



新会社法とリスクマネジメント

まえがき

5月1日から施行された新会社法(以下「会社法」)では、企業の規模や業種を問わず、「リスクマネジメント」も含めた、内部統制システムに関わる事項を取締役会の専決事項としました。さらに、大会社(資本金5億円以上もしくは負債総額が200億円以上の会社)であればそれらの事項については、必ず取締役会で決定しなければならないとしており、既に、いくつかの企業が「内部統制システムの構築基本方針」などとして発表しています。

会社法では、かつての商法制定時から随分変化してしまった社会環境や経済情勢に柔軟に適応しやすいように様々な制度(最低資本金の廃止、機関設計の柔軟化、合併等の組織再編の容易可)の大幅な見直しを行いました。それとともに、近年企業経営に強く求められてきているコンプライアンスやリスクマネジメントを整備することも明文化したのです。それが、会社法第362条・会社法施行規則第98条・第118条の規定(図1参照)です。

【図1 会社法中のリスクマネジメント関連条文】

会社法

第三百六十二条 取締役会は、すべての取締役に組織する。

・・・

4 取締役会は、次に掲げる事項その他の重要な業務執行の決定を取締役に委任することができない。

・・・

六 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備

・・・

5 大会社である取締役会設置会社においては、取締役会は、前項第六号に掲げる事項を決定しなければならない。

会社法施行規則

第九十八条 法第三百四十八条第三項第四号に規定する法務省令で定める体制は、次に掲げる体制とする。

- 一 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
- 二 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- 三 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- 四 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
- 五 当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

第一百八条 事業報告は、次に掲げる事項をその内容としなければならない。

- 二 法第三百四十八条第三項第四号、第三百六十二条第四項第六号並びに第四百十六條第一項第一号ロ及びホに規定する体制の整備についての決定又は決議があるときは、その決定又は決議の内容

1. 従来から求められていたリスクマネジメント体制

これらは、実は、全く新しい活動を企業経営に導入しなくてはならない、というものではありません。従来から多くの企業が取り組んできていることを明文化し、それらを取締役が責任もって進めて行かなくてはならないことを明文化したものです。

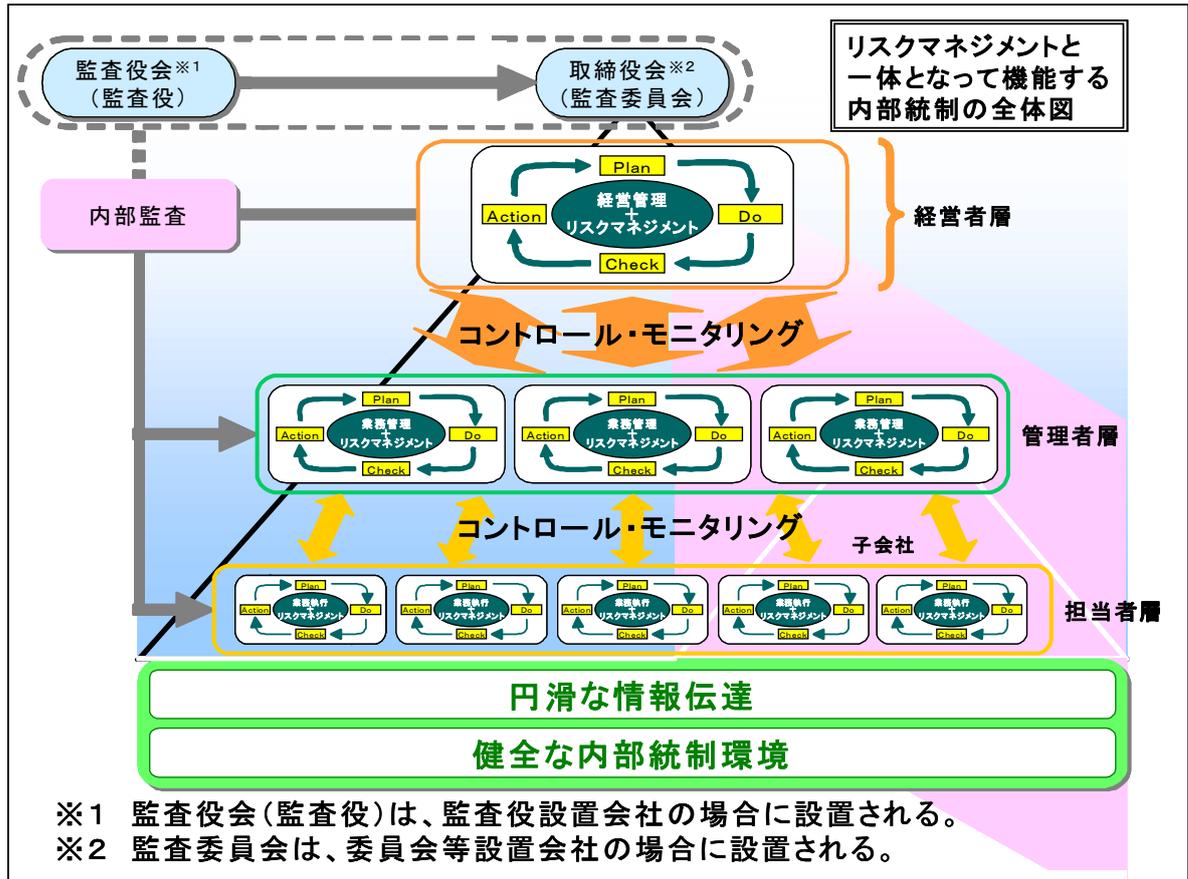
旧商法下において、不祥事を防止しなかったことや、巨額損失を被ったことに対し、取締役の責任を認めた判例があります。(表1参照)

