

■ 研究論文

コーポレート・ガバナンスの実践状況と課題

Role and Practice of Corporate Governance

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

コーポレート・ガバナンス、コーポレート・ガバナンス原則、日本企業、企業経営機構改革

1 はじめに

日本企業におけるコーポレート・ガバナンスの議論は、企業不祥事の防止や企業競争力の強化を目的としているものが多いと考えられる¹。企業経営においても、コーポレート・ガバナンスの目的を企業が定めており、企業の独自性が企業理念や行動指針、そして組織の戦略性に準じた内容へと反映されている。そして、企業のコーポレート・ガバナンスの実践においても、公的機関や私的機関が提言したコーポレート・ガバナンスに関する報告書を参照する形で企業経営に導入して、実践している。しかし、議論を行うことによって、企業におけるコーポレート・ガバナンスの実践方法が日々模索されていたとしても、企業が個別にコーポレート・ガバナンスの指針を策定し実践している例は少ないと考えられる。つまり、企業が不祥事を起こさないような仕組みを構築するためには、企業が独自の指針を策定することが企業に適合した仕組みにつながるであろうと考えられ

る。本論文では、日本企業のコーポレート・ガバナンスを研究する意義を明らかにすることを目的とし、企業不祥事を背景とした日本企業の実践例を通じて、今後の課題を考える。まず、第2節では、コーポレート・ガバナンスを考えるうえでの先行研究と、企業不祥事の特徴から考えられる議論の範囲を明確にする。そして、第3節では、日本企業において実践されてきたコーポレート・ガバナンスがどのように機能しているのかを明らかにする。さらに、第4節では、日本企業のコーポレート・ガバナンスを考えるにあたって、必要な改革の見直しと今後の課題を明らかにしている。

2 日本企業のコーポレート・ガバナンスに関する議論

2-1 コーポレート・ガバナンスに関する先行研究

日本企業においてコーポレート・ガバナンスという問題が注目され始めたのは、1990年代になっ

てからであると考えられている²。特に日本企業 決算や食品偽装、そして、リコール隠しなどがみの業績などに大きく影響する企業不祥事は、粉飾 られ、日本企業や企業の経営者にとって多大な影

表1 コーポレート・ガバナンスに関する先行研究

研究者	文書	コーポレート・ガバナンスに関する提言や意見
阿部道明	阿部道明[2002] 42頁.	経営陣トップが自らより良きコーポレート・ガバナンスを求める意識を持ち改革の真の狙いをしっかりと見据えるとともに、自社に適したシステムを選び出し経営陣全体さらには全社にその意識を徹底させて断固たる姿勢で改革の実行をリードしていくことが求められよう。
石嶋芳臣	石嶋芳臣[2004] 1頁.	コーポレート・ガバナンス問題を巡る議論は、経営者行動へのチェック＆モニタリング・システムの強化・補強の提言、および企業パフォーマンスの向上と結びつくようコーポレート・ガバナンス構造が如何にアレンジされ得るかが中心的課題となっている。
浦野倫平	浦野倫平[2008] 38頁.	「経営者ないしは企業を規律づけること」ということかできる。基本的にこのように理解されるコーポレート・ガバナンスにおいて問われる問題は大きく二つある。まずは、「誰が、誰のために、何を目的に、経営者ないしは企業を規律づけるのか」である。いま一つの問いは「いかなるシステム、プロセスにより経営者ないしは企業を規律づけるのか」である。
小島大徳	小島大徳[2004] i頁.	「所有と経営が分離している企業において、経営者が企業不祥事への対処(コンプライアンス経営)と企業競争力の強化とを目的としながら、企業に関わる利害関係者の利害調整を同時に達成しようとする企業構造をいう」
海道ノブチカ	海道ノブチカ・ 風間信隆編著 [2009] 1頁.	企業を支配するのは誰か、あるいは社会的広がりをもつ現代の巨大企業を誰がどのように規制するのかというコーポレート・ガバナンスの問題が、現在各国で活発に議論されている。さらに今日においては、単に出資者と経営者の関係だけではなく、より広範に利害関係者と企業との関係を視野に入れて議論が展開されている。
関孝哉	関孝哉[2006] 246頁.	社長が率いるコーポレート・ガバナンスでは、企業トップみずからが率先して株主をはじめ従業員、取引先、地域社会などの支持を得るリーダーシップを発揮することこそ、高い実効性を伴うものと思われる。
中村一彦	中村一彦[2003] 19頁.	第1の見解は、「経営者に対する統治システムとは何かを検討するものである。第2の見解は、「会社は誰のものか」というテーマを改めて問い直すものである。第3の見解は、第1と第2のミックスしたものである。いわば、「会社の主権者は誰か、あるいは、会社は誰のために経営されるべきか」である。
平田光弘	平田光弘[2008] 37頁.	企業統治には二つの意味と二つの問題とがあることが分かる。一つは、「企業と利害関係者との関係」という意味である。この意味で使うとき、「企業は誰のために経営されるべきか」が問題とされる。もう一つの意味は、「経営者の経営を監視・監督する仕組み」である。この意味で使うとき、「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」が問題とされる。
光定洋介	光定洋介[2005] 2頁.	コーポレート・ガバナンスの目的には、説明責任論と事業繁栄論の2つの承譜がある。企業の不祥事や突然の大型倒産の再発防止という観点では、説明責任論が、競争力回復という観点では、事業繁栄論が重要となる。
李湘平	李湘平[2008] 206頁.	コーポレート・ガバナンスの中核は、法律違反・権力濫用・無能経営など、不正・不当行為を防止するために、株主が経営者を制御するメカニズムであると考えられる。

(出所)筆者作成。

響を及ぼした。また、企業経営を考える学識者にも、コーポレート・ガバナンスの議論の重要性が認識され、法学や経済学、そして、財務論といったあらゆる分野に広がっている。

コーポレート・ガバナンスは、あらゆる視点から提言や意見が交わされており、研究者によってコーポレート・ガバナンスを捉える視点が異なっている。たとえば、浦野倫平[2008]によると、コーポレート・ガバナンスは「経営者ないし企業を規律づけること」とし、2つの問題が存在すると提言している。まず、「誰が、誰のために、何を目的に、経営者ないしは企業を規律づけるのか」という問題で、コーポレート・ガバナンスの本質に関わる問いとしている。つぎに、「いかなるシステム、プロセスにより経営者ないしは企業を規律づけるのか」という問題で、コーポレート・ガバナンス実践に関わるものであるとしている³。

小島大徳[2004]は、コーポレート・ガバナンスの定義を「所有と経営が分離している企業において、経営者が企業不祥事への対処（コンプライアンス経営）と企業競争力の強化とを目的としながら、企業に関わる利害関係者の利害調整を同時に達成しようとする企業構造をいう⁴」と述べている。

関孝哉[2006]によると、コーポレート・ガバナンスをアカウンタビリティ⁵の観点から考察し、「社長が会社を率いるコーポレート・ガバナンスでは、企業トップみずからが率先して株主をはじめ従業員、取引先、地域社会などの支持を得るリーダーシップを発揮することこそ、高い実効性を伴うものと思われる⁶。」と提言している。

平田光弘[2008]によると、コーポレート・ガバ

ナンスは2つの意味と2つの問題があるとされている。1つ目の意味は、「企業と利害関係者との関係」という意味である。この意味で使うとき、「企業は誰のために経営されるべきか」が1つ目の問題とされている。2つ目の意味は、「経営者の経営を監視・監督する仕組み」という意味である。この意味で使うとき、「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2つ目の問題とされている⁷。

以上のコーポレート・ガバナンスの先行研究から考えると、コーポレート・ガバナンスは、まず、企業あるいは経営者を規律づける仕組みを構築することが重要な視点であると考えられる。また、企業不祥事の防止や企業競争力の強化を達成するために監視や監督を行う対象を明確にすることによって、企業への監視機能を強化できると考えられる。

2-2 日本企業の不祥事とコーポレート・ガバナンスの議論の範囲

1990年代に日本企業において続発した企業不祥事は、食品偽装や粉飾決算にとどまらず、表2のような行為が存在した。これらの企業不祥事は、いずれも経営者もしくは社内の従業員による意図的な行動によって起こった事件が多く、社会のなかで厳しく倫理性を指摘された。企業はこの社会からの不祥事に対する要請を受け、早急に企業としての対応策の構築を行うようになった。

企業が企業不祥事の現状を考えたうえで実施した対策には、図1のように、まず、(1) 情報開示の徹底、が挙げられよう。上場企業においては各

表2 日本企業に見られる企業不祥事の特徴

年代	企業不祥事の特徴
1990年代に発生した企業不祥事	価格カルテル、入札談合、贈収賄、業務上過失致死、私文書偽造・行使、不正融資、内部者取引、利益供与、損失補填、粉飾決算など
2000年初頭に発生した企業不祥事	食中毒、食肉偽装、リコール隠しなど

(出所)平田光弘[2003a]「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、115頁を参考に筆者作成。

証券取引所への報告書の提出やコーポレート・ガバナンス報告書などを通じた経営対策の徹底を記した文書の公開が一般化されている。また、企業の業績内容に関してもインターネットを通じて一般に公開されている企業も存在している。したがって、企業の利害関係者がいつでも企業の経営状態を把握し、適宜企業への情報提供ができる仕組みが備わっている。

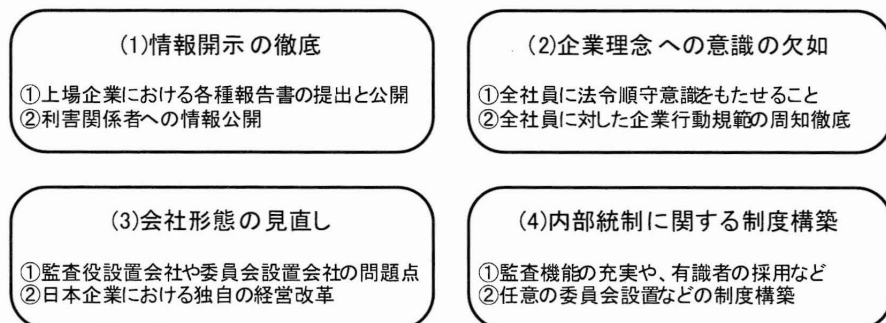
そして、企業不祥事の原因の1つとして考えられることのなかには、(2) 企業理念への意識の欠如、が挙げられよう。これは、企業理念が十分に全社員に浸透せず認知されていないことが考えられる。企業の理念は、企業としての経営の方向性と行動基準や行動原則を示しているものが多く、企業理念に沿った経営を行っている企業は多いと考えられる。しかし、その企業理念は明確になっている半面で抽象性が感じられることもあり、実際のコーポレート・ガバナンス改革のなかで重要視されているか否かは企業に委ねられている。つまり、企業があるいは経営者が全社員に対して法令順守意識をもたせ、企業行動規範⁸の周知徹底を促すことが必要であろう。これこそ、日本企業が積極的に実施するコーポレート・ガバナンスを社員に意識づける手立てと考えられる。

企業がコーポレート・ガバナンスを構築するためには、(3) 会社形態の見直し、が挙げられよう。日本企業は、おおよそ監査役設置会社か委員会設置会社の形態をとり、経営を行っている。一般的

に、監査役設置会社の特徴は、社外監査役が半数以上の監査役会において取締役に対して職務執行の監査を行い、個々の監査役が独任制をとっていることが挙げられよう⁹。また、委員会設置会社の特徴は、経営上の業務執行機能と業務監督機能を制度的に分離し、独立させていることが挙げられよう¹⁰。この2つの会社形態の採用は企業に委ねられているが、監査役会の無機能化や業務と執行が実際には明確に分離されていないことなどから、この2つの会社形態にも互いに問題点がみられる。したがって、経営者の判断によって移行しない企業もあり、日本企業では、日本独自のコーポレート・ガバナンスを構築すべきであるとの意識がなされていると考えられる。

企業の会社機関や形態の見直しの他には、(4) 内部統制に関する制度構築、が挙げられる。企業の内部統制は、業務の有効性や財務報告の信頼性、そして、法令順守などを目的としている。さらに、企業は自社の経営活動が公正にかつ透明性を確保したうえで実施されているかをチェックすることが要求される。また、実際には経営者が主体となって、説明責任を果たすうえで情報を的確に伝達される仕組みを構築することが重視される。くわえて、企業全体としての評価が別途委員会¹¹や任意の委員会の機能を通じて実行されるような独立した組織を構築することも求められている。ただし、内部統制に関する議論は、会計制度との関連性から、コーポレート・ガバナンスとの議論において

図1 日本の企業不祥事が発生した場合の議論の一例と範囲



(出所) 著者作成。

一部で区別しなければならないとも考えられている¹²。

3 日本企業のコーポレート・ガバナンスの実践状況

3-1 コーポレート・ガバナンスへの意識付け

日本企業のなかで、コーポレート・ガバナンスにおける意識が経営者のなかで高まったのは、企業不祥事が続発したことが理由であるといえよう。そして、コーポレート・ガバナンスの機能を強化し、議論が展開したのは企業にその意識が浸透する前に各機関が提言したコーポレート・ガバナンスに関する提言書があるからと考えられる¹³。また、企業は、その提言を参照し、企業がコーポレート・ガバナンスの機能を強化するために何が必要かを考えることになった。現在明らかになっている例は、表3のような提言であり、2つの性質に分類されている。

まず、健全な遵法経営を主目的とする提言には、自由民主党の提言（1997年、1998年、1999年、2005年）が挙げられる。自由民主党の提言では、企業不祥事の多発を受けて、監査体制における独立性の確保と株主代表訴訟制度に関する意見を取りまとめ、そして、2005年においては、内部統制に関する実効性のある機能を求めるなどの提言が織り込まれている¹²。また、経済団体連合会の提言（1997年、2000年、2004年、2005年、2006年）は、監査体制や株主代表訴訟に関する意見を取り

まとめた。そして、2000年においては、経営の効率性や透明性と説明責任が重要との見解を示している¹⁴。

さらに、日本監査役協会の提言（1996年から2003年、2007年）は、主に監査機能の強化に関する提言を行っている。くわえて、日本監査役協会は、2000年以降から監査機能の充実のために内部統制の強化を促しており、経営者や社外監査役との意見交換を通じた意識向上が必要であるとの見解を示している¹⁵。そして、社会経済生産性本部の提言（1998年、2003年）は、主に、企業内部の監視・監督機能の強化と潤滑に運営できるような組織作りが必要であると提言している。また、経営者や取締役会に対する監視機能の充実や経営諮問委員会などとの連携が必要であるとの認識がある¹⁶。

つぎに、経営効率化と企業競争力を主目的とする提言には、経済同友会の提言（1996年、1998年、1999年、2003年、2009年）が挙げられる。経済同友会の提言では、主に、取締役会や監査役会などのあり方を経営者の立場から見直す必要があると考えている。取締役会では、社外取締役の増員や任意の委員会との意見交換が必要であるとし、監査役会では、社内の人員によるチェック体制を見直すなどの見解がある¹⁷。そして、日本コーポレート・ガバナンス・フォーラムの提言（1997年、1998年、2009年）は、一貫した監視・監督機能の強化を主眼としながら、社外取締役を独立取締役にするなどの提言を行っている¹⁸。

表3 コーポレート・ガバナンスに関する提言と性質

性質	コーポレート・ガバナンスに関する各種提言			
健全な遵法経営を主目的とする提言	自由民主党の提言（1997、1998、1999、2005）	経済団体連合会の提言（1997、2000、2004、2005、2006）	日本監査役協会の提言（1996、1997、1998、1999、2000、2001、2002、2003、2007）	社会経済生産性本部の提言（1998、2003）
経営効率化と企業競争力を主目的とする提言	経済同友会の提言（1996、1998、1999、2003、2009）		日本コーポレート・ガバナンス・フォーラムの提言（1997、1998、2009）	

（出所）平田光弘[2000]「1990年代の日本における企業統治改革の基盤作りと提言」『経営論集』第51号，東洋大学，91-98頁を参照し、一部加筆し作成。

このように、各機関がコーポレート・ガバナンスに関する提言をしていることで、企業の経営者にその内容を参照し、企業がコーポレート・ガバナンス実践に取り入れている。

3-2 各機関の提言と企業独自に策定した計画

前項から、コーポレート・ガバナンスに関する提言を行っている各機関が、企業のコーポレート・ガバナンスの構築に影響を与えていることが分かる。そして、その理由は、企業の経営者によるものであると考えられ、各種団体に経営者が参加、あるいは発行物を参照する形で企業の行動指針や行動規範に浸透していくものであらうと考えられる。さらに、各機関で提言されたコーポレート・ガバナンスの意見書¹⁹と企業が独自に策定したコーポレート・ガバナンスの改革計画²⁰に関しては、小島大徳[2004]によって定義されている。

図2によると、コーポレート・ガバナンス原則²⁰は、広義の原則として、「政党や市場監督機関、省庁などによる要綱やマニュアル」、「企業法制度や上場規則に取り入れることを前提にした草案」、「企業法制度や上場規則に関する意見書や提言」、

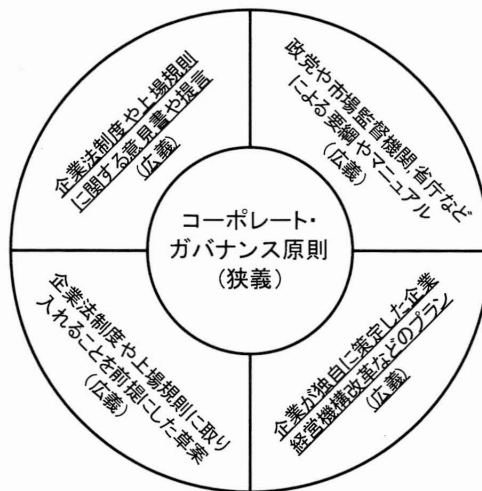
「企業の独自に策定した企業経営機構改革等のプラン」があるとした。また、狭義の原則としては、「OECDコーポレート・ガバナンス原則」、「ICGNコーポレート・ガバナンス原則」、「JCGFコーポレート・ガバナンス原則」が該当するとした²¹。

各機関のコーポレート・ガバナンス原則²²は、国内機関の原則と捉え、それぞれの原則の内容が企業に浸透している。そのため、企業独自のコーポレート・ガバナンスに関する指針も内容の点で類似する箇所もあり、各機関の原則を参照しながらコーポレート・ガバナンスの構築を行っている。さらに、各機関は、企業の健全で効率的なコーポレート・ガバナンスを推進しており、目的と方向性が多少異なっている。したがって、企業は、自社のコーポレート・ガバナンスの目的と方向性に合ったコーポレート・ガバナンスの構築を行うべきであるとの考えから、独自の計画を策定しているのであらう。

3-3 企業のコーポレート・ガバナンス実践

コーポレート・ガバナンスにおける議論が交わされているなかでも、企業不祥事は発生してい

図2 コーポレート・ガバナンス原則の概念的範囲



(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—』8頁を参考に一部加筆を加えた。

ることが現状として存在する。日本では、主に2000年以降に発生した企業不祥事である雪印乳業の集団食中毒事件や日本ハムの食品偽装事件、そして、ライブドアによる粉飾決算事件などが挙げられる。また、その頃アメリカの企業においても、エンロンやワールドコムといった企業が会計不正によって、社会から強い批判を受けた²³。これらの企業不祥事は、企業の経営者による不正や、企業外部による監視が有効に機能していなかったことが原因であろう。

度重なる企業不祥事を受け、企業の経営者は自社の経営の見直しを余儀なくされた。それは、企業の経営理念や監視・監督体制の見直しから利害関係者への情報開示といった行動に着手していった。ここでは、企業が参照した各機関の原則の内容を取り入れたうえで、日本の企業がいかにして自社のコーポレート・ガバナンスを見直したのかを実践した内容に基づいて考察したい。また、取り上げる企業は、日本コーポレート・ガバナンス研究所(JCGR)の調査によって、特徴的なコーポレート・ガバナンス実践を行っている企業とした²⁴。(表4)

まず、オムロン株式会社(以下「オムロン」という)は、会社形態として監査役設置会社を採用している。オムロンがコーポレート・ガバナンス改革を行うきっかけとしたことが、権限委譲と責任の明確化によって事態の打開を図った。また、経営と監督の機能を分離する試みが明確になっており、コーポレート・ガバナンス改革を行う会社形態が監査役設置会社という点が独自の施策として注目された。オムロンのコーポレート・ガバナンス改革の目的は、(1) 戦略機能の強化と支援機能の効率化、(2) 企業業績に連動した責任体制の確立、(3) 独自の専門委員会の設置、である。この3つの目的のなかで重要な点は、(1) 戦略機能の強化と支援機能の効率化と、(3) 独自の専門委員会の設置、であろうと考えられる。(1)においてオムロンは、取締役会の機能強化の施策において、監査役設置会社による役割として経営に対する課題提示や代表機能の実施が記載されている。

これは、社内取締役が取締役会において、執行とは離れた立場において経営に対する提言を行う姿勢が重要であるとの認識からであり、経営者による積極的な行動が企業全体や、利害関係者に対しても認知されやすいとして実施されている。

そして、(3)の独自の専門委員会では、業務執行における監督機能強化のために、社内の委員会組織として、人事諮問委員会²⁵と報酬諮問委員会²⁶を設置している。いずれの委員会にも社長と会長は出席しておらず、社長や会長の人事と報酬を本人がいない場で審議するシステムが設けられている。このシステムは、委員会設置会社とは異なり任意で設置したものであるからその決議に関して拘束力はない²⁷。あくまで、経営者のコーポレート・ガバナンスに対する意識が高いからこそ実効力を発揮しているといえよう。

次に、帝人株式会社(以下「帝人」という)は、会社形態として監査役設置会社を採用している。帝人がコーポレート・ガバナンス改革を行うきっかけとしたことが、「世界で存在感のある企業」を基本方針として1999年以来コーポレート・ガバナンス改革を行っている。コーポレート・ガバナンス改革の目的は、(1) 経営の透明性の確保、(2) 経営の公正性、(3) 経営の独立性である。この3つの目的のなかで重要な点は、(3) 経営の独立性、であろうと考えられる。日本企業のコーポレート・ガバナンスには、監査役設置会社と委員会設置会社という選択肢が存在するが、帝人は監査役設置会社を採用している。企業としては、どちらの会社制度を採用しても、コーポレート・ガバナンスの必要性を企業として、また経営者として認識していないと企業経営機構として健全に機能できないとしている。つまり、監査役設置会社として企業が独自に強化できるような仕組みづくりが必要であると考えられる。

帝人は、経営の独立性を確保するために独自の社内専門委員会を設置している。帝人は、1999年に国内外の有識者で構成するアドバイザリー・ボード²⁸を設置した。主に取締役会の諮問機関としての位置づけにおいて機能している。アドバイ

表4 日本のコーポレート・ガバナンス実践の目的

企業	会社形態	目的
オムロン株式会社	監査役設置会社	(1) 戦略機能の強化と支援機能の効率化 (2) 企業業績に連動した責任体制の確立 (3) 独自の専門委員会の設置
帝人株式会社	監査役設置会社	(1) 経営の透明性の確保 (2) 経営の公正性 (3) 経営の独立性
コニカミノルタHD株式会社	委員会設置会社	(1) 企業価値の向上 (2) 企業業績の向上 (3) 経営の効率性と透明性、そして公正性の確保と実現
株式会社パルコ	委員会設置会社	(1) 企業業績の向上 (2) 社員の理解と協力 (3) 社員の意識改革

(出所) 若杉敬明監修 大和総研経営戦略研究所編著[2008]『コーポレート・ガバナンス・マニュアル〈第2版〉—21世紀 日本企業の条件』中央経済社, 119頁-165頁と、各企業の関連ホームページを参考に筆者作成。

ザリー・ボードは、法的権限もなく取締役会に助言できることから、帝人の企業経営のなかではなくてはならない存在であると考えられる。

そして、コニカミノルタホールディングス株式会社（以下「コニカミノルタ」という）は、会社形態として委員会設置会社を採用している。コニカミノルタがコーポレート・ガバナンス改革を行うきっかけとしたことは、旧経営体制において取締役会が形骸化し、合理的な意思決定ができないという現状から、新会社では統合と同時に委員会設置会社への移行を決定した。

コニカミノルタのコーポレート・ガバナンス改革の目的は、(1) 企業価値の向上、(2) 企業業績の向上、(3) 経営の効率性と透明性、そして、公正性の確保と実現、である。旧経営体制にはないような、組織の中で相互の意見交換の場所を作り、意思決定の迅速化を図っていることは持株会社制と委員会設置会社として評価すべき点の1つであろうと考えられている。また、コーポレート・ガバナンスを実施するなかで重要な点として、内部統制にも力を入れ、独自にコンプライアンス委員会を設置している。コニカミノルタのコンプライアンス委員会は、企業の行動憲章の理念に基づき事業活動などの社内規定を明確化するとともに、全社的な法令順守への意識を定着させるための施

策である。

そして株式会社パルコ（以下「パルコ」という）は、会社形態として委員会設置会社を採用している。パルコがコーポレート・ガバナンス改革を行うきっかけとしたことは、バブル経済の崩壊による業績低迷で、経営構造改革に着手したことである。パルコは、全社員にコーポレート・ガバナンスへの意識を定着させ、その過程で委員会設置会社へ移行されたものと考えられている。したがって、明確な方向性に基づいて戦略が立てられているものの、中身のある方向性のなかで築き上げられたため、全社的に実効力のある企業であろうと考えられる²⁹。

パルコのコーポレート・ガバナンス改革の目的は、(1) 企業業績の向上、(2) 社員の理解と協力、(3) 社員の意識改革、である。パルコが行ったコーポレート・ガバナンス改革で大きな意味をもたらしたことは、委員会設置会社への移行であろう。委員会設置会社という会社形態が影響した点も考えられるが、そもそも社内の改革のなかで、取締役会の改革は企業としての透明性の向上と社外への情報開示を含めた改革であったため、社員の意識を変えさせたことが大きく影響しているであろうと考えられる。また、任意での委員会設置は、企業の危機管理体制の構築と利害関係者への

情報開示の適正化を図っており、委員会設置会社として補うべき問題を改善しつつあると考えられる。

このように、企業が独自に実践したコーポレート・ガバナンスは、自社の経営の方向性に上手く適応しながら、随時発生する問題点の改善へ向けて機能している。また、今回取り上げた企業は、会社形態とコーポレート・ガバナンスの目的の観点から考察を行った。そして、今後これら以外の企業のコーポレート・ガバナンスや独自の原則を考えるためには、さらに異なった観点からの考察も必要であろう。前節で示したように、コーポレート・ガバナンスの議論の内容を取り上げたとしても、日々、議論の範囲が拡大しているため、もはや、あらゆる施策を考えることが必要と思われる。

4 日本企業のコーポレート・ガバナンスの課題

4-1 企業のコーポレート・ガバナンス実践における見直し

日本企業が従来から実践しているコーポレート・ガバナンス構築は、企業独自の手法によって適合してきたと考えられる。また、コーポレート・ガバナンスの機能とされている監視・監督機能の強化や企業経営機構の見直しは、もはや一般的な見方として捉えられつつある。しかし、前節での企業の実践例からは、企業の条件や形態に関わらず課題が残っている。各社の検討状況を見ると、表5のような視点をもったうえで、表6のような方策がとられていると考えられる。

企業によるコーポレート・ガバナンスの見直しの多くは、取締役会の改革を柱として意思決定の

表5 コーポレート・ガバナンスの見直しに向けた視点

見直しに向けた視点	(社)
意思決定の迅速化	77
投資家から見た分かりやすさ（ディスクロージャーの強化とIR活動）	70
企業不祥事の予防と反省	58
制度の実効性の分析と検討	57
一般株主との対話の重視	24
現行制度の建前と実態のギャップの是正	18
米国のSOX法への対応	12

（出所）日本経済団体連合会[2003]「『会社機関のあり方に関するアンケート』結果概要— 商法改正をきっかけとしてコーポレート・ガバナンスの見直しが加速される」日本経済団体連合会，2頁を参考に筆者作成。

表6 コーポレート・ガバナンスの見直しに向けた方策

見直しに向けた方策	(社)
取締役数の減員・常務会などの設置・開催頻度の増加など意思決定の迅速化	79
ディスクロージャーの強化（IR活動・自主開示）	73
総会運営の工夫（映像の活用など）	73
招集通知の工夫（早期発送、資料や文面等などの工夫）	60
内部統制制度の強化（内部監査室などの設置や充実）	46

（出所）日本経済団体連合会[2003]「『会社機関のあり方に関するアンケート』結果概要— 商法改正をきっかけとしてコーポレート・ガバナンスの見直しが加速される」日本経済団体連合会，2頁を参考に筆者作成。

迅速化や情報開示機能の強化に着手している。そして、企業が取った方策には、株主などの利害関係者からみても企業の方向性が理解されやすいようにするための質の向上が挙げられている。いずれの視点も、企業不祥事がなぜ起きたのかを考えたうえでの反省を考慮に加えていると考えられる。また、調査された企業³⁰の半数が制度の実効性の分析と検討を視野に入れ、その制度が、本当に自社にとって実態の改善に向かっているかどうかという是正にも積極的である。したがって、ほぼ9割近い企業がコーポレート・ガバナンスを見直す際に企業経営機構の見直しを視野に入れていることが推測できよう。

4-2 企業におけるコーポレート・ガバナンス改革への検討

企業が実践したコーポレート・ガバナンスの見直しは、コーポレート・ガバナンスの改革の必要性において一定の基準を示していると考えられる。そして、日本企業に取締役会への監視機能を重視する意見が多かったことから、社外の人員を増やすことや専門家を取り入れることによって欠点を補強していた。前節において検討した企業のなかには、比較的コーポレート・ガバナンスへの意識が高い企業もあるため、独自に策定した原則や行動指針を活用し、法定外の委員会を設置するなどしていることが考えられる。では、実際に企業の

方策を踏まえたうえで、制度面で体制強化には何を優先しているのであろうか。

企業が監視・監督機能を強化するためには、ほぼ9割が企業経営機構の見直しをしている。表7にもあるように、84社が取締役会に関する体制の強化を行っている。また、社長直属に監視体制を強化できる機関を設置し、社外の人員によって客観性をもった経営を促すような兆しもみられる。また、内部通報制度の構築や取締役会内委員会、そして、各専門委員会の設置を法定外の任意制度として活用しながら構築していることで、自律したコーポレート・ガバナンス構築を行っていると思われる。

日本のコーポレート・ガバナンス改革には、実践例にもみられたように企業が独自に策定した企業の行動指針や原則が活用されていた。その指針には、企業が自律的に行動すべきコーポレート・ガバナンスへの課題が明記され、企業に適合したコーポレート・ガバナンスの構築が必要であるとの考えがある。これは、日本企業がコーポレート・ガバナンスを改革する際には、もっとも適合した体制を自社で構築すべきであるとした視点と、より企業や経営者がコーポレート・ガバナンスを意識すべきであるという視点があることだろう。したがって、この2点が少なくとも、今後のコーポレート・ガバナンス改革において必要なことなのではないかと思われる。

表7 経営の監視・監督機能強化へ向けた体制

経営判断や執行を監視する体制	(社)
取締役相互による監視と取締役会による監視	84
監査役によるチェック体制の充実	69
社長直属の内部監査室などを設け、チェックする体制を設ける	42
内部通報制度を設ける	40
委員会などによりチェックを受けている	15
外部コンサルタントなど社外者によるチェックを受けている	5
その他	7

(出所) 日本経済団体連合会[2003]「『会社機関のあり方に関するアンケート』結果概要— 商法改正をきっかけとしてコーポレート・ガバナンスの見直しが加速される」3-11頁を参考に筆者作成。

4-3 日本企業におけるコーポレート・ガバナンスの必要性と課題

日本の企業がコーポレート・ガバナンスの改革をするためには、自社で適応可能な行動原則や行動指針に基づいた経営が必要であると考えられる。ここでは、日本企業におけるコーポレート・ガバナンスの必要性と、視野に入れるべき課題を考えていきたい。

日本企業は、企業不祥事を背景としたコーポレート・ガバナンスを、(1) 情報開示の徹底、(2) 企業理念への意識の欠如、(3) 会社形態の見直し、(4) 内部統制に関する制度構築、などの議論として考えられていたと思われる。そこで、各機関が策定や提言を行った報告書を参照する形で、企業へとその効果が浸透していったのである。これは、日本だけでなく海外の標準的な原則に参照する形とも考えられる。また、日本企業の独自の指針の内容が、海外の内容を取り入れたことによって、一部で日本の独自の内容が少なくなってきたとの見方もある³¹。このようななかでも、日本企業は参照すべきところは参照し、独自で策定すべきところは独自で策定するといった流れにある。

日本のコーポレート・ガバナンスは、研究者や実務家による議論が交わされているなかでも、「我が国におけるコーポレート・ガバナンスに関する昨今の議論は、とかく目先の表面的な事象に捉われ、各国の文化、風土、制度、商慣習、資本市場における取引実態等の違いを十分に認識しているとは考え難い議論が行われがちである³²。」との指摘がある。このことから解釈すると、日本のコーポレート・ガバナンスは、独自の指針や考え方をもってはいないものの、いまだにはっきりとした方向性が見出せていないと考えられる。これは、日本企業の今後の課題として認識すべきことであり、より日本企業が自社に適合したコーポレート・ガバナンスを検討する機会として考えるべきであろうと考えられる。

5 おわりに

日本企業のコーポレート・ガバナンスを意識付けるきっかけは、企業不祥事の多発であった。その後、各機関がコーポレート・ガバナンスに対する意識を企業の経営者へ向けて促すために、各報告書を通じて提言を行った。それに準じて、日本企業は、企業不祥事の防止や企業競争力の強化などを目的に、コーポレート・ガバナンス実践を行った。そして、日本企業には、企業理念や行動規範、組織の戦略性によって異なるコーポレート・ガバナンスを展開した。この影響は、他の企業にも同じことが考えられるとの推測もなされた。

このような日本のコーポレート・ガバナンス改革は、主に企業経営機構における取締役会の機能強化や、取締役会に対する監視・監督機能の強化に焦点が当たった。それは、社外の人員の機能を強化する策や委員会設置による外部監視の強化という策といった形で具体的な方策が実施されていた。しかし、実情として、一般的取締役に対する策では、コーポレート・ガバナンスの機能を企業ごとに強化できるといった断言がされることが少なかった。これは、企業の経営方針や慣行によって左右されることが考えられるのではという見方から、自社において自律した行動指針を策定し、体制を構築すべきという考えができた。

本論文では、日本企業のコーポレート・ガバナンスの実践から考えられる特徴と課題を分析しながら、今後の日本企業に必要なコーポレート・ガバナンス改革はいかなるものかを考察した。しかし、日本企業のコーポレート・ガバナンスにはいまだ不十分な点があるため、より具体的に企業の事例に目を向けながら、展開を考えていくことが必要であると考えている。

注

- 1 コーポレート・ガバナンスに関する定義は多くされているが、いまだ定まったものはないと考えられる。ここでは、先行研究より、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, i 頁の定義を参考にしている。
- 2 日本におけるコーポレート・ガバナンスに関する議論は、1990年代からであると考えられている。詳しくは、浦野倫平[2008]「近年における日本のコーポレート・ガバナンスの動向—外部監視と内部統制の視点から—」九州産業大学『経営学論集』第18巻第3号, 37頁と光定洋介[2005]「日本における企業・株式価値向上のためのコーポレート・ガバナンスの運用」『産能大学紀要』第26巻1号, 産能率大学, 1-20頁などを参照した。
- 3 浦野倫平[2008]「近年における日本のコーポレート・ガバナンスの動向—外部監視と内部統制の視点から—」九州産業大学『経営学論集』第18巻第3号, 38頁を参照した。
- 4 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, i 頁を参照した。
- 5 関孝哉[2006]『コーポレート・ガバナンスとアカウンタビリティ』商事法務, 33-35頁を参照したうえで、会計における責任と説明責任との区別を指している。
- 6 関孝哉[2006]『コーポレート・ガバナンスとアカウンタビリティ』商事法務, 33-35頁を参照した。
- 7 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, 37頁を参照した。
- 8 企業行動規範とは、企業がコーポレート・ガバナンスに関する報告書などを通じて作成した規定であり、企業独自の原則と類似している。
- 9 監査役設置会社には、社内の人員が多いという問題点もあり、取締役会への監視・監督機能が機能してない企業などが存在している。また、李湘平[2008]「コーポレート・ガバナンスの視点からみた監査役の位置づけ」『経済学研究』第57巻4号, 北海道大学, 205-220頁を参照した。
- 10 委員会設置会社には、取締役への監視機能の強化など委員会を通じた機能が充実しているが、日本企業のほとんどが監査役設置会社であることから、一概に双方の選択が企業に委ねられているのが現状である。
- 11 ここでいう別途委員会とは、企業経営機構に設置されている委員会であり、CSR委員会や企業倫理委員会、そして内部統制委員会などが該当する。特に専門家や社外の有識者で構成されている。
- 12 内部統制とは、①統制環境、②リスク評価と対応、③統制活動、④情報と伝達、⑤モニタリング、⑥IT対応、からなる。内部統制は、企業の情報をいかに効率的にかつ公正に伝えるかというシステムに焦点が当てられる。
- 13 自由民主党[2005]「実効性ある内部統制システム等に関する提言」を参照した。
- 14 日本経済団体連合会[2000]「わが国公開会社におけるコーポレート・ガバナンスに関する論点整理（中間報告）骨子」を参照した。
- 15 日本監査役協会 <http://www.kansa.or.jp/goannai/enkaku.html> を参照した。（最終アクセス日9月12日）
- 16 社会経済生産性本部[2003]「わが国におけるコーポレート・ガバナンスの変容をふまえて」を参照した。
- 17 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—」を主に参照した。他には、第13回企業白書、第14回企業白書、第15回企業白書、第16回企業白書、を参照した。
- 18 日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム <http://www.jcgf.org/jp/publishment/pdf/opinion.pdf> を参照した。（最終アクセス日9月12日）
- 19 第3節1項で示したようなコーポレート・ガバナンスに関する意見書や報告書のことをさす。

- 20 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、8-9頁を参照のこと。
- 21 小島大徳[2004]『世界のコーポレート・ガバナンス—原則の体系化と企業の実践—』文眞堂、6-8頁を参照した。
- 22 挙げた原則以外にも、随時更新できる内容があるため、適宜更新していきたい。
- 23 社会からの批判は、コンプライアンス意識の欠如や倫理意識がなかったことが挙げられるが、企業の内部の慣行が問題視されることもある。企業によっては、事実上の倒産も考えられる。
- 24 事例対象とした企業は、JCGRによって、コーポレート・ガバナンスに積極的と考えられた企業を取り上げている。詳しくは以下を参照のこと。若杉敬明監修 大和総研経営戦略研究所編著[2008]『コーポレート・ガバナンス・マニュアル<第2版>—21世紀 日本企業の条件』119-165頁を参照した。
- 25 1996年に発足し、2名の社内取締役と2名の社外取締役で構成されている。委員長は社外取締役である。主に、取締役の選任に関する答申と諮問機能がある。
- 26 2003年に発足し、2名の社外取締役と3名の社内取締役で構成されている。委員長は社外取締役である。主に、役員報酬の体系や報酬額の決定機能がある。
- 27 現在では、各機関の要請によって、法定外の委員会の設置が進んでいる。しかし、拘束力がないため、普及に時間がかかっている。
- 28 経営諮問委員会などと呼ばれているシステムである。一概に定義がされていない。
- 29 企業によっては、個々の条件のなかで会社形態を変える企業もあるため、理念や規範などの意識で企業の方向性が変わる。
- 30 調査対象は、日本経済団体連合会によって行われたアンケートによるものである。調査対象は、経済法規委員会委員・コーポレート・ガバナンス部会委員会社（182社）であ

る。期間は、2002年11月19日から2002年12月20日まで。回答数は99社であった。（回収率54.4%）上場83社と非上場16社で、海外上場を含む。取締役数は平均15.9人で、最低4人から最高58人で実施している。

- 31 浦野倫平[2008]「近年における日本のコーポレート・ガバナンスの動向—外部監視と内部統制の視点から—」『経営学論集』第18巻3号、九州産業大学、58頁を参照した。
- 32 浦野倫平[2008]「近年における日本のコーポレート・ガバナンスの動向—外部監視と内部統制の視点から—」『経営学論集』第18巻3号、九州産業大学、37-61頁、58頁を参照した。

邦語文献

- 阿部道明[2002]「執行役員の意義についての考察：執行役の法制化及びコーポレート・ガバナンス改革への考察と合わせて」『法政研究』第69巻1号、九州大学、1-58頁。
- 石嶋芳臣[2004]「コーポレート・ガバナンス構造と企業諸理論」：株主利益最大化とステークホルダー・アプローチの可能性』『北海学園大学経営論集』第2巻1号、北海学園大学、61-80頁。
- 石嶋芳臣[1999]「『経営者支配』とコーポレート・ガバナンス構造の再構築：経営者の自律性と規律付けに関する日米比較（21世紀の企業経営）」『経営学論集』第69号、日本経営学会、92-98頁。
- 市古勲[2004]「日本企業のコーポレート・ガバナンス分析へのエントレンチメント概念の適用可能性：コーポレート・ガバナンス、コーポレート・ファイナンスに関するアンケート調査データによる分析」『東海学園大学研究紀要。経営・経済研究編』第9号、東海学園大学、125-144頁。
- 浦野倫平[2008]「近年における日本のコーポレート・ガバナンスの動向—外部監視と内部統制の視点から—」『経営学論集』第18巻3号、九州産業大学、37-61頁。

- 海道ノブチカ・風間信隆編著[2009]『コーポレート・ガバナンスと経営学—グローバル化・グローバル化下の変化と多様性—』ミネルヴァ書房.
- 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[2008a]「コーポレート・ガバナンス政策論とコーポレート・ガバナンス原則論」神奈川大学経営学部『国際経営論集』第36号, 神奈川大学, 63-78頁.
- 小島大徳[2008b]「コーポレート・ガバナンス原則の隠れたる任務と使命」神奈川大学 国際経営研究所『国際経営フォーラム』第19号, 神奈川大学, 55-77頁.
- 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.
- 新保博彦[2005]「株主資本主義への移行とメインバンク・システムの確立: 1980年代の日本のコーポレート・ガバナンス」『大阪産業大学経済論集』第7巻1号, 大阪産業大学, 1-40頁.
- 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.
- 関孝哉[2006]『コーポレート・ガバナンスとアカウンタビリティ』商事法務.
- 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・ガバナンス改革」『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.
- 田村義則・六川浩明・小泉大輔・吉良佳子・(株)アmend創己熟 コーポレート・ガバナンスとディスクロージャー研究会共著[2007]『コーポレート・ガバナンス報告書 分析と実務』中央経済社.
- 中村一彦[2003]「商法の見地からのコーポレート・ガバナンス」『Research papers』第40号, 大東文化大学, 19-27頁.
- 中村瑞穂[1979]「『日本の経営』論と経営学の方法: 『経営』の概念をめぐる (日本経営学と日本の経営)」『経営学論集』第49号, 日本経営学会, 63-72頁.
- 夏目啓二[2005]「コーポレート・アメリカの企業統治」『比較経営学会誌』第29号, 比較経営学会, 1-11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[2003a]「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[2000]「1990年代の日本における企業統治改革の基盤作りと提言」『経営論集』第51号, 東洋大学, 81-106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』第57号, 東洋大学, 1-15頁.
- 龐冬梅[2006]「日本のコーポレート・ガバナンスの研究」『帝京大学大学院経済学年誌』第14巻, 帝京大学大学院経済学研究科大学院生研究会, 11-43頁.
- 光定洋介[2005]「日本における企業・株式価値向上のためのコーポレート・ガバナンスの運用」『産能大学紀要』第26巻1号, 産能大学, 1-20頁.
- 李湘平[2008]「コーポレート・ガバナンスの視点からみた監査役の位置づけ」『経済学研究』第57巻4号, 北海道大学, 205-220頁.
- 若杉敬明監修 大和総研経営戦略研究所編著 [2008]『コーポレート・ガバナンス・マニュアル<第2版>—21世紀 日本企業の条件』中央経済社.

外国語文献

- Alex Dyck[2001], *Privatization and Corporate Governance: Principles, Evidence, and Future Challenges*, The World Bank Research Observer, vol. 16, no. 1, pp. 59-84.
- ICGN[2005], *ICGN STATEMENT ON GLOBAL CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPLES*, international Corporate Governance Network.
- John Buchanan[2007], *Japanese Corporate Governance and the Principle of "Internalism"*, Journal compilation Volume 15 Number 1

- January 2007.
- OECD[2008], *Using the OECD Principles of Corporate Governance, A BOARDROOM PERSPECTIVE*, 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.
- Oliver Hart[1995], *Corporate Governance: Some Theory and Implications*, The Economic Journal, Volume 105, Issue 430, pp. 678-689.

資料

- 経済同友会[2009]「～『新・日本流経営の創造』～」『第16回企業白書』経済同友会.
- 経済同友会[1999]「『市場の進化』と社会責任経営企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて」『第15回企業白書』経済同友会.
- 経済同友会[1998]「資本効率重視経営」『第13回企業白書』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.
- 社会経済生産性本部[2003]「わが国におけるコーポレート・ガバナンスの変容をふまえて」社会経済生産性本部.
- 自由民主党[2005]「実効性ある内部統制システム等に関する提言」自由民主党.
- 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.

- 日本経済団体連合会[2005]「東京証券取引所「コーポレート・ガバナンスの充実に向けた上場制度の整備について」に関するコメント」日本経済団体連合会.
- 日本経済団体連合会[2000]「わが国公開会社におけるコーポレート・ガバナンスに関する論点整理（中間報告）骨子」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
<http://www.jcgf.org/jp/publishment/pdf/opinion.pdf>

参考ホームページ（最終アクセス日12月1日）

- 帝人株式会社
 オムロン株式会社
 コニカミノルタホールディングス株式会社
 株式会社パルコ

（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。）