

商学研究所報

2005年10月

リスクマネジメントとコーポレートガバナンスに関する一考察
—「経営者リスク」のリスクマネジメントについて—

杉野文俊

リスクマネジメントとコーポレートガバナンスに関する一考察
—「経営者リスク」のリスクマネジメントについて—

杉 野 文 俊

【目次】

1. はじめに	2
2. 「経営者リスク」とは何か	3
(1) なぜ「経営者リスク」か	
(2) 「経営者リスク」の性格と分類	
(3) 企業不祥事のリスク	
3. 「経営者リスク」のリスクマネジメント	7
(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	
4. 経営者をどう選ぶか	11
(1) なぜ「経営者の選任」か	
(2) 経営者の職能	
(3) 日本の経営者	
(4) 「日本型」経営者のリスク	
5. 株主によるリスクコントロール	17
(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) 株主行動主義	
(7) 情報開示	
6. その他のステークホルダーによるリスクコントロール	26
(1) 企業の社会的責任 (CSR)	
(2) コンプライアンス	
(3) 企業倫理	
(4) 公益通報者保護制度	
(5) PL法・消費者団体訴訟制度	
7. おわりに	31

1. はじめに

リスクマネジメントとコーポレートガバナンスの関係については、内外を問わず、「コーポレートガバナンスの中でのリスクマネジメント」と捉える考え方が一般的である。これはたとえば「コーポレートガバナンスで重視される企業リスクマネジメント」¹あるいは「コーポレートガバナンスに立脚したリスクマネジメント」²といった表現にみられるとおりである。

しかし株主資本主義のもとで、コーポレートガバナンスの伝統がある米英ではともかく、そもそもコーポレートガバナンスのないのが問題であるとされるわが国においては「リスクマネジメントにおけるコーポレートガバナンス」という問題提起の仕方があってもよいのではないか。

コーポレートガバナンスを所与のものとして、そのもとにおけるリスクマネジメントや如何というのではなく、コーポレートガバナンスはリスクマネジメントのための仕組みや方法であるとして、リスクマネジメントのためのコーポレートガバナンスや如何と考えてみてはどうか。

そうした問題意識のもとに、リスクマネジメントとコーポレートガバナンスの関係について、あるいはリスクマネジメントにおいては、コーポレートガバナンスの問題をどう考えるべきか、ということに一つの考察を加えるのがこの論文の目的である。

バブルの崩壊以後、コーポレートガバナンスをめぐる研究や論議の拡がりや深まりには目を見張るものがある。それらは法学者によるもの、経済・経営学者によるもの、会計学者によるもの、そして実務家によるものなど多方面にわたっている。

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」³、「会社はこれからどうなるのか」⁴などの問いが後者のものである。

もともとコーポレートガバナンスという言葉の多義性もあり、また世界的にもコーポレートガバナンスの改革が一大関心事となっている中で、コーポレートガバナンスをめぐる論議はきわめて複雑で多様なものになっている。ジャングルとも称される議論の中で迷子になることのないよう「経営者リスク」に関するリスクマネジメントという観点からの考察を行うことにする。

1 後藤和廣〔2002〕「コーポレート・ガバナンスで重視される企業リスクマネジメント」『保険学雑誌』第576号

2 徳谷昌勇・(株)未来質中央研究所・(社)日本能率協会〔2002〕『Total Risk Management 推進のガイドライン』日本能率協会・未来質中央研究所

3 奥村宏〔2000〕『株式会社はどこへ行く―株主資本主義批判』岩波書店

4 岩井克人〔2003〕『会社はこれからどうなるのか』平凡社

2. 「経営者リスク」とは何か

(1) なぜ「経営者リスク」か

「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。しかしここで敢えて「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、まず経営者の問題から始めるべきではないかと考えるからである。つまり相次ぐ企業不祥事の中で「経営者がリスクと化す」という言い方がよくされるが、企業経営におけるリスクマネジメントとは第一にそうした「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。

一般に「経営者がリスクとなる」と言われるのは、リスクを純粹リスクに限定した発想によるものである。現代的リスクマネジメントの考え方からすれば、経営者は「リスクになる」のではなく、始めから「経営者はリスク」なのである。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⁵、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。「はじめに」で、「日本ではコーポレートガバナンスがない・・・」と述べたのは、この社長および代表取締役が執行役（マネジメント機能）と取締役（ガバナンス機能）を兼務している。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（社長・代表取締役）」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。

稲上〔2000〕によれば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の

⁵ リスクの概念はきわめて多様であり、その定義も学者によってさまざまである。米国で「リスク」に対する学問的関心が高まった 1960 年代以降の学説については武井勲〔1983〕『リスク理論』海文堂、森宮康〔1985〕『リスク・マネジメント論』千倉書房に詳しい。ここではリスクを純粹リスクのみではなく、投機的リスクをも含むものとする最近の考え方に基づいて「事故発生の可能性」＋「結果の不確実性」とする（基本リスクマネジメント用語辞典、2004）。

幅がある。ここではひとまずコーポレートガバナンスとは「経営（者）を規律付けるための仕組みと方法」であるとしておきたい。

（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「純粋リスク」と「投機的リスク」という分類である⁶。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。すなわち純粋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。

純粋リスクは「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。

一方、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、経営者リスクが純粋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」を分析すると以下ようになるであろう。

まず、純粋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⁷。そして、「純粋リスク」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⁸。

次に、投機的リスクは純粋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。その点については以下「4.（2）経営者の職能」で詳述する。そして、純粋リスクのうちの「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「純粋リスク」および「投機的リスク」であるといえよ

