

<論文>

経営者（取締役・監査役）の
リスクマネジメントに関する考察
～取締役・監査役の監督機能を実効あらしめるためには～

A Study of Risk Management
“Keiei-sha ni Kansuru”

麦 島 哲
Satoshi MUGISHIMA

【目次】

はじめに

1. 「経営者リスク」
 - (1) 「経営者リスク」とは
 - (2) 「経営者リスク」の性格と分類
 - (3) 企業不祥事のリスク
2. 「経営者リスク」のリスクマネジメント
 - (1) リスク処理の主体
 - (2) リスク処理手段
 - (3) リスクコントロール
3. 経営者をどう選ぶか
 - (1) 「経営者の選任」
 - (2) 経営者の職能
 - (3) 経営者のリスクの実態
4. 株主・経営者によるリスクコントロール
 - (1) 執行役員制度
 - (2) 委員会等設置会社
 - (3) 監査役制度の改革
 - (4) 内部統制
 - (5) 株主代表訴訟
 - (6) 経営者に対する監査機能

おわりに

はじめに

コーポレートガバナンス問題の背景にあるのは、一方では絶えることのない企業不祥事や経営者の暴走であり、他方では「メインバンク制の崩壊」「株式持合いの解消」「会計基準のグローバル化」「規制の変化」「情報伝達手段の発達」など日本型企业システムの見直しを迫る経営環境の激変である。「会社は誰のものか」、「会社とは何か」、「会社はどこへ行く」「会社はこれからどうなるのか」などの問いがある。

その中で中心的役割を果たす経営者（取締役・監査役）リスクに関するリスクマネジメントの考察を行うことにする。

1. 「経営者リスク」

(1) 「経営者リスク」とは

「経営上のリスク」という言い方はあっても、「経営者リスク」という言葉はあまり見かけない。「経営者リスク」という用語を使用するのは、企業経営上のリスクという以上、経営者の問題が中心となる。相次ぐ企業不祥事の中で、「経営者自身がリスクとなる」事態をいかに防止するかということである。

リスクとは、「事故発生の可能性」のみならず「経済活動の結果の不確実性」を含むものであり現代的リスクマネジメントとは「純粹リスク」とともに「投機的リスク」をも対象とし、「プラスのチャンスもリスクと捉え、企業価値の増大を目的とする」ものである（上田、2003）。

企業は経営者次第でその価値を大きく高めることもあるし、逆に衰退や廃業への道を歩むことにもなる。そういう意味において、経営者はその機関（商法上は代表取締役）としての存在自体がリスクであり、企業経営にかかわるリスクの中では真っ先に挙げられるべきものである。

この論文において「経営者」とは企業トップ（通常は、代表取締役だが、取締役・監査役等を含む役員）の意味で使用している。日本の場合にはそれは社長あるいはその他の代表取締役である。さらに代表取締役以外の取締役も使用

人兼務の取締役が多い。その結果、取締役の機能が十分に発揮されていないという意味である。

したがって、制度上は取締役会がなすべき経営判断も事実上、社長および代表取締役のみが行っている。そうした日本の「経営者（取締役・監査役等を含む役員）」に焦点を当て、その「経営者」を企業における最重要のリスクとして、それに対するリスク処理手段を考える。

そうすると浮かび上がってくるのが、経営者をいかに規律付けるかというコーポレートガバナンスの問題である。

コーポレートガバナンスという言葉の意味は自明ではない。その定義には、たとえば「株主価値最大化に貢献する適法性遵守と経営効率向上のための経営モニタリング・システム」といった狭いものから「経営ミッションの自主的選択とその達成をめぐるステークホルダー間の利害調整・監視システム」といったゆるやかなものまでかなりリスクの概念はきわめて多様であり、その定義もさまざまである。

(2) 「経営者リスク」の性格と分類

リスクの分類方法にはさまざまなものがあるが、実務的に有益でありよく用いられるのが「純粹リスク」と「投機的リスク」という分類である¹⁾。前者は保険に転嫁することが可能なリスクであり、後者は保険のカバーが得にくいリスクである。すなわち純粹リスクについては保険というリスクファイナンスが可能であるのに対して、投機的リスクの場合には保有というリスクファイナンスの手段しかないという違いである。

純粹リスクは「人的リスク」「物的リスク」「責任リスク」「費用・利益リスク」などに分類され、それぞれ「人保険」「物保険」「責任保険」「費用・利益保険」という（リスクファイナンスの）リスク処理手段が入手可能である。

投機的リスクとは「金利変動リスク」「為替変動リスク」「物価変動リスク」「製品開発のリスク」「製品陳腐化のリスク」「新規事業のリスク」「事業撤退の

リスク」などであり、そうしたリスクをカバーする保険はないので、リスクファイナンスとしては「保有」しかなく、そのリスクマネジメントはもっぱらリスクコントロールに重点がおかれる。経営者のもっとも重要な仕事はリスクをとることであり、経営者リスクが純粹リスクと投機的リスクの両方にまたがるものであることは自明の理である。しかし試みに上記分類に照らして「経営者リスク」を分析すると以下のようなになるであろう。

まず、純粹リスクはどちらかといえば「経営管理」、投機的リスクは「経営戦略」の部類のものといえるであろう²⁾。そして、「純粹リスク」のうちの「物的リスク」「責任リスク」「費用・利益リスク」についていえば、それらが経営者による指揮・監督のもとで行われる企業活動に伴うものである以上、各々のリスクが「経営者リスク」に帰結する、あるいはそれに包摂されるものであることは明らかである³⁾。

次に、投機的リスクは純粹リスクよりもはるかに「経営者リスク」らしいリスクである。

そして、純粹リスクのうちの「人的リスク」は、経営者の生老病死にかかわるリスク、事故や誘拐などのリスクであり、その他のリスクとは性格が異なり、企業不祥事などの経営問題と直接結びつくものではない。

このようにみえてくると、コーポレートガバナンスとの関係で問題となる「経営者リスク」とは「人的リスク」以外のあらゆる「純粹リスク」および「投機的リスク」であるといえよう。それはまた「経営者」という職能に関連したすべてのリスクであると言えることができる。さらにリスクとは、すでに述べたように予測可能な「事故発生の可能性」のみならず、統計的手法などによって発生確率を把握することはできない「不確実性」をも含むものである。

「経営者自身が不祥事をおかす」あるいは「経営者として企業の不祥事を防止できない」というリスクは、後者の不確実性の範疇に属するリスクである。

たとえば経済産業省が事業リスク評価・管理人材育成事業において作成したテキスト『事業リスクマネジメント』（2004年3月）⁴⁾では、企業経営上のリ

スクを①保険リスク、②財務リスク、③経営リスク、④オペレーショナルリスク、⑤コンプライアンスリスク、⑥レピュテーションリスク（企業不祥事はここに含まれる）に分類している。広い意味ではこれをそのまま経営者リスクの分類とすることもできよう。

ところで亀井〔1994〕は経営者リスクを「特定の人物が経営者であるがゆえに派生するリスク」であるとし、「キイマンリスク」「性格リスク」「能力リスク」の三つに分類する。キイマンリスクについてはすでに述べたとおりである。性格リスクについては、フィンケルシュタイン（Finkelstein, S., 2003）が名経営者の失敗の原因として挙げる①優越感の過剰、②公私の混同、③能力の過信、④反対者を排斥、⑤目立ちたがり屋、⑥障害を過小評価、⑦成功体験への固執のような例がある。

森宮〔1999〕は「人の行為に関するハザード⁵⁾」に関して、それをまずパーソナルハザード（ミクロハザード）とヒューマンハザード（マクロハザード）に二分し、次にパーソナルハザードを「モラルハザード」と「モラールハザード」そして「ジャッジメントハザード⁶⁾」の三つに分類する。この分類法に従えば、企業不祥事はモラルハザードもしくはモラールハザードに起因するものである。

(3) 企業不祥事のリスク

バブルの崩壊以後、今日にいたるまで連綿として続く企業不祥事を以下のようなものとして捉えることに大方の異論はないだろう。柏木〔2003〕によれば、日本企業の不祥事には個人的利益よりも組織の利益を図る「組織型不祥事」が多い。

不祥事を起こす人は①優秀で善良、かつ②やり手のタイプである。不祥事が起きる背景には、日本企業の①一家意識、②強力なトップの権限、そして③企業の常識（法）と社会の常識（法）の乖離がある。そして組織型不祥事対策として、経営トップの意識変革なしのコーポレートガバナンスはほとんど意味が

ないという。

同様に中川〔1997〕も日本企業の不祥事の原因は①企業体質（同質性と内輪文化）、②取締役会の形骸化、③社内チェックシステムの不備であり、コーポレートガバナンスなどと大上段に振りかぶる必要はなく、経営者自らの取り組みが重要であるという。

