

コンプライアンスをSRMの視点から考察

三宅 芳夫

Consideration on the compliance from the viewpoint of SRM

Yoshio MIYAKE

ABSTRACT

Compliance issues have increased public interest in Japan, after Osaka District Court sentenced under Daiwa Bank New York branch incident on September 2000. The outline is that it caused enormous loss 1,100,000,000 of dollars from 1984 until 1995, owing to unauthorized trading by former bank clerk. But after that corporate scandals are experiencing repeatedly. Though the basic solution of corporate misconduct prevention measures has probably taken steps by many companies, they cannot find that solution. So this paper aims to grasp and to understand the contents of COSO and ERM which have been working in the corporate scandals so that innovates solution of these problems by analyzing the Daiwa Bank New York branch incident which was accused on Osaka District Court in Japan. Corporate culture is different from Japan and USA which bore COSO. According to these circumstances our country has to have measures to prevent corporate scandals in Japan by herself. So we should seek this solution by new idea,SRM in mind.

Key words : Compliance, COSO, Daiwa Bank, scandals, SRM

1. はじめに

(1) 問題意識

我が国においてコンプライアンス問題に世間の関心が高まったのは、2000年9月大阪地方裁判所が判決を下した大和銀行ニューヨーク支店事件であった。その概要は元行員が1984年から1995年までの無断取引により11億ドルもの巨額損失を発生させたことである。

それを契機に経済団体連合会は世間から信頼を得るために2002年10月及び2004年5月改訂の企業行動憲章、実行の手引きを公開した¹。

しかしながら企業不祥事は一向に後を絶たず、社会問題となった。

このような背景からコンプライアンスに関する本が数多く出版されたが、その内容は翻訳まがいのものが多く、日本の実情にそぐわないものであった。そのためか、これらの企業不祥事に対し多くの大企業は自社の教訓とせず表面上コンプライアンス室なる組織を立ち上げ、簡単なマニュアルを作成する等他社の模倣に終始し、経営者の強いコミットメントを感じさせるものではなかった。さらに世間もコンプライアンスに対する認識が不十分で企業への見方もさほど厳しいものとはいえなかった。

一方COSOは企業不祥事の発生を内部統制が機能していないものとする見解を打ち出し、それが1987年発表の「不正な財務報告」であり、1992年発表の「内部統制の総合的枠組み」であった。その後エンロン等大型の不祥事件が勃発し、その対策が2004年COSO発表の「ERM総合的フレームワーク」であり、従来の内部統制の総合的枠組みに加えリスクの概念とそれを戦略として捉えようとするものであった。本稿ではこれらの内容を再検討することによりコンプライアンスの真髄に迫るものである。

その結果COSOを超えるソーシャル・リスクマネジメントについて考察することによってコンプライアンスの概念を再検討し、我が国独自の定義を試みる。

(2) 研究目的および研究方法

そこでコンプライアンスの原点であるCOSOの理論発生の背景と構造の変遷を概観し、我が国においてその概念がどれほど根付いているか、また実務上どのように生かされているかについて大和銀行ニューヨーク支店事件の判例を通し究明する。

さらにCOSO理論の全社的リスクマネジメント (Enterprise Risk Management=ERM) の考え方、特に経営者のコミットメントにつきその判例に十分反映させているかにつき明らかにする。またERM自体の考え方が万全であるか否かについても検討する。

上記大和銀行の不祥事と同様企業不祥事は企業の破綻に繋がるものであり、経営者の責任にリンクするものである。従ってその企業が世界的に優秀な技術を保持していたとしてもその企業の存続を世論が許さない。このことを企業に警鐘を鳴らし、経営者に適切な企業不祥事防止策を構築させることを目的とする。

一方ERMにより提唱されたリスクは社会化してきているため今後は企業側から地域側や個人側に立った社会的リスクに取り組むことが必要である。リスクの一環である企業不祥事防止策においてもしかりである。その対策を地方自治体の在り方・個人の心理面に対し講ずること

1 田中宏司著、松本恒雄編著 (2007)『消費者からみたコンプライアンス経営』商事法務67頁

を目的とするソーシャル・リスクマネジメント（Social Risk Management＝SRM）の研究の意義は大きい。このことを踏まえ、さらに深くコンプライアンスの概念を追求する。

またコンプライアンスは企業だけでなく地方自治体、教育機関、医療機関等多方面の領域においても必要とされる。さらに学問としても危機管理等経営学だけでなく社会学、心理学の面からも追求されることが必須と考える。

