

リスクマネジメントとその周辺

小川 浩 昭

目 次

1. 問題意識
2. リスクマネジメント
3. コーポレートガバナンス
4. 内部統制
5. コンプライアンス
6. CSR
7. BCP
8. これからのリスクマネジメント

1. 問題意識

不良商品、粉飾決算などの企業の不祥事は、しばしば社会問題となり、その防止が求められている¹⁾。企業不祥事は、企業倒産や企業価値の毀損を通じてステーク・ホルダーに損失を与えるのみならず、国民の安全・安心を脅かし、金融市場の信頼を損ね、多大な損失を社会に与える。そこで、その防止としてリスクマネジメント (Risk Management)、コーポレートガバナンス (Corporate Governance)、内部統制 (Internal Control)、コ

1) 150 の企業不祥事のケーススタディを取り上げた齋藤監修 [2007] をみると、企業不祥事の多さから、根絶することはできないのではないかとの暗澹たる思いに駆られる。そして、2013 年に発生したメニュー偽表示問題は、「偽表示」を「誤表示」とすることにも示唆されるように、企業不祥事は根絶不可能であることを確認するような出来事である。

ンプライアンス（Compliance）、CSR（Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任）などが求められてきた。これらの用語は、それぞれ登場の背景があるものの、企業不祥事に関わり注目された用語であるという点で共通する。企業不祥事が繰り返され、これらの用語の登場となったのであろうが、相互関係はどうなのであろうか。それぞれの用語が強調される、あるいは、特に関わる分野というのがあるのだろうか、繰り返される企業不祥事に対して、これらの用語がしっかりと組み合わされて、企業不祥事に対する有効な防止策が構築される必要がある。あまりにこれらの用語の相互関係に対して無頓着であったのではないかというのが、本稿の問題意識である。

ところで、これらの用語は企業不祥事への対応といった後ろ向きの行動との関係ではなく、企業価値最大化という企業目的を目的とするというのが通説となってきた。ここには、そうなるだけの時代文脈があるのだろう。また、これらの用語は事業の継続性と関係する用語でもある。東日本大震災でサプライチェーンに発生した問題は、事業の継続性の重要性を強烈なかたちで示し、BCP（Business Continuity Plan、事業継続計画）が大いに注目された。BCPは企業不祥事というよりも、災害に関連した危機管理において注目された用語ではあるが、より普遍性を持った重要な用語になってきており、これもリスクマネジメントの周辺用語といえるだろう。

本稿では、筆者の専門分野であるリスクマネジメントをめぐる考察として、リスクマネジメントの周辺の用語といえるコーポレートガバナンス、内部統制、コンプライアンス、CSR、BCPについて考察し、リスクマネジメントとの関係、さらには相互関連を考察した上で、これからのリスクマネジメントについて考えたい。

2. リスクマネジメント

リスクへの対応が必要となり、リスクマネジメントが求められるようになるが、当初はどのように保険を活用するかという保険マネジメントであった。しかし、その重要性、必要性が飛躍的に増してくると、保険マネ

ジメントがリスクマネジメントに脱皮した、あるいは、学問的に保険学からリスクマネジメント論が独立した。したがって、リスクマネジメントという用語は、企業不祥事との関係ではなく、リスクへの対応をどうするかという点から登場し、定着していった。しかし、企業不祥事に関して、不祥事の防止を図る施策がリスクマネジメントともされ、企業不祥事防止に関わり注目された用語でもある。しばしば「危機管理」（クライシスマネジメント、crisis management）という用語が企業不祥事の際に登場するが、これは経営破綻に繋がるような大きな不祥事ということを意識していることと思われる。この用語使用にも示唆されるように、リスクのうち、特に異常性・巨大性・突発性の点で極端なリスクが危機（crisis、クライシス）であり、それゆえ企業経営上は企業の存続に関わるような深刻な事態をもたらすものである。したがって、危機はリスクに、危機管理はリスクマネジメントに包含される。

企業不祥事防止を徹底するために、強制力をもって経済主体、特に、企業にリスクマネジメントの実施が求められるまでになっている。リスクやリスクマネジメントの定義は重要ではあるが、さまざまなものがみられ、混乱している観もある。そこで、ISO（International Organization for Standardization、国際標準化機構）がその混乱を収めるためにISO31000：2009（ISO[2009a]）、ISO Guide73：2009（ISO[2009b]）を発行した。ISO[2009a]はRisk management：Principle and guidelinesでリスクマネジメントの原則と指針を示している。ISO[2009b]は、Risk management：Vocabularyで用語を整理している²⁾。これらの前に、その前段としてリスクに関する基準も発行されており、リスクに関する定義が変遷しているのが注目される。当初のISOとIEC（International Electro-technical Commission、国際電気標準会議）共同のISO／IEC Guide51：1999（ISO=IEC[1999]）では、安全に関する指針として、リスクを「危害の発生する確率及び危害のひどさの組み合わせ」としている。明らかに、リスク

2) JIS（Japanese Industrial Standards、日本工業規格）はこれらを翻訳して、JIS Q 31000：2010、JIS Q 0073：2010として発行している。

を危害に結びつけてマイナス世界で考えている。また、ひどさをリスクの量的把握とすれば、確率とひどさの組み合わせは、リスク量を計量可能とすると、 $\text{確率} \times \text{量}$ (危害のひどさ) という期待値での把握に結びつく点に注意を要する。安全分野に限定しないISO/IEC Guide73:2002 (ISO=IEC[2002]) では、「事象の発生確率と事象の結果の組み合わせ」をリスクと定義した。この定義の「組み合わせ」も、期待値的把握に結びつくだろう。それは、事象の結果というのは、リスクが顕在化して、どれぐらいの損害をもたらしたかという量的把握に結びつくので、リスク量を示すと思われ、 $\text{確率} \times \text{量}$ と把握できるからである。もっとも、「組み合わせ」は何通りも考えられる、一定の幅をもって把握できる不確実性と捉えれば、変動性(偏差)として把握することができ、ファイナンス論のリスク概念となる。ただし、注意しなければならないのは、ISO=IEC[1999]は危害のひどさというマイナス状態に関わる変動性を問題にするのに対して、ISO=IEC[2002]はマイナスの世界へ限定するものではないため、プラスの世界を含めた変動性となる。そのためISO=IEC[2002]のリスク概念に対して、従来の安全分野のリスク概念と大きく異なるとされ、制定当時は大きな議論をよんだとされる(損保ジャパン・リスクマネジメント[2010]pp.16-17)。

最新のリスクの定義は、先に取り上げたISO[2009b]におけるもので、「目的に対する不確かさの影響」とする。これは、組織にまつわる不確かさに対する有効なマネジメントをリスクマネジメントとすることから導かれている。なお、リスクマネジメントの定義は「リスクについて組織を指揮統制するための調整された活動」である。この定義文におけるリスクの定義もプラス世界も想定するため、ISO[2009b]で定義される用語に「リスクに対する態度」(risk attitude)が追加された(同p.40)。これらの改正は、リスクマネジメントを単にマイナスへ対応する手法とするのではなく、経営意思決定支援の仕組みとして規格化するためであるとされる(リスクマネジメント規格活用委員会編[2010]p.5)。また、新しいリスクの定義は、従来の定義を包含し、すべてのリスクに適用できる極めて汎用的な定義になるようにして、ISO[2009a]を公的組織、民間組織、団体、グル