【表1 株主代表訴訟判例】

事件名	事件概要・詳細経緯	裁判所見解のポイント
1995年～2001年 都銀A行外国支店 不正取引・巨額損失事件	<p>【事件概要】 都銀A行外国支店の嘱託行員が約10年間不正取引を行える状態であったことに対する責任、その事実を知らながら2ヶ月間日米の当局に届け出ず罰金3万4千ドルを支払う結果を招いた責任が問われた。</p> <p>2001年12月 元・現役員49人で合計2.5億円支払うことで和解が成立した。</p>	<p>2000年9月(大阪地裁) 元外国支店長には不正取引発生 of 責任を認め約570億円、頭取ら11人には2ヶ月間の米国当局への届出過怠の責任により合計約260億円の支払を命じた。</p> <p>判決理由では「健全な会社経営を行うためには(略)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」とし、また、「取締役は(略)法令遵守体制を確立するべき義務がある」と述べている。</p>
1999年～2002年 鉄鋼会社利益供与事件	<p>【事件概要】 1999年に総会屋への利益供与事件が発覚。株主が利益供与により会社に損害を与えたとして、当時の経営陣ら7人に3億1千万円の支払を求めて訴えた。</p> <p>2002年4月 神戸地裁の和解勧告を受け、和解。内容は、当時の経営陣ら7人が連帯して請求の全額3億1千万円を支払うほか、株主側の訴えをほぼ認めるものとなった。</p>	<p>2002年4月(神戸地裁) 和解勧告において、経営トップは①違法行為がなされないよう監視すべき地位にあった②チェックシステムを構築すべき義務があると指摘、関与しなかったとしても「監視義務違反」が認められる可能性があるとし、「裏金捻出行為等が社内で行われないよう内部統制システムを構築すべき法律上の義務がある」と述べた。</p>

そして、このような動きの中、経済産業省のリスク管理・内部統制に関する研究会の報告書「リスク新時代の内部統制ーリスクマネジメントと一体として機能する内部統制ー」(2003年6月27日)では内部統制およびリスクマネジメントというキーワードを大きく取り上げ「内部統制とは、企業がその業務を適正かつ効果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。その目的としては、コンプライアンス(法令遵守)の確保、財務報告の信頼性の確保及び業務の効率化を挙げることができる」とし、「適切なリスクマネジメント及び内部統制が構築・運用されることにより、企業に対する顧客、投資家等の信頼感を高めることができ、これにより、企業価値を向上させていくことが可能となる」と結論付け、リスクマネジメントを内部統制と一体化した模式図を発表しています。(図2参照)この報告書は、以後の経済産業省「事業リスク評価・管理人材育成システム事業」とあわせ、リスクマネジメントに取り組む企業の指南書として大きな意味を持つこととなりました。