（3）研究結果の概要

COSOの歴史を通しCOSOの限界の発見により経営者のコミットメントの在り方等新しい企業不祥事防止策について具体的に呈示する。

次に大和銀行ニューヨーク支店事件の判例によるとこの事件においてCOSOフレームワークの認識が実業界では希薄であったことが判明した。このことから企業風土の影響等コンプライアンスに関する我が国独自の適切な概念の再構築の必要性を感じる事となった。

またリスクマネジメントからSRMの進展についてであるがリスクマネジメントの一環としてのコンプライアンスも企業不祥事が社会化することにより、その防御策としてSRM理論を深める必要がある。

これらの理論は大学を始めとして研究機関により一層発展させ、実務に役立されなければならないと考える。

2. COSO生誕に至る経緯

コンプライアンスを考察するに当たって我が国に大きな影響を与えたCOSOの理論発生の理解を深めるため、まずCOSOフレームワークの仕組みをその生誕および背景について概観するとともに、わが国での企業経営に必要な不祥事防止のパラダイムを模索する。

（1）COSO提言の母体

1970年代中頃までの内部統制に対する支配的考え方は内部統制システムの改善方法と監査において内部統制システムを最大限考慮する方法に焦点を当てるものであった²。

その当時アメリカでは度重なる会計不祥事が発生し、その解決方法の発見が課題となっていた。

そうした中で1972年に発生したウォーターゲート事件の調査が1973年から1976年に掛けて行われ、内部統制に大きな関心が払われることになった。

1980年代に入って不正な財務報告の多発が社会問題となり、放置出来なくなった。それ

2 鳥羽至英・八田進二・高田敏文『内部統制の総合的枠組み』（1996）白桃書房158頁。

を契機として5つの民間団体（アメリカ会計学会、アメリカ公認会計士協会、国際財務担当経営者協会、管理会計士協会、内部監査人協会）の下にトレッドウエイ委員会（National Commission on Fraudulent Financial Reporting）がこの問題の解決に向け1985年設立された。この委員会の主たる目的は従来の内部統制システムの改善や監査において内部統制システムを最大限考慮する方法に焦点を当てるものではなく、具体的に不正な財務報告の原因となる要因を識別し、その発生の減少を図ることを目的として、1987年「不正な財務報告」が発表された。特に強調されたのは統制環境の整備であり、企業の行動要綱実行の重視つまりコンプライアンス重視、組織の面では有能で業務に専念する監査委員会および積極的で客観的な内部監査部門の重視であった。

更に同委員会はこの委員会を支援する目的で組織されたトレッドウエイ委員会組織委員会（COSO：Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission、トレッドウエイ委員会の後援組織団体の委員会）に対して財務報告の信頼性確保を目的として内部統制に関する概念と定義の統一等の作業を要求した³。この組織がCOSO提言の母体である。

（2）COSO誕生の背景と生成の経緯

その後このような不祥事件の続発を防ぐためには従来の方法では限界があるとされ、内部統制システム概念からその責任を負うべき経営者の視点だけでなく、それに関心を持つ関係者によって承認されるプロセスを通じて設定されるべきとして⁴1992年COSOが発表したのが「内部統制の包括的フレームワーク」（Internal Control—Integrated Framework）〈COSO報告書〉⁵である。

ここにおいて内部統制システムのフレームワークの目的は、

- ①業務として、非効率な経営による経営破綻を防止すべくまた経営者としては企業の利益を確保するため、新しく事業経営の有効性と効率性を高め
- ②財務報告として、従来の改竄や法令違反等による不正財務報告との決別を図るために財務報告の信頼性を確保し、
- ③従来の企業不祥事多発を教訓としてまたこのことを原因として経営破綻を回避するため新しくコンプライアンスすなわち関係法規の遵守を促進することを掲げ、これらのことは企業経営者にとって持続可能な経営を図るための経営目的とされるものである。

さらに後記構成要素を経営手法として取り入れることにより経営の細緻化を図ろうとするものであるといえる。

3 前提書（1996）白桃書房162頁

4 鳥羽至英・八田進二・高田敏文共訳（1996）『内部統制の総合的枠組み』白桃書房157頁、163頁

5 ちなみに『内部統制組織とは人間相互の牽制組織をいう。従業員の責任と権限を明確にすると同時にある経済活動をはじめからおわりまで1人で処理してしまうことをさせない制度である。』河合秀敏（1991）『監査論』同文館91頁

この時点での内部統制システムはプロセスという概念が持ち込まれ、従来の決算期等の締め切り時点の計数の正確性だけでなく相互牽制により日常業務の中で不正の介入の余地のない組織作りを目標としたものである。