⁶ 純粋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。リスクを純粋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）。

⁷ 亀井〔2001b〕は純粋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かわからない不確実性）である」とする。

⁸ 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思決定活動は、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。

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うことができる。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）⁹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、「キーマンリスク」「性格リスク」「能力リスク」の三つに分類する。キー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。経営者としての「能力リスク」については、このあと項目を改めて（「3. 経営者をどう選ぶか」）検討する。

なお亀井〔2001a〕は「意思決定を公式化しようとしたり、いかに科学を導入しようとしても、それは根本的には人間の能力ないし資質の問題となる」、さらに「経営者はハザードやリスクの塊のようなものである。マネジメントさるべきものは企業よりも経営者のハザードだといっても過言ではない」と述べている。

森宮〔1999〕は「人の行為に関するハザード¹⁰」に関して、それをまずパーソナルハザード（マイクロハザード）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¹¹」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

コーポレートガバナンスの対象となる経営者リスクはすでに述べたようにマイナスのリスク（企業不祥事）のみではなく、プラスのリスク（事業の成功）をも含むものである。そし

⁹ http://www.meti.go.jp/report/data/jinzai_ikusei2004_06.html

¹⁰ 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。

¹¹ 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。

て数年前、経済界をも巻き込んでコーポレートガバナンスの論議が高まったときには、企業不祥事よりは事業の成功を重視する意見が優勢であった¹²。しかし企業不祥事は「コーポレートガバナンスの本筋ではない」との意見には私は賛同できない。

両者は二項対立の関係にあるものではなく、同じ物事の表裏の関係にあるものである。企業不祥事を防止するための取組は、ステークホルダーとの良好な関係を保ちつつ、持続的に企業が成長していくための土台となる、言うなれば経営力の基礎となるものであり、企業価値の維持・増大につながるものである（「企業行動の開示・評価に関する研究会」指針案）。

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。

商法の大木〔2003〕は柏木〔2003〕の報告に対するコメントとして、日本の問題を解決する上では外国の商法の知識よりも分野の垣根を越えた学際的な取り組みのほうが有益であるように感じられる。日本企業に典型的なある種の価値観や文化についての学際的な研究が望まれると述べている。

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。

SRIはCSRとの関係で注目されているものであり、収益性や成長性だけではなく、社会・倫理・環境などの面で社会的な責任を果たしている企業を投資先として選ぶことである。日

¹² 寺本・坂井〔2002〕は「コーポレートガバナンスという問題は、企業経営にとっては、単なる不祥事への対応策を超えた、より本質的なテーマである。…単に健全な企業経営を追求するだけでなく、競争力のある強い企業経営を実現することこそが、コーポレートガバナンス問題のテーマでなければならない」とする。鈴木〔1998〕によれば、「日本コーポレートガバナンス・フォーラム」の「コーポレートガバナンス原則策定委員会」における論議では、企業不祥事はインターナルコントロールやチェックシステムとの関連の問題であって、コーポレートガバナンスの本筋論ではないという意見が主流を占めた。

本でも投資信託の「SRI ファンド」が続々と発売されている。SRI の投資残高は欧米の 300 兆円に対し、日本ではまだ 150 億円程度である（岡本、2004）。なおストックオプションについては「公共の利益に合致しない制度である」との批判がある。また「SRI」については十川〔2005〕の言う「市場の進化（経済性のみならず社会性や人間性をも求める）」の一例として理解することも可能であろう。

「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）。

3. 「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¹³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」のこととすれば、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。これは商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¹⁴。また稲上〔2002〕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

¹³ 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。

¹⁴ 「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、前掲注（12）参照。

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¹⁵。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なものである。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り、大和銀行代表訴訟判決および神戸製鋼代表訴訟所見にあるとおりである。

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だろうか。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¹⁶。「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」「損失制御」「結合」「分離」「移転」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

¹⁵ 「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 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)。

¹⁶ 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)。

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ったこともあろうが、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。一般に「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。「経営者リスク」が現実のものとなり、破綻した企業、あるいは破綻の淵にある企業をどうするか、というダメージコントロールの問題についてはここでは割愛する。

（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¹⁷。カルロス・ゴーンのような欧米型の経営者と日本の経営者を「経営者リスク」の観点から比較するとどうなるであろうか。さしずめ前者は「ハイリスク・ハイリターン」後者は「ローリスク・ローリターン」のリスクとでもいえよう。

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

¹⁷ 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。

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¹⁸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¹⁹)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興味深いテーマである。

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(項目5と6)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てみたい。

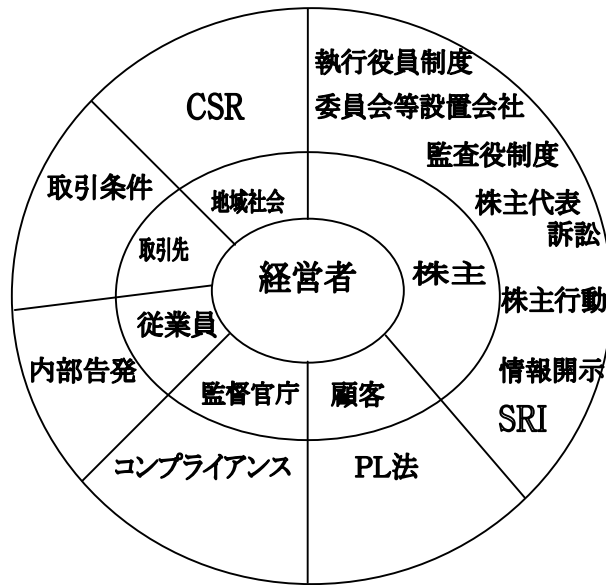
多様なステークホルダーが経営者リスクをどのようにコントロールしているかという

¹⁸ 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

¹⁹ 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。

ことを図示すると以下のとおりである。中心が経営者であり、その周りにステークホルダーを配し、一番外側の円にステークホルダーごとにありうるコントロール手段の主要なものを記載した。