【図2 経済産業省「リスク新時代の内部統制」報告書に示される図】

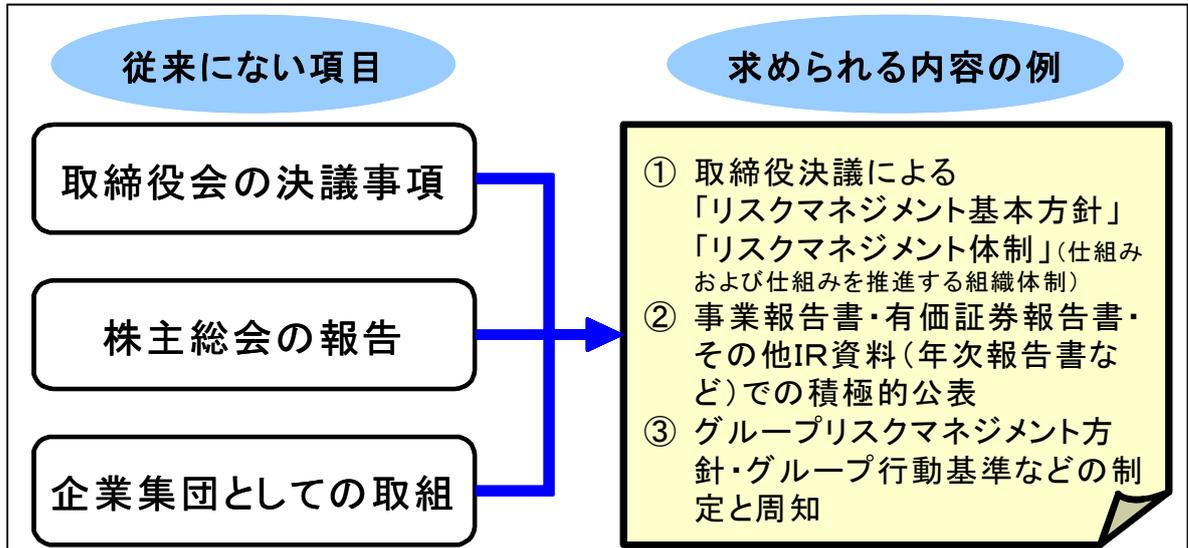


【出典：経済産業省 (http://www.meti.go.jp/policy/economic_industrial/report/data/g50331ij.html)】

2. 会社法施行により、リスクマネジメントはここが変わった

しかし、会社法の施行により、リスクマネジメントの取組に対して一定のレベルが求められるようになったことは事実です。以下は、株式会社の取締役会設置会社（委員会設置会社を除く）の大会社における具体的なポイントを説明します。（図3参照）

【図3 会社法対応のポイント】



① 取締役会の決議事項化

最大のポイントは、リスクマネジメントが、特定の部門でだけ取り組む業務、あるいは一担当役員への委任業務ではなくなったという点です。従来から「リスクマネジメントは経営の重要事項である」という位置づけで、取締役会で審議していた会社も多くありますが、一方で、リスクマネジメント担当役員をおき、当該役員の決裁によりリスクマネジメント方針や組織・体制を決定していた会社も少なくありません。それが、「リスクマネジメント規程」「リスクマネジメント体制」は取締役会の専決事項となり、一取締役への委任はできないこととされました。

② 株主への報告

会社法施行規則では、定時株主総会の事業報告において、リスクマネジメントなど体制整備の決定や決議内容を報告することとしています。(対応は施行後 2 回目の定時株主総会から) 従来からも、公開会社であれば有価証券報告書に「コーポレートガバナンスの状況」、「事業等のリスク」でリスク管理の体制やリスク状況を報告することが義務づけられていましたが、会社法では、公開会社でなくとも、取締役会での決定事項として必ず株主総会において報告することが求められています。これは、株主が会社に対してガバナンスを効かせるべき重要事項として位置づけられていることを意味します。

③ グループリスクマネジメント

「グループ経営」が強く求められている昨今、多くの企業でグループとしての企業価値向上が経営課題となっていますが、グループ内統制についても明確に規定されました。会社法施行規則では「当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制」と規定されており、従来から行われてきた子会社管理をもう一步進めた、リスクマネジメントやコンプライアンスの概念も含まれるものと考えられます。ゆえに、グループリスクマネジメント基本方針を定め、それに則って各社が各社の事情に合わせて活動できる体制を整えるべきでしょう。

④ 会社法以外の法令も重要

なお、会社法以外にも、リスクマネジメントに関し企業が取り組むべき内容を法制化されたもの、今後立法が予定されているものがあります。また官公庁によりガイドラインとして示されることも多くなってきています。これらの法令・ガイドラインの動向は常にチェックしておくことです。特に「日本版 SOX 法」については、金融庁が先般公表した報告書「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」(2005 年 12 月) がベースになるとも言われており重要です。(表 2 参照)