改善策として共通するのは経営トップの意識改革やその取り組みの重要性であり、法律や制度をいくらいじっても経営者の意識が変わらなければ実効は期待できないとの点である。経営者をその気にさせるのは（「経営者の資質」はもちろんのこと）、「アメ（インセンティブ）」と「ムチ（ペナルティ）」であろう。「アメ」と「ムチ」の例を二、三挙げてみよう。「アメ」の例としては「ストックオプション（自社株購入権）」の制度と「社会的責任投資（SRI）」がある。ストックオプションは1997年商法改正により導入されたものであり、①経営者や従業員の報酬が株価と連動することで優秀な人材を確保することになり、②株価の上昇が利益になることで株主と経営者（従業員）の利害が一致するという制度である。

「ムチ」の例としては「合併・買収」がある。日本では「株式の持合い」により株式市場のガバナンスがほとんど機能していなかった。しかし商法の改正もあり、日本でも大合併・買収時代に入るであろうと言われている。会社が合併・買収されて経営者の席を追われるというのは、経営者にとっては大きな脅威である。ちなみに経済学の理論的実証的研究においては「テイクオーバーの可能性や外部投資家としての大株主の存在は、企業のパフォーマンスに好影響を与える」との知見が得られている（小佐野、2001）。

2. 「経営者リスク」のリスクマネジメント

(1) リスク処理の主体

リスクマネジメントとは「リスクの発見」→「リスク処理手段の検討」→「リスク処理手段の選択・実行」→「監視」というプロセス⁷⁾を組織的・継続的

に行うことである。これを「経営者リスク」について当てはめれば、さしあたり問題になるのは「誰が行うのか」と「どのように行うのか」という点である。ここにおいて登場するのが「コーポレートガバナンス」の問題である。

コーポレートガバナンスを文字通り「企業統治」あるいは「経営の規律付け」のことであれば、経営者を監督するのは直接的には株主の負託を受けた取締役であり、間接的には株主である。これは会社法上そうなるということであり、法学者のコーポレートガバナンスに関する議論はいかにして取締役および監査役に本来の機能を発揮させるかという点をめぐるものが多い。この立場からは、経営者リスクのリスクマネジメントに責任を持つのは株主であり、取締役であるということになる。

一方経営学においては古くからコーポレートガバナンスのテーマには「社会倫理問題」と「企業効率問題」という二面性があり（菊澤、2004）、それは今日にいたるまで二つの流れとなっている⁸⁾。また稲上〔2000〕によれば、現在論議されているコーポレートガバナンスには「株主価値モデル」「洗練された株主価値モデル」「多元主義モデル」という3つのモデルがある。

一般的に英米は株主価値モデルであるとされているが、いずれの国においてもコーポレートガバナンスの改革論議が高まっており、必ずしも「株主価値モデル」一辺倒ではない。しかし「洗練された株主価値モデル」も長期的利益の観点から株主以外のステークホルダーとの関係を重視するというのが「洗練された」点であり、基本は株主価値モデルなので、上記同様リスクマネジメントの主体は株主である。

問題は多元主義モデルの場合である。多元主義モデルはいまや国際的な方向性を示すものである。株主価値モデルであった米英も多様なステークホルダーの存在を無視することはできないし、株主重視が叫ばれている日本でも、とくに経営学的には多元主義モデルになるであろう⁹⁾。

その場合には、経営者リスクをコントロールする主体は、株主だけではなく、従業員、顧客、取引先、地域住民そして行政機関などをも含むステークホ

ルダーである。経営者リスクのリスクマネジメントを行うのは株主とステークホルダーのいずれが適任であるのか。その議論の優劣は一見明らかのようにある。すなわち法律上、経営者を監視するのは取締役あるいは監査役であり、それら以外にはないではないかと言える。その立場からは、リスクマネジメントのためのコーポレートガバナンスとは、上述した法的議論に収斂されることになる。それは取締役および監査役の監督機能をいかに実効あらしめるかということである。

上記に対して、現実に株主価値モデルでもないし、また株主価値モデルが将来のあるべき形でもないとしたらどうであろうか。つまり多元主義モデルのコーポレートガバナンスが採用される場合、リスクマネジメントに関しては株主価値モデルよりも劣るということになるのであろうか。そうだとすればどのような理由によるものであろうか。そうした疑問に答えるためには、リスクマネジメントの方法（リスク処理手段→リスクコントロール）について検討する必要がある。

(2) リスク処理手段

リスクマネジメントにおけるリスク処理手段は「リスクコントロール」と「リスクファイナンス」に分類される¹⁰⁾。「経営者リスクの性格と分類」のところで述べたように、この論文で対象としている「経営者リスク」に関しては、リスクファイナンスというリスク処理手段は現実的ではない。それはたとえば「企業不祥事」に対する「保険」とか「保有」というリスクファイナンスの手段は通常は存在しないということである。

したがって「経営者リスク」に対するリスクマネジメントは「リスクコントロール」が中心のものとならざるを得ない。

リスクコントロールには「回避」「結合」「分離」「移転」「損失制御」という5つの方法がある (Williams, C. A. & Heins, R. M., 1976)。

「回避」は文字通りリスクを避けるということである。リスク量は発生頻度

と影響度の積として求められる。発生頻度も高く、影響度も大きいリスクに対するリスク処理手段としては「回避」しかないということがありうる。

「経営者リスク」の場合には、リスク量の大きな経営者をやめさせることができないなら、「回避」しかないかもしれない。その場合、ステークホルダーが「株主」なら、持ち株を売却してしまう（米国にはこれを称してWall Street Walk、あるいはWall Street Rule という言葉がある）。「従業員」なら退職する。「顧客」や「取引先」なら取引をやめる。それが「回避」である。

「結合」はリスクを結合させることによってコントロールすることであるが、「経営者」のリスクを結合するというのは、異なる企業の経営者を一人に兼務させることである。それによってリスクを軽減することになるのだろうか。明治期の渋沢栄一のような傑出した経営者にいくつも企業の経営を委ねるということもあろうが、それはたまたま「経営者」にそういう適任の人物を得たということであり、「結合」によってリスクが軽減された例ではない。

「分離」は逆に一人の（一つのポストである）「経営者」を複数の経営者に分割することである。集権制か分権制かといった経営のあり方との関係はありそうであるが、やはり「経営者リスク」に関してはあまり馴染まない手法ではないかと考えられる。

「移転」はたとえば売買契約上の免責条項によって買主が被ることあるべき法的責任をあらかじめ売主に移転しておくといった方法である。これを「経営者リスク」についていえば、経営者リスクの負担者である「法人」「株主」「その他のステークホルダー」が他者に「経営者リスク」を移転するというのはあり得ないことである。

以上の結果、「経営者リスク」のリスクコントロールとしてはもっぱら「損失制御」を考えなければならないことになる。いかにして「経営者リスク」の損失を制御すべきか。

「損失制御」には「損失予防」と「損失軽減」がある。後者については、幾多の企業不祥事においてみられるように、再生ファンドや産業再生機構の活動

などがその一例である。

(3) リスクコントロール

上述のとおり「経営者リスク」のリスクコントロールは損失予防が中心となる。そして「経営者リスク」の損失予防には大きく分けて、「経営者をどう選ぶか」ということと、「経営者をどう監督するか」という問題がある。

たとえば日産自動車の例がある。日産自動車はカルロス・ゴーンによって目覚ましい回復を遂げた。カルロス・ゴーンは日本の内部昇進型の経営者に対してのアンチテーゼともいえる¹¹⁾。

吉川〔2003〕によればコーポレートガバナンスとは「企業のパフォーマンスと企業価値を向上させるためのシステムとプロセス」であり、そのプロセスとは「(取締役会による)戦略策定→(経営陣による)執行→(取締役会による)監視」である。このプロセスの中で、「執行」は経営者によってなされるものであるし、「戦略策定」も往々にして代表取締役である経営者によってなされるとすると、実際問題としてリスクコントロールの主体が行うのは「監視」ということになる。

その「監視」を「取締役会」が行うというのは株式会社制度の本旨に沿うものであり当然である。わが国では従来そうした取締役会の機能が十分には発揮されていなかったが、後述するようにそれも次第に改善されるであろう。

しかし「多元主義モデル」のもとでは、コーポレートガバナンス(経営者リスクをコントロールすること)の担い手は株主だけではなく、従業員、顧客、取引先などもステークホルダーとしてそれに関与することになる。

株主によるコントロールとしてまず挙げなければならないのは「内部統制」である。

「内部統制」は企業内部における手続きであるが、取締役会の責任と権限においてなされるという点に着目すれば、株主によるコントロールといえる。その他にも株主権の行使や株主代表訴訟があり、また情報開示やIR、株式市場