その後1992年発表のCOSO報告書に見る内部統制システム重視の経営が行われるようになったにもかかわらず2002年のエンロンの経営破綻、ワールド・コムなど大企業から粉飾決算、簿外債務などの不祥事件が発覚したがエンロンは社内弁護士数268名を擁するアメリカでも屈指の法務部門を有しながら、このような不祥事件が防止できなかったことは、アメリカは勿論世界的に内部統制システムに対する信用を失墜させることとなった⁶。

ワールド・コムにおいても自社株の値下がりを恐れ、粉飾決算を行い、投資家を初め各方面に多大な損害を与えることになった。つまりこれらの企業不祥事は内部統制によるリスク管理の限界が示されたものといえる。これを契機に経営者のリスクマネジメントに対する考え方と同時にリスクを経営戦略にどのように取り込んでいくかが課題となってきた。

COSO報告書発表以降も大企業の破綻は投資家、従業員をはじめステークホルダーに大きな影響を及ぼした。これが社会的問題となり、その解決方法が望まれた。このようなスキャンダルを契機として持続可能な経営を確保するためには一層強力なリスク管理と内部統制を融合させて経営執行に活かすべきであるとの観点から全社的リスクマネジメントの策定作業に入った⁷。

その結果2004年に公表されたのが『全社的リスクマネジメント—総合的フレームワーク〈理論篇〉』（Enterprise Risk Management—Integrated Framework）である⁸。その狙いはすべての企業の経営者がリスク認識を高め、内部統制を実効有らしめ、持続可能な経営を目標とすることであった。そこで1992年COSO発表の内部統制の包括的フレームワークからERM総合的フレームワークに至るための目標として i～vi からなる 6 項目を掲げた。

この項目がERMの目的である〈1〉戦略、〈2〉業務、〈3〉報告、〈4〉コンプライアンスとして活かされたのである。すなわち

〈1〉戦略

i. 経営者はリスク選考と戦略を適切に組み合わせ、ii. その対応に関する意思決定の質を高め、iii. 事業機会を捉えること、そのことがERMの目標の事業体のミッションと連動し、ミッションを支えるハイレベルな『戦略』につながる。

〈2〉業務

iv. 多重リスクや企業全般にわたるリスクを識別、管理し、v. 資本配分を改善することが事業体の資源の効率的且つ有効な利用を行う『業務』へ発展する。

〈3〉報告

6 高野一彦『情報法コンプライアンスと内部統制』九天社16頁。

7 八田進二〈監訳〉・あらた監査法人（訳）前掲書10頁。

8 八田進二〈監訳〉・あらた監査法人（訳）前掲書3頁

vi、財務あるいは非財務の信頼性の高い報告へと改善を図る。

〈4〉コンプライアンス

i～viの全てにおいて進化することがコンプライアンスに繋がる。この概念は1992年発表のCOSO報告書の概念を引き継いだものであるが、その後の不祥事多発を受けて構成要素が増加され、リスクマネジメントの観点からその実効性を高めたものである。

また1992年COSO報告書発表後の不祥事多発の防御策として、企業目的に上述の「戦略」という概念が加わり、更に構成要素が5項目から目的設定、リスク対比、事象認識が追加され都合8項目となり、経営手法の充実が図られている。これらを集約する概念としてリスクマネジメントの目標が掲げられた。それと同時に経営執行を浸透させるには事業部門、事業単位等組織の利用を掲げた。

このようなリスクマネジメント⁹の観点からERM—総合的フレームワークでは更に広範囲な構成要素を具体的に示す必要に迫られ、その実現のために経営者は業務執行領域の拡大が必要となった。

3. COSOの目的変遷と経営者の役割

アメリカの企業不祥事発生の背景及び防止策を究明することの一環としてCOSOの目的に視点を置き経営者としての役割について考察する。

(1) 1992年COSO発表の5項目の構成要素

経営者はCOSOの目的を達成するため構成要素を統制環境、リスクの評価、統制活動、情報と伝達、監視活動の5項目¹⁰を行う。

この報告書は法的拘束力がないが内部統制のdefacto standard（事実上の標準）化するとまで言われていた¹¹。

その後外部環境の激変により内部統制システムからERMフレームワークへとCOSOの目的の範囲が拡大化した。その原因は次に見るような問題点を内在させていたからである。