図 ステークホルダーとリスクコントロール



4. 経営者をどう選ぶか

(1) なぜ「経営者の選任」か

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なり、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」や「コーポレートガバナンス」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。この点をもう少し詳しくみていきたい。

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。

この点に関して大沢 [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。

イノベーションやそれを可能にする戦略的意思決定の根底にあるのは危機意識であるとの指摘は興味深い。たとえばトヨタ自動車の渡辺捷昭社長は危機意識の伝道師を自任している (日本経済新聞 2005 年 9 月 5 日)。現状維持は衰退と同義であるとの危機意識である。成功企業であるからこそ進んで現状を変革するための危機状態をつくり出す必要がある。そうした事例に通じるものであり、職能としての「経営者」の本質とは何かを考える上で大変示唆に富む指摘である。

保険と賭博の違いを説明するときに昔から使われている比喻がある。保険は「不確実なものを実確なものにし」、賭博は逆に「確実なものを不確実にする」ものである。事業やビジネスを賭博にたとえるのはやや不謹慎かもしれないが、保険を「経営管理」、賭博を「経営戦略」に置換えてもそのまま通じるであろう。経営戦略とは不確実なものをつくり出すことであり、経営者にとっては「リスク」がいかに重要なものであるかということの譬えである。

経営者の職能の本質が「リスクに挑戦する」こと、すなわち「リスクに対処する (経営管理)」ことと、「リスクをつくり出す (経営戦略)」ことであるとすれば、経営者にとって必須の能力が何であるかはいうまでもない。

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「キイマン・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

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。

この洞察力（かんと直観力）について清水〔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）日本の経営者

稲上〔2000〕は日本型コーポレートガバナンスを以下のようなものとして定義する。①企業コミュニティの存続と発展を重視する。②内部昇進型経営者が経営を担う。③安定株主、メイン・バンクシステムと間接金融、ステークホルダーとの長期的信頼関係によって支えられている、④インサイダー型の二重監督システムがある。このように①経営者が内部昇進型であること、②経営者の仕事と報酬に「従業員性」が認められること、そして③重要な意思決定は実質上、取締役会に優位するインフォーマルな常務会など経営首脳会議あるいは社長によって行われることが日本型コーポレートガバナンスあるいは日本型企业システムの特徴である。

米国においては、19世紀後半に有力な機能資本家が現れて経済の発展を牽引した。19世紀末から20世紀初頭には大資本家のもとで中間の経営者が経営の専門家として重用されるようになった。その後次第に所有と経営の分離が進み、さらには株式所有の細分化もあり、経営者優位（ガバナンス機能に対するマネジメント機能の優位）の流れが顕著となった。こうした強すぎる経営者とのバランスをとるために1970年代の末から1980年代を通じて社外取締役制度の強化が図られた。ちなみに米国で社外取締役制度が導入されたのは1950年代である。しかし、米国型コーポレートガバナンスが今日のような形となったのは1990年代に入り機関投資家が強大な影響力を行使するようになってからのことである。

1992年GMで、1993年にはIBMで、取締役会の決定によるCEOの交代があった。いずれも70億ドルや50億ドルという巨額の赤字が原因の更迭であったが、株主によるリスクコントロールの典型といえるものである。新しいCEOには、GMでは社内から傍流にいたジャック・スミスが、IBMでは社外からナビスコのトップであったルイス・ガースナーが選ばれた。このように米国のCEOは社外からの採用が当たり前のようにもみえるが、実は外部からCEOになったのは、大手800社中、1990年で11%、1999年で20%である（田村、2002）。

日本ではなぜ専門経営者が圧倒的多数を占めるのか。日本の専門経営者とは何なのか。そ

のためには日本における株式会社の歴史を振り返ってみる必要がある。そこで特徴的なのは、とくに「所有と経営の分離」に関して、日本には初期資本主義の時代がなかったことである。日本では欧米におけるような機能資本家が不足していたので、比較的早い時期から所有と経営の分離がみられ、専門経営者へのニーズが大きかった。

最初は無機能資本家が経営を担ったが、近代産業としてその業容が拡大するにつれて、経営テクノクラートが必要とされるようになった。経営テクノクラートとしての専門経営者は学卒や官僚からの転身者であった。明治中葉まではミドルマネジメントが中心であったが、経営に関しては無機能資本家に対して相当の発言力と影響力があったし、次第にトップに登用される者も出るようになった。たとえば昭和5年(1930)の時点では、大企業154社のうち135社のトップを専門経営者が占めていた(森川、1981)。

森川〔1981〕によれば「近代日本経営史の流れを貫く赤い一本の糸は、専門経営者の進出と制覇の過程」であり、「近代日本の大企業は、歴史とともに、資本家のものからサラリーマンのものになっていった」のである。

戦前と戦後で日本の企業システムは大きく変化したが、専門経営者が経営を担うという点では戦後も全く同様であり、上述したような専門経営者の系譜は今日にまで続いているものである。戦後もしばらくの間は学卒が文字通りのエリートであり、そうした中から優秀な経営者が輩出したことは頷ける。しかし大学進学率が高まり、学卒はもはや一部のエリートであるとは言えなくなった今日においても、一括大量採用した新卒者の中から経営者を育成、選抜していくという企業が大勢を占めている。