によるガバナンスも、株主コントロールのカテゴリーに含めることができよう。株主以外のステークホルダーによるコントロールとしては「CSR」がある。CSRは広く地域社会・顧客・取引先などが行使しているコントロールと捉えることができる。取引先によるコントロールとしてはメインバンクによるガバナンスの例がある。また従業員も重要なステークホルダーであるが、従業員によるコントロールとしては「労働組合」によるものや「内部告発」がある。

また人本主義経営¹²⁾といわれる日本企業においては、多少逆説的になるが、経営者が従業員を強く意識していることが「従業員によるコントロール」の結果ともとれる。たとえば上級取締役による経営会議において、経営者は他の上級取締役の意向を無視できないとする。その場合、経営者を牽制しているのは形式的には取締役であるが、実際には同じ従業員仲間であった者としての影響力（何でも自由に言い合えるという信頼関係に基づくもの¹³⁾）であると解釈することもできる。

この点については、株主よりも従業員を大切にする日本的経営が日本の商法学者や海外の機関投資家から批判されているが、それは「従業員と経営者は家族である」という企業文化が経営者の責任を曖昧にするからではないかとの指摘もあり（大杉、2003）、日本的経営における経営者リスクの問題として重要である。

いずれにしても「内部統制」も「CSR」も「プロセスとしてのコーポレートガバナンス」の一つと考えられる。そうした観点から以下に整理する。このところ企業経営上の課題として注目されている「コンプライアンス」と「企業倫理」についてもリスクマネジメントおよびコーポレートガバナンスとの関係を考える。

3. 株主・経営者によるリスクコントロール

(1) 「経営者の選任」

チャンドラー（Chandler, Jr., A. D., 1977）によれば企業には「所有者企業」と「経営者企業」の二種類がある。所有者企業とは企業の資本の中心的所有者

であるオーナーが経営における意思決定を行う企業である。一方、所有と経営が分離していて、企業の所有者ではない者が有給の経営者として経営を行うのが「経営者企業」である。同じ経営者でもどちらの企業の経営者であるかによってその機能や必要とされる能力に大きな違いがある。前者の経営者を「所有経営者」、後者の経営者を「専門経営者」という。

経営者リスクに対するリスクコントロールは「いい経営者を選任する」ことから始めなければならないというのは後者の「専門経営者」の場合である。所有者企業の場合には所有者が自ら経営者となっているのであり、ステークホルダー（専ら株主）として経営者を選任することにはならないので当然である。ここでは専門経営者についての考察を進めていくことにする。

日本の場合にはほとんどが内部昇進型の専門経営者である（稲上、2000）。そうした経営者は終身雇用制のもとで、社内でのキャリアを幅広く経験しながら取締役に、そして経営者へと昇進していく。それは組織が長い年月をかけて育成し、選抜するのであって、必ずしも誰かがリスク処理手段として選任するというのではない。それにもかかわらず「経営者の選任」という項目を設けて検討するのは以下の理由からである。

米国では経営者を社外から選任するのがそれほど珍しいことではない。日本でも委員会等設置会社では、指名委員会が社長を選任する会社が出てきている。米国型と日本型の比較がいろいろな意味でなされている。米国型コーポレートガバナンスと日本型コーポレートガバナンスの比較はよくあるが、専門経営者についても米国型と日本型との比較が有益である。日本の場合には退任する社長が次期社長を選任するのが一般的であるが、それも選任には違いない。そして何よりも、どういう人物が、どのようにして経営者となるのか、はこの論文のテーマである「経営者リスク」の問題に深く関係しているからである。

(2) 経営者の職能

清水〔1999〕は過去30 数年にわたる日本企業の実証研究から、優れた経営

者の条件は「世の中の大きな流れの方向を大きくとらえ、同時に足元のことを細かく深くとらえ、それをつねに結びつけて考えている人間だ」ということがわかったという。

経営者機能とはリーダーシップ機能であり、そのリーダーシップ機能を①将来構想の構築と経営理念の明確化、②戦略的意思決定、そして③執行管理の3つのステップに分けて考える。そして1970年代までの経営学では、③の執行管理が最も多く論ぜられてきたが、現在のように情報化・グローバル化が急進展する大変革の時代には①と②のステップが重要であるとする。

その「戦略的意思決定」を清水〔1999〕は「トップマネジメントが企業の維持・発展の立場から、企業をとりまく環境の機会と脅威を明確に認識し、その保有する経営資源に適合するような戦略を選択することである」と定義する。これはそのまま現代的リスクマネジメントの定義にも当てはまる。すなわち「企業の維持・発展」は現代的リスクマネジメントの目的とするところであり、「企業をとりまく環境の機会と脅威」はリスクであり、「戦略の選択」は「リスク処理手段の選択・実行」である。

現代的リスクマネジメントには「リスクの統合的な処理」と「全社的なリスクマネジメント」という2つの側面がある。全社的なリスクマネジメントとは企業のあらゆる階層、あらゆる部門の全従業員によって行われるリスクマネジメントである。そして企業トップのリスクマネジメントとは、戦略的意思決定をはじめとする経営者の職能に他ならないということである。

アンゾフ（Ansoff, H. I., 1965）は企業における意思決定は、①戦略的意思決定（strategic decisions）、②管理的意決定（administrative decisions）と③業務的意思決定（operating decisions）の3つに分類され、戦略的意思決定は他の決定と比べると、非反復的で高度の不確実性に富んでいる。そしてそのような「部分的無知」のもとで行われる決定の「決定ルール」となるのが戦略であるとする。

チャンドラーの意思決定理論も「戦略的意思決定（strategic decisions）」と

「戦術的意思決定 (tactic decisions)」に二分類され、戦術的意思決定が与えられた問題に答えを出すための「問題解決指向」であるのに対して、戦略的意思決定は問題そのものをつくり出す「問題形成指向」である点が重要とされる(大沢、2004)。

このチャンドラーの分類にならい、戦略的意思決定には戦術的意思決定を対比させるのが一般的である。前者は大局的・長期的・構造的であるのに対して、後者は局部的・短期的・一時経過的なものとされる(ビジネス・経営学辞典、1997)。

清水〔1999〕は上述3つの職能を遂行するための能力として①企業家精神、②管理者精神、そして③リーダーシップ精神の3つを挙げ、それぞれを①不連続的緊張を自らつくり出す能力、②連続的緊張に耐える能力、そして③企業家精神をより高い視点から統合した能力であると定義する。

大沢〔2004〕は、戦略的意思決定を可能にするのは当事者のみに意識された危機意識であると指摘する。それは現状に安住しない現状否定的な不安定さの中で行われる。企業の創業や起業は戦略的であることを要件とするが、経営者企業を継承した専門経営者は自ら変化をつくり出すことによって、結果として変化を先取りし、イノベーションを可能にする。それは決して生易しいことではなく、自らの全存在と経営者生命を賭けた闘いである。

亀井〔1994〕は「経営者リスクとリスクマネジメント」と題する論文の中で、経営者リスクを「キーマン・リスク」「性格危険」「能力危険」の3つに分類する。そして「能力危険」のうちの「経営者不適性」と「リスクマネジメント能力不足」の2つをとくに当該論文における「経営者リスク」と規定して、企業家精神の欠如や希薄化とマネジメント・マイオピア(Management Myopia＝経営近視眼)が企業の衰退をもたらすものであるとする経営者リスク論を展開している。

その中で、組織リーダーとしての経営者に必要とされる能力は「人間的技能」「感受性」「管理能力」であるとするハーバード大学アンドルーズ教授の所説、

同様に「技能」「知識」「リスク感性」であるとするアンゾフの所説を紹介した上で、リスク感性は投機的危険の利益の側面と損失の側面を感覚的に見分け、それに対処し得る能力で、いわば利得確保能力と危険転嫁能力の混合として把握することができる。さらにそのリスク感性は、直観力、洞察力、先見力に基づくもので、理論よりはむしろ経験と天性による「ひらめき」や「かん」に依存しているという。

清水〔1999〕は判断、推理などの思惟作用を加えることなく、対象を直接把握する能力であり、悟性的思惟より優れた高次の認識能力である。それを身につけるには「問題意識の集中」「自信を持つ」「一歩前に出る」「一歩渦中から退いてみる」などが有効であると述べている。

それではリスクに強い洞察力に優れた経営者を選ぶためにはどうしたらよいのか。日本の経営者はほとんどが内部昇進型であるが、それとリスク対応能力とには何らかの関係があるのか。以下に項目を分けて検討する。