【表 2 主要リスクマネジメント関連法・ガイドライン】

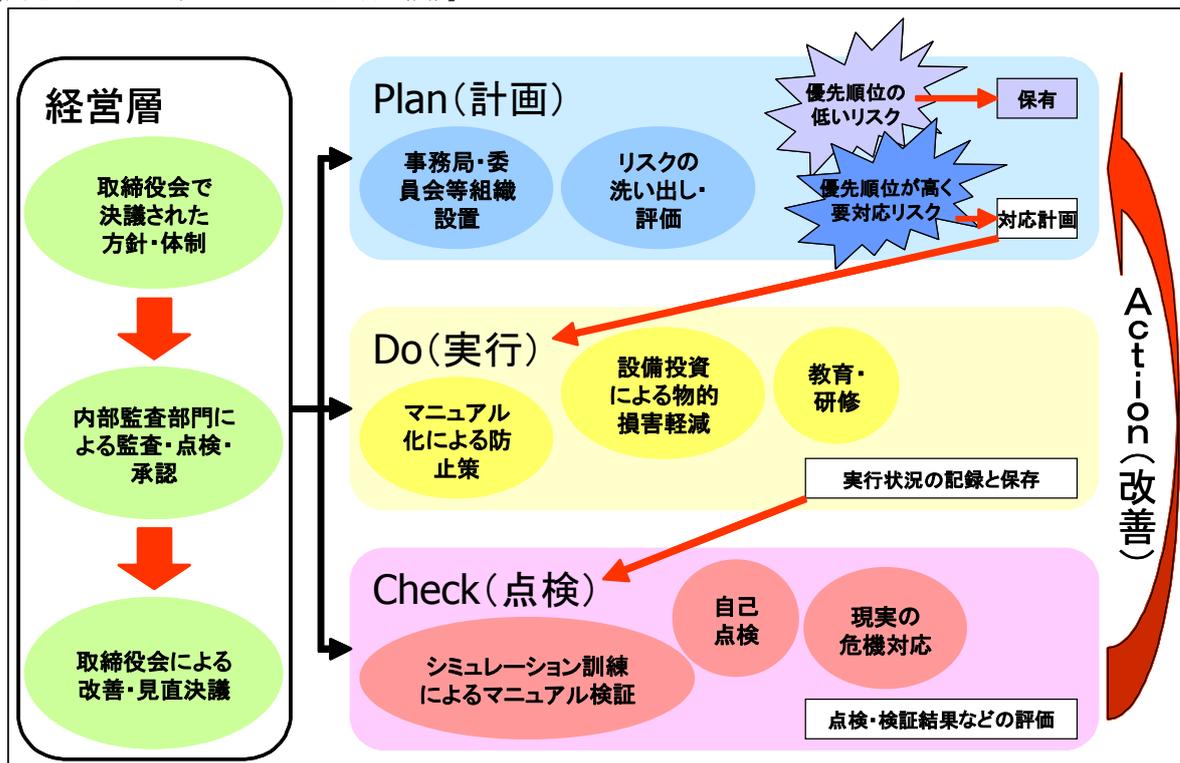
法律名	内容	施行年月	監督官庁
会社法	「会社」の制度設計を時代にあった柔軟なものとする一方、会社経営の健全性の確保を求める。その一環として内部統制システム構築方針を取締役会専決事項とし、株主報告を要請することとした。	2006年5月	法務省
公益通報者保護法	公益に関わる企業不祥事を外部に通報した者を一定の条件化で保護する。	2006年4月	(内閣府が主務)
改正独占禁止法	違反行為防止効果を高めるため課徴金の対象拡大及び増額と違反申告事業者の減免規定を創設。	2006年1月	公正取引委員会
個人情報保護法	個人情報取扱事業者での取扱手続を定め、情報の適正利用と保護を求める。	2005年4月	(内閣府が主務)
ガイドライン・報告書名	内容	発表年月	主務官庁・会議体
「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」	内部統制システムのうち、財務報告の適正性に関わる部分の手続等を定める。日本版SOX法のベースになると考えられている。	2005年12月	金融庁・企業会計審議会

3. リスクマネジメントの進め方

リスクマネジメントを取締役の責任とした場合、従来から、総務部などを中心に行っているリスクマネジメントではいけないのか、別の方法が必要なのかというと、そうではありません。これらを整備することが取締役の責任である、と明確に記されたということです。

リスクマネジメントは、マネジメントシステムとして機能させて進めることが合理的です。マネジメントシステムの基本的な考え方は「PDCA」すなわち、Plan（計画）、Do（実行）、Check（点検）、Action（改善・見直し）として表されます。（図4参照）

【図4 リスクマネジメントの進め方（例）】



① 経営層の役割

従来から進めてきているリスクマネジメント体制があれば、それらを明確に意思決定の結果として決議することと、リスクマネジメント方針を再確認すること、リスクマネジメントに関連する規定を再度吟味して決定することが必要です。

なお、リスクマネジメント方針を定めるにあたっては、まず自社を取り巻くリスクを網羅的に認識し、それらが「リスクマネジメントの対象である」と認識すること。（表3参照）第二に、それらリスクの中で重点項目を選定する基準を定めること。多くの企業は「経営に重大な影響を与えるリスク」を重点項目としています（具体的な基準は次項にて詳述）。第三に、それらのリスクが発生した場合の対処方針を定めることです。そして、これらを、責任者を任命して企業内に展開し、進捗状況を適宜監視・モニタリングする体制を定めます。「体制」の言葉には、組織体制に加え、業務へのおとしこみ（システム整備）も含まれます。

② Plan（計画）の中の難関、リスクの洗い出し・評価解説

以前から、リスクマネジメントに取り組み始める企業の悩み、最初にさしかかる難所が「リスクの洗い出し・評価」でした。経営者の主観で重点リスクが決定されてしまう、現場の声を聞いていたらリスクを整理できない、事務局の評価だけでは客観性が不足しているのではないかと、等々です。