9 リスクマネジメントの目的は企業倒産からの防衛的戦略であり、倒産危険の科学的管理である（同上10頁）とあり、経営者が持続可能な企業経営を目指すことと見えよう。

10 ①統制環境：経営者は組織の気風を決定し、従業員の意識に影響を与えること、②リスクの評価：経営者は事業目的に関連するリスクを識別・分析し、いかに管理すべきかを決定するための基礎を提供すること、③統制活動：経営者の命令が実行されているかの確認作業のこと、④情報と伝達：経営者の情報が識別、捕捉され、組織相互間で伝達されること、⑤監視活動：監査人は経営者が行う内部統制システムの機能の質を継続的に評価し、内部統制上の欠陥は経営上層部に、特に重要な事項は最高経営者と取締役会に報告すること（鳥羽至英・八田進二・高田敏文共訳（1996）『内部統制の総合的枠組み—理論篇』白桃書房、5～6頁、樋渡淳二・足田浩（2005）『リスクマネジメントの術理』金融財政事情、156頁）、

11 大塚和成編著、滝川宣信・藤田和久著、前掲書、35頁。

（2）1992年発表のCOSOの問題点

1992年発表のCOSOには下記の問題点があった。

①継続的経営目標である経営戦略の欠如

この時点での経営目的は内部統制に必要な「業務」、「財務報告」、「コンプライアンス」のみであり、継続的経営に必要な「経営戦略」が欠落していた。

②リスクマネジメントの認識の浅さ

リスクとしての経営目的はなく、構成要素として上記に見るように「リスクの評価」のみ取上げられている。この点の希薄さが経営の不安定さに繋がっていくことになる。

③外部環境への配慮の欠如

この時点では「財務報告」の信頼性確保に重点が置かれ、ステークホルダー等外部環境へのリスク管理への配慮が欠如した状態であった。

このような問題点を解消するためにERMへの進展が図られ、構成要素も5項目から8項目へと充実が図られていくことになる。

（3）COSOの内部統制の総合的枠組みからERMへの進展

前項の記述を総括すればCOSOの1992年発表の『内部統制の総合的枠組み』から2004年発表のERMへと進化した内容には次の2点がある。

①ERMでは新しく事業体のミッションやビジョンを実現するため2004年『戦略目的<1>』が加えられた。それは経営戦略が事業目的を効率的効果的に達成する方策である。そのプロセスにはリスクが伴うことになる。従ってこの<1>戦略目的は、戦略策定に当たって<2>業務、<3>報告、<4>コンプライアンスの3目的の実現に向け、これらとのバランスを保ちつつ高位に機能するものでなければならないとの位置づけとなる¹²。

②1992年の『②財務報告』は公表財務諸表の信頼性に関するものでありERMでの2004年の『<3>報告』は事業体の作成した報告書（財務諸表、非財務諸表）は内部だけでなくステークホルダー等外部も含むと拡張されたこと。

このような状況から経営者として重視しなければならない経営上の項目は増加し進展することとなったが、反面経営責任が大となったのである。

（4）2004年COSO発表の8項目の構成要素

経営者はCOSOの目的達成のため構成要素を従来の5項目から8項目¹³に増加させた。

内部統制の総合的枠組みからERM総合的フレームワークへと構成要素の進展は経営者としては後者が内部統制に加えリスクマネジメントに重点を置くべきとしたことから構成要素として

12 八田進二〈監訳〉・あらた監査法人〈訳〉前掲書、150頁。

3項目を新しく追加した。つまりリスクは評価のみでは不十分であり、リスクの容認度を示す目標も加え、それを目的設定〈2〉とし、リスクの潜在から顕在の見極めとして事象認識〈3〉リスク対応〈5〉も構成要素に入れられることになった。

つまり経営者にとっては環境の変革に対してリスクも多様化するものであり、それに対処するためには構成要素の細分化が必要となる。

(5) 2004年発表ERM総合的フレームワークでの新しい解釈の必要性

経営者はこれで構成要素がリスクマネジメントにきめ細かく対応でき、事業体損失をより少なくすることができる。すなわちリスクの予防を明確にでき、構成要素の細分化がリスクの対象を潜在的なものから顕在的なものにすることが可能となった。その結果、経営者は業務の横断的リスク管理ができ、さらに「戦略」をリスク選考・許容方針に適合させ、リスク対応の意思決定に資することになった。以上のことから1992年および2004年発表のCOSOのフレームワークを表に纏めたものが図2である。さらにリスクマネジメントの細分化を可能にした構成要素はポジション別分類で、企業レベル、事業部門、事業単位としたことであった。(図1)。

4. COSOフレームワークの視点に立った判例分析

コンプライアンス違反に係る大和銀行ニューヨーク支店事件の判例が如何にCOSOから影響を受けたかまたそれが実務上の理論構成を必要としたかをこの節で考察する。

すなわち大和銀行ニューヨーク支店事件は実業界に大きな影響を与えたものであり、その影響の大きさはアメリカで発生した国際的事件であり、わが国にとっては非常に深刻なものであった。