ープなどすべての組織に適用できる汎用的な規格にすることを目指している。ISO[2009a]と整合性を持つようにISO=IEC[2002]が改正されたが、マイナス面を問題として安全分野の特別扱いを主張するIECとの折り合いがつかず、ISO[2009b]として発行されたというのが経緯である（同pp.16-17）。これはまた、マイナスであるという絶対的な基準ではなく、期待と異なる状態を重視している点で期待値との相対的な基準での把握である。したがって、思考がファイナンス論的な枠組みに入ってきたことを意味しよう。その他、専門機関がリスクマネジメントを標準化させたものとして、AIRMIC（Association of Insurance and Risk Managers in Industry and Commerce） et al [2002]、COSO（Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission、トレッドウェイ委員会組織委員会）[2004]（ERM）がある。

わが国の法規制との関係では、個別リスクに関するものとして「道路交通法」、「労働安全衛生法」、「消防法」などがある。リスクマネジメント全般に関わるものとして、「会社法」がある。同法362条4項6号において、内部統制のための体制整備を規定し、また、同法施行規則100条で「業務の適性を確保するための体制」について規定し、同施行規則100条1号で「取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制」、2号で「損失の危険の管理に関する規程その他の体制」を要請している。1号はコンプライアンス体制、2号はリスクマネジメント体制といえよう。「会社法が要請する内部統制システムは、会社が存続するための前提となるあらゆる要素、例えば法令遵守、リスク管理、職務の効率性の確保など、会社の目的を達成するために必要となるすべての要素を包含している」（経済産業省企業行動課編[2007]p.82）とされる。したがって、法規制では会社法がリスクマネジメントと直接関わるが、リスクマネジメントを限定した意味で使用し、内部統制に含ませている。

リスクマネジメントは、企業不祥事の際に注目されるものの、それとは別次元のリスク重視の大きな流れでも注目され、むしろそれが主流でリスクマネジメント論として発展しているため、企業不祥事への対応としてなされる法規制³⁾に対して、直接的な対象とはならず、間接的に内部統制等

の関連用語として扱われるのであろう。法はその目的に応じて用語を配置していると思われ、この点からリスクマネジメントとその周辺の用語の関係が決まる。しかし、米国的なファイナンス論的な意味に用語が収斂する国際規格の用語整備に見られるように、これらの用語に対しては、米国化・金融化という一大潮流が働いているのだろう⁴⁾。この点を冷静に分析したうえで、安易に大きな流れに飲み込まれることなく、より良い社会、あるべき企業経営に資するリスクマネジメントとその周辺用語との関係が考えられなければならない。

3. コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスについては、次のような指摘がある。

(1) あらゆる企業組織には、何らかの形で、重要な決定を誰がどう行うかという、明示的、あるいは暗黙のルールがある。そのルールの総体を「コーポレートガバナンス」と言うのである（ドーア[2006]p.1）。

(2) 企業経営を常時監視しつつ、必要に応じて経営体制の刷新を行い、それによって不良企業の発生を防止していくためのメカニズムである。また、こうした防衛的な意味での監視を超え、企業としてパフォーマンス向上を実現していくために経営陣を選び、動機付けていくための仕組みでもある（田村[2006]pp.6-7）。

(3) 企業経営を監視する仕組み（コンプライアンスの観点）と株主が経営者の行動を規律すること（効率性の観点）の二つの意味がある（後藤[2006]pp.140-141）。

これらに共通するのは、経営行動に対する規律づけをコーポレートガバ

3) 企業不祥事や事故を受けて進められた法整備としては、会社法以外に、個人情報保護法、公益通報者保護法、消費者生活用製品安全法の制定または改正などがあげられる。

4) 米国化・金融化については、小川 [2010] で考察しており、筆者の基本的な視座になっている。小川 [2010]pp.49-59 を参照されたい。

ナンスとする点である。(1)は抽象的に規律づけを行うこととして規定しているのに対して、(2)、(3)はその規律づけの目的が企業にとってマイナスを発生させないことであるとし、さらにマイナスへの対応という消極的意義に限定するのではなく、プラスの面も求めることとしている。これは、前述のリスクマネジメントにおけるリスク概念についてみられたように、マイナス面に限定せず、プラス面も含めて、リスクを変動性と捉えることと通じる。コーポレートガバナンスを企業経営において主体的に位置づけるならば、(2)、(3)のように、プラス面もその目的に含めるべきであろう。しかし、それは、経営行動に規律づけが求められることになったという、企業を取り巻く環境の変化を背景としているので、客観的な流れで考えてみる必要がある。

客観的な流れで考えると、コーポレートガバナンスはパーリ=ミーゼンズが「所有と経営の分離」(Berle=Means[1932]、北島訳[1958])を指摘したことに始まるといえる(小佐野[2001]p.1)、所有者たる株主の主権を回復し、経営陣を監視・規律づけるシステムを確立する運動として展開された(高橋[2006]p.5)。したがって、コーポレートガバナンスという用語は、会社支配に関わる用語であり、経営者支配から株主主権の回復という文脈で登場してきたといえる。このように考えると、コーポレートガバナンスという用語は、パーリ=ミーゼンズ以来の経営者と株主の利害対立関係を示す用語となるが、そもそもガバナンスという用語は、1960年代に公民権運動、消費者主権運動、ベトナム反戦運動等との関わりで、企業の非倫理的行動、非人道的行動を抑止する観点から用いられた(菊澤[2004])⁵⁾。

1970年代は企業の不正事件、粉飾決算、インサイダー取引などの企業不祥事が発覚し、投資家の観点からガバナンスが問題とされた。アメリカの株式市場では、第二次世界大戦後機関化現象が進むが、1980年代半ばまではいわゆる「ウォールストリート・ルール」により、機関投資家は投資先の会社には不満がある場合株主としてもものを申すのではなく、不満のある会

5) 既存の制度論の行き詰まりに対して、ガバナンス論に注目する学際的な研究もある。河野編[2006]を参照されたい。

社の株式を市場で売却した。したがって、1970年代に投資家＝株主の観点からのガバナンスが問題となるものの、ウォールストリート・ルールで経営者と株主の利害関係は大きな問題とはならなかった。しかし、1980年代になると、レーガノミクスによる市場原理主義が効率的株価形成と会社支配権市場の整備を目指して展開し、株主価値最大化が経営の目的とされるという形で株主の復権は進んでいった。さらに、機関投資家の売買が市場の攪乱要因となるほど大きくなり、金融自由化による金融イノベーションを背景にM&Aや敵対的買収防衛策が採られると、経営者が株主の利益を損なう危険性が高まってきた。こうして、1990年代に入ると長期的保有を前提に経営に直接ものを申す「リレーションシップ・インベストメント」に機関投資家の行動基準が変わってきた(丑山[2005]p.38)。このような行動は「株主行動主義」と呼ばれ、株主の復権の急先鋒の役割を果たし、コーポレートガバナンスが注目されるようになった⁶⁾。

以上から、企業の不正事件の多発、金融自由化による経営者と株主の利害対立の激化、市場の売買を通じた株主主権の確保の困難により、経営者支配から株主主権の回復という文脈で1990年代にコーポレートガバナンスが注目された。

このコーポレートガバナンスが、前述のとおり、株主価値最大化を経営目的とすることに注意を要する。株主価値最大化が経営目的とされたのは、レーガノミクスを背景としながら、「敵対的な乗っ取りの脅威と機関投資家からの圧力に晒された米国企業の経営者は、株価に目を向けざるを得なくなっていた」(赤石[2011]p.43)からである。すなわち、株価が安ければ敵対的な乗っ取りのリスクが高まり、また、株価が高くなると株式を保有する機関投資家(株主)の運用成績が良くならないからである。そして、株主価値最大化を経営目的とすることを理論的に支えたのがコーポレート・ファイナンス論である。