会社法の制定により、実はこの項目の重要性が更に高まっています。経営層が自社の重点リスクを決定する時に行う「リスクの洗い出し・評価」について、客観性があるか、説明責任を十分に果たしうるものか、ということが一層問われているからです。

リスクの洗い出し・評価の実施例を説明すると、表3に示すリスクを網羅的に、表4の基準(表4参照)に従って評価します。なお、5段階の評価基準は、あくまで参考を示しています。企業規模・業種などにより、段階評価は柔軟に設定してください。また、評価を行うにあたっては、複数の部門・複数の職位の意見をきくとよいでしょう。社員アンケートや関係者ヒアリングなどの手段があります。いずれにせよ、事務局等のみの意見ではなく、業務の実態を知る社員から広く意見を集約することが望まれます。それら、評価したリスク項目を、図5のように、座標軸にプロットしていきます。(図5参照)「リスクマップ」と言われるものです。プロットされた位置により、要対策リスクとしての優先順位が可視化されます。リスク対策の方針を決定する上でも参考になります。

重要リスクを認識し、リスクの重要度に応じた対策・対処を行うことは、経営の意思決定から担当者の業務実施に至るまで、あらゆる場面で必要になる考え方です。是非、全社的に、あるいはグループ全体で実施して下さい。

【表3 企業を取り巻くリスク例】

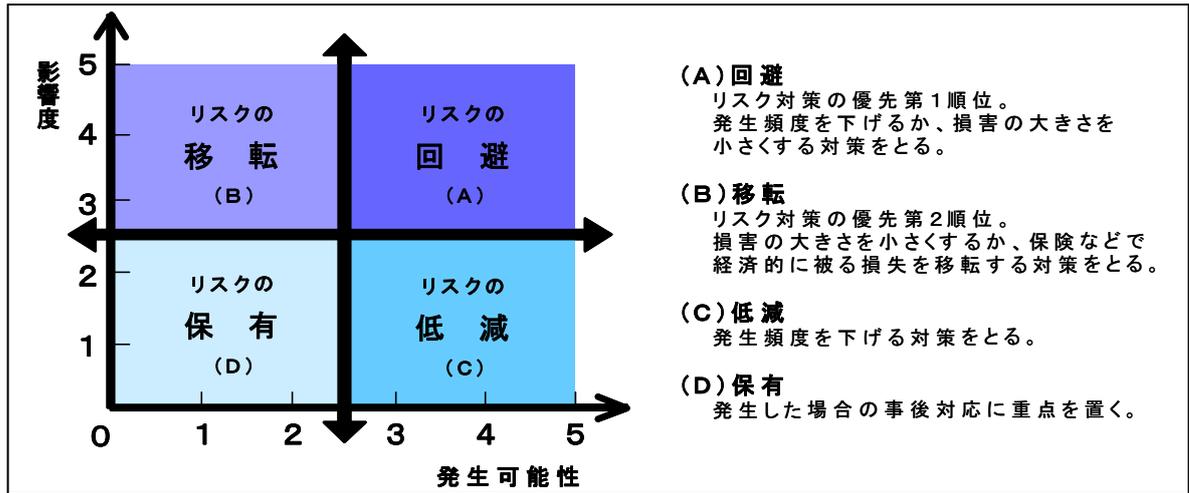
災害・事故等のリスク	経営に関するリスク	政治・経済・社会リスク
<ul style="list-style-type: none"> ● 自然災害 台風・高潮/水災・洪水/竜巻・風災/地震/津波/噴火/落雷/豪雪/天候不良・異常気象/火災・爆発 ● 事故 停電/交通事故/航空機事故/列車事故/船舶事故/設備事故/労災事故/運搬中の事故/盗難/有害物質・危険物質の漏洩・バイオハザード ● IT ネットワークシステム(通信を含む)の故障/コンピュータウイルスの感染/コンピュータシステムの故障/サイバーテロ・ハッキングによるデータの改竄・搾取/コンピュータ・データの消滅・逸失 	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営 経営層の執務不能/グループ会社の不祥事/乱脈経営/新規事業・設備投資の失敗/企業買収・合併・吸収の失敗 ● 知的財産権 知的財産権に関する紛争 ● 環境 環境規制強化/環境賠償責任・環境規制違反/環境汚染・油濁事故/廃棄物処理・リサイクルにおける違反 ● 製品 製造物責任(PL)/リコール・欠陥製品 ● コンプライアンス セクシャルハラスメント/役員・社員による不正・不法行為/役員のスキャンダル/社内不正(横領・贈賄・収賄)/不正な利益供与/独占禁止法違反・カルテル・談合/インサイダー取引/プライバシー侵害/粉飾決算/巨額申告漏れ/監督官庁等に対する虚偽報告/顧客からの賠償請求/従業員からの賠償請求/株主代表訴訟/過剰接待 ● 労務 集団離職/従業員の過労死・過労による自殺/外国人不法就労/海外従業員の雇用調整/海外駐在員・海外出張者の事故 	<ul style="list-style-type: none"> ● 政治 法律・制度の急激な変化/国際社会の圧力(外圧)/貿易制限・通商問題/戦争・内乱・クーデター ● 経済 景気変動・経済危機/為替・金利変動/原料・資材の高騰/市場ニーズの変化 ● 社会 テロ・破壊活動・襲撃・占拠/インターネットにおける批判・中傷/マスコミにおける批判・中傷/ボイコット・不買運動/暴力団・総会屋等による脅迫/風評