(3) 経営者のリスク

「経営者リスク」のリスクコントロールとしてははじめに「経営者をどう選ぶか」という問題があるとして考察を進めてきた。これはリスクマネジメントの主体であるステークホルダーがリスク処理手段として、経営者を選定するということである。ステークホルダーのうち経営者を選定できる立場にあるのは株主くらいである。その株主も直接それをやるというのではなく、あくまでも取締役を経由して間接的にそうできるというだけである。

現実には、株主が経営者を選任するというのは、米国において機関投資家がそれに関与する場合と、日本においては委員会等設置会社で指名委員会を選定する場合しかない。それは米国においてもそう頻繁にあることではないし、日本ではまれにしかない。経営者はステークホルダーが選ぶというよりは、組織の中で選ばれるというのが実態である。そして内部昇進型の経営者が大勢を占めるという日本企業の特徴はこの先も大きく変わることはないであろう（稲上、

2000)。

そこでリスクマネジメントの観点からそうした「日本型」経営者の特質は何かを考えてみたい。日本企業における役員選任の基準は①責任能力、②シナリオの書ける能力、③業績貢献度、④アグレッシブネス、⑤視野の広さ・自己革新能力、⑥人望・人間性であるとする調査結果がある（大沢、2004）。こうした特性をもつ人物を時間をかけて見極め、選抜できるのが内部昇進型のメリットである。

その一方、日本型専門経営者は人脈力や情報収集力にはすぐれ、集団合議制のもとで調整的なリーダーシップは発揮するが、大胆な改革を実行するなどの「戦略的リーダーシップには多くを期待できない」との見方もある（田村、2002）。また日本型企业システムが変革を迫られている中で、経営者だけはこれまでどおりの内部昇進型でよいのかとの疑問もある。

たとえば吉田〔2000a〕は、「これからの経営者はプロでなければ務まらない」、「日本型経営ではプロの経営者は育たない」として、以下のような点を挙げる。ポスト工業社会（知識産業中心の社会）は専門家の時代であり、経営者にも専門職・技能職の要素が求められる¹⁴⁾。日本の取締役はサラリーマンのゴールであり、従業員から取締役になっても業務の本質は変わらない。そもそも日本型経営のもとでは、取締役としての職務を期待されるようなシステムになっていない。したがって経営者としての経験を積む機会も少ない。それに対して、米国ではビジネススクールが普及しており、若いときから経営者としての経験が与えられる。経営者の転職市場があり、そこでは市場原理が働く。つまり米国の経営者は、市場の厳しい評価を受けながら、市場で育つ。

この「市場で育つ」と「社内で育つ」の違いは正鵠を射た指摘である。米国には「ビジネススクール」と「転職市場」があり、日本では「大学（学部）教育」と「社内市場」しかない。日本型経営者の行く末が危ぶまれる所以である。ちなみに田村〔2002〕は、どういう人物が社長に選ばれるか、その選考過程に着目して、日本の社長の条件として次の点を挙げている。①現任社長あるいは

それ以外のキングメーカーたち（前社長、元社長、会長など）と気脈が通じている。②同僚経営者幹部の間で評判がよい。③取引先、メインバンク、労働組合、監督官庁、マスコミにも評判がよい。

つまり日本では関係者すべてを味方につける能力のある人物が好まれる。そもそも高度成長期の日本では、CEO が本来責任をとるべき厳しい経営判断は必要なかったし、拡大均衡の中で株主も従業員組合も監督官庁もその他のステークホルダーもすべてを満足させ、社長の支持者としてインサイダー化する経営が可能であったとする。

大沢〔2004〕によれば内部昇進型専門経営者の脆弱性を如実に示すのは山一証券の事例である。「営業特金」と呼ばれる一任勘定の損失補填により巨額な債務が生じる。それを決算に反映させないようペーパーカンパニーに移転する。簿外債務による「債務隠し」である。さらにはその粉飾決算による違法配当や総会屋への利益供与事件へと問題が広がる。それは組織ぐるみの犯罪であり、その犯罪に加担したものが出世の階段を昇っていく。そこに組織の恐ろしさがある。

内部昇進型の専門経営者には官僚的保身に陥る通弊がある。そして不祥事を起こした大企業の専門経営者が責任回避の言動に終始すると東京裁判被告人が責任回避の態度をとった（丸山真男がいう「既成事実への屈服」と「権限への忌避」）のとは共通点がある。

これは日本のリーダー（組織内管理者）によくある行動特性ではないかと大沢〔2004〕は示唆する。

長年の慣行であった「営業特金」がバブルの崩壊により巨額の損失を生み、ある日突然犯罪とされる。すると内向きの強力な組織防衛本能が働いて組織が一丸となってそれを隠蔽する。そこではもはや隠蔽工作自体が業務であり、そこに組織人としての能力を発揮した者が経営者として選ばれる。これは山一証券に限る話ではなく、その後も頻発する会社不祥事によく見られることである。組織が善であるうちはよいが、いったんそれが悪になると、内部昇進型の専門

経営者は組織の呪縛に拘束されてそれに抗うことができなくなる。これが内部昇進型専門経営者の弱点である。すなわち日本型の専門経営者における重大なリスクは組織犯罪に対する抵抗力の欠如であるといえる。

そのような「日本型」経営者のリスクに対するリスクコントロールとしてあるのは、経営者個人の資質や能力も無関係とはいわないまでも、より重要なのは、常に組織を浄化し、組織が道を踏みはずさないようにするためのコーポレートガバナンスである。

5. 株主によるリスクコントロール

(1) 執行役員制度

1997年わが国で初めてソニーが執行役員制度を導入した。その狙いは「執行業務（マネジメント機能）」と「監督業務（ガバナンス機能）」の分離であり、同時に取締役の員数を減らして「意思決定機関」としての取締役会を活性化することであった。その後執行役員制度は急速に広まり、トヨタ自動車（2003年に取締役の数を半減）など多くの企業で採用されている。

しかし形の上で商法上の取締役と業務執行を請け負う執行役員を分けても、それだけではガバナンス機能が発揮されることにはならない。その理由は大沢〔2004〕によればそもそもガバナンスという考え方の上で欧米との間に相違があるからである。日本ではガバナンスを「株主による経営執行の監督」のみとは単純に捉えられていないわけで、株主利益の最大化がすべてではないからである。その考え方が変わらない限り、取締役が「経営の執行」から離れてガバナンスの役割に徹する構造にはならない。

日本では最高経営執行者（CEOあるいは社長）が取締役会の会長を兼務している。つまりトップのレベルでは依然として執行役と取締役が同一人物である。これは米国でも同様であるが、米国ではそういう関係のもとでも取締役会のガバナンス機能を強化するための方策が模索されてきている。その結果、取締役会の7割が社外取締役である。またエンロン事件の結果としてできたサー

ベンス・オクスリー法ではその独立性をさらに強化するための規定が導入されている。

それに対して、日本では後述の委員会等設置会社における社外取締役の条件も緩和されたものになっており、ミルハウプト〔2005〕によれば「日米のコーポレートガバナンス改革は正反対の方向に向かっている」とされる。執行役員制度はできても、取締役の側での役割や機能がかわらないか、執行役員に大幅な権限が委譲されない限り、単に多すぎた取締役のリストラをした、あるいは取締役の待命ポジションをつくっただけという結果になるであろう。

（2）委員会等設置会社

2002年の商法改正により委員会等設置会社の制度が新たに導入された。委員会等設置会社には「執行役を置くこと」、取締役会に「指名、監査、報酬委員会を設置すること」が義務付けられる。監督と執行は分離され、業務執行は執行役が担当し、取締役は原則として業務の執行は行えない。業務の意思決定も大幅に執行役に委ねられ、会社を代表するのは代表執行役である指名、監査、報酬委員会は取締役会の3つの監督機能である①執行役員の選任・解任、②執行役と全従業員の事業遂行が公平・公正なものにするための監査、③執行役と全従業員の動機付けのそれぞれに対応するものである。執行役との独立性を確保する必要があるため、3委員会の構成員の過半数は社外取締役であることが義務付けられている。委員会等設置会社を選択するかどうかは会社の任意であり、ミルハウプト〔2005〕によれば、2003年度に委員会等設置会社に移行した企業は71社であり、「国際市場プレーヤー（ソニーなど）」「外国人持ち株比率の高い会社（オリックスなど）」「経営困難に陥った会社（リソナなど）」「日立、野村の関連企業」に分類される。

委員会等設置会社に移行した理由としては①業績向上のためにそれが望ましいと判断した、②企業固有の事情による、③企業グループの組織と監督を向上させるためであるという3つの仮説を提示し、日本における選択制による委員

会等設置会社の制度は「形式の導入」であって「機能の導入」ではないとの暫定的な結論を下している。

日本監査役協会によれば、2005年6月末までにこの制度を導入した企業は108社であり、委員会等設置会社への移行はそれほど進んではいない。また日本経済新聞社の調査によれば委員会等設置会社（2003年6月までに第一陣として移行した31社）の時価総額は3年間で2.8%減少、収益伸び率も平均（東証一部で委員会等設置会社を除いた企業）を下回っており、企業価値向上の効果はまだ現われていない（日本経済新聞2005年8月16日）。