6) 奥村 [2002] はこの展開をバリー＝ミーンズの株式分散を背景とした経営支配論に対し、機関投資家に株式が集中することによる経営者支配とする。ウォールストリート・ルールの変更＝リレーションシップ・インベストメントを重視しない。

コーポレート・ファイナンス論は、次のように株主価値最大化＝株価値最大化を正当化する。企業はさまざまなステーク・ホルダーと関わるので、株主価値最大化は株主以外のステーク・ホルダーを無視する点で一見反社会的、反倫理的でもあり、問題があるようにみえるが、そもそもステーク・ホルダーの利害調整は困難であり、コストがかかる。この点を市場が問題視すれば、株価の下落を通じて全てのステーク・ホルダーが損失を被るリスクがある。全てのステーク・ホルダーの利益を同時に追求するのは不可能なので、株主以外のステーク・ホルダーの保護は契約や市場構造の是正によって行い、経営目的としては株主価値の最大化で良い。こうして、多元価値論、ステーク・ホルダー主義は否定される。

このような株主価値最大化を目指すコーポレートガバナンスは米英型といえるが、それが1990年代のグローバリゼーションによってグローバル・スタンダードとして世界を席卷する。特に、OECD（Organization for Economic Co-operation and Development、経済協力開発機構）の果たした役割は大きい。OECDは1996年に経済諮問グループを設置し、国際的コーポレートガバナンスに取り組み、同グループの報告書を踏まえて、OECD諸国のみならずそれ以外の国々の標準となることを企図して「コーポレートガバナンス原則」（OECD[1999]）を作成した（平田[2001]）⁷⁾。

企業の不正事件なども乗り越えながらコーポレートガバナンスがグローバル・スタンダード化したにもかかわらず、2000年代に入って、本家本元のアメリカでエンロン、ワールド・コム不正会計、破綻が発生した。これは、アメリカのコーポレートガバナンスに対する信認を大きく損なった。また、外部株主の主導権を問題とするコーポレートガバナンスとは異なる、カリスマ性を持った創業者が経営を支配するIT企業が台頭した。これらは、1990年代に確立したコーポレートガバナンスへ動揺をもたらし、

7) こうしたOECDの動きを銀行監督を規制するBCBS（Basel Committee on Banking Supervision、バーゼル銀行監督委員会）もフォローしている。すなわち、OECD[1999、2004]を受けてBCBS[1999、2006]を作成している。保険監督を規制するIAIS（International Association of Insurance Supervisors、国際保険監督機構）も同様であり、OECDと共同の報告書（IAIS＝OECD[2009]）を作成している。

見直しを迫った。この点は、コーポレートガバナンスのグローバル・スタンダード化に主導権を発揮したOECDの動向に典型的に現れている。すなわち、OECD[1999]のOECD[2004]への改訂である。また、企業の不祥事によって損害を被る株主、投資家を守るために、2002年にアメリカでSOX法（Sarbanes - Oxley act）が制定された。SOX法は、進歩的なコーポレートガバナンスによって投資家を守るために経営者が責任を取らされる法律とされるが（伊藤[2007]p.6）、内部統制を中核としたコーポレートガバナンスの大改革である。

わが国でいえば、1980年代に海外との摩擦、特にアメリカとの対立を背景に自由化が進められてくるが、その一方でバブル経済による繁栄により、日本的経営が賞賛された。しかし、バブル崩壊によって1990年代は「失われた10年」となり、挫折する。この挫折の原因が日本的なものとなされ、グローバルイゼーションに対応するために特殊日本的なルール・仕組みを改めるべきとされ、それまでの株主軽視の日本的経営から米英型の株主価値最大化の株主重視経営が指向されることとなった。当初バブル崩壊によって企業不祥事が明るみとなり、企業不祥事の未然防止との関係でコーポレートガバナンスが議論され、1993年の商法改正で監査役の権限強化や株主代表訴訟制度の改革がなされた（後藤[2006]）。このような企業不祥事絡みの議論から日本的なものを否定し、グローバル・スタンダード化を図るという流れの中で、日本においてもコーポレートガバナンスがブームになった。しかし、そこには、日本的なものに対する自信喪失とアメリカの復活があった。かくして株主価値・企業価値最大化が重視されるようになり、日本でも経済団体連合会などが主張している（経済団体連合会[2006] p.141）。

株主価値、企業価値重視は米国的であると同時に理論的にはファイナンス論を背景とする。また、ガバナンスを統治者が被統治者を統治することと当たり前のように把握すると、コーポレートガバナンスとして統治（ガバナンス）が問題になるのは、企業不祥事等に対していかに経営を統制するか、そこには統治者としての株主と被統治者としての経営者に問題がある

とされ、その問題を情報の非対称として情報の経済学で把握する。情報の経済学を含めて、理論的には金融面が重視される。こうして、わが国のコーポレートガバナンスの展開に、米国化・金融化の一大国際潮流が流れていることを確認できる。

4. 内部統制

前述の1980年代のアメリカにおける企業不祥事は、コーポレートガバナンスに影響を与えたばかりではなく、内部統制をもたらした。すなわち、1985年にAICPA（American Institute of Certified Public Accountants、アメリカ公認会計士協会）は、AAA（American Accounting Association、アメリカ会計学会）、FEI（Financial Executives Institute、財務担当経営者協会）、IIA（Institute of Internal Auditors、内部監査人協会）、NAA（National Association of Accountants、全米会計人協会）に働きかけ、産官学共同の研究組織として「不正な財務報告全米委員会（National Commission on Fraudulent Financial Reporting）」を組織した。委員長J.C.Treadway, Jr.の名前を付して「トレッドウェイ委員会」と呼ばれた。トレッドウェイ委員会は1987年に「不正な財務報告に関する国家委員会のまとめ（Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting）」、俗称「トレッドウェイ委員会報告書」を最終報告書としてまとめて活動を終える。トレッドウェイ委員会は不正な財務報告の原因を把握し、発生を防ぐための勧告を行うことを目的として設けられた組織であるが、内部統制のあり方についても議論をしていた。トレッドウェイ委員会を財政的に支援する団体であったCOSOは最終報告の勧告を受けて内部統制の本格的な検討を開始し、「内部統制の統合的枠組み（Internal Control-Integrated Framework）」、通称「COSOレポート」（COSO[1992]）を公表した。こうして内部統制が企業経営上重要となり、COSO[1992]はグローバル・スタンダードになったともいわれる（後藤[2004]）。

確かに、カナダのCoCo（Criteria of Control Board）報告書（CoCo[1995]）、イギリスのICAEW（Institute of Chartered Accountants in

England and Wales、イングランドおよびウェールズ勅許会計士協会)[1999] (Turnbull Guidance、ターンバル報告書)に取り入れられ⁸⁾、BCBS[1998]でCOSO[1992]に基づき内部統制システムが検討されているので、その影響は大きいといえよう。しかし、CoCo報告書は、COSO[1992]が扱っていない組織目標の設定、戦略・行動計画の策定などを統制要素として取り上げ、COSO[1992]よりも広い範囲を扱っている。また、ICAEW[1999]は、イギリスのコーポレートガバナンスの基準書といわれる統合規定 (combined code) 中にある内部統制に関する規定の具体的な実務指針として策定された。内部統制は、コーポレートガバナンスの一要素と捉えられていたといえよう。わが国の経済産業省では、「カナダの『CoCo報告書』は、内部統制の目的は、企業経営者がその経営目的に従って経営組織をいかに効率的に整備していくかという観点に加え、経営者の暴走による不祥事を防止するため、経営者を規律することにあると考えられている。内部統制に限定せず、コーポレートガバナンスの強化を含む組織の統制全般を対象とするモデルである」(経済産業省企業行動課編[2007]p.49)としていることから、企業経営(=企業経営者)を規律するのがコーポレートガバナンス、企業経営者が組織を規律するのが内部統制という理解に立って、CoCo報告書を評価している。この見解も、コーポレートガバナンスが内部統制を行う企業経営者を規律するとしている点で、内部統制がコーポレートガバナンスに含まれるとする考えである。