【表4 リスクの評価基準例(※あくまでも参考例です)】

発生可能性	評価	1	2	3	4	5
	評価基準	滅多に発生しない、発生する可能性は殆どない	数年～10年に1度発生する可能性がある	2～3年に1度発生する可能性がある	1年に1度発生する可能性がある、あるいは、近い将来発生する可能性がある	1年に数度発生する可能性がある、あるいはいつ発生してもおかしくない

影響度	評価	1	2	3	4	5
	評価基準	具体的な被害は軽微であり、業務にも支障はない	数名規模のけが人が発生する、あるいは一千万円未満の損失が発生する	数十人規模のけが人が発生する、あるいは一億円未満の損失が発生する	死傷者が多数発生する、あるいは十億円未満の損失が発生する	相当数の死傷者が発生する、あるいは十数億円以上の損失が発生する

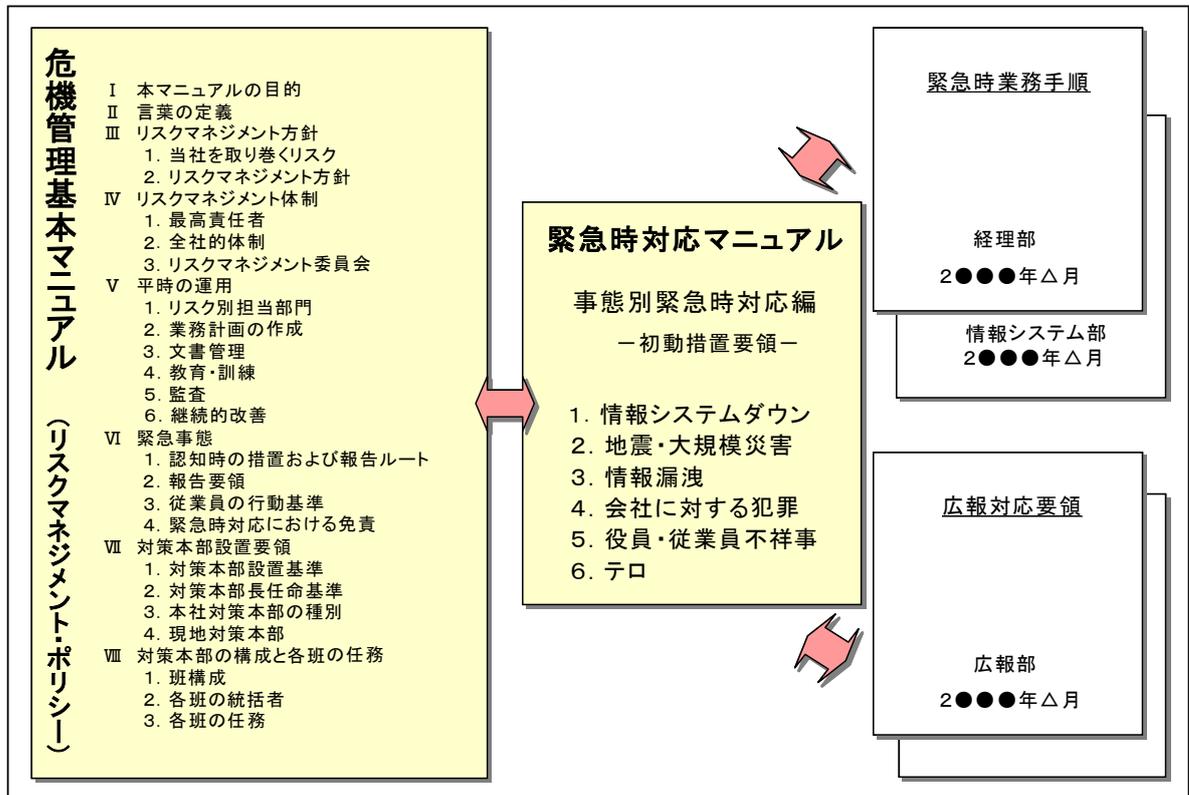
【図5 リスクマップの活用】



③ Do (実施) の手法、マニュアル策定とシミュレーション訓練

リスク対策には、予防的な対策（設備投資および人的な手当）と発生時の対応など事後的な対策があります。どちらに重点をおくかはリスク評価の結果によりますが、最初に進めるべき対策は規程化・マニュアル化といえます。