上述のCOSO ERMフレームワークの影響を強く受けたとと思われる大和銀行ニューヨーク支店事件の判例分析を通してこのフレームワーク（特にリスクマネジメント、内部統制、コンプライアンス）の有効性を検証する。

この事件は国際的企業不祥事として、我が国にコンプライアンスという言葉を一語一般化した事件として有名で、まさにコンプライアンスの研究には避けて通れない事件である。

13 〈1〉内部環境；組織の気風を組込み、リスクに対し役職員各自の対処の基となること、〈2〉目的設定：事業目的の達成に潜在的な影響を及ぼし、リスク等事象を識別する目標設定をいう、〈3〉事象認識：目的設定に影響する企業内部と外部の事象はリスクか事業機会かを識別する、〈4〉リスク評価：リスク管理の判断の基準として、発生可能性と影響度を考慮し、リスクを分析する。さらにリスクが本来持つ固有ベースとリスク管理後の残余ベースで評価する、〈5〉リスク対応：リスクの回避、受容、低減および共有等のリスク対応策を選択すること、〈6〉統制活動：リスク対応策が有効に実行する方針やの手続きを設定し、実施する、〈7〉情報とコミュニケーション：経営者は各自が関連する情報が識別、補足され自分達の実行責任を全うできるような方法で効率的・効果的な伝達を行う、〈8〉モニタリング：ERM全体は監査人にモニターされ、適宜補正されることをいう、(八田進二監訳、あらた監査法人訳(2006)『全社のリスクマネジメント—フレームワーク篇』東洋経済新報社7～8頁、樋渡淳二・足田浩(2005)『リスクマネジメントの術理』金融財政事情、159頁)

この判決はCOSO ERMフレームワークの影響¹⁴をどのように受けているかを分析することにより、このフレームワークが我が国に影響を及ぼした度合いを認識し、COSO ERMフレームワークがわが国の企業不祥事の防止策として機能するか検証する。

【事件概要】大和銀行ニューヨーク支店の行員が、無断かつ簿外で米国財務省証券の取引等を行ったことにより、当該行員の勤務する大和銀行に約11億ドルの損害を与えたことに関して当時の代表取締役等に管理体制の構築義務を怠ったためとして損害賠償金請求を行った株主代表訴訟と当銀行が上記取引から発生した損失をアメリカ当局に隠蔽したこと等により刑事訴追を受け罰金等を負担したことに対し、同銀行に賠償請求を求めた株主代表訴訟が提起された事件である。

この事件に関し、平成12年（西暦2000年）9月20日、大阪地方裁判所は下記のとおり判決を下した(大阪地・判平成12年9月20日「大和銀行ニューヨーク支店損失事件」『判時1721号』3頁)。

(判旨) ①

i.健全な会社経営を行うためには、ii.目的とする事業の種類、性質等に応じて生じる各種のリスク、例えば、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、事務リスク、システムリスク等の状況を正確に把握し、iii.適切に制御すること、すなわちリスク管理が欠かせず、会社が営む事業の規模、特性等に応じたリスク管理体制（いわゆる内部統制システム）を整備することを要する。

(判旨) ②

i.そして重要な業務執行については、ii.取締役会が決定することを要するから（商法260条2項）、iii.会社経営の根幹に関わるiv.リスク管理体制のv.大綱については、取締役会で決定することを要し、vi.業務執行を担当する代表取締役及び業務担当取締役は、vii.大綱を踏まえ、viii.担当する部門におけるix.リスク管理体制をx.具体的に決定すべき職務を負う。

(判旨) ③

i.この意味において、取締役は、取締役会の構成員として、また、代表取締役又は業務担当取締役として、ii.リスク管理体制を構築すべき義務を負い、iii.さらに、代表取締役及び業務担当取締役がリスク管理体制を構築すべき義務を履行しているか否かを監視する義務を負

14 このERMについてはわが国においても公開草案の段階から非常に多くの関係者の関心の的になり、八田進二（監訳）あらかち監査法人訳（2006）『全社的リスクマネジメント』東洋経済新報社は2004年公表としていることからこの判決はそれ以前であり裁判官もERMの考え方をすでに習得していたと思われる。

うのであり、iv. これもまた、取締役としての善管注意義務及び忠実義務の内容をなすものと言うべきである。

(判旨) ④

i. 監査役は、商法特例法22条1項の適用を受ける小会社を除き、ii. 業務監査の職責を担っているから、取締役がリスク管理体制の整備を行っているか否かを監査すべき職務を負うのであり、iii. これもまた、監査役としての善管注意義務の内容をなすものと言うべきである、と一般論を述べた上で