COSO[1992]は1990年代に一定の影響力を持ったが、内部統制はコーポレートガバナンスの構成要素とされ、そのため1990年代は「内部統制」という用語があまり広がりを見せなかったのではないか。企業不祥事あるいは巨額損失事件から「内部統制」も重視されるものの、コーポレートガバナンス、リスクマネジメントに関する議論が活発に行われ、これらの用語は頻繁に使われたが、内部統制という用語はあまり取り上げられなかった。むしろ、ルール重視の影響から、COSO[1992]で内部統制の目的の一つとされたコンプライアンスの方が注目された。

8) イギリスについては、中川 [2011] を参照されたい。

その後、リスクマネジメントに対する関心の高まりに対して、COSOはプロジェクトチームを立ち上げて全社的リスクマネジメント（Enterprise Risk Management、ERM）の評価、改善に直ちに利用可能なフレームワークの開発を行った。その時期に著名な企業のスキャンダル、経営破綻が相次いだため、ERMフレームワークへのニーズがより強くなる中、COSO[2004]となった（COSO[2004]、八田監訳[2006]まえがきpp.ix-x）。COSO[1992]はCOSO[2004]に統合されたとされるので、内部統制がリスクマネジメントに包含された。

わが国では、COSO[1992]に遅れること10年、2002年に『監査基準』の改訂（企業会計審議会[2002]）で内部統制が正式に取り上げられる。この改訂でリスク・アプローチの徹底が図られ、内部統制に関わる統制リスクが重視される（同p.10）。さらに、2006年施行の会社法に明記された。また、財務報告に係る内部統制開示制度について、金融庁が「ディスクロージャー制度の信頼性確保に向けた対応」（2004年11月16日、金融庁[2004a]）、「ディスクロージャー制度の信頼性確保に向けた対応（第2弾）」（2004年12月24日、金融庁[2004b]）を公表し、企業会計審議会で検討が開始された。その結果、企業会計審議会内部統制部会[2005]が出され、これを受けて2006年制定の金融商品取引法に財務報告に係る内部統制について法制化された。金融商品取引法では、内部統制の整備状況や有効性を評価した内部統制報告書を経営者が作成し、公認会計士がそれを監査するという二重責任に基づく仕組みを整備した。特に、金融商品取引法の中で内部統制に関わる規定は、米国のSOX法を参考としたものなので、日本版SOX法と呼ばれている。

こうした法整備を受けて、内部統制の実務の枠組みを定めたのが、企業会計審議会[2007]である。その特徴は、「国際的な内部統制議論がCOSO報告書（COSO[1992]・・・小川加筆）をベースにしていることにかんがみ、COSO報告書の3つの目的と5つの構成要素にそれぞれ1つずつ加え、4つの目的と6つの基本的要素としている」（企業会計審議会[2007]p.3）ことである。4つの目的、6つの基本的要素に基づき、内部統制を次のように

定義する。

内部統制とは、基本的に、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守並びに資産の保全の4つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスをいい、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング（監視活動）及びIT（情報技術）への対応の6つの基本的要素から構成される。（同p.10）

目的の一つである事業活動に関わる法令等の遵守はコンプライアンスを意味し、基本的要素の一つであるリスクの評価と対応はリスクマネジメントを意味しよう。定義文からは、6つの基本的要素から構成されるプロセスが内部統制であるから、プロセスの構成要素は内部統制を行う手段といえよう。したがって、コンプライアンスは内部統制の目的、リスクマネジメントは内部統制の手段の一つと把握されている。いずれにしても、企業会計審議会[2007]では、内部統制にコンプライアンスもリスクマネジメントも含まれ、監査を重視したCOSO[1992]に沿ったものである。

監査を重視すると内部統制が根本的な用語の位置を占め、リスクマネジメントやコンプライアンスを含む用語とされる傾向がある。特に、コンプライアンスについては、「監査論の分野では、コンプライアンスを内部統制の目的と位置づける考えが広く浸透している」（野村[1999]p.44）と言われる。これは、リスクマネジメント周辺の用語の相互関連が、一義的に一方が他方を包含するというものではなく、視点や力点の置き方によって、相互関連が変わりうることを示唆する。

5. コンプライアンス

「ビジネスの分野でのコンプライアンスが、関係法令を守る『法令遵守』を意味するのは、1960年代からアメリカにおいて独占禁止法違反事件など各種の法令違反が発生し、この対策として企業がコンプライアンス・

プログラムを作成し実践したことに起因する」（田中[2008]p.10）ようであるが、前述のとおり、COSO[1992]で内部統制の目的の一つとしてコンプライアンスが含まれ、以後コンプライアンスという用語が注目されるようになったと言われる。わが国では、コンプライアンスが初めて取り上げられたのは、1987年の東芝ココム事件であるとされる（野村[1999]）。

後藤[2006]では、「コンプライアンスについて、法令に違反しないということのみならず、企業が自主的に定めた倫理に従って行動すること、あるいは、法令の趣旨・目的を理解して、それに沿って活動すること、さらに広くは、企業の道義的・社会的責任を果たしていく活動というように法令の順守にとどまらないものと解釈しなければならない」（後藤[2006] p.128）としつつ、コンプライアンスとリスクマネジメント、コーポレートガバナンス、CSRの関係を次のように捉える。コンプライアンスはリスクマネジメント遂行上の行動の基準を与える不可欠の前提とする。コンプライアンスを無視した危機対応は、当面の危機回避になっても後の発覚によって大ダメージになるように、コンプライアンスによって適切な危機対応を可能とする（同p.140）。コーポレートガバナンスとの関係は、コーポレートガバナンスを不祥事の未然防止というコンプライアンスの観点と企業の効率性の観点を含むものと捉えることから、コンプライアンスはコーポレートガバナンスの重要な要素であるとする（同p.141）。CSRとの関係については定まった考え方はなく、コンプライアンスがCSRの概念に含まれるか否かで見解が分かれるが、コンプライアンスを前提に社会貢献を行うのがCSRと捉えると分かり易いとする（同pp.142-143）。

なるほど、ルールを守るというのは大前提的な事柄であるから、関連用語に対してコンプライアンスは前提的な位置づけになろう。そして、「法令遵守」の法令は、単に法律、政令、省令等ではなく、社内・社外規範、理念などを含む広い概念とすべきであろう。このように後藤[2006]と同様に広く捉える見方は多く、田中[2008]では、コンプライアンスの真の意味は、「ビジネスにおける誠実性である」（田中[2008]p.11）とし、すべての倫理観の基盤をなすとする。

倫理観を持って各人が行動することが企業不祥事の防止にもつながるので、倫理との関わりでコンプライアンスを前提と捉える見解は正論である。しかし、そもそも繰り返される企業不祥事に対してコンプライアンスが重視され、コンプライアンスの直接的な目的はあくまで不祥事の防止になるのであろうから、倫理、誠実などの次元での前提的な把握は、理想を語るのみではないか。