（3）監査役制度の改革

1993年の商法改正により監査役制度が改正された。日本の監査役制度は戦前のドイツ法に由来する制度が、1950年にアメリカ法にならった取締役会制度が導入されたときにも廃止されずに残ったものである。そのため米国にはないので、わが国独特の二重監督制度となった。監査役は事実上社長が任命すること、取締役を退任したものがなること、十分なスタッフも備えていないこと、などより監督機能は果たしておらず制度の形骸化が長年にわたり問題になっていた。

日米構造協議の中で、株主権強化の一環として「社外取締役からなる監査委員会の設置」を求められたが、既存の監査役制度を活性化することで対応することにしたものである。改正の目的は、監査役の経営者に対する独立性を確保して、監査の客観性を高めることであった。

その内容は以下のとおりである。①すべての株式会社について、監査役の任期を2年から3年に延長する（商法273条1項）。②大会社の場合には、監査役の人数を2人以上から3人以上に変更する（商法特例法18条1項）。③そのうち1人以上は社外監査役とする（商法特例法18条の2第1項）。④社外監査役は就任前5年間に当該会社また子会社の役員または従業員でなかったものとする（商法特例法18条1項）。⑤大会社にあっては監査役全員で監査役会を組織

する。

任期の延長は地位の安定（独立性の強化）、監査役会は監査の合理化・効率化や取締役会との権限の均衡を図ること、社外監査役は監査を大局的・社会的視点からのものにするのが狙いである。しかし④の5年ルールにより、完全に第三者・中立的な人物を選任するということには必ずしもなっていないのが実態である。

監査の範囲は適法性に限定されるというのが多数説であり、リスク管理や適正性の監査までも含むものとはなっていない。

久保利〔1998〕は、取締役の員数を大幅に削減して取締役会に意思決定機関としての役割を回復させる一方、監査役の員数を大幅に増大して業務監督の機能を担わせて決定機関と監督機関を分離させればよい。その場合の監査役会は従来の取締役会の監督機能部分も担うものなので、当然、妥当性監査をも行うものでなければならないとする。

（4）内部統制

内部統制のルーツは内部監査にある。内部監査とは、経営者が会計記録の不正・誤謬を検証し、企業の資産を保全し、経営能率を向上させるために行う経営管理の手法である。公認会計士による外部監査が外部の利害関係者のためのものであるのに対して、内部監査は経営管理者のために行われる。内部監査は、会計記録の不正・誤謬を検証するための内部牽制（internal check）と、経営能率の向上を目的とする業務監査（operating control）および経営監査（management audit）からなる。

鳥羽〔2005〕によれば、内部統制は内部監査よりも広い概念のものを意味する用語として古くから使用されていたが、アメリカ公認会計士協会・特別委員会がその報告書『内部統制』（1949）^{15）}を公表した後は、内部会計統制（internal accounting control）と内部業務統制（internal administrative control）に区分して理解する考え方が一般的になった。

その後1977年に海外不正支払防止法が制定されて、「内部会計統制」は経営者が確立・維持しなければならないものとされた。さらにコーエン報告書(1978)は内部統制が有効に機能していることの保証には会計士が関与すべきであると提唱した。

1980年代のアメリカでは企業不祥事が続出し財務報告における内部統制の重要性が改めて強く認識された(1987年のトレッドウェイ委員会報告書『不正な財務報告』)。このトレッドウェイ委員会の勧告を受けて、トレッドウェイ委員会組織委員会(Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission:COSO)が作成したのが内部統制に関するCOSO報告書である。

COSO報告書がその後、主要国における内部統制のモデルとなったのは、それまで多面的であった内部統制の定義について、誰もが依拠しうる総合的・統一的な定義を樹立し、同時に、内部統制の目的との関係において、企業の内部統制を評価するための枠組み(フレームワーク)を提示したからである。その定義とは以下のとおりである。

「内部統制は、以下の範疇に分けられる目的の達成に関して合理的な保証を提供することを意図した、事業体の取締役会、経営者およびその他の人々によって遂行されるプロセスである。目的：①業務の有効性と効率性、②財務報告の信頼性、③関連法規の遵守そして内部統制の構成要素として、①統制環境、②リスクの評価、③統制活動、④情報と伝達、⑤監視活動、を識別する」¹⁶⁾
COSOフレームワーク(内部統制の概念的枠組み)とは、上記3つの目的を三角錐で、3つの目的と5つの構成要素と事業単位(あるいは活動)との関係を三次元の立法体(COSOキューブ)の図で示したものであり、それにより内部統制システムの構築とその有効性の評価を促したものである。

鳥羽〔2005〕は、COSO報告書は以下の三点において画期的であるとし、中でも②の「内部統制をコーポレートガバナンスと連動させた考え方」に着目する。①「事業体の取締役会、経営者およびその他の人々によって遂行されるプロセス」とするのは人間行動の側面を重視するものである。②取締役会や経営

者に言及することによって、コーポレート・ガバナンスとの接点を確保している。③統制目的として、「関連法規の遵守」(コンプライアンス)を明示している。内部統制に執行の長たる社長（最高執行責任者）の視点を反映させるものは、1949年アメリカ公認会計士協会（American Institute of Certified Public Accountants:AICPA）の定義（1949）に始まり、COSO報告書の後もカナダ勅許会計士協会のCoCo報告書（1995）があり、日本でも同様の考え方が定着している。それに対して、COSO報告書はコーポレートガバナンスの考え方（株主の視点）を採用していると指摘する。

これは端的に言えば、内部統制は誰が何のために行うものかという問題である。

もともと内部統制には、公認会計士が診査（sampling/testing）の範囲を決定する際にそれ（被監査会社における内部統制の信頼性）を参考にするという一面があった。そうであれば直接的には経営者のために行われる内部統制であるとしても、間接的には外部者（株主等）のための役割も担っていたと言うことは可能である。しかし、COSO報告書において「株主のためにも行われる」ものであることが明示的に盛り込まれたことにはきわめて大きな意義がある。この点において内部統制は、株主（もしくはその代理人としての取締役）が経営者リスクをコントロールするための有力な手段の一つとなりうるのであり、内部統制がコーポレートガバナンスとの関連で注目される理由もそこにある。さらに内部統制は単なる仕組みや手続きではなく、それをいかに機能させるかというプロセスであり、その点に関してはプロセスとしてのコーポレートガバナンスと同義のものといえる。

企業の目的は利潤を上げることであるが、その経営や業務の執行は社会や経済のルールに則って正しく適切に実施されなければならない。経営者や従業員は、その経営や業務の健全性を確保するために、取締役会は経営者リスクをコントロールするために、遂行しなければならないのが内部統制である。ちなみにわが国の裁判所は大和銀行事件において「リスクマネジメント」を、神戸製鋼所事件において「内部統制」を取締役会の責任とする判決・所見を出している。

その発端が米国における企業不祥事であったことからすれば当然のことかもしれないが、内部統制は企業の不正や不祥事を防止するための決め手となるべきプロセスである。

しかし、いま日本で内部統制が注目されているのは、内部統制が不正の防止だけではなく、COSO報告書が「業務の効率性と有効性」をその目的として掲げているように、それは競争力や企業価値を向上させるためにも不可欠なものであるとの認識が広まりつつあるからである。競争力や企業価値の向上を目的とするのはリスクマネジメントやコーポレートガバナンスも同じであるが、内部統制とリスクマネジメントの類似性はその構成要素に関しても以下のとおりである。

統制環境：リスクマネジメントはリスクの確認（リスクの特定・分析）から始まるプロセスであるが、現代的风险マネジメントの一つのモデルであるオーストラリアのリスクマネジメント規格（AS/NZS4360:1999）においては、リスク確認の前段階として「状況の確定」が取り入れられている。内部統制における構成要素はプロセスというよりは、統制目的の達成度を評価するための基準であるが、統制環境に着目する点では類似性がある。

鳥羽〔2005〕によれば、統制環境とは、企業不祥事の原因や防止策として一般に挙げられる「企業風土」「経営者の自覚」「企業倫理、企業行動基準の不備」「社内チェック体制の不備」などであり、リスクマネジメントにおいても、「経営者リスク」に関する状況の確定とはそうしたことに他ならない。