(判旨) ⑤

i. ニューヨーク支店における財務省証券取引及びカストディ業務に関するリスク管理体制は、ii. 当法廷に提出された証拠上は、大綱のみならずその具体的な仕組みについても、整備されていなかったとまではいえないとしつつ、iii. A銀行本部（検査部）、ニューヨーク支店及び会計監査人が行っていた財務省証券の保管残高の確認は、iv. その方法において、著しく適切さを欠いていたものと評価されv. A銀行のリスク管理体制は、この点で、実質的に機能していなかったものと言わなければならない、とした。

(判旨) ⑥

i (1) 検査部及びニューヨーク支店長を務めた5名の業務担当取締役あるいは使用人兼務取締役のうちニューヨーク支店長を務めた3名について任務懈怠の責任を認め、ii. (2) 代表取締役頭取・副頭取については「頭取あるいは副頭取は、各業務担当取締役にその担当業務の遂行を委ねることが許され、各業務担当取締役の業務執行の内容につき疑念を差し挟むべき特段の事情がない限り、監督義務懈怠の責を負うことはないものと解するのが相当であるとした。

iii. (3) また、検査部及びニューヨーク支店の指揮系統に属さない取締役について、ニューヨーク支店における財務省証券の保管残高の確認方法について疑念を差し挟むべき特段の事情がない限り、不適切な検査方法を採用したことについて、取締役としての監視義務違反を認めることはできないとした。

iv. (4) 最後に、監査役については、ニューヨーク支店に往査し、会計監査人の監査に立ち会った監査役についてのみ責任を認めた。

この判旨においてCOSO ERMフレームワークを通しての分析から明らかになったその骨子はリスクマネジメント、内部統制構築の方法、コンプライアンスに集約できる。

すなわちこの考え方はCOSOのERMフレームワークの骨子の影響を大きく受けていることが判明するが経営者のコミットメント、全社的リスクマネジメントからくる経営戦略との関係、コンプライアンスに対する経営者の認識のなさについての糾弾はほとんどなされていない。

この判例は経営者の責任が何であるかを明確にさせ、産業界に同種の不祥事を発生させてはならないとの警告を発すべきであろう。

以上COSO ERMが及ぼした判例分析を行ったがERM自身についても完全な理論ではない。

すなわちまず我が国独自の企業風土に関し、全面的に論じられていない、さらに業務拡大による激烈な競争・利益中心的な企業行動の抑制策の呈示がなされておらず、企業および構成員の倫理観の高揚についても触れられていない等である。これらの点を企業不祥事対策として念頭におかれなければならない。

5. わが国の実務とCOSOフレームワーク

COSOフレームワークが大和銀行ニューヨーク支店事件に対し従来に見られない観点を与えたことを下記の点で知ることが出来る。

まずCOSOフレームワークを通し分析した結果、大和銀行ニューヨーク支店事件判例で示された危機管理のポイントとして下記3点の知見を得ることができた。これが我が国産業界でどのように生かされていくか注目していかなければならない。

第一に危機管理に対する大和銀行経営者の責任についてであるが企業不祥事防止策を組織の末端まで浸透させるためには内部統制システムの構築であり、法令順守が経営の大きな目標である。従って経営者には日常の業務においてこれらのことを遂行する責任を有している。この事件において大和銀行の経営者にはこれらのことが不十分であったことが判旨から推察できる。この事件は一般産業界にも発生し得ることであり、このような判例による指摘は従来に例がなくこの事件をきっかけに危機管理やコンプライアンスの認識が我が国にも芽生えてきたのである。

第二に大和銀行の悪しき企業風土には仲間意識が強く、隠ぺい体質を作ってしまうこの事件の発覚を遅らせてしまったわけである。そのことが経営者を始め取締役会等チェック機能の不全会を起こしてしまった。判例が指摘するようにコンプライアンス違反の把握は業務遂行状況の中で発見できるのでありそこには仲間意識による慣れ合いを排除することもこの事件を解く鍵である。

第三にこの事例に見るわが国の独自性について経営者は次の点を念頭に経営を行わなければならない。つまり戦略立案、それに伴うリスクへの対応および悪しき企業風土を排除すべき内部統制組織の構築を行うことである。

すなわち我が国では個人に対する倫理違反には厳しいが、組織としての行動に対する責任はあいまいにする風潮が存在するのである。

そこで我が国での企業不祥事発生原因に関しアンケート調査によると企業風土が最も多いことが示されている。このようなわが国特有の企業風土はCOSO ERMフレームワークでは前面に出されて来なかった（図1参照）。