吉田〔2000b〕は国際競争力の観点から日米の高等教育を比較し、大学卒業者の数ではそれほど差(人口対比)はないが、修士は米国が日本の10倍(人口対比20倍)、博士は約4倍(人口対比8倍)、経営学を含む法経部門では41倍(人口対比80倍)になるとの数字を挙げている(下記の表参照)。

	学士	修士	博士
日本	461,898 (1993年)	33,293 (1992年)	11,576 (1992年)
米国	1,136,553 (1991年)	352,838 (1991年)	40,659 (1991年)

(吉田耕作『国際競争力の再生』180頁～185頁から作成)

欧米の経営者には弁護士や公認会計士などの職業資格や修士・博士などの学位を持つ者が多いが、内部昇進型の日本では専門経営者の育成は企業が行っているといえるであろう。また比較制度分析の観点からいえば、経営者の選任が内部昇進型になるかどうかは、「高等教育の制度」「企業の採用方法」「転職市場の存在」などと相互補完関係にあり、そうした他の制度との関係で考えなければならない。そして「なぜ内部昇進型なのか」という問いに対する答えもそこにある。

(4)「日本型」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²⁰。
- 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、

²⁰ 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。また前掲注（9）の経済産業省「事業リスク評価・管理人材育成システム開発事業」は「価値創造経営と表裏一体をなす事業リスク経営の強化に関しては、高度なリスク経営スキルを持った人材の開発が十分でない」「変化の激しい時代の経営者育成問題が日本経済の競争力強化にとって重要である」との認識のもとに設けられたものである（刈屋武昭「戦略的事業リスク経営を」日本経済新聞 2004年2月6日）。

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の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²¹。

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

²¹ 属人主義的企業風土の問題点については岡本浩一〔2001〕『無責任の構造：モラル・ハザードへの知的戦略』PHP 研究所に詳しい。

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変わらないか、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ので、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もので、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は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ぬとする。

（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）²²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」²³

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、

²² 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。

²³ 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。

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ものであり、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証券事件において「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。

その出自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、現代的リスク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：これも現代的リスク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、2001）、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「統制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²⁴。

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る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円となる場所であった。

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。たとえば全国の地裁・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）。

²⁴ 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）。

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、いずれも会社役員の行為を理由として役員個人に高額な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 30 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。

取締役の商法上の責任は「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、商法 254 条 3 項の「善管注意義務」を負い、商法 254 条 3 項で「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商法 266 条では、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事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（商法 266 条の 3）。

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決（2000 年 9 月大阪地裁判決）が下されたこともあり²⁵、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。

最近では、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）。

²⁵ その後 2 億 5 千万円の支払いで和解が成立した。

(6) 株主行動主義

ノフシンガーとキム (Nofsinger, J.R. & Kim, K.A., 2004) によれば、株主行動主義に関する正式の定義は存在しないが、一般的には個人投資家や機関投資家が株主としての権利を主張して行動することをいう。議決権を行使する、株主提案を行う、株主総会に出席するなどの株主はそれぞれに行動的な株主であるといえる。

この株主行動主義がコーポレートガバナンスとの関連で注目されるようになったのは、米国の機関投資家が投資先企業の経営に影響を及ぼすようになったからである。その背景にあるのは機関投資家の肥大化であり、たとえば 1998 年時点で、直接株式を保有する人は 3380 万人に対して、ファンドを通じて保有する人は 5020 万人に上った。また 2001 年には、75 の機関投資家が米国株式市場の 44% を保有していた (Nofsinger, J.R. & Kim, K.A., 2004)。

米国機関投資家の中でもっとも有名なのが 1000 億ドルを超える資産と 100 万人の会員を有するカルパース (カリフォルニア州公務員退職年金基金) である。カルパースはそのポートフォリオの中から業績の不振な企業を選別して、取締役会の再構成、最高経営責任者と取締役会議長の兼務をやめさせること、最高経営責任者への経済的インセンティブの見直しなどを申し入れる。企業がそれに応じない場合には、他の株主との集団行動で圧力をかける、あるいはメディアを利用して外部からの圧力を強めるなどのことを行う。

現にカルパースは、GM、ウェスティングハウス、IBM などのトップ更迭にも関与しており、またカルパースが委託した調査機関の調査によれば、カルパースが改革を求めた 42 社に関して、改革以前と改革以後 5 年間の総リターンを比較すると、以前は S&P500 インデックスを 66% 下回ったのに対し、以後は 52.5% 上回ったとの結果が出されている (Nofsinger, J.R. & Kim, K.A., 2004)。

カルパースの投資先企業は 1994 年時点で米国約 1200 社、外国企業 750 社、そのうち日本企業は 277 社であり、1998 年 3 月には、イギリス、フランスに続いて、日本企業向けのコーポレートガバナンス原則を発表している。

酒井 [1998] によれば、米国の年金基金が提唱するコーポレートガバナンスとは「株式会社の意思決定と利益配分に関わるシステムへの株主参加」であり、その定義には「取締役役を選任し、取締役会が経営者を適切に監督することを確保するべく取締役を監視すること、そして必要であれば、適切なる是正措置をとること」あるいは「企業の所有者たる株主が議決権を通じて企業経営に関与すること」といったものがある。

(7) 情報開示 (ディスクロージャー)

神田 [2005] はコーポレートガバナンスを世界的な視点で考えると①公正さと透明性、②ボードの役割 (「オーバーサイト」の機能)、そして③ディスクロージャーという 3 つのポイントがあると指摘する。