モラルは重要ではあるが、直接的にはコンプライアンスはあくまでも法令との関係を問題とするので、現実には仮にモラル違反であっても、法令に沿っていればコンプライアンス違反ではないとする行動を抑止することは困難ではないか。これは「法律の不備」による抜け穴を付く行為であるから、反社会的行為として批判される可能性はある。この点では、CSRに関係する。法律に不備がないようにし、ある場合には速やかに是正されるようにすることを前提としつつ、仮に法律に不備があってもその抜け穴を付くようなモラル違反が行われないような倫理的な社会が望まれる。また、それはモラル違反に対して厳しい社会が望まれるということである。どの程度モラルに厳しい社会であるかは、国によって異なるであろうが、倫理的な意味でのモラル違反による信用失墜が、企業経営に損失を与えるリスクがある。しかし、このモラルと関係するのは、コンプライアンスというよりも、リスクマネジメントである。さらに、コンプライアンス違反自体が信用失墜に結びつくことからすれば、モラルに関わらないコンプライアンスは、モラルとも関わるリスクマネジメントの範疇に含まれる。

また、先の内部統制の考察にあったように、コンプライアンスは内部統制に含めることもできる。このような他の用語に含まれるところに、コンプライアンスが関連用語の前提とされる用語であることが示される。そのため、各種報告書等でも前面にコンプライアンスを出したものがないが、多くの報告書、ガイドライン等でコンプライアンスに言及されるのであろう。

6. CSR

2003年度に設置された経済同友会社会的責任経営推進委員会では、2005年に企業経営者に対してCSRについての意識調査を行い、2002年との比較を行っている。2002年時点ではCSRがあまり認知されていなかったのに対して、2005年にはかなり認知されることとなり、経営者の意識が飛躍的に変わっているとす。その主因として、ライブドア事件などの企業不祥事を挙げる。CSRを将来に対する投資と捉えるべきとして、利益と関連付ける。また、コンプライアンスがCSRとする意見もあり、コンプライアンスはCSRに含まれると捉えているようである。日本経済団体連合会でも、2003年10月に「社会的責任経営部会」を設置しており、2003年頃にCSRへの対応を求められるような状況になったと思われる。

この動きを決定づけたのがISOにおける議論で、2004年11月に2007年末までに企業に特定せずに社会的責任を考えるとということになり、CSRではなくSRガイダンス文書作成を決定した。このようなCSRをめぐる動きに対応するために、経済産業省において2004年9月に「企業の社会的責任（CSR）に関する懇談会」が設置され、同年9月に中間報告書（経済産業省[2004]）が公表された。そのポイントの記載を見ると、やや本文とかけ離れた内容となるが、法令遵守をCSRの最低限とし、内部統制の確立がCSRへの取り組みを効果的にするとしている（同ポイントp.4）。したがって、コンプライアンスはCSRに含まれ、その最低限度を意味し、内部統制はCSRを行う体制的な位置づけである。そして、本文では、内部統制はリスクマネジメントを支えるものとし（同p.32）、CSRの外部的な面での意義の一つにリスクマネジメントを含めている。もっとも、内部統制とリスクマネジメントについては、経済産業省[2003]を前提としているようである（同p.33）。なお、欧州では、コンプライアンスは当然のこととして、CSRに含まれない（Büthe= Mattli [2011]、小形訳[2013]p.23）。

ISOは2010年11月に「社会的責任に関する手引き」（Guidance on Social Responsibility、ISO26000）を正式に発行した。ISO26000は、組織全体で社会的責任を効果的に統合することを目的とするマネジメントシステム規

格ではないガイドンス規格である。ISO26000は、組織統治（ガバナンス）、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画及びコミュニティへの発展の7つを中核主題とするが、ガバナンスは他の6つと同列ではない基盤的なものと位置づけられているので、SRにおいてガバナンスが土台と位置づけられているといえよう。

反社会的な活動、そしてそのような活動は往々にしてコンプライアンス違反である行動が、社会からの組織に対する信頼を失わせ、組織の継続を危うくすることから、CSRはコンプライアンスを前提に、企業組織の継続を危うくするリスクへの対応、リスクマネジメントともいえ、そのことで事業継続が困難になることを回避するという点で後述のBCMでもある。ISO26000では、SRはガバナンスを基盤とするものの、CSRもコンプライアンス、リスクマネジメント、BCMに関わるといえよう。

7. BCP

BCPとは、事業継続を目的とした経営戦略のことである。事業継続の取り組みがなされるようになったのは、1970年代以降特に金融機関で情報システムが導入され、万一システムが停止した場合に備えた対応策としてバックアップ対策が必要となったことに始まるとされる（東京海上日動リスクコンサルティング[2013]p.61）。1980年代になると事業継続の要素を盛り込んだ災害復旧計画、危機管理の考え方が普及していった（同p.61）。その後、2000年問題への対応でBCPが重視されるものの、2000年問題後は関心が薄れ、2001年米国同時多発テロによって、以前にも増して重視されるようになった。SARS（Severe Acute Respiratory Syndrome、重症急性呼吸器症候群）の蔓延、自然災害の多発などが続き、さまざまなリスクに対するBCPが求められるようになった。1990年代から自然災害の多発がみられ、情報セキュリティを中心にリスクが意識されたが、グローバリゼーションによるサプライチェーン・リスクの高まり、リスクマネジメント、コーポレートガバナンス、CSRの進展により、あらゆる組織に求められる普遍性を持った重要なものとなってきた。

既にリスクマネジメント、コーポレートガバナンスでみたように、それらの進展では、単なるマイナス面への対応ではないプラス面を考慮した企業経営の目的である株主価値の最大化に結びつくものとされる。BCPについても、他社と差別化を図る経営戦略と位置づけられるようになり、株主価値最大化に結びつくが、一方で事業が継続されることによって、雇用確保をはじめとした社会貢献も可能となることから、CSRに密接に関連するとされる。さらに、BCPはあくまで計画（Plan）なので、その運用、見直しまでのマネジメントを行うBCM（Business Continuity Management）が必要とされる。あらゆる分野の管理業務の手法としてPDCA（Plan—Do—Check—Action）サイクルが取り入れられており、BCPをPDCAサイクルにより維持改善していくことがBCMといえる。

事業継続に関しても多くの規格・ガイドラインが出されているが、登場するのは2000年代である。イギリスでは、BSI（British Standards Institutions、英国規格協会）が2003年BCMのフレームワークを説明したPAS（Publicly Available Specification、一般仕様書）56を策定し、BCMに対するガイドラインとしてBS25999-1（2006年）と仕様であるBS25999-2（2007年）を作成した。アメリカでもNFPA（National Fire Protection Association、全国防火協会）がNFPA1600を発行している。これらは国際基準化を目指したが、ISOで2006年に検討が開始され、2012年にISO22301が発行されたことにより、BS25999-2は廃止された。

わが国では、内閣府中央防災会議の下の「民間と市場の力を活かした防災力向上に関する専門調査会」に「企業評価・業務継続ワーキンググループ」が設置され、BCPについて議論し、2005年に「事業継続ガイドライン第一版」（企業評価・業務継続ワーキンググループ[2005]）をまとめた。また、経済産業省でも同年に「企業における情報セキュリティガバナンスのあり方に関する研究会」報告書、参考資料として、「事業継続計画策定ガイドライン」（経済産業省[2005]）がまとめられた。わが国でも、企業にBCPが求められるようになり、その開示も求められている。一般企業のみではなく、日銀、東京証券取引所などが業務継続体制の整備状況について