リスクの評価：これも現代的风险マネジメントに新たに導入された概念の一つであり、リスクの評価とは、①リスクの優先順位付けを行い、優先順位をつけたそれぞれのリスクに対して②リスクの許容水準、リスクコントロール水準、残余リスクに関する決定を企業企業価値向上の観点から行うことである（上田、2003）。内部統制における「リスクの評価」も、組織の内外で発生するリスクを識別した上で評価し、評価されたリスクに対する適切な対応を実施することであり、その内容はリスクマネジメントと変わるところはない。

統制活動：内部統制における「統制活動」としては、具体的に「職務と責任の分担」「取引や処理の承認」「文書化」「資産と記録に対する物理的統制」「独立的チェック」という5つのタイプがある（鳥羽、2005）。一方、リスクマネジメントは「計画」→「組織」→「指揮」→「統制」というマネジメントのサイクルによって実行される。このうちの「統制」とは、「リスクの処理が計画どおりに実施されたかどうかの業績記録およびその評価・分析」であり（亀井、2001a）、この点においても、内部統制とリスクマネジメントは重なり合うものである。

情報と伝達：情報と伝達が構成要素となっていることは、現代的リスクマネジメントにおいてリスクコミュニケーションが重視されるのと相通じるものがある。リスクマネジメントにおけるリスクコミュニケーションとは、リスク情報に関する伝達を、企業内部はもとよりあらゆるステークホルダーとの間で、双方向に（対話的に）行うことであり、そのために共通言語の使用が推奨される。寺本・坂井〔2002〕は、知識をベースとする「統知構造としてのコーポレートガバナンス」を提唱し、異なるステークホルダー間における知識の相互作用によって、各ステークホルダーに固有の活動プロセスが統合される（知識は他の知識との相互作用によって全体性を追求する）可能性を指摘する。内部統制とコーポレートガバナンスとリスクマネジメントのそれぞれが重視するものに強い類似性が認められる一つの例といえる。

監視活動：リスクマネジメントのプロセスの最後に来るものがやはり「監視」である。リスク処理手段を実行した結果を監視して、それによって必要な軌道修正や新たな処理手段を加えながらリスクマネジメントのプロセスを何回も回していくものである。内部統制における「監視活動」も「日常的監視活動」と「独立的監視活動」により内部統制を評価し必要な修正を行うことであり（鳥羽、2005）、同様のものと認められる。2003年7月、COSOは「エンタープライズ・リスクマネジメントの枠組み（Enterprise Risk Management Framework）」を公表した。1992年COSO報告書ではリスクマネジメントは内部統制の構成要素であったが、この2003年報告書では逆に内部統制がリスクマネジメントの

構成要素であるとされた。そして目的に「戦略」が、構成要素に「目的の設定」「事象の特定」「リスク対応」が加えられ、目的が3項目から4項目に、構成要素が5項目から8項目に増加した（後藤、2004）。

これは内部統制を経営全体にまで拡張しようとするものであり、それを行うのにリスクマネジメントの枠組みを用いるということである。これまでみてきたとおり、経営レベルでのリスクマネジメント、あるいはその先（上位）にある経営者リスクのリスクマネジメントを考えれば、内部統制は当然にリスクマネジメントの一部となるべきものである。内部統制とリスクマネジメントの関係が改めて明確にされたことに意義がある。

(5) 株主代表訴訟

株主によるリスクコントロールの中で、もっとも直截的で強力な手段といえるのが株主代表訴訟である。内部統制を予防的な事前措置とすれば、株主代表訴訟は事後的な司法的規制である。経営者（取締役）としての職務の遂行において不当な行為があった場合には、その経営者に、会社が被った損害の賠償を命じるという民事上の損害賠償責任制度である¹⁷⁾。

その目的は被害者（会社）の損害回復はもちろんのこと、経営者に制裁を課すことによって不当行為の抑止力とすることである。株主が会社のために起こす訴訟であり、原告となることができるのは6ヶ月前より引き続き1株以上（上場企業の場合は単位株式以上）を有する株主である。勝訴あるいは和解によって得られた賠償金は原告ではなく会社に帰属するので、原告が自らの損害の回復を求めて起こす賠償責任訴訟一般とは異なり、株主がもっぱら経営者の行動をコントロール（牽制）するために起こす訴訟といえる。

この株主代表訴訟制度は、1950年、取締役会制度とともにアメリカ法にならって導入されたが、その後1990年代初頭まで、あまり利用されることがなかった。ところが1992年春以降、大手証券会社の役員を被告とする470億円損失補填訴訟などの株主代表訴訟が相次いで提起された。その損失補填訴訟で争われてい

たのが、株主代表訴訟における提訴手数料（提訴に際して必要とされる印紙税の金額）はいくらであるべきかとの点であった。

おりしも日米構造協議において株主権強化の要望が出されていたこともあって、株主代表訴訟に関しては、訴額の如何にかかわらず提訴手数料を一律8200円とするための平成5年商法改正（1993年）が成立した。提訴手数料は訴額に応じて金額が決まることになっており、請求金額の470億7500万円が訴額の場合には2億3537万4400円、訴額は算定不能とすれば8200円となるところであった。

一律8200円というのは、算定不能の場合には訴額を95万円とする実務慣行があり、その95万円に対する金額ということである。この訴額に比例する提訴手数料が高額の訴訟を起こす上での障害になっていたが、商法の改正以降、高額の株主代表訴訟が堰を切ったように増加した。たとえば全国的地裁・高裁に係属していた件数は1993年末には86件であったのが、1995年には162件、1998年には200件となり、2002年には163件となり、その後横ばいに推移している（最高裁判所事務局調べ）。

当時頻発した株主代表訴訟は、原告の目的によって、「義憤型」「問題提起型」「市民運動型」「個人的怨恨型」「売名型」「会社荒らし型」などに分類されたが、いずれも会社役員らの行為を理由として役員個人に高額の賠償を求めるものであり、役員にとっては大きな脅威となった。米国ではすでに3年前に発売されていた会社役員賠償責任保険が日本で初めて開発されたのが1990年であり、コーポレートガバナンスという言葉がよく聞かれるようになったのも1990年代前半のことである。

取締役の責任は「会社に対する責任」と「第三者に対する責任」に大別される。第三者とは株主、債権者などである。「取締役は会社から経営の委任を受けている」関係にあり、民法644条「善管注意義務」を負い、会社法355条で「忠実義務」を負う。忠実義務とは「会社の利益を個人の利益よりも優先させなければならない」という義務である。

さらに1950年の商法改正で定められた会社法423条1項では、①違法配当、

違法中間配当、②違法な財産上の利益供与、③他の取締役に対する金銭貸付、④利益相反取引、⑤法令・定款違反が具体的な責任発生時由として列挙されている。第三者に対する責任は「取締役がその職務の遂行において悪意またな重大な過失により第三者に損害を与えた場合には損害賠償責任を負う」というものである（会社法423条1項）。

株主代表訴訟はその件数が増加するのみではなく、大和銀行ニューヨーク支店の巨額損失事件において11名の取締役に約800億円の賠償金支払いを命じるという衝撃的な判（2000年9月大阪地裁判決）が下されたこともあり¹⁸⁾、産業界を中心に責任制限の法改正を求める声が高まった。その結果2002年施行の商法改正において、「悪意・重過失がない場合には、株主総会の特別決議により賠償金の上限を、代表取締役は年俸の6年分、社内取締役は4年分、社外取締役は2年分とし」、「提訴請求を受けてからの検討期間を30日から60日に延長する」という責任制限が実現した。

当初多かった「会社荒らし」などが目的の不当な訴訟は裁判所が担保の提供を求めることにより排除されるようになっており、800億円判決という突出した事例に懲りて、株主代表訴訟の抑止力を弱めるような責任制限を安直に取り入れるのは、リスクコントロールの観点からは疑問である。

ちなみに2005年商法改正の会社法案には、「会社の過大な費用負担（株主勝訴の際、会社が負担する訴訟関連費用が賠償金を上回る場合）を理由に株主代表訴訟を門前払いできる」との規定が盛り込まれていたが、民主党の主張でこの規定は「削除」されたので、現行制度の枠組み（「悪意」に基づく乱訴は裁判所の担保提供命令で防止）は維持されることとなった。

最近は、裁判例の集積が進み、司法判断基準がある程度明らかになるに従い、無謀な訴訟提起は減少した。しかし株主代表訴訟が一時的なブームでは終わらず、株主による経営者の直接監視の手段として定着しつつあるといえる（澤口、2005）。

(6) 経営者に対する監査機能

監査自体は、「人間の本性に根ざしたごく自然なもの」(Littleton[1933]p.296)として、紀元前から存在しているといわれている¹⁹⁾。財務諸表監査を経済財のひとつと考えると、そのような財務諸表監査サービス市場が成立する要因は、モニタリング仮説、情報仮説、保険仮説の3つの仮説により説明することができる(Wallace[1986]、山浦[2003])。そしてそれぞれの仮説から、財務諸表監査の3つの機能(モニタリング機能、信頼性付与機能、保険機能)が導き出される²⁰⁾。