若杉 [2005] は、このディスクロージャーを、良いステークホルダーを確保するためには、すべてのステークホルダーと公平な取引を行っていることを示す必要があり、その透明性を確保するための情報提供活動であると定義する。

また株主に対して受託者責任を果たしていることを証明する説明責任 (アカウンタビリ

ティ)についても、株主は多数いて分散しているので、情報の提供は開示にならざるを得ず、両者の区別は事実上存在していないと言う。

情報開示の目的は、①投資・与信の意思決定（個別的意思決定）を適正ならしめること、②株主に取締役等の業務執行を監督是正する機会を与えること、③株主総会における選任・解任・報酬決定などの集団的意思決定に必要な情報を提供することであるが、とくに④経営者の不正を防止することも、商法上はめざされていることに留意しなければならない。なぜなら、ある行為をしようとするときに、その行為に対する社会・利害関係者の反応を推測して行動するならば、経営者の行動は倫理にかなったものとなる可能性が高いからである（弥永、2005）。

情報開示がステークホルダーにとってリスクコントロールの手段になるというのはこの④の点である。情報開示を受けることによって監督是正の機会を得るというのも間接的にはリスクコントロールの手段であるが、それによってステークホルダーが監督是正の行動をとるまではリスクをコントロールしたことはない。

それに対して、情報開示をすることによって経営者が自らを律する、情報開示をしたことによって自らが拘束されるというのは、株主の行動以前に、情報開示がそのままセルフ・コントロールになっているわけであり、結果的に、より直接的で有効なコントロールになっているといえよう。

6. その他のステークホルダーによるリスクコントロール

（1）企業の社会的責任（CSR）

企業の社会的責任は、経営学においては古くて新しい問題である。古いというのは米国では50年以上前に始まった企業の社会貢献活動（フィランソロピー）である。いまでこそ当たり前のように使われている「良き企業市民（グッド・コーポレート・シチズン）」という言葉もこのフィランソロピーに関して生まれたものである。

米国における企業の社会貢献活動には2つの要因があった（丸山、1992）。第1は、1930年以降の不況による米国財政上の要請である。都市問題、教育荒廃問題など社会福祉分野で巨額の費用を必要とした政府は資本の蓄積が著しい企業にその財源を求めた。1953年には、企業による慈善事業への寄付は株主の権利を侵害するものではないとの判決が出された。

第2は1960年代以降に顕著となった大企業に対する反感や消費者問題への対応である。批判の対象となった企業が実施した地域貢献が成果を挙げたことによって、社会システムへの貢献は、そのシステムの中で活動する企業にベネフィットをもたらすという社会貢献活動の戦略性が認知された。

新しいというのは米国では1970年代に発生し、1990年代には日本などへも広がった環境問題である。環境問題が世界規模の地球環境問題となる中で、環境対応が企業経営上の重要な課題となった。経済発展（企業の発展）と環境対応をどう共存させるかが経済学および経営学においても主要なテーマとなったのである。

その後、企業不祥事により企業の社会的責任を問う声がかつてなく強まり、環境対応のみ

ならず、コーポレートガバナンス、コンプライアンス、情報開示なども広く包含するものとして、いま注目されているのが CSR である。ちなみに CSR とは、EU ホワイトペーパー（2002）によれば「持続可能なビジネスの成功のためには、社会的責任ある行動が必要であるという認識を、企業が深め、事業活動やステーク・ホルダーとの相互関係に、社会、環境問題を自主的に取り入れる企業姿勢」である。

新しい CSR の潮流は欧州において形成された（平田、2005）。欧州諸国では、統合によって逆に地域間の経済格差が生じた。しかし加盟国には「毎年の財政赤字を GDP 比 3%以下に収めること」が義務付けられており、失業者や経済停滞地域のために積極的な財政政策をとりにくい。そのため社会問題の解決を政府に頼るのではなく企業が取り組むべきであるとの気運が高まった。

わが国では 2003 年 3 月に経済同友会がその第 15 回白書において「市場の進化と社会的責任」を取り上げている。平田〔2005〕によれば、CSR に対する日本企業の対応が異例ほど早かった理由は以下の三点である。①企業の社会的責任を受身の形から前向きに捉えるべき時期がきた。これを契機に経営改革のテコにしたい。②時代に先駆けた印象を与えて、ブランド価値を高めたい。③ISO(国際標準化機構)の国際規格化が決まったので、遅れないように準備しておきたい。

企業側の事情は上記に要約されるが、米国において社会貢献が始まったのと、欧州において CSR への潮流が形成されたのが、いずれも政府の財政難をその背景としたものであったことは、日本における CSR の意義を考える上でも参考になるであろう。

企業の社会的責任の分類に関しては諸説あるが、ここでは日本と米国の代表的な学説をそれぞれ挙げてみる。土屋〔1991〕はまず職務責任と対応責任に二分類し、次に対応責任を受動的な責任と能動的な責任に小分類する。受動的な責任とは法律的・社会的・文化的に強制されるもの、能動的な責任とは強制ではなく自発的に行うものであり、社会貢献がそれに当たる。

キャロル（Carroll, A.B., 1993）は、企業の社会的責任を「経済的責任」「法的責任」「倫理的責任」「社会貢献責任」の 4 つに分類する。「経済的責任」と「法的責任」は社会から義務付けられているもの、倫理的責任は社会から期待されているもの、社会貢献責任は社会から望まれているものという分類である。