て、開示している。

企業目的を株主価値の最大化としても、事業継続はその前提といえ、その意味で事業継続は最重要な企業目的といえる。事業を継続させるにはさまざまなリスク、さらに、その極限状況の危機への対応が必要であるから、リスクマネジメントは事業継続という企業の目的に対して、そのための手段と位置づけられよう。BCMはリスクが顕在化した事後の対応を考えるものといえ、リスクマネジメントは事後対応も含むことから、BCMはリスクマネジメントの一環である。すなわち、リスクコントロールに含まれ、損失の低減に寄与するものである。また、BCMを運用していくうえで、災害対策基本法、都道府県の防災計画等関係法規との関係が生じるので、BCM運用の視点としてコンプライアンスが求められる。そして、前述したように、事業が継続できなかった時の社会的な悪影響を考えると、BCMはCSRを達成するための手段でもある。

以上から、BCPをPDCAサイクルによって維持改善するBCMは、コンプライアンスを前提としたリスクコントロールであり、リスクマネジメントに含まれると同時に、CSRの手段でもある。

8. これからのリスクマネジメント

それでは、各用語の相互関係はどうなるのであろうか。杉野[2005]は、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考察ではあるが、CSR、コンプライアンスにも言及する。問題意識として、「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のリスクマネジメント』と捉える考え方が一般的である」（同p.2）が、「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」（同p.2）とする。企業経営上重要なリスクとして経営者リスクをあげ、経営者リスクのリスクマネジメントはコーポレートガバナン

スを手段とする。経営者のリスクマネジメントでは、主たるリスクマネジメント手段であるリスクファイナンス、リスクコントロールのうちリスクファイナンスは馴染まないのも、もっぱらリスクコントロールとする。リスクコントロールの方法としてコーポレートガバナンスを考えると、誰が規律付けを行うかが問題となり、大きく株主価値モデルと多元主義的モデルに分けられるが、後者が国際的方向性であるとする（同p.8）。株主のコントロールが内部統制であり、株主以外のステーク・ホルダーによるコントロールをCSRとする（同p.10）。そして、内部統制もCSRもプロセスとしてコーポレートガバナンスの一つとする。コンプライアンスも株主以外のステーク・ホルダーによるコントロールの一つとして言及する（同pp.28-29）。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、内部統制、CSRの問題が企業経営上の重要課題として現れてくるが、それらの活動はどこかで統合されなければならないとし、唯一可能なのは経営者のレベルとする。それが経営者によるリスクマネジメントであり、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・ホルダーのコーポレートガバナンスとする（同p.32）。

杉野[2005]の議論は、これらの問題が「いずれも根っ子の部分ではつながっている問題である」（同p.32）という筆者と重なる問題意識に基づくもので、経営者リスクを軸に各用語の関連性を整理した注目すべき見解である。しかし、企業リスクにおいて経営者リスクは重要ではあるものの、経営者リスク＝経営リスクとはできないであろう。ワンマン経営を前提とするのでなければ、あくまで経営者リスクは経営リスクの一部に過ぎない。大きな割合を占めるだろうが全てではなく、経営者＝人に軸を置けば組織のリスクが埋没しかねない点から、経営者リスクを軸とすべきではないと考える。また、株主以外のステーク・ホルダーによるコントロールをCSRとすることもできないであろう。なぜならば、CSRを行うのはあくまで企業であって、ステーク・ホルダーとの関係は、さまざまなステーク・ホルダーを社会として意識することであるからである。すなわち、CSRでは主体は企業にあり、ステーク・ホルダーが社会として意識されるという点で

受け身の状態にあるため、受け身のステーク・ホルダーをコントロールする主体として把握することはできないのではないか。

このような問題はあるものの、経営者リスクを軸とし、リスクコントロールを主たる方法として用語の相互関連を探る杉野[2005]の議論は、獨創性にあふれる刺激的な議論である。それは、用語の関連を統一すべきものとし、その次元を経営者リスクに求めているからである。用語の相互関連をただ探るのでは、研究成果として貧相である。用語の相互関連の考察は、それぞれの用語の示す活動の充実を図りながら、全体として企業不祥事防止等に役立つものでなければ、社会的意義に乏しい。用語の統一というのは、こうした点に結びつくので、意義深いことである。この点において、杉野[2005]は優れている。また、統合するにあたって、リスクを出発点とし、経営者リスクとしてリスクファイナンスを排除し、リスクコントロールに絞る点にリスクマネジメントを前提とした考察が見て取れ、用語の統一において「リスクマネジメント」が基底的な役割を果たしているのが注目される。これはリスク社会化した現在において、リスクが考察の出発点になるということを示唆するのではないか。ただし、その統合の次元を経営者という属人的な次元にするのは、少なくとも、ワンマン経営などを除けば、無理なのではないかという問題がある。

より用語の相互関連を重視したものとして、経済産業省[2003]がある。これは、通商産業省時代の通商産業省合理化審議会「企業における内部統制の大綱」（1951年）から半世紀を経て、新しい内部統制のフレームワークを示すものとする（経済産業省[2003]はじめにp. ii）。直接的な契機は、企業不祥事等で顕在化した問題に対する内部統制について、従来の適正な財務報告を確保するための一連の仕組みとしてではなく、企業の広範な業務の適正かつ効率的な遂行に役立つ具体的な指針を作成することを目指したとする（同p. i）。すなわち、マイナス面への対処に限定するのではなく、本来のプラス指向の企業目的に沿って内部統制を把握し、リスクマネジメントとの一体化を目指す。

プラス指向によって、リスクマネジメント、内部統制を次のように定義

する（同p.1）。

「リスクマネジメントとは、企業の価値を維持・増大していくために、企業が経営を行っていく上で、事業に関連する内外の様々なリスクを適切に管理する活動である。」

「内部統制とは、企業がその業務を適正かつ効率的に遂行するために、社内に構築され、運用される体制及びプロセスである。」

両者はそれぞれ異なる背景を持ち、違った経路を経て発展してきたが、企業を取り巻くさまざまなリスクに対応し、企業価値を維持・向上するという観点からは、その目的は多くの共通部分を有し、環境変化から両者を一体的に捉え、機能させていくことが必要になってきているとする（同p.1）。この指針は、このような問題意識の下、「企業を取り巻くリスクが多様化し、増大していく中で、リスクマネジメント及び内部統制に関して企業が積極的に取り組むべき事項を、一連の企業不祥事の分析から浮き出てきた課題、企業における取組の実態等も踏まえて取りまとめた」（同p.11）ものとする。それは、COSO[1992]より内部統制を動態的かつリスクマネジメントの面を強調したCoCo[1995]やICAEW[1999]の視点をさらに進めて、リスクマネジメントと内部統制を一体的に運用されるべきものと位置づけたものである（同p.11）。

先の定義に従いながら、内部統制の目的として、次の3点を指摘する（同p.13）。

事業経営の有効性と効率性を高めること

財務報告の信頼性を確保すること

事業運営に関わる法規や社内ルールの遵守を促すこと

3点目は、明らかにコンプライアンスではないか。そうであれば、経済産業省[2003]では、コンプライアンスは内部統制に含まれるとだろう。いまこの点は措くとして、リスクマネジメントと内部統制の関係について、内部統制はリスクマネジメントを支えるもので、また、リスクマネジメン

トによるリスクの総合評価等を踏まえて内部統制が構築・運用される必要があるとする（同pp.13-14）。このような両者の相互関係をしっかり持たせることを指して一体化と称しているようである。