この企業風土が通常の倫理観と乖離することに企業不祥事発生の真の原因があり、組織構成員のすべてがこの倫理観を保持していることが企業不祥事の防御策となる。

以上のことからコンプライアンスの有効性は「内部統制すなわち経営陣の統率能力の問題と法令遵守の有無をチェックする監視活動の有効性を図る」、ことであるが、わが国ではこれに加え、企業風土、企業倫理、社会通念を追加し、コンプライアンスとは「内部統制システムを生かし、法令・企業風土、企業倫理及び社会通念等を遵守すること」とする結論に達する。企業不祥事のチェック機能を備えた我が国会社法においてもこのことを念頭に解釈しなければならないと考える。このことは図3のアンケートによって裏付けられている。

また、会社法研究部会（2009）『企業不祥事と対応』清文社93頁によると最近の企業不祥事とこの原因の一つは企業風土であるとしている例は図4のごとく多い。

6. COSOフレームワークからソーシャル・リスクマネジメントへ

COSOはコンプライアンスの徹底、すなわち内部統制の徹底、リスクマネジメントと戦略との関係およびコンプライアンスの理論を発展させてきたが相変わらず企業不祥事は後をたたない。この現状を踏まえ新しい理論のSRMの考え方が必要とされていると思われる。すなわちSRMとは社会における危険や不安を除去し、安全・安心な社会を実現しようとするものである¹⁵。いわゆるリスクの社会への流出すなわちリスクの社会化である。その背景は企業不祥事の影響が一般社会にも波及し社会としても自治体を中心としNPOを始め各種団体がその防御を取るべき時代に来たのである。つまりコンプライアンスの主体が企業から社会に移ったこといわゆるコペルニクスの転換が図られる時代になったのである。その背景は地域の絆、個人情報保護法の弊害、コミュニティの欠落等があり、地域住民の絆の再構築を必要とする。

とはいえ経営者には孤独で重い責任が従来にも増してのしかかっている。すなわち経営者にとって心のリスクが発生してきている。これを回避するには厳しい自己管理、自己開示、心のアウトソーシング例えばカウンセリング、コンサルティングなどを行う必要がある。

7. おわりに

このテーマを研究するにあたって、わが国ではコンプライアンスが如何に表面的捉え方しか行われなかったかを大和銀行ニューヨーク支店事件を通して確認した。そこでコンプライアンスの原点ともいべきCOSOの生い立ちをその歴史を通して概観してきた。しかしCOSOといえども限界を有しその内容についても明らかにした。すなわち我が国では経営者のコミットメ

15 亀井利明（2007）『ソーシャル・リスクマネジメント論』日本リスクマネジメント学会1頁

ントが不明確であること、わが国特有の企業風土があること、したがってコンプライアンスについては我が国独自の定義が必要であることを述べてきた。

しかし従来のコンプライアンスの思考だけでは企業不祥事は一掃出来ず新しい考え方としてリスク管理およびその発展した概念のSRMの考え方について述べてきた。この理論はさらに多方面にわたって深めることは今後の課題となるが従来の利益偏重主義からコンプライアンス軽視を経営者が続けることは企業の破滅に繋がることを認識しなければならない。つまり企業経営者は自社独自の置かれた環境を認識し模倣によるコンプライアンス対策をするのではなくSRMにも配慮した対策が望まれるのである。

参考文献

- ・伊丹敬之・加護野忠雄（1989）『経営学入門』日本経済新聞社
- ・大塚和成（編著）滝川宜信・藤田和久（2008）『企業コンプライアンス態勢のすべて』金融財政研究会
- ・会社法研究会（2009）『企業不祥事と対応』清文社
- ・亀井利明（1997）『危機管理とリスクマネジメント』同文館出版
- ・亀井利明（2006）『リスクマネジメント総論』同文館出版
- ・河合秀敏（1991）『監査論』同文館
- ・郷原信郎（2005）『コンプライアンス革命』文芸社
- ・郷原信郎（2006）『企業法とコンプライアンス』東洋経済新報社
- ・高野一彦（2007）『情報法コンプライアンスと内部統制』九天社
- ・鳥羽至英・八田進二・高田敏文（1996）『内部統制の総合的枠組み』白桃書房
- ・中野次雄（編）佐藤文哉・篠田省二・本吉邦夫・宍戸達徳（1986）『判例とその読み方』
- ・松本恒雄（2007）『消費者からみたコンプライアンス経営』商事法務
- ・八田進二（監訳）・あらた監査法人（訳）（2006）『全社リスクマネジメント、フレームワーク篇』東洋経済新報社
- ・八田進二（監訳）・みすず監査法人（訳）（2006）『全社リスクマネジメント、適用技法篇』東洋経済新報社
- ・樋渡淳二・足田浩（2005）『リスクマネジメントの術理』金融財政事情研究会
- ・弥永真生（2004）『最新重要判例200商法第2版』弘文堂
- ・吉川吉衛（2007）『企業リスクマネジメント』中央経済社