十川〔2005〕は、3つの同心円をつくり、真ん中を法令規則など遵守しなければならないブラックゾーン、その外側を社会の合意が形成されているものでグレイゾーン、一番外側にまだ社会の合意は形成されていないがいずれ要求されるだろうものでホワイトゾーンとし、ブラックゾーンとグレイゾーンは遵守しなければならないものであり、ホワイトゾーンは経済効率性との両立が課題となるものであるとする。

同様に岡本〔2004〕は、ゆで卵とスコッチエッグの例で、黄身の部分は「従来の財務価値」、白身の部分は「非財務的価値である環境面や社会面」そして外側の部分は「生態系や生物多様性の保全」であり、今後は環境・社会面はもちろん「生態系や生物多様性」への配慮が望まれる。それが新しい CSR であるとする。

これらの分類に共通する考え方は、「受動的」と「能動的」あるいは、「義務付けられてい

るもの」と「期待され、望まれているもの」というように、その責任の性格を基準として分類していることである。それは企業の社会的責任の中身は、その時代、その国で企業が置かれている環境や社会問題によって規定されるということである。ホワイトゾーンの部分については、かつて「社会的貢献」があり、今は「地球環境問題」がある。

そうであれば、当面、日本の CSR で焦点が当たるのは「コーポレートガバナンス」であり、「コンプライアンス」であり「情報開示」であろう。そしてそれらはブラックゾーンあるいはグレイゾーンのものであり、企業としては当然に遵守が求められるものである。

ちなみに十川〔2005〕は、CSR とは単に倫理的・道徳的問題としてのみ論じられるべきものではなく、それはステークホルダーとの協力関係を確保し企業の経営基盤を形成するべきものである。したがってすべての社会問題が CSR となるものではなく、福祉の増進のために企業が果たすべき役割については、おのずから制約があるだろうとする。

これは現代の企業を collective enterprise と捉える、すなわち企業は多様なステークホルダーとの協働関係において成り立つものとする考え方に基づくものである。ホワイトゾーンの環境問題にどう取り組むべきかという問題（経済効率性との両立の問題）は残るが、CSR を企業経営の本筋のものであるとする意義がある。ステークホルダーとの関係を重視するので、ステークホルダーによるコーポレートガバナンスという考え方にも馴染むものである。

（２）コンプライアンス

コンプライアンスは英語の compliance であり、英語圏では「法令遵守」という意味しかないが、日本ではもう少し広い意味で用いられ、「法令の文言のみならず、その背景にある精神まで遵守・実践していく活動²⁶」と捉えられている。英語でその意味を伝えるなら「企業倫理 (Business Ethics)」あるいは「倫理法令遵守 (Ethical-Legal Compliance)」と表現することになる (高、2003)

コンプライアンスに基づく企業経営とは「法令等遵守」を「計画」→「組織」→「指揮」→「統制」というマネジメントのそれぞれの機能に応じて、あるいは「Plan」→「Do」→「Check」→「Action」というマネジメントのプロセスにのせて実践していくことである。それは具体的には「倫理法令遵守の基本方針」と「コンプライアンス・マニュアル」の作成、「コンプライアンス体制」の構築と運営からなるものである。

中でも重要なのは経営者のコミットメントである。不祥事の多くは企業文化あるいは組織風土に根ざすものであるが、経営者が率先して範を垂れ、コンプライアンスを何よりも優先させるという不退転の決意を示さない限り、コンプライアンスの企業風土に生まれ変わることは望めない。

それには経営者自身の倫理観や価値観によるところも大きいですが、経営者がコンプライアンスは企業存続の命取りになる（マイナスのリスク）だけではなく、競争力の源泉（プラスのリスク）でもあることを強く認識することも有益である。高〔2003〕によればコンプライアンス浸透のメリットは①ブランド価値の向上、②よりよい人材とモラルの向上、③管理コ

²⁶ 米国の企業倫理にも「コンプライアンス型」→「価値共有型」という流れがある (梅津、2003)。

ストの軽減と迅速な意思決定である。

ブランド価値とは商品や企業に対する信頼の度合いであり、それがコンプライアンスと深く結びついていることには多言を要しない。学生が悪いことをしなくても済むような会社に就職したいと思うのも当然である。「管理コストの軽減」とは、「事前の予防」と「事後の処理」を比較すればその管理コストは後者の方が高くつくということである。

「迅速な意思決定」とは、コンプライアンスが定着した企業では、現場の従業員一人ひとりがいちいち上司の判断を仰がなくても現場での確な判断ができるようになるということである。これは「現場労働者の知識や経験を重視する」ことあるいは「職場で生じる変化や異常には労働者に対応させる」という方式に通じるものであり、リスクマネジメントにおけるリスクカルチャーに相当するもの、ならびに日本型品質管理の特徴ともなっていることである（杉野、2003）。

（3）企業倫理

企業は社会の一員であり、社会的な存在である。人に倫理が求められるのと同様に企業にも倫理が必要とされる。その倫理とは社会から「かくあるべし」と期待されるものであり、社会とは具体的にはステークホルダーのことである。

このことを中村〔2003〕は次のように述べている。企業倫理を「社会の健全な機能が維持され、発展のために必要とされる各種の価値理念の実現に適合するような企業行動の様式」と理解するならば、「実践の具体的内容は、企業に対する各種利害関係者の要請を介して提示され、把握される」こととなろう。

また倫理的課題事項（ethical issues）の特定ならびに、それらの性格把握を基礎として個別企業の内部において展開される具体的実践の組織的体系化は「企業倫理の制度化（institutionalization of business ethics）」と呼ばれるが、それによる倫理性の実現を個別企業の自発的努力のみに期待することは到底困難であり、①各種利害関係者の支持、②業界による自主規制、③公的権力による助成・奨励という3つの社会的支援の存在が欠かせない。それを「企業倫理の社会的制度化」と呼ぶ。