両者の関係は、第1に、株主としての企業参加によるモニタリング機能への貢献が考えられる。これは、具体的には公開会社における会計監査人制度等により確保されている。すなわち、株主に外部的かつ客観的なチェックを与えた財務情報を提供することによって、株主が経営者の任免を行うことを支援している。また、乗っ取りや機関投資家等の影響が大きいため、市場によるチェックが困難な場合には、株主は社外取締役等との連携によりガバナンスに参加することを求める(龍田[2003])。

同様のことは株主以外のステークホルダーによるモニタリング機能についてもいえる。すなわち、銀行等の債権者や営業上の取引相手、雇用者等が監査済財務諸表を利用することにより、罪効率な経営者の排除や外部利害関係者軽視の経営者に懲罰を与えることを可能にさせる。

第2に、市場によるモニタリング機能を支援する。すなわち、財務情報に信頼性を付与することによって、その会計報告は多くの投資家の利用を導くことを可能にする。したがって、投資家の意向を汲まない経営を実施すれば、証券市場における株価は下がるため、結果として経営者の行動が抑制されることになる²¹⁾。

第3に、財務諸表監査によるゴーイングコンサーンの情報提供による将来指向のリスク・不確実情報の開示による経営の透明性を確保することも考えられる。

第4に、被監査会社における内部統制構築によるモニタリングへの貢献がある。すなわち、内部統制を構築することによって経営者の行動に対する牽制を

行うことを可能にする。同時に、資産の効率的運用や財務諸表監査の効率的実施という経済的效果も生じる²²⁾。

このように財務諸表監査とコーポレートガバナンスには強い関連があるといえる。そのなかでも、財務諸表監査のもつモニタリング機能により、直接的には各ステークホルダーによるガバナンスが、信頼性付与機能により、間接的には市場経由による投資家によるガバナンス²³⁾が期待できる。

6. おわりに

リスクマネジメントの見地からは、コーポレートガバナンスは経営者リスクに対するリスクコントロールの手段であり、コーポレートガバナンスはリスクマネジメントの一部である。もちろん「コーポレートガバナンスにおけるリスクマネジメント」あるいは「内部統制におけるリスクマネジメント」という言い方があってもおかしくはない。

それは「取締役会が経営者によるリスクマネジメントの実践を監視する」という意味であり、「内部統制の構成要素として、リスクの評価と対応がある（リスクの評価により内部統制の優先順位付けを行う）」という意味である。

しかし、それらは「危険や危機を合理的に処理して、その損害を最小限に抑え、もって個人や企業の存続を図るための対策、政策、理論、科学」であるリスクマネジメント（亀井、2001）によって大きく包含されるものである。現代的リスクマネジメントはHolistic RiskManagement やTotal RiskManagementとも呼ばれるが、それは「全社的なリスクマネジメント」であるという意味である。前にも述べたが、それは組織のあらゆる階層・部署において、経営者と従業員の全員によって行われるリスクマネジメントである。そのために共通言語による双方向のリスクコミュニケーションが奨励され、リスクマネジメントが組織のすみずみにまで浸透することによって、それが組織の風土となり、リスクカルチャーと呼ばれるものになる。

現代的リスクマネジメントをそのようなものと理解すれば、そもそも「内部

統制」自体がリスクマネジメントであり、さらにその内部統制の構成要素の一つとしてまた「リスクマネジメント」が出てきてもなんら違和感は生じないであろう。一つにはその目的が「生き残り（倒産防止）」と「企業価値の向上」であること、もう一つは、その言葉（概念）のキャパシティが大きいことから、リスクマネジメントは「コーポレートガバナンス」「内部統制」「コンプライアンス」「CSR」などと広く重なり合うものであるといえよう。

リスクマネジメントに始まり、コンプライアンスが、内部統制やCSRの問題が、企業経営上の重要課題として次から次に現われている。こうした問題に逐一取り組むことを求められる企業は大変であるが、いずれも根っ子の部分ではつながっている問題である。

したがってそれぞれの活動はどこかで統合されなければならない。それが可能なのは唯一経営者のレベルであり、経営者がそれを行う際に有益と思われるのが現代的リスクマネジメントの思考法である。これが経営者によるリスクマネジメントである。

その先にある経営者リスクのリスクマネジメントを行うのはステークホルダーによるコーポレートガバナンスである。日本の企業は株主重視型へ舵を切り直す必要があるが、コーポレートガバナンスはどれか一つで十分ということではないので株主以外の多様なステークホルダーによるリスクコントロールの手段も合わせて活用されることが望ましい。

しかし仕組みをつくるだけでは“仏を作って魂を入れず”ということになりかねない。エンロンをはじめ、不正会計を犯した米国企業の取締役会は、むしろ模範的、先進的ともいえるものであった。取締役の「会議への出席率」「自社株の保有」「経営に関する知識と経験」「年齢」「独立性」「人数」「各種委員会の設置」などのいずれをとっても不祥事を起こした企業とそれ以外の優良企業では大差がなかった（ソネンフェルド、2005）。

コーポレートガバナンスの仕組みと方法を真に機能させることができるかどうかは経営者次第である。

【脚注】

- 1) 純粹リスクとは損失のみを発生させるリスク、投機的リスクとは利益を発生させることもあるリスクである。リスクを純粹リスクと投機的リスクに分類したのはA・H・モーブレイである (Mowbray, C.A., et al.,1969)。
- 2) 亀井 [2001b] は純粹リスクと投機的リスクに関して、Marmuse et Montaigne に基づく両者の比較表を掲げた上で、投機的リスクとは「戦略的意思決定に伴うビジネスリスク (成功するか失敗するかどうかわからない不確実性) である」とする。
- 3) たとえばサイモン (Simon, H. A., 1960) は「経営者の職務は、単に彼自身が意思決定をするばかりでなく、彼が経営する組織、もしくは組織部分が効果的に意思決定するかどうかを観察することである。経営者が責任をもつ膨大な量の意味決定活動は、彼の個人の活動ではなくて、彼の部下の活動である」と述べている。
- 4) http://www.meti.go.jp/report/data/jinzai_ikusei2004_06.html
- 5) 森宮 [1999] は「損失を生み(発生頻度に関わる)、損失を拡大させる(損失強度に関わる)損失生起拡大要因」をハザードとする。一方、『基本リスクマネジメント用語辞典』は「危険事情、すなわち事故発生の可能性に影響する環境、条件、事情を意味する」とする。前者は「損失」の、後者は「事故」の要因(事情)という違いがある。「損失」はloss、「事故」はperil であり、peril によってloss が発生するという関係にあるので両者は異なるものである。ハザードは両者にかかわる環境要因といえよう。
- 6) こうした分類に基づいて「取締役のジャッジメントハザード」をテーマとして取り上げた最近の論文がある(中林, 2004)。米国における「経営判断の原則 (business judgment rule)」との関係で、「経営判断の原則」により) 必ずしも法的責任を問われることのない「善意の判断ミス」をジャッジメントハザードとし、それが企業経営上の主要なハザードになっているとする。
- 7) これはサイモン (Simon, H. A., 1960) の「情報活動 (intelligence activity)」→「設計活動 (design activity)」→「選択活動 (choice activity)」からなる意思決定の三局面(プロセス)に通じるものである。情報活動は「機会の発見」、設計活動は「可能な行動方向の発見」、選択活動は「いくつかの行動方向のなかからの選択」である。ちなみにサイモン [1960] では、「意思決定」は「経営」と同義語として扱われている。
- 8) 「経営責任論」と「企業繁栄論」、「不正の防止」と「利益の追求」、「企業不祥事」と「事業の成功」など
- 9) 「ステークホルダー」はJohn Donaldson (1992) によれば1950年代のRobert K. Merton による造語であり、1963年にはスタンフォード・リサーチ・インスティテュート(Stanford

経営者（取締役・監査役）のリスクマネジメントに関する考察 麥島

Research Institute) が「そのサポートがなければ組織が存続できないグループであり、株主、従業員、顧客、供給者、貸主、社会が含まれるもの」と定義している (Kiston, A. & Campbell, R., 1996)。