これらは最も一般的な対策であり、今後も文書化・標準化をもとめる機運は変わらないからです。(図6参照)ただし、それには限界があります。マニュアルは、業務手順の可視化・標準化・相互牽制の導入など予防的な対策には非常に大きな役割を果たしますが、危機発生時はどうでしょうか。「マニュアル通りに起きた危機はない」という程、対応すべき事象は場合により異なります。ゆえに、事後対応マニュアルの策定目的は「意思決定者の拠り所・補助」にあり、その内容は、判断の拠り所となる基本方針および抜け・漏れ防止の備忘録的チェックリストなどです。いずれにしても、リスク対策の長所短所を知ることが肝要です。

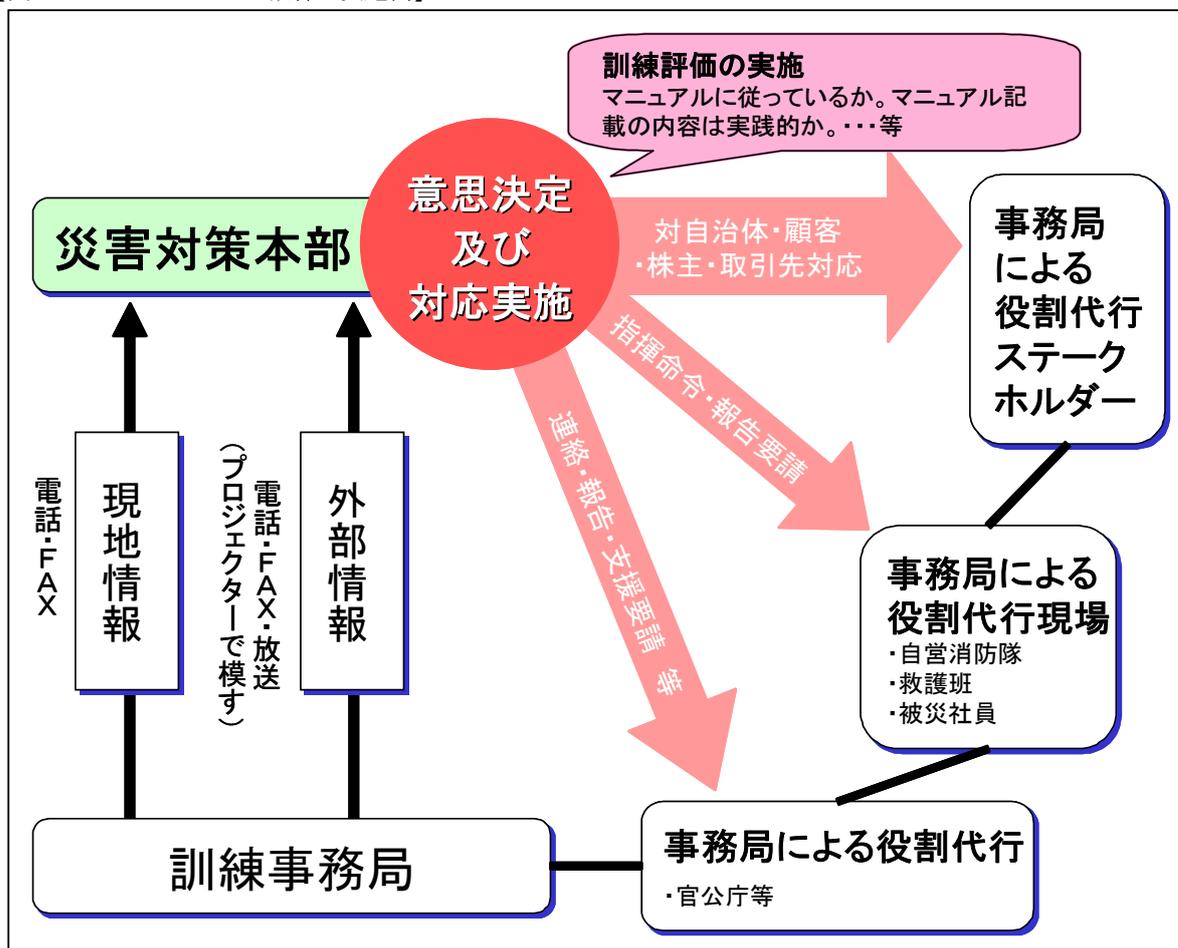
【図6 リスクマネジメント関連マニュアルの体系例】



また、少し進んだリスク対策として、教育・訓練の一手法「シミュレーション訓練」を紹介

します。(図7参照)教育・訓練による周知徹底は、勿論Doの一項目ですが、シミュレーション訓練は、有効なマニュアル類の実行性評価(Check)の手段でもあります。このように、危機対応要員に対してリスク発生をシミュレーションしたシナリオを与えて、マニュアルが実践的かどうかを評価することができます。