企業倫理はステークホルダーとの関係において成り立つ。片や「ステークホルダーからの要請」があり、もう一方では「ステークホルダーからの支援」がその構成要素としてある。そうであれば企業倫理もまたコーポレートガバナンスの一環として位置付けることができるであろう。

アギューラ（Aguilar, F. J., 1994）は「倫理的企業」を「・・・意思決定をし行動をする際に、自社の経済的利益と影響を受けるすべての利害関係者の利益のバランスを適切にさせることにより、利害関係者つまり、従業員、顧客、供給者、投資家そして他の人たちから尊敬と信頼を獲得している企業」と定義する。そして利害関係者の寄せる尊敬と信頼は業務への積極的取組を支え、そのような企業内文化が有効的確な事業戦略と統合されるならば企業の好業績がもたらされ、高業績がさらに企業行動の倫理性の水準を向上させるための施策を可能にするという。

これは企業倫理が「企業倫理の実践」→「ステークホルダーからの尊敬・信頼」→「業務

への精励」→「倫理的企業文化+的確な事業戦略」→「好業績」→「企業倫理のレベルアップ」という好循環をもたらすということである。ステークホルダーからの「尊敬と信頼」は、上述した「ブランド価値の向上」と同じことを意味しており、企業倫理もまた「企業不祥事」対策はもちろん、競争力や企業価値の向上にも貢献するということである。

（４）公益通報者保護制度

従業員によるリスクコントロールとして特筆されるのが、平成 17 年 4 月 1 日に公布され平成 18 年 4 月 1 日から施行される「公益通報者保護法」である。これはいわゆる「内部告発」を奨励するための立法である。

食品の偽装表示事件や自動車のリコール隠し事件など一連の企業不祥事は従業員による通報が契機となって明らかになった。そうしたことから内部告発に対する社会的な評価が高まり、公益通報者を保護するための包括的な法的ルールの作成が必要とされた。

公益通報者を保護するための規定は一部の法律にはすでに存在し、また通報による解雇を無効とする判例も次第に増えてきてはいるが、一般的にどのような内容の通報をどこへ行えば解雇などの不利な扱いから保護されるのかは必ずしも明確ではなかった。

一方、英国においては包括的な通報者保護法である「公益開示法（Public Interest Disclosure Act 1998）」があり、米国においても連邦の「内部告発者保護法（Whistleblower Protection Act of 1989）」や「連邦不正クレーム法（Federal False Claims Act of 1986）」、あるいは「企業改革法（Corporate and Criminal Fraud Accountability Act of 2002）」などの立法化が進められている。

わが国における企業不祥事の現状を踏まえて、2002 年 12 月 26 日、第 18 次国民生活審議会消費者政策部会に公益通報者保護制度検討委員会が設置され 2003 年 1 月から 5 月にかけて具体的な内容の検討が行われ報告書がまとめられた。その後 2004 年 6 月、わが国の重要立法としては異例ともいえるスピードで短期間のうちに成立した（落合、2004）。

公益通報者保護制度の論点としては①制度の目的、②公益通報者の範囲、③通報先の範囲、④公益情報の範囲、⑤公益通報者保護の要件などがある。中でも「公益情報の範囲」については、①「国民の生命、身体、財産その他の利益の保護にかかわる犯罪行為」、および②「犯罪行為と関連する法令違反行為」とされた。通報対象を「犯罪行為」とする点については、消費者団体などから異論が提起されたが、②の点により「法令を遵守していないという法令違反行為（たとえば食品表示基準違反など）」も含まれる（落合、2004）。

落合〔2004〕によれば、この公益通報者保護法は次の三点において画期的と評すべきものである。①不祥事の防止には、組織の内部者からの通報開示による組織の規律付けは重要・不可欠であり、相当の効果があると考えられる。②組織のインセンティブに配慮した立法であり、こうした観点からの立法の先駆けとなることが期待される。③あらゆる組織・分野に適用がある包括的でしかも予測可能性のある法的ルールの創設することになる。

ちなみに柏木〔2003〕は、「日本の社会ではアメリカよりも内部告発が不祥事の摘発に大きな役割を果たしており」、企業トップが目をつぶるような組織型不祥事には「内部告発制度を改善し不祥事の発覚率を高め、かつ企業に対するサンクションを重くすることが、最も効

果的なのであり、それしか対策はないのではあるまいか」と述べている。

（５）製造物責任法・消費者団体訴訟制度

日本でも 1995 年から製造物責任法（平成 6 年成立、以下 PL 法）が施行されている。この PL 法に基づく訴訟はほとんど増えておらず、表面上はその影響はあまりなかったように見受けられる。しかし PL 法施行後の 1 年間に全国の消費生活センターに寄せられた製品事故などのクレーム相談件数は前年に比べて倍増している。これは PL 法の施行が、製品の安全性に対する消費者の意識を高め、従来の潜在的被害者を訴訟外で顕在化させた結果である。

PL 法とコーポレートガバナンスの関係は直接的なものではないが、企業のステークホルダーとして重要な役割を有する顧客が PL 法を通じて企業のガバナンスに積極的に関与できる効果をもたらす（久保利、1998）。

もう一つ消費者によるリスクコントロールとして挙げておきたいのは、2006 年以降に導入が予定されている「消費者団体訴訟制度（以下、団体訴権）」である。これは「一定の要件を満たす消費者団体などが、被害者に代わり、また被害の拡大を抑える目的で、問題事業者に対し、差止請求訴訟を提起できる」という制度である。