リスクマネジメントについては、リスクを「事象発生の不確実性」とプラス面も含めるISOと同様に定義し、リスクを事業機会に関連するリスク、事業活動の遂行に関連するリスクに分ける。前者は経営上の戦略的意思決定における不確実性で、新事業分野への進出、商品開発戦略、資金調達戦略、設備等に係るリスクである。後者は、適正かつ効率的な業務の遂行に係る不確実性でコンプライアンス、財務報告、商品の品質、情報システム、事務手続き、もの、環境に関するハザードをあげる。事業活動の遂行に関連するリスクへの対応は、内部統制システムの中で直接的に実施されるとする（同p.23）。この意味で、前述の内部統制がリスクマネジメントを支えようとなろう。

結論は、経済産業省[2003]で指摘された取り組みにより、「企業が、様々なリスクに対応できる強靱な組織、プロセスをつくりあげ、各種社会的責任を適正に果たしつつ、競争力を維持・向上していくことを期待する」（同p.49）として、「社会的責任」が登場するのが興味深い。

企業価値維持・向上を目的として設定し、各種用語を関連付けるという点で、ファイナンス論に基づくものといえ、社会的責任にまで言及し、リスクマネジメント、内部統制、コンプライアンスがカバーされた包括的な報告書である。監査を目的とする企業会計審議会[2007]が内部統制を軸とした用語整理になるのに対して、企業価値最大化という経営目的に照らし合わせて用語整理を試みると、経済産業省[2003]のように、初めに中核に据えるべき用語ありきではないので、相互関係を重視した把握となるのであろう。

リスクマネジメントとコーポレートガバナンスの関係から関連用語の統一を目指す杉野[2005]の議論と、内部統制とリスクマネジメントの一体化を探りながらその考察がコンプライアンス、CSRも射程に入る経済産業省[2003]の議論において、いずれも、リスクマネジメントが統一ないしは一

体化の対象となっていることが注目される。また、いずれも企業価値最大化を前提としている点において、ファイナンス論の枠組みでの考察となっている。これらの点から、米国化・金融化というグローバリゼーションの流れの中で、リスク、リスクマネジメントが関連用語の中でキーワードの役割を果たしていることが確認できる。

それは、本稿における個々の用語の考察からもいえる。国際規格の用語整備といった形でグローバリゼーションの波が押し寄せ、米国化・金融化という一大潮流がリスクマネジメントおよびその周辺用語にも働いている。特に、リスクマネジメント、コーポレートガバナンスに対して顕著であり、株主価値の最大化が目的とされる。両者とも企業不祥事に関わる用語であるが、前者はリスク社会への対応、後者は株主主権復権という独自の文脈も流れている点に注意を要する。内部統制もCOSOフレームワークがグローバル・スタンダードとして受け入れられるという点で、グローバリゼーションの波が生じたといえる。ただし、その原動力はもっぱら企業不祥事であり、リスクマネジメント、コーポレートガバナンスのような企業不祥事以外の独自の文脈はなく、リスクマネジメント、コーポレートガバナンスを関連用語として把握することで、リスク社会への対応や株主主権復権の要素が反映している。内部統制はCOSOを通じたグローバル・スタンダード化によって、企業不祥事との関わりという点では、最も直結しているといえるが、企業不祥事以外の独自の文脈がなく、なんといってもERMとなってリスクマネジメントに包含されることから、内部統制はリスクマネジメントに包含される関係になるのではないか。

以上から、米国化・金融化でリスク社会化する大きな流れにおいて、リスクマネジメントがキーワードとして浮上している。それは、本稿で取り上げた用語の中で、特にリスクマネジメントが基底的な役割を果たす用語となっていることを意味するが、企業不祥事が後を絶たず、そして何より、日本が良くなっているように感じられないことが問題である。わが国にとって、こうしたリスクマネジメントがキーワードとなってくる状況が、いかなる意味を持ったのであろうか。

一連の用語に関連する流れは、日本企業にとって、日本的経営を放棄する流れであり、失われた10年、20年における自信喪失によって、グローバル化という名の米国化・金融化追従の動きであった。むしろ、失われた20年の主因の一つとして、改革という名の日本的なものの放棄を挙げることができるのかもしれない。実証的なアプローチを含まない本稿でこのような主張は、因果関係を逆にする改革に否定的な既得権益の主張と退けられるだろう。しかし、それなりに米国化・金融化したにもかかわらず、ますます世知辛い世の中になっていることを考えると、企業優位の米国的な制度への改革によって、ゆたかな社会を望むことは無理に思えてくるのである。その無理を続けた結果が、失われた20年なのではないか。

ドーア[2006]は日本のコーポレートガバナンスをテーマとしたものであり、「コーポレート・ガバナンスの変革は、主として国民的規模での自信喪失、アメリカ流MBAやPh.D.取得者たちの世代交代、外資系機関投資家の襲来という社会的・政治的要因によるもの」（同p.64）とする。「会社は誰のものか」を問題とし、日本的な会社を社会の公器として株主以外のステーク・ホルダーを重視する日本的コーポレートガバナンスから会社を株主のものとする株主権の米国的コーポレートガバナンスへの変革を批判し、「誰のための会社にするか」との問題を設定する。本稿で取り上げた企業をめぐる一連の用語は、標準化の流れでいずれも株主価値最大化を前提とするという点で、ドーアのこの批判が当てはまり、企業重視、弱者切り捨ての世知辛い世の中をもたらしていると考えられないだろうか。

グローバル化は企業優位、生活者軽視の社会改革を推し進め、わが国はそこに世界に例を見ない速度での少子高齢化が進んでいる。言うまでもなく、目指すべきは少子高齢化の流れを逆転させ、他国からも尊敬される成熟社会としてのゆたかな社会の構築である。そのためには、企業優位の社会改革を逆流させる、ドーア流に言えば「誰のための会社にするか」との問題を設定すべきだろう。企業優位の米国化・金融化の社会改革自体がリスク社会化を進め、リスクマネジメントの重要性を高めている。すなわち、リスク社会化が自然災害の多発などに留まらず、米国化・金融

化に伴う自己責任増を主因の一つとし、社会の有り様との関係から生じている。そして、具体的な法整備を含めた用語の標準化の動きとして、米国化・金融化が進んでいる。さらに、わが国は東日本大震災によって、いかにリスクに向き合っていなかったかを思い知らされたばかりである。

このようにわが国を取り巻く状況を考えて、リスク、リスクマネジメントは、時代文脈からキー・ワードになっており、安易に標準化されつつある流れで捉えるべきものではない。そうしないと、企業の効率化の道具に過ぎなくなる。一連の用語は、株主価値最大化を目的とすることで、企業効率化の道具に過ぎなくなっている。ゆたかな社会構築に向けた、より高次の概念へと高められる必要がある。そのために、制度の多様性・個性と公共性を重視すべきである。特にわが国は失われた10年、20年の自信喪失の時期に、日本的な個性を日本停滞の原因とし、冷静さを失って米国追随を改革の名のもとに進め、ひたすら日本的なものを否定してきた。企業観という点で言えば、日本的な社会の公器とする考えを捨て、米国的な株主主権で株主のものとする考えに立った。しかし、制度の多様性を認め、個性を大切にすることで、良いものであるならば日本的なものを堂々と大切にすれば良い。そもそも、企業を含めておおよそ社会に存在するものは、その存在目的、価値観がいかなるものであっても、社会を構成する一員であるという点で、社会的存在であるということを免れない。この点からは、すべての構成員に普遍的なSRが求められ、特に企業に限ったものとして、CSRが考えられる。この意味でCSRは社会、公共性と直接関わる用語であるが、株主価値最大化が目的とされることで、社会や公共が意識されなくなる。もっとも、ファイナンス論は、反社会的行為は社会の批判を浴び、株価の下落、株主価値の喪失という形で現れるので、株主価値最大化を目的とすることでCSRが達成できるとする。これは、結局は市場メカニズムに全幅の信頼を置く市場原理主義である。それは公共性を市場によって私的なものに還元してしまう。

