞穂[2003]8頁。
  - 13 中村瑞穂[2003]8頁。
  - 14 中村瑞穂[2003]8頁。
  - 15 中村瑞穂[2003]8頁。
  - 16 中村瑞穂[2003]8頁。
  - 17 中村瑞穂[2003]8頁。
  - 18 中村瑞穂[2003]8頁。
  - 19 コンプライアンス委員会の設置は、基本的には義務化されていない企業においては任意であるため、その必要性に応じて設置している。
  - 20 会社法の細則である会社法施行規則100条1項における内容は、「①法第三百六十二条第四項第六号に規定する法務省令で定める体制

は、次に掲げる体制とする。一 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制 二 損失の危険の管理に関する規程その他の体制 三 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制 四 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制 五 当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制」である。

- 21 アコムの2009年度有価証券報告書のコーポレート・ガバンスの欄の一部を引用した。
- 22 日産自動車の2009年度有価証券報告書のコーポレート・ガバンスの欄の一部を引用した。
- 23 公正取引委員会は、1947年に制定された「私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律（独占禁止法）」を運用するために設けられた行政委員会である。
- 24 大会社に関する規定は、会社法第2条第6項に記載されている。その規定は、「イ 最終事業年度に係る貸借対照表（第四百三十九条前段に規定する場合にあっては、同条の規定により定時株主総会に報告された貸借対照表をいい、株式会社の成立後最初の定時株主総会までの間においては、第四百三十五条第一項の貸借対照表をいう。ロにおいて同じ。）に資本金として計上した額が五億円以上であること。ロ 最終事業年度に係る貸借対照表の負債の部に計上した額が五億円以上であること。」である。
- 25 コンプライアンス委員会の構成員は、各企業において策定されたコンプライアンス委員会規定の違いから人数が異なる場合がある。
- 26 選択した全12社は、業種別においてコンプライアンス委員会の設置または改良に積極的に取り組んでいると筆者が調査の段階で判断した企業である。
- 27 社外取締役は、たとえば、法律の専門家や経営学者などである。
- 28 コンプライアンス委員会が実施する法令遵守研修は、企業により異なる。その上で、従業員に対して研修の目的と研修の対象者、研修の内容と研修の日時、そして研修の場所は必ず明記するようになっている。
- 29 具体的な議論内容は、教育活動をどのように展開すべきか、どのような潜在的リスクがあるか、出てきた問題に関してどのように対処すべきか、再発防止にどのような措置を講ずべきか、問題に関わった役職員をどう処分すべきかなどである。

#### 参考文献

- 大塚和成[2007]『内部統制対応版 企業コンプライアンス態勢のすべて』社団法人 金融財政事情研究会。
- 久保田潤一郎[2009]「内部統制と企業倫理の関係性」『日本経営倫理学会誌』第16号,173-182頁。
- 久保利英明[1998]『違法の経営 遵法の経営』東洋経済新報社。
- 久保理英明[2003]『違法な経営はおやめなさい』東洋経済新報社。
- 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[2009]『企業経営原論』税務経理協会。
- 後藤啓二[2006]『企業コンプライアンス』文藝春秋。
- 高巖[2001]『ECS 2000 このように倫理法令遵守マネジメント・システムを構築する』日科技連出版社。
- 高巖、トーマス・ドナルドソン[1999]『ビジネス・エシックス—企業の社会的責任と倫理法令遵守マネジメント・システム—』文眞堂。
- 田中宏司[1998]『コンプライアンス経営—倫理綱領の策定と実践—』生産性出版。
- 土田義憲[2009]『法令遵守の内部統制』中央経済社。

中島茂 [1999] 『コンプライアンス委員会の機能と運営 (特集 コンプライアンス体制の確立)』旬刊商事法務 (1527) 20-23頁.

中村瑞穂 [2003] 『企業倫理と企業統治—国際比較—』文眞堂.

萩原勝 [2003] 『人事管理ニュートレンド (142) コンプライアンス委員会』スタッフアドバイザー (162) 116頁-119頁.

平田光弘 [2003] 「コンプライアンス経営とは何か」『経営論集』第61号, 東洋大学経営学部, 113-127頁.

平田光弘 [2007] 「日本のコーポレート・ガバナンスを考える」『星城大学経営学部研究紀要』第3号, 星城大学経営学部, 5-26頁.

平田光弘 [2008] 『代表取締役自己統治論—社会に信頼される企業形成』中央経済社.

吉田邦雄 [2004] 『富士ゼロックスの倫理・コンプライアンス監査』東洋経済新報社.

吉森賢 [2007] 『企業統治と企業倫理』放送大学教育振興会.

(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。)

#### 参考インターネットサイト

(最終アクセス日2010年1月20日)

アコム株式会社

いすゞ自動車株式会社

エーザイ株式会社

花王株式会社

株式会社コスモス薬品

株式会社損保ジャパン

公正取引委員会「企業におけるコンプライアンス体制の整備状況に関する調査」

帝国繊維株式会社

テルモ株式会社

東洋ゴム工業株式会社

日産自動車株式会社

日本ハム株式会社

みずほフィナンシャルグループ

三菱自動車工業株式会社

三菱製紙株式会社

明治ホールディングス株式会社