米国やカナダなどでは「少額多数被害者の救済制度」としてのクラスアクション（集合代表訴訟）の制度があり、被害者が多数にのぼる消費者問題や差別問題などではその威力をいかに発揮している。またドイツやフランスなどでは上述の団体訴権が定着しており、被害者の救済や被害の防止に貢献している。

わが国でも悪徳商法などの消費者問題が急増しているため、国民生活審議会の検討委員会が法案の内容を検討していたが、2006 年度の通常国会に法案の提出がなされる見込みとなった。製品事故の被害者を救済するためには「製造物責任法」があり、悪徳商法などの被害者を救うためには「消費者契約法」があるが、不当条項などの使用差し止めにより契約以前に消費者を保護するというのが、団体訴権制度の目的である。

7. 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 Risk Management** や **Total Risk Management** と呼ばれるが、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を生じないであろう。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²⁷。

ここ数年、リスクマネジメントに始まり、コンプライアンスが、そして最近では、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り、いかに経営者をその気にさせるかということに尽きるのかもしれない。そして経営者を“その気にさせる”のはコーポレートガバナンスのアメとムチであろう。

²⁷ COSO, Enterprise Risk Management Framework (2003) では、「内部統制は ERM に包含される不可欠な部分 (encompassed within and integral part) であり、ERM は内部統制よりも広く、リスクにより十分な焦点を当てて、内部統制をその概念がより強固なものとなるよう広げ精緻化するもの」であるとされている。 <http://www.erm.coso.org/Coso/coserm.nsf/frmWebCOSOExecSum?>

【引用文献】（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
（宮城浩祐訳 [1964] 「経営におけるあたらしい意思決定の科学」、坂本藤良・NRC 監修『コンピューターと経営』日本生産性本部）
- Ansoff, H. I. [1965] , *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, Inc.
（広田寿亮訳 [1969] 『企業戦略論』産業能率大学出版部）
- 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.
（武井勲訳 [1978] [1979] 『リスク・マネジメント（上、下）』海文堂）
- Chandler, Jr., A. D. [1977] , *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business*, The Belknap Press of Harvard University Press.
（鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳 [1979] 『経営者の時代：アメリカ産業における近代企業の成立（上、下）』東洋経済新報社）
- 森川英正 [1981] 『日本経営史』日本経済新聞社
- 土屋守章 [1991] 『現代企業論』税務経理協会
- 丸山晃彦 [1992] 「企業の社会貢献」、東京海上火災保険企業リスクコンサルティング室編『摩擦の中のアメリカ進出—日本企業のリスク管理と社会貢献』ジャパンタイムズ
- Carroll, A. B. [1993] , *Business & Society- Ethics and Shareholder Management*, 2nd Edition, 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.
（水谷雅一監訳・高橋浩夫・大山泰一郎訳 [1997] 『企業の経営倫理と成長戦略』産能大学出版部）
- 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.
- 中川英彦 [1997] 「企業の不祥事と経営者の意識改革」『商事法務 No.1470』、25 頁～29 頁
- 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」、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
- 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—経営者ビッグバンの行方—」、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「日本型企业統治のあり方」を目指して—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—」、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
- 久保利英明〔1998〕「社外役員制度と株主代表訴訟の現状」、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
- 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
- 吉田春樹〔2000a〕『執行役員』文藝春秋
- 吉田耕作〔2000b〕『国際競争力の再生—Joy of Work から始まる TQM のすすめ—』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」、稲上毅・連合総合生活開発研究所編著『現代日本のコーポレート・ガバナンス』東洋経済新報社
- 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*, Portofolio
(橋口寛監訳・酒井泰介訳〔2004〕『名経営者が、なぜ失敗するのか?』日経 BP 社)
- 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
- KPMG ビジネスアシュアランス株式会社・吉川吉衛〔2003〕『企業価値向上のためのコーポレートガバナンス』東洋経済新報社
- 柏木昇〔2003〕「現代社会の倫理と法①日本企業の不祥事」『NBL』No.763、8 頁～17 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
- Nofsinger, J.R. & Kim, K.A.〔2004〕, *Corporate Governance*, Pearson Education, Inc.
（加藤英明監訳・平元達也・高山純一訳〔2005〕『コーポレートガバナンス—米国にみる『企業価値』向上のための企業統治』ピアソン・エデュケーション）
- 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
- 菊澤研宗〔2004〕『比較コーポレート・ガバナンス論—組織の経済学アプローチ』有斐閣
- 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
- 平田雅彦〔2005〕『企業倫理とは何か—石田梅岩に学ぶCSRの精神』PHP研究所
- 平成17年7月13日経済産業省（企業行動の開示・評価に関する研究会）「コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組について—構築及び開示のための指針—」（案）

- 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

平成17年11月10日 発行

専修大学商学研究所報

第37巻 第2号

発行所 専修大学商学研究所
〒214-8580
神奈川県川崎市多摩区東三田2-1-1

発行人 上 田 和 勇

製 作 佐藤印刷株式会社
〒150-0001 東京都渋谷区神宮前2-10-2
TEL 03-3404-2561 FAX 03-3403-3409

Bulletin of the Research Institute of Commerce

Vol. 37 No.2

Oct 2005

A Study on Risk Management and Corporate Governance
from Viewpoint of Risk of the Executive

FUMITOSHI SUGINO

Published by
The Research Institute of Commerce
Senshu University

2-1-1 Higashimita, Tama-ku, Kawasaki-shi, Kanagawa, 214-8580 Japan