特に、公共性との関係で問題となるのは、金融である。本来金融制度は実物経済を支える公共的なものである（宇沢[2000]pp.184-201）。米国化・

金融化では、バブルリレーといわれるようにバブルを繰り返し、金融が肥大化している。1970年代のブレトンウッズ体制崩壊に始まるマネタリズムによる金融制度改革は、金融部門を超えて、経済全体に広がり（同p.195）、今や大学教育をも飲み込んで（小川[2014]）、市場原理主義としてあらゆる分野に米国化・金融化の変化をもたらしている。市場には馴染まない公共的な制度を、こうした市場原理主義による制度改革から守らなければならない。

一連の用語は企業に関わる用語であるものの、社会の状況を冷静に受け止め、企業に留まらず社会の有り様を問う用語となっていることを認識して、その意味が構築、活用されなければならない。各種の用語を標準化する国際機関が市場原理主義に墮している現状、換言すれば私的空間、金融経済が肥大化している現状を踏まえ、標準化を批判し、多様性、個性、公共性を重視した議論を展開しなければならない。そのような議論を展開するキーワードとして、リスクマネジメントという用語を位置づけるべきである。

参考文献

Association of Insurance and Risk Managers in Industry and Commerce = ALARM = Institute of Risk Management (AIRMIC = ALARM = IRM) [2002], A Risk Management Standard.

赤石篤紀[2011], 「経営財務の基本的視座と株主価値創造経営」 『北海学園大学経営論集』 9巻1号。

Berle, Adolf Augustus = Gardiner Coit Means [1932], *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan [北島忠男訳[1958] 『近代株式会社と私有財産』 文雅堂書店] .

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) [1998], Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations.

—— [1999], Enhancing corporate governance for banking organisations.

- [2006], *Enhancing corporate governance for banking organisations*
- Büthe, Tim= Walter Mattli [2011], *The New Global Rulers*, Princeton University Press [小形健介訳[2013], 『IASB/ISO/IEC 国際ルールの形成メカニズム』中央経済社] .
- Criteria of Control Board (CoCo) [1995], *Guidance on Control*.
Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) [1992], *Internal Control-Integrated Framework* [鳥羽至英=八田進二=高田敏文訳[1996], 『内部統制の統合的枠組み——理論編』白桃書房、同訳[1996], 『内部統制の統合的枠組み——ツール編』白桃書房] .
- [2004], *Enterprise risk management* [八田進二監訳[2006], 『全社的リスクマネジメント——フレームワーク篇』東洋経済新報社] .
- ドーア,ロナルド[2006], 『誰のための会社にするか』岩波書店。
- 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。
- 後藤啓二[2006], 『企業コンプライアンス』文藝春秋。
- 平田光弘[2001], 「OECDのコーポレート・ガバナンス原則」 『経営研究所論集』第24号。
- Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW) [1999], *Internal Control : Guidance for Directors on the Combined Code*.
- International Association of Insurance Supervisors = Organization for Economic Co-operation and Development (IAIS=OECD) [2009], *Issues Paper on Corporate Governance*.
- International Organization for Standardization (ISO)[2009a], *Risk management: Principles and guidelines (ISO 31000:2009)* .
- [2009b], *Risk management: Vocabulary (ISO Guide73 : 2009)* .
- International Organization for Standardization = International Electrotechnical Commission (ISO=IEC)[1999], *Safety aspects:Guidelines for*

their inclusion in standards(ISO/IEC Guide51:1999).

— = — [2002], Risk management:Vocabulary:Guidelines for use in standards(ISO/IEC Guide73:2002).

伊藤真[2007],『会社コンプライアンス——内部統制の条件』講談社。

経済団体連合会[2006],「企業価値最大化に向けた経営戦略」。

経済産業省（リスク管理・内部統制に関する研究会）[2003],「リスク新時代の内部統制——リスクマネジメントと一体となって機能する内部統制の指針」

経済産業省[2004],「企業の社会的責任（CSR）に関する懇談会中間報告書」。

経済産業省（企業における情報セキュリティガバナンスのあり方に関する研究会）[2005],「事業継続計画策定ガイドライン」。

経済産業省企業行動課編[2007],『コーポレート・ガバナンスと内部統制——信頼される経営のために』経済産業省調査会。

企業会計審議会[2002],「監査基準の改訂に関する意見書」。

企業会計審議会内部統制部会[2005],「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準のあり方について」。

企業会計審議会[2007],「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について（意見書）」。

企業評価・業務継続ワーキンググループ[2005],「事業継続ガイドライン 第一版——わが国企業の減災と災害対応向上のために」。

金融庁[2004a],「ディスクロージャー制度の信頼性確保に向けた対応」。

金融庁[2004b],「ディスクロージャー制度の信頼性確保に向けた対応（第2弾）」。

菊澤研宗[2004],『比較コーポレート・ガバナンス論』有斐閣。

河野勝編[2006],『制度からガバナンスへ——社会科学における知の交差』東京大学出版会。

中川照行[2011],「『2010年規範』と『監督規範』による英国の新しいガバ

- ナンス構造」『経営戦略研究』Vol.5。
- 日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム編[2001],「改訂コーポレートガバナンス原則」。
- 野村修也[1999],「内部統制とコンプライアンス」『法学セミナー』537号。
- 小川浩昭[2010],「保険研究の動向——保険に直接的に関連する学会の動向」『西南学院大学商学論集』第57巻第3号。
- [2014],「自由化を考える——大学と損害保険業界の類似性」『西南学院大学商学論集』第60巻第3号。
- 奥村宏[2002],『エンロンの衝撃——株式会社の危機』NTT出版。
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) [1999], OECD Principles of Corporate Governance.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) [2004], OECD Principles of Corporate Governance.
- 小佐野宏[2001],『コーポレート・ガバナンスの経済学』日本経済新聞社。
- リスクマネジメント規格活用検討会編[2010],『ISO31000:2009リスクマネジメント 解説と適用ガイド』日本規格協会。
- 齋藤憲監修[2007],『企業不祥事事典——ケーススタディ150』日外アソシエーツ。
- 損保ジャパン・リスクマネジメント[2010],『リスクマネジメント実務ハンドブック』日本能率協会マネジメントセンター。
- 杉野文俊[2005],「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」『商学研究報』第37巻第2号。
- 高橋昭三[2005],「『コーポレート・ガバナンス論』の台頭とその本質——『ファイナンシャル・ヘゲモニー』下の株価極大経営の本質」丑山優＝熊谷重勝＝小林康宏＝大平嘉春編『金融ヘゲモニーとコーポレート・ガバナンス』税務経理協会。
- 田中宏司[2008],「企業不祥事とコンプライアンスの本質」『研究紀要』第14号。

田村達也[2006], 『コーポレート・ガバナンス——日本企業再生への道』 4
版、中央公論新社。

東京海上日動リスクコンサルティング[2013], 『実践 事業継続マネジメン
ト』 第3版、同文館出版。

丑山優[2005], 「経営者支配論とコーポレート・ガバナンス」 丑山優＝熊谷
重勝＝小林康宏＝大平嘉春編 『金融ヘゲモニーとコーポレート・ガバ
ナンス』 税務経理協会。

宇沢弘文[2000], 『社会的共通資本』 岩波書店。

(2014年1月稿)