図1 COSO キューブ
COSOフレームワーク概念図 (吉川吉衛 (2007)『企業リスクマネジメント』中央経済社36頁)



図2 COSOフレームワーク

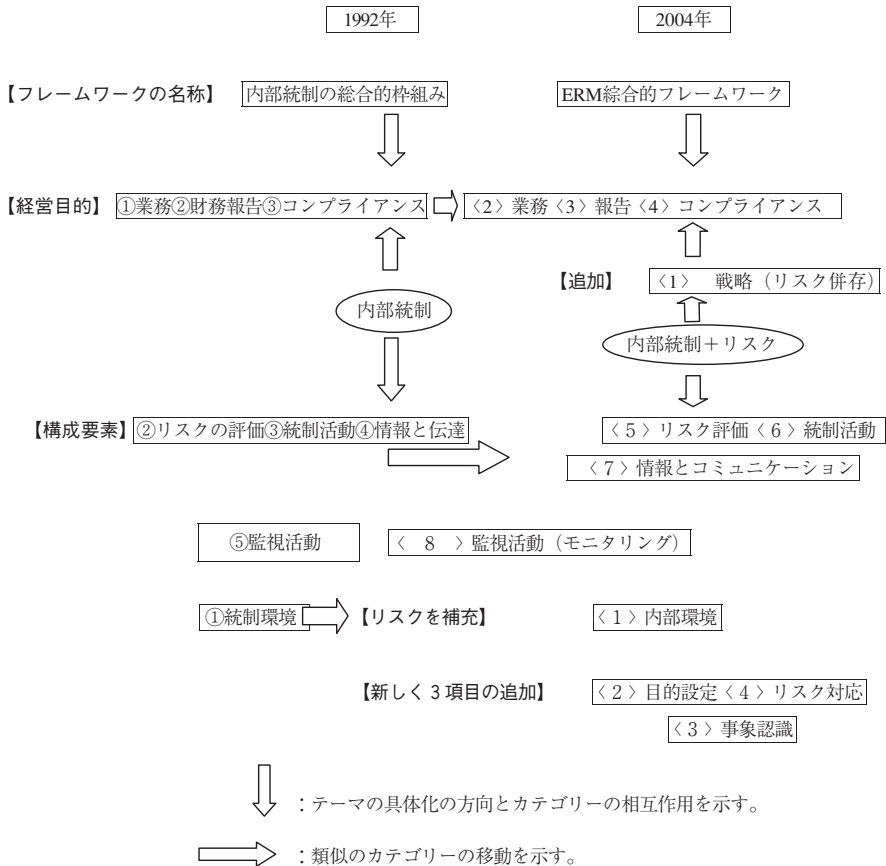


図3 【企業不祥事の原因に関する（財）経済広報センターによるアンケート】

N=3753（複数回答可）1997年調査

企業風土	53.8%
経営者の自覚不足	53.1%
企業倫理が不明確	36.9%
チェック体制の不備	33.8%
営業活動を優先	33.1%

図4 企業風土を原因とする企業不祥事一覧

対象企業	事案の概要	企業風土に関する原因
(株) 不二家	消費期限切れ	経営陣の意識として、衛生管理よりコストダウン、生産性向上を重視する傾向。生産現場従業員の「何を言っても何もかわらない」というあきらめ意識の蔓延
(株) 赤福	消費期限等偽装	家業的経営システムの下、閉鎖的企業風土が醸成、上層部への意見具申のしにくい雰囲気存在
石屋製菓(株)	「白い恋人」の賞味期限改竄	ファミリービジネス特有の企業統治による役職員のモチベーションダウン。経営理念の不存在
(株) ダスキン	未認可添加物混入	社会に与える影響を考慮出来ず公表しなかった。
(株) スルガコーポレーション	弁護士法違反となる立ち退き交渉に関与、反社会的勢力等との取引	利益重視の姿勢のため、リスクに対する意識が薄れ、徹底したコンプライアンス意識が形成されなかった。
(株) 加ト吉	取締役の判断によって行われた不適切な帳合取引	売上至上主義、売上拡大主義。
関西テレビ	「発掘」あるある大事典Ⅱ・納豆、ダイエット等に関する専門家コメントや実験データのねつ造等	視聴率至上主義（放送事業者の公共性に関わる側面の歪み。他の事業部のことは口出ししない風潮。主要な権限が集中する創業者社長への意見具申の欠如

最近明らかになったオリンパスの決算内容の粉飾疑惑も企業不祥事の様相を呈してきた。