【図7 シミュレーション訓練の実施例】



④ Check (点検) の注意、受身に陥らないこと

会社法施行を機に内部監査部門を整備された企業も多いことでしょう。それ自体はとても重要ですが、気をつけたいのが、点検機能を内部監査部門に任せてしまい受身の姿勢に陥ってしまうことです。自己点検による反省・改善は、PDCAの効果的なスパイラルアップのための基礎です。自己評価をすることで、リスクマネジメントを理解することにもなります。内部監査部門にとっても重要な基礎資料となります。朝礼の活用、アンケートや点検実施表など工夫をこらして点検して下さい。

4. リスク発生事例と対策例

最後に、リスク発生事例と対策例を概観します。様々なリスクマネジメントが進められていても、リスク発生は後を絶ちません。2005年度に発生した主な事例を一覧にしました。(表5参照)

会社法の制定により少しでもこれらの発生が少なくなることを期待しますが、そのためには、実効性あるリスクマネジメント体制の構築と、Plan、Do、Check、Actionによる継続的改善が欠かせません。

表6(表6参照)に、主なリスク別(大分類別)の対策例を挙げました。これらは「既にやっているよ」と認識される企業も多いことと思います。しかし、これらを一部門のみの取り組みと

しては、今までと何も変わりません。経営陣の決定する全社的なリスクマネジメント方針に則り、それぞれの取り組みを全社的にすすめていかななくてはなりません。「自然災害リスクは総務の仕事だよ」ではない、社が一丸となった取り組みを、顧客が、株主が、社会が求めています。

【表5 2005年度の主なリスク発生事例（ITリスク中心）】

報道月日／リスク名	事件概要
4月23日 コンピュータ障害	ウイルス対策ソフト更新版の障害により、鉄道B社等各企業のパソコンにシステム障害が相次いだ。
6月13日 IT犯罪	インターネット情報検索最大手Hを真似た偽サイトを開設し、ユーザーの個人情報を盗んだとして大阪市の会社員が逮捕された。
6月17日 個人情報漏洩	米クレジットカード会社Tが、データ処理会社に外部から不正アクセスされ、カードの顧客情報が流出した可能性があると発表した。
7月28日 個人情報漏洩	インターネット・通信大手C社が運営するインターネット仮想商店街において、10万件以上の顧客情報流出発生の可能性があると判明した。
8月2日 システム障害	K空港内の管制塔で電源がダウンし、航空機発着を見合わせたため計497便、約10万人に影響が出た。
8月29日 システム障害	T証券取引所でシステム障害が発生し、午前中の売買ができなくなった。
11月1日 システム障害	T証券取引所システムに障害が発生し、午前中の株式売買が全面的に停止した。
11月16日 システム障害	金融庁は、証券会社Rにシステム管理がずさんだったとして業務改善命令を出した。
11月19日 個人情報漏洩	下着メーカーM社は、外部からの不正アクセスにより、オンライン・ショッピングサイトの顧客データ約4,700人分が流出したと発表した。
2月22日 機密情報漏洩	防衛秘密の内部資料が職員のウイルスに感染した私有パソコンを通してインターネットに流出していることが分かった。

【表6 リスク対策の実施例】

リスク名項目（大分類）／対策事例
<ul style="list-style-type: none"> ● 自然災害 <ul style="list-style-type: none"> ① 自社被害想定（周辺インフラ被害想定・建物耐震診断） ② 安否確認システムの導入・備蓄品の整備 ③ 全社災害マニュアル・事業継続プランの整備 ④ 災害対策研修・シミュレーション訓練の実施 ● 事故 <ul style="list-style-type: none"> ① 事件・事故発生時の全社規模の対応マニュアルの策定 ● IT・情報漏洩 <ul style="list-style-type: none"> ① 情報セキュリティマネジメントシステム、Pマーク等認証取得 ② 情報システムの各種リスクへの耐性評価 ③ ルール運用状況の抜き打ち実態の調査 ④ オペレーションミス防止キャンペーンなどヒューマンエラー対策 ● 労務 <ul style="list-style-type: none"> ① 労働関連法規教育の実施・勤務時間の正確な把握 ② 社員アンケートによるモチベーションリスクの把握 ③ セクハラ、パワハラなど人権教育の実施

以上

（本稿は、『Corporate Risk Vol.5』（きらら保険サービス株式会社）に掲載されたものを同社の許可をもって転載したものです。）

（第96号 2006年7月発行）