- 10) リスク処理手段をリスクコントロールとリスクファイナンスに分類したのはGeorge Head である (Williams, C.A. & Heins, R.M., 1976)。日本語としてはファイナンスのおさまりがよいのでリスクファイナンスとする (亀井, 2001a)。
- 11) カルロス・ゴーンの戦略的リーダーシップと属人主義的ではない組織運営についてはゴーンとリエス [2003] に詳しい。
- 12) 伊丹敬之 [2002] 『人本主義企業 変わる経営 変わらぬ原理』日本経済新聞社
- 13) ソネンフェルド [2005] は取締役会を実効あらしめるのは、その人間的要素 (尊敬・信頼・率直の好循環) であるとする
- 14) たとえば「財務リテラシー」「IT リテラシー」「金融リテラシー」などの問題を挙げることができる。
- 15) 内部統制とリスクマネジメントの関係については、ウィリアムズとハインズ (Williams, C. A. & Heins, R.M., 1976) がこの報告書を引用文献として挙げて「内部統制の手続きは、会計士を直接リスク・マネジメントに巻き込む。この手続きは、会社の資産を保護し、その会計情報の正確性と信頼性を照合し、確かめ、経営効率を増大させ、所定の経営方針の厳守を奨励することを目的とする」と述べている。
- 16) 日本版のCOSO フレームワーク (金融庁が2005年7月13日付けで公表した『財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準』と題する公開草案) では、目的の四つ目として「資産保全」が、構成要素の六つ目として「ITの利用」が追加された。
- 17) 会社が取締役の責任を追及する訴えの提起を怠っている場合に、株主は会社のために取締役の責任を追及することができる (商法267条)。
- 18) その後2億5千万円の支払いで和解が成立した。
- 19) 監査の起源については、Wallace [1986] chap.2, WattsandZimmerman [1986] p.197参照。
- 20) 3つの機能については、Wallace [1986] 他参照。モニタリング機能は、経営者の行動をモニタリングする機能である。信頼性付与機能は、経営者が公表する財務諸表に信頼性を付与する機能である。保険機能は、財務諸表に対する保険としての機能と政治家が財務諸表監査に対して自らの批判を回避する保険としての機能である。
- 21) 龍田 [2003] は、株主と証券市場の役割が特に重要であると主張している。
- 22) 経営者に関して財務情報を提供することにより、経営意思決定を効率的に行うことを

可能にするという副次的効果もある。

- ²³⁾ 岡部 [1998] も、市場への会計情報提供による、市場メカニズムの働きを通じた経営者への規律づけ、経営者行動のコントロールの重要性を指摘している。

【参考文献】（脚注に掲げたものを除く）

- Simon, H.A. [1960], The New Science of Management Decision, The School of Commerce, Accounts and Finance of New York University
- Ansoff, H. I. [1965], Corporate Strategy, McGraw-Hill, Inc.
- Mowbray, A.H., Blanchard, R. H. & Williams, Jr., C.A. [1969], Insurance: Its Theory and Practice in the United States, Sixth Edition, McGraw-Hill Book Company
- Williams, C.A. & Heins, R.M. [1976], Risk Management and Insurance, 3rd Edition, McGraw-Hill Company, N.Y.
- Chandler, Jr., A. D. [1977], The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business, The Belknap Press of Harvard University Press.
- 土屋守章 [1991]『現代企業論』税務経理協会
- Carroll, A. B. [1993], Business & Society- Ethics and Shareholder Management, 2ndEdition, South-Western Publishing Co.
- Aguilar, F.J. [1994], Managing Corporate Ethics: Learning from America's Ethical Companies How to Supercharge Business Performance, Oxford University Press, Inc.
- 亀井利明 [1994]「経営者リスクとリスクマネジメント」『創立六十周年記念損害保険論集』損害保険事業研究所、157頁～185頁
- Kiston, A. & Campbell, R. [1996], The Ethical Organisation : Ethical Theory and Corporate Behaviour, MacMillan Press Ltd.
- 二神恭一編著 [1997]『ビジネス・経営学辞典』中央経済社
- 久保利英明 [1998]「構造的欠陥を露呈する日本のコーポレートガバナンス
- 酒井雷太 [1998]「米国公的年金基金が提唱するコーポレートガバナンスー経営者ビッグバンの行方ー」、久保利英明・鈴木忠雄・高梨智弘・酒井雷太『日本型コーポレートガバナンス』日刊工業新聞社
- 鈴木忠雄 [1998]「新しい「日本型企業統治のあり方」を目指してーコーポレートガバナンス原則策定委員会の中間報告からー」

- 久保利英明〔1998〕「社外役員制度と株主代表訴訟の現状」
- 清水龍瑩〔1999〕『社長のための経営学』千倉書房
- 森宮康〔1999〕「企業のリスクマネジメント②経営環境とハザード認識」『Fininsurance』通巻29号 Vol.8 No.1、15頁～25頁
- 吉田耕作〔2000b〕『国際競争力の再生－Joy of Work から始まるTQMのすめー』日科技連出版社
- 稲上毅〔2000〕「新日本型コーポレート・ガバナンスと雇用・労使関係
- 亀井利明〔2001a〕『危機管理とリスクマネジメント－改訂増補版－』同文館出版
- 小佐野広〔2001〕『コーポレート・ガバナンスの経済学』日本経済新聞社
- 亀井克之〔2001b〕『新版フランス企業の経営戦略とリスクマネジメント』法律文化社
- 田村達也〔2002〕『コーポレート・ガバナンス－日本企業再生への道』中央公論新社
- 寺本義也・坂井種次・金元澤・篠田達〔2002〕『〔新版〕日本企業のコーポレートガバナンス』生産性出版
- Finkelstein, S.〔2003〕, Why Smart Executives Fail: and What You Can Learn from Their Mistakes, Portfolio
- 落合誠一〔2003〕「公益通報者保護制度の論点」『NBL』No.757(2003.3.15)、8頁～19頁
- 大杉謙一〔2003〕「現代社会の倫理と法①企業倫理－柏木教授の報告へのコメント」『NBL』No.763、18頁～22頁
- ゴーン・C・リエス・P・高野優訳〔2003〕『カルロス・ゴーン経営を語る』日本経済新聞社
- 杉野文俊〔2003〕「現代的リスクマネジメントの可能性に関する一考察－日本型品質管理との類似性について－」『保険学雑誌』第582号、152頁～172頁
- 上田和勇〔2003〕『企業価値創造型リスクマネジメント』白桃書房
- 中村瑞穂〔2003〕「企業倫理と企業統治－概念的基礎の確認－」、中村瑞穂編著『企業倫理と企業統治－国際比較－』文眞堂
- 梅津光弘〔2003〕「アメリカにおける企業倫理論」、中村瑞穂編著『企業倫理と企業統治－国際比較－』文眞堂
- 高巖〔2003〕『コンプライアンスの知識』日本経済新聞社
- 後藤和廣〔2004〕「コーポレート・ガバナンスとリスクマネジメント－

- COSO、OECD、経済産業省及びサーベンス・オクスレー法の概要とリスクマネジメント」『損害保険研究』第66巻 第2号、1頁～43頁
- 中林真理子〔2004〕「経営判断とリスクマネジメント—コーポレートガバナンス上の課題として—」『損害保険研究』第66巻 第2号、87頁～105頁
 - 大沢武志〔2004〕『経営者の条件』岩波書店
 - 落合誠一〔2004〕「公益通報者保護制度立法の意義」『損害保険研究』第65巻第3・4合併号、129頁～161頁
 - 亀井利明監修・上田和勇・亀井克之編著〔2004〕『基本リスクマネジメント用語辞典』同文館出版
 - 岡本亨二〔2004〕『CSR入門（「企業の社会的責任」とは何か）』日本経済新聞社
 - 十川廣國〔2005〕『CSRの本質—企業と市場・社会』中央経済社
 - 澤口実〔2005〕『新しい役員責任の実務—最近10年間の裁判例の分析—』商事法務
 - 鳥羽至英〔2005〕『内部統制の理論と実務—執行・監督・監査の視点から（普及版）』国元書房
 - 若杉敬明〔2005〕「現代経営とコーポレート・ガバナンス—株主の責任と経営者の責任—」、神田秀樹編『コーポレート・ガバナンスにおける商法の役割』中央経済社
 - 神田秀樹〔2005〕「会社法の現代化とコーポレート・ガバナンス」、神田秀樹編『コーポレート・ガバナンスにおける商法の役割』中央経済社
 - ミルハウプト・C・J〔2005〕「制度改革としての〔選択〕—日本のコーポレート・ガバナンスの改革をめぐる—」、神田秀樹編『コーポレート・ガバナンスにおける商法の役割』中央経済社
 - 荻野博司〔2005〕「商法改正とコーポレート・ガバナンスの10年」、神田秀樹編『コーポレート・ガバナンスにおける商法の役割』中央経済社
 - 弥永真生〔2005〕「ディスクロージャーとガバナンス」、神田秀樹編『コーポレート・ガバナンスにおける商法の役割』中央経済社
 - ソネンフェルド・J・R〔2005〕「制度で取締役会は改革できない—人間的要素が実効性のカギ」『Harvard Business Review』2005年10月号、100頁～109頁

（むぎしま さとし 本学非